

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Memória, Identidade e Cultura - Grupo Pão de Açúcar (GPA)

"O que motiva é você ser realmente reconhecido pelo trabalho que faz"

História de [Abilio Diniz](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 01/07/2020

Projeto: Memória Identidade e Cultura – Grupo Pão de Açúcar

Depoimento de Abilio Diniz

Entrevistado por Claudia Leonor e José Santos

Local: São Paulo - SP

Data: 31 de outubro de 2003

Realização: Museu da Pessoa

Código da entrevista: GPA_CB036

Transcrito por Marllon Chaves

Revisado por Grazielle Pellicel

P/1 - Claudia Leonor

P/2 - José Santos

R - Abilio Diniz

P/1 - Bom dia!

R - Bom dia!

P/1 - Eu queria começar a entrevista pedindo que o senhor fale o seu nome completo, data e o local de nascimento.

R - Abilio dos Santos Diniz, nasci em São Paulo, em 28 de dezembro de 1936.

R1- O senhor podia falar o nome de seus pais e a atividade deles?

R - Meu pai é o Valentim dos Santos Diniz e a atividade dele: sempre foi um homem do comércio. E minha mãe é Floripes Pires Diniz, uma pessoa sempre voltada para as atividades do lar.

P- E os seus avós? O senhor sabe um pouco da origem da sua família?

R - Meus avós, tanto maternos quanto paternos eram portugueses. Os pais da minha mãe viveram no Brasil durante um bom tempo. Minha mãe nasceu aqui no Brasil e depois foi para Portugal ainda muito pequena, retornando ao, por volta dos 18 anos. Já os meus avós paternos, esses eram portugueses que nunca saíram da aldeia onde meu pai nasceu - uma pequena aldeia na província da Guarda. Essa aldeia chamava-se Pomares do Jardelo. E os meus avós tinham atividades mercantis. E o meu, tanto o meu avô paterno como o meu avô materno, [praticavam] atividades mercantis e ligadas à agricultura.

P/1 - Então, dando uma rápida passada pela sua infância: o senhor se recorda a sua casa, onde o senhor nasceu?

R - Onde eu nasci não. Eu sei o local, nasci atrás de uma pequena mercearia que meu pai tinha àquela altura na Rua Vergueiro. E, depois, eu passei desde os três anos de idade até os quinze anos, eu passei boa parte da minha infância aqui na Rua Tutóia, onde meu pai tinha uma padaria. Na esquina da Rua Tutóia com a Brigadeiro Luís Antônio. Aqui, muito perto da sede do Grupo Pão de Açúcar. E a visão dessa casa onde eu vivi até os 15 anos, dos 3 aos 15 anos, é assim muito clara na minha mente, na minha cabeça.

P/1 - E os estudos? Tem um momento assim marcante?

R - Não, tem vários momentos na parte de estudos. Vocês vão para trás ou vão para frente? Nós podemos...

P/1 - Podemos ir e voltar.

R - Está [bom]. Você quer uma seqüência cronológica? Como é que você quer que...? Está bom, deixa por mim. Você não vai... Eu estou esperando você puxar mais, você fazer mais perguntas? Você não está fazendo, então vou improvisar.

P - A gente vai começar com a infância, os estudos, o esporte. A parte dos esportes, como que era isso?

R - Não, é que eu combinei com você, [de] você me disser: "Vamos puxar." Então, papapá, pergunta, resposta, pergunta, resposta, entende? Quer dizer, mas deixa por mim. Nessa parte, pelo menos, deixa por mim. Bom, eu vivi muito tempo aqui na Rua Tutóia. E era um mundo diferente. A gente jogava bola na rua. Na própria Rua Tutóia a gente fazia o gol - era entre o poste - [e] a gente jogava na calçada. O gol era entre o poste e o muro da casa. Desde pequeno eu fui apaixonado pelo futebol. Eu fiz os meus estudos primários em um colégio aqui perto. A proximidade que ditava, que escolhia os lugares aonde a gente ia. E eu estudei aqui em um colégio na Rua Guarararé, fiz o primário aí. O meu pai saiu dessa padaria na Brigadeiro esquina com a rua Tutóia e foi para uma padaria na Rua Tamandaré, quando eu terminei o primário. E aí ele me levou para o colégio Anglo Latino, que era na Rua Condessa de São Joaquim, no Alto da Várzea do Glicério. E ele me levava de manhã e me trazia à noite. Eu tive ali uma experiência muito importante na minha vida, de conviver com gente de baixo nível social, de viver na Várzea do Glicério durante cerca de três anos quase como um menino de rua. Não era um menino de rua na realidade, porque de noite o meu pai me trazia para casa, mas convivi ali, com tudo. Eu, nessa época, até por volta dos doze anos, eu era baixinho e gordinho, e tinha uma morfologia que me agradava muito pouco. E era, na realidade, era um pouco, vamos dizer assim, um menino inadequado para conviver com aquelas feras da rua e mesmo do colégio que eu frequentava. Eu aprendi muito naquela época da vida. E isso provavelmente despertou em mim essa vontade e um ímpeto para os esportes. Que talvez eu já tivesse um pouco, sempre gostei muito de futebol, mas a vontade de ser forte, de ter um corpo forte, ágil, de ser até mais forte do que os outros naquela época, eu acho que começou ali. E eu saía. Depois, quando eu já era um pouquinho maior, eu voltava para casa sozinho. Eu saía, pegava o bonde, ia até o centro da cidade. Aí eu descobri uma academia de lutas marciais, comecei a fazer judô, caratê, capoeira, boxe - todas as coisas do agrado de um menino. Que aí passou a ser, já estava deixando de ser gordinho e dando uma espichada, não é? E que queria fazer uma certa desforra com o mundo que tinha [me] tratado tão mal. E está aí. Felizmente, a gente evolui depois. Aí passei por muitos outros esportes de não tanta agressividade quantos esses. Mas, seguindo a trajetória, depois, já um pouco mais pelas minhas próprias pernas e não dependendo do meu pai, eu consegui terminar o ginásio no Mackenzie, né? Fiz aí, dei um grande salto de qualidade na minha vida. E aí fiz o colégio no Mackenzie e continuei me destacando nos esportes. Naquela altura, no futebol. Também joguei vôlei, continuei lutando boxe. Depois passei a fazer levantamento de peso. Fiz o colégio no Mackenzie e ia fazer economia no Mackenzie, aí descobri por mim que havia um curso novo da Fundação Getúlio Vargas e que parece que tinha um pouco mais a minha cara, que era o curso de Administração de Empresas. Quer dizer, um curso a nível universitário de graduação tanto quanto economia, direito, ou qualquer outro curso profissionalizante. E eu acabei decidindo por fazer o curso da GV, que eu me sinto muito feliz pela escolha, sou um [que] dá muito pé e digo: "Deus orientou desde pequeno em todos os meus caminhos". E essa escolha do curso de administração da FGV, para mim, foi excelente. Trouxe algumas perturbações a começo. Eu era um ex-mackenzista e como mackenzista que adoro futebol, adoro os esportes, eu tinha cadeira cativa na FUP, na Federação Universitária de Esporte. E eu sabia que o pessoal da FUP já estava até aguardando a minha chegada. Aí quando eu fui para a GV, o máximo que eu consegui na FUP, no começo, foi um banco e camiseta rasgada. Porque aquilo não era lugar para desconhecidos ou dissidentes, mas, apesar disso, as coisas começaram bem. Eu consegui um pouco mais [de] atividade, mesmo dentro da FUP. E consegui, na realidade, durante os anos todos que eu estou na GV, a única medalha de esportes que a GV conseguiu, que foi uma medalha que eu ganhei para a GV fazendo, competindo na FUP, na Federação de Esportes, em levantamento de peso. Eu, então, tive, consegui a única medalha que a GV nos anos todos que eu estudei lá. E aí no, continuo?

P/2 - Eu tenho uma pergunta. A escola, o curso, o que é que o senhor Santos incentivava? O que é que ele falava?

R - O senhor Santos aí não incentivava nada. Ele me acompanhava e sempre foi muito severo comigo na parte dos estudos. Tanto ele quanto a minha mãe, né? Eu, aí vamos voltar para trás, depois você emenda, editam isso. Eu fui educado na base do não pode brincar muito, tem que ser homem, crescer, [e] estudar bastante. Esse negócio de amigos, não tem que ter muitos; tem que ser mais uma pessoa voltada para o trabalho, para os estudos. Muito sério, não deve rir muito. E meu pai: "Homem não chora, não pode chorar". Eu fui criado dentro de uma disciplina muito rígida, da qual eu acho que não me arrependo. Eu acho que, posteriormente, eu aprendi a lidar bem com essa disciplina. Disciplina que eu incorporei em mim mesmo, não? Porque uma das coisas que, graças a Deus, eu tenho, é disciplina. E talvez tenha vindo daí, de alguns exageros de infância que tenham me levado para esse caminho que hoje, ele [é] bem administrado. Considero muito bom. Que mais você quer fazer de perguntas aí? Senão eu volto lá para minha trajetória.

P/2 - Então vamos voltar.

P/1 - Aí, a GV...

R - Bom, aí na GV eu fiz um curso de graduação bastante bom. Estudei muito, eu me interessei. E nessa altura eu... O que é que eu fazia? Eu,

desde os 13 anos, trabalhava ajudando o meu pai na Doceira. Meu pai depois da padaria, ele teve a Doceira Pão de Açúcar, que até deu origem do nome ao Grupo - deu origem ao Grupo e ao nome. Eu trabalhava na Doceira desde os 13 anos e depois, mais para frente, tive um trabalho bem mais organizado. Nós fazíamos festas, fazíamos serviços de buffet e eu montei um pequeno escritório de vendas em uma das, na... Naquela altura, tínhamos três lojas da Doceira: uma na Brigadeiro, na Praça Clóvis e na Barão de Paranapiacaba, na cidade [de São Paulo] também. E esse da Praça Clóvis tinha um pequeno mezanino e eu montei um escritório de vendas lá. Então, eu ia em cartórios, ia em igrejas para descobrir as pessoas que iam casar, os batizados que iam se realizar. E aí, depois, eu preparava aquelas listas e ia procurar, ia de porta em porta, muitos até nem tinham telefone - telefone não era uma coisa tão, vamos dizer assim, tão frequente nas casas como é hoje. E eu, então, tentava e muitas vezes conseguia. Então esse era o meu trabalho. E foi o trabalho, era trabalho que eu fazia durante o tempo que eu estava estudando administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas. O que acontecia com a segunda turma, e até com a primeira: os professores titulares não eram brasileiros. Existiam os professores brasileiros que eram assistentes, [mas] os professores titulares eram professores oriundos da “Michigan State University”, que com o qual a Fundação tinha um convênio e que deu toda a base, toda a preparação - foi o mentor do curso de administração de empresas. Eu convivi muito e estudei com esses professores, os professores americanos. Alguns dos quais, naquela altura da vida, se transformaram em heróis para mim, eu me lembro. Tinham dois deles que haviam participado da Segunda Guerra Mundial. Isso, estamos falando do final da década de 50. Tinham participado da Segunda Guerra Mundial, um até como piloto de fortaleza voadora, que voavam sobre a Europa. E esses professores se tornaram, assim, quase que uns heróis para mim, que representavam, naquela altura, um, talvez uma indicação de um caminho a ser seguido - que eu até poderia me voltar para a carreira acadêmica. Eu não estava nem um pouco satisfeito com o trabalho que eu tinha na Doceira. Não era um trabalho que me realizava, embora me sustentasse. As oportunidades de trabalho no final da década de 50, início dos anos 60, as oportunidades de trabalho eram muito pequenas, quer dizer, para você, as pessoas do meu curso que se colocaram em empresa naquela altura foram pessoas que já tinham vínculos familiares com gente da indústria. Enfim, com gente que já, que as famílias já tinham colocação para eles. O mercado de trabalho era realmente muito restrito. Eu continuar na Doceira, a mim não agradava. Não era o caminho que eu gostaria de seguir. O que é que eu fiz? Eu disse: “Vou ser professor. Eu vou sair daqui, terminar o curso de graduação, vou para Michigan, vou para a “Michigan States University”, fazer o mestrado [e] o doutorado. Eu vou ser professor. E vamos ver o que a vida reserva por esse lado”. E acho que é uma carreira bonita, legal, bacana de fazer. Eu estava já como (“application”?) feito na Michigan. Eu estava com tudo pronto para seguir para os Estados Unidos, com meu caminho já direcionado, quando meu pai teve a ideia de abrir a primeira loja de supermercado. Quer dizer, abrir um supermercado aqui nesse conjunto mesmo onde a gente está, na Brigadeiro Luís Antônio. Nesse predinho, embaixo era uma loja, servia para qualquer coisa e, em cima, ele decidiu fazer um salão de festas para a Doceira. E nessa loja, embaixo, ele teve a ideia de fazer um cinema, fazer outras coisas, tal, mas acabou tendo a ideia de fazer um supermercado. E com tudo acontecendo, na relação minha com meu pai, nós fizemos o... Ele tinha as ideias, colocava as ideias, depois dizia: “Vai lá e faça”, e eu fui lá e comecei a achar que a ideia, essa sim tinha pé e cabeça. Aqui em São Paulo nós tínhamos naquela altura duas redes, duas redinhas, né? Uma rede de oito lojas pertencentes aos franceses que era a rede Peg-Pag e mais duas lojas pertencentes à família Simonsen, que era o Sirva-se. E eu comecei a olhar para isso. Olhei também o que havia no Rio. No Rio, havia também uma rede de cerca de oito ou nove lojas iniciadas pelo Augusto Frederico Schmidt, o poeta, que estavam indo bem também. Eu olhei para aquilo e disse: “Poxa, aqui realmente parece que nós temos uma oportunidade de negócio, né?”. Comecei e fiz a loja 1. Me entusiasmei realmente, comecei a me apaixonar pelo negócio. Lá se foi para o espaço o meu curso na Michigan, a minha carreira acadêmica de professor. Eu, logo em seguida, no ano de 60, viajei para a Europa, para os Estados Unidos, aí vi muitos supermercados e muito autosserviço, comecei a entender um pouco mais de varejo, comprei livros em inglês que falavam sobre esse tipo de comércio em geral. Eu acho que aprendi o negócio de comércio e de distribuição, e não apenas de supermercados. Naquela altura, me especializei, e depois nos supermercados e hipermercados. Mas procurei entender muito disso e aí eu seguia. Como eu tinha uma ambição, uma aspiração para fazer alguma coisa ainda na área acadêmica, em 65, eu vou fazer alguma coisa em relação aos meus estudos, aí fui para os Estados Unidos, né? Fiz um curso de marketing em Dayton, Ohio. Depois eu fui para, consegui entrar na “Columbia [University]” e fiz um curso de economia, que me deu, assim: primeiro, aquele sabor de morar fora, de estar fora, viver um outro tipo de vida, mas também de acrescentar mais conhecimentos. Eu sempre gostei muito de economia. Embora eu tenha optado pela administração de empresa, eu sempre gostei muito de economia. Aprendi uma base de economia bastante boa que veio ajudar mais tarde quando eu me voltei para essa parte aqui no Brasil. E aí, segui com a trajetória de crescer a rede de supermercados.

[Pausa]

P/2 - Eu queria, posso?

R - Claro.

P/2 - O conceito de supermercado era um conceito novo na época?

R - E eu tinha... Existia. Eu disse [que] existiam, aqui, em São Paulo, oito lojas do Peg-Pag [e] duas lojas do Sirva-se. Para uma cidade que não é a metrópole que São Paulo é hoje, mas que já era uma grande cidade, evidentemente que era muito pouco. Evidente que toda a distribuição de bens alimentares, principalmente porque supermercado naquela altura era praticamente alimentação. Era feito de forma tradicional pelos açougues, pelas quitandas, pelas mercearias, pelas feiras livres - que existiam muitas na cidade de São Paulo, naquela altura. Hoje ainda existe, mas em quantidade muito menor. Era um negócio novo, era uma técnica totalmente nova. A disponível no Brasil ainda era uma técnica, comparativamente com os Estados Unidos, bem mais, com menos qualidade. Enfim, havia um desafio muito grande de aprender e de buscar coisa fora. E a coisa que eu fiz, acho que fiz isso bastante bem... Eu sempre, até hoje, aqui no Pão Açúcar, nós temos os nossos três pilares que sustentam essa empresa. E os três pilares são: sólida estrutura de capital, tecnologia, total conhecimento da tecnologia. E gente, desde o começo, eu sempre acreditei que para se ter um negócio com sucesso, você precisa dominar a tecnologia desse negócio. E, naquele tempo, não havia muitas formas de você dominar a tecnologia a não ser você saindo daqui e ir visitando, vendo ou estabelecendo contatos nos centros mais avançados. Nos Estados Unidos ou na Europa com empresas que, enfim, eram detentoras de mais tecnologia do que nós. E nisso aí tem um ponto muito importante: eu quando estive nos Estados Unidos, no curso de marketing que eu fiz, eu ouvi falar pela primeira vez no Carrefour, isso em 65. Em 1967, eu e o Luís Carlos Bresser, que já trabalhava comigo aqui desde 63, estávamos almoçando com o Marcel Fournier, que foi o fundador do Carrefour, almoçamos na sua casa a convite dele, porque, provavelmente, nos achou uns meninos engraçados e coisa e tal, que aparecera por lá

de um país que ele mal conhecia, o Brasil. E, enfim, aprendemos muito com o contato que tivemos com ele naquele dia. E, depois, fizemos, aí começou-se a longa série de visitas que nós fizemos às lojas dele pelo mundo a fora. Aí depois, em 75, já se instalaram aqui no Brasil. Mas, enfim, nós sempre buscamos a tecnologia mais avançada, sempre foi característica e uma das razões do sucesso dessa companhia foi esse pensamento de tem que fazer alguma coisa, tem que fazer melhor do que os outros [e] para fazer melhor do que os outros têm que conhecer profundamente o negócio. E isso era o que a gente procurava fazer naquela altura. Quer voltar para trás alguma coisa?

P/1 - Eu queria voltar um pouquinho, de rastrear um pouco, assim, a sua trajetória. Então o senhor começa a... A sua primeira função formal qual foi?

R - Olha, em uma empresa como aquela com uma loja de supermercado, não tinha muita função formal. Você faz um pouco de tudo. Mas eu tinha meu pai, vamos dizer assim, como presidente, como dono do negócio, e eu logo abaixo dele. Aí nós tínhamos um gerente na loja. Tínhamos todo, tínhamos um ou dois auxiliares de escritório, mas eu fazia tudo. Eu fui, comprei durante muito tempo. Eu, durante muito tempo. A empresa já tinha se expandido, nós já estávamos com quatro lojas e eu ainda continuava comprando com contato direto com os fornecedores, que é uma coisa vital. Não dá para você vender se você não compra bem. Então eu fiz isso durante muito tempo. Nós fomos crescendo e eu nunca me preocupei de quem era aquilo, de quem era a empresa. Quer dizer, era uma empresa do meu pai e minha, enfim, aquilo era nosso. Nunca procurei decidir o que é que fazia, como é que seria o capital, como é que seria quando a família crescesse. Eu tinha uma distância muito grande de quase sete anos para o meu irmão que vinha a seguir a mim. Eu nunca tive essa preocupação não. E isso foi um dos problemas sérios que aconteceram depois para frente. Nós fomos crescendo, em 70, nós abrimos a primeira loja em Portugal, que era um país que também estava na idade da pedra em matéria de distribuição, de comercialização. Levamos para lá o primeiro supermercado, o primeiro verdadeiro supermercado. Implantamos uma rede extremamente importante em Portugal. Em 93, nós abrimos em Angola uma loja que teve um sucesso extraordinário em Luanda. E estávamos avançando firmemente com a Companhia lá. Essa ida para Portugal nasceu também de um convite que meu pai havia recebido do secretário de Estado do governo português para que nós implantássemos em Portugal um sistema mais moderno de distribuição. E o meu pai recebeu o convite e achou uma boa ideia, disse: "Abílio, vai lá e faz?". E o Abílio foi lá e fez, né? E isto não quer dizer que meu pai não ajudava, claro que ajudava. Sempre foi uma pessoa muito sensata, que me deu todo o apoio. É uma pessoa sempre por mim muito querida, entende? Não, mas a vida é assim, quer dizer, eu, na realidade, fui a quem fazia as coisas e realizava os sonhos. Aí fizemos uma companhia realmente muito importante em Portugal. Aí veio, em 74, a revolução dos cravos em Portugal. E aí foi uma experiência de vida. A gente tem que se perguntar se precisava ter passado por isso, mas eu acho que depois que passou, valeu a experiência de vida. Acho que foi uma experiência muito rica, né, de viver o período após a revolução. Não foi exatamente uma revolução no início, em 74. Era um 25 de abril, aquilo foi um golpe de Estado. Quer dizer, tiraram um, puseram um outro praticamente do mesmo jeito. Mas com isso veio a revolução realmente se implantou, se instaurou no início de 75. E aí realmente foi revolução de extrema esquerda, com destruição de valores do capitalismo, das faixas sociais existentes. Destruição de mídia, destruição, enfim, praticamente de todos os valores existentes, na expectativa que se criasse depois outros melhores. Nós vivemos períodos, um período duro, eu me lembro [que] no mês de fevereiro nós passamos uma noite inteira no escritório da Companhia lá em Lisboa, com uma grande massa de trabalhadores embaixo; não nos deixavam, não deixavam que a administração saísse. Então nós passamos a noite inteira. Saímos no dia seguinte com a intervenção da polícia que nos tiraram de lá. E nós, com isso, fomos retirados do comando da Companhia. E a Companhia ficou sob domínio da classe trabalhadora, de 75 a finais, ao segundo semestre de 77, um pouco mais de dois anos. Onde houve praticamente uma destruição da Companhia. Uma destruição não em termos de ativos, mas em termos de patrimônio, no que diz respeito ao patrimônio financeiro. E durante todo esse tempo que nós estivemos fora da companhia, eu nunca quis ser ressarcido, nunca coloquei uma ação contra o governo português querendo ser ressarcido pelos meus bens que eles tinham tomado. Eu sempre coloquei: "Não, eu quero voltar, nós queremos a nossa companhia de volta". E isso, contrariamente, até meu pai, aqui disse: "Não, aquilo lá é melhor esquecer. Esquece, vamos esquecer". Eu não quis me esquecer, fui lá inúmeras vezes. Fui lá não, ia seguidamente a Portugal, tinha reunião com aqueles meninos barbudos de gola rolê pretas, as camisas pretas. A autêntica juventude de esquerda anos 70. Olha, cheguei até a receber por parte [do] Itamaraty um passaporte azul naquele momento, que era naquela altura que...

P/1 - Azul?

R - Azul, que é o passaporte... Não é diplomático, é o passaporte de serviço. Que diziam eles lá: "É melhor que o passaporte diplomático, é o passaporte de serviço. Você é empregado do governo brasileiro." Foi ótimo. Na realidade, eu não tive nenhum problema mais sério. O passaporte passa facilzinho, não tinha muita [coisa] para fazerem. Eu também não tinha nada que não pudesse responder. Mas ia lá seguidamente. Transferimos, naquela altura, a sede que nós tínhamos em Portugal para a Espanha, onde nós tínhamos já um hipermercado bastante grande, E dali fica. Resumindo, eu consegui recuperar a companhia em 78, praticamente, três anos depois de nós termos sido tirados de lá. E essa companhia cresceu [e] cresceu, foi uma companhia extremamente importante no conjunto todo do Grupo Pão de Açúcar. E nós só saímos dessa sociedade, fomos saindo aos poucos. Em 92, nós resolvemos, nós decidimos que para, naquela altura já, podermos resolver os problemas que o grupo tinha passado em 90, para resolver os problemas de família, seria importante vender Portugal. Eu consegui fazer melhor do que vender, eu consegui fazer um "management buyout", ou seja, uma venda para a própria administração da companhia, na qual eu estive - eu fui incluído. Então nós vendemos para nós mesmos. Eu continuei controlando a empresa de Portugal até 99, quando nos tornamos sócios do Grupo Casino. Aí, então, nós já estávamos com o "Ocean" francês lá dentro da companhia portuguesa, e sócio. Eu achei que não podia ficar sócio dos dois e aí vendemos a nossa participação da companhia de Portugal. Mas foi uma experiência realmente muito importante, a experiência da construção em Portugal, de passar pela revolução e da reconstrução da empresa, que foi extremamente importante. Foi uma experiência de vida realmente muito boa.

[Pausa]

P/1 - Só para fechar Portugal: eu queria saber, assim, qual foi o impacto então do Pão de Açúcar no varejo português?

R - Foi um impacto totalmente renovador. Quer dizer, nós introduzimos uma técnica e conceito que eles não conheciam. Realmente, depois de

nós, quase que o varejo português conta-se antes e depois do Pão de Açúcar. Realmente, foi depois que nós implantamos a nossa primeira loja lá, e que começaram a surgir outros supermercados. Ainda de início, com pouca técnica e tal, mas ainda voltando um pouco para trás, recapitulando o nosso crescimento na década de 70. Na década de 70, teve um fato muito importante no nosso crescimento: por volta aí de 75, nós disputávamos a liderança dos maiores no país com um grupo a Eletro radiobraz, que era um grupo oriundo de lojas de departamento, de loja de eletrodomésticos, mas que entraram no ramo de supermercados e de hipermercados. E eles chegaram em 75, eles eram maiores do que nós. Mas eles cresceram tanto, tanto e com muita pouca técnica, muito pouco conhecimento do negócio, que ficaram extremamente frágeis. Estavam, vamos dizer assim, à beira da falência, tinham muitos empréstimos e financiamentos do BNDES. Havia um número de funcionários muito grande, havia a preocupação social com o desemprego e tal. E nós fomos chamados para estudar a possibilidade de comprar a Eletro radiobraz, de salvar a empresa, e salvando tanto quanto é possível, o maior número possível de postos de trabalho. E também acertando as contas com o BNDES e o Banco Central, de que ele era devedor, principalmente por parte do crédito, onde eles tinham uma financeira com débito forte no Banco Central. Então havia governo como credor, havia uma vontade de não, vamos dizer, de não se perder aqueles postos de trabalho e nós fomos chamados para isso. E foi um desafio [a] considerar muito grande. Um desafio que nós não iríamos vencer, o mercado acreditava que nós, se fizessemos o negócio quase que a grande probabilidade era que nós quebraríamos com o dobro do tamanho. Mas nós passamos seis meses trabalhando, estudando. Fizemos os planos todos e concretizamos esse negócio em 76. Foi uma operação sensacional. Nós em, os recursos de tecnologia da informática que se tem hoje... Nós, no dia seguinte, “desplugamos” todas as lojas deles do escritório que eles tinham na Santa Cecília e conectamos com a nossa central aqui na Brigadeiro. Fizemos uma operação extremamente rápida de estancar aquele prejuízo contínuo que eles vinham tendo com enorme sucesso. Aí nós tínhamos, naquela altura, os hipermercados que nós já tínhamos criado desde ao no de 70, que eram os Jumbos. Eles tinham os hipermercados deles que eram as Baleias. E nós fizemos uma jogada de marketing, nós fizemos o casamento da baleia com o elefantinho, o Jumbo com as Baleias. Foi uma festa, colocamos isso na mídia. Nós tivemos um sucesso bastante grande. Olha, em menos de um ano a gente tinha absorvido a Eletro radiobraz, tínhamos consolidado a operação. Um ano e meio após, um pouco mais de dois anos após, nós compramos o Peg-Pag, aquela empresa que lá na origem, quando abrimos a primeira loja tinha oito lojas - naquela altura, quando nós compramos em 78, já tinha muito mais. Tinha [em] São Paulo e [no] Rio de Janeiro. Nós compramos o Peg-Pag. Nós já tínhamos comprado anteriormente lá atrás, em 65, o Sirva-se, que era aquelas duas lojas que eu tinha dito no começo que existiam. Existia o Peg-Pag e existia o Sirva-se, nós já tínhamos comprado o Sirva-se em 65. Fomos comprar o Peg-Pag em 78. Incorporamos também uma outra rede de porte médio que foi o Superbom, que era do Grupo Matarazzo. Tivemos um enorme crescimento. Nós estávamos aí, nós terminamos a década de 70 com uma, vamos dizer assim, com uma força muito grande, com uma liderança total do varejo na América do Sul. Não havia ninguém maior do que nós na América do Sul. Terminamos a década de 70, realmente, muito fortes, E aí ao final da década, por volta de 78, 79, o que aconteceu? O restante da família acabou e começou a chegar. Começou a chegar na Companhia meus dois irmãos, as minhas irmãs também, né? E aí, o que é que meu pai fez? Como bom pai, como bom português, dividiu a companhia em “capitanias hereditárias” e depois distribuiu cada uma a cada um de seus filhos. E eu, nessa altura, que nunca havia me preocupado com aquilo, enfim, mas vendo contestando a minha liderança, passei a olhar um pouco mais para o Brasil como Brasil. Eu que já tinha vivido toda parte da revolução portuguesa, todo aquele período de como se destrói um país e como se inicia uma reconstrução. E também me valendo de uma amizade que eu já tinha com o ministro Mário Henrique Simonsen, que vivia me ligando e me perguntando coisas a respeito do mundo real, da vida real, daquilo que nós vivíamos aqui. Juntando tudo isso, comecei a olhar cada vez mais para o Brasil e para Brasília. E aí o Mário Henrique acabou me convidando, em 79, para assumir um posto no conselho monetário nacional, e evidentemente que isso não é posto de tempo integral, né? Mas eu comecei cada vez mais a me dedicar, a olhar para Brasília, a olhar para a política, para os problemas macroeconômicos do país, para a sociedade brasileira e cada vez menos para a minha empresa, que naquela altura já não me dava tanto prazer e me dava já muitos motivos de tristeza, em virtude de eu não concordar com uma série de coisas que estavam sendo feitas. E aí eu passei a década toda de 80 voltado muito mais para Brasília do que para São Paulo - do que para o Pão de Açúcar. Tive só uma experiência muito rica que foi de acompanhar a trajetória do doutor Tancredo Neves à presidência da república. Presidência essa que ele, para a qual ele foi eleito ainda em eleição indireta, mas que acabou não assumindo. Aprendi muito com ele. Tive e tenho por ele o maior respeito e admiração. Acho que isso foi uma grande oportunidade de aprender e de crescimento da minha vida. E aí fiquei até o ano de 79 muito voltado para Brasília, mas aí já na segunda metade, depois que aí eu tive meu companheiro Bresser, que era companheiro de, daqui do Pão de Açúcar [e], em 97, assumiu o ministério da fazenda. Eu acho que no curto período que ele esteve por lá, eu ajudei bastante. Me envolvi muito com tudo que se passava por lá, e muito pouco eu olhava para a empresa. E a empresa, eu sentia [que] nunca deixou de estar presente, nunca deixei de ter a minha sala, nunca deixei a Companhia, as coisas. Eu sentia que a empresa estava se deteriorando e decaindo em todos os seus índices de produtividade, em toda sua performance. Aí, em 89, meu pai me chamou mais seriamente para que eu fizesse alguma coisa pela empresa, pela Companhia. Todos nós sentindo que ela precisava ser revitalizada. Eu cheguei a fazer um programa, ainda em 89, para que, um programa que pudesse restabelecer na companhia [a] confiança nela mesma, que pudesse recuperar a sua produtividade e a sua competitividade, Nossa competitividade era baixíssima, né? Fizemos esse plano no final de 89, mas era para ser implantado no ano de 90. Aí iniciou o governo Collor. E diante de uma situação de conjuntura extremamente adversa, a empresa também não resistiu e nós praticamente desaparecemos. Quase que fomos realmente à concordata e certamente seria a falência, né? Mas acho que porque Deus assim determinou e a gente segurou aquilo firme, conseguimos evitar um desastre maior. Consegui segurar a Companhia naquela altura. Fechei mais de 300 lojas. Iniciei um plano de reestruturação e de recuperação da Companhia. Iniciando por uma diminuição enorme da Companhia, tornando-a muito menor, uma companhia realmente pequena. Aí que pudesse ser controlada, pudesse caber nas nossas mãos e ao alcance dos nossos braços. E iniciamos isso aí. Nessa altura, a vinda da minha filha Ana Maria para junto de mim em 91. E aí pusemos força, demos garra num trabalho de reconstrução, pusemos foco. Cortamos tudo aquilo que não era o nosso “business”. Cortamos tudo aquilo que não era nosso negócio principal. Todos os satélites, todas as coisas, todos os apêndices que tinham em volta nós liquidamos, vendemos, passamos para outras. Realizamos os ativos que pudemos realizar, outros fechamos, simplesmente. Tivemos um grande processo de concentração e de corte, de corte de despesas, fundamentalmente. Saímos da sede da Berrini, onde estivemos lá por seis anos - e que foram os piores seis anos da minha vida. Inclusive, na época, quando eu sofri o sequestro, quando eu fui sequestrado, eu estava lá na Berrini. Estava me dirigindo a minha casa na Rua Tucumã para a Berrini. Até isso aconteceu, naquela altura. O período mais difícil da briga familiar, das dificuldades familiares se passaram lá na Berrini, né? Felizmente, já com [a] companhia na mão e sentindo que nós íamos voltar a vencer, de ser fortes, em 92, no dia primeiro de setembro de 92, nós voltamos aqui para a Brigadeiro Luís Antônio, para a nossa sede antiga, e foi realmente um alívio, uma felicidade muito grande estar de volta aqui. Onde, em 92, eu consegui fazer o “management buyout” em Portugal, que isso possibilitou a vinda de recursos para acabar definitivamente com todo o endividamento financeiro que a empresa ainda tinha resultante da crise de 90. E ainda possibilitou que eu fizesse o acerto com a família,

fazendo uma cisão parcial, adquirindo as ações que eles tinham. Uma parte das ações que eles tinham. E tomando, então, àquela altura o controle da empresa, sendo o detentor de 51% das ações ordinárias com direito a voto. Esse contrato com o restante da família foi assinado em janeiro de 94. Em 95, já dentro do programa de crescimento e de fortalecimento da companhia, visto que ele tinha ficado fragilizado com o acerto com o restante da família, fizemos a abertura de capital da empresa, não só aqui no Brasil, mas nos Estados Unidos e também na Europa. Praticamente, abrimos o nosso capital para o mundo inteiro. Fomos extremamente bem sucedidos, fizemos um aumento de capital em 92, acompanhado da listagem da bolsa de Nova Iorque. Desde 97, nossas ações são vendidas no balcão, como nós dizemos, ao alcance da velhinha no Arizona que se quiser comprar nossos papéis, nossas (DRs?), pode comprar na bolsa de Nova Iorque. Fomos crescendo, aceleramos nosso crescimento. Em 98, nos associamos ao grupo francês Casino, que nos deu ainda mais fôlego para o crescimento. Recuperamos ao primeiro lugar [o] que nós havíamos perdido lá em 90, de primeiro [lugar] em varejo e distribuição no Brasil. E aí, olha isso.

P/1 - Eu tenho uma pergunta. O João veio também?

R - O João veio também. Veio a Ana em 90 e... É que o João, na realidade, ele nunca chegou a sair. Então precisa encaixar isso também. Em 91, a Ana veio trabalhar comigo, E o João que, na realidade, nunca tinha se afastado, mas se mantinha um bocadinho lateral porque dirigia uma empresa de lojas de conveniência nossa, a Express, que posteriormente nós também, dentro do processo de, nos livramos de tudo aquilo que fosse paralelo - nós vendemos. Vendemos as lojas Express para a Shell. E o João veio trabalhar então no centro do grupo, ajudou muito também naquela hora da reconstrução, ajudou time, acampou o time. Eu, a Ana Maria, o João, [e] aí veio o Luís Antônio Viana também em setembro de 91. E fomos construindo um time novo com uns poucos que a gente tinha da cúpula do anterior a 90. Porque em 90 nós, uma das coisas que eu fiz no processo de reestruturação da companhia, eu demiti toda a diretoria executiva, todos, todos. O Silvío Luís e o Valnei que foram os últimos a sair, saíram um pouco mais tarde. Saíram já em 92. Porém, toda a diretoria executiva foi trocada. Eu comecei praticamente tudo de novo, com gente nova. Aí a Ana [e] o João me ajudaram muito. Nós tivemos muita força. Deus nos deu muita força para que fizéssemos essa grande virada.

P/1 - A gente já está terminando a entrevista. Eu queria perguntar uma questão relacionada à inovação. Se a gente for olhar a história do Pão de Açúcar, a gente vê grandes marcos de inovação. Eu queria que o senhor comentasse algum que o senhor estivesse mais envolvido.

R - Olha, inovação está muito ligada com tecnologia por aquela busca por tecnologia. Você domina o seu negócio, está olhando sempre o que é que há de melhor [e] de mais avançado. E nós sempre nos questionamos: "O que é que há de melhor no mundo?". Nós, até nessa, porque quando nós colocamos essa grande marca e melhor serviço, de melhor qualidade, de inovação, de liderança, pusemos liderança em termos de qualidade. E não em termos de tamanho. Nós aqui, durante muitos anos, pregamos: Nós não queremos ser os maiores, queremos ser os melhores. Nós perseguimos sempre isso. Um dia nos descobrimos os maiores, mas foi por consequência, porque nós sempre perseguimos ser os melhores. E uma das características que nós pusemos foi de termos lojas melhores do que a concorrência. Fazemos aquilo que a concorrência não era capaz de fazer. Porque o Pão de Açúcar tinha até, anteriormente à crise, uma imagem muito ruim de preços altos. E nós trabalhamos muito em preço, trabalhamos muito em competitividade. Mas nós, em competitividade, vamos ficar, podemos ficar um pouquinho melhor do que os outros. Mas ainda vamos dar o grande salto de qualidade. O grande salto de qualidade é justamente naquilo que possamos fazer de melhor do que os outros. Dar o melhor serviço, mais variedade. Lojas melhores com mais tecnologia. O próprio "layout" do Pão de Açúcar, quer dizer, isso aqui é hoje de primeira geração, segunda geração, terceira geração, tudo isso posterior a 90. Tudo posterior à reestruturação. Quer dizer, com casa de anterior a 90, graças a Deus, não existe mais nada. Quer dizer, então, há muito tempo não existe mais nada. Mas nós sempre estamos inovando e sempre trabalhando as nossas lojas para que elas possam ser consideradas o que há de melhor em supermercados, não só aqui no Brasil, apenas aqui, em qualquer parte do mundo.

P/1 - Por exemplo, a decisão de fazer um Pão de Açúcar no Shopping Iguatemi, quando o Shopping ainda era visto como uma coisa...

R - O Shopping Iguatemi vem de 1967, salvo engano. Isso foi mais uma oportunidade quando o shopping foi construído, não tinha nada a ver com o shopping que é hoje. A Rua Iguatemi era estreitinha, não era a Faria Lima, era um mundo completamente diferente. Nós tivemos uma oportunidade de ir para lá, nós fomos, ficamos e é uma boa loja. É uma boa loja porque é tradicional dentro do shopping ainda. É uma loja mantida com muita qualidade, mas não é, vamos dizer assim se não tivesse história, ele não estaria lá. Se não tivéssemos começado no Iguatemi quando eles começaram, não é loja - um shopping de altíssima qualidade como é o Iguatemi, aquele que tem um nível mais alto em São Paulo -, não era para ter uma loja de supermercado lá dentro. Como aquilo é tradicional, tornou-se tradicional, ele continua lá. É uma loja lucrativa e importante para ele [shopping] também.

[Pausa]

R - Bom, acho que isso é uma característica minha, não só minha, olha, dos meus filhos também. Acho que isso está no DNA da família. Tem uma porção de coisas - família, eu, a Ana, o João. Os que trabalharam aqui dentro, a gente não se contenta com pouco. De uma forma equilibrada, saber até onde vai o comprimento dos nossos braços e o tamanho da nossa passada, de uma forma equilibrada mas sempre fazemos mais [e] mais, fazer a companhia crescer para quê? Para ter cada vez mais dinheiro? Não, não é. Chega um ponto que não é isso que motiva. Chega um ponto que o que motiva é você ser realmente reconhecido pelo trabalho que faz. Você ser reconhecido pelas coisas que você realmente realiza. E, nisso, a gente sempre quis crescer. A gente sempre quis fazer, gerar empregos é uma coisa que isso está em mim. Meu comprometimento com o Brasil, meu comportamento com a sociedade. Eu tenho orgulho de dizer: "Poxa, nós temos 60 mil funcionários". Nós temos 60 mil colaboradores, pessoas que trabalham conosco. Isso é muito importante. Amanhã quero dizer: "Eu tenho 80 mil". Ou, "Tenho 100." Quer dizer, isso é uma coisa que motiva muito. E essa parte da inovação, coisas novas, tecnologia. Eu sempre olhei para cima, sempre olhei para o alto: "Onde é que está o melhor? Quem é o melhor? Nós vamos copiar o melhor. Nós vamos competir com o melhor". E não tentar [de] ser mais ou menos ou tentar ser até o nível bom. Não, o nível bom é o nível [de] tentar atingir o que existe de melhor. E nisso aí eu sempre fui muito ajudado, primeiramente pela Ana. A Ana sempre olhou para as lojas com uma ideia de que as nossas lojas têm que ser as melhores. Têm que apresentar, o cliente [têm que] sair feliz de dentro das nossas lojas. Eu acho que, com isso, nós fizemos a Companhia que é hoje. Que é uma

companhia que as pessoas realmente elogiam as nossas lojas. O nosso DNA está dentro da Companhia em vários pontos, em vários setores. Esporte é uma característica nossa, o DNA da família. O marketing, eu sou um homem de marketing, né? A Ana é uma mulher de marketing. Esse nosso conhecimento que nós temos na área do varejo são conhecimentos tão grandes quanto os conhecimentos que nós temos de marketing. Tudo isso nós pusemos as ações mesmo, as ações que nós fazemos para a coletividade, o “Pão Music”, enfim, uma série de outros eventos que nós realizamos, isso são coisas que faz com que você interaja com a sociedade. E isso é muito importante. Outra coisa que nós sempre fomos voltados e isso tem um pensamento muito meu. Eu me considero um sujeito muito protegido por Deus. E eu sou muito grato a ele. E eu, não adianta [ficar] apenas dizendo [que] eu sou muito grato, eu tenho que mostrar minha gratidão e para mostrar minha gratidão nada melhor do que fazer coisas pelos outros. Então, coisa que nós procuramos fazer na medida do possível. Claro, isso aqui é uma empresa capitalista, nós temos os nosso sócios, tanto o Casino como nosso sócios de mercado, quer dizer, nós temos que olhar para o lucro, mas tanto quanto nós podemos, fazemos uma série de ações sociais, fazemos cada vez mais e procuramos fazer cada vez mais no futuro também. Porque isso, realmente, fazer alguma coisa para as pessoas mais carentes e que Deus está olhando lá em cima, está dizendo: “É isso que tem que ser feito”. Outra parte que é importante, as pessoas perguntam: “Que história é essa de governança corporativa? O que é que você está fazendo? Você sempre foi presidente do Pão de Açúcar, como que é esse negócio? O Pão de Açúcar sempre teve a sua cara, como é que é isso?”. Olha, eu não posso ser presidente do Pão de Açúcar e a cara do Pão de Açúcar pela vida inteira, e mais seis meses. Um dia as coisas têm que ficar diferentes, E dentro da ideia de fazer uma empresa para durar, uma empresa para sempre. Uma empresa perpétua, ___ perpétua. Dentro dessa ideia, você tem que fazer a empresa com pernas próprias, com capacidade própria. E o que é que dá essas pernas, essa capacidade da empresa realmente viver por ela mesma? Elas não [podem] ser dependente de uma pessoa, uma família, um time. Ela tem que dependente dela mesma. Uma empresa tem que ser forte por ela e não ficar dependendo apenas de uma pessoa. Até eu anunciar a nova governança corporativa nessa empresa, o que o mercado mais dizia, o que os analistas mais falavam: “A gente não sabe se o Abílio é o Pão de Açúcar ou se o Pão de Açúcar é o Abílio. O que será do Pão de Açúcar o dia em que o Abílio não estiver mais lá?”. Bom, isso tem que ser resolvido. E aí depois me perguntavam: “E como é que fica? E aí, quem que vai ficar? A Ana é a sucessora, é a herdeira? A Ana é que vai ficar?”. Melhor esclarecer isso de uma vez. E se faz isso... Isso não se faz na crise, isso se faz no momento em que as coisas estão todas boas, que é para você fazer sem esforço, sem sacrifício, além do esforço evidente que você tem que para fazer uma transformação como essa. Não se faz isso sem um pouco de sofrimento de todas as partes. Porque [para] eu me acostumar ao meu novo papel, eu tenho que me acostumar a ele. Eu não sou mais o executivo, aquele que fica dando ordens para que todos os setores e todas as formas. Mas, olha, está dando certo e muito certo. Eu diria [que] já deu certo, até porque nós treinamos bastante antes de nós começarmos. Antes do primeiro de março, que o Augusto assumiu a presidência executiva, nós treinamos muito. E eu sou fã da frase: “Quanto mais treino, mais eu tenho sorte.” Imaginou como é que seria e tudo começou em março de 2003 e está indo muito, realmente, muito bem. O que é que nós queremos? Nós queremos uma empresa que seja forte por si mesma, independente das pessoas que estiverem dirigindo. Hoje pode ser um, amanhã poder ser outro. É evidente que os líderes sempre fazem a diferença, mas a empresa não pode ser refém de uma pessoa. A empresa tem que ser uma empresa forte por si mesma, com um time capaz de dirigi-la, mas esse time pode ser mudado de acordo com as circunstâncias. É isso que se busca em um tipo de administração, em um tipo de “manager” como esse que nós implantamos. É o fortalecimento da empresa. E que a empresa não fique à mercê do que vai acontecer com uma ou com outra pessoa no dia seguinte. Nós esperamos, eu espero estar aqui por muitos e muitos anos ajudando a empresa a crescer, a criar muitos e muitos mais postos de trabalho, mas a gente sabe o que vai até o dia de hoje, amanhã a gente já não sabe mais de nada. Esperamos que dia de amanhã seja ótimo, seja como aquilo que eu costumo dizer - isso é uma outra regra na minha vida: o dia de hoje tem que ser melhor que o de ontem e o de amanhã tem que ser melhor eu o de hoje. Regra de crescimento: eu tenho que ser melhor hoje do que eu ontem e amanhã eu tenho que ser melhor do que sou hoje. A empresa tem que ser melhor do que foi ontem e amanhã ser melhor do que é hoje. Se você pensar assim, está em constante crescimento. Você não para nunca, está sempre em evolução e é o que nós esperamos que isso seja. Está ok?

P/2 - O senhor fala isso para os seus funcionários?

R - Toda hora.

P/1 - Eu queria agradecer pela entrevista.

R - Tudo bem, obrigado!

[Fim do depoimento]