

# 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)

## 30 anos de vida no Pão de Açúcar

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 22/02/2021

---

Projeto: Memória, Identidade e Cultura – Grupo Pão de Açúcar

Depoimento de ngelo Rubio Filho

Entrevistado por Cíntia Faria

São Paulo, 27 de outubro de 2003

Realização: Museu da Pessoa

Código da Entrevista: GPA\_CB031

Transcrito por: André de Carvalho Calvanese

Revisado por: Nataniel Torres

P/2 – Espera aí, só um minuto. Ok, gravando.

P/1 - Boa tarde.

R – Boa Tarde.

P/1 – Você podia falar o seu nome, data e local de nascimento?

R – Meu nome é ngelo Rubio, eu nasci em São Paulo em 27 de abril de 48.

P/1 – E o nome dos seus pais?

R – ngelo Rubio e Maria Outieri(?) Rubio.

P/1 – Eles são de São Paulo também?

R – São paulistas.

P/1 – Tá. Vamos falar um pouquinho da sua formação, você fez curso superior?

R – É. Eu estudei primeiro aqui em São Paulo, mesmo a parte... até o ginásial, depois fiz a escola preparatória de cadetes do ar, estudei também na escola de aeronáutica, cheguei a ser piloto da aeronáutica, depois eu saí e vim concluir o curso superior aqui em São Paulo, administração de empresas na Escola Superior de Administração de Empresas.

P/1 – Você então morou um tempo fora de São Paulo?

R – Morei 4 anos fora de São Paulo.

P/1 – E aí você finalizou o seu..

R – Finalizei aqui em São Paulo.

P/1 – Sua \_\_\_\_\_. E como foi a sua carreira profissional?

R – Bom, quando eu sai da força aérea, eu estava meio um peixe fora da água, aí prestei um concurso pra bancário e entrei, naquela altura, em 1969, no banco comercial do estado de São Paulo, o que hoje é Banco Itaú, passou por várias fusões aí. Fiquei lá de 1969 até 1973.

P/1 – Aí...

R – A partir daí, em 1973 entrei aqui no Pão de Açúcar como... já na área de recursos humanos, como chefe de administração de pessoal. Era um empresa já grande na época, mas bem menor do que é hoje. A gente tinha, se eu não estou enganado, cerca de 80 lojas, mais ou menos, e uns 4 ou 5 hipermercados. E, pra mim, era um mundo meio estranho, que a gente vinha do ramo bancário e trabalhar no comércio era uma atividade bem diferente do que a gente... do que a gente exercia. Mas, acho que a gente fez um bom e longo trabalho nesse... fiquei até 1989, quando eu sai. Mas nesses 16, 17 anos fiz bastante coisa aqui dentro junto dos colegas aí. Atuava muito na expansão, a empresa expandiu muito, a grande expansão foi em 1976, com a compra da Eletro radiobraz, a empresa praticamente dobrou de tamanho meio que de uma hora pra outra. Depois houveram outras aquisições, empresas aqui de São Paulo, fora de São Paulo, em outros estados, e a gente sempre atuando na área de recursos humanos. Uma coisa curiosa, quer dizer, nós nunca atrasamos nenhum pagamento de funcionário. Até onde eu sei, também não atrasamos nenhum recolhimento para o governo. Com projetos... eram vários, mas um particular, a cooperativa de crédito, que existe até hoje, foi uma iniciativa da área de recursos humanos lá com as demais pessoas, e várias outras atividades que a gente exerceu até 1989. Como eu disse, foram anos bons para a companhia, afinal de contas, a companhia chegou a ter perto de 55 mil empregados, naquela época. Uma companhia também presente em muitos estados e várias outras atividades, não só na parte de loja, varejo, a gente tinha empresas coligadas, que a gente fala. Tinha empresa concessionária de veículos, tinha empresa de restaurantes, tinha empresa de turismo, enfim, tinha várias outras empresas que eram as coligadas do grupo. Então, foi essa primeira passagem, assim, de 1973 até 1979, quando, na época, fui convidado pra exercer uma outra atividade também dentro da família Diniz, no caso. E fui trabalhar com o doutor Alcides na época, exercendo lá uma atividade também de recursos humanos e atuando mais diretamente na empresa Well's (Pão de Açúcar Well's Restaurante Ltda). Exercia também um papel de um diretor operacional, atuando principalmente na empresa de restaurante industrial, até porque os nossos contratos eram vias de regras feitos com pessoas de RH. Então a gente tinha também uma certa participação, uma certa facilidade de atuar nesse segmento. Aí em 1991, quer dizer, eu fiquei exatamente dois anos, não tão fora, porque a gente tinha até ligações aqui com o grupo, mas voltei em 1991, já de novo na área de recursos humanos, sendo responsável, como gerente geral da área de recursos humanos em 1991, diria eu. No final da crise, talvez, do meio pro final da crise, já num processo de recuperação da companhia comandada pelo doutor Abílio, onde fiquei em recursos humanos, numa época difícil, bastante difícil, de 1991 até 1994, mais ou menos o meio de 1994, onde foi um processo de um forte... uma forte redução de quadro, bastante fechamento de lojas, teve até empresas que foram vendidas, lojas que foram vendidas, ou seja, um enxugamento bastante grande. Se eu não estou enganado, a gente ficou, nessa altura, com 20 mil empregados mais ou menos, isso em 1992, 1993. Foi uma época difícil, com bastante problema sindical. O sindicato, mesmo em 1989, era mais atuante, então a gente teve muita... muito problema a resolver. Mas de qualquer forma estava sendo preparado um novo Pão de Açúcar, quer dizer, ressurgindo um novo Pão de Açúcar. Quer dizer, a gente teve que passar por uma dor muito grande, por um processo de reestruturação muito grande, não só de... com gente, com processos, enfim, com muita mudança pra ressurgir um novo Pão de Açúcar. E já em 1993 a gente percebia que já estava começando a ter uma nova cara, comandada pelo Abílio, comandada pela Ana, acho que nessa retomada, nesse novo Pão de Açúcar. Aí fiquei em recursos humanos até meados de 1994, porque eu já tinha um sonho antigo, que eu acalentava comigo mesmo e também acho que a empresa queria, de eu passar pra área operacional. Então, em 1994, deixei recursos humanos e fui fazer um estágio mais prolongado na área operacional, fui treinar pra ser gerente de loja, enfim.. Depois de seis meses de estágio eu assumi uma diretoria distrital da época, depois virou regional, onde a gente comandava um grupo de lojas de supermercado. Também foi uma fase interessante, nova pra mim. A gente tinha um conhecimento, uma experiência do lado, vamos fazer assim, mais forte do escritório, do central, não tinha tanta experiência operacional. Quer dizer, apanhei um bocado, afinal de contas a gente comandar gente e processo aqui no escritório é uma coisa, e você servir ao cliente, ter tua loja adequada ao cliente, voltada para o cliente era uma experiência nova pra mim. De qualquer forma, acho que foi importante esse processo. As lojas ou as regiões onde a gente atuou, graças a Deus, sempre tiveram um resultado de lucratividade. Fiquei na área operacional até meio de 1999, quando fui convidado pra assumir, uma nova diretoria estava sendo criada, mais precisamente em julho, agosto de 1999, com a reestruturação, vamos dizer assim, da área que até então era chamada Segurança de Operações e essa área ia se modificar fortemente pra uma área chamada Prevenção de Perdas, ou uma diretoria de prevenção de perdas. Foi me colocado esse desafio. Realmente era um desafio muito grande, porque mesmo pelos números... porque de uma forma ou de outra a empresa teria a competência de reduzir suas quebras, suas perdas, enfim. Mas era mais pelo desafio de ter uma cultura completamente diferente, de ter um envolvimento completamente diferente das pessoas que já atuavam na área, e mais, de toda a organização. O grande desafio era mudar a forma de ver essa área, a forma de atuar nessa área, a forma(de) como até se abordava clientes, a forma com que se abordava funcionário, a forma de processos que poderiam possibilitar melhores resultados. Então, o grande desafio era esse, era uma enorme mudança, que eu chamo de uma revolução, e a gente começou essa revolução, mais precisamente, em agosto de 1999. Bom, essa revolução começou com um grande desafio, vamos dizer assim, naquela altura, 1998, as quebras da companhia giravam em 2.2, 2.3, mais ou menos. A gente recebeu um desafio de trazer essas quebras pra em torno de 1.30, depois de 17 meses, ou seja, até final de 2000. Esse processo também foi longo, foi demorado, houve muito envolvimento, ouve muito treinamento, houve alterações fortes aí no processo e a gente conseguiu chegar ao final de 2000 já muito próximos dos objetivos. Se eu não estou enganado, nós fechamos o ano tem torno de 1.40 mais ou menos, e de lá pra cá, quer dizer, o que a gente tem feito é aprimorado esse processo, procurando as melhores práticas neste assunto, olhando as melhores práticas, principalmente no exterior, porque aqui no Brasil pouco é desenvolvido essa área. Nós temos... a empresa tem investido bastante em tecnologia, temos bastante tecnologia hoje embarcada nas nossas lojas, todos hipermercados, vários supermercados tem tecnologia que nos ajudam na atuação dessa área. Nós temos também um forte investimento em gente, hoje todos os nossos gerentes setoriais, gerentes departamentais e muitos funcionários normais da prevenção conhecem a loja, conhecem operações e conseguem, com isso, atuar de uma forma mais alinhada com operações. Porque o problema não é nosso, o problema é da companhia. O problema de quebra e perda é da companhia. A gente apenas lidera um processo, mas o resultado é para a companhia e da companhia. E a gente vem vindo nessa luta de 1999 pra cá, acho que com bom resultado. Tanto é verdade que, em várias oportunidades, eu e algumas pessoas lá da área são convidados a fazer palestras, a dizer as nossas práticas, tanto no mercado interno e até com

alguma menção no mercado de fora. Então, essa é a nossa vida aí, histórica, rapidamente, no Pão de Açúcar.

P/1 – ngelo, vamos voltar um pouquinho no período do RH?

R – Vamos.

P/1 – Você trabalhou num período do grupo Pão de Açúcar de expansão e que ele diversificou muito os seus negócios né?...

R – Isso.

P/1 – E você trabalhava pro RH do grupo como um todo...

R – Isso.

P/1 – Como que era trabalhar com um RH tão diversificado em que a área de atuação era diferente, era diferenciada, era muito difícil fazer esse trabalho?

R – Olha, eu acho que não era tão difícil, era trabalhoso. É que nem hoje, a gente continua acordando cedo porque tem muito trabalho, não que era difícil. A gente teve várias passagens, por exemplo, nos anos oitenta começou já um forte movimento sindical no Brasil, na área do comércio isso era insignificante, havia o movimento dos metalúrgicos, o próprio Lula nasceu lá no ABC, essa coisa toda. Mas devagarzinho o movimento sindical também passou pro comércio, principalmente em outras cidades, não em São Paulo, mais principalmente no ABC e em outras capitais que a gente atuava. Então nós tivemos, durante alguns anos uma atuação muito forte nesse segmento, nesse problema, de modo que pra atuar nesse problema, a gente tinha que participar da vida sindical, patronal e dos empregados. Então a gente teve que se envolver muito intensamente nessas relações que eram um assunto novo na época e até pouco desenvolvido, até muito... de pouco entendimento. Hoje, embora haja discussões, haja greve, haja... enfim, problemas sindicais, há muito mais entendimento do que havia lá nos anos 70, 80. Essa foi uma área que a gente teve um grande amadurecimento, diria eu, porque mexia diretamente com as pessoas, que mexia com a companhia, mexia... porque a medida em que se negociava novas condições de trabalho, e não estou falando aí de aumento de salário, estou falando de condições mesmo, de novidades. O próprio domingo, a gente antigamente não trabalhava domingo, hoje se trabalha domingo. Naquela época, era uma discussão: “Trabalhava, não trabalhava?”, e isso e outras coisas, mexia com a organização. A gente tinha que tomar muito cuidado porque ao mesmo tempo não podia ceder muito, mas também não podia chegar numa mesa de negociação e só falar não, então isso também. Houve um desenvolvimento de uma habilidade nesse segmento e a ponto de a gente ter, eu me lembro muito bem, uma greve muito famosa numa loja lá em Brasília, onde eu fiquei 10 dias seguidos, sem sair, porque a crise era grande, quer dizer, a loja não funcionava porque todos os funcionários entravam em greve, com exceção do gerente e de alguns encarregados. Como a loja ia funcionar sem gente? Mais, mesmo assim, a gente venceu também essa batalha aí. Isso é um exemplo que eu estou dando.

P/1 – Claro, e na...

P/2 – Cíntia, esse áudio está entrando...

[Fim da faixa 01 do CD/Início da faixa 02 do CD]

P/2 – Ok, gravando.

R – Bom, então teve uma passagem curiosa e problemática em Brasília, nós tivemos uma (loja) de departamentos chamada Sandiz que teve uma greve... greve mesmo, todos os funcionários, com exceção do gerente e de alguns encarregados não entraram em greve, e a loja simplesmente parou e a gente teve que ir pra lá. Fiquei 10 dias ininterruptamente na loja, onde aquilo foi uma situação bastante nova, porque nunca tinha tido um movimento dessa natureza. Mas, graças a Deus, também a gente conseguiu contornar e superar, tendo vencido também essa diversidade.

P/1 – Bom, nós tivemos aí esse período da década de oitenta em que houveram vários eventos também acontecendo no contexto do país e vamos entrar na década de noventa, em que houve uma grande reestruturação da companhia.

R – É, como eu te disse, acho que até 1987, 88, a companhia vinha num crescimento, acho que as condições da companhia, o crescimento foi meio desordenado. Acho que, naquela altura, houve uma... por que não dizer? Uma briga familiar também que contribuiu, um desentendimento muito grande. Então, era meio complicado, porque muitas vezes você tinha que cumprir ordens da diretoria A, da diretoria B, da diretoria C. Não era muito fácil a gente conviver com essa situação. De qualquer forma, essa situação foi resolvida pelos acionistas, houve o posicionamento final do comando do doutor Abílio. À partir daí, houve, sem dúvida nenhuma, a necessidade de uma profunda reestruturação, quer dizer, tinha pessoas, áreas e situações que tinham que necessariamente ser renovadas, revistas, serem checadadas, eu diria. E isso, esse processo que eu vivi mais, de 1991, na minha volta, até 1993, praticamente foi um processo doloroso porque a gente teve que... a companhia, de uma forma geral, a todo momento, precisava cada vez mais reduzir as despesas, a cada momento precisava... ao mesmo tempo não podia parar... Quer dizer, era uma situação bastante delicada... Eu diria pra você que nós ficamos no fio da navalha aí durante um ano, um ano e meio, dois, pelo menos... Quase que vivendo a incerteza de amanhã... mas, ao mesmo tempo, tendo alguma possibilidade de ter uma sobrevivência melhor depois de amanhã. Não sei se eu consigo dar algum exemplo, mas eu me sentia mais ou menos assim, embora seguro. Era curioso que mesmo numa situação difícil, numa situação que a gente vivia com bastante tensão, eu me sentia seguro. E muitas pessoas, e a maioria das pessoas, embora numa situação também difícil, não se sentiam desamparadas, não era um processo de total abandono. Era um processo difícil, que era compreendido pela maioria das pessoas. Mas um processo de não abandono. Foi essa fase. Mais, ao mesmo tempo já... a gente percebia uma

virada. Na verdade, foi uma virada, uma enorme virada. Começou-se a ter as primeiras inaugurações de novas lojas, começou-se a retornar com benefícios que foram todos cortados em 1990. Noventa, se eu não estou enganado. Eu me lembro que participei dos primeiros orçamentos de compras de veículos, ficaram aí, na época, alguns veículos operacionais. Depois, começou a retornar. E outros benefícios. Tudo isso mostrava o quê? Mostrava que a companhia estava começando a se fortalecer a se reestruturar, a adquirir nova energia para dar a grande virada. Acho que a grande virada, evidentemente, é em função da liderança do Abílio, da Ana, um comando único e centralizado com um foco. E aí que eu acho que foi um grande negócio, concentração naquilo que a gente sabia melhor fazer, que era vender, que era supermercado, que era o nosso negócio, nada de turismo, nada de outras coisas. Tanto é verdade, que foi definido que o segmento nosso era esse, e mais, com outro grande objetivo que era o cliente, que até 1980, 1970, não se dava muita bola pra cliente, não. Foi se pesquisar o cliente. O que ele queria, como é que ele comprava, o que ele entendia, como é que deveria ser tratado. Então veja, foi uma a virada. Acho que foi esse comando centralizado, uma forte intenção de fazer com que essa empresa sobrevivesse, na verdade. E começou a ver que o negócio era aquele, e olhar o cliente. A partir daí, todas as outras ações e medidas foram mais ou menos nessa direção. E aí vieram os programas, um forte envolvimento de recursos humanos, um absoluto investimento em marketing, uma profissionalização na área operacional. Enfim, acho que passou por uma base muito forte, embora dolorosa, a partir de 1993, 1994. Vou dar mais um exemplo, quer dizer, tirando que eu me lembre a Zila(?), que era uma gerente de loja, acho que não tinha quase nenhuma mulher em operações como gerente de loja, hoje são várias, hoje temos diretoras. Isso mostra a mudança inclusive da forma como a empresa se estrutura e como a empresa passa a atuar.

P/1 – E me diz uma coisa, aqui eu estou vendo que você participou de vários projetos na companhia, já iniciando desde RH em operações, você pode falar um pouquinho da sua participação no projeto Virti(?)?

R – Em 1996, acho que a gente conheceu o Virti(?), que ele veio. Naquela altura, as lojas de supermercado, o Pão de Açúcar eram consideradas ainda, como eu diria, uma geração antiga, vamos dizer assim. E esse projeto chamado Projeto Virti(?), na época, era uma forma de dar uma nova geração, uma nova forma, um novo layout pra esse tipo de loja. E eu participei desse projeto mais como um operacional que estava lá na área. Porque uma das lojas, que no caso eu acompanhava, eu dirigia, era a loja da Angélica. As duas lojas escolhidas foram a loja da Angélica do Pão de Açúcar e a loja da Morumbi, hoje a loja 170. Essas duas lojas foram cobaias para mudar esse projeto. Então foi realmente mudado, a gente participou diretamente desse projeto, que hoje está na terceira ou quarta geração Virti(?), quer dizer, é um projeto de sucesso que a gente teve oportunidade de participar com mudanças assim bastante interessantes.

P/1 – Você está trabalhando há bastante tempo aqui no Pão de Açúcar... Bom, você já deve ter conhecido o seu Santos nesse percurso todo, será que você pode falar um pouquinho dele, do seu relacionamento com ele?

R – É, o seu Santos é um... é até difícil da gente definir, porque é um homem sensacional. Tive oportunidade de conhecer já em 1973, tinha uma atuação maior naquela oportunidade, naqueles tempos, mas ele continua sendo aquela figura que todo mundo ama, todo mundo adora, é uma pessoa de alta sensibilidade. Quando eu estava em recursos humanos, eu ia, uma vez por semana, na sala dele conversar. Aliás, ele me cobrava isso até. Mesmo hoje, de vez em quando, ele me encontra por aí e me cobra uma visita lá pra tomar um café e falar do que a gente está fazendo hoje, como é que a gente está conduzindo. É uma pessoa sensacional, que é um marco, sem dúvida nenhuma, pra empresa. E, pra mim, é um segundo pai.

P/1 – E o Abílio, tem alguma coisa a dizer dele? Trabalhar com ele como que é?

R – Olha, diretamente trabalhei com ele, um pouco mais diretamente, mas não nunca diretamente, foi mais em 1991 a 1994, quando eu estava em RH, na volta. E, naquele tempo, cá pra nós, era um bocado difícil, porque... e tinha que ser assim, porque tava do meio pro final da crise, ele tinha que ser muito duro, tinha que ser muito forte nas decisões, mas de qualquer forma, trabalhar com ele é um aprendizado constante. A gente, graças a Deus, teve sempre um bom entendimento. Acho que foi assim. Pra mim, pelo menos, foi muito útil, porque tive oportunidade de ver como um administrador, como um dirigente consegue dar a volta por cima e como é que arregaçou a manga, de fato arregaçou, de fato pegou no trabalho. E isso, vi de perto. Vi convivendo bastante próximo, principalmente de 1991 até 1994.

P/1 – E o que você poderia dizer...

P/2 – Cíntia, eu preciso trocar a fita.

P/1 – Tá, é que era a última pergunta do depoimento.

P/2 – Não vai dar tempo mesmo, faltam 10 segundinhos pra acabar, eu preciso trocar, se não vou perder a fita...

[Fim da faixa 02 do CD/Início da faixa 03 do CD]

R – Um dia eu vou ver a fita, pelo menos?

P/1 – Claro, claro.

P/2 – Ok, gravando.

P/1 – Bom, então pra finalizar, você poderia dizer o que você achou de dar esse depoimento pro projeto memória?

R – Bom, primeiro lugar agradeço por ter sido lembrado (risos), mas é muito bom porque a gente faz um exercício até de reflexão, olha um

pouquinho o passado e a gente vê que modestamente sempre contribuiu aqui pra empresa crescer. Pra mim, foi uma satisfação e até uma honra poder dar esse depoimento.

P/1 – Muito obrigado.

R – Obrigado você.

P/1 – Agora você vai tirar foto, serviço completo aqui.