

SUCESSÃO E SUCESSO NAS EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Armando Dalla Costa¹
Adão Eleutério da Luz²

Resumo

Com este texto pretende-se verificar as principais atitudes administrativas que norteiam o sucesso deste grupo familiar. Na história da empresa houve momentos de dificuldades, destacando-se o final dos anos 1980 e início da década de 90, quando o Carrefour ocupou o primeiro lugar. Entre outros motivos, o que provocou tal mudança no ranking das maiores redes foi o processo de sucessão no Pão de Açúcar, quando Abílio Diniz, após anos de negociações com seus irmãos, assumiu o controle. Fazer a análise do processo sucessório de modo geral nas empresas familiares e particularmente no Pão de Açúcar, é outra proposta do presente artigo. Para tanto, o procedimento será de resgatar a literatura sobre as empresas familiares e, em seguida, analisar a evolução da empresa. A primeira fase (1948-1963), cujos destaques são a inauguração da doceria Pão de Açúcar em São Paulo, dia 7 de setembro de 1948 e a abertura do primeiro supermercado, em 14 de abril de 1959. A segunda (1964-1988), quando as aquisições tornaram-se a principal estratégia de crescimento e Valentim dos Santos Diniz inaugurou a primeira loja de supermercados em Portugal. Na terceira (1989-1995), o destaque foi a reestruturação interna, a mudança no comando e a redução do número de lojas, de 622 para 262. Na quarta (1995-2002) o destaque está na luta para reocupar a primeira posição e na preparação da passagem do comando para a terceira geração.

Palavras-chave: Pão de Açúcar, Supermercados, Gestão, Sucessão.

Introdução

A temática das empresas familiares e sua história está sempre em discussão tendo em vista o papel e a importância deste setor na economia para a produção e a empregabilidade. O objetivo do texto é buscar entender o funcionamento administrativo de tais empresas, assim como as dificuldades enfrentadas por ocasião da passagem do poder de uma para outra geração.

A Companhia Brasileira de Distribuição, mais conhecida como Pão de Açúcar, tem uma história exemplar de crescimento, crises e recuperações, em constante busca de aperfeiçoamento administrativo.

¹ Doutor em História pela Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor Adjunto e Pesquisador na Universidade Tuiuti do Paraná.

² Mestre em Administração pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. Professor Adjunto, pesquisador e coordenador do curso de Ciências Econômicas na Universidade Tuiuti do Paraná.

O trabalho destaca a evolução do grupo, desde o tempo em que iniciou com uma padaria, passando por sua entrada no ramo varejista através da construção do primeiro supermercado, pela fase expansionista dos anos 70 e 80, assim como a internacionalização do grupo neste mesmo período.

A análise se detém na passagem do poder da primeira para a segunda geração, quando as disputas entre herdeiros quase levaram a firma à falência. Foram cerca de quatro anos de reestruturações e cortes, para eliminar as lojas menos lucrativas, em busca de salvar o empreendimento.

Superados os desafios da transmissão do poder, o Pão de Açúcar voltou a crescer, tornando-se novamente a maior rede nacional de varejo. Na virada do milênio, quando novamente apresentava-se o desafio da passagem do comando da segunda para a terceira geração, os controladores resolveram dedicar-se ao Conselho Administrativo, deixando a função da Direção Executiva dos negócios nas mãos de executivos profissionais de fora da família.

1. Empresas familiares e seus desafios

Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam. Embora tenham tudo para dar certo, muitas dessas empresas têm entrado em crises que as levam ao desaparecimento, com um pesado custo social ocasionado não somente pelos postos de trabalho que se extinguem, como também por deixarem de contribuir ao Estado. Além disso, é de se considerar que, tomando como exemplo uma empresa de varejo, a sua situação de insolvência resulta em dramáticas seqüelas financeiras em outras empresas, especialmente às indústrias fornecedoras de mercadorias, que retardam ou até mesmo deixam de receber os seus haveres.

Com margens de lucratividade cada vez mais apertadas, as empresas fornecedoras com pouca capacidade de recomposição do seu caixa, amargam sério comprometimento do seu capital de giro. Assim, quando uma empresa fecha as suas portas, os estragos vão muito além daqueles visíveis na própria organização, pois acabam atingindo de alguma forma todas as demais empresas com as quais ela mantém

negócios, seja porque não recebem os seus créditos ou porque cessam os novos fornecimentos de produtos.

Na última década principalmente, muitas empresas familiares de grande porte desapareceram, deixando de gerar empregos, impostos e novos investimentos e seus efeitos multiplicadores. LANSBERG (1999, p. 341) cita que as empresas familiares bem sucedidas que tem observado, investem muito tempo e esforço estimulando o espírito de cooperação e preservando a harmonia entre os seus membros. Cada um desenvolve um forte compromisso pessoal de fazer a sua parte, para apoiar os padrões estabelecidos e manter o nível de confiança no grupo.

Mas é claro, não são apenas as grandes organizações que devem ser objeto de preocupação, pois as micro e pequenas empresas, das quais, segundo pesquisa do SEBRAE, 73% são familiares (<http://www.empresario.com.br> – mar./2003), também são grandes geradoras de empregos e benefícios sócio-econômicos.

É de se considerar portanto, que independentemente do tamanho ou do ramo de atividade em que atuem, todos os esforços deverão ser empreendido pelos gestores das empresas, no sentido de sua preservação e continuidade, pois assim, a sociedade como um todo será beneficiada.

1.1 O que é uma Empresa Familiar

Para que se estude o processo de sucessão de comando, é necessário primeiro ter bem claro o que é uma empresa familiar. Conforme SILVA et al. (Anais ENANPAD/99), não há consenso na conceituação de empresa familiar pelas pessoas que se propõem a estudá-las. Citando DÉRY et al. (1993) afirma que "...há tantas definições quanto o número de pesquisadores". Mesmo não sendo tão rigoroso como a afirmação dos autores, é importante que se acomode eventuais distorções que possam ocorrer, pois como lembra GONÇALVES (jan/mar/2000, p. 7) "Não se deve avançar no tema, entretanto, sem o cuidado de deixar claro o que se entende por empresa familiar, ...".

Para uma adequada conceituação de empresa familiar, é necessário levar em conta, além da família exercer a gestão com base na propriedade, que há estreita ligação com o estilo com que a mesma é administrada. Forte valorização da confiança

e expectativa de alta fidelidade, "tempo de casa" do funcionário e nível de dedicação à empresa, são valores que chegam a se sobrepor à eficiência e eficácia profissional.

Parece correto portanto, na definição de empresa familiar, considerar a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por ser(em) proprietário(s) da maior parte do capital. A gestão é exercida com base na propriedade e existe perfeita relação entre ambas. Além disso, leva-se em conta, o estilo com que a empresa é administrada. Este conceito se assemelha ao que é determinado por MARTINS et al. (1999, p. 33), os quais entendem que o critério mais adequado está na relação entre propriedade e controle. A empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

1.2 O Processo de Sucessão na Empresa Familiar

Ser "filho de pai rico" tem as suas vantagens mas pode se transformar num problema, quando o pai tenta recompensar a sua ausência com automóveis, dinheiro, escolas no exterior sem um objetivo definido. Mais tarde, é provável que o filho não deseje abrir mão desse status.

GERSICK et al. (1997, p. 152) lembram que nos momentos iniciais a dedicação do fundador é muito importante para a empresa, então, no que concerne ao convívio familiar, o proprietário pode se tornar um pai ausente. Ocorrendo isso, tende-se a levar os filhos a encarar a empresa como se ela fosse uma "poderosa irmã", que ganha a disputa pela atenção do pai, podendo levar empresa e família a ocuparem posições antagônicas na disputa pela pessoa do fundador. É um jogo em que não há vitória, a não ser que se consiga uma posição de equilíbrio em que ambos consigam ganhar.

A dificuldade de conciliar a atenção que deve ser dada a ambos, pode levar o empresário a não pensar que a empresa deve transcender a sua própria existência e em algum momento alguém deverá substituí-lo. Logicamente, seria muito mais desejável que o sucessor possuísse, além de grande competência profissional, perfeita

identificação com o negócio. Não conduzir adequadamente o processo de sucessão, pode comprometer a sobrevivência e continuidade do empreendimento, pois essa fase é sem dúvida uma das mais delicadas na vida da empresa familiar.

Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um *membro da família* ou de um *profissional externo à empresa*. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não será confiado a um herdeiro mais pelo grau de parentesco do que pela competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão.

Portanto, parece pouco simpática a utilização das expressões "sucessão familiar" e "sucessão profissional", pois em ambos os casos é a competência profissional que deve ser o objeto de decisão. A sucessão não pode pressupor que a empresa tenha que sair do comando da família. Os próprios herdeiros, se convenientemente escolhidos e treinados, poderão executar todas as transformações necessárias com sucesso, tendo inclusive a seu favor a história do próprio empreendimento.

2. Pão de Açúcar: de doceria a supermercado

A história de muitas empresas encontra-se ligada a determinadas pessoas que não só as iniciaram, como atuaram constantemente na sua evolução e consolidação. Este é o caso do Pão de Açúcar e de Valentim dos Santos Diniz. Além de fundador e principal acionista, foi seu dirigente desde a fundação até hoje.

Como é de imaginar e em geral acontece, o Pão de Açúcar nasceu pequeno, familiar, com uma única loja, um único dono e um grande sonho, elementos constantes na formação da maioria das empresas familiares. Estando a história da empresa muito ligada ao fundador, falar nela é quase como reportar-se à sua biografia. Nascido em Pomares do Jarmelo, Portugal, aldeia de Beira Alta, quase divisa com a Espanha, em 1913, filho de comerciantes, mudou-se para o Brasil aos 16 anos de idade³.

³ Os dados biográficos do fundador do Pão de Açúcar, assim como várias informações a respeito da empresa foram extraídas do livro: DINIZ, Valentim dos Santos. **Meu Pão com Açúcar**. São Paulo: GrpahBox Caran, 1998, 205 p. Seus pais chamavam-se Abílio e Josefa e teve dois irmãos: Joaquim e Lourdes.

Ao chegar em São Paulo, foi morar com José Tenreiro, seu tio-avô, que trabalhava na Companhia Antarctica Paulista e, duas semanas mais tarde já trabalhava como entregador e caixeiro do Real Barateiro, um grande empório que vendia no atacado e no varejo e ainda importava mercadorias. Este foi seu primeiro e único emprego.

Após casar-se com Floripes, descendente de portugueses e dois anos mais nova que ele, em 15 de fevereiro de 1936, deixou o antigo emprego e montou uma pequena mercearia na rua Vergueiro, bairro do Paraíso⁴. No ano seguinte, seu antigo patrão convidou-o como sócio e fundaram a Padaria Nice. Este estabelecimento foi crescendo e, em 1945 já contava com 28 carrocinhas para entrega de pães, utilizando 68 cavalos para garantir duas saídas de entrega.

Apesar da padaria estar indo bem, Valentim sonhava em ter seu próprio negócio, sem contar com sócios. Por isso, montou paralelamente a esta padaria, a Panificadora e Mercearia Lalys, na rua Tamandaré, onde foi cultivando estratégias de negócios e de clientes para o futuro. Uma vez certo de sua intenção, vendeu sua parte na sociedade da Padaria Nice e comprou duas casas na avenida Brigadeiro Luís Antônio, 3.0134 e 3.138. Este endereço ficou famoso porque é o lugar onde foi inaugurada, no dia 7 de setembro de 1948, a *Doceria Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos* (Diniz, 1998, p. 49), que contava com quarenta funcionários.

Em 1952 duas filiais da Doceria Pão de Açúcar surgiram no centro da cidade. Uma na Praça Clóvis Bevilácqua, 21 e outra na rua Barão de Paranapiacaba, 97, próxima à rua Direita. Do ponto de vista administrativo, o ano de 1956 foi um marco, uma vez que Abílio, aos 19 anos e ainda freqüentando o curso de Administração da FGV, passou a trabalhar com seu pai.

Num país que chegava aos 50 milhões de habitantes em meados do século passado e quando os supermercados já completavam vinte anos de experiência nos Estados Unidos e começavam a se expandir no Brasil, Valentim e Abílio começaram a pensar na idéia de entrar neste novo ramo de negócios. Nesta época, o auto-serviço já funcionava em diversas capitais brasileiras, como era o caso do *Real* em Porto Alegre,

⁴ Foi nos fundos da mercearia, onde morava, que no dia 28 de dezembro de 1936 nasceu Abílio Diniz, que teria um papel preponderante no futuro de uma empresa ainda não existente. Depois de anos e outros negócios, foi aumentando a família, com os nascimentos de Alcides em 1943, Arnaldo em 1945, Vera Lúcia em 1947, Sônia Maria em 1952 e Lucília, em 1956 (Diniz, 1998).

do *Merci* em Belo Horizonte, do *Tudo Tem* em Recife, do *Tire e Pague*, em Salvador, do *Copacabana* e *Disco* no Rio de Janeiro, das quatro lojas do *Peg-Pag* em São Paulo, além do sistema montado pelo governo federal, com as lojas do Serviço de Assistência da Previdência Social.

Para iniciar este novo ramo de atividades, o fundador da empresa desistiu de construir um prédio de apartamentos no terreno adquirido e construiu um prédio com térreo e primeiro andar. Embaixo iria experimentar-se na gestão do supermercado, enquanto no piso superior estabeleceria uma estrutura de serviços da Doceria, instalando um salão de recepções com capacidade para mais de 500 convidados.

Foi neste local que no dia 14 de abril de 1959 inaugurou-se a primeira loja dos Supermercados Pão de Açúcar, com 2.500 itens de vendas. Poucos itens se comparados com um supermercado atual, mas o próprio auto-serviço era novo e causava espanto às senhoras da sociedade o fato de terem de servir-se elas próprias das mercadorias nas gôndolas, onde os homens, nos raros momentos em que se faziam presentes, o máximo que faziam era empurrar os carrinhos⁵.

3. Pão de Açúcar: crescimento, expansão e diversificação empresarial

Em 1963 só havia 20 supermercados na cidade de São Paulo (Diniz, 1998) e os fundadores do Pão de Açúcar sabiam que era fundamental aumentar o número de lojas se quisessem que as donas de casa trocassem as feiras livres pelo auto-serviço. Este também era o momento do início de grandes transformações, quando a população nacional deixava o campo em busca dos empregos oferecidos pela nova onda de industrializações da política dos “50 anos em 5 anos” de Juscelino Kubitschek.

Para atender estes novos consumidores urbanos o Pão de Açúcar assumiu o desafio de ampliar seu número de lojas, construindo outros supermercados e adquirindo grupos concorrentes. Tomada a decisão, em agosto de 1963, na rua Maria Antonia, 422 foi inaugurada a segunda loja do grupo. Logo em seguida, em agosto de 1964 foi inaugurada a 3ª loja, primeira adquirida de um concorrente, o Supermercado Quiko. No mesmo ano abriram-se as lojas 5 na Lapa e a loja 6, na Pompéia, esta última

⁵ Se o auto-serviço era novidade para os clientes, o mesmo podia-se dizer dos proprietários. Assim, Abílio Diniz, ao receber seu diploma de administrador e, aproveitando a lua-de-mel, passou quatro meses do ano de 1960 andando pelos Estados Unidos e Europa, colhendo informações a respeito do funcionamento dos supermercados.

arrematada em leilão de falência de um grupo de coreanos que possuía quatro supermercados Tip Top. Concomitante aos supermercados, a Doceria Pão de Açúcar continuava suas atividades.

Em agosto de 1965 foi comprada a rede pioneira de auto-serviço, o *Sirva-se*, com suas três lojas. A aquisição teve significado emblemático porque a empresa era o símbolo da implantação do auto-serviço no país. Com a aquisição, o Pão de Açúcar ficou 50% maior de um dia para outro.

Esta expansão foi acompanhada de um planejamento rigorosamente preparado por Abílio Diniz, contando com assessoria de diversos consultores da FGV e de Luiz Carlos Bresser Pereira, que ocupava o cargo de Diretor Administrativo na empresa. Esta “retaguarda técnica” fazia projeções ano a ano e ajudava a concretizar o objetivo estabelecido, de continuar crescendo, tanto via construções como através de aquisições.

Os resultados podem ser observados pela análise dos números que indicavam nove lojas e 485 funcionários em 1965, passando a 22 lojas e 886 funcionários em 1967. O ano de 1966 representou uma mudança significativa quando, pela primeira vez, inaugurou-se uma loja em Santos, fora da capital. Depois disso, os dirigentes vasculhavam o Estado em busca de oportunidades de adquirir novos empreendimentos. Logo em seguida o Pão de Açúcar estava operando em São Vicente, Piracicaba, Campinas, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro e Ribeirão Preto, “a preços iguais aos praticados em São Paulo”, como dizia a propaganda.

Outra preocupação da época era a diversificação dos negócios. Em 1965 o grupo adquiriu a fazenda Candiru, de três mil alqueires, a 200 quilômetros de Belém, no Pará, atendendo ao apelo dos militares de ocupar a Amazônia. Esta propriedade exigiu investimentos do grupo durante os 12 anos em que permaneceu em sua posse.

Dois anos mais tarde este caminho da diversificação fez com que o Pão de Açúcar criasse a Pão de Açúcar Publicidade. O departamento que cuidava da comunicação e das promoções da rede, fundamentais para o giro dos produtos, foi transformado em agência. Em 1968 foi criada a central de processamento de dados, fundamental para acompanhar o volume e a velocidade de expansão que a empresa adquiriu nos anos seguintes.

Ainda neste ano, Valentim dos Santos Diniz, assumiu a presidência da Câmara Portuguesa de Comércio de São Paulo, entidade fundada em 23 de novembro de 1912. Em 1969, por solicitação do primeiro-ministro português em visita ao Brasil, Valentim organizou um grupo de empresários fazendo visitas, reuniões, apresentações de estudos econômicos e compromissos oficiais em Moçambique e Angola, as colônias portuguesas e em Lisboa. Em Portugal, na reunião com o Ministro de Ultramar e Indústria e Comércio, seu Valentim foi convidado a abrir uma rede de supermercados no país, para desenvolver o comércio varejista. No mesmo instante o empresário aceitou o convite e, no dia seguinte andou por Lisboa buscando um ponto onde pudesse instalar o primeiro Supermercado Pão de Açúcar na Europa. Assim que chegou de volta ao Brasil, juntamente com os demais diretores e o setor jurídico da empresa, criou a Supa – Companhia Portuguesa de Supermercados S.R.L., em dezembro de 1969.

A montagem da primeira loja em Lisboa, com três mil metros quadrados de área construída, se deu no tempo recorde de 120 dias. A inauguração aconteceu em 1º de maio de 1970, com a presença do ministro Valentim Xavier Pintado. Neste período, a direção do Pão de Açúcar levou a cabo negociações com a Companhia União Fabril, um dos maiores grupos empresariais portugueses, para associar-se ao Pão de Açúcar de Portugal que, com isso, triplicou seu capital, mantendo o controle acionário e administrativo da companhia.

Nos dois anos seguintes, o grupo instalou treze lojas naquele país. Em outubro de 1971 foi inaugurado em Portugal o primeiro supermercado total, que nada ficava a dever em inovação e tecnologia aos gigantes hipermercados, então começando a funcionar na Europa.

O Pão de Açúcar ajudou a renovar setores da economia portuguesa. Quando foi inaugurada a primeira loja, 70% dos produtos das gôndolas vinham da Espanha, Itália, Alemanha e França. Em menos de um ano, esse percentual já havia caído para 50% e, dentro de pouco tempo, a maioria dos produtos vendidos pelo Pão de Açúcar de Portugal já era de fabricação local.

Em 1971, o fundador da empresa foi a Madri para examinar terrenos onde pudesse implantar um hipermercado. “O primeiro Pan de Azúcar nas terras de Aragão e Castela ocuparia dois galpões enormes e um grande terreno onde funcionara o

complexo cinematográfico da Sevilha Filmes, agora desativado” (Diniz, 1998, p. 104), loja esta inaugurada em 1975.

Em 1973, em Angola, foi criada a AFRICADOS – África Supermercados, inaugurando em 31 de agosto de 1973, o primeiro Jumbo de Luanda, com investimento de 1,5 milhão de dólares. Outra novidade refere-se aos funcionários, sendo que 30% do total de 400 eram negros. Repetiu-se em Angola a experiência de Portugal, onde a proporção dos importados nas gôndolas foi revertida, passando de 70% para 30% em cerca de dois anos.

Em maio de 1969 o Pão de Açúcar oferecia aos paulistanos – já uma população de seis milhões – uma nova opção de compra. Nesta data a loja nº 4, ao lado da Igreja Imaculada Conceição, começou a funcionar 24 horas por dia.

A chegada dos hipermercados no Brasil foi outra contribuição do grupo Pão de Açúcar, que inaugurou sua primeira loja, o Jumbo de Santo André, no dia 28 de maio de 1971. A loja dispunha, entre áreas de circulação e estacionamento o equivalente a mais de 25 mil metros quadrados, onde se comercializavam cerca de 50 mil itens diferentes de mercadorias, “dos alimentos a um carro ou um helicóptero”, como era anunciado⁶.

Outra inovação do Pão de Açúcar é o lançamento de marcas próprias, no que também tornou-se pioneiro no país, ao vender o detergente em pó, biodegradável, o Alv600g, em 1970. O objetivo era oferecer mais uma opção para seus consumidores: produtos bons e acessíveis (cerca de 30% mais baratos).

Em 1971, a Fazenda da Toca incorporou-se aos bens do grupo. Aos 420 alqueires iniciais, comprados na região paulista de Itirapina, foram incorporadas propriedades vizinhas até a superfície total atingir 800 alqueires. A fazenda, inicialmente voltada à cafeicultura, desativada, destinava-se ao esporte e lazer da família controladora do grupo.

⁶ A loja tornou-se ponto de encontro da juventude da região nos finais de semana. Estava estruturada com estacionamento para 600 automóveis, 400 carrinhos de compras, 21 departamentos; 300 funcionários, circuito interno de televisão para controle de atendimento e segurança; padaria, lavanderia, tabacaria, seção de roupas com serviços de ajuste, seção de pratos prontos para viagem, lojas de brinquedos importados, presentes finos e bijuterias, lanchonete, farmácia, barbeiro, floricultura, relojoaria, fotógrafo, óptica, agência de turismo. Dois pontos especiais de atração eram ainda o centro promocional, com programação de aulas de culinária, decoração, costura e cerâmica; centro automotivo, com butique de auto-moto-náutica, oficina de alinhamento de rodas e

Ainda neste ano entrou em operação a Veículos e Acessórios Pão de Açúcar, empresa que atuava com as marcas Car Center e Motojumbo. Na ânsia de expansão e diversificação, surgiram histórias curiosas, como a compra do Estádio Otacílio Negrão de Lima, do América Futebol Clube de Belo Horizonte, em 1972. Ali foi construída mais uma loja Jumbo, em 135 dias, com 18 mil metros de área total e 8 mil de área de venda.

Em 1973 a CBD comprou a agência de turismo Intersul. Neste mesmo ano criou-se a Pão de Açúcar Trading para atender à demanda no exterior e abastecer as lojas nacionais com produtos importados. A Divisão Internacional operava, entre Portugal, Espanha e Angola, 23 supermercados e seis hipermercados, até o final de 1974. Mais tarde, uma nova trading, a Planco, foi montada com sede em Lisboa.

Em 1974 inaugurou-se a primeira loja Well's, depois de pesquisas na Europa e Estados Unidos. Os restaurantes Well's dispunham de ar-condicionado, música ambiente, decoração especial, limpeza absoluta, atendimento rápido, garantia de qualidade e preços acessíveis. A idéia era formar uma rede de tais restaurantes. Para garantir a qualidade de sua alimentação, uma cozinha central preparava todos os alimentos, enviados prontos ou semi-prontos até um raio de 300 quilômetros. Em 1977, já com sete casas em São Paulo e uma em Belém, a Well's transformou-se numa Divisão Institucional destinada a vender refeições para empresas. Através do Well's Card, um sistema de vale-refeição, fechou acordo com 17 companhias, passando a comercializar três mil vales por dia. Continuou crescendo até 1988, quando deixou de pertencer ao grupo.

Em 1974 criou-se a ANSA – Auto-Serviço Nordeste, parceria dos Grupos Jereissatti do Ceará e Pão de Açúcar, que cedeu o know how e a marca Jumbo para a instalação de um hipermercado em Fortaleza. É constituída a Wellcome Operadora Brasileira de Turismo, com atuação em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Belém.

Em 1976 a Eletroradiobraz, concorrente do Pão de Açúcar enfrentava problemas de lay-out, na forma de operar, na política de preços, na linha de mercadorias e na concessão de crédito. Pela segunda vez (a primeira foi em 1963 – tabela 1) o grupo praticamente dobrou seu número de lojas entre 1976 e 1978, sem

lubrificação, serviço de instalação de acessórios, borracheiro, posto de gasolina e agência de veículos, vendendo automóveis, lanchas e até helicópteros (Diniz, 1998, p. 110).

contar que a Eletroradiobraz tinha um faturamento maior que o do Pão de Açúcar. A divisão de veículos daquela empresa foi transformada na Pão de Açúcar Veículos, atuando na revenda da marca Chevrolet.

No ano de 1977 continuou a política de expansão e diversificação empresarial, com a criação da Electra S/A – Financiamento, Crédito e Investimento e da Equipe S/A – Distribuidora de Títulos e Valores Imobiliários. No ano seguinte foi fundada a Santos Diniz Consultoria de Marketing e, a partir do Centro de Processamento de Dados do Grupo, constitui-se a Electra Processamento de Dados, para prestar serviços de informática a terceiros. Inicia-se em Uberaba-MG a implantação da Companhia Ibirapuera de Avicultura, um projeto integrado de agricultura, produção de rações, criação e abate de frangos. O relatório do primeiro ano de funcionamento da empresa indicava uma produção de 17,5 mil toneladas de rações e 3,15 milhões de unidades de frangos; instalação de 60 mil matrizes e abate de 3,5 milhões de cabeças de frangos (Diniz, 1998, p. 157). Em São Luiz do Maranhão foi criada a Companhia Pesqueira Tutóia, voltada para a organização, industrialização e comercialização da pesca nos mercados interno e externo.

Em 1986 foram inauguradas as duas torres de 12 andares na nova avenida Engenheiro Luís Carlos Berini, que constituíam o início de um complexo maior, previsto para se tornar o cérebro da multinacional Pão de Açúcar, com operações em Portugal, Espanha, África e Argentina (Diniz, 1998, p. 132).

Graças à sua capacidade de expansão, no Brasil e no exterior, diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes na área do comércio de auto-serviços, o Pão de Açúcar “atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, das quais 76 hipermercados, espalhados por 18 estados brasileiros e três continentes. Em termos de diversificação, o grupo chegara a 40 empresas, várias delas nascidas para complementar o varejo, como publicidade, imobiliária, transportadora, consultoria de marketing, construtora; outras atuando nos ramos financeiro, turismo, agropecuária, concessionárias de veículos e restaurantes” (Diniz, 1998, p.133).

4. Disputa pelo poder e crise familiar na passagem do comando da primeira para a segunda geração

O ano de 1985 representou o auge do grupo em número de lojas (626), sendo que no ano seguinte foi quando atingiu o maior número de funcionários, chegando a 54.479. Daí em diante, tanto pelo processo de diversificação de investimentos, como para absorver os concorrentes adquiridos, pelos problemas enfrentados com as empresas na Europa e na África, combinado com os desafios da passagem do poder do fundador para seus filhos, o grupo entrou em crise e passou por uma drástica redução do número de lojas e de funcionários, conforme observa-se na tabela a seguir.

Tabela 1 - PÃO DE AÇÚCAR – Crescimento do nº de lojas e de funcionários – 1959-1994

ITENS	1959	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Lojas	1	2	6	9	12	22	40	55	64	69
Funcionários				485	593	886	1.642	2.500	3.996	4.000

ITENS	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Lojas	79	83	95	100	164	170	236	249
Funcionários	5.232	6.700	8.300	10.000	15.600	18.900	27.000	30.000

ITENS	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Lojas	283	332	379	523	613	626	622	582
Funcionários	33.000	34.000	36.600	45.000	47.000	50.400	54.479	43.000

ITENS	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Lojas	553	549	524	336	262	232	217
Funcionários	45.721	45.856	35.122	22.000	17.641	19.329	20.363

Fonte: Elaboração própria, a partir de Diniz, 1998.

É possível atribuir em grande parte às filiais do Pão de Açúcar no exterior a aceleração do processo de crise na empresa. Quando a Revolução dos Cravos começou, em 25 de abril de 1974, a Supa (Companhia Portuguesa de Supermercados) operava 13 supermercados e seis hipermercados em Portugal e a Africados atuava com um Jumbo em Luanda, capital de Angola. Depois do fim do salazarismo, tomou conta do poder um governo em Portugal, sob influência do Partido Comunista, que defendia a expropriação dos bens estrangeiros e a nacionalização das empresas. O Pão de Açúcar, responsável por 5% do abastecimento, não escapou à situação. A auto-gestão na empresa permaneceu até 1977, quando firmou-se uma parceria entre o governo português e o Pão de Açúcar. Passados dez anos, o grupo brasileiro retomou a posse

das lojas e sua operação em Portugal chegara a 42 lojas e a um faturamento maior do que a soma das quatro principais cadeias concorrentes.

Em Luanda, por sua vez, “até tiro de bazuca” (Diniz, 1998, p. 148) o Jumbo levou na disputa entre os movimentos de libertação nacional. O Movimento Popular pela Libertação de Angola, sob a liderança de Agostinho Neto e com apoio da União Soviética e de Cuba, proclamou a República Popular de Angola em novembro de 1975, nacionalizou 50% da Africados permitindo, portanto, a presença do Pão de Açúcar na administração do Jumbo. Apesar disso, a Africados chegou a expandir seus negócios no país, construindo outras cinco lojas. Em 1985 o governo angolano nacionalizou o Jumbo, entregando sua exploração a empresas iugoslavas, acabando com a experiência africana da empresa.

Além das dificuldades encontradas no mercado externo, o grupo passou a enfrentar o processo sucessório, pois o fundador chegou aos 73 anos em 1986. Seu sonho era poder fazer uma sucessão tranqüila, esperando que fosse apenas o prolongamento da situação há anos estabelecida: todos os filhos como acionistas da empresa. Ele na presidência do Conselho de Administração da Sociedade Anônima Companhia Brasileira de Distribuição e os filhos homens na direção executiva⁷. Conforme a tradição e por causa da experiência adquirida como superintendente do Grupo, Abílio, o mais velho, seria seu substituto natural.

“Mas a cizânia substituiu a tradicional harmonia do clã. Primeiro de forma velada, depois em público, as diferentes concepções dos filhos sobre o comando do Grupo deslizaram para a participação acionária de cada um e acenderam uma disputa que bateu à porta dos tribunais em 1993 e só não chegou a julgamento porque se alinhavou um acordo no dia da audiência” (Diniz, 1998, p. 158).

A primeira parte da crise sucessória ocorreu em 1988, opondo os três filhos em cargos executivos e terminou com a saída de Alcides, que vendeu suas ações e estabeleceu seu próprio negócio. A segunda parte envolveu toda a família e foi

⁷ Não é nosso objeto de discussão a participação das mulheres na alta administração empresarial. Na seqüência da história do Pão de Açúcar, a filha mais velha de Abílio Diniz, estava cogitada para sucedê-lo na presidência. Para uma análise da situação da mulher e sua participação nos altos postos de comando nas empresas familiares brasileiras, remetemos ao livro de Yara M. Fontana: **Como fritar as Josefinas**. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5ª ed. São Paulo: Editores Associados, 2000.

encerrada em 1993, com uma redistribuição acionária que manteve apenas dois filhos na empresa: Abílio, o mais velho, e Lucília, a mais nova.

A disputa representou tal ameaça à sobrevivência da companhia que o fundador teve de reassumir a chefia para evitar o esquiteamento de sua obra em 1988, já que a saída proposta era dividir o grupo em três partes, uma para cada filho. As filhas permaneceriam na holding, com o controle ainda nas mãos do pai e da mãe.

De acordo com Diniz (1998), quando se chegou à solução do primeiro episódio, o Grupo havia repensado sua organização: Abílio deveria ser liberado para as funções estratégicas, enquanto a maior parte das funções executivas passaria a ser desempenhada por profissionais contratados. O projeto de modernização administrativa foi aprovado em assembléia geral extraordinária no dia 11 de agosto de 1988.

O remédio deveria ser amargo, uma vez que os números apontavam para a queda do grupo. Os problemas haviam começado um pouco antes, entre 1982 e 1983, conforme indicam os balanços do Grupo. Até então, a multiplicação das lojas correspondia a aumentos do faturamento. Nesse intervalo, porém, o número de lojas subiu de 379 para 523, enquanto o faturamento caiu de 1,66 para 1,33 bilhão de dólares. No ano seguinte, apesar de contar com mais 90 lojas, as vendas desceram para 1,31 bilhão de dólares. “O motivo disso eram problemas de cúpula, como admitia Abílio, vice-presidente executivo. Sobre suas costas recairia o fardo de remodelar a estrutura e melhorar a produtividade, pois a concorrência estava se aproximando do desempenho do líder” (Diniz, 1998, p. 158).

O primeiro passo foi vender a rede Sandiz para o grupo Susa, ainda em 1987 e investir o dinheiro em lojas especiais, para atender a nova classe média urbana. Em junho de 1989 o grupo inaugurou a bandeira Extra no país, com novo modelo administrativo: gerenciamento autônomo, com estrutura de serviços e perfil de produtos que mudam conforme as exigências da comunidade onde a loja está instalada, objetivando aumentar a eficiência e a rentabilidade.

Outro problema a ser enfrentado era o excesso de peso da burocracia. Só a primeira mudança para a nova sede tinha levado 755 funcionários para lá. Depois, as duas torres passaram a abrigar mais de dois mil funcionários administrativos, fora os outros cerca de mil que permaneceram na antiga sede. Como varejo é dia-a-dia, isso

complicava as decisões operacionais, exigindo a participação de uma multiplicidade de departamentos distantes dos clientes, das lojas e dos fornecedores.

Em 1989, aprofundando a descentralização operada com a criação de dois grupos responsáveis pelo varejo, feita no ano anterior, surgiram as divisões autônomas para cada área de negócios: supermercados, hipermercados (Jumbo Eletro e Jumbo Extra), lojas de conveniência, Minibox, atacado, armazenagem e transporte, publicidade e comércio exterior.

Outro ponto central era a profissionalização dos quadros. Ao longo de toda sua história, o fundador havia instituído a prática de premiar e possibilitar o crescimento profissional a partir do tempo de casa. Agora, a profissionalização dos novos tempos, significava ter que dispensar quadros formados na casa e substituí-los por gente de fora⁸.

Com o Plano Collor, em março de 1990 o grupo enfrentou seu pior momento. Abílio resume a situação ao dizer que “nessa hora, vi a morte da empresa de perto” (Diniz, 1998, p. 165). Para enfrentar as dificuldades a CBD – Companhia Brasileira de Distribuição tomou medidas drásticas. Recorreu a um empréstimo internacional e decidiu vender tudo o que não tivesse ligação direta com o varejo. Ao encerrar o ano, o Grupo previa fechar mais de cem lojas e cortar 36% do quadro de funcionários, apenas para minorar o prejuízo, que foi de 32 milhões de dólares. Uma consultoria externa, a Consemp, de Gerald Reiss e Andréa Calabi e um novo diretor-superintendente ajudaram Abílio a prosseguir na dolorosa reestruturação do grupo, cuja cúpula, bem menor, voltou a ocupar a antiga e primeira sede do Pão de Açúcar, na avenida Brigadeiro Luiz Antonio. Dizia o fundador, “agora, é mudar ou morrer”. Para tanto, o Pão de Açúcar vendeu ao Unibanco seu banco múltiplo, o BPA, fez seu primeiro leilão desde o início da Doceria, oferecendo um lote de 50 imóveis espalhados pelo Brasil – lojas, casas, terrenos, galpões comerciais e industriais que não estavam sendo utilizados. Catorze foram negociados, gerando 5,7 milhões de dólares para investimentos.

No final de 1991, ano em que recuperou a gestão do Jumbo de Luanda, mas desativou 25 lojas Minibox e ainda um depósito da via Anhangüera, o Pão de Açúcar

já havia enxugado para 22.702 funcionários e 336 lojas e pode oferecer ao fundador um balanço positivo, com um lucro de 3,2 milhões de dólares (Diniz, 1998, p. 169). A CBD tornou-se menor, mas recuperou sua capacidade de investimento iniciando, a partir daí, uma nova rota de crescimento, agora focada no varejo.

5. Retomada do crescimento e volta à primeira posição no ranking nacional

Ao longo de todo processo de reestruturação, Abílio contou com a colaboração de seus filhos Ana Maria, diretora de Marketing e João Paulo, diretor de Patrimônio.

Eles participaram, junto com Abílio, Viana e seus consultores externos das longas reuniões de redesenho do Grupo, tendo atuação decisiva na reconstrução desde 1991. Entretanto, a briga pelo controle acionário ainda não acabara. Nova crise eclodiu em 1993, quando o fundador ultimava negociações com os filhos, menos Alcides que vendera suas ações há tempo, objetivando transformar Abílio em sócio majoritário. O processo prolongou-se por cerca de um ano, quando Arnaldo, Vera e Sônia retiraram-se da empresa, vendendo suas ações para os pais.

Estes redistribuíram as ações compradas e o lote de que já dispunham, transformando-se em minoritários. Mesma condição da caçula Lucília, a única que permaneceu, mas sem intenção de participar da administração.

“Nos dois embates familiares, o fundador apostou todas suas fichas em Abílio e saiu-se vitorioso” (Diniz, 1998, p. 171). Agora, restabelecida a paz e com a companhia já fora da UTI, deslanchou novo processo de crescimento na busca não só do lucro, mas para voltar a ocupar o primeiro lugar no ranking dos maiores supermercados do país, posição perdida para o Carrefour durante o processo de enxugamento e reestruturação.

A nova estratégia de crescimento do Grupo apoiava-se em dois vetores: crescer apenas em mercados onde o Pão de Açúcar já estava operando e investir sempre no treinamento do pessoal, para assegurar um excelente atendimento a seus consumidores. Para efetivar este segundo propósito, em maio de 1993 foi criado o “Grupo de Representação do Cliente, para ouvir e solucionar os problemas dos

⁸ Para complicar a situação da empresa e adicionar outro elemento nas preocupações do fundador, no final do ano Abílio, o filho mais velho e principal dirigente, foi seqüestrado, permanecendo 153

clientes, medindo seu nível de satisfação e aconselhando os gerentes a agirem de maneira a impressionar os clientes de modo positivo” (CBD - Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1998, p. 11). Com esta iniciativa, o Pão de Açúcar passou a ter um canal oficial de comunicação com o público, transformando-se na primeira rede varejista do país a criar a figura do *ombudsman*.

No final de 1994 os dados mostravam que o grupo estava reduzido em menos da metade, isto é, tinha 217 lojas e 20.363 funcionários (Tabela 1), mas as vendas por metro quadrado haviam crescido 136% e o faturamento batia o recorde do grupo, chegando a 2,05 bilhões de dólares. Em 1995 o Pão de Açúcar estava apresentando média de vendas de 742 dólares por metro quadrado, contra os 292 de 1989 (Diniz, 1998).

Foi neste ano que o Grupo resolveu emitir ações tanto na Bolsa de Valores de São Paulo como na de Nova York. A oferta pública de ações foi apresentada em São Paulo e, no dia seguinte, no Rio de Janeiro e em Brasília. Em seguida, Abílio e outros três diretores foram a Londres, Edimburgo, Paris, Roterdã, Amsterdã, Zurique, Luxemburgo e Frankfurt. De lá partiram para os EUA, onde percorreram oito cidades antes de chegar a Nova York. Na primeira venda de ações foram captados 112 milhões de dólares em três continentes.

Ainda em 1995, continuando com a política de expansão e diversificação, na tentativa de recuperar o mercado perdido na crise, a CBD lançou o supermercado virtual, com o Pão de Açúcar Delivery. Abria-se uma nova opção para os consumidores que já não precisavam sair de casa para fazer suas compras.

Uma das maneiras de financiar este crescimento interno era aumentar os investimentos. Para tanto, o Pão de Açúcar pôs à venda suas lojas de Portugal, saindo assim do Mercado Europeu.

Entre 1994 e 1995 a CBD tornou-se a primeira rede a implantar leitores de códigos de barras em todas as lojas, investindo cerca de US\$ 25 milhões num único ano⁹.

Uma vez resolvidas as disputas pelo poder entre os herdeiros e saneadas as contas, a empresa voltou a crescer como antes da crise. Em 1998, ao completar 50

horas no cativeiro, sendo libertado no dia 17 de dezembro de 1989.

⁹ Revista **Varejo e Tecnologia**. São Paulo. Caderno Perfil, maio de 2001, p. 46.

anos de atuação no varejo, o Pão de Açúcar adquiriu o Barateiro, acrescentando 32 lojas, todas localizadas em São Paulo. Duas outras aquisições somaram-se a esta através da compra de três lojas da Rede Millo's Comercial Carajás, na cidade de São Paulo; o grupo obteve a concessão para operar três supermercados da SAB, em Brasília. Outras 13 lojas gerenciadas pela G. Aronson foram arrendadas, 12 delas localizados em *shopping centers* (Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1998, p. 4).

Após retirar-se do mercado internacional com lojas próprias, o Pão de Açúcar fez um caminho inverso associando-se a um grupo estrangeiro. Em agosto de 1999 a CBD anunciou a aliança estratégica com o Grupo Casino, rede francesa de supermercados, com faturamento de US\$ 15,1 bilhões nesse ano e presença em oito países. Na América Latina, o Casino está associado a companhias de varejo na Argentina, Colômbia, Uruguai e Venezuela. Pelo acordo, “o Grupo Casino pagou mais de 1,5 bilhão de dólares por 24% das ações da empresa com direito a voto. Essa participação pode aumentar para 32% neste ano e para 40% até 2004”¹⁰.

Em fevereiro de 1999 a CBD adquiriu a rede Peralta de supermercados, composta por 37 supermercados e um hipermercado. Três meses depois arrendou 25 lojas da rede de hipermercados Paes Mendonça, reforçando a participação da bandeira Extra hipermercados em praças como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Em setembro anunciou o arrendamento por 20 anos de duas lojas da rede Mappin Lojas de Departamento, em São Paulo. No final do ano foram adquiridas seis lojas da Rede Shibata/Mogiano, com operações na zona leste da Grande São Paulo (CBD. Relatório Anual, 1999, p. 12).

As aquisições da CBD em 2000 somaram 64 lojas através da compra da Reimberg e Nagumo, na cidade de São Paulo; Parati, em Curitiba; Rosado, no Vale do Paraíba; Mercadinho São Luiz, em Fortaleza¹¹. Com as aquisições a CBD reforçou o posicionamento da bandeira Barateiro diante dos consumidores de baixo/médio poder aquisitivo e a do Pão de Açúcar onde já era forte, além de fazê-la chegar a uma nova cidade, Curitiba (CBD. Relatório Anual, 2000, p. 21).

¹⁰ CORREA, Cristiane. “O menino da zona leste. Quem é Augusto Cruz, o ex-contínuo do Banco do Brasil que se transformou no sucessor de Abílio Diniz no Pão de Açúcar”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 15 de janeiro de 2003, p. 54.

¹¹ A ABRAS mantém um levantamento completo a respeito de todas as aquisições e fusões de empresas supermercadistas no país, desde 1990. Informações disponíveis no site www.abrasnet.com.br/Pesquisa.

Os altos investimentos dos últimos cinco anos que somaram R\$ 3,9 bilhões em expansão, tecnologia e serviços (CBD. Relatório Anual, 2001, p. 8), as novas aquisições de empresas e o aporte em recursos e know how do grupo Casino fizeram com que o Pão de Açúcar tivesse uma grande expansão na década de 90 e início de 2000. Pela tabela 2 pode-se observar a evolução das vendas líquidas como do lucro, do patrimônio, do número de lojas, da área de vendas e do número de funcionários. Destaque especial para o aumento do patrimônio que, com o aporte do grupo Casino, passou 971 milhões para 2,6 bilhões de reais entre 1998 e 1999.

Outro fato que chama a atenção é o resultado conseguido a partir da reestruturação do Grupo. Observando o número de funcionários, que estava em 54.479 antes da crise e chegou a 17.641 em 1992, quase recuperou o auge novamente em 2001, ao chegar a um total de 52.060 colaboradores. O mesmo pode ser visto em relação ao número de lojas que chegou a 626 no auge da expansão do Grupo, em 1985, caindo para 217 no momento da crise mais forte e retornou a 443 em 2001. Pelos dados das aquisições efetivadas nos últimos anos, a não ser que aconteçam mudanças bruscas, é de se prever que em breve será superado o auge histórico, tanto do número de funcionários como de lojas.

Tabela 2 - CBD – PÃO DE AÇÚCAR – Dados operacionais e financeiros – 1995-2001 (em milhares de R\$)

ITENS/ANO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Vendas líquidas	2.328.001	2.936.881	3.113.800	4.429.230	5.830.258	7.629.965	8.055.000
Lucro líquido	76.554	120.681	143.728	159.004	62.032	332.252	250.733
Patrimônio líquido	482.943	570.359	857.740	971.731	2.625.823	2.962.603	3.403.890
Nº de lojas	218	223	238	284	349	416	443
Área vendas (m ²)	271.244	294.734	350.410	470.591	663.237	815.291	866.000
Nº funcionários	20.429	20.737	19.653	31.343	39.642	50.106	52.060

Fonte: CBD - Pão de Açúcar. Relatórios Anuais de 1998 a 2001.

Após experimentar diferentes formatos de lojas, o Pão de Açúcar chega em 2001 com quatro modelos de lojas diferentes para atender ao público. As lojas Extra, no ramo de hipermercados, apresentando ampla variedade de produtos alimentícios e não alimentícios, num total de 55 estabelecimentos, somando 427.418 m².

Segue-se o modelo de supermercados de vizinhança, sob a bandeira Pão de Açúcar, 176 lojas, com área de vendas de 219.559 m², que se destacam pelo elevado sortimento de produtos diferenciados e de qualidade, pelo ambiente inovador e atendimento personalizado aos clientes.

A terceira bandeira é o Barateiro, com 150 supermercados populares, com área de vendas total de 178.074 m², que oferecem produtos de qualidade com diferencial de preços, presença de produtos de marca própria, em ambiente simples, prático e familiar.

Por fim, a bandeira Eletro, com 62 lojas especializadas em eletroeletrônicos, somando 41.229 m², que se diferenciam pela excelência no atendimento ao cliente e pelo layout inovador (CBD. Relatório Anual, 2001, p. 12).

Na reestruturação muitas lojas foram fechadas, ocasião em que o Pão de Açúcar também decidiu reduzir sua abrangência geográfica no país, priorizando o sudeste. Pelos dados de seu último relatório anual, pode-se acompanhar a localização das lojas de cada bandeira pelos estados brasileiros, destacando-se a nítida preferência pela atuação em São Paulo e Rio de Janeiro. O primeiro destes Estados é o único em que estão presentes as quatro bandeiras, além de conter a maioria das lojas (332 sobre um total de 443). Segue-se o Rio de Janeiro onde a CBD atua com três de suas bandeiras, somando 47 lojas no total. Somente estes dois estados representam, portanto, 85,5% das lojas do grupo.

Tabela 3 – CBD – Localização das lojas Pão de Açúcar, Extra, Barateiro, Eletro nos Estados em 2001

Estado	Pão de Açúcar	Extra	Barateiro	Eletro
São Paulo	111	35	124	62
Rio de Janeiro	13	8	26	
Ceará	20	2		
Distrito Federal	11	2		
Paraná	10	2		
Bahia		3		
Minas Gerais		2		
Paraíba	6			
Piauí	3			
Mato Grosso do Sul	20	1		
Pernambuco	2			
Total	176	55	150	62

Fonte: CBD. Relatório Anual, 2001, p. 2.

Obs.: O número de lojas Pão de Açúcar por Estado, soma 196, entretanto, a fonte menciona em diversas outras partes reproduz um total de 176. Como não pudemos localizar o erro, optamos por deixar a informação como foi reproduzida no Relatório Anual.

Esta realidade reflete-se ao analisar o percentual de vendas por Estado. Logicamente São Paulo e Rio de Janeiro destacam-se nas vendas, por possuírem maior número de lojas. A estratégia do Grupo, em termos de ocupação do espaço, está correta uma vez que são os Estados do país que concentram maior percentual de geração do PIB e ali está localizada a população com maior poder aquisitivo nacional.

Tabela 4 - CBD – PÃO DE AÇÚCAR – Vendas por Estado – 2001

ESTADOS	PERCENTAGEM
São Paulo	69,0
Rio de Janeiro	9,5
Ceará	5,5
Distrito Federal	5,3
Paraná	3,2
Bahia	2,5
Minas Gerais	2,1
Outros	2,9

Fonte: CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 2001. p. 10.

Outra análise que chama a atenção é sobre o modelo de loja e sua contribuição no percentual de vendas da CBD. Apesar dos hipermercados somarem apenas 55 lojas, representando 12,4% do total de 443, foram responsáveis por quase metade das vendas da empresa, demonstrando que é um modelo de loja altamente competitivo.

Segue-se, em termos de importância, a bandeira Pão de Açúcar que, com 176 lojas, 39,7%, representou cerca de um terço das vendas totais. A bandeira Barateiro, apesar de contar com 150 lojas, 33,8%, vendeu menos de 15% do total. A bandeira Eletro, não pertencente ao setor alimentício, mesmo contando com 62 lojas, 13,9% , não chegou a cinco por cento das vendas.

Tabela 5 - CBD – PÃO DE AÇÚCAR – Vendas por divisão – 2001

EMPRESA	em percentagem
Extra	48,7
Pão de Açúcar	32,8
Barateiro	13,8
Eletro	4,7

Fonte: CBD - Pão de Açúcar. Relatório Anual, 2001, p. 10.

Por fim, merece destaque outra mudança estratégica no grupo, que é a solução antecipada da passagem do poder da segunda para a terceira geração. Como a experiência do próprio Grupo demonstrou cerca de uma década atrás, disputas pelo poder podem prejudicar muito a empresa e, em outras ocasiões, levá-la à venda ou, o que é pior, à falência (Dalla Costa, 2002). Em geral, a solução de profissionalizar a administração empresarial é tomada quando o grupo enfrenta graves crises. É aí que reside, novamente, a diferença estratégica do Pão de Açúcar, cuja decisão é tomada num momento em que a CBD tornou-se novamente a maior empresa do ranking nacional e tem ótimas perspectivas de crescimento.

A partir de 2 de março de 2003, o grupo deixou de ter o comando de Abílio Diniz como aconteceu na última década, para ser administrado por um executivo

profissional, de fora da família. Desde 2001 Abílio vinha trabalhando com o americano John Davies, professor de sua filha Ana Maria na Escola de Administração de Harvard, para identificar o perfil de seu sucessor. “Quando definimos todos os requisitos: formação sólida, visão estratégica, disciplina e incansável busca por resultados, ficou claro que essa pessoa só poderia ser o Augusto”¹². Cruz começou a trabalhar como contínuo aos 15 anos no Banco do Brasil. Formou-se em economia pela Universidade de São Paulo (fez doutorado pelo Insead, na França, mas não defendeu a tese) e por sete anos trabalhou na assessoria econômica da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Outros três anos foram passados na contabilidade da Secretaria de Planejamento de São Paulo. Em 1984 foi para a iniciativa privada, construindo carreira na Tintas Coral e no grupo Bunge.

Chegou ao Pão de Açúcar em setembro de 1994, atuando em duas áreas vitais para a companhia: finanças e tecnologia. Sua primeira tarefa foi cuidar do lançamento de ações na Bolsa de Nova York¹³. Esteve envolvido na negociação da entrada do grupo francês Casino como sócio do Pão de Açúcar. De 1995 a 1998 Cruz comandou a área de logística, outro pilar estratégico da empresa. “Com as inovações em logística e tecnologia, o índice de ruptura (falta de produto nas lojas), que já foi de 15%, passou para 2%”, afirmou o diretor em entrevista à revista *Exame*.

Sob a nova direção, as mudanças na gestão administrativa do Pão de Açúcar serão as seguintes: os acionistas controladores (família Diniz) serão afastados das funções executivas; começam a funcionar três comitês (executivo, financeiro e de desenvolvimento e marketing) para servir de ponte entre o conselho de administração e a presidência do grupo. Abílio e seus filhos Ana Maria e João Paulo Diniz participarão desses comitês; Abílio assumirá a presidência do conselho de administração no lugar do pai, Valentim dos Santos Diniz, que será nomeado presidente honorário; o cargo de vice-presidente administrativo-financeiro, até então ocupado por Augusto Cruz, será desmembrado em duas diretorias executivas. Com a promoção de Cruz e o

¹² COREA, Cristiane. “O menino da zona leste. Quem é Augusto Cruz, o ex-contínuo do Banco do Brasil que se transformou no sucessor de Abílio Diniz no Pão de Açúcar”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 15 de janeiro de 2003, p. 52-54.

¹³ O Pão de Açúcar foi a primeira empresa nacional do setor varejista e a quarta empresa brasileira a negociar ações na NYSE – New York Stock Exchange. Dados disponíveis em http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/ano_97.asp. Acesso em Fev. 2003.

afastamento de Ana Maria, vice-presidente de operações, serão extintos os cargos de diretores vice-presidentes.

O que permanece igual é que Abílio continuará a dar expediente diário na empresa. As reuniões plenárias realizadas nas manhãs de segunda-feira, nas quais se discutem as linhas gerais da empresa, continuarão a ser presididas por Abílio. Em todas as outras reuniões, é Cruz quem estará à frente.

6. Considerações Finais

O que tem sido mais comum observar nas empresas familiares, é que muitas delas acabam desaparecendo no momento da troca de comando, principalmente pela ausência de um planejamento adequado de quem, em que momento e como assumirá o comando. A ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como por exemplo, falta de saúde do fundador ou debilidade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ou ainda, as duas situações simultaneamente. Além da necessidade de que o planejamento da sucessão seja levado a efeito com bastante antecedência ao momento em que se deseja realizá-la, é imprescindível que a decisão seja pautada na razão e não na emoção, e que a continuidade da empresa seja o principal objetivo para a tomada de decisão.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, fica clara a grande preocupação do fundador em conduzir o processo sob o ponto de vista de que o Grupo precisava continuar sua trajetória de crescimento e desenvolvimento e, certamente levando em conta, a necessidade de se manter firme na disputa com a concorrência, já que atua num mercado fortemente competitivo. Parece correto interpretar que a assunção do comando por Abílio, que embora por tradição deveria assumir o controle por ser o filho mais velho, teve grande peso a experiência adquirida na superintendência do Grupo, pois certamente vinha sendo observado por seu pai desde 1956 quando começou a trabalhar na empresa.

Todas as informações disponíveis mostram que neste Grupo, os problemas internos aconteceram como ocorrem na grande maioria das empresas familiares, com disputas internas entre os membros da família, dificuldades de ações sinérgicas em torno de um único objetivo e com momentos de fragilidade abrindo espaço para o avanço da concorrência.

A diferença, é que o fundador, que ainda se encontrava na ativa, mesmo após ter encaminhado a passagem do comando da primeira para a segunda geração, retomou o poder para si, acalmando as divergências internas e evitando que o Grupo fosse dividido em partes. Percebe-se portanto, que as disputas internas, aliadas a situações de mercado, ensejaram a debilidade do Grupo, mas o próprio fundador conseguiu reverter o quadro para o reencaminhamento do processo.

Resolvidas as questões, o sucessor pode voltar a se dedicar à condução do negócio e o Grupo não só se recuperou como voltou a ocupar importantes posições no seu segmento de atuação.

Mais um aspecto pode ser observado no Grupo, agora na passagem do comando da segunda para a terceira geração, pois mesmo contando com membros da terceira geração em postos importantes, o sucessor se preocupou em identificar a pessoa a sucedê-lo no comando, sob o ponto de vista da razão e não da emoção, demonstrando adequado planejamento para a condução do processo. A entrega do comando na terceira geração a um profissional externo à família, o qual já vinha atuando em áreas estratégicas da empresa, demonstra que novamente prevaleceu o desejo de continuidade e expansão dos negócios.

Naturalmente, não se deve julgar positivo o simples fato do comando sair da família, mas do gestor atual escolher a pessoa que, na sua avaliação, tem perfil e identificação com o negócio, independente de pertencer à família ou não.

Fica claro portanto, que os problemas enfrentados durante o processo de sucessão nas empresas familiares tendem a ser os mesmos, o que define a sobrevivência do negócio, é o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações.

Referências

- AITCHISON, Gary L.; VAN AUKEN, Howard E.; KOMACARA, Moriba. **An analysis of operational problems faced by small family firms versus nonfamily firms.** disponível na Internet. <http://www.harvard.edu>. Acesso em: 10 Nov. 1999.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2ª. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: SENAC, 1996.
- _____. O que fazer quando falha a sucessão na família. **Supermercado Moderno.** São Paulo, v. 20, n. 1, p. 158, abr.1988.
- BERNHOEFT, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros.** 3ª. ed. São Paulo: Nobel, 1995.
- BIDIGARAY, Luiz F. H. **Erros comuns das empresas nacionais** - e quanto deixam de ganhar. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- CHAGAS, Newton. Maioria das micro e pequenas empresas morrem em dois anos. **Gazeta Mercantil**, Paraná, n. 325, 30 jun.1999.
- COHN, Mike. **Passando a tocha:** como conduzir e resolver problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, 1991.
- DALLA COSTA, Armando. *Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares.* In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (org.). **Empresa, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002, p.153-169.
- DALLA COSTA, Armando; LUZ, Adão Eleutério da. **Grupo Hermes Macedo:** preparação e passagem do poder nas empresas familiares. Rev. da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica - SBPH, n. 17, Curitiba, 1999. p. 33-51.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).
- ENTREVISTA com a historiadora, coordenadora do “Projeto Memória Pão de Açúcar”. Av. Brigadeiro Luís Antonio, 3126, sede da CBD – Pão de Açúcar. Janeiro de 2003.
- ENTREVISTA com a responsável pelo “Instituto Histórico e Cultural dos Supermercados no Brasil”. São Paulo, sede da ABRAS, Setembro de 2001.
- FOCKINK, Harry G. **Liderança** - o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- FONTANA, Yara M. **Como fritar as Josefinas.** A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5ª ed. São Paulo: Editores Associados, 2000.
- GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, v. 40, n. 1, jan./mar.2000, p. 7-12.
institutohistorico@abrasnet.com.br
- LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations:** realizing the dream of families in business. Local: Harvard Business School, 1999.
- LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário:** como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LUZ, Adão Eleutério da. **Contribuições ao Estudo de Problemas na Sucessão em Empresas Familiares: um estudo de caso**. Londrina, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Norte do Paraná - UNOPAR.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MORRISON, Ian. **A segunda curva: estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- Revista **SuperHiper**. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Consulta, para este artigo, de diversos números, em sua maioria da década de 1990 e início dos anos 2000.
- RIBEIRO, Alexandre. “Empresas familiares buscam profissionalização”. Disponível em <http://www.empresario.com.br>. Acesso em Mar. 2003.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. Disponível na internet. <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: Nov. 1999.
- ROSEMBERG, Cynthia. Preserve o que é bom. Reinvente o resto. **Exame**, São Paulo, v. 707, n. 3, p. 62, 09, fev. 2000.
- www.abrasnet.com.br/Pesquisa.