

Depoimento de Abílio Diniz aos organizadores*

Como foi que o senhor conheceu o Bresser?

Abílio Diniz – Eu conheci o Luiz Carlos através do Sylvio Luiz, irmão dele. Fui colega do Sylvio na segunda turma da FGV/Eaesp, quando o Luiz Carlos estava fazendo o mestrado nos Estados Unidos, para ser professor da FGV. Eu estava sempre junto com o Sylvio, éramos colegas e amigos. Quando o Luiz Carlos voltou, eu o conheci e nos tornamos amigos – isso foi no final dos anos 1950 – e, quando foi em 1963, o Luiz Carlos veio trabalhar na empresa. Começou inicialmente a trabalhar comigo, dando uma assessoria em propaganda, mas depois eu fiz a ele um convite mais formal, para que realmente passasse a fazer parte da diretoria da empresa, que era muito pequena naquele tempo. O Luiz Carlos teve uma importância muito grande ali. Eu sempre considerei que os três pilares básicos dessa companhia, ou de qualquer boa companhia, devem ser: uma sólida estrutura de capital, domínio total da tecnologia e gente. E, no que diz respeito ao domínio de

* Abílio Diniz é empresário, presidente do Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar.

tecnologia, o Luiz Carlos me ajudou muito no sentido de adquirirmos *know-how* sobre o nosso negócio. Fizemos inúmeras viagens ao exterior, isso era uma constante nossa, sempre tentando descobrir coisas novas, tentando ter idéias diferentes para aplicar aqui na empresa. Na realidade, considero o Luiz Carlos a pessoa mais importante, junto comigo, na criação dessa empresa. Trabalhamos quase 20 anos juntos, de 1963 a 1982, quando ele deixou de ser executivo da empresa para ir trabalhar com o governador Franco Montoro.

Foi importante para o senhor a passagem pela Fundação Getúlio Vargas?

Abílio Diniz – Sem dúvida nenhuma, foi fundamental. O Curso de Administração de Empresas que fiz na Escola de Administração de Empresas de São Paulo me marcou muito. Eu fiquei apaixonado pela escola, pelos professores americanos que nós tínhamos naquela época. Tanto que, quando terminei a FGV, as possibilidades de emprego não eram muito grandes e eu não queria continuar trabalhando no negócio que o meu pai tinha iniciado na doceria, eu estava absolutamente decidido a ir para a Michigan State University. Eu ia fazer o mestrado, talvez até um doutorado e me tornar professor, seguir a carreira intelectual. Mas então, nessa época, o meu pai teve a idéia de abrir um supermercado, e eu encontrei ali uma real possibilidade de fazer alguma coisa diferente, alguma coisa que me realizasse, que me desse prazer e acabei não indo para Michigan. Só fui para Michigan mais tarde. Fui estudar nos Estados Unidos já bem mais tarde, em 1965, não para fazer um curso de mestrado como queria, mas para estudar um pouco de economia e também marketing.

Quais as influências recíprocas, em que o senhor acha que influenciou o Bresser e vice-versa?

Abílio Diniz – Acho que nós fazíamos uma dupla excelente, porque o Luiz Carlos foi sempre muito mais teórico, sempre foi muito mais de pesquisar, de planejar, e eu, ao contrário, sou mais prático, mais objetivo. Nisso, nós formamos uma dupla excelente, juntando as características de cada um dos dois e trabalhando realmente muito, muito bem, durante praticamente 20 anos.

O Bresser sai do grupo em 1982, como o senhor registrou, e vai para uma atividade mais política e de economista. Como o senhor vê essa trajetória dele?

Abílio Diniz – Olha, o Luiz Carlos sempre foi um intelectual. Mesmo aqui, nesses 20 anos em que trabalhou comigo, ele nunca deixou de escrever, nunca deixou de pesquisar, nunca deixou de estudar, nunca deixou de dar cursos, nunca deixou de dar aula. Tanto que, no nosso acerto de trabalho, nós já sabíamos disso desde o começo – ele tinha o seu espaço de tempo para isso. Realmente ele sempre foi voltado para os estudos de economia e também muito voltado para o social. O Luiz Carlos sempre foi, e nós aqui percebíamos, um grande intelectual. Depois é que ficou conhecido nacionalmente. No começo, quando foi para o governo Montoro, ele foi inicialmente como presidente do Banespa. Foi o primeiro cargo que ele teve na administração pública. Nessa época, eu tinha muito mais evidência do que ele na parte econômica e política do país, eu estava muito mais engajado, muito mais envolvido. Eu tinha sido convidado, desde 1979, pelo Mario Henrique Simonsen, para ser membro do Conselho Monetário Nacional e nunca quis ter nada mais do que isso, ser mais nada do que isso no governo. Mas isso me deu uma oportunidade de agir politicamente, de estudar ainda muito mais economia, de exercer realmente a minha atividade como membro do conselho e, evidentemente, você acaba tendo uma atividade política, e eu tive muito mais projeção do que ele naquela época. Circulava por Brasília muito melhor do que o Luiz Carlos. Durante a década de 1980 eu passei quase tanto tempo em Brasília quanto aqui em São Paulo. Em 1987, quando o Luiz Carlos foi convidado e aceitou substituir o Dílson Funaro no Ministério da Fazenda, foi curioso, porque eu conhecia muito mais do ministério do que ele – as pessoas, as gavetas, os móveis, as salas, as coisas todas (risos). Vivi um período bastante próximo a ele nessa época também. Foi um período curto, uns sete, oito meses – ele não ficou muito tempo como ministro da Fazenda –, mas foi uma experiência interessante, foi uma experiência boa. Acho que o Luiz Carlos sempre teve essa vocação, eu o considero mais do que um economista, ele também é um bom político, um bom articulador.

Depois da passagem pelo Ministério da Fazenda, ele volta a colaborar no Pão de Açúcar, não é?

Abílio Diniz – Depois dessa experiência do Ministério da Fazenda, o Luiz Carlos teve uma oportunidade muito importante de nos ajudar aqui. Nós tivemos a crise justamente quando eu retornei de Brasília, no final de 1989, e nós tivemos uma crise muito forte em 1990. O Luiz Carlos me ajudou muito nisso, esteve presente comigo, sem ser um executivo dentro da companhia, mas esteve presente dando idéias, ajudando, teve uma participação extremamente ativa e importante nesse momento da crise e no início da reconstrução. Ele teve uma participação realmente muito importante. Foi o principal articulador e negociador entre mim e a minha família, para que nós realmente pusessemos um fim àquela situação de conflito em que vivíamos, e o Luiz Carlos negociou e seguiu junto até a assinatura do contrato. Solução que se deu em janeiro de 1994. Assim, veja só, o Luiz Carlos teve uma participação extremamente importante na, vamos dizer assim, criação do “primeiro” Pão de Açúcar. Existem dois Pão de Açúcar; existe o primeiro que nós fizemos, e existe aquele que nós fizemos renascer praticamente das cinzas, e o Luiz Carlos teve uma participação extremamente importante na construção do Pão de Açúcar, na crise e na reconstrução. E, mais do que na reconstrução, teve uma participação muito importante na negociação para terminar com o conflito da família, isso é muito importante. Então a história do Luiz Carlos é extremamente interligada com o Pão de Açúcar, e eu, além de ser seu amigo, lhe sou grato por todo o sucesso que ele teve aqui dentro, sucesso em prol dessa companhia.

Nessa primeira fase, de “criação” do primeiro Pão de Açúcar, em que áreas ele atuou mais?

Abílio Diniz – Como disse, o Luiz Carlos entrou como consultor na área de publicidade e marketing. O Luiz Carlos trabalhava, nessa altura, como publicitário e ele entrou me assessorando. A empresa era muito pequena naquela época, era uma empresinha de uma loja só, e ele entrou me assessorando em marketing e publicidade, especificamente publicidade, que era do que ele mais entendia. Depois a empresa abriu a segunda loja, e ele

continuava cuidando da parte de publicidade e marketing. Posteriormente é que nós o nomeamos diretor administrativo. Ele passou a ser um diretor estatutário, aí já com, não me lembro exatamente, parece com cinco, seis lojas, ele passou a diretor administrativo da empresa e aí foi diretor sempre, quer dizer, até 1982 quando ele deixou a companhia. Foi um excelente diretor administrativo, nós sempre tivemos as nossas coisas muito bem-arrumadas, ele introduziu aqui os primeiros sistemas de informação. A primeira parte de tecnologia de informação foi iniciada pelo Luiz Carlos. Não que fosse um especialista nisso, mas foi sob sua orientação que isso aconteceu, essa foi sempre a área dele. Eu cuidava da parte operacional comercial e o Luiz Carlos cuidava da parte administrativa, nós estávamos sempre juntos na busca de *know-how*, na busca de mais tecnologia, nós estávamos sempre juntos.

Uma coisa interessante na trajetória de vocês dois, fora a competência específica de ambos, é o fator sorte. O senhor falava agora da reconstrução, que ressurgiu das cinzas, então houve um momento na história do grupo em que, o senhor me corrija se eu estiver errado, se não fosse a venda da loja em Portugal, o grupo sucumbiria, não?

Abílio Diniz – É verdade, mas não atribuo isso ao fator sorte, eu inclusive gosto muito da frase “quanto mais eu trabalho, quanto mais eu treino, mais eu tenho sorte”, quer dizer, isso foi uma decisão. Foi uma decisão tomada por consenso. Eu precisava, vamos dizer assim, extinguir completamente o passivo remanescente da crise e, por outro lado, eu precisava ter uma companhia forte no sentido de poder fazer a negociação com a minha família, então nós decidimos fazer a venda de Portugal, coisa que eu acabei depois fazendo melhor ainda do que vender, eu fiz um MBO, um *management buyout*, em que eu continuei participando da companhia e da administração, mas trouxemos os recursos necessários para a capitalização da empresa no Brasil. Mas isso eu não atribuo ao fator sorte, atribuo realmente ao nosso planejamento estratégico, quer dizer, nós decidimos que esse era o caminho. Também não gosto da palavra azar. Evidente que a crise se manifestou

em 1990, no governo Collor, mas eu não posso, até gostaria, mas não posso culpar o governo Collor pela crise da companhia. Quer dizer, a companhia estava frágil e, em um confronto com uma realidade totalmente adversa, ela mostrou a sua fragilidade e entrou em crise....

Se isso não acontecesse, se a conjuntura econômica do país não fosse tão adversa naquele momento, provavelmente a crise ocorreria um pouco mais à frente...

Abílio Diniz – Sem dúvida, de uma forma ou de outra, maior ou menor, ela sempre mostraria sua face. Talvez não com tanta força, porque quando retornei à empresa, no final de 1989, a primeira coisa que eu fiz foi iniciar um plano de reestruturação, porque tinha a total noção da sua fragilidade. Se não tivessem acontecido condições conjunturais econômicas tão difíceis como as de 1990, talvez eu tivesse tempo de preparar melhor a empresa para um confronto com uma realidade mais difícil, mas a crise veio logo, a conjuntura adversa veio logo no início de 1990, e aí a empresa não suportou.

Curioso, o fato de o Bresser ser um intelectual poderia atrapalhar a administração de uma empresa, não é?

Abílio Diniz – Mas não foi o caso, porque eu acho que nós fazíamos uma boa dupla. O Luiz Carlos é um intelectual, mas o Luiz Carlos é muito inteligente (risos). O Luiz Carlos é astuto, ele coloca um pouco de pragmatismo também nas coisas que faz, tanto que teve sucesso depois também no governo, como ministro da Administração. Foi um belo ministro, enfim, desempenhou bem o seu papel. O difícil seria se ele fosse um intelectual alienado do mundo, mas isso ele nunca foi, sempre foi “pé no chão”, sempre firme nas suas coisas, sempre olhando em volta, sempre olhando a realidade, e não uma pessoa alienada da vida real. O Luiz Carlos é assim de extremo bom senso, o bom senso do Luiz Carlos é realmente muito importante. Eu tinha sempre muitas conversas com o Luiz Carlos, ele era um bom

sparring para “bater bola”, como a gente diz, para colocar idéias e ele censurá-las, ou até às vezes aplaudi-las. E acho que isso também foi uma característica dele que fez com que nós formássemos uma dupla tão boa – eu usava muito o Luiz Carlos como meu *sparring* até porque nós somos diferentes, então eu exercitava idéias com ele, para que ele assessorasse ou até viesse a apoiar, e depois apontar os pontos críticos e os pontos fortes ou fracos.

O senhor é considerado, por muitos, um dos maiores especialistas em varejo do mundo. O Pão de Açúcar teve essa iniciação com êxito em Portugal que o senhor acabou de narrar. Estrategicamente a saída foi calculada, mas o grupo não pensa em, no futuro, eventualmente retornar à essa inserção externa?

Abílio Diniz – Não, o Brasil é um país muito grande, o espaço que temos aqui no Brasil é realmente enorme e hoje nós somos muito mais focados. Quando você vai para outro lugar, para outro país, para outra cidade, quando vai instalar o seu negócio, você pergunta o seguinte: o que eu vou levar de novo, o que eu vou levar de importante, o que eu posso fazer melhor? Quando fomos para Portugal, nós sabíamos que estávamos levando inovações para lá. Portugal estava na “idade da pedra” em matéria de distribuição de alimentos, Portugal não tinha sequer um real supermercado, nada. Então havia espaço para nós. Aquilo não foi uma aventura do tipo “olha, meu pai é português, eu vou abrir uma loja em Portugal”. Aquilo foi algo muito concreto. Realmente meu pai recebeu um convite, de um secretário de Estado do governo de Portugal, para que se estudasse o mercado português, e eu fui para lá. As coisas aconteciam, meu pai tinha as idéias e depois eu ia lá para fazer. Eu fui para lá e fiquei realmente espantado com as possibilidades que existiam para se implantar um negócio de supermercados, um negócio de auto-serviço no país. E foi o que nós fizemos e deu extraordinariamente certo, só que hoje praticamente não existe país no mundo que já não esteja ocupado nesse mundo global. Então eu acho que, como nós temos muito espaço aqui no Brasil, nem mesmo a América do Sul faz parte dos nossos planos.

Uma coisa interessante, dr. Abílio, é que, no processo de abertura da economia brasileira, tanto o setor bancário quanto o setor de autopeças – Metal Leve, por exemplo, que é uma empresa sofisticada com unidades até nos Estados Unidos, Cofap, uma companhia fabricante de peças – foram engolidos, e vocês conseguiram uma parceria, com *joint venture* com o grupo Casino, bastante sofisticada, quer dizer, vocês continuavam com o controle, venderam bem a parte que foi vendida, quer dizer, isso também não foi sorte, foi planejamento?

Abílio Diniz – Desde que abrimos o capital em 1995, pensávamos em ter um parceiro estratégico que nos pudesse até agregar mais tecnologia. Aí descobrimos que, nesse negócio de tecnologia, hoje com o mundo dos consultores e tudo mais, você tem a tecnologia que quiser, disponível dentro de casa na hora em que você quiser. Mas nós não abandonamos a idéia do parceiro estratégico. Aí, todo mundo conversa com todo mundo, e começamos a conversar com o Casino. E se desenvolveu essa idéia de fazer uma associação com eles. Nós já fizemos em 1999 e agora, no final de 2003, estamos satisfeitos com essa parceria que temos com eles.

O Luiz Carlos está hoje no conselho da empresa, não é?

Abílio Diniz – O Luiz Carlos está no conselho da empresa desde que nós formalizamos o conselho. Desde que fizemos a abertura de capital, formamos o conselho, e o Luiz Carlos foi um dos primeiros conselheiros a serem nomeados para a empresa. Hoje, o conselho já é maior, tem cinco economistas no conselho, e eles às vezes promovem debates acadêmicos no conselho, em detrimento dos negócios da companhia (risos). Mas é sempre interessante a gente observar. Outro dia, o Luiz Carlos debateu muito com a Maria Silvia Bastos Marques e foi divertido. Mas, enfim, nós temos um belo conselho e o Luiz Carlos sempre contribui com ele. E hoje, além do conselho, nós temos comitês. Com essa nova governança corporativa que nós implantamos, eu já não sou mais o presidente executivo. O presidente executivo é o Augusto Cruz, eu sou o presidente do conselho. Nós criamos comitês no conselho: temos um comitê de finanças, um comitê de marketing, um comitê de auditoria e um comitê executivo do conselho, que é um comitê

mais voltado para o controle das contas. Assim, é o comitê executivo do conselho que praticamente controla toda a empresa no que diz respeito às contas operacionais. Ele se aprofunda nas contas da empresa e depois relata para os demais conselheiros, e o Luiz Carlos faz parte desse comitê executivo.

Como é que o senhor vê o grupo nos próximos 20 anos?

Abílio Diniz – Olha, a nossa idéia é continuar crescendo, nossa idéia é continuar criando empregos e eu espero que consigamos fazer isso aqui dentro do Brasil, criando mais e mais empregos.

A mídia de vez em quando especula: eventualmente o Abílio Diniz vende o resto da participação para o grupo Casino. Isso é totalmente descartável?

Abílio Diniz – Nada é totalmente descartável na vida (risos). Mas não é o que consta dos nossos planos. Nosso plano é continuar a crescer, eventualmente melhorar essa parceria, fazer mais coisas, fortalecer ainda mais a empresa, essa é a nossa idéia.