

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 ciência do varejo

História de [Paulo Gualtieri](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 30/06/2020

Projeto Memória, Identidade e Cultura – Grupo Pão de Açúcar

Entrevistado por Carla Vidal

Depoimento de Paulo Gualtieri

São Paulo, 27 de outubro de 2003

Realização Museu da Pessoa

Código GPA_CB033

Transcrito por André de Carvalho Calvanese

Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Não está com brilho, não?

P/? – Ok, gravando.

P/1 – Pra descontrair um pouco, assim, se apresenta pra gente dizendo seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R – Meu nome é Paulo Gualtieri, nasci em 25 de janeiro de 1960, estou na companhia há 14 anos, agora 27 de novembro vão fazer 14 anos e muito feliz.

P/1 – Qual é o nome dos seus pais, Paulo?

R – Minha mãe chama Luzia e meu pai chama Ary (Elir?).

P/1 – E eles nasceram em São Paulo também?

R – Não, nasceram no interior, nasceram em Itápolis, que é onde eu nasci também e eu vim pra São Paulo há 24 anos.

P/1 – Então, você passou boa parte da sua juventude em Itápolis?

R – Não, eu só nasci lá. Minha família já morava em Araraquara, havia um médico de confiança da família, minha mãe viajou pra lá, fez o parto, porque a vida inteira ela foi de Itápolis e depois eu vivi a minha infância em Araraquara.

P/1 – Como é que foi a tua infância em Araraquara?

R – Olha, eu acho que eu tive uma oportunidade importante na minha vida, a infância vivida no interior, ela é bem diferente, assim, com muita liberdade, com muita coisa da natureza, enfim, eu acho que foi importante pra minha vida esta fase ter sido vivida no interior.

P/1 – O seu pai, ele é vivo?

R – Não, ele já faleceu.

P/1 – Ele trabalhava com o que?

R – Então, ele era comerciante, nós tínhamos uma loja em Araraquara. O nome dele era Ary _____, lógico que se chamava “Casa Ary, a casa que calça e veste toda a família araraquarense”. E lá eu vivi toda a minha juventude, passei muitos Natais junto com ele, que é o período mais forte das vendas e... Enfim, ele veio falecer em 1992, uma pessoa muito feliz, muito alegre, uma pessoa muito importante na minha vida.

P/1 – E você tem irmãos?

R – Mais quatro.

P/1 – Meninos, meninas?

R – Dois homens e duas mulheres.

P/1 – E quando foi que você veio pra São Paulo, você meio que falou a data, mas por que? Você estudou lá ou você veio pra estudar aqui?

R – Não, eu fazia, eu entrei muito jovem na faculdade, eu entrei com 17 anos em Bauru, em Engenharia Civil. Eu estudei até o terceiro ano, aí eu tranquei matrícula e vim embora pra São Paulo buscando outra carreira. E vim fazer Economia na PUC [Pontifícia Universidade Católica], então eu aos 18 anos eu entrei, 19, né, bem na verdade, estava prestando vestibular novamente na PUC, com 20 anos eu vim embora pra São Paulo.

P/1 – E aí você foi cursar Economia?

R – Na PUC.

P/1 – Bom curso, cheio de...

R – ... É da área de humanas, né, eu entrei na PUC numa fase assim importante, ela era uma faculdade, tinha uma referência na época, a gente elegeu o reitor, ela mudava todo um sistema de ensino, ela tinha uma forte influência até do PT [Partido dos Trabalhadores] na ocasião, Aluísio, Celso Daniel, o nosso professor recente lá do MBA [Master of Business Administration], o Sandrone eram os professores com qual eu tinha aula na época. Então eu acho assim, que também foi uma forma, numa época que o país assim era muito fechado, a gente não tinha praticamente abertura e eu acho que também na minha formação foi uma oportunidade que eu tive de conhecer um outro lado da sociedade, da economia, um modo de pensar. A faculdade era muito ligada a Unicamp [Universidade Estadual de Campinas] também, os livros, enfim, a linha que era adotada. E eu acho que foi muito legal ter feito esse curso na PUC.

P/1 – E você trabalhava ou você só estudava?

R – Eu trabalhava, eu era estagiário na Camargo Corrêa, estudava de manhã e trabalhava a tarde.

P/1 – Mas a Camargo Corrêa era resquílios da engenharia?

R – É, né (risos). É que eu tenho irmãos engenheiros e na ocasião eu estava chegando em São Paulo, o relacionamento deles eram com construtoras, e aí eu fui trabalhar como estagiário na área administrativa do escritório, fazendo pesquisa sobre, na época era até uma hidrelétrica no Pará que estava sendo construída...

P/1 – ... Tucuruí?

R – A influência, o impacto... Exatamente, o impacto que ela estaria tendo na região, então eu estava fazendo um estágio mais nessa área.

P/1 – E você morava com quem aqui em São Paulo?

R – Com o meu irmão.

P/1 – Com o seu irmão. E como foi que você veio pra... Bom, você tem um história aí profissional que antecede o Pão de Açúcar, porque você está aqui há 14...

R – ... 14 anos.

P/1 – Conta um pouquinho a sua, dá um resumo assim da sua trajetória profissional até você chegar no grupo.

R – Então, eu entro em 1980. Eu fazia estágio, em 1982 eu fazia um curso de Informática, aí eu tive uma nota, entre alguns alunos, uma boa nota nesse curso, era um curso promovido pelo BCN [?], aí naquela ocasião o banco admitiu os alunos que tinham tido uma boa performance durante o curso e eu fui trabalhar no BCN. Ali eu fiquei entre 1980 e 1983, foram três anos e no final de 1983, 1984 eu fui trabalhar na Kodak, fiquei cinco anos e em 1989 eu vim para o Pão de Açúcar.

P/1 – Você veio num momento...

R – ... Mil novecentos e oitenta e nove...

P/1 – ... De turbulência, como é que foi essa sua chegada aqui?

R – Emocionante, é uma chegada eu acho até que única, porque eu entrei no Pão de Açúcar no dia 29, 27 de novembro de 1989. Algumas semanas depois tiveram alguns fatos assim muito importantes. Eu no final do ano de 1989, no mesmo ano que o Pão de Açúcar tinha, assim, uma rentabilidade recorde na sua história que foi no ano de 1989, foi um ano que no final do ano foi caracterizado pelo sequestro do Abílio, tinha duas semanas de casa, muita expectativa, estava entrando em uma empresa espetacular, eu falei: “Chegou a minha vez de poder crescer, de poder me desenvolver profissionalmente.” E esse, naquela ocasião era um fato que preocupava. Foi um sequestro que praticamente podia ter outros desdobramentos, enfim graças a Deus teve um final super feliz. E de lá pra cá acho que eu vivi assim... Tinha uma frase até na época que o Abílio publicava que ele dizia o seguinte, passado algum tempo, isso já anos de 1993, 1994 e ele dizia, quer dizer, que: “O mais importante não era ter fundado o Pão de Açúcar, mas era ter reconstruído o Pão de Açúcar.” Porque entre 1990, após o sequestro, veio o Plano Collor, em março de 1990 que levou a companhia para uma situação bastante delicada. A própria solução da estrutura societária da companhia que tinha os irmãos que ainda participavam na sociedade, isso foi sendo resolvido na companhia, tendo uma presidência, uma liderança muito forte dele aí nesse momento e isso foram fases que foram sendo vividas. A nossa estrutura de lojas foi mudando, a nossa estrutura no mercado, nosso crescimento que se deu. E era até um fato engraçado, porque no final de 1989, a gente encerrava o ano de 1989 com uma campanha que o Pão de Açúcar naquela ocasião sempre fazia uma reunião anual, que era a reunião dos administradores, acontecia no Anhembi. E aquele ano era o ano de uma campanha que se chamava “Arregace as mangas pela nova década que entrava.” Era uma foto até da mão do Abílio dobrando a manga da camisa, com relógio, enfim. Tinha uma música que caracterizava a campanha e ela terminava dizendo que aquele era o compromisso dos 50000 funcionários do grupo Pão de Açúcar, falava em inovação, em mudança, em crescimento. E nós, entre 1990, março de 1990 e final de 1992, nós

saímos de 650 lojas com 50000 funcionários, nós fomos pra perto de 200 lojas com 13000 funcionários. E, felizmente, a gente termina a década com perto de 60000 funcionários e 350 lojas. Assim com uma produtividade completamente superior ao que a gente fazia em termos de venda média, alguns indicadores que você teria. Quer dizer, um número menor de lojas com uma venda muito maior e praticamente o mesmo número de funcionários quando a gente estava fazendo essa virada da década, vamos dizer assim. E isso foi marcado por várias fases, de novas lojas, de iniciativas, de programa, de mudança, enfim... Aí fomos a vida, foram 14 anos de grandes emoções.

P/1 – Quando você veio em 1989, você veio pra trabalhar em que área?

R – Eu era gerente de planejamento.

P/1 – Do grupo?

R – É, do supermercados.

P/1 – De alguma bandeira ou não?

R – Do Pão de Açúcar.

P/1 – Do Pão de Açúcar.

R – Não, o bem da verdade, a estrutura era montada, tinha os supermercados, tinham algumas lojas do Extra, tinha o Eletro, nos supermercados tinha o Pão de Açúcar, minibox. E a nível Brasil, tinha um diretor que coordenava esse modelo de loja e eu era gerente de planejamento subordinado a este diretor.

P/1 – Quais foram as ações que você, como gerente de planejamento, nesse período teve que tomar e teve que arregaçar as mangas? Quais foram as suas ações de arregaçar as mangas?

R – Olha, tinha uma consultoria na empresa que fazia todo um estudo de quais eram de fato as melhores medidas que a gente tinha que estar tomando naquele momento para estar, efetivamente, enxugando a empresa, buscando a melhor rentabilidade, enfim, o que a gente precisava era ganhar fôlego naquele momento e tudo aquilo que era improdutivo, precisava ser eliminado de uma forma muito rápida. E no nosso negócio, essa questão, assim, de a gente fechar uma loja é sempre uma decisão muito difícil, nosso negócio são as lojas, a gente luta e luta muito para viabilizar, pra fazer uma loja crescer e pra crescer o nosso negócio em termos de número de lojas. E naquela ocasião a gente teve que tomar algumas decisões duras em termos de loja. E o que a gente fazia naquele momento, quer dizer, era o melhor índice que poderia traduzir de fato se aquela loja poderia vir a contribuir positivamente para essa virada ou não; e participar desses grupos para tomar esse tipo de decisão foi um trabalho, assim, muito difícil, era um trabalho longo que requeria uma dedicação nossa enorme em cima dessa decisão para ver... Porque se envolvia gente, envolvia um ponto de venda, às vezes, era uma presença importante dentro de uma determinada cidade. E era engraçado, porque ao mesmo tempo que esse trabalho era longo e árduo, ainda a gente estava no prédio da (Berrini?), a gente estava em vias de mudar pra cá, quando a gente voltou pra Brigadeiro, inclusive. E aí dentro das contenções, tinha um horário das luzes desligarem e o prédio praticamente apagava e a gente muitas vezes entrava madrugada a dentro fazendo relatório para reuniões de dia seguinte, tinha que fechar uma informação, a comunicação era nível Brasil, ainda era muito... Não era com o know how que a gente tem hoje de e-mail, de... Ou era meio via fax, telefone, era uma coisa meio... A parte de informática era em disquete enviado via malote, então você precisava consolidar informações, era uma coisa meio... Eu nunca me esqueço, um rapaz que é da manutenção, até hoje aí na companhia, na época ele era o responsável e a gente tinha que negociar essa luz com ele toda noite, pra ele manter a energia do andar, a gente trabalhava no sétimo andar da torre pra poder fazer esse tipo de trabalho. E isso consumiu muita coisa, quer dizer, foi uma coisa brigada mesmo, foi uma luta difícil, porque no fundo a gente tinha que produzir informações num momento de tecnologia, a realidade era muito atual para aquele momento; o Pão de Açúcar já era uma empresa de vanguarda, mas a gente ainda dependia de informações assim que, às vezes, nem era muito consistente. E a gente estava produzindo informações para serem tomadas decisões importantes na companhia, então aí eu acho que a coisa foi assim, importante pra gente como pessoa, tudo o que a gente pensava para poder fazer aquela informação, quer dizer, foi um momento diferente.

P/1 – De arregaçar as mangas.

R – De arregaçar as mangas.

P/1 – E depois da gerência de planejamento, qual foi o próximo caminho que você tomou?

R – Com essas fusões e os enxugamentos que estavam tendo, quer dizer, o planejamento se fundiu com a área administrativa. E posteriormente ele se fundiu com a administração comercial. Então a gente, eu passei a assumir praticamente essas três áreas para companhia. Administração comercial estava muito ligada ao comercial, área administrativa mais ligada a área de operações e o planejamento acabou entrando dentro dessa estrutura. E aí foram mais ou menos uns dois ou três anos dentro dessa função e aí a gente reorganizou esse trabalho a nível Brasil e aí começou a entrar muito a automação, investimento, o Pão de Açúcar começa a retomar esse fôlego aí. Entre 1992 e 1995 começam a surgir investimentos, a companhia começa a imaginar uma situação de informática, de novidade, de automação de lojas. E aí essa área começou a ter um suporte estratégico até para esse desenvolvimento, para essa vanguarda, vamos dizer assim, em termos de tecnologia que a gente começou a colocar na companhia. Tecnologia assim na gestão realmente. Acompanhamento de resultado, relacionamento com fornecedor e a fusão dessas áreas permitiu a gente ter uma visão mais global, vamos dizer assim, da real necessidade para a companhia nesse momento. Era um dinheiro que vinha pra se fazer um investimento em tecnologia, um dinheiro justo, a gente não podia fazer isso de uma forma muito complexa...

P/1 – ... Vinha da onde esse dinheiro? Dos investidores?

R – Com recursos de investidor. A companhia foi buscar externo, Bndes [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social], enfim, a gente passou a fazer uma automação de loja já no início de 1995, 1996 fundamentada, assim, em tecnologia realmente. Tecnologia suportando um novo modelo de gestão, gestão das vendas, das margens, dos estoques e é muito nessa linha.

P/1 – E onde é que começou? Isso foi um projeto piloto, vocês fizeram intercâmbio com outros, com instituições, o pessoal teve que sair pra fora pra conhecer o que era feito no exterior? Da onde veio esse know how?

R – Nós fizemos muita viagem pra fora pra entender como era a gestão de estoque lá fora, para entender como se fazia pedido automatizado de mercadoria, vieram reuniões assim, super interessante, né: “Como é que a loja pede, se _____ se ele põe o scanner?” “Mas como, o cara não vai digitar?” “Não, o sistema calcula automaticamente.” O que é engraçado é que isso hoje acontece na nossa vida e talvez a gente nem esteja parando para ver como é que isso está acontecendo. Mas naquela ocasião, isso era... Assim, de definir papéis e responsabilidade do gerente frente a um novo pedido automático, como que ele vai fazer o pedido, como que ele vai deixar de fazer esse pedido? Porque isso era uma coisa de alto impacto na vida dele. Porque a forma até então naquele momento era extremamente manual: papéis que iam, que voltavam via malote, pede por depósito, pede por telefone. E isso trouxe uma mudança até no relacionamento das pessoas, não? Começaram em algumas lojas, é uma outra fase, que eu lembro, importante, quer dizer, uma frase também... Eu acho que a companhia sempre foi marcada de uma forma emblemática, ora pela companhia, ora pelas pessoas que deram uma contribuição forte, pessoas que passaram pela empresa, algumas estão hoje, outras já até saíram. Mas houve um momento assim que o Abílio dizia o seguinte: “Varejo é logística.” Pô, e a gente tinha que entender logística, que o negócio de... Então, a gente tinha que centralizar o abastecimento. Naquela ocasião, os Extras já estavam crescendo no número de lojas. A gente tinha que produzir a centralização dessas lojas, porque elas faziam compras individuais, a nível de loja. Isso também a gente foi pesquisar um pouco como era o modelo de hipermercado lá fora, se trabalhava centralizado ou de uma maneira autônoma. Então, a gente foi centralizando a gestão dos Extras, muita negociação, muita negociação, sobre o comando, sobre o mando da informação, hora que você começa a perda de poder, eu não compro mais, quem compra é o escritório, eu não peço mais pro fornecedor, peço pro... Tinha uma lógica tremenda fazer isso naquele momento, usar os exemplos que a gente usava: “Pô, você vai deixar de receber um caminhão da Arisco e vai passar a receber um caminhão que tem um pouquinho de Arisco, um pouquinho de Nestlé, um pouquinho de Parmalat, exatamente a quantidade que você vende.” Eram exemplos assim extremamente emblemáticos, porque na cabeça das pessoas era uma coisa meio inconcebível. E aí a gente começou a trabalhar forte nessa direção também, na centralização da empresa, de um desenvolvimento de sistemas de abastecimento que privilegiavam, vamos dizer assim, a qualidade da mercadoria na loja.

P/1 – E também ajudava no poder de barganha, né, de negociação com os fornecedores?

R – Não, total. A parte da negociação ela mudou da água pro vinho, porque: “Varejo é logística”. O que a gente admitia naquele momento é que o mando da distribuição era nosso. Quer dizer, o fornecedor entregava no depósito da Anhanguera e a partir dali a loja era um comando nosso frente ao ponto de venda. Então, o que, estrategicamente, também naquele momento era importante você ter um comando melhor sobre aquilo que a gente queria que fosse vendido nas nossas lojas, e é assim até hoje.

P/1 – O Pão de Açúcar, a bandeira teve nesse período, deu uma... A marca, identidade, ficou um pouco desmobilizada e não sei se 1995 mesmo pra cá, quando aí tem um boom, assim, de glamour, um pouco de glamour tem o Pão de Açúcar, esses supermercados avançados, essas lojas mais refinadas, virou um objeto de desejo você fazer compra no Pão de Açúcar.

R – Certo.

P/1 – Você participou disso, como é que foi assim?

(Troca de fita)

R – Particpei. Não, eu acho, olha, essa estratégia na ocasião, a gente tinha... Os investimentos eram totalmente controlados e a gente precisava trabalhar muito a percepção do consumidor sobre o que era de fato os diferenciais do Pão de Açúcar. Às vezes, eu costumo caracterizar aquele período, que era um efeito meio farol da Barra, a gente conseguir criar um diferencial com poucas lojas dentro de um mesmo padrão, mas que ela atingiu o formador de opinião e mostrava claramente um caminho que a gente estava determinado a seguir. Isso em termos de ambiente, em termos de linha de mercadoria, o que a gente estava produzindo de inovação nesse momento. Paralelo a tudo isso, começa um trabalho muito forte em duas direções: uma que é a questão do treinamento focado no atendimento, funcionário muda da água pro vinho, a maneira de ele pensar, a maneira de ele se relacionar com o consumidor. Então, a gente tem esses referenciais, tem o atendimento e abre a questão da ombudsman, que começa a capturar informações importantes para orientar a nossa linha de atendimento: o formato de atendimento que a gente tem que dar, a que realmente o cliente está reclamando, do que que ele gosta, do que que ele não gosta e começa a orientar um pouco o trabalho do desenvolvimento das lojas. Então, eu acho que isso traz uma grandeza pra marca muito forte. O que antes disso era percebido, assim, como problema, como deficitário, empresa sem perspectiva, começa a orientar e começa a criar, produzir, vamos dizer assim, uma energia pras demais lojas, que independentemente de elas estarem ao nível de uma Gabriel, que foi uma loja importante nessa ocasião. O próprio Market Place, que foi uma loja construída mostrando realmente a competência dos profissionais da empresa, gente que estava mais envolvida até com desenvolvimento do ambiente da loja, começa a criar um referencial no mercado muito interessante. E isso começa a dar força para a companhia. A crença dos empregados ou dos colaboradores sobre o negócio: “Pô, essa é uma empresa que quer mudar, essa é uma empresa que vai mudar.”

P/1 – Autoestima?

R – Autoestima. Isso começa a gerar uma energia, começa uma roda girar de uma tal forma que vai reposicionando a empresa. E a gente começa a ter novas lojas, começa a multiplicar esse modelo pra outras lojas, enfim...

P/1 – ... Essa ação do Pão de Açúcar, a gente pode pensar que é um laboratório de tecnologia, de autoestima, de valorização do indivíduo pras outras bandeiras? O que se é aplicado...

R – ... Eu não sei se... Porque naquela ocasião, a gente vivia muito em função do Pão de Açúcar, a empresa ainda era o Pão de Açúcar, o Extra ainda era uma quantidade de lojas não muito expressiva. A gente para... O Barateiro, ele foi entrar na companhia acho que em 1997 ou 1998, alguma coisa assim, que aí entra uma nova bandeira, aí começa. Eu acho assim, a importância dessa questão no Pão de Açúcar é que ela provoca mudanças na própria direção da companhia, a postura da diretoria muda por completo, entendeu? O foco no funcionário, a valorização da loja. Começam a surgir movimentos, assim, olha: “Quem quer trabalhar em loja?” E há uma grande demanda do escritório para a loja, uma quantidade de gente que está em loja hoje, foi funcionário do recursos humanos, do marketing, da logística, do depósito no passado, que hoje é ou um gerente ou diretor regional, que veio até muitas vezes desse momento. Quer dizer, a companhia tem um foco total pra cima da loja. Então eu falo assim “A mudança ocorre na equipe da loja, ocorre as vistas do mercado, mas ela produz mudanças nas lideranças e na gestão da companhia de uma forma muito diferente.” A gente começa aprendendo uma linha muito firme, o que é ter foco no cliente.

P/1 – Quais são os projetos que você esteve envolvido nesses 14, 15 anos que te marcaram assim?

R – É, um eu acho que foi essa questão da gestão aí do negócio. Teve uma viagem que o Abílio fez pra Hungria junto com o Andraus... Hungria, tenho quase certeza que é Hungria.

P/1 – Hungria...

R – ... Já faz alguns anos.

P/1 – Hungria?

R – É, porque era um negócio, assim, meio, surgiu uma informação: “Olha, eles fazem uma metodologia de pesquisa de mercado que é um

negócio super interessante. Coloca os funcionários na rua, o cara faz uma pesquisa...” Que falar isso hoje, embora isso é uma coisa super simples, mas isso em 1996, 1997 era um negócio assim... Não, os caras vão, fazem a pesquisa, param no telefone, ligam pro escritório central e falam: “Olha, o cara está praticando tal preço.” O escritório toma decisão de preço e tinha uma dinâmica sobre a competitividade super eficiente. E quem faz isso?: “É o próprio comprador que visita a concorrência, tal, não sei o que.” Bom, de lá pra cá isso daí trouxe uma revolução na nossa gestão, a gente passou a ter, ao mesmo tempo que a gente olhava o cliente de uma forma diferente e valorizava esse cliente, a gente passou olhar o concorrente de uma forma completamente diferente. Tomava-se uma decisão naquele momento que: “Olha, concorrente existe pra a gente aprender com ele e saber como lidar com ele no dia a dia.” E a gente começou a fazer um monitoramento da concorrência de uma forma, assim, espetacular, a pessoa não movia de um lado que a gente não sabia o que ele estava fazendo, em termos de oferta, em termos de preço; e a gente começou a estudar essa política de preços da concorrência através de uma coleta de preço que a gente tratava e diariamente ela estava disponível na mesa do comprador.

P/1 – Como que vocês faziam isso?

R – Pois é, nós colocamos mais ou menos assim uns 50 garotos todos os dias rodando o mercado. E aí começaram com uma pesquisa manual, a gente trazia para uma empresa de digitação. Se a pesquisa terminava quatro horas da tarde, na época era famoso aqueles birôs de digitação. Nós tínhamos um prestador de serviço, tudo isso era digitado e caía dentro do sistema, que no dia seguinte utilizava-se esse preço da concorrência sobre o nosso custo de compra e calculava-se a margem do concorrente. E essa margem calculada, a gente questionava o fornecedor, falando: “Você acha possível este concorrente praticar essa margem? O cara está dando o produto ou o preço que você está me vendendo, tá muito fora.” E aí isso foi colocado na companhia inteira.

P/1 – Só em São Paulo, não?

R – Era em São Paulo, na ocasião era São Paulo. Mas isso foi colocado na companhia inteira. Sala da Ana Maria, sala do Abílio, sala do Zé Roberto, de quem tivesse sala dos compradores, todo mundo começou a viver diariamente com o preço da concorrência e as margens que eram praticadas. E isso passou a dar um suporte para nossa negociação de uma maneira... Quer dizer, até o próprio fornecedor que muitas vezes ele conhecia mais do que a gente o preço praticado na concorrência. Porque ele, como visitava o concorrente pra fazer os pedidos, ele tinha uma visão do preço do muito mais diária, e a gente não. Nosso sistema de pesquisa era amoroso, era uma coisa que era valorizada. E aí eles fizeram essa viagem e trouxeram isso daí. Isso daí pra mim foi uma coisa e acho não, sei que para companhia foi um marco na ocasião, assim, para a gente mudar essa, vamos dizer assim, essa valorização desta informação.

P/1 – E hoje como é que é feito isso?

R – Dessa mesma forma.

P/1 – Da mesma forma?

R – É.

P/1 – Cinquenta garotos na rua fazendo...

R – ... Não, não, não, desculpa (risos). A tecnologia avançou, eles tem Palm, tem muito mais eficiência na coleta, mas tem um número menor de garotos aí que frequenta. Aumentou substancialmente o número de concorrentes, a gente tem essa informação hoje a nível Brasil, todo mundo pesquisa e coleta. Hoje o monitoramento da empresa sobre o mercado nacional é... É uma base de dados aí fundamental, em termos de informação. Quer dizer, progrediu muito nessa direção.

P/1 – Então, você tem uma boa definição, uma boa síntese de como era o Pão de Açúcar de quando você entrou e esse Pão de Açúcar de hoje em cima de toda essa...

R – ... Olha, a gente costuma dizer assim que a empresa mudou muito, que tem o velho e o novo Pão de Açúcar, enfim... Eu acho que tem uma coisa que sempre foi muito patente nessa empresa, quer dizer assim, as pessoas sempre foram muito apaixonadas por esse negócio. A qualquer momento, desde o momento mais família na gestão. Não que ainda não seja, mas a empresa se profissionalizou muito e isso é uma característica forte da empresa, não tem como sair. Quem está aqui gosta muito, fica aqui o dia inteiro, vive o negócio, convive. Enfim, é uma empresa muito intensa, assim, no negócio. Agora, ela tem mudanças de inovação muito forte de uma empresa, vamos dizer assim, convencional, ela é uma

empresa de ponta na sua gestão. É uma empresa que aprendeu com seus próprios erros. Era uma empresa grande, independente, que olhava pra frente de uma forma sem essa tensão ao cliente e ao concorrente, de uma forma mais próxima, mais atenta. E isso em empresa nova é questão, palavra de ordem. Não tem como entrar no mérito se isso é importante ou não é. Então, eu falo assim: “A própria modernidade e o amadurecimento da empresa, frente ao que o mercado se transformou.” Eu acho que a síntese que a gente poderia ter é como eu te disse, eu acho assim: foi uma empresa que aprendeu e cresceu com os seus próprios erros, sabe. Eu acho que a gente, a empresa soube cair, soube reconhecer a suas falhas, soube tomar medidas corretivas importantes e vem a cada dia se renovando, se questionando. Eu acho que é uma coisa, assim, que a gente a todo instante está tentando repensar, está tentando achar o melhor caminho. O varejo tem a sua ciência. O Pão de Açúcar foi sempre uma empresa que pesquisou muito, que sempre mandou seus funcionários pro exterior, investiu muito em programa de trainee, novas cabeças, renova. Sempre tem um mix entre o velho e o novo a todo tempo, sabe a verdadeira dose que o velho precisa ter em cima do novo, a informação antiga, as experiências antigas, a necessidade de novas experiências. Enfim, eu acho que isso também, nessa síntese eu acho que ela acaba compondo uma característica da empresa permanente, independente. Porque isso também, resguardadas as proporções e as modernidades daquela ocasião, já era uma coisa que faltava nessa companhia. Enfim, é isso aí.

P/1 – Como você vê essa transição, esse processo que o grupo está vivenciando agora da empresa familiar, da família começar um pouco a se distanciar da direção e fazer uma gestão mais profissional?

R – Olha, tem pontos positivos e negativos. Um ponto negativo é assim, independentemente de ser família ou não, eu acho assim, a Ana Maria e o João Paulo davam a sua contribuição, profissionalmente falando, de uma forma bastante diferenciada. É claro que na hora da decisão sempre tem o peso de ter uma pessoa que tem relacionamento familiar, mas sempre foram profissionais que dividiram muito bem isso, sabe? Toda a discussão, toda opinião era colocada de uma forma muito profissional da parte deles. E eram contribuições importantes, são pessoas inovadoras, diferentes, com uma cabeça sempre muito moderna. Enfim, eu acho que eles tinham uma contribuição muito forte nesse sentido. Sobre o aspecto da transição propriamente dita, o que nos acaba restando é que...

P/1 – ... Você quer atender?

R – Não, só vou desligar aqui pra não... O que acaba ficando importante, é que eu acho assim: a companhia não tomou essa decisão porque achou que chegou o momento, como tudo... Quer dizer, a gente sabe, quer dizer, foi uma coisa estudada, foi uma coisa pensada, é o que há de moderno em termos de gestão de negócios. E eu acho assim, para gente que é profissional de uma empresa como essa, quer dizer, a gente está tendo inclusive oportunidade de fazer um curso de MBA, uma turma nova aí que a empresa mudou, montou. Enfim, toda informação que a gente tem, é que essa é uma tendência mundial, não tem muito como... E isso é uma característica do Pão de Açúcar. Então, era quase que uma questão, assim, inevitável. Estamos lutando pra fazer o melhor ajuste, fazer isso no melhor tempo possível e acertar o máximo e ter essa mudança o mais consolidada possível o quanto antes a gente puder. Eu acho até que, vale até dizer o seguinte: olha, pode parecer uma coisa sem muita assertividade, sabe a preocupação, mas essa coisa de inovar... Que, às vezes, a gente acha: “Pô, mas isso leva vocês a não terem planejamento mais a médio e longo prazo.” Mas eu te diria o seguinte: “Olha, dos 14 anos que eu estou aqui dentro, o Pão de Açúcar sempre foi uma empresa produzindo mudanças, buscando o melhor caminho.” Porque quando você quer vanguarda, quando você quer modernidade, sabe, aquilo que antigamente a gente planejava para os próximos dez, nós passamos a planejar para os próximos cinco e hoje nós estamos planejando para os próximos dois. Ora está em tecnologia, ora está em gente, ora está em estrutura de capital, ora está... Sabe, vamos para o mercado, vamos desse jeito. Quer dizer, a todo instante... Então, eu acho que essa transição ela, não é que eu quero dizer que é mais uma, talvez esteja sendo uma das mais importantes que a gente tenha aí que viver, até porque a liderança da família sempre foi um, deu um referencial de modernidade, de mudança, de comprometimento. São pessoas que sempre estiveram dentro do negócio trabalhando muito com a gente no dia a dia, não é uma liderança de patrão e empregado, pessoas que convivem na decisão do negócio todo dia. Então, eu acho que é uma, é uma mudança, sabe, importante, acontecendo na hora que tinha que realmente acontecer. E ter muita expectativa, quer dizer, de realmente a gente estar fazendo o que tem de melhor para esse negócio aqui, para empresa.

P/2 – Eu quero que você fale da reestruturação de dois anos e meio atrás, _____ gestão de categorias.

P/1 – Primeiro me explica o que é gestão de categorias.

P/2 – Pergunta, explica, dá aula no assunto (risos).

R – Nem tanto. Olha, o que é que é gestão de categorias? Bom, gestão de categoria é... Mudado o foco no cliente, que acho que foi uma fase anterior e passar a trabalhar com o foco do cliente. O foco (no?), nós dispusemos a fazer um monte de coisa que ele queira, como ele reivindicava, como ele falava. O foco do, é depois que ele passou a avaliar o que a gente fez e já sugerir alguma coisa em cima do que a gente estava fazendo. Basicamente em cima do serviço, que pode ser produzido através dos produtos que a gente comercializa. Ou seja, essa linha de mercadoria tem estar adequada, tem que ser aquilo que o cliente quer comprar, tem que ter a melhor exposição, tem que ter o valor agregado que ele espera. Enfim, um composto disso acaba definindo o gerenciamento de categoria. É... Havia alguns pontos de quando isso foi introduzido, que esse era um papel quase que consolidado ou quase que por completo realizado pela área comercial. A área comercial naquela ocasião

comprava, vendia, respondia pela margem, pela bonificação, pelo relacionamento do fornecedor, era quem definia as promoções. A gente tomou uma decisão naquela ocasião que promoções, definição de linha de mercadoria e preço, cada bandeira assumia esse papel, passava caber única e exclusivamente ao comercial a negociação do produto. E desde aquela ocasião o desafio, quer dizer, todas as reuniões que a gente participou para estruturar esse momento, a discussão sempre foi a seguinte: Como é que as bandeiras vão conversar com o comercial? Como é que vai ser esse elo de ligação? Porque você fazia uma separação de uma atividade que estava totalmente dentro do comercial. Acho que ainda até hoje, quer dizer, já passado dois anos e meio, algumas coisas a gente inovou, algumas coisas a gente precisa ainda continuar evoluindo e algumas coisas a gente precisa fazer acontecer, que ainda não aconteceram. Acho que também não tem volta, o papel de gestor de categoria pode a qualquer momento vim a bandeira. Não, vamos criar esse conceito dentro do comercial, pode ser que algum momento a gente venha discutir onde é que essa pessoa fica ou não fica. Mas assim, entender do produto e entender do consumidor não tem como mais viver sem uma inteligência, sem uma informação, sem um dado tratado que possa realmente suportar qualquer estratégia de ganho de mercado. Desta atividade, eu acho assim, não tem como voltar atrás. Eu acho que aí que a gente pode estar precisando dar um salto sobre este papel da companhia. Acho que a gente tomou uma decisão numa hora que tudo isso era meio nebuloso, era assim: “O que que a Europa está fazendo os Estados Unidos fez mas voltou atrás, mas não foi.” Pensando na gestão de categoria como processo, como atividade em processo. Olha, decide, marca o preço, a margem e o termo de responsabilidade.

P/? – Preciso trocar a fita.

R – Vai lá.

(Barulhos e conversas alheios a entrevista)

P/? – Você pode retomar a última frase que você falou? Você lembra?

R – Mais ou menos.

P/? – Tá, então está ok. Só um minuto. Gravando.

R – Essa questão do produto e do cliente não tem como a gente não dá foco nisso. Produto, cliente daquela loja, isso é o...

P/1 – ... Isso é uma tendência de dois anos?

R – Não, é tudo que a gente se propôs a fazer há dois anos atrás e que é o grande valor, é o grande capital que a gente tem nesse momento, este é um aprendizado. É uma coisa assim que quem não está deveria estar, quem está dentro está pagando um preço por estar, isso tem dificuldades, tem paradigmas, tem coisas que não estão resolvidas, mas é uma, é tudo o que você houve falar isso... É o consumidor, a sua relação com o produto, naquela loja que ele está indo, para qualquer negócio.

P/1 – Essa é a humanização do capitalismo?

R – É, é quase que uma questão, realmente de buscar um relacionamento com o consumidor, que verdadeiramente conhece aquilo que ele espera do nosso negócio e tenta a todo instante surpreendê-lo e superar essas expectativas que ele tem, frente ao seu negócio.

P/1 – São pouquíssimas as empresas que hoje fazem isso.

R – Pouquíssimas.

P/1 – Natura, por exemplo, é uma.

R – É uma. E fazer com essa visão é que é o negócio. Sabe, eu acho assim, ainda o nosso negócio, ele é muito pulverizado, o nosso consumidor se relaciona com muitas categorias, com cada uma delas o seu relacionamento são maneiras completamente diferentes. Usa-se o supermercado para “n” finalidades e eu acho que isso é que trás um desafio maior pra gente, pelo fato de a gente estar no varejo comercializando tudo aquilo

que pertence a vários segmentos da indústria, enfim. Aí o nosso papel acaba sendo de extrema importância, porque na nossa loja é que o consumidor se relaciona com o nosso produto. E a forma de vender esse produto, a forma de expor esse produto, a forma de precificar, a forma de atender esse cliente é o que traduz hoje. Até está na nossa missão, uma grande missão da companhia que é a de realizar a melhor experiência de compra em todas as nossas lojas para os nossos clientes, é garantir que ele realize a melhor experiência de compra. E isso, quer dizer, é uma combinação de uma série de coisas que cai sobre esse, digamos assim, gerenciamento de categorias, porque isso pode cair para qualquer área, né, pra arquitetura, (Fraulogística?), é todo mundo pensando no cliente. E a base do gerenciamento de categoria é você pensar no cliente.

P/1 – É o bem... É o maior bem.

P/2 – Carla, só um minuto. _____ Eu já te ouvir falar isso várias vezes, mas eu queria que você falasse isso aqui no depoimento um pouco de... você passou por isso rapidamente, que é falar um pouco sobre inovação, mas sobre o aspecto de gente, do quanto que a companhia _____ fazer diferença, dessas coisas que a gente já falou várias vezes. Em que momentos, onde isso fez diferença pra você? Eu me lembro você falando, por exemplo, da... Quando elas colocaram...

R – ... Batons...

P/1 – ... Caixa e tal, eu queria que você falasse um pouquinho disso.

R – Tá. Então, eu separaria isso em dois momentos: até antes de 2000, 1999 e tal, a gente estava muito numa valorização da pessoa, do funcionário como pessoa. Identificado que ele não morava na área primária da loja, ele precisava sim de um anseio, ele precisava de um amor próprio, até para interagir de uma forma com uma postura até mais adequada junto ao cliente, não é? Operadora de caixa é o grande símbolo que eu acho disso, é a pessoa que dentro de um movimento da loja, às vezes, é a pessoa que tem o relacionamento mais difícil. É a hora de pagar a conta, tem que dar o troco, o produto tem que estar adequado na leitura ali no PDV [Ponto de Venda], que até então o cliente está se relacionando com a loja, assim meio em alto serviço, algumas seções com serviço, mas ali no caixa, todos os clientes que entram na loja passam no caixa. Podem não passar no açougue, pode não passar na mercearia, pode não passar no atelier, mas no caixa vão passar.

P/1 – Tem que falar que o cheque está com problema (risos).

R – Está com problema, como é que tira o cliente da fila?

P/1 – _____

R – Então, a gente teve muito foco na questão da operadora de frente de caixa. E a gente investiu muito nesse aspecto. De 2000 pra cá que a gente desenvolveu um novo modelo de loja e que a gente passou a trabalhar muito forte na marca Pão de Açúcar, na questão da nossa capacidade de multiplicar esse modelo. Começou em Piracicaba, veio para Ricardo Jafet e a gente em dois anos tem esse modelo praticamente em 130 lojas. O mesmo conceito em loja hoje em todas essas lojas, você entra, você fala que você está dentro de um Pão de Açúcar, em termos de ambiente, de layout de loja, de disposição de mercadoria. Como é que cresceu o desenvolvimento do funcionário? Ele sai dessa questão da autoestima e a gente começa a investir muito pesado na questão do conhecimento, da atitude, começa a investir no comportamento. Uma vez que ele se valoriza, uma vez que ele reconhece o consumidor, com é que é estar com esse consumidor, não é? Como é que é seguir determinados padrões de atitude, de comportamento de um consumidor que começa a ficar mais exigente? Naquela ocasião, o cliente reclamava do troco que não tinha. Passado um tempo, ele começou a reclamar da agilidade do caixa, ele já entende. Olha, troco já é obrigação, você tem que ter, eu já não vou discutir mais. Aquela moedinha que faltava, que não tinha, nós tínhamos estudos pra ver: “Pô, como é que eu vou ter a moeda para poder atender o cliente?” Hoje isso é assunto... Não tem como o caixa não ter o troco ou no mínimo não ter uma atitude para resolver rapidamente esse troco, isso não se discute mais. E aí o cliente sai dessas questões mais pontuais e começa a exigir agilidade. Depois da agilidade não basta ser rápido, tem que ser eficiente, uma hora eu sou rápido, mas posso não estar agradando, uma hora eu sou lento o suficiente pra dar o atendimento que aquele cliente está esperando de mim. Eu estou registrando a compra, eu estou interagindo com o cliente, tem um cliente que quer conversar um pouco mais, tem perguntas a fazer: “Ah, me conta um pouco dessa promoção.” Ao mesmo tempo ela tem que estar lidando com outro que está atrás da fila, que não está com muita paciência de esperar toda essa interação. E é, enfim, trazer o funcionário para um cenário que é este relacionamento que pretende reconhecer cada cliente, ele ter consciência que ele está lidando com comportamentos e essa tem sido a etapa que a gente tem vivido. Uma rede padronizada, que hoje a gente transfere um funcionário de uma loja para outra, a mesma tarefa que ele executa numa loja, ele executa perfeitamente na outra. Ele encontra sessões com área de apoio, com áreas de preparo idênticas de uma loja na outra, enfim. E a valorização desse funcionário, ela transcende a questão do reconhecimento da autoestima, ela passa a ter um reconhecimento nas próprias políticas que a companhia passa a adotar. Política de benefícios, política de investimento em educação, política de investimento em alimentação. Ele reconhece a alimentação que ele vai comer: se é de qualidade, se não é, como é feita, como não é feita. A gente colocou refeitório em todas as lojas de 2000 pra cá. Quer dizer, você sai da autoestima e parte para um relacionamento com o funcionário, e até sustentado numa frase aí que, recentemente, dizia o seguinte: “Trate o seu funcionário como se fosse o seu cliente, o valor dos dois é intrinsecamente muito parecido.”

P/1 – Que é o seu cliente interno, né.

R – Então, o que eu atribuo mais a essa fase, quer dizer, foi um forte investimento nas capacidades técnicas desse funcionário. Formação de competência, ele passa a ler o padrão operacional não de uma forma de alguém que cumpre dez passos, mas alguém que lê e reflete e realiza aquilo lá sem saber que ele tem que simplesmente falar: “Bom dia, a senhora já foi atendida? Encontrou tudo o que procurava?” Mas ele procura interagir, porque ele passa a ter uma consciência maior sobre o negócio, transformar ele em um empreendedor, como se ele fosse realmente um dono de um negócio. E todo treinamento está focado para esse tipo de competência e que está fundamentalmente até no que a gente está realizando neste ano, ele está totalmente fundamentado em conhecimento, como é que a gente desenvolve a capacidade do funcionário de olhar uma questão, questionar, dar a sua contribuição e produzir a mudança, tudo em benefício com esse relacionamento com o consumidor. Eu acho que essa é a mudança fundamental entre uma política de treinamento anterior a 1999, 2000 que a gente estava tratando de padrão de qualidade, loja limpa, importante de cortar o queijo, guardar ele na geladeira, de você passar um batom e vim um pouquinho mais arrumada pra frente de caixa, a tristeza você deixa lá fora, aqui dentro é alegria. Sabe, e criando alguns referenciais para mudar essa postura dentro da loja.

P/1 – Essa política, essa ação, ela está em curso ainda ou ela está consolidada?

R – Bom, é o que eu falo, hoje a gente está em uma evolução dela. Nós já estamos pensando coisas aí pro ano que vem que a gente quer partir para uma capacitação técnica mais eficaz. Hoje, esse ano a gente está investindo em... Conversamos até recentemente aí, semana passada _____. A gente está investindo mais em conhecimento de produto, por exemplo. O ano passado a gente trabalhou muito forte nessa questão de relacionamento, respeito, ética. E o varejo ele tem algumas capacitações técnicas que a nossa própria loja é uma escola. Em termos de merchandising, exposição do produto...

P/1 – E o ano que vem, o que vocês vão trabalhar?

R – É isso que a gente está com ideia, de disseminar uma capacitação técnica, mas não de padrões operacionais, mas um negócio, assim, relacionado a venda, exposição de produto, a mercadoria, é o funcionário entender do nosso negócio...

P/1 – ... Gestão de conhecimento?

R – É, mas se ele fosse fazer uma MBA, se ele fosse fazer uma faculdade de varejo, com o que é que ele iria se deparar? É quase que partir para um treinamento que vai focar nessa competência técnica dele. Por exemplo, merchandising é uma coisa que é altamente discutida nesse momento. Melhor exposição que a gente está fazendo, estamos com o produto adequado? Não estamos com o produto adequado? Como disseminar isso e através de um treinamento de RH [Recursos Humanos] a gente tem conseguido muito sucesso de disseminar cultura, vamos dizer assim. E essa é um plano que a gente está aí para o ano que vem, certo Cristiane?

P/1 – Pão de Açúcar não para. Paulo, além de ser palmeirense, que mais você é, sem ser o executivo, como que é a sua vida, se você tem algum hobby? Qual é a sua?

R – Olha eu gosto de esporte, tive uma fase muito forte na minha infância. Depois, no meio da minha juventude, aí fiquei meio relapso, depois, alguns anos atrás aqui na companhia eu voltei a praticar esportes. Então corro, nado, enfim. Agora, minha grande paixão, é até engraçado porque, às vezes, a gente tem que se policiar, porque eu realizo ela através dos meus filhos, fundamentalmente até do meu filho mais velho. Eu tenho uma chácara, eu adoro mato, verde, eu acho que vem um pouco da minha infância aí nesse sentido, lá eu tenho dois cavalinhos, adoro ver meu filho andar no cavalo, participar de umas provinhas que eu vou junto com ele, a gente se enfia no meio de mato de vez em quando, nos cantos da vida aí com gente simples, como os tratadores. Quer dizer, é um ambiente assim que eu gosto e isso pra mim me renova muito. Quer dizer, minha vida tem uma rotina muito simples, sabe. Durante a semana eu estou aqui no trabalho, gosto muito de conviver com a minha família, vivo até muito pra eles, assim, é uma coisa que me realiza muito e essa parte aí da minha chácara com o meu filho, porque me tira daqui e me leva pra um outro lugar.

P/1 – Você tem dois filhos?

R – Dois filhos.

P/1 – Qual é a idade deles?

R – Um tem 15 e o outro tem 3 anos.

P/1 – São meninos.

R – São meninos.

P/1 – Você gostou de conversar com a gente aqui um pouco? O que você achou do programa de recuperação da memória do Pão de Açúcar?

R – Recuperei a minha um pouquinho, tive a oportunidade de fazer um... Mas achei ótima, acho que é uma iniciativa legal e isso aí deve ter muita informação, assim, na empresa, deve ter gente com história muito legal realmente. Acho de novo, é uma iniciativa inovadora da companhia e poder participar de um registro como esse de uma empresa, é o que eu falo sempre, eu tenho certeza que o Pão de Açúcar é um livro, e eu estou tendo a oportunidade de participar de uma parte dele. Provavelmente a minha história vai ter um começo, um meio e um fim. Essa empresa com certeza vai se perpetuar. Espero que isso que a gente esteja falando hoje possa servir no futuro para quem, sei lá, a quem estiver, espero estar aqui o máximo que eu puder. Mas acho que mais uma vez é um iniciativa importante assim para uma consulta, para saber um pouco do que a gente fez, de quais os desafios que a gente enfrentou e dizer que eu acho que o nosso ramo aqui... Olha, esse projeto memória, ele também não vai ter fim, porque os desafios não vão parar, o nosso ramo ele é bastante competitivo, ele é uma luta, é uma tensão diária. Por mais que a gente planeja, por mais que a gente parta para ação, porque o que o concorrente está fazendo lá, não é uma coisa pro ano que vem, não é? Ele pode ter pensado o ano passado, mas pode começar a acontecer amanhã. E aí se eu não fiz e se o que eu estiver fazendo não for o suficiente, eu vou ter que me mexer e essa dinâmica no varejo não tem fim, porque provavelmente ele está se preparando para algumas coisas que a gente pode vir a fazer com melhor eficiência, com mais qualidade do que ele estava planejando fazer. Então essa fita eu acho que a gente vai gravar por muitos e muitos anos.

P/1 – Muito obrigada.

R – Obrigado eu, viu. Parabéns a vocês.

P/1 – Pão de Açúcar é lugar de gente feliz mesmo.

R – É isso aí.

P/1 – Tô muito contente.

R – Feito?

P/1 – Feitíssimo.

--- FIM DA ENTREVISTA ---

Dúvidas

Elir
Berrini
No
Fraulogística