

# 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 construção e expansão de novos sonhos

História de [Caio Mattar](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 23/02/2021

---

Projeto Memória Identidade e Cultura – Grupo Pão de Açúcar

Depoimento de Caio Mattar

Entrevistado por Carla Vidal e Estela Tredis

São Paulo, 10 de outubro de 2003.

Realização Museu da Pessoa

Entrevista GPA\_CB009

Transcrito por Marcília Ursini

Revisado por Bruna Ghirardello

P/1 – Carla Vidal

P/2 – Estela Tredis

R – Caio Mattar

P/1 – Boa tarde.

R – Boa tarde.

P/1 – Caio, eu queria que você se apresentasse oficialmente, assim, dizendo o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Tá. Meu nome é Caio Mattar. Eu nasci em São Paulo em 22 de maio de 1957.

P/1 – E o nome dos seus pais?

R – Meu pai é Aziz Mattar e minha mãe Daisy Racy Mattar.

P/1 – Como eram seus pais com a sua infância aqui em São Paulo?

R - Minha infância foi inteira aqui em São Paulo. Estudei no colégio Santo Américo. Eu tinha uma atividade que foi uma coisa forte minha, que eu desde menino eu montava à cavalo, eu competia. Eu fui três vezes campeão paulista, duas vezes campeão brasileiro e vice campeão sul-americano de saltos de obstáculos à cavalo de equitação. É o que eu mais fazia durante o tempo que eu estudava e após isso eu comecei... Me interessei bastante por engenharia, comecei a fazer curso em engenharia. Me formei e passei depois disso a trabalhar numa construtora, passar a construir. Depois eu fiquei, obtive, montei a minha própria construtora.

P/1 – Antes da gente entrar nessa sua vida mais profissional, a equitação tinha alguma orientação familiar, alguém na sua família...

R – Eu tinha um tio meu que gostava muito de cavalos e levava eu e um primo meu que tínhamos a mesma idade sempre a montar nos fins de semana, montar à cavalo nos fins de semana e a gente montava lá na Hípica de Santo Amaro, isso há muitos anos atrás, ainda no tempo em que a Marginal era de terra. A gente... Passei muito à cavalo na beira do rio, isso há muitos anos atrás.

P/1 – Ah é. E como é que era esse rio?

R – É interessante. O rio era um rio... Era muito menos poluído do que é hoje. Já era um pouco poluído, mas era muito menos poluído e era um local pitoresco para você fazer. A Ponte do Morumbi era de madeira. Então a gente fazia passeios, passeios à cavalo pela aquela região. Era muito comum isso naquela época.

P/1 – Você cresceu em que bairro?

R – Eu na Cidade Jardim, bairro de Cidade Jardim. Eu nasci no bairro de Jardim Europa, na rua Áustria e depois eu fui morar, logo uns sete anos, meu pai se mudou para o bairro da Cidade Jardim, lá perto do Clube Paineiras do Morumbi.

P/1 – E qual é a diferença que o seu bairro da tua infância tem da Cidade Jardim de hoje?

R – Ah, mudou muito. As ruas eram de terra naquela época. A rua que eu morava era de terra e a gente brincava muito mais na rua. Naquele tempo não tinha violência que tem hoje. A gente podia passear muito a pé e pelas redondezas. Era uma outra época. Tinham muito menos carros na rua do que tem hoje. Era completamente diferente. O desenvolvimento veio e com isso trouxe uma série... Também o que nós temos hoje, a violência e que as pessoas hoje, acho que a infância das pessoas hoje mudou muito do que era. Os meus filhos é muito diferente do que eu tive.

P/1 – No Santo Américo, você era semi-interno?

R – Era semi-interno. Eu estudava... Eu entrava às 8:00 da manhã e saía às 17:00 da tarde. Menos Quarta-feira que saía 12:30.

P/1 – Tinha aula com Dom Gabriel?

R – Tinha Dom Gabriel, Dom Bolinha, toda essa turma. Você conhece Santa Américo? Então. Professor Moacyr que está lá até hoje lá.

P/1 – Me conta uma coisa, na tua infância nessa... Um pouco na década de 1960, você já tinha ouvido falar do Pão de Açúcar?

R – Ah sim. Sim.

P/1 – Por onde?

R – Ouvido falar, assim, porque existia o supermercado. Depois quando ele... Tinha, tinha... Eu não lembro exatamente se você me falar alguma loja que era Pão de Açúcar eu não me lembro mais. Eu lembro que a minha mãe fazia compras no Pão de Açúcar naquela época.

P/1 – E você terminou os estudos no Santo Américo, foi prestar vestibular para engenharia?

R – Prestei vestibular para engenharia e daí fiz a Engenharia civil no Instituto de Engenharia Paulista aqui em São Paulo.

P/1 – Teve alguma orientação familiar também?

R – Não, orientação não. Eu, praticamente, minha família, meu pai tem cinco irmãos e três irmãs e dos cinco irmãos todos têm filhos e quase todos fizeram engenharia. Naquela época todo mundo fazia engenharia, de nós. Não que eu fui obrigado a fazer, mas naturalmente acabei entrando em engenharia e fazendo engenharia.

P/1 – Você estudou onde?

R – No Instituto de Engenharia Paulista.

P/1 – Qual foi o seu primeiro trabalho como engenheiro?

R – Como engenheiro eu trabalhei como estagiário num prédio lá no Real Park. Foi um dos primeiros prédios que teve no Real Park, na rua Dom Paulo Pedrosa à muitos anos atrás.

P/1 – E depois?

R – E depois disso eu entrei... Ainda como estagiário, acabando os estudos, eu estava no finalzinho, eu entrei numa construtora e fiquei nessa construtora durante dois ou três anos e depois disso eu estava tomando conta de obras e também a parte comercial. Tive oportunidade de arrumar alguns clientes em algumas obras e acabei me tornando sócio da construtora e nós éramos em três. Inclusive eu tinha um sócio muito mais velho, que me ensinou muita coisa, que hoje ele tem mais... Hoje ele está com 85 anos e trabalhamos muitos anos juntos. Aprendi muito com ele e acabamos desenvolvendo essa construtora e eu acabei ficando por lá. Acabei ficando sócio. Nós éramos um terço, um terço, um terço. Éramos três sócios. Fazíamos muito prédio... Apartamentos de alto padrão com grupos fechados. Construí muitos prédios aqui em São Paulo. No Real Park, Vila Nova Conceição, Moema, essas regiões.

P/1 – Qual que é o nome da construtora?

R – Chamava-se Reúne Engenharia.

P/1 – E como foi que você teve contato com o Pão de Açúcar?

R – Eu, quando foi... Eu já conhecia, eu era amigo do primeiro marido da Ana Maria, do Bruno Caloi, do Tito e ainda quando ele começou namorar com ela nós éramos amigos, estudávamos juntos no Santo Américo. Estudamos juntos no Santo Américo, e nós tínhamos contato, e nós conhecíamos bem, e ficamos amigos, e deste contato eu construía com a construtora. Eu acabei em 1990 entrando numa concorrência e fizemos o primeiro hipermercado Extra, que é o Extra da Abolição de Campinas. Foi a construtora e essa construtora que eu tinha. Eu fui engenheiro da obra e nós fizemos essa primeira obra para o Pão de Açúcar.

P/1 – Como é que foi ganhar uma concorrência dessas, assim, tão grande?

R – Foi um desafio, foi um desafio. Uma obra complicada, uma obra, inclusive, que tinha toda uma estrutura viária também, que teve que fazer uma passagem em nível. Lá na Abolição era um terreno enorme. Era a antiga fábrica da Swift, o terreno era da antiga fábrica da Swift. Foi uma obra num tempo bastante curto. Era uma obra grande, levou uns sete meses para ser executado, sete, oito meses para ser executada. Eu lembro que a inauguração foi um sucesso. A loja muito cheia e o Pão de Açúcar naquela época estava passando por sérias dificuldades. Foi exatamente na crise do Pão de Açúcar depois do Plano Collor e ele começou entrar em dificuldade no meio da obra. A inauguração foi numa época muito difícil para o Pão de Açúcar. Depois disso eu ainda com a construtora. Passei a fazer uma série de reformas para o Pão de Açúcar para entregar. O Pão de Açúcar começou enxugar. O Abílio tomou a direção do Pão de Açúcar naquela época e começou enxugar, enxugar, enxugar para fazer a reestruturação. Estava numa situação econômica difícil. Inclusive, reformei uma série de depósitos, até um depósito enorme lá em Tamboré/Alphaville, um depósito que o Pão de Açúcar tinha e começamos entregar todos os depósitos, devolver os depósitos e fazer o enxugamento de lojas, reformar algumas lojas que tinha que... Para entrega aos proprietários, entregar o imóvel para os proprietários.

P/1 – Voltando um pouquinho na construção dessa primeira loja Extra, que tipo de orientações vocês tinham para a construção desse hipermercado e quais eram as referências?

R – Deixar bem claro que nessa época, nessa primeira loja Extra eu só fiz a parte civil. Toda parte de instalações era contratado direto pelo Pão de Açúcar; hidráulica, elétrica básica sim, mas toda parte de frio alimentar, ar condicionado, as coisas técnicas que dizem respeito ao varejo foram feitas diretamente pelo... Eu acompanhei, mas eu não tinha essa expertise. Acho que naquela época ninguém tinha. Era tudo... Fazia-se tudo separado. Foi uma coisa que nós mudamos ao longo do tempo, mas nós fazemos tudo separado. Então se fazia frio alimentar com uma empresa contratado direto pelo Pão de Açúcar, através de uma gerenciadora. Existia uma gerenciadora, então eu era o contratado da construção civil, construção civil e todo sistema viário.

P/1 – Mas tinha alguma conotação de vanguarda nessas obras, que você já podia estar referenciando?

R – Eu acho que naquela época seguia-se muito, pelo menos o que eu pude sentir, eu não era expert no ramo ainda. Não sei nem se eu sou hoje, mas eu conhecia muito pouco de varejo. Conhecia razoavelmente de construção, mas muito pouco de varejo. Então o que eu senti é que seguia-se muito mais a tendência do Carrefour que era o líder de mercado naquela época e que era um expert em hipermercados. Então este era um primeiro hipermercado feito. Os outros que existiam, tipo a loja de Curitiba, o Extra de Curitiba, Belo Horizonte eram todos Jumbo Eletros que foram transformados em hipermercados Extra. Então esta primeira loja eu senti que seguiu muito a tendência do Carrefour, do que o Carrefour fazia. Foi feito muito seguindo essa tendência. Existia a inovação de ser um hipermercado novo etc, mas nada mais do que um Carrefour naquela época.

P/1 – E a expectativa em torno da obra era muito grande?

R – A expectativa era muito grande porque naquela época, de longe, era a maior obra... O maior Extra do Pão de Açúcar e tinha uma área de vendas eu acho que, aproximadamente, 10 mil metros quadrados. Tinha mais de mil vagas de estacionamento. Era uma loja bastante grande. O Pão de Açúcar não tinha nenhuma loja nestas dimensões.

P/1 – E era para você também um uma obra grande...

R – Eu acho que é a maior obra que eu já tinha feito porque eu sempre fiz prédio de apartamentos etc. Essa era uma obra, quer dizer, quando eu falo em 10 mil metros de área de vendas, essa loja com... Ele tinha... Ela tem, tinha não, ela tem uma galeria enorme na frente, que deve ter mais... Deve ter umas 30 lojas, lojinhas na frente, na galeria comercial. Era um terreno de 80 mil metros quadrados e foi feito um sistema viário. Eu lembro, interessante nessa loja, que esse terreno era um pouco isolado do resto da cidade porque tem uma linha de trem que passa na frente da loja e tinha uma passagem onde só passava um carro de cada vez e nós tivemos que fazer... Nós tivemos que fazer uma passagem de nível, um túnel, vamos dizer, com os trens passando em cima. Não, foi, não podia desligar, não podia interromper a linha. Então nós fizemos essa passagem de nível com todo um sistema viário, que ligou, deu uma facilidade de acesso ao outro lado da cidade.

P/2 – Então você começou a trabalhar com o Pão de Açúcar em 1990?

R – Como fornecedor.

P/2 – Como fornecedor.

R – Exato.

P/2 – E você acredita que esse começo tenha sido de uma forma desafiadora? Foi um desafio para você?

R – Foi um desafio, tanto que uma coisa que foi interessante foi que, depois que eu construí essa loja do Pão de Açúcar e eu comecei fazer algumas reformas para o Pão de Açúcar, eu comecei ter muito mais contato aqui com o Pão de Açúcar e, principalmente, com o Abílio. E foi se tornando um contato cada vez mais próximo e com o tempo, eu lembro direitinho que eu não era funcionário do Pão de Açúcar, mas um dia eu dava uma assessoria imobiliária e um dia, eu ainda tendo a minha construtora, eu me vi sentado aqui, eu tinha uma mesa e uma secretária. Quando eu vi eu estava passando meio período aqui já. E depois, quer dizer, foi exatamente um namoro, um noivado e um casamento num tempo aparentemente longo e que acabou acontecendo. E eu me encantei com o varejo. Me encantei com o varejo. Eu me encantei em que sentido? É um trabalho muito mais dinâmico, as coisas mudam todo dia. Cada dia você tem uma coisa nova, isso é muito interessante. Quando você faz um prédio de apartamentos ou um prédio residencial, você vai um dia na obra, você vai daqui um mês está igualzinho. Às vezes para mim, pelo menos se torna desesperador. E numa obra... No varejo, tudo que acontece todo dia tem coisa nova, coisas mudam, mesmo a obra quando você faz um prédio de apartamentos, ele leva 30 meses, 36 meses para ser construído. Nós fazemos hipermercado que é muito maior do que um prédio em quatro, cinco, seis meses. Então é uma diferença brutal.

P/1 – E como se deu o convite para que você passasse a incorporar o grupo?

R – Olha, é difícil te dizer como que se deu. Aconteceu. Foi acontecendo, acontecendo. Depois de um tempo, o Abílio falou: “Olha, você está aqui já, você tem feito uma série de coisas” e daí que surgiu essa parte de eu entrar como coordenador de investimentos. Eu ainda continuei fazendo as duas coisas, continuei um pouco com a minha construtora, terminando algumas coisas. Depois eu acabei saindo, vendendo a minha parte e acabei ficando aqui como coordenador de investimentos. Depois de um tempo eu vim a ser diretor.

P/1 – Como que era essa função de coordenador de investimentos?

R – Na parte de expansão examinava pontos a serem, procurava terrenos para fazer expansão do grupo, se bem que naquele tempo, naquele tempo estavam saindo da crise e a gente não estava numa situação tão boa. Abílio estava reestruturando a empresa. Foi trocada, praticamente, eu acho que inteira toda a diretoria. Existia já naquele tempo, estava o Luís Antônio que era o diretor superintendente. Quando começamos a fazer uma série de reformas e uma coisa que interessante naquela época era que a marca Pão de Açúcar estava muito deteriorada no mercado. Tinha uma imagem péssima e eu acho que o maior trunfo que o Pão de Açúcar teve foi saber, foi saber trazer de volta o Pão de Açúcar e a marca Pão de Açúcar naquele tempo, o marketing começou a ser muito forte. Quem foi muito presente na área de marketing foi Ana Maria naquela época. Ana Maria trabalhava... Ela que tem uma grande expertise na parte de marketing e ela tem jeito para isso. E conseguiu... Porque a coisa mais fácil, mais fácil é você destruir uma marca e a coisa mais difícil é você reviver e trazer essa marca de volta ao público e mudar a imagem dela. Isso levou muitos anos e eu acho que nós chegamos hoje. Pão de Açúcar hoje é uma marca campeã, é um... Eu acho que é a marca mais consolidada que nós temos na empresa.

P/1 – Quais ações que você acha que foram, assim, as mais significativas nessa coisa de reverter a perda da identidade?

R – Olha, desde que eu entrei aconteceram coisas muito interessantes. Quando eu entrei, eu falei para você de devolver um depósito lá em Alphaville, ou Tamboré, eu lembro direitinho que a ordem era desativar todos os depósitos e centralizar tudo. Desculpe, descentralizar tudo. Estava passando tudo... Era a única empresa que tinha supermercados e tinha boa parte centralizada, tinha os depósitos. Depósito, o D1 hoje, que era um depósito menor, tinha alguns depósitos e a partir disso a ordem era descentralizar, que era o que o Carrefour fazia na época com os hipermercados. Cada loja era autônoma, cada loja trabalhava como uma empresa independente. Nós, praticamente, desativamos os depósitos todos. Pensamos até, eu lembro que foi até pensado pela empresa em vender o depósito D1 lá e, rapidamente, eu peguei isso e logo depois começou-se a idéia de centralizar novamente. Foi mudado para centralização e esse foi um dos trunfos porque o Pão de Açúcar saiu na frente de todo mundo porque dentro da centralização, o Pão de Açúcar aqui no Brasil já tinha muita experiência nisso porque trabalhou centralizado com os supermercados e passou também depois de um tempo a centralizar 11 hipermercados, que foi hoje, que foi a tendência desde daquela época e todos os concorrentes passaram a centralizar. Só que a centralização e o abastecimento é bastante difícil quando você não tem uma experiência em trabalhar centralizado. E o Pão de Açúcar eu acho que saiu anos luz a frente nisso porque já tinha uma experiência. Foi muito mais fácil para o Pão de Açúcar do que para os outros, inclusive para os concorrentes.

P/1 – E quando você assumiu a direção você foi trabalhar... Você continuou trabalhando nesta área, como é que foi?

R – Quando eu assumi... Não, quando eu assumi a direção, as coisas vieram vindo aos poucos. Eu comecei como diretor de investimentos e obras. Eu tomava conta das obras. Depois das obras vieram... Aí começamos a estruturar isso, estruturar expansão. Então hoje, quer dizer, isso veio vindo ao longo do tempo, mas hoje tem algumas divisões aos quais eu sou responsável, que tem a divisão de obras, a divisão de projetos, a divisão de expansão, a divisão de... Tem galerias comerciais, teve até pouco tempo atrás, eu era responsável pela divisão imobiliária, que agora nessa reestruturação recente passou à diretoria administrativa. Tem a parte de fusões e aquisições, controle de investimentos. Então passou tudo vindo tem... Que mais que... Tem algumas coisas... Nós temos hoje... Tem manutenção, área de manutenção da companhia, área de manutenção da companhia.

P/1 – Isso tudo está centrado na sua diretoria?

R – Está tudo na minha diretoria. Tem a parte de viagens também, que a parte de viagens eu tenho uma pessoa comigo que toma conta disso. Todas as viagens executivos etc, nós temos uma agência aqui dentro que toma conta disso. Aí já é da Holding, tem a parte de aviação que eu tomo conta também e tem a Fazenda da Toca, que é a fazenda do grupo, que no final do ano sempre tem as reuniões lá, que eu também tenho um administrador lá e a gente toma conta disso. Sou responsável por isso.

P/1 – Quase nada. (risos)

P/2 – Você estava contando desses eventos que aconteceram, que fez retornar a marca. E como o senhor está bastante ligado a essa área de operações, quais seriam os fatos, eventos mais marcantes, mais inovadores do grupo que você se lembra, que você gostaria de apontar nesses 10 anos de casa?

R – Eu cheguei à muito tempo atrás, eu cheguei eu não sei o ano exato, mas eu cheguei a ir no começo, um dos primeiros trabalhos... Quando a gente foi fazer, quando eu entrei efetivamente aqui, eu entrei com a função de viabilizar e construir o Extra da Anhanguera, que é o nosso... Foi depois disso, foi em 1993, foi construído em 1993, foi a virada do Pão de Açúcar, foi a virada depois, no meio da reestruturação, no final da reestruturação. O Pão de Açúcar começou investir novamente. O que surgiu foi esse Extra da Anhanguera, que foi uma loja que eu acho que a companhia jogava todas as fichas nessa loja. Foi uma loja muito importante, até hoje é... Se não é a primeira, é uma das primeiras... Se não é a mais importante, é uma das mais importantes do grupo hoje e essa loja foi uma inovação total. Nós fomos buscar o que tinha de melhor no mercado, última tecnologia e eu lembro direitinho que essa loja foi a primeira loja com... Informatizada com PDV's, scanners, informatizada. Eu lembro direitinho da inauguração. Foi uma correria. Foi a primeira loja informatizada com aqueles... Com os scanners e nessa época eu lembro que nós passamos a noite inteira. Existia uma empresa que foi quem fez a informática disso, a Data Régis e o diretor nessa época era o Marcos Escudeiro, que foi quem... Era o diretor da divisão Extra, Marcos Escudeiro e era uma coisa... Tinha o Jair Fernandes que cuidava da parte de informática, mas era uma coisa nova para todo mundo. Eu lembro na noite da inauguração, o sistema entrou em looping e ele não parava de calcular e não adiantava. A gente precisava de uma pessoa só, não adiantava... Informática é uma coisa que deixa você preocupado porque não adianta você botar... Não é que nem obra. Obra você precisa acabar mais rápido, você bota mais funcionários, você consegue apressar, mas informática não adianta. Era um problema de sistema, precisava ter alguma cabeça pensante que resolvesse aquilo. E nós ficamos quase até a hora da inauguração com aquele sistema em looping e não conseguia gerir os preços da loja. Foi uma confusão total, mas depois acabou inaugurando, dando tudo certo. Mas passou-se a noite inteira em cima, foi o maior problema que teve na inauguração dessa loja.

P/1 – E qual a sensação na hora que você... Quando você entregou o prédio lá em Campinas, ou seja, aqui na Anhanguera? Qual que é a sensação de você falar “poxa, acabei uma obra?”

R – Têm duas sensações interessantes. É muito bacana. Agora é uma coisa muito interessante é o seguinte; você enquanto faz uma obra e você sendo a principal pessoa da obra, quer dizer, quem coordena tudo, as compras e tudo mais, você está lá à frente da obra e você tem, vamos dizer, todos os direitos lá dentro. E uma coisa que é bastante... É uma grande emoção você terminar um empreendimento onde você começou havia um terreno. Quer dizer, visualizou um terreno, comprou um terreno e daí você vai ver, você fica imaginando. O que você faz? Era uma fábrica antiga, o que você vai fazer lá? Demolição da fábrica ou aproveitamento do que pode se aproveitar. Depois você fica imaginando como é que vai ser o sistema viário, como é que as pessoas vão acessar a loja e tudo mais. Daí tem todo a parte da construção, que leva o projeto, você projeta e idealiza aquilo, vai buscar os melhores técnicos, os melhores consultores para conseguir ter melhor e tentar até alguma coisa a mais up to date do que a concorrência. Daí você constrói a loja, inaugura. Uma coisa interessante é o seguinte; na inauguração, até a inauguração, todo mundo... Todo mundo pede licença para você para qualquer coisa. No dia da inauguração é até estranho porque você chega na obra, que a gente chama de obra, quando você chega na obra, você vai entrar, a gente fala “quem é o senhor?” (risos) Não pode mais entrar. Quer dizer, muda todo mundo, muda a segurança, muda tudo e é interessante que você não faz mais parte daquilo. Aquilo lá é da loja, tem um gerente, tem... Naquele tempo era um diretor de loja, ele era dono da loja. Quer dizer, precisava pedir licença para entrar até.

P/2 – E você gosta de visitar as lojas que você construiu, que você participou desse processo? Você costuma ir para rever, para...

R – Não é só para rever. Eu tenho necessidade de ir e de ver essas coisas porque tem toda essa área de manutenção que nós temos e área de obras também que faz todas as reformas porque hoje nós temos mais do que 500 lojas e, com certeza, nós temos sempre lojas em reformas. Você reformou uma, sempre tem que ter um ciclo de você vai voltar todas as lojas para voltar na primeira. Então isso é constante, é uma constante isso. E logo depois disso, quer dizer, nessa época, antes de ir... Antes de se fazer a Anhanguera, quando nós estávamos projetando a Anhanguera, eu fui a Portugal, que ainda a operação era Pão de Açúcar lá em Portugal. Tinha ainda a operação de Portugal e eu conheci lá a operação de Portugal e fui ver quais as inovações que eles tinham, o que se tinha de novo na Europa e numa rede que era controlado pelo próprio Pão de Açúcar. Estive lá em Portugal e depois disso, quando tivemos lá, nós conhecemos, quer dizer, até o Abílio que conheceu e que já conhecia, o (Virch?) que é um consultor nosso até hoje e naquela época, em 1994, eu lembro direitinho, o (Virch?) veio ao Brasil e depois disso nós fomos... Nós fomos correr a primeira maratona, pelo menos que eu corri, foi em 1994, a Maratona de Nova York. Nós fomos correr a Maratona de Nova York e nesse tempo estava... Foi Abílio. Luís Antônio, João Paulo e eu. Fomos nós quatro. Se não me engano fomos nós quatro. Nós fomos... E antes de correr a maratona, nós fizemos uma outra maratona. Quer dizer, nós encontramos com o (Virch?) nos Estados Unidos e fizemos em três dias uma vasta corrida a uma série de lojas nos Estados Unidos e foi quando começou um contato com o (Virch?), que eu acho que esse consultor, que é um cara muito bom. É um detalhista e que foi muito importante para a companhia porque ele trouxe inúmeras inovações, inúmeros... Nós começamos fazer os novos Pão de Açúcar junto com ele, as reformas e tudo mais, onde veio toda essa nova... Esse novo padrão Pão de Açúcar que existe até hoje e até hoje ele vem inovando ano a ano. Acho que foi um grande ganho para a companhia foi essa época e esse consultor eu acho que foi uma pessoa muito importante na história do Pão de Açúcar, do novo Pão de Açúcar, vamos dizer.

P/1 – E agora, futuro? Assim, o que tem de mais moderno sendo pensado, em termos de lojas, de construções?

R – Bom, tem uma tendência hoje, a primeira coisa é que hoje a competitividade é tão grande, mas tão grande, tão grande, que nós não temos outra opção se não tivermos custos competitivos de construção e de operação ou mais barato do que os concorrentes porque a única forma hoje de se sobreviver nesse mercado é você... Porque o preço hoje, ainda mais com a estabilidade econômica, o preço hoje é determinado pelo mercado. Você vai hoje na concorrência os preços são todos muito parecidos, está certo? Então cabe a nós fazermos lojas e uma operação a um custo muito baixo para poder conseguir alguma margem para poder ganhar dinheiro, tocar a companhia para frente. Uma coisa muito importante também, hoje quando você vai a uma loja de supermercado ou de hipermercado, você quando chega num cruzamento, você pode... O cliente, ele pode tanto ir na mesma distância porque tem loja para tudo quanto é lado, pode tanto ao concorrente, a um Carrefour, a um Wallmart ou a um Extra, ou mesmo um Pão de Açúcar, eu acho que o que determina isso é uma coisa que se chama-se atmosfera. E o que eu chamo de atmosfera? Atmosfera é a primeira... Começa você chegar na loja, se a sinalização do caminho é adequada, você chega facilmente a loja e você chegando facilmente a loja, você se sente bem. Aí passa, você conseguiu chegar a loja, passa a entrada da loja. Se você tem uma entrada muito estreitinha, onde você entra com o carro muito estreito, uma rampa, um estacionamento escuro, é diferente de você ter uma rampa larga, está certo? Uma rampa larga, onde você entra com o carro, tem um estacionamento amplo, claro. Você chega a loja, ninguém sabe a cor do piso da loja, nem a temperatura da loja. Você sabe sim se a loja está... Espera um pouquinho. Então, o mais importante é quando um cliente entra dentro de uma loja, não interessa que cor que é o piso. O que interessa é a atmosfera que a pessoa sente. É isso que vai diferenciar se uma pessoa vai numa loja ou na outra porque os produtos, aparentemente, em todas as lojas existem. Os bons concorrentes no mercado, bons concorrentes hoje eles têm todas as mercadorias, todos têm o mesmo tipo de mercadoria. Então o que importa é o seguinte; é a atmosfera, o atendimento. Então, se é uma loja clara, se ele é bem iluminada, a temperatura do ar, a música ambiente, como você entra e sai do estacionamento. Se você vai para um lugar, onde você dá cinco voltas para chegar na loja porque você se perde, quando a dona de casa vai uma vez é complicado, ela não sabe por que, mas ela acha que é complicado chegar naquela loja. E quando você tem uma atmosfera, que eu chamo tudo isso de uma atmosfera agradável, onde você chega fácil, onde você sai fácil, onde a loja é clara, onde a loja tem um bom som ambiente, tem uma temperatura agradável, a pessoa se sente bem. E quando a pessoa se sente bem, ela volta sempre. É um lugar onde ela vai gostar de voltar, vai ter prazer em voltar.

P/1 – E tem um projeto Caraiá? O que é esse projeto? Não sei se é o projeto...

R – Caraiá é o nome do ponto. Nós temos um terreno que é muito importante, que é perto da Ponte do Morumbi, está certo? Que é na Marginal Pinheiros e que é um terreno bastante grande que nós adquirimos a alguns anos atrás. Um terreno de 61 mil metros quadrados. Esse terreno, inclusive, foi adquirido para se fazer um hipermercado, mas no meio tempo nós acabamos comprando... Aliás, acabamos comprando não. Nos últimos, desde 1997 para cá, nós compramos aproximadamente 25 redes entre pequenas, médias e grandes. Isso compõe, mais ou menos, 300 lojas essas redes que nós compramos. Este terreno que é um terreno muito importante, numa posição muito privilegiada. É um terreno que foi comprado para fazer um hipermercado e no meio tempo nós acabamos comprando a rede Paes Mendonça. Já tínhamos o Extra da João Dias e ficamos com a loja onde tinha o antigo Paes Mendonça, que é o Extra do Morumbi hoje, que é uma loja muito importante da companhia. Isso não que inviabilizou, mas retardou o uso desse terreno, que é muito próximo. Ele fica exatamente no meio entre... Este terreno, o Extra do Paes Mendonça fica exatamente entre esse que você está falando, a Caraiá, que é esse terreno, e o Extra da João Dias. E nisso surgiu agora que o Abílio idealizou já faz tempo que ele tem esse sonho de fazer um centro de treinamento de futebol para meninos de rua e trazer esses meninos para o esporte. E esse terreno, coube a esse terreno, que é bastante grande e num ponto bastante privilegiado, temporariamente, temporariamente que eu digo, por alguns anos que se faça um uso dele, vão ser construídos alguns campos de futebol com centro de treinamento para meninos de rua. Inclusive, eu acho que são 70 meninos que vão ficar lá para ver se saem craques. As inscrições que teve no Projeto Super Bola que houve foram mais de 60 mil crianças. Depois peneiraram para um campeonato, onde ficaram 2300 meninos que jogaram o campeonato e desses 2300 vão sair 70 que vão para esse centro de treinamento. Quer dizer, é uma peneira violenta e além disso, neste projeto, vão ter os campos de futebol, um centro de treinamento, parte de exercícios físicos. Eles vão estudar aí, vão ter oportunidade de estudarem aí também, para não perderem os estudos e vão fazer também uma grande loja Pão de Açúcar nesse terreno. Tudo cabe, vai ser um complexo muito bacana.

P/1 – Já que você falou dessa questão da responsabilidade social, não sei se você pode falar um pouco da atuação do Pão de Açúcar frente a comunidade, a inovação do Pão de Açúcar em relação ao atendimento ao idoso, ao...

R – Eu acho que tudo isso eu não sou a pessoa mais especializada, mais indicada para falar sobre isso. Eu conheço um pouco, mas eu não sou... Uma parte que eu posso dizer é o seguinte; o que o Pão de Açúcar fez pelos funcionários e pela comunidade na parte de esporte, numa qualidade de vida melhor, eu nunca tinha visto algo parecido. Hoje em dia com essas maratonas de revezamento que nós temos, o incentivo que a gente dá aqui dentro ao esporte, o que eu pude ver. Eu fui uma pessoa que sempre fiz esporte desde pequeno e eu quando entrei aqui vi muita gente sedentária, muita gente que não fazia nada e o incentivo que o Pão de Açúcar deu ao esporte nesses últimos anos foi uma coisa que eu acho que... Eu vejo muita gente que entra aqui, funcionários novos que entram, diretores novos que entram e que passaram a exercer essa atividade esportiva. E com a nossa academia, com as maratonas, com o incentivo de \_\_\_\_\_ as pessoas à Nova York, pessoas mais simples que jamais poderiam ir a uma maratona fora do Brasil. O incentivo que foi dado é uma coisa extraordinária. Eu acho que isso aí foi um grande ganho. A divulgação do Pão de Açúcar no mercado. Acho que uma coisa trouxe a outra, tanto bem que ele fez, como isso fez bem para a marca Pão de Açúcar e para a companhia.

P/1 – Essa sua trajetória de obras e direção tem algum caso, alguma coisa que tenha acontecido com você no ambiente do Pão de Açúcar?

R – Algum problema você diz?

P/1 – Alguma coisa engraçada, alguma coisa pitoresca.

R – Engraçado... Teve uma coisa triste. Eu lembro quando nós fomos inaugurar... Nós íamos inaugurar duas lojas importantes para a companhia praticamente no mesmo dia. Eram dois dias ou três dias diferentes que eram o Extra João Dias e o Extra Amoreiras. E nós pegamos uma firma que chamava Friar, que era uma firma já... Há muitos anos fazia o frio alimentar para o Pão de Açúcar. Essa empresa foi contratada com

concorrência e tudo mais. E os engenheiros calculistas da empresa, da Friar, fizeram um cálculo errôneo na parte de frio alimentar e no dia de inaugurar a loja, estava tudo marcado, a mídia na rua, tudo pronto, mercadoria na loja e o frio alimentar, toda cadeia de frio não funcionou. Nós ficamos com os galpões de frio e congelados todos sem funcionar. Eu acho que foi uma das maiores dificuldades que eu passei. Acho que nunca tinha acontecido isso na empresa. Eu acho que isso é uma coisa que a gente aprende. É duro, foi duro, mas no fim as lojas estão aí, são um sucesso, mas naquela época foi uma situação. Passei algumas noites dentro da loja com os técnicos tentando fazer esse frio alimentar funcionar. A gente chama Rodal Frio durante a noite para poder abastecer esses balcões e tudo mais e não conseguimos. Inauguramos as lojas... Naquele tempo, todo mundo ajudou. Acho que a empresa foi muito solidária e nós contratamos, inclusive, balcões self, que ligamos na tomada e pusemos para quebrar um galho na verdade. Mas foi um desastre essas inaugurações.

P/2 – Mas mesmo diante desses eventos, essas pequenas catástrofes, qual que é a sua opinião da relação cliente com o Pão de Açúcar? Como que você vê essa relação?

R - Eu acho que o atendimento que o Pão de Açúcar tem, principalmente a bandeira Pão de Açúcar em relação aos clientes... Hoje o Pão de Açúcar é a casa do cliente. Você visita as lojas do Pão de Açúcar e dá uma enorme satisfação em ver as pessoas. Hoje o Pão de Açúcar aprendeu a fazer uma coisa que as pessoas têm uma compra prazerosa. Quer dizer, as pessoas têm prazer em fazer compra dentro de uma loja do Pão de Açúcar. E os Extras que são um outro tipo de loja, hipermercado, nem pode ter o mesmo atendimento que tem uma loja do Pão de Açúcar, mas também são lojas que estão maravilhosamente operadas hoje. Eu acho que é difícil você encontrar... Olha, eu já visitei muitas lojas ao redor do mundo. Pode ter igual, agora é muito difícil você ver lojas melhores do que as nossas hoje em dia, tanto Pão de Açúcar como Extra e agora também os Compre Bem, Barateiro Compre Bem, que está entrando... Vamos supor, é um mercado novo nosso que nós... Porque naquele tempo o Pão de Açúcar não sabia trabalhar com mercado de uma classe mais baixa, está certo? E com a compra do Barateiro, da rede Barateiro e depois com os estudos feitos em cima do Barateiro, Compre Bem e tudo mais, o Pão de Açúcar passou a trabalhar com uma classe mais baixa, uma classe de mais baixa renda e sabia atender também o desejo desses consumidores.

P/1 – Você tinha dito já das 25 redes, né? Nesses 10 anos, quais foram essas aquisições e essas redes Barateiro, Compre Bem, o que mais?

R – Eu vou te dizer o que tem de... Nestes últimos anos, eu vou simplesmente ler alguns nomes para vocês, que vocês vão se lembrando, desde 1997 até os dias de hoje. Nós compramos o Free Way no Rio de Janeiro, (Epical?) aqui em São Paulo, rede Mambo, a rede Pamplona, a rede Milus, Assab em Brasília, o Barateiro. Compramos uma série de lojas do G. Aronson. Compramos o Peralta, compramos os Paes Mendonça, compramos os Mappin, compramos o Shibata, compramos os supermercados Mogiano, depois uma rede Sibus, o Ita, São Luís no Ceará, Boa Esperança em... Agora eu me atrapalhei. Espera aí. Onde é o Bom Esperança? É Nordeste, mas esqueci... Falei com o pessoal hoje do Boa Esperança. Bom... João Pessoa, João Pessoa. Compramos o G. Pires, compramos o Nagumo, compramos o Paraty no Paraná, compramos o Reimberg aqui em São Paulo, Rosado...

P/1 – Só isso. (risos)

R – ABC Supermercados do Rio de Janeiro e o Sé Supermercados.

P/1 – O Mambo eu tinha uma dúvida, todo mundo tem uma dúvida se o Pão de Açúcar comprou o Mambo ou não?

R – Comprou, comprou, comprou o Mambo. Comprou as principais lojas do Mambo. O Mambo continuou com duas lojas. Nós compramos algumas lojas do Mambo, a maioria das lojas do Mambo e a mais importante delas é a loja do Mambo aquela loja em frente ao Shopping Ibirapuera, aquela loja de Moema.

P/1 – Então vocês têm estudo enorme para trabalhar essa concorrência que... Como que é isso, uma curiosidade?

R – Isso foram quase 300 lojas que nós compramos, fora as lojas que nós abrimos; hipermercados. Abrimos mais de 30 hipermercados durante esse tempo aí, fora isso aqui, fora os comprados, nós abrimos mais de 30 lojas novas nesses últimos anos de 1993 para cá.

P/1 – E quais são os desafios que você tem pela frente, você vê que o Pão de Açúcar tem pela frente?

R – O Pão de Açúcar depois... Com essas aquisições e mesmo com o crescimento orgânico dele, passou a ser a primeira... Passou a liderança do mercado nacional e acho que um dos objetivos é não perdermos essa liderança, não só por vender mais, mas sermos, somos e continuarmos sendo os mais eficientes do que a concorrência.

P/1 – Que lugar do Brasil o Pão de Açúcar não está?

R – Lugar do Brasil que não está. Nós não estamos em poucos lugares, mas no Sul não estamos no Rio Grande do Sul, não estamos em Santa Catarina e depois para o outro lado nós não estamos em... Nós não estamos em Sergipe hoje, quem sabe em breve nós iremos. Sergipe, nós não estamos em Alagoas, no Espírito Santo, não estamos no Amazonas... Onde mais? Não é o Norte inteiro. Rondônia não estamos.

P/1 – Mas vocês têm uma política de expansão para essas regiões?

R – Nós temos uma política, quer dizer, a política nossa é lógico que nós estamos sempre atentos a oportunidades. Oportunidades são alguma rede... Essas redes... A gente faz estudos e tudo mais, mas sempre quando aparece alguma coisa que tenha mais... Primeiro nós queremos... O objetivo é sermos bastante fortes aonde nós já estamos. Então sempre procurar crescer onde nós já estamos e depois onde \_\_\_\_\_ porque

também existe uma parte logística que é como você leva a mercadoria, que essa é uma parte que eu não falei, mas uma das maiores evoluções que nós tivemos nessa companhia foi na área de logística, nos nossos depósitos, concentração que nós temos naquela área da Anhanguera, os depósitos que nós construímos e ampliamos e foram obras grandes que foram feitas e hoje nós temos uma logística bastante, vamos dizer, sofisticada, sofisticada em termos de produtividade, é muito produtiva. Nós temos um parque... E esse é um dos pulos do gato do varejo. É você ter uma logística eficiente. Hoje nós temos, mas temos algumas limitações. Para você entrar num lugar novo, você precisa ter uma massa crítica para poder operar. Você não pode entrar num estado novo com uma loja Pão de Açúcar porque você tem que deslocar uma equipe para lá. Então você tem que ter uma massa crítica. Então quando você tem um plano de adentrar em alguma... Algum estado novo ou alguma área nova, você tem que ir já com um plano de... Ou você entra com hipermercado que já tem um volume grande de vendas e você pode iniciar por aí ou uma série de lojas de supermercados. Agora não dá para entrar com uma loja de supermercado em algum lugar e a logística precisa permitir isso. Hoje, por exemplo, você falar Manaus é um bom estado, mas para você entregar em Manaus, as entregas em Manaus tem um custo bastante elevado para nós que não temos a logística no meio do caminho. Temos a nossa logística concentrada aqui em São Paulo, então isso precisa ser estruturado. Você precisa se estruturar antes, antes e ir para esses lugares. Tudo é possível, mas a gente precisa estar bem estruturado. Agora uma das melhores coisas que nós estamos fazendo é crescendo nos lugares onde nós já estamos. E o objetivo é nos tornarmos líderes de mercado em todos os lugares onde nós já atuamos.

P/1 – E você, Caio, o que você além de competir com todos na maratona, quais são os seus hobbies, seus sonhos?

R – Hobby, bom, eu gosto muito de esporte. Eu continuo correndo. Eu corro já... Eu já corri algumas maratonas, corri Nova York em 1994, 1995, 1996, 1997 e 2000. Continuo correndo para manter um pouco da forma. Eu jogo squash. São as principais coisas que eu faço hoje em dia em matéria de esporte. Faço musculação. Quer dizer, faço esporte, uso... Eu praticamente vou a academia todos os dias, todos os dias eu vou à academia. Eu não passo... É difícil eu passar um dia sem fazer esporte. Eu acho que esporte é uma coisa que me revitaliza o dia. Eu faço na hora do almoço, que para mim é uma coisa que parece que eu dormi, acordei de novo quando eu volto a tarde. Eu volto renovado. Então isso é uma coisa muito importante para mim e o hobby meu eu gosto. Eu gosto do que eu faço, gosto do trabalho. Para mim o lazer é o esporte, a família, que é muito importante.

P/1 – O que você achou de participar dando essa entrevista, contando um pouco as suas memórias?

R – Gostei, gostei bastante. Eu acho que a Norma vem fazendo um trabalho já faz tempo, um trabalho bacana aqui dentro com a parte das memórias do grupo. Eu não estava, vamos dizer, não me preparei nada, nem sabia o que ia ser perguntado. Talvez eu pudesse... Às vezes você se concentra um pouco antes, talvez eu pudesse lembrar mais coisas. Eu devo ter esquecido uma série de coisas no meio caminho, mas eu acho que é uma idéia muito interessante de se fazer um vídeo desse tipo e se ter essa história gravada.

P/1 – Muito bem, muito obrigada.

R – Ok.

[Fim da Entrevista]