A saga dos Diniz
Erich Beting

Acompanhe os últimos lances de um dos mais instigantes processos de sucessão empresarial do país: o do grupo Pão de Açúcar, a maior rede varejista brasileira, com faturamento de R$ 16 bilhões. E veja como a família por trás desse meganegócio, hoje capitaneada por Abílio Diniz, construiu seu império - e como ele se reergueu depois de quase virar ruína

TUDO COMEÇOU COM A DOCEIRA PÃO DE AÇÚCAR - O NOME VEIO DA LEMBRANÇA DO PATRIARCA VALENTIM AO CHEGAR NO RIO DE JANEIRO

No fundo do poço. Era assim que se sentia uma das famílias mais poderosas do país - a família Diniz - durante o Ano Novo de 1989. Controladores da maior empresa varejista do Brasil, o Pão de Açúcar, os Diniz viviam em dezembro daquele ano sua mais grave crise familiar e profissional. Não fazia nem duas semanas que Abílio, o primeiro filho de Valentim dos Santos Diniz e Floripes Pires, havia sido libertado de um retumbante seqüestro que durou seis dias. Mas o que seria motivo para uma grande festa familiar foi sufocado por uma cisão entre os sucessores de Valentim no comando do Pão de Açúcar. A paz no clã parecia ter sido também seqüestrada.

Hoje, com os caixas dos supermercados Pão de Açúcar tilintando sem parar, é difícil acreditar que a maior rede varejista do país pudesse estar com os dias contados num passado recente. Mas naquela época a expectativa era de que dificilmente o grupo resistiria às brigas que consumiam seus herdeiros - numa intrigante história bem na linha o-homem- é-o-lobo-do-homem, o impériodentro da sociedade", relembra o empresário em seu livro Caminhos e Escolhas.

O relacionamento entre os irmãos Diniz era, até então, muito bom. Mas nunca havia sido testado numa situação dentro da empresa do pai. Amantes da velocidade e dos carros, Abílio e Alcides corriam as Mil Milhas de Interlagos. Em 1970, foram campeões da prova, uma das mais tradicionais do automobilismo brasileiro. Mas quando o assunto passou a ser a participação na empresa os pensamentos da dupla derraparam feio. Abílio é mais pragmático. Alcides, morto em 25 de junho último, aos 63 anos, em decorrência de complicações de um câncer que não o deixou disputar uma edição das Mil Milhas pela primeira vez em várias décadas, era mais lúdico.

"Eu invisto no prazer. Sou uma pessoa que gosta de viver bem. Acho que o único sentido da vida é viver bem", costumava afirmar ele.

PARA CONSEGUIR TER UMA VIDA DE LUXO, Alcides, que tinha 8% de participação no Grupo Pão de Açúcar, vendeu sua bocada na empresa para o pai por US$ 120 milhões. Com a saída do irmão, em 1988, Abílio se fortaleceu como o grande nome do Pão de Açúcar.

Antes, no governo Figueiredo, em 1979, o empresário passou a fazer parte da vida política nacional, atuando como membro do Comitê Monetário Nacional, órgão que discutia os rumos da política econômica do Brasil. "Toda a exposição que eu tinha à frente da maior empresa de varejo do país mais a minha presença no governo e a repercussão da saída de Alcides da sociedade acabaram me colocando em evidência. Eu estava a todo instante na televisão e meu nome não parava de sair nos jornais", conta Abílio. Essa superexposição foi motivo de sobra para que, na manhã de segunda- feira, 11 de dezembro de 1989, Abílio fosse alvo do seqüestro que virou manchete no Brasil e no mundo. O bando que seqüestrou Abílio, formado por quatro chilenos, três argentinos, dois canadenses e um brasileiro, só foi desmantelado no dia 17.

O episódio foi decisivo para definir os rumos do Pão de Açúcar na década seguinte. Abílio retomou os trabalhos na companhia um dia após ser solto. Seguiu firme no batente até um episódio inusitado durante sua estadia em seu barco no Ano Novo. "Certa noite fui despertado por um som aterrorizante. Alguém, provavelmente um marinheiro da embarcação, caminhava pelo convés.
O barulho de seus passos acima da minha cabeça devolveu à minha memória os sons que eu escutava no cativeiro", descreve Abílio em seu livro, relatando o susto que passou. O terror da lembrança do seqüestro recolocou o empresário na terapia. Quatro vezes por semana, ficava 50 minutos deitado num divã de um psicanalista. "Pouco a pouco comecei a descobrir um Abílio que eu mesmo desconhecia", afirma.

Essa mudança, nas palavras do próprio empresário, tem a ver com a perda paulatina de "arrogância, prepotência e pavio curtíssimo". Essa alteração no comportamento dele foi fundamental para o Grupo Pão de Açúcar retomar o caminho de liderança no mercado de varejo no Brasil. Em meio ao aumento dos custos pela enorme estrutura, ao crescimento do grupo francês Carrefour no Brasil e ao congelamento de preços com o Plano Collor, o grupo se viu à beira da falência no início dos anos 90. Naquele momento o Pão de Açúcar começou sua reformulação. Primeiro com o enxugamento das operações, que ficaram restritas apenas ao varejo. O Banco Pão de Açúcar foi vendido. Cerca de 10 mil funcionários foram cortados do grupo.

Duzentas lojas deixaram de existir. Tudo isso fez com que, já em 1991, a empresa tivesse um lucro de US$ 100 milhões - mas com o custo da saída de Arnaldo da gerência comercial. O terceiro filho de Valentim não concordava com os rumos que estavam sendo tomados dentro da companhia e comprou ações da empresa de turismo Stella Barros.

ABÍLIO E AS MULHERES

UM CASAMENTO, UMA SEPARAÇÃO E VÁRIOS CASOS - ALGUNS NÃO CONFIRMADOS

Há quase 40 anos Abílio Diniz freqüenta a alta sociedade paulistana. E durante todo esse tempo o empresário ficou famoso por fazer sucesso entre as mulheres. Antes de se casar com Geyze, 35 anos mais nova, em dezembro de 2004, Abílio colecionou alguns casos amorosos após terminar o casamento com Auri, mãe de seus quatro primeiros filhos, João Paulo, Pedro Paulo, Ana Maria e Adriana, em meados dos anos 80. Em meio à agitada vida social, porém, um suposto romance envolvendo o nome de Abílio e uma emergente figura da alta sociedade acabou provocando certo alvoroço nos anos 80. No auge de sua atuação como político e empresário, Abílio teria tido um caso com a então sexóloga Marta Suplicy, mulher do deputado estadual Eduardo Suplicy. À época, Marta fazia sucesso com o programa TV Mulher, na Rede Globo, que falava sobre sexualidade. Era uma nova cara na televisão nacional. Chegou-se a dizer até que a derrota de Suplicy para o governo do estado, em 1988, foi parte em razão ao baque provocado pela suposta infidelidade da esposa. O possível affair entre Marta e Abílio nunca foi confirmado por nenhum deles. Hoje o assunto é deixado de lado por ambos e por aqueles que os cercam.

Em 2003 eles voltaram a aparecer juntos em público, na inauguração da fonte do Parque do Ibirapuera, projeto realizado em parceria pela prefeitura paulistana (na época sob o comando, ou, como dizem seus adversários, sob o descomando de Marta) e pelo Pão de Açúcar. Abílio, que se diz "amigo" de Marta Suplicy, encampou ainda no mesmo ano o projeto da prefeitura de organizar os Jogos Olímpicos de 2012 na cidade.

Em 1992, para complicar a situação dos Diniz, Alcides, o único membro da família que não fazia parte na sociedade do Pão de Açúcar, viu-se envolvido no escândalo da "Operação Uruguai", um empréstimo de US$ 3,7 milhões feito naquele país para despesas pessoais do então presidente Fernando Collor, seu amigo e a quem hospedou durante o Ano Novo de 1991. Alcides havia usado a empresa ASD, fundada após sua saída do grupo familiar, para fazer a operação, que acabou desmascarada. "Eu me vi diante de uma escolha. Ou viraria as costas para a empresa ou enfrentaria a família, ficaria com a companhia e lutaria para reerguê-la. Escolhi a segunda alternativa", afirma Abílio. Com isso, a crise familiar se agravou e acabou resultando na transferência total do comando do grupo para Abílio, em 1993. Antes que a Justiça determinasse o fatiamento do grupo entre os herdeiros, Valentim fez um acordo com três filhos (Arnaldo, Vera Lúcia e Sônia Maria), comprando a participação de cada um na rede.

FOI A PARTIR DESSE MOMENTO que o Pão de Açúcar iniciou o salto para retomar a liderança no mercado brasileiro, cada vez mais nas mãos da rede francesa Carrefour. No comando,

Abílio diminuiu ainda mais a estrutura da companhia, cercou-se de seus filhos na definição dos rumos a tomar para a empresa e tratou de criar as bases para transferir o controle do império para um profi ssional de fora da família. "Meus fi lhos participam da empresa desde a década de 90. Mas como decidimos que não deveríamos ter nenhum Diniz dentro da companhia da família eles se afastaram em 2002", resumiu o empresário em 2004. Dos quatro fi lhos do empresário, Ana Maria e João Paulo Diniz foram os que seguiram mais de perto essa retomada de crescimento do Pão de Açúcar - e ajudaram na discussão de criar um modelo profi ssional de gestão. Além dos três membros da família, um professor de Ana Maria na Universidade de Harvard, especializado em processos de sucessão em empresas familiares, foi consultado.

OBJETOS DO DESEJO

BRINQUEDOS DE LUXO
CARRÕES, IATES, HELICÓPTEROS - ALGUNS MIMOS DA FAMÍLIA DINIZ

Em meio a quase 60 anos de história do Pão de Açúcar, a vida pessoal dos Diniz sempre foi motivo de curiosidade.

A paixão pelo esporte dos dois filhos de maior destaque dentro da companhia, Abílio e Alcides, sempre rendeu notícia.

Desde jovens, os irmãos se destacavam nas competições de pólo, automobilismo e motonáutica. Esportes ligados à elite, eles revelavam, também, costumes excêntricos dos membros do clã. Dono de uma fortuna pessoal calculada em cerca de US$ 1,6 bilhão, a quinta maior do pais, Abílio pode se dar ao luxo de praticamente abolir o carro no trânsito caótico da cidade de São Paulo.

Sempre acompanhado por um batalhão de seguranças, ele costuma rasgar o céu da cidade num helicóptero para compromissos fora da sede do Pão de Açúcar. Além disso, sempre pousa no heliporto do prédio da Companhia Brasileira de Distribuição para iniciar seu dia de trabalho. O hábito foi adquirido após seu seqüestro.

Antes disso, carros importados e o barco Arco Íris, seu xodó até hoje, foram os objetos de consumo de luxo do homem-forte do Pão de Açúcar. Em casa, a menina dos olhos é o home theater em que assiste aos jogos do São Paulo - o seu time.

Um telão de mais de 100 polegadas com o sistema "picture in picture", para monitorar nas telas menores o andamento da rodada do campeonato em disputa.

Nas viagens, a mania é comprar calção e tênis para a corrida, o esporte que pratica diariamente. Dos filhos de Valentim Diniz, porém, o mais excêntrico sempre foi Alcides, morto em junho deste ano. O segundo membro do clã sempre foi visto freqüentando as rodas sociais com carros importados, iates, barcos potentes e velozes. Após deixar o grupo, além de montar o autódromo numa fazenda no interior de São Paulo, Alcides passou a colecionar carros antigos, tornando-se figura carimbada em eventos automobilísticos. Ironicamente, a simplicidade é a marca registrada do patriarca, Valentim Diniz.

Até hoje, aos 93 anos, ele costuma visitar as lojas da rede para verificar como anda a qualidade do serviço prestado aos clientes. Em seu aniversário de 92 anos, o convite para a festa já dava o recado: "É proibido trazer presente".

"NUM CERTO MOMENTO ME VI DIANTE DE UMA ESCOLHA. OU VIRAVA AS COSTAS PARA O PÃO DE AÇÚCAR OU ENFRENTAVA A FAMÍLIA PARA REERGUER A EMPRESA. ESCOLHI A SEGUNDA ALTERNATIVA", AFIRMA ABÍLIO

Em 1995, caminhando para essa profi ssionalização, o Pão de Açúcar lançou ações da empresa na Bolsa de Valores. Primeiro em São Paulo, depois em Nova York. Com o aporte de capital, o

grupo retomou, na segunda metade da década de 90, um ritmo de crescimento impressionante. Em 1999, a rede se associou ao grupo varejista Casino, líder do mercado na França, berço de seu maior concorrente no Brasil, o Carrefour. Inicialmente, os franceses compraram 24% das ações da CBD com direito a voto.

No acordo, o aporte de capital foi de aproximadamente de US$ 1,5 bilhão de dólares. Dinheiro sufi ciente para novas fusões, sendo as mais destacadas as compras das redes Peralta e Paes Mendonça no mesmo ano.

Desde a entrada do Casino até 2003, a grande discussão no meio empresarial foi a nova sucessão de comando no Pão de Açúcar. Como Abílio passaria o bastão para a terceira geração da família? O momento era similar àquele que causou tanto rebuliço no início dos anos 90, mas a experiência anterior fez com que os rumos fossem totalmente diferentes.

PERFIS DIFERENTES

OS TRÊS FILHOS MAIS VISÍVEIS DE ABÍLIO
UM É DA NOITE, OUTRO DO ESPORTE E OUTRA, DOS NEGÓCIOS

Sucesso nos negócios e um modo de vida que de alguma maneira chama a atenção - até mesmo, claro, pelo sobrenome. Essa parece ter sido a marca registrada dos Diniz ao longo das gerações.Nas colunas sociais, esportivas ou econômicas, os herdeiros de Abílio Diniz na Companhia Brasileira de Distribuição sempre rendem notícias - menos Adriana, muito mais reservada. João Paulo, segundo filho de Abílio, é o alvo predileto dos jornalistas. Triatleta, já foi casado duas vezes e geralmente é visto pela noite paulistana - sempre acompanhado de belas mulheres. Tem diversos empreendimentos na noite paulistana, entre eles uma sociedade com o Grupo Fasano. Além disso, herdou dos familiares o gosto pela velocidade. Tanto que tem um jato particular, um Falcon 900EX, com três turbinas e autonomia para voar de São Paulo até Nova York. Em meio a isso, ele desenvolve alguns projetos sociais, que, diante do estilo de vida do empresário, não ganham tanto destaque na mídia. João Paulo viveu um drama que virou manchete. Em 27 de julho de 2001, o empresário ia com a namorada, a modelo Fernanda Vogel, para Maresias, praia mais badalada do litoral norte paulista. O mau tempo acabou derrubando a aeronave. Após nadar por uma hora e meia, João Paulo conseguiu sobreviver.

A modelo, que vinha em ascensão na carreira, não teve o mesmo destino. Seu corpo foi achado quatro dias depois. João Paulo nunca falou sobre o episódio em público. Refeito do trauma, João Paulo continuou a sair na noite paulistana, alimentando novas paixões por beldades.No ano passado, teve de desmentir publicamente uma história de que teria ido jantar com Daniela Cicarelli, o que teria motivado a separação da modelo com o jogador de futebol Ronaldo, do Real Madrid. "Se as pessoas me vêem com várias namoradas, é porque os relacionamentos não deram certo e acabaram, nem sempre por decisão minha, e não porque fiz a escolha de ficar com várias mulheres", justifica-se. Ana Maria, a primogênita de Abílio, é apontada como a sucessora do pai nos negócios e freqüentemente é entrevistada na mídia especializada em economia e finanças. Preparada a vida inteira para ser a presidente-executiva do grupo, Ana viu o sonho frustrado com a profissionalização do controle da companhia e passou a investir em outras áreas, atuando apenas como conselheira da rede. Mas, segundo o pai, ela provavelmente irá substituí-lo no comando do Conselho de Administração da companhia num futuro próximo.

Já o caçula Pedro Paulo Diniz ocupou durante muito tempo o noticiário esportivo, principalmente no final dos anos 90, quando se tornou piloto de Fórmula 1.

Com desempenho mediano, após algumas temporadas desistiu e tornou-se sócio da equipe Prost, a mesma que defendeu quando piloto.

Após injetar muito dinheiro sem qualquer retorno no negócio, Pedro Paulo decidiu retornar ao país e seguir a trilha empresarial da família. Sem nunca ter atuado na área executiva do Pão de Açúcar, assumiu o conselho do grupo. Além disso, fundou a PPD Sports, empresa de marketing esportivo que atualmente é a gestora da Fórmula Renault, categoria que não conseguiu decolar no automobilismo brasileiro mesmo após uma temporada inicial promissora.

Em 2003, após recolocar o Pão de Açúcar na liderança do comércio varejista, Abílio deixou a presidência do grupo, assumindo o Conselho de Administração. Isso abriu o caminho para algumas modifi cações no ritmo de expansão da empresa. A primeira delas foi a criação de uma joint-venture com a rede Sendas, no Rio de Janeiro, um ano após a entrada de Augusto Marques da Cruz Filho, funcionário de carreira do grupo, na presidência executiva. As duas redes fazem atualmente uma co-gestão de lojas no estado. A outra foi a expansão do negócio para uma atividade não ligada diretamente ao varejo. Em 2004, foi anunciada também a criação de uma holding com o banco Itaú para a comercialização de cartões de fi nanciamento.

Em meio a essa reformulação operacional, o Pão de Açúcar voltou a ser uma empresa-modelo - como era há quase 20 anos. O motivo, curiosamente, é o sucesso na transferência do controle da empresa da família para executivos externos, que fi zeram com que o negócio expandisse e se tornasse ainda mais lucrativo. Hoje não existe rede de varejo no Brasil maior do que a Companhia Brasileira de Distribuição, que responde por 15,2% do mercado varejista no país.

O faturamento em 2005 do grupo foi de R$ 16,2 bilhões. Curiosamente, o carro-chefe da empresa é a bandeira Extra, uma das cinco que compõem a CBD. De acordo com o Relatório de Investidores de 2005, as lojas da bandeira de hipermercado respondem por 48,7% das vendas. Depois vêm Pão de Açúcar (24,2%), CompreBem (16,4%), Sendas (9%) e ExtraEletro (1,7%). Os colaboradores (entre funcionários e fornecedores) chegam aos 61 mil, espalhados em 554 lojas de 15 estados brasileiros.

A DESENVOLTURA NO MERCADO chamou ainda mais a atenção do grupo Casino, que em maio de 2005 anunciou a compra de US$ 530 milhões em ações da CBD. Com a operação, os franceses assumiram, ao lado de Abílio, o controle da empresa pelos próximos 40 anos. Como resultado da aquisição, a família tem agora apenas 1,4% das ações com direito a voto do grupo. O restante fica dividido entre Abílio e o grupo francês. Atualmente, seis pessoas com o sobrenome Diniz fazem parte do Conselho de Administração da empresa. Valentim, o fundador, tem o cargo de presidente honorário, sem qualquer participação nas tomadas de decisão do grupo. Abílio é o presidente do conselho, seguindo como figura mais importante da cadeia, mas sem poder pleno de decisão. Além deles, Ana Maria, Pedro Paulo e João Paulo, filhos de Abílio, atuam como conselheiros. E, por fim, Geyze, esposa do primogênito dos Diniz, é a outra conselheira "da família" dentro da instituição. "Uma companhia sólida tem de depender de uma estrutura, e não de uma pessoa só", costuma refletir Abílio.

O maior impacto da compra das ações que faz o Casino se tornar sócio majoritário da nova holding com 65,5% das ações com direito a voto da CBD só será visto em 2012, quando pela primeira vez a decisão de quem será o presidente do Pão de Açúcar não caberá a um Diniz. Pelo acordo, até lá Abílio segue como principal membro do Conselho de Administração, que terá divisão igual de membros entre os indicados da família e da empresa francesa. "Com este passo, continuo dirigindo diretamente e pessoalmente a CBD, tão longe quanto posso enxergar, sendo o elemento de ligação entre o Conselho de Administração, o presidente e a diretoria executiva", disse o empresário ao anunciar a fusão. No caminho para a terceira geração do Pão de Açúcar, apesar de a família Diniz estar afastada do controle, a empresa deverá seguir o ritmo de crescimento planejado pelo clã. Segundo os executivos do Casino, o Brasil se tornará o principal mercado da rede depois da França.

A expectativa é de um aumento de até 7% nas vendas do Casino, que enfrenta dificuldades em seu país por conta da queda de preços. No Brasil, Abílio afirma que aproximadamente 30 mil empregos serão gerados a partir do aporte de capital e aquisição de novas lojas pelo grupo - e isso poderá ainda recolocar a rede de supermercados no exterior nos próximos anos, retomando a história da multinacional do varejo frustrada nos anos 90. Quase 17 anos depois de perder por seis dias o controle sobre os destinos de sua vida no seqüestro, Abílio Diniz passará a ter uma relação com o Pão de Açúcar em que o destino também não estará em suas

mãos. Só que dessa vez ele não estará confinado - e muito menos num cativeiro. Afinal a marca Abílio Diniz é uma aura indelével no grupo que ajudou a transformar num gigante.

FRUTOS MILIONÁRIOS A ÁRVORE GENEALÓGICA DESDE O PATRIARCA DOS DINIZ

ABÍLIO	JOSEFA
Casaram-se na aldeia portuguesa de Pomares do Jarmelo no início do século 20 e tiveram os filhos: Joaquim, Lourdes e Valentim dos Santos Diniz	

Filhos de Abílio e Josefa

VALENTIM	FLORIPES
VALENTIM imigrou para o Brasil em 25 de novembro de 1929, com 16 anos de idade. Em 1936 casou-se com FLORIPES PIRES. Tiveram seis filhos:	

Filhos de Valentim e Floripes

ABÍLIO	ALCIDES	ARNALDO	VERA LÚCIA	SÔNIA MARIA	LUCÍLIA
Presidente do Conselho de Administração do Pão de Açúcar, é o único da família que segue com ações na empresa. Sua fortuna pessoal está avaliada em US$ 1,6 bilhão - a quinta maior do Brasil.	Vendeu seus 8% na empresa em 1988 por cerca de US$ 120 milhões. Foi o primeiro da família a deixar o grupo, em 1988. Faleceu há poucos meses.	Vendeu seus 8% na empresa em 1993 por US$ 80 milhões. Foi sócio da agência de turismo Stella Barros.	Vendeu seus 8% na empresa em 1993 por US$ 80 milhões. É vice-presidente executiva do MAM (Museu de Arte Moderna de São Paulo).	Vendeu seus 8% na empresa em 1993 por US$ 80 milhões. Leva vida reclusa, não aparece tanto quanto os irmãos.	Deixou a empresa após o aumento das ações do Grupo Casino, em 2005. Na operação, recebeu cerca de R$ 200 milhões. É uma das mulheres mais ricas do Brasil.

Filhos de Auri e Abílio

AURI	ANA MARIA	JOÃO PAULO	ADRIANA	PEDRO PAULO
Com sua primeira mulher, Auri, Abílio teve quatro filhos:	Era apontada como sucessora do pai na presidência do grupo. Mas ainda é considerada por Abílio como sua sucessora na presidência do Conselho de Administração.	É, junto com o pai, sócio do Grupo Fasano. Tem diversos negócios na noite paulistana e faz parte do Conselho de Administração do Pão de Açúcar.	Assim como os irmãos, a mais discreta dos herdeiros de Abílio também não tem ações na empresa. E é a única a não fazer parte do Conselho de Administração.	Depois de temporadas como piloto de Fórmula 1 sem obter resultados expressivos passou a ter negócios no ramo de marketing esportivo

Disponível em: <http://revistaum.uol.com.br>. Acesso em : 19 set 2006.