

# Quem disse que ele estava velho?

Ao unir Pão de Açúcar e Casas Bahia, o empresário Abílio Diniz chega aos 73 anos com um futuro mais promissor do que tinha aos 53

Marcos Coronato

**N**os anos 80, quando tinha 53 anos, o empresário Abílio Diniz estava velho. Não no físico, talhado ao longo de décadas, num dia a dia disciplinado que inclui quatro horas de exercícios. Mas no terreno das idéias. Abílio era visto como homem do passado, disposto a exibições de valentia e confiante demais em sua habilidade com o revólver que levava no carro. No campo profissional, dizia-se que representava a obsolescência: uma família que se agarrava ao controle de uma empresa, o então decadente Grupo Pão de Açúcar.

Foi quando Abílio decidiu rejuvenescer. Aí foi remoçando, remoçando, até passar dos 60. Com 63 anos, já administrava uma companhia melhor, ainda não completamente saudável, mas já fora de perigo, com menor influência de intrigas familiares e maior crivo profissional na definição de seus rumos. Agora, prestes a completar 73 anos no dia 28, Abílio mantém a grande forma física e o baixo índice de gordura corporal (6%) de que tanto se orgulha. É casado com uma bela mulher, Geyze, com quem tem uma filha de 4 anos, Rafaela, e um filho recém-nascido, Miguel, de 1 mês de idade. Torna suas as amigas de Geyze, 35 anos mais nova, e as de seus filhos.

Hoje, porém, é no terreno das idéias que ele melhor exhibe sua jovialidade. Anunciou aos consumidores brasileiros e aos investidores do mundo todo, na primeira semana de dezembro, uma novidade retumbante como aquele brado do Hino Nacional: a fusão de sua empresa com a Casas Bahia, outra potência do varejo, admirada no Brasil e no exterior. A com-

panhia resultante será a maior empregadora privada do país. É a consagração de um estrategista que se mostra hoje cheio de planos, afirma ter vontade de escrever mais um livro e cujo papel na liderança da megacorporação brasileira que acaba de nascer é inquestionável. "Antes, eu brincava que meu pai se aposentaria comigo. Hoje, tenho certeza", diz o empresário João Paulo Diniz, filho de Abílio. O controlador do Pão de Açúcar tem um futuro - não importa quão curto ou longo - para lá de promissor e desafiador.

O que melhor definiria um jovem?

A etapa mais recente dessa jornada de rejuvenescimento começou em setembro. Apenas três meses depois de comprar a rede de venda de eletrodomésticos Ponto Frio, por R\$ 824 milhões, Abílio resolveu telefonar a Michael Klein, presidente das Casas Bahia. A concorrente não estava à venda nem necessitava da parceria. Mas Abílio viu no momento de saída de crise uma boa oportunidade para conversar. Ao tomar a iniciativa de negociar cara a cara, ele se desviou do roteiro de tomada de decisões que veio consolidando nos últimos anos. Não envolveu conselheiros nem executivos do Pão de Açúcar (eles só

seriam incluídos no processo numa terceira reunião). Também não pôs em prática a receita Diniz de teste de idéias, já bastante conhecida entre familiares e colegas.

Trata-se de uma receita com as seguintes etapas: conceber uma idéia, lapidá-la obsessivamente, submetê-la a uns poucos eleitos e cobrar deles análise e questionamentos. Abílio gosta de conhecer pontos frágeis em sua posição - não que o interlocutor vá ficar sabendo se achou ou não um ponto frágil. "O Abílio ouve muito, mas não fala na hora se aceita ou não o que está ouvindo", diz um executivo que participa desse processo. Quem prolonga o debate mais que o necessário acaba falando com o vazio, porque a mente de Abílio já não está mais lá. Com a idéia descartada ou aprovada, sua atenção já salta para o tópico seguinte. É o que o filho mais velho de Abílio, o empresário João Paulo, chama de "antispam mental" do pai. Nos últimos anos, segundo profissionais que convivem com ele, Abílio aprendeu com outros executivos, tornou-se mais flexível e pegou gosto por ouvir - qualidades raras em gente de sua idade e prestígio.

Naquele início de negociação com Klein, Abílio usou outra de suas características: o autocontrole. Conseguiu esconder suas intenções dos presentes na reunião anual de definição estratégica do Grupo Pão de Açúcar, em outubro, na Fazenda da Toca, em Itirapina, São Paulo. O segredo vazou no início de dezembro e afetou a Bolsa. (O episódio está em investigação pela Comissão de Valores Mobiliários, órgão supervisor do mercado acionário.) Mas, àquela altura, o negócio já estava selado.

“Já achei que meu pai se aposentaria comigo. Hoje, tenho certeza”

JOÃO PAULO DINIZ, empresário, filho de Abílio

## Capitalismo à brasileira

Como um herdeiro transformou uma padaria numa rede de 1.800 lojas



VIDA PESSOAL



NEGÓCIOS



O primeiro encontro, numa tarde no fim de setembro, teve apenas outros dois presentes: João Paulo Diniz e Raphael Klein, filhos dos dois megaempresários. O local da reunião era o escritório de João Paulo, considerado por Abilio "território neutro" e discreto. Abilio começou então a falar - mas só de assuntos pessoais e amenidades. Sua mulher, Geyze, estava grávida de sete meses. Seu time, o São Paulo, não vinha inspirando segurança e jogaria contra o Náutico, fora de casa, dali a alguns dias. Falou-se bastante, durante duas horas, mas nada sobre negócios. Era tática: Abilio quis que as duas famílias se aproximassem antes de abordar o tema dinheiro. A segunda reunião, também só com os quatro, serviu para discutir o formato da fusão das duas companhias. No final, o presidente do Pão de Açúcar, que estava preparado para um trabalho de convencimento mais duro, comemorou com o filho: "Eles estão pensando do mesmo jeito que a gente!".

A apresentação do negócio - que resultará num conglomerado com faturamento total de R\$ 40 bilhões e 137 mil funcionários - ocorreu em 4 de dezembro, quando ficou claro que não seria mais possível guardar segredo. Abilio estava a caminho da França, mas concluiu, com os novos sócios, que seria melhor voltar e divulgar a novidade imediatamente. Ele demonstrou satisfação, mas sem euforia, com o comedimento de quem é capaz de engolir todos os dias, em nome da boa saúde, um ressecado sanduíche de bolacha de fibras entre duas fatias de pão integral. Em sua comemoração discreta, Abilio chegava ao auge de seu processo de rejuvenescimento, iniciado 20 anos antes.

**Em 1989, Começava** o que o empresário chama de "período mais crítico" de mudanças em sua vida. Num período de três anos, ele foi seqüestrado e passou sete dias em cativeiro, até ser libertado pela polícia; viu o Pão de Açúcar quase falir (a recuperação viria nos anos 90); e sofreu com a deterioração das relações familiares. Os desentendimentos no clã Diniz haviam começado muito antes, em 1978, quando o patriarca Valentim dividira a empresa entre os seis filhos de uma forma que desagradara a Abilio. Isso o levou a situações de confronto com seu irmão mais novo, Alcides, que deixou a empresa em 1988 (Alcides morreu de câncer em 2006). No início dos anos 2000, o conflito foi com a filha mais velha, Ana Maria Diniz. Ela se considerava sucessora natural ao

19 30

**1936**  
Nasce **Abilio Diniz**, primeiro dos seis filhos de Valentim



**1956**  
O estudante de administração Abilio e seu colega de FGV Luiz Carlos Bresser Pereira namoram ideias de esquerda. Eles admiram as mudanças em curso na China e na União Soviética

**1959**  
Aos 23 anos, Abilio ajuda o pai a abrir um novo tipo de loja: um supermercado

**1965**  
Aos 29 anos, Abilio começa a fazer terapia pela primeira vez. Recorreria a mais dois terapeutas ao longo da vida, em momentos de crise familiar e nos negócios

**1930**

Aos 17 anos de idade, o imigrante português Valentim dos Santos Diniz, recém-chegado ao Brasil, não esquece sua primeira vista do país: o Pão de Açúcar

**1948**

Valentim inaugura a **Doceira Pão de Açúcar**, em São Paulo, na esquina da Rua Tutoia com a Avenida Brigadeiro Luís Antônio

19 50

**1958**

Abilio, formado administrador pela FGV, desiste de ir estudar nos Estados Unidos

19 60

**1960**

Auriluci e Abilio, namorados de adolescência, se casam. Eles teriam quatro filhos. O primeiro, João Paulo, nasceria em 1963. Depois viriam Ana Maria, Pedro Paulo e Adriana

**1968**

Abilio vence o Campeonato Brasileiro de Motonáutica. Ganharia o título mais três vezes