



Orgulho de ser empresário

Em entrevista exclusiva, Abilio Diniz, controlador do Grupo Pão de Açúcar, se diz um apaixonado pelo negócio e compartilha conceitos e lições aprendidas

SINOPSE

- Um faturamento anual superior a R\$15 bilhões. Quase 70 mil pessoas empregadas. Um movimento de 22 mil toneladas de produtos por dia. Esse é um dos possíveis retratos do Grupo Pão de Açúcar, a maior empresa supermercadista do Brasil. Outro, igualmente fiel, é o de uma criação feita à semelhança de seu criador, Abilio Diniz, nome já inscrito na história empresarial brasileira.
- Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, diretor editorial de **HSM Management**, Diniz relembra sua trajetória e as lições que aprendeu, conta como se tornou o dono da empresa sozinho para depois abrir o capital e conquistar sócios franceses e explica novamente por que sua filha, Ana Maria, não deve ser sua sucessora, como tantos esperavam no mercado.
- Muito franco, Diniz discorre também sobre as crises que enfrentou, os problemas familiares, o seqüestro, e admite que foi prepotente durante longo tempo. O empresário faz mais duas “confissões”: está adorando a repercussão de seu livro *Abilio: Caminhos e Escolhas* (ed. Campus), “uma das boas coisas que fiz na vida”, e deve prolongar o período de transição para uma gestão 100% profissionalizada na companhia.

Nós fizemos uma entrevista com sua filha, Ana Maria, no ano passado e, desde então, uma pergunta ficou no ar: em sua opinião, uma empresa familiar profissionalizada não pode ter na direção um membro da família que seja um executivo qualificado? Para o mercado, Ana Maria merecia ser presidente e, no entanto, a próxima gestão do Pão de Açúcar não contará com ela...

A questão é que nós temos na família várias pessoas com capacidade de ser executivo em alto nível no Pão de Açúcar, inclusive para presidi-lo: a Ana Maria, sem dúvida, mas também o João e até o Pedro, que, depois de ter retornado da Inglaterra, está se interessando muito mais pelos negócios. Por isso, nós decidimos que ninguém da família participaria da gestão.

É legítimo que um executivo da gestão profissionalizada seja da família controladora, sim. O que não pode acontecer é ter de arrumar espaço para os filhos, pois isso pode matar a empresa e acabar com a família.

Você viveu várias crises: a estatização da empresa em Portugal, a disputa de poder na família, o seqüestro em 1989 e o Plano Collor em 1990, numa hora de fragilidade da companhia. Virou o jogo todas as vezes e alcançou o sucesso. Qual é sua receita?

Não tenho nenhuma receita especial. Sou um apaixonado pelo negócio. E trabalho muito, o que contribui bastante para ter sucesso e vencer crises: costume dizer que, enquanto muitos sonham com o sucesso, nós acordamos cedo para consegui-lo. Nosso negócio precisa de inspiração, mas necessita muito mais de transpiração.

Talvez eu tenha também grande capacidade de aprendizado. E sou aquele tipo de empresário que quebra junto se o negócio afundar, porque não fico guardando

“Havia um questionamento dos investidores: ‘O que vai ser da empresa depois do Abilio? Será que a Ana vai dar conta?’”

dinheiro em banco estrangeiro quando a situação aperta.

O esporte me ajuda muito nisso tudo. Levanto às 5h30 todos os dias para correr 50 minutos. Na hora do almoço, vou para a academia. À noite, quando dá, jogo *squash*. Faço ioga. As pessoas não precisam fazer tudo que eu faço, mas é fundamental mexer o corpo para conseguir trabalhar bem – e viver bem.

E, é claro, tenho muita fé em Deus. Eu não peço a Deus que resolva meus problemas. Eu me orgulho de trabalhar para resolvê-los e só peço que Ele me dê proteção e saúde.

Minha fé em Deus foi crucial no episódio do seqüestro. Sobre isso, tenho pouco a falar. Acho que falta vontade política no Brasil para melhorar a questão da segurança. E sei que fico aliviado quando saio do Brasil, o que é muito triste, porque lá fora não preciso andar com guarda-costas.

Hoje, passado tanto tempo, o que considera que foi a ação fundamental para o Pão de Açúcar sair da grande crise de 1990?

O primeiro passo foi segurar o caixa, como se faz ao colocar o tubo de oxigênio no paciente que está em estado grave na UTI. Pus tudo que tinha para segurar o caixa. Só depois começamos a ver o que dava para fazer. E aí decidimos encolher.

Como foi esse processo?

Enxugamos com muita humildade. Toda a diretoria executiva de primeiro nível foi cortada, e eu passei a me comunicar diretamente com o segundo e o terceiro níveis hierárquicos. Reduzimos, por assim dizer, a companhia ao tamanho da mão, para que ela ficasse gerenciável.

Esse momento só não foi mais difícil porque eu tinha a meu lado meus filhos, principalmente o João e a Ana, que foram para a companhia no início da reestruturação. A solidão de uma crise é uma coisa terrível.

Agora, quando se sobrevive, a coisa só anda ladeira acima, porque surge uma força inacreditável. Em 1992, já estávamos numa posição relativamente tranqüila. Nós vendemos a operação em Portugal num *management buyout* [os executivos locais adquiriram o controle], e puxei esse dinheiro para acabar de pagar o passivo aqui.

Negociei, então, com meu pai e meus irmãos para me tornar o único controlador do Pão de Açúcar. Em 1995, abri o capital, inclusive na Bolsa de Nova York, para captar dinheiro com a tal velhinha do Arizona. E, em 1999, o grupo francês Casino entrou como sócio da companhia.

Eles tinham de ser franceses? Vocês estavam acostumados a só brigar com os franceses... [risos]

Mas eu sempre digo que os meus franceses são diferentes. [risos]

Abrir o capital e ter um sócio global são coisas que mudam para sempre uma empresa familiar, não?

Acho que essas coisas prepararam o terreno para a mudança maior, que foi a profissionalização da gestão da companhia. Até porque agora havia um natural questionamento dos investidores: “O que vai ser da empresa depois do Abilio? Será que a Ana vai dar conta?”.

Em 2002, a Ana havia conhecido em Harvard o John Davis, que é um dos maiores especialistas em gestão de empresas familiares, e sugeriu que trabalhássemos com ele para enxergar a companhia 15 anos na frente. Depois de fazer esse exercício, definimos que não queríamos manter a gestão familiar da companhia. E achamos que o melhor momento era

esse, sem crise nem pressão.

Como vocês decidiram implementar essa profissionalização?

Decidimos que nenhum Diniz seria executivo, como já falamos. Decidimos que escolheríamos uma estrutura profissional que nos deixasse confortáveis. E decidimos que o novo presidente seria o Augusto Cruz, uma escolha unânime.

Por que ele?

Primeiro ponto: ele já estava aqui havia nove anos. Segundo ponto: é muito difícil, em nosso setor, conseguir pessoas extremamente qualificadas como gestores globais. É até possível ter técnicos em nosso negócio, mas gestor global não. Gestor global, para mim, é quem reúne visão empresarial, pensamento estratégico e capacidade de liderança. E o Augusto Cruz, que veio da Tintas Coral, tem isso: nós o consideramos completo.

A Ana e o João deixaram a empresa em 24 de dezembro de 2002 e eu passei o cargo para o Augusto no dia 1º de março de 2003. Eu estou atuando em paralelo com ele, sentado na mesma sala. É como se estivéssemos treinando a profissionalização. Aliás, uma frase de autoria alheia que adotei é: “Quanto mais eu treino, mais eu tenho sorte”.

Sobre a trajetória de Abilio Diniz

Você pode contar um pouco de sua trajetória profissional?

Eu sou o filho mais velho de meu pai e, enquanto estudava administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas, trabalhava com ele na doceira. Na verdade, eu queria seguir carreira acadêmica e pretendia ir para a Universidade de Michigan. Mas, em 1963, ajudei-o a aproveitar um prédio que ele tinha na avenida Brigadeiro Luís Antônio [na cidade de São Paulo] para montar um supermercado. Era um conceito de loja que nós não conhecíamos e que eu estudei a fundo, enxergando a boa oportunidade de negócio.

Qual era o desafio o principal, a seu ver?

O desafio era trabalhar com margem menor e ganhar no volume.

E como você o enfrentou?

Viajei muito para conhecer experiências supermercadistas nos Estados Unidos e na Europa, como a Kmart e o Carrefour, que era considerado o inventor do comércio moderno; tive até a honra de ser recebido por Jacques Fournier, o

fundador do Carrefour, em sua casa.

Isso deu tão certo que em quatro anos abrimos a segunda loja e depois não paramos mais. Montamos o Pão de Açúcar também em Portugal, entre 1970 e 1974, na época do governo Salazar, quando chegamos a ser a maior empresa comercial daquele país.

Quando foi que as coisas pioraram?

Por volta de 1978, o restante da família começou a vir para a empresa. Meu pai, como todo bom pai [risos], dividiu o negócio em capitania hereditárias. E aí a governança corporativa ficou complicada, ainda mais para mim, que acredito na velha e boa regra da hierarquia: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Então, me afastei da empresa e me dediquei ao Conselho Monetário Nacional (CMN), para o qual fui convidado pelo saudoso ministro Mário Henrique Simonsen. Passei dez anos da minha vida dedicado ao CMN, porém fiz mais inimigos do que amigos. Para mim, teria sido uma década perdida, não fosse o fato de eu ter aprendido muito.

Nesse tempo, a empresa foi decaindo e, em 1989, quando um de meus irmãos já tinha saído, meu pai me chamou para reassumir o comando.

E o que você fez?

Eu arregacei as mangas com disposição para ir à luta, mas não deu tempo. Em 1990, veio o Plano Collor e a companhia, fragilizada com suas 500 lojas, não resistiu. Para piorar, havia nosso tamanho –tínhamos mais de 500 lojas espalhadas pelo País naquela época–, o que fez com que a crise tivesse proporções maiores. Eu me lembro bem: em junho de 1990, se quiséssemos, teríamos o equivalente a US\$ 500 milhões de crédito na praça. No fim do ano, eu não consegui levantar nem US\$ 10 milhões.

Foi quando todo mundo apostou que o Pão de Açúcar já era...

Exatamente. E tenho de admitir que havia muita torcida contra por minha culpa mesmo: eu era um prepotente.

Esse período de transição da gestão familiar para a profissionalização tem duração prevista de três anos, em que você trabalha em paralelo com o Augusto Cruz, não? Como vão as coisas?

Olha, existia um plano inicial de que eu ficaria em paralelo com o Augusto durante três anos. E, à medida que o tempo fosse passando, eu começaria a me distanciar da função executiva e rumaria mais para o conselho de administração.

Só que já se passaram quase dois anos e eu vou te dizer: a coisa está sendo tão boa, tão proveitosa para a empresa que eu acho que vamos estender esse período juntos um pouco mais, por vontade tanto minha como do Augusto.

Eu ia perguntar se você pensa em retomar o velho projeto de carreira acadêmica quando deixar de ser executivo, se é que um dia você vai deixar... [risos]

Acho que minha vocação acadêmica inicial me tornou um homem disposto a continuar aprendendo sempre. Mas hoje eu aprendo muito mais no contato com as pessoas, no dia-a-dia, e fazendo alguns cursos pequenos, especializados. Não tenho nenhum plano de fazer alguma coisa mais profunda, não.

E como você vê o ensino de *management* no Brasil?

Acho que temos escolas de administração de bom padrão e que formamos jovens com capacidade de liderança e com conhecimento da técnica de administração.

É claro, no entanto, que esses profissionais sempre podem evoluir mais. Acredito, por exemplo, que todas as oportunidades de contatos com pessoas de outros países são muito interessantes para a complementação da formação.

Sobre concorrentes, fornecedores e clientes

Qual é sua fórmula para fazer com que o Pão de Açúcar possa ser melhor do que os concorrentes –por exemplo, o Carrefour?

Não gosto de ficar reinventando a roda, copio muita coisa. Na verdade, o que eu faço não é bem copiar; eu aprendo aquilo que já foi feito por outros e depois inovo melhorando.

Você citou o Carrefour. Por exemplo, em 1967, fui visitar o Carrefour na França para entender o que era aquele modelo revolucionário em matéria de distribuição. Então, trouxe a idéia para o Brasil, onde aplicamos o modelo à nossa maneira. Hoje temos a satisfação de dizer que fazemos melhor do que o criador.

Agora minha pergunta é sobre fornecedores: no mundo, já vemos fornecedores e varejistas convivendo em paz e até fazendo alianças para tornar ambos os lados mais competitivos. Como anda esse

relacionamento entre indústria e supermercados no Brasil?

O relacionamento continua sendo difícil entre indústria e varejo supermercadista, no Brasil e em âmbito mundial. Há sempre uma luta de disputa pelo poder. Na Europa, a batalha tem sido ganha pelos distribuidores. Mas, em países onde os fabricantes industriais podem evitar que isso aconteça, como no Brasil, eles o fazem. Aqui a batalha está muito mais para o lado da indústria, principalmente porque os chamados competidores informais –nome bonito para as empresas que sonham impostos– distorcem o mercado e o relacionamento entre distribuidores e fabricantes.

Como isso acontece?

Na medida em que os fabricantes não procuram tomar alguma providência no sentido de

auxiliar os distribuidores que atuam no mercado formal, como é o nosso caso, eles acabam favorecendo os informais.

Os fabricantes fazem esse jogo por medo de deixar que os grandes distribuidores cresçam muito.

Até acho que há avanços de relacionamento com algumas empresas industriais, mas com muitas delas as coisas ainda estão bem difíceis.

E como você vê o relacionamento do Pão de Açúcar com os clientes?

Eles simplesmente são a razão de ser de tudo que fazemos: lutamos pela qualidade de vida dos funcionários, porque assim eles atendem bem os clientes; investimos em tecnologia e em logística, porque assim fazemos a intermediação de produtos com preço baixo.

Da academia para a literatura: você gostou de escrever um livro? Aliás, achava que um dia teria um livro na lista dos *best sellers* de auto-ajuda?

Eu não esperava um sucesso tão grande, não, nem o enorme reconhecimento por parte das pessoas de que eu estava fazendo alguma coisa de bom para elas.

O que as pessoas lhe dizem?

Elas me agradecem por ter-lhes aberto os olhos para coisas que são quase óbvias, mas às vezes podem ser difíceis de enxergar. Elas dizem que estão mudando depois de ler meu livro – e para melhor. Tudo isso tem me dado realmente uma alegria muito grande. Eu considero esse livro uma das boas coisas que fiz na vida.