

# 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)

## A cada loja, um mundo totalmente diferente

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 23/02/2021

---

Nome do projeto: Memória, Identidade e Cultura - Grupo Pão de Açúcar.

Depoimento de Antônio Carlos Delboni.

Entrevistado por Cíntia Faria.

São Paulo, 27 de outubro de 2003.

Realização Museu da pessoa.

Entrevista número 22.

Transcrito por: Teo Weingrill Araujo.

Revisado por Fernando Martins Peres

P/1: Bom dia.

R: Bom dia.

P/1: Você poderia dizer seu nome, data e local de nascimento?

R: Antônio Carlos Delboni, 8 de março de 54, nasci em São Paulo.

P/1: E o nome dos seus pais?

R: Adolfo Delboni e Mafalda \_\_\_\_\_ Delboni.

P/1: São todos de São Paulo?

R: São todos de São Paulo. São Caetano e São Paulo.

P/1: Você poderia falar um pouquinho da sua formação?

R: Formação acadêmica? Inicialmente eu fui militar, fiquei 7 anos no exército e nesse período dos 7 anos eu fiz o curso de administração de empresas e depois comecei já na área de segurança.

P/1: Você começou a trabalhar no Pão de Açúcar, teve experiência profissional, passou por outras empresas antes daqui?

R: Não, antes eu, depois que eu saí do exército, eu entrei no Banco Real. Trabalhei na área de segurança, depois do Banco eu passei pela Philips e da Philips eu fui para o Macro, que daí que iniciou meu lado de varejo. Trabalhei no Macro 2 anos, 2 anos e meio e depois iniciei na divisão Extra do grupo Pão de Açúcar.

P/1: Quando você começou no Pão de Açúcar, que ano que foi exatamente?

R: Comecei em 91.

P/1: E você começou a trabalhar exatamente em que cargo, qual era a sua atividade?

R: Eu comecei como Trainee de gerência na antiga loja Jumbo, que hoje é o nosso Extra Aeroporto, né? Aí eu fiz um pequeno estágio e depois eu fui para a loja da Kennedy em Curitiba. Quer dizer, como loja mesmo, eu assumi como gerente de departamento em 91, final de 91. Fiquei lá um ano e dois meses, na loja Kennedy.

P/1: E depois vindo para São Paulo você...

R: É, depois eu vim para São Paulo para inaugurar o Extra Anhanguera, final de 92. Nós inauguramos o Extra Anhanguera em 93, eu como gerente de departamento, também.

P/1: Como que foi essa sua experiência fora de São Paulo, você pode contar um pouquinho, você sentiu a diferença?

R: É, foi.

P/1: Então vamos começar por aí.

R: Foi difícil, o primeiro ano, os primeiros meses foram muito difíceis. Primeiro porque eu peguei um período muito frio lá em Curitiba. E os primeiros meses eu fiquei sozinho, sem família, esposa, filhos. Então foi um período que a gente nunca tinha passado, sozinho. Eu casado, fiquei sem a família. Então foram 3 meses. Eles só vieram no final de 91, então eu fiquei uns três meses sozinho. Então, primeiro essa distância, né? Eu vinha uma vez por mês, visitá-los, e fazia muito frio na época. Curitiba era 0 grau, ficava muito frio, 3 negativos. Então essa adaptação do clima era muito difícil e depois o varejo era novo, eu estava na área de atacado, em um supermercado de atacadista. Então foi muito novo para mim. Muitos colegas de Carrefour, que praticamente foi o início, 90, 91, praticamente foi o início da bandeira Extra. Então eu não tinha a mesma habilidade que as pessoas que vinham dos hiper, né? Então também foi uma adaptação. O início de 92 foi difícil para mim. Mas a gente foi administrando, foi conhecendo.

P/1: Mas você ficou no Paraná 1 ano e meio?

R: É eu fiquei um ano e três meses no Paraná.

P/1: E finalizando esse período você estava mais adaptado?

R: Ah, já. Aí eu vim para inaugurar o Extra Anhanguera, era a primeira loja que ia inaugurar, mesmo sendo gerente de departamento, mas era novidade, eu não tinha uma experiência. Minha formação de varejo mesmo era pouca, bem pouca que eu tinha, era aquém disso.

P/1: Então ainda era uma experiência que você ia iniciar novamente em São Paulo?

R: É.

P/1: E aí como é que foi, aí engrenou?

R: É. Aí, no início, os Extras da época eram descentralizados. Então, assim, cada departamento tinha a sua total liberdade de contratação, a parte, depois que você inaugura, a parte de vendas, toda a administração era toda descentralizada. Então eu não tinha, era como se fosse uma empresa mesmo, né? Então era novo mesmo. Pelos colegas que estavam inaugurando como gerentes, a grande maioria dos colegas que estavam iniciando como gerente tinha sido oriunda de Carrefours. Então eles já tinham essa habilidade, até na administração de departamento. Eu tinha pouco tempo, tinha um ano. Na inauguração, você tem equipamentos, né, você tem toda uma parte de compras, e eu não tinha esse conhecimento. Então eu tinha, vamos dizer, que ter o parâmetro deles, dos colegas ao lado. Porque a gente tinha os galpões onde você negociava com os fornecedores de mercadorias. Então era um pouco difícil. Hoje nós temos toda a nossa unidade de negócios. Então o início foi difícil. Depois eu fui me adaptando, né, fui bem, fui tocando.

P/1: E era diferente também pelo fato de você estar no Paraná, que era outra estrutura, outra cidade, outro consumidor, um perfil diferente de consumidor. Você conseguiu perceber essa diferença?

R: É lógico. Aí na abertura da loja, você vê os clientes, tudo é diferente. São Paulo é bem diferente. Até os hábitos do pessoal daqui, paulista, né? É diferente. Mas eu trouxe gente também de lá, eu trouxe os chefes, dois chefes de lá. Então isso me ajudou bastante, essa mudança de lá para cá. O conhecimento do cliente, isso eu me adaptei. Mas toda essa abertura, todo esse início foi bastante complicado. Depois a gente vai, eu acho que os colegas também foram me ajudando, e depois a gente vai seguindo.

P/1: Mas você começou a trabalhar em São Paulo no início da década de 90, você hoje passando 10 anos já. Você pode contar um pouquinho do percurso da empresa nesse período, não só da sua experiência pessoal de estar iniciando, mas a própria empresa? O que estava acontecendo com o grupo?

R: A divisão Extra era uma divisão nova. Quando eu entrei eram 5 lojas. Nós não tínhamos um relacionamento com as outras bandeiras, a gente não tinha um bom relacionamento. As pessoas nos viam como um ser diferente, gozado dizer isso, mas um ser diferente. E aí nós tínhamos na época um diretor executivo na bandeira e que ele tinha acabado de sair da bandeira Pão de Açúcar, e passado para a nossa bandeira. Dr. Jorge \_\_\_\_\_. Então o Jorge fez muito essa integração, essa interação com o Pão de Açúcar. Isso foi muito importante. Então nós começamos a conhecer também os mercados, os colegas, então foi tirando essas arestas, foi abrindo caminho para o Extra. Realmente era difícil no começo, as pessoas viam a gente bem diferente. Eu também fui aprendendo o relacionamento com a bandeira, isso já em 93, por aí. Então isso nos ajudou bastante, o relacionamento. Inclusive, quando nós viemos aqui para a sede, só vínhamos praticamente para a reunião da plenária. Era tudo

descentralizado. O RH que ia lá, nós contratávamos e mandávamos para cá. Então era assim. Era totalmente descentralizado, as compras eram nossas, os chefes. Nós tínhamos uma estrutura enorme. Então esse foi o início difícil, né? Depois, nós passamos a centralizar e aí lógico que veio toda a parte de centralização, a parte de logística, a parte do RH. Então isso nos ajudou muito porque nós não tínhamos, hoje a diferença é enorme. Extra hoje operando centralizado é totalmente diferente, facilidade. A parte, nós temos hoje um suporte, nós temos logística, a unidade de negócios, não existia nada disso. Então era difícil, para quem opera a loja. Vamos supor, voltando um pouquinho, quando se inaugurou o Anhanguera, tudo tinha que ser comprado, até talheres, tudo, equipamentos. Depois, eu fiquei um período como gerente de departamento, depois eu assumi a Anhanguera. Eu assumi a Anhanguera em 96, janeiro de 96, já estava, as coisas já estavam acontecendo, já tinham outras lojas, então já era um pouquinho mais, já tinha centralização. Era o início da centralização, mas era mais tranquilo, entendeu? A gente já começava a ter, o comercial começou a entrar aqui, 96, 97, já tinha a comercial aqui pequeno, mas nos ajudava. Eu saí da Anhanguera e fui inaugurar o Anchieta, o Extra Anchieta em 97, dezembro de 97. Eu saí no meio porque lá tinha um tempo maior. Mas quando eu inaugurei o Extra Anchieta já tinha um suporte, já tinha manutenção, já tinha a diretoria de obras. Então, vamos supor, a gente não precisava comprar equipamentos, quer dizer, já começou a facilitar nossa vida, né? E hoje inaugurando, né, nós vamos inaugurar a Ricardo Jafet agora na semana que vem, é totalmente diferente, é um mundo totalmente diferente. É um mundo praticamente, a gente brinca que a gente só recebe a chave. É porque a obra, que eu acompanhei a obra agora, uma obra que eu falei para o Jean, o nosso diretor executivo, uma obra limpa, todos os equipamentos comprados pela divisão de obras, a cadeia logística nos dando apoio, as entregas agora das mercadorias que está sendo essa semana, está terminando essa semana, foi toda planejada. Todo dia a gente escalonava as mercadorias. Então foi um negócio assim muito tranquilo, e o objetivo é esse, né? A gente estar com o controle operacional e o restante, unidades de negócio, marketing estarem no comando. Então é muito tranquilo, agora é muito mais fácil operar.

P/1: Então você percebe uma grande diferença da inauguração da loja. Na década de 90 e hoje.

R: É totalmente diferente.

P/1: Então tem vários elementos novos, né, atuando?

R: É.

P/1: O marco para você, então, foi a centralização.

R: Foi. Isso nos ajudou tanto na construção de loja, na operação da loja, até no dia a dia da loja. Hoje nós estamos com a centralização, esse é o grande diferencial, toda a parte de logística, cadeia de suprimento. A gente vai hoje ver os concorrentes, a diferença é enorme. Depois veio o planograma, lojas planogramadas, hoje, vamos supor, a loja da Ricardo Jafet está toda montada. A gestão, o pessoal da gestão vai lá e você tem todos os espaços preenchidos, você tem toda a parte de sistema que nos fornece todos os dados. Então hoje é fantástico.

P/1: Em termos de tecnologia você tem algum exemplo concreto de algum programa, algum projeto que você gostaria de citar, como você está falando de vários diferenciais?

R: Não, eu acho que o plano, as lojas planogramadas, nós estamos agora com toda a parte de, com a entrada do Jean, o Jean é um grande conhecedor de varejo, ele também nos deu uma outra cara. O Extra hoje, principalmente no perecíveis, hoje são outras lojas. Nós estamos aí com toda a parte de planejamento de perecíveis, todo mundo fazendo o seu padrão operacional de perecíveis, padrão de desenvolvimento de perecíveis. E isso contribui muito para nós alcançarmos o diferencial. Porque o nosso concorrente, que é o Carrefour, ele realmente trabalha muito bem essa parte, esse departamento de perecíveis. Então com a chegada do Jean, com essa gama de conhecimento dele. Então com a Silvia Leal e com ele, foi feito um planejamento, um padrão operacional de perecíveis. Então isso está contribuindo muito, a gente está nos nivelando em perecíveis. Nós éramos muito deficientes em perecíveis. E depois com a loja planogramada, com o conhecimento já, com os chefes, né, que são os chefes de seção, que são os nossos grandes elos. Então nós tivemos um diferencial muito grande agora, dois anos fazendo isso, o ano passado e esse ano, um padrão de perecíveis. Então isso contribuiu para a gente ter uma mercadoria com mais qualidade, uma mercadoria, como eu posso dizer, melhor distribuída, melhor exposta na loja. Isso com certeza está contribuindo bastante.

P/1: Você trabalhou no Macro, né, e agora trabalhando mais de dez anos na CBD. Em termos de percurso profissional, de expectativa profissional, o que você pode dizer um pouquinho? Você no Macro, agora você na CBD. O que você pode falar?

R: Essa diferença?

P/1: Essa experiência, como é que foi?

R: Uma que as lojas do Macro são lojas de atacado, são lojas que você não tem tanto a parte operacional. Se trabalha muito a parte de vendas. Então você tem os escritórios, com os seus chefes, então você telefona muito, você vende muito. Ela já é uma loja praticamente montada, você não tem muita interferência com operação na loja. E nos Extra não, primeiro pelo crescimento, porque os Extras na época estavam crescendo. Hoje nós nos tornamos acho que primeira loja de varejo do Brasil. Mas a gente já via isso. Eu pelo menos enxergava que não teria muito crescimento no Macro. E quando eu fui conhecer, conheci o Carrefour, mas como cliente. E a pessoa que me levou trabalhava no Macro e já tinha sido do Carrefour. Então foi, ele não faz mais parte da companhia, mas ele me falou: "olha, o objetivo do Extra, da divisão Extra é crescer bastante, e você vai trabalhar muito operações, você vai ter um conhecimento profissional muito grande." Porque você compra, você vende, você administra, nós éramos descentralizados. Então essa foi a primeira ideia que ocorreu, a primeira oportunidade. Então eu falei: "eu vou." "Você vai?, mas você vai ter que trabalhar em Curitiba." "Não tem problema. Eu quero crescer e trabalhar muito o profissional." E foi o que aconteceu, né? Nós trabalhamos muito por 4 ou 5 anos. Então assim é enorme. E hoje no Extra nós temos uma atividade muito intensa, porque é só campanha saindo, campanhas entrando. Eu vejo hoje o varejo, os concorrentes, cada vez mais crescendo a concorrência, o bolo cada vez mais dividido. O bolo é o mesmo, né, porque você entra que nem eu agora estou entrando ali no Ipiranga e lá você tem uma dificuldade maior. Porque

you have the Pão, you have the Barateiro, and you have the competitors, né, that is Big and Carrefour. But the bolo is the same, what I mean, is that we are going to divide it. Inclusive we have strategies set up so that we don't reach the same bag, that is the Pão and the Barateiro. We are trying to work this out very well, with the regionals so that we don't pull from Carrefour and Big, né? So, the market part is very fast, every day you have something new happening or in the market or in your own banner, né? Because you have campaigns coming out, campaigns coming in, so you have a very big activity with the chefs. Meetings, we have daily meetings that we call rapid meetings in the banner, where you have very fast information, very precise, 20, 15 minutes every day and it's once a week so that we have a meeting a little longer, 40 minutes, 50 where we pass everything, né? What I mean, is that it will happen at the end of the week, the one that will happen on Thursday Extra. What I mean, is that it's like that, day by day very active, very intense.

P/1: You had a fast experience in Jumbo. Do you have anything to tell about Jumbo?

R: No, when I arrived I was an ex-Jumbo. I was an Extra that had an activity of more or less six months. And I stayed there for more or less three months doing my stage and then after a period of more or less six months, I don't remember well, they closed. Because we had a rental, I think it was more or less that, that store was paying a rental. So the person who was there was a person of age, who then died. So it complicated, it closed and then it opened as Extra Aeroporto. It seems that after the company bought the land.

P/1: Did you hear stories about Jumbo?

R: Yes, I heard stories about Jumbo in Kennedy, where I stayed for a year and a half. They called it Jumbão, not Extra. Ah, we were in Jumbão, Jumbão Extra. It was a good period, I think for six months, calling it Jumbão Extra. And we had the Pão and the Jumbo, they had a very intense relationship with the clients and during many years. So it was difficult. This relationship with the client there, at the beginning, I practically took the banner. I had some months. So, the people wanted to talk, they wanted to tell the stories. So we had to have a lot of patience and a lot of caution to pass the Extra. Because it was really a niche, it was a different store for them. But it was very accepted at the time because the hypermarket has a variety, you have the non-food part, she is bigger. So they liked it. They had it, the Jumbo had the electrical area. Inclusive my boss was an electrician, I started there as a trainee electrician, then I went to Anhangüera as an electrician then I went to the bazaar, né? So, a little more experience I have in food. And the client wanted to hear a lot. This guy who was there, he stayed many years there, after the opening of Extra. And he helped me a lot with this integration with the community. The Jumbo, the Jumbão was doing very well. So we had to take that thread and follow it. Then, of course, the own store will be talking, but at the beginning they really wanted to talk to us. So it was very legal. For that reason that I told you, this experience, when we come here, it was very important, the part of this integration with the Pão. Because we didn't know each other, I didn't know the supermarket, in any form. So we learned a lot, both professionally and day by day with them. The Pão is very strong, né? The actions of the Pão are very strong in this, they work very well, né? You see that even today the Extra is fighting, we are doing a lot of things, but the Pão is very strong. So we learned a lot. And when we started to get it together, to integrate, and it was on Tuesday here and I was even with colleagues from the Pão, from the regional Pão. Who participated here were the regionals from the Pão, the store managers didn't participate, only the Extras, at the time. So this was a very good thing because I started to understand that relationship, to understand a little better what it was a supermarket. So this was a very good thing. So I think that the big milestone was the centralization. After the centralization it was the chain, né, the marketing, the logistics, the supply chain, the business units today, our GCs that today work on all the buying part, the part of image management. This gives us a lot of tranquility, né, you see. When now I go to inaugurate, you have a registration, you choose the store, it's a tranquility. So, we suppose, we choose the store in Itaim, then it opened and all the prices are on the screen, now it's easier to adjust the competitor, because it has a profile, it has a cluster, né? It had this, the people were researching the market and making the prices. So these units, the marketing, today we have the marketing, before it was the marketing of the company as a whole and today we have the marketing Extra. So, we suppose, this week I closed with the coordinators of the anniversary and the inauguration of Ricardo Jaffet. So, like that, you close in 2 days, question of hours, because they bring a lot of things from all the stores, the Extras, inaugurated. So this is a tranquility, understood? Definitely a store will be a success because there are many chains helping. So we have a lot of things that before we didn't have.

P/1: Do you know Seu Santos?

R: I know, I know a lot. My secretary was transferred to work with Seu Santos. It's a person who is always in the stores. He has a lot of experience in many years of Pão. He passes a lot of things to us. I talk a lot with Seu Santos, when he goes to the store a person is always in the store, the person circulates in the store.

P/1: Do you talk about it?

R: Yes, at the beginning, because I already have more than ten years in the company, but at the beginning I asked about the beginning of the Pão. What I mean, is that the founder was passing. So he passed as it was the difficulty, to enter with the doer, because at that time he also had his competitors. So he passed a lot for me. I heard a lot about Seu Santos. So he said: "It's a difficulty that was very big, a difficulty of the market always." Today for more than that the people grow, but he also had his difficulties, of course that are peculiar to the time. So he passes what he had difficulties, hiring, people, so, what I mean, is that the RH is a very difficult area. We are always learning. I, at the beginning, had a very big difficulty to work in a store, the RH. I didn't have a lot of sensitivity, mainly with the base. I had a lot of difficulty to express myself with the base and it was difficult for me. Because what I have in mind, my biggest difficulty in the banner was not in the store because I adapted and I learned, but the part of the relationship was difficult for me. So for that reason, at the beginning, I had a lot of difficulties and the Seu Santos was one of the people who talked a lot with me. So it was the relationship, how it was the hiring of these people, the difficulty of the market. It's the founder, né, a big knower of everything.

P/1: How about the Abílio, do you have experience with him?

R: É, com o Abílio eu tive um apoio muito grande, infelizmente, por um lado. Porque eu tive uma dificuldade com as minhas filhas, tiveram problema de acidentes, e até de uma infecção que minha filha teve no hospital. E ele foi uma pessoa que quando soube da doença da minha filha, realmente foi uma pessoa fantástica. Na época nós tínhamos até o Luis Antonio Viana, que era o nosso superintendente. Então foram as pessoas que realmente me acolheram, foi uma coisa impressionante. Ele me ajudou muito. Então eu tenho assim, além de todo o conhecimento dele, como um pai, né? Porque foi realmente muito difícil, ele sabe tudo o que eu passei. Depois eu tive outro acidente, minha filha montando teve um acidente grave de cavalo e com o Fernando ele me ajudou bastante. Então, como empresa dá para falar toda a parte, e é dele isso, o Abílio tem muito disso. Ele é uma pessoa que passa muita energia, é uma pessoa que passa muita atitude, é uma pessoa que cobra muito. Anhanguera na época era, foi a primeira loja da bandeira Extra, então ela foi muito cobrada. Toda segunda ele queria saber como estava a loja, dificuldades de final de semana. Nós tínhamos também hoje o nosso diretor executivo de obras, o Caio. Caio também sempre ligando, sempre cobrando. E eram poucas lojas, então a gente sabia que a cobrança era mais focada. Então como um profissional, uma pessoa que ainda hoje nos passa todo o conhecimento. Acredito que o que ele fala é isso mesmo. Acho que no mundo ele é um dos maiores fornecedores de varejo, então conhece muito. Hoje ele passa na loja e já te olha, hoje em 10, 15 minutos ele já te fala se a loja está bem. É impressionante o conhecimento dele de varejo. E o lado que todo mundo fala e eu tenho que falar que é o lado familiar, o lado pai, ele é um paião para os filhos e nós vemos bastante isso. Eu tive a sorte de ter um contato um pouco maior, no início, porque eram poucas lojas. Então a gente tem um contato para onde vai, eu falo bastante com ele e ele sempre me passando coisas profissionais, realmente ele é um grande conhecedor.

P/1: O que você achou de participar do projeto memória e de dar esse depoimento para a gente?

R: Eu acho importante. A gente fica um pouco assim, né, meio duro para falar, mas é o que eu vivi. Eu posso falar que é gostoso, é bom a gente estar passando porque tem essa memória, né? Memória da gente. O pessoal comenta muito, Abílio também comenta que nós somos o chão da loja. A gente vive o dia a dia, vivencia isso. E isso é gostoso passar. E é bom também porque a empresa cresceu muito. Houve uma aceleração, mas houve também uma modernização. A empresa cresceu e, fora um ou outro percalço que teve, mas 99% ela cresceu bem fundamentada. Então é gostoso você ter participado de tudo isso. Então cresceu com o pé no chão. Hoje nós somos acho que mais do que 60 lojas e nós temos um posicionamento único. Então isso é muito gostoso. Você visita as lojas e elas são todas a mesma loja, parece que você está na mesma loja. Então cresceu-se, cresceu fundamentada, cresceu com uma estrutura profissional, né? Aqui a gente vê uma estrutura fantástica, né, tudo o que a gente falou, essa cadeia. Então a gente só tem que agradecer e continuar trabalhando porque vai crescer mais, eu tenho certeza e a gente tem que estar preparado para isso.

P/1: Muito obrigado.

R: Sou eu que agradeço.