

Cristiane Correa

autora de SONHO GRANDE

ABILIO

DETERMINADO, AMBICIOSO, POLÊMICO

A trajetória
de Abilio Diniz,
o empresário brasileiro
mais importante
do varejo global



PRIMEIRA PESSOA

COCCO

ABILIO

Cristiane Correa

ABILIO

DETERMINADO, AMBICIOSO, POLÊMICO



PRIMEIRA PESSOA

Nota da editora: Foram feitos todos os esforços para dar crédito aos detentores dos direitos sobre as imagens utilizadas neste livro. Pedimos desculpas por qualquer omissão ou erro; nesse caso, nos comprometemos a inserir os créditos corretos a pessoas ou empresas nas próximas edições desta obra.

Copyright © 2015 por Cristiane Correa

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

pesquisa: Mariana Segala

preparo de originais: Taís Monteiro

revisão: Clarissa Peixoto e Luis Américo Costa

projeto gráfico e diagramação: Valéria Teixeira

capa: Miriam Lerner

imagem de capa: Germano Lüders

adaptação para ebook: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C844a

Correa, Cristiane

Abilio [recurso eletrônico] / Cristiane Correa; Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015.

recurso digital

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-68377-03-1 (recurso eletrônico)

1. Diniz, Abilio, 1936-. 2. Empresários - Brasil - Biografia. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

15-23712

CDD: 926.58

CDU: 929:658

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

PREFÁCIO

Abilio, o Homem de Ferro

No panteão dos super-heróis, um de meus favoritos é Tony Stark. Ele não tem superpoderes presenteados pela natureza ou pelo acaso; constrói a si mesmo. Acompanho os filmes da franquia *Homem de Ferro* desde o primeiro, quando Stark é sequestrado por terroristas e cria para si uma armadura que o fortalece nas disputas com oponentes. E vibro com a maneira como, a cada nova produção, ele vai se recriando sob ataque.

No panteão dos empresários brasileiros, o mais parecido com Stark é Abilio Diniz. Reconstruindo-se em todas as adversidades, sejam pessoais, familiares, de negócios ou macroeconômicas, ele sempre volta mais forte e melhor do que antes.

Para descrevê-lo, não basta usar o conceito de resiliência, emprestado do mundo da física. Resiliência pressupõe o retorno do material a seu estado anterior à pressão. Abilio constrói outro estado, aperfeiçoado, e por isso a armadura continuamente melhorada do Homem de Ferro é uma metáfora que lhe cai tão bem.

Você lerá sobre isso nas páginas a seguir. Brigas (com parentes ou com sócios) e crises (do país, do setor ou de seu negócio em particular) só o levaram a tornar sua empresa cada vez mais competitiva e estrategicamente diferenciada. Ele fez isso com o Grupo Pão de Açúcar, com a BRF e, agora, está fazendo com o Carrefour.

Isso não significa que Abilio seja infalível, como, aliás, o Homem de Ferro não é. E eu gosto particularmente desse caráter de humanidade do empresário. Ele é um homem que acredita em Deus, muito ligado à família – seus filhos o idolatram –, que adora praticar esportes.

Tudo isso não se limita à esfera pessoal. Essa preocupação com saúde e qualidade de vida, Abilio estende aos amigos – quantas vezes ele não me doutrinou sobre esse tema, sabedor de que sou um ex-tenista “quebrado” pelas competições (risos). E, sobretudo, estende a seus funcionários, que contam com programas de exercícios no que já mostrou ser uma ação exemplar de responsabilidade social empresarial.

Abilio também levou sua preocupação com saúde a iniciativas de cidadania corporativa. Patrocina com regularidade projetos sociais voltados ao esporte, incluindo, mais recentemente, um sofisticado centro da prefeitura paulistana chamado Núcleo de Alto Rendimento Esportivo de São Paulo (NAR), que avalia e prepara atletas para otimizar o desempenho esportivo.

No que se refere a sua humanidade, gosto especialmente da capacidade de aprendizado constante, apesar de poucas pessoas entenderem de varejo como ele no mundo. Essa é a mesma característica que viabiliza a permanente reconstrução da armadura, no caso do Homem de Ferro.

Quer um exemplo? Abilio é conhecido como um negociador voraz e, de fato, assim foi forjado pelas circunstâncias da vida. Mas, percebendo que esse estilo não funciona mais tão bem como antes, buscou a ajuda de William Ury e tratou de aprender a “flexibilizar-se”.

Outra evidência? Líder descrito como excessivamente duro por tanta gente, Abilio entendeu a mudança de paradigma para um ambiente mais colaborativo e está desenvolvendo novas habilidades na área, tanto com a consultoria de Jim Collins quanto no contato com os jovens da geração Y nas aulas que ministra no curso de liderança da FGV-EAESP.

A permanente disposição de aprender me faz concluir que Abilio aplica bem um dos ensinamentos de ouro de Peter Drucker, o pai da administração moderna: a lição da árvore. Em sua última entrevista antes de falecer, que foi concedida a mim, Drucker disse: “Árvores não crescem até o céu, José.” Assim ele descrevia o limitado ciclo de sucesso da maioria das empresas, de trinta anos em média, e o desafio fundamental da gestão – se o esperado é o fracasso dos negócios depois de determinado tempo, o que os gestores precisam fazer é “enganar” a natureza, levando-os a renascer tantas vezes quanto for possível.

Abilio, assim como o Homem de Ferro e como Peter Drucker, é a própria

materialização dessa simbologia da árvore. Reinventou seu Pão de Açúcar em sucessivas ocasiões e reconstrói-se o tempo todo diante de nossos olhos (o paralelo com a árvore se aplica também aos gestores que com ele trabalham).

Deve ser por essa razão que ele nunca deixa de acreditar no Brasil. Poderia ter se aposentado há muito tempo, mas continua investindo no país, sem recuar, sem querer ir morar em Miami, mesmo com todos os percalços pelos quais já passou.

Quero terminar este prefácio propondo dois novos desafios ao felizmente eterno aprendiz Abilio (eu sei quanto ele gosta de ser desafiado). O primeiro é o de internacionalizar seus negócios e sua gestão, algo que ele começa a fazer com sua participação no Carrefour.

O segundo é o de gerar novos Abilios, a exemplo do que Jorge Paulo Lemann, do fundo 3G, sempre busca fazer. Abilio já cria novos líderes, sem dúvida, mas ainda não criou novos *Abilios*. Ele tem de seguir o exemplo de *Homem de Ferro 3*, em que Tony Stark desenvolve uma multidão de superarmaduras.

Abilio tem, a meu ver, esse desafio pessoal a vencer. Mesmo que ele não o faça, estou certo de que este livro inspirará o surgimento de novos Abilios entre os jovens gestores e empreendedores.

A história desse grande – e polêmico – empresário brasileiro nunca foi bem contada. Agora será. E o poder que isso tem é tão imprevisível quanto o poder do Homem de Ferro em permanente reconstrução.

JOSÉ SALIBI NETO
Cofundador da HSM

CAPÍTULO 1

Os cinco dias que acabaram com a guerra

2 DE SETEMBRO DE 2013, SEGUNDA-FEIRA

Passava pouco do meio-dia quando o antropólogo americano William Ury deixou seu quarto no hotel Mandarin Oriental, o número 251 da elegante rua Saint-Honoré, em Paris, e iniciou uma caminhada de quinze minutos em direção ao restaurante Laurent, um dos mais tradicionais da cidade. Lá, Ury, um prestigiado professor da Universidade Harvard e especialista em negociações, encontraria pela primeira vez o barão americano David René de Rothschild, representante de uma dinastia de banqueiros que começou a atuar no mercado financeiro europeu no século XIX. Tudo o que dizia respeito ao almoço havia sido minuciosamente estudado por Ury. Para garantir mais privacidade à conversa, em vez de uma mesa no salão principal, foi reservada a sala Marigny do restaurante, com vista para os jardins da avenida Champs-Élysées. William Ury havia analisado o cardápio com antecedência, para não perder tempo em frente ao seu interlocutor selecionando um dos pratos – a escolha foi um *Carpaccio de daurade en vinaigrette citronnée*. Até mesmo seu traje havia sido motivo de debate. A princípio, ele planejava vestir terno sem gravata, mas a pequena equipe que o acompanhava na viagem – seu sócio David Lax, a advogada Flavia Almeida e a consultora de comunicação Cila Schulman (as duas representando a Península Participações, holding da família Diniz) – o convenceu de que a ocasião era formal e pedia traje social completo.

Nada, porém, exigiu tanta reflexão e preparo quanto o discurso que Ury faria

a Rothschild. Da argumentação de Ury dependia o futuro de um dos mais proeminentes empresários brasileiros: Abilio Diniz, o homem que ao longo de mais de cinco décadas, por meio de uma série de aquisições – das redes Casas Bahia, Ponto Frio e Sendas, entre outras –, transformara uma pequena doceria fundada por seu pai, em 1948, no Grupo Pão de Açúcar, a maior rede varejista do país, um colosso que em 2013 faturaria 64,4 bilhões de reais.

Havia mais de dois anos que Abilio e Jean-Charles Naouri, presidente do grupo francês Casino e seu sócio no Pão de Açúcar, travavam uma disputa sangrenta pelo controle da companhia brasileira. Dezenas de banqueiros, advogados e consultores haviam sido contratados pelos dois lados para encontrar um caminho que encerrasse a briga. Até então, nenhuma iniciativa tivera sucesso. O almoço entre Ury e Rothschild seria a última tentativa antes do início da arbitragem conduzida pela Câmara Internacional de Comércio, marcada para uma semana depois – um processo custoso e longo, em que todos os envolvidos ficariam expostos ao escrutínio da banca responsável por encontrar uma solução para o impasse.

O almoço entre os emissários de Abilio e Naouri fora articulado por Candido Bracher, presidente do banco de investimentos Itaú BBA e amigo do empresário brasileiro. Em 12 de agosto, a pedido de Abilio, Bracher telefonara para Rothschild, homem de confiança de Naouri e membro do conselho de administração do Casino, perguntando se ele poderia receber Ury. Embora os banqueiros brasileiro e americano mantivessem uma relação respeitosa, não eram próximos. Bracher só havia se encontrado pessoalmente com Rothschild duas vezes, a primeira delas num jantar na casa de Rothschild, em Paris, para comemorar o acordo societário entre o Pão de Açúcar e o Casino, firmado em 1999 (na ocasião estavam presentes também os presidentes das duas redes de varejo). Anos depois, Bracher o reencontraria num jantar na casa de Pedro Moreira Salles, hoje presidente do conselho de administração do Itaú Unibanco.

Rothschild, que viajava em férias pela Normandia quando recebeu a ligação de Bracher, se comprometeu a pensar no assunto. Quatro dias depois, telefonou para o brasileiro, para avisar que aceitaria participar da conversa. Sugeriu duas datas: 29 de agosto ou 2 de setembro. Ury preferiu a segunda opção. Quando enfim se encontraram, naquela segunda-feira ansiosamente aguardada, foi

Rothschild quem deu o primeiro passo:

– Por que você está aqui? – perguntou ele.

– Porque a vida é muito curta. Esse conflito não é bom para o Abilio, não é bom para o Jean-Charles, não é bom para as famílias, não é bom para o Pão de Açúcar, não é bom para as relações comerciais entre Brasil e França. Todo mundo perde – respondeu Ury.

– E o que você sugere? – inquiriu o banqueiro.

– Uma saída que leve em consideração dois princípios: dignidade e liberdade para que cada um possa fazer o que quiser daqui para a frente.

Os dois começaram, então, a discutir as premissas para encerrar uma sociedade que durava catorze anos, desde que o Casino injetara 854 milhões de dólares no Grupo Pão de Açúcar (GPA) em troca de uma fatia de 24,5%. No princípio, o relacionamento entre os sócios foi o melhor possível. Com o caixa reforçado, Abilio acelerou a expansão do grupo, cujo faturamento à época era de 4,3 bilhões de dólares. Os franceses assistiam a tudo de longe, limitando-se a opinar aqui e ali em reuniões do conselho de administração. Em 2005, o Casino fez um novo aporte, dessa vez de 890 milhões de dólares. Com isso, ficou com metade dos votos e 68,8% do capital total da holding que controlaria a CBD (Companhia Brasileira de Distribuição, a razão social do Pão de Açúcar). Deteria ainda outros 28% das ações com direito a voto na CBD, que ficaram fora da holding. Assim, totalizava direta e indiretamente 34% do capital total da CBD e se tornava sua maior acionista. O acordo previa que em 2012 os franceses assumiriam o controle da varejista. Ainda segundo o documento, enquanto Abilio tivesse condições físicas e mentais de conduzir o Pão de Açúcar, poderia permanecer como presidente do conselho.

Foi com a proximidade da passagem do bastão que o relacionamento entre as partes começou a azedar. O ponto de inflexão se deu em 22 de maio de 2011, quando o semanário francês *Le Journal du Dimanche* revelou que o Grupo Pão de Açúcar negociava com o varejista francês Carrefour. Naouri, até então um desconhecido no Brasil, veio a público queixar-se de quebra de confiança. Segundo ele, a tentativa de compra era uma manobra de Abilio para diluir a participação do Casino no Pão de Açúcar e, assim, impedir a transferência de controle prevista para o ano seguinte.

O que se sucedeu foi a maior disputa societária já vista no país, um embate que até setembro de 2013 havia custado a Abilio e Naouri algo em torno de 500 milhões de reais, somados os custos com advogados, banqueiros e consultores de toda sorte. Uma briga violenta, protagonizada por dois homens de negócios com estilos completamente distintos. O brasileiro é um self-made man carismático, reconhecido pelo arrojo e agressividade nos negócios, profundo entendimento do varejo, certa dose de arrogância e propensão a reações viscerais. Naouri, nascido na Argélia e radicado na França, construiu a própria fortuna graças a sua genialidade financeira. Discretíssimo no trabalho e na vida pessoal, é um sujeito formal e cordial – porém de uma frieza exasperante. Abilio é o homem dos holofotes, Naouri se mantém nas sombras. Na batalha pelo Pão de Açúcar, enquanto o primeiro parecia reagir movido pelo fígado, o segundo era absolutamente cerebral. Havia tempo que o que estava em jogo para os dois empresários não era apenas o futuro de seus maiores investimentos. Aquilo se transformara numa dilacerante disputa pessoal.

Ury sabia que para sua proposta avançar seria preciso superar diferenças, mágoas e rancores. Quando o almoço com David de Rothschild acabou, ele estava animado. “Este encontro está se encerrando de uma forma interessante”, disse-lhe o banqueiro. “Vou transmitir ao Jean-Charles o teor da conversa e volto a falar com você.” Ury retornou imediatamente ao hotel e ligou para Abilio, que se encontrava no escritório da Península em São Paulo. O empresário estava no meio de uma reunião e Ury teve apenas tempo de dizer que havia uma chance de as coisas se resolverem. Abilio não se empolgou de imediato. Estava escaldado com as intermináveis idas e vindas e pensou que aquela tentativa seria apenas mais um espasmo. Mesmo assim, combinou um novo telefonema com Ury, naquele mesmo dia, para discutirem a situação em detalhes.

Ury decidiu aproveitar a agradável tarde de final de verão para dar um passeio pelo Jardim das Tulherias, vizinho ao hotel em que se hospedava. Enquanto cruzava o parque, seu telefone tocou. Rothschild tinha algumas perguntas a fazer:

- Quando pretende voltar para os Estados Unidos?
- Meu plano é embarcar amanhã cedo.
- Você poderia remarcar seu voo e me encontrar amanhã para continuarmos

a conversa?

– Sim.

– Você tem autonomia para discutir os detalhes financeiros do acordo?

– Acredito que sim.

Horas mais tarde, Ury se conectou por Skype com Abilio, que estava acompanhado da esposa, Geyze, e de poucos assessores. Ele recorda a conversa:

Foi difícil. Primeiro, porque é muito melhor falar com o Abilio quando ele está perto de você, e não a distância. Segundo, porque havia algumas interpretações equivocadas sobre certas questões, como um eventual desconto no preço das ações que ele venderia ao Casino. O time que o assessorava pensava que haveria alguma flexibilidade nesse sentido, mas Abilio foi enfático ao dizer que não. Foi uma lição para mim, porque é preciso realmente checar cada detalhe com ele para ter certeza do que quer, já que nem sempre ele diz de forma espontânea. Finalmente, acho que a possibilidade real de que estivéssemos alcançando um acordo foi um choque para ele. Você quer um acordo até que ele esteja próximo, e então você pensa: “Espera aí...” É natural, porque havia dois Abilios dentro dele (...). Ele queria mesmo chegar a um acordo ou estava só a fim de continuar a briga?

3 DE SETEMBRO, TERÇA-FEIRA

William Ury chegou ao escritório do banqueiro David de Rothschild às duas da tarde para retomar a conversa do dia anterior. Pelos setenta minutos seguintes os dois estariam sozinhos naquela sala para tentar chegar a um consenso.

Ury fora contratado por Abilio quatro meses antes, para representá-lo nas negociações com os franceses. Até então, seu interlocutor era o banqueiro Pércio de Souza, fundador da Estáter, uma das mais bem-sucedidas firmas de fusões e aquisições do Brasil. (Do lado do Casino também houve uma mudança na reta final: David de Rothschild substituiu Ricardo Lacerda, presidente do banco de

investimentos BR Partners, que vinha trabalhando para os franceses desde agosto de 2012.) Desde que assumiu o leme, uma das prioridades de Ury foi tentar entender o que exatamente o empresário brasileiro queria e até onde ele estava disposto a ceder. Caminhante inveterado, Ury chegou a convidar Abilio para visitá-lo em sua residência, na cidade de Boulder, no estado americano do Colorado, para que eles percorressem trilhas nas montanhas da região. Ele acreditava que se isolasse Abilio seria mais fácil conseguir que o empresário se abrisse.

Em vez de viajar para os Estados Unidos, Abilio convidou Ury a vir ao Brasil. A ideia era que passassem juntos um final de semana na praia da Baleia, no litoral norte de São Paulo, onde a família Diniz mantém uma residência. Ury topou e no dia 3 de agosto fez uma longa caminhada pela praia paulista ao lado de Abilio. O empresário deixou evidente que havia um componente emocional muito forte naquela queda de braço. Para Abilio, o que estava na mesa não era apenas dinheiro, mas sua imagem, seu futuro e até mesmo seu legado. Ele tinha então 76 anos, mas, atlético e aparentando dez anos menos, nem remotamente pensava em aposentadoria. Sua saída do Pão de Açúcar não poderia ter sabor de derrota. Abilio sentiu-se tão à vontade com Ury (a quem ele chama de Bill) que, no final da noite de sábado, os dois compartilharam a Jacuzzi da casa, acompanhados dos filhos mais jovens de Abilio – Rafaela e Miguel, então com 6 e 3 anos de idade, respectivamente.

Foi a conversa ocorrida na praia da Baleia que deu o tom da negociação entre Ury e Rothschild naquela terça-feira:

A disputa despertou uma atenção enorme da mídia e eu não queria que os jornalistas apontassem “quem ganhou”. Para mim era importante ter um acordo simples, com poucos números, em que sobressaíssem os princípios básicos e a justiça. O plano era transformar aquela situação em que todos estavam perdendo num acordo em que todos ganhassem. Abilio fazia questão de sair com liberdade e havia uma cláusula de non-compete que o impedia de atuar no varejo por 36 meses. Veja, quando se fala de liberdade, não adianta discutir se essa cláusula deve ser reduzida para 12 ou 24 meses. Liberdade significa zero mês. O mesmo acontecia com o valor pelo qual

Abilio venderia as ações ordinárias. Até então havia um debate se o desconto deveria ser de 5% ou 10% (o acordo de acionistas previa que, em caso de conversão das ONs da holding em PNs do GPA, a relação fosse de 1 ON para 0,915 PN). Nós deixamos aquilo de lado e definimos que a relação de troca justa seria de uma ação com direito a voto (ordinária) por uma ação sem direito a voto (preferencial), sem desconto algum.

Em contrapartida, Abilio teve de abrir mão de um ponto considerado até então inegociável: a sede da companhia, localizada na avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo. Fora ali que, mais de cinco décadas antes, seu pai, Valentim dos Santos Diniz, abrira as portas de um pequeno comércio. Era um motivo comovente, mas nada pragmático – mudar o QG do Pão de Açúcar seria um transtorno enorme para o Casino. Abilio cedeu.

Ao final da reunião, Rothschild e Ury tinham esboçado o que seriam os sete pontos principais do acordo. Assim que deixou o escritório do banqueiro, Ury ligou para Abilio. Achava que as coisas avançavam depressa e sugeriu que o brasileiro tomasse um avião para Paris naquele mesmo dia (a diferença de fuso em relação a São Paulo era de cinco horas). A advogada Renata Catelan Rodrigues, sócia da banca que coordenava toda a assessoria jurídica prestada à Península, deixou seu escritório, na Zona Oeste de São Paulo, e rumou para o Aeroporto Internacional de Guarulhos. Embarcaria num voo com destino a Paris previsto para decolar no final da tarde. Abilio, porém, hesitou. Quando desligou o telefone, voltou-se para Geyze, que estava a seu lado, e disse:

– Eu já vi esse negócio antes. Não vai dar em nada. Estou voltando para a mesa de negociação depois de ter falado que não negociaria mais...

– A gente precisa negociar... Eu vou para casa fazer a mala e ficar um pouco com as crianças antes de a gente embarcar...

O descontentamento de Abilio não passou despercebido a Ury. O americano pensou numa maneira de aliviar a pressão. Ligou para Geyze e perguntou se Abilio se sentiria melhor se permanecesse em São Paulo. O plano de Ury era que ele próprio viesse para o Brasil, ficasse ao lado de Abilio e conduzisse a negociação com Rothschild a distância, por telefone. Geyze respondeu que esse arranjo certamente deixaria o marido mais confortável. Ato contínuo, Ury ligou

para o banqueiro e ele topou a mudança. Agora era preciso acelerar. Ury, Cila e Flávia tinham menos de duas horas para desocupar seus quartos, desmontar o *war room* no hotel – uma suíte de quase 200 metros quadrados em que não faltavam *flip charts*, documentos espalhados pelas mesas e papéis colados nas paredes – e fazer *check-in* no aeroporto Charles De Gaulle. A correria foi tamanha que a própria Geyze providenciou as passagens. Em paralelo, Renata, que àquela altura já chegava a Guarulhos, foi avisada de que o plano inicial tinha sido abortado. Ela devia retornar. Na manhã seguinte, uma reunião decisiva a esperava no escritório da Península.

4 DE SETEMBRO, QUARTA-FEIRA

Como de costume, Abilio acordou às 5h50. Ele dormira bem, com a ajuda de uma dose de melatonina, um hormônio responsável pela indução do sono (o empresário tem sempre à mão o remédio em três dosagens: 2, 3 e 5 miligramas). Atleta disciplinadíssimo, às seis horas já estava na academia que mantém em sua residência, no bairro paulistano do Jardim Europa, para o treino habitual de uma hora e meia de duração. Nem nos momentos mais tensos da longa disputa com os franceses ele abriu mão da sua rotina de exercícios. Por volta das oito horas, William Ury chegou a sua casa. O americano fora direto do aeroporto para conversar a sós com Abilio. Tomaram o café da manhã e rumaram para o escritório da Península, a menos de dez minutos dali, para uma reunião com o núcleo central do time do empresário.

Enquanto o grupo formado por Abilio e seus assessores mais próximos discutiria os termos de um possível acordo com o Casino, um batalhão de dez advogados – das bancas Ferro, Castro Neves, Daltro & Gomide; Debevoise & Plimpton; e Freshfields Bruckhaus Deringer – se reuniria em uma das salas do hotel Intercontinental, próximo à avenida Paulista. Desde segunda-feira eles trabalhavam em conjunto para preparar a defesa de Abilio para o processo de arbitragem, uma espécie de “justiça alternativa” cujo objetivo é resolver conflitos entre partes que não se entendem. (Os escritórios Wald Advogados; Barbosa, Mussnich & Aragão; e Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga

Advogados também estiveram envolvidos no conflito, em diferentes momentos da disputa.)

No lugar de magistrados, esses processos são analisados por árbitros, e sua decisão não pode ser contestada. No caso da briga entre Abilio Diniz e Jean-Charles Naouri – em que ambas as partes entraram com pedidos de arbitragem por motivos diferentes –, a expectativa era de que a decisão da Câmara pudesse levar até dois anos. Pelo lado do Casino atuavam quatro bancas estrangeiras – Darrois Villey Maillot Brochier; Sherman & Sterling; Wactell, Lipton Rosen & Katz; e Weil, Gotschal & Manges – e três nacionais – Trindade Advogados; Tozzini Freire; e Andrade & Fichtner Advogados. Era uma batalha jurídica com um número de pesos pesados como raríssimas vezes se viu no Brasil. Os árbitros seriam o belga Bernard Hanotiau (indicado pelo Casino), o alemão Klaus Sachs (indicado por Abilio) e a suíça Gabrielle Kaufmann-Kohler (indicada por Hanotiau e Sachs como presidente do tribunal).

Uma das etapas mais delicadas da arbitragem seria o chamado *cross examination*, em que as testemunhas são sabatinadas pelos advogados do oponente e pelos árbitros. Pelo lado de Abilio, seriam inquiridos o empresário e sua primogênita, Ana Maria Diniz. Ela trabalhara com o pai por mais de uma década no Pão de Açúcar e acompanhara de perto as negociações com os franceses desde que eles se tornaram sócios da varejista. Pelo Casino, a única testemunha seria Jean-Charles Naouri. Como é de se imaginar, a preparação desses porta-vozes deveria ser estudada nos mínimos detalhes. Caso caíssem em contradição, poderiam colocar toda a estratégia de defesa em risco. Abilio e Ana Maria já haviam sido submetidos a duas simulações do *cross examination*, ambas na sede da banca Debevoise & Plimpton, localizada num elegante edifício em Nova York. O primeiro ensaio, de acordo com a advogada Renata Catelan, não fora exatamente animador:

Foi um desastre (...). O Abilio é uma pessoa de improviso, mas nesse negócio não dá para não seguir o roteiro (...). Ele precisava ler todas as entrevistas que deu para a imprensa, toda nossa estratégia de como abordar o assunto (...). Era muita informação, e como já tinha se passado um ano e pouco do início da briga ele não lembrava de todos os detalhes; aliás,

nenhuma pessoa iria lembrar (...). Então, quando ele não lembrava, falava o que dava na cabeça – e às vezes não era o que a gente tinha dito ao longo do processo (...).

A verdade é que os dois lados estavam desconfortáveis com a iminência da arbitragem. “Ia ser uma lavagem de roupa suja muito grande, muitos documentos seriam expostos, e isso não seria bom nem para o Abilio nem para o Jean-Charles”, diz uma pessoa que acompanhou o processo de perto.

Nenhum dos advogados contratados por Abilio para a arbitragem sabia que havia um movimento paralelo para que se chegasse a um acordo – exceto Luiz Antonio de Sampaio Campos, do escritório Barbosa, Mussnich & Aragão (BM&A). Na tarde daquela quarta-feira, Renata Catelan mostrou a Sampaio Campos (conhecido como Totonho) a minuta em que ela e o advogado carioca Marcelo Trindade, representante do Casino, vinham trabalhando desde a véspera. A orientação era que a discussão do eventual acordo ficasse restrita ao menor número possível de envolvidos, tanto para evitar vazamentos quanto para garantir que o time que se preparava para a arbitragem se mantivesse 100% focado. Se Abilio e Naouri não chegassem a um entendimento, seria bom que a turma de advogados reunida no hotel Intercontinental estivesse com toda a artilharia preparada.

5 DE SETEMBRO, QUINTA-FEIRA

Naquela manhã, ao ligar seu celular, Cila Schulman verificou que havia 37 chamadas perdidas. Todas tinham a Península como origem. Judia praticante, Cila havia desligado o aparelho por poucas horas enquanto estivera numa sinagoga para ouvir os 101 toques do Shofar – o ritual fazia parte do Rosh Hashaná, a celebração do ano-novo judaico, que começara na véspera. A urgência para encontrar a consultora de comunicação se devia a uma reunião agendada para uma da tarde na Península. Dela participariam cerca de dez pessoas, entre elas Abilio Diniz, Geyze e William Ury. O possível acordo com o Casino entrava em sua reta final.

O grupo trabalhou por mais de catorze horas. Não deixou a sala nem para comer. Saladas, pratos leves e sucos foram entregues pela Forneria San Paolo, restaurante de propriedade de João Paulo Diniz, segundo filho de Abilio, situado a poucas quadras dali. Mesmo num ambiente de tensão, Abilio não se desviaria da rigorosa dieta que segue há décadas. Enquanto os advogados trabalhavam na versão final do documento, Ury acertava os últimos detalhes por telefone com Rotschild, que permanecia em Paris.

Abilio se ausentou apenas por algumas horas, enquanto esteve no Intercontinental, onde foi submetido a mais uma bateria de perguntas de preparação para a arbitragem. Marcelo Roberto Ferro, sócio da banca Ferro, Castro Neves, Daltro & Gomide e responsável por coordenar o trabalho daquele time de advogados, ainda não desconfiava da possibilidade de acordo. Era preciso não apenas ensaiar o que seria dito, mas também a postura que Abilio deveria assumir. Na primeira simulação do *cross examination*, por exemplo, o empresário mascava chicletes – um dos advogados teve de pedir que ele jogasse a goma fora. Ao final do segundo ensaio, porém, Ferro se mostrou satisfeito e confiante no desempenho do cliente. Abilio havia feito a lição de casa e se mostrava afiado, calmo e preciso. Por seu comportamento naquela tarde era impossível desconfiar que um acordo era costurado.

Encerrada a simulação, Abilio retornou para a Península. Só saiu de lá por volta das três da manhã, acompanhado de Geyze e Cila. Ele mesmo dirigiu o carro da esposa – um Mini Cooper. Deu carona para a consultora e foi para casa, sempre seguido por seus seguranças. Havia poucas horas para descansar antes de voltar ao escritório.

Seu adversário, Jean-Charles Naouri, desembarcara em São Paulo naquela quinta-feira e, como de praxe, se hospedara no hotel Fasano, um dos mais luxuosos da cidade. Assim como Abilio, estava tão pronto para assinar o tratado de paz quanto para encarar a guerra da arbitragem.

6 DE SETEMBRO, SEXTA-FEIRA

Passava das quatro da tarde quando o executivo Enéas Pestana, então

presidente do Grupo Pão de Açúcar, foi chamado por sua secretária para atender a uma ligação “confidencial” do francês Arnaud Strasser, diretor internacional do Casino e homem forte de Naouri no Brasil. Durante toda a disputa entre os acionistas, coube a Pestana manter o Pão de Açúcar em rota de crescimento, evitando que a animosidade entre Abilio e Naouri contaminasse o desempenho da companhia.

Pestana deixou a sala que dividia com a diretoria do Pão de Açúcar, deu alguns passos, entrou na sala de reunião 1 e fechou a porta. Quando atendeu ao telefone, ouviu que Abilio e Naouri estavam a caminho da sede da varejista e que ele deveria reunir seus principais executivos. Os dois empresários iriam comunicar que haviam chegado a um acordo. A briga, que se arrastava havia anos, terminara. “Acho que fiquei um minuto mudo no telefone (...). Não sei se foi estado de choque, mas demorou para cair a ficha (...). Eu pensei: ‘Putá merda, acabou! Meu Deus do céu, acabou!’”, lembra o executivo. Strasser acrescentou que Pestana deveria manter sigilo sobre a novidade. O executivo desligou o telefone, se recompôs e voltou para sua mesa como se nada houvesse acontecido.



Desde o início daquela sexta-feira, Abilio, Geyze e seus assessores mais próximos estavam reunidos no escritório de Renata Catelan. Geyze, uma morena esguia e de sorriso largo, 35 anos mais jovem que o marido, lembra como foram os momentos finais da costura do acordo:

A gente estava conseguindo acertar tudo, um cedendo daqui, outro cedendo dali, até que num ponto a conversa complicou. Eu me lembro da cena (...) O Bill (William Ury) de pé, nós sentados, ele respira fundo e sai da sala para usar outro telefone e falar a sós com o David (Rothschild) (...). Minutos depois o Bill volta e anuncia “We have a deal” (“Nós temos um acordo”) (...). Olhamos uns para os outros e começamos a bater palmas (...). Fico emocionada só de lembrar (...). Então os advogados foram redigir o texto final em diversas vias, inglês, português, francês (...). Era tanto papel

que, depois das inúmeras mudanças no contrato, eu ficava sempre checando se estávamos realmente assinando a última versão (...).”

À tarde chegaram ao escritório Jean-Charles Naouri e o advogado Marcelo Trindade. Fazia meses que o empresário francês e Abilio não se encontravam. Depois que todas as páginas do acordo foram rubricadas, decidiram fazer uma foto para registrar aquele momento histórico. Como nenhum profissional fora contratado para a ocasião, Eduardo Rossi, CEO da Península, fez as vezes de fotógrafo.

Acompanhado de Renata e Geyze, Abilio entrou no carro que o levaria à sede do Grupo Pão de Açúcar. Aproveitou o trajeto para dar alguns telefonemas. Falou com Zeca Magalhães e Pedro Faria, da gestora de recursos Tarpon e seus sócios na BRF. Entre dezembro de 2012 e abril de 2013, Abilio havia comprado, direta e indiretamente, 3,58% da empresa brasileira de alimentos e se tornara presidente do conselho de administração (em abril de 2015 sua participação na BRF chegava a estimados 2 bilhões de reais). Em seguida, ligou para o advogado Marcelo Ferro, que o aguardava no hotel Intercontinental para o último ensaio antes da arbitragem.

– Tenho uma notícia que você não vai gostar muito – falou.

– Você não vem pra cá?

– Não. Acabamos de fechar um acordo com o Casino e a Renata está levando aí para você.

– Pô, Abilio, que boa notícia.

– Mas você estava preparado para a arbitragem...

– É, estou me sentindo aqui como um jogador que assinou a súmula, aqueceu, alongou e o jogo acabou antes de começar. Mas fico feliz por você.

Foi a última vez que Abilio entrou no Pão de Açúcar como presidente do conselho de administração. Pelo acordo que acabara de assinar, ele deixava a função e trocava suas ações ordinárias na Wilkes, holding controladora, por papéis preferenciais do GPA. Feitas as contas, continuava com 8,9% do capital total do Pão de Açúcar (o equivalente a 2,3 bilhões de reais em ações na época), porém sem direito a voto. E, graças à melhor negociação na relação de troca entre ONs e PNs, calcula-se que tenha obtido um ganho de quase 160 milhões de

reais. Definitivamente, não dava para dizer que havia sido um mau negócio.

Abilio parecia tranquilo. Ao lado de Jean-Charles Naouri, fez um pequeno pronunciamento para a diretoria do GPA: “Vocês sabem que existem três coisas que eu odeio: cebola, despertador e despedida. Então não vou fazer despedida. A companhia tem um novo controlador, que está aqui. Espero que vocês sejam felizes e continuem lutando pela empresa.”

De lá Abilio seguiu para a Casa do Saber, espaço de cursos na zona Sul de São Paulo, onde haveria a coletiva de imprensa para anunciar o acordo. Dezenas de jornalistas estavam presentes. Naouri preferiu não participar do evento. “Este é o seu momento”, teria dito a Abilio. A Máquina da Notícia, assessoria de imprensa responsável por coordenar o trabalho de comunicação de Abilio, colocou uma equipe de vinte profissionais para atender aos órgãos de mídia.

A última etapa do dia que mudaria para sempre a vida de Abilio Diniz foi um jantar em sua casa que reuniu William Ury, advogados, funcionários da Península e assessores. O encontro havia sido organizado dias antes e seria uma espécie de “boas-vindas” à equipe que participaria da arbitragem. O acordo com o Casino deu um tom mais festivo ao jantar – ainda que para alguns dos presentes o cancelamento da arbitragem significasse também o fim de um trabalho bastante lucrativo. “Vocês podem até estar meio frustrados, mas sabem o quanto eu lutei e o quanto esse negócio era importante. Acho que acabou tudo muito bem e a gente tem que celebrar”, disse o empresário.

Deixar a companhia onde trabalhara por mais de meio século foi difícil, mas trouxe a Abilio certo alívio:

No dia seguinte fui para a Baleia e caminhei sozinho pela praia. Eu estava muito, muito mais leve. Era um dia bonito. Eu andava, olhava o mar e sentia uma paz enorme. Depois de tudo o que tinha vivido, a sensação de não ter mais que voltar para o Pão de Açúcar era muito boa. Puxa, segunda-feira não tem plenária (reunião semanal com todos os principais executivos da empresa), não tem nada, que delícia!

Nos últimos tempos, ir para lá era um exercício de força de vontade, eu sentia como se tivesse que cumprir um dever. Ali, que era a minha casa, havia se transformado num lugar onde eu não era mais bem-vindo, cheio de

pessoas que queriam me botar para fora (...). Depois que assinamos o acordo nunca mais passei na frente do prédio da Brigadeiro, não tenho por quê.

Demorei para entender que o Pão de Açúcar era uma empresa maravilhosa, mas que o verdadeiro Pão de Açúcar são os meus valores e a minha cultura – e isso eu carrego comigo. No momento em que isso entrou na minha cabeça de verdade, tive um alívio muito grande. Evidentemente essas tristezas, essas insatisfações, essas coisas todas foram trabalhadas na análise (Abilio faz terapia há mais de duas décadas). Um dia eu estava numa sessão e aquilo se esclareceu para mim, foi como se uma cortina se abrisse e eu enxergasse que haveria um futuro e que o melhor do meu passado viria junto comigo (...).

Agora eu tinha a Península e a BRF para tocar. O melhor ainda estava por vir.

CAPÍTULO 2

Baixinho, gordinho e impopular

Valentim dos Santos Diniz tinha 16 anos quando deixou a aldeia de Pomares do Jarmelo, no interior de Portugal, em 1929, rumo ao Brasil. Ele embarcou na terceira classe de um navio que cruzou o Atlântico e atracou duas semanas depois na Baía da Guanabara, no Rio de Janeiro. A primeira coisa que o imigrante avistou foi o Pão de Açúcar. A imagem imponente do morro que se debruça sobre o bairro da Urca marcaria sua vida. De lá, a embarcação seguiu para o porto de Santos, no litoral paulista.

Valentim se estabeleceu na cidade de São Paulo, onde moravam alguns familiares. Foi no bairro paulistano do Paraíso que conseguiu seu primeiro emprego: balconista, no empório Real Barateiro. Mostrou que tinha talento como comerciante e depois de algum tempo se tornou sócio do mercado. Ali conheceu a jovem Floripes, também de origem portuguesa e cliente do estabelecimento, com quem veio a se casar no início de 1936.

Naquele mesmo ano, o casal investiu suas economias numa pequena mercearia na rua Vergueiro. Como não havia dinheiro para mais nada, tiveram que morar numa edícula nos fundos do terreno do comércio. Poucos meses depois, em 28 de dezembro, nascia naquela casinha o primogênito do casal: Abilio dos Santos Diniz.

Um ano após o nascimento do filho mais velho, Valentim abriu uma padaria. A atividade de comerciante prosperava, o que proporcionou ao pequeno Abilio uma infância confortável, ainda que sem extravagâncias. Fez o antigo primário (hoje ensino fundamental) no Externato Teixeira Branco, escola particular próxima de sua casa, na rua Tutoia, bairro do Paraíso. Não recebia mesada, apenas o dinheiro suficiente para pagar condução e lanche. Sua maior diversão

nas férias era brincar na rua com amigos e vizinhos. Viagens eram artigo raro – no máximo para a casa de uma tia em Santos, num trajeto que o garoto percorria de ônibus.

Até os 7 anos, desfrutou como filho único da atenção total dos pais – ainda que o casal, adepto de uma educação tradicional e rígida, evitasse mimar o garoto. Com o pai, Abilio aprendeu, por exemplo, que homem não chora (o ensinamento foi tão marcante que ele só viria a derramar as primeiras lágrimas já adulto, no consultório de um psicanalista). Floripes, como a maioria das mães da época, não hesitava em recorrer a umas palmadas quando o filho fazia traquinagens.

Em 1943, com o nascimento do irmão Alcides, a dinâmica da casa começou a mudar. Nos anos seguintes, Floripes e “seu” Santos (como Valentim Diniz ficaria conhecido) tiveram outros quatro filhos: Arnaldo, Vera Lucia, Sonia e Lucilia. “Eu tive um trauma pesado quando os meus irmãos começaram a vir”, diz Abilio. Alguns dos programas que fazia com os pais, por exemplo, o primogênito passou a fazer sozinho. “Eu costumava ir à missa com a minha mãe, mas quando meus irmãos nasceram ela já não tinha tempo (...). Em casa a gente não tinha empregada e ela precisava ficar com eles. Então eu ia à igreja sozinho, a pé, com 8 anos, o que não é muito comum em criança (...).” Por muito tempo Abilio se considerou uma espécie de “tio” dos outros cinco – a diferença de idade entre ele e a caçula, Lucilia, é de dezenove anos.

O relacionamento com os irmãos atingiria seu ponto mais crítico décadas depois, quando os filhos de Floripes e seu Santos entrariam numa disputa pública e ruidosa pelo controle do Pão de Açúcar.



Quem se depara com o físico invejável que o septuagenário Abilio Diniz exhibe – 75 quilos distribuídos em 1,80 metro de altura – tem dificuldade de imaginar que na infância ele tenha sofrido com o excesso de peso. Baixinho, gordinho e não exatamente popular, ele se transformou no saco de pancadas preferido de alunos do colégio Anglo-Latino, onde começou a estudar no primeiro ano do antigo ginásio. Chegar em casa machucado tornou-se rotina. A

mãe, preocupada, cuidava dos ferimentos. O pai dizia que ele precisava aprender a se defender.

A primeira arma de Abilio para ganhar algum respeito dos colegas foi o futebol. Nas peladas que a turma jogava na Várzea do Glicério, região central de São Paulo, o garoto se mostrou um goleiro competente e dedicado. A paixão por esse esporte, aliás, o acompanha até hoje – Abilio é um são-paulino fanático, do tipo que raramente perde um jogo e que adora dar instruções aos técnicos do clube. Mas foi a prática de outras modalidades que transformou o garoto vítima de *bullying* (num tempo em que essa palavra sequer era conhecida) em um valentão sempre pronto para encarar uma briga.

Certo dia, caminhando pelo Centro de São Paulo, ele deu de cara com um prédio que tinha duas academias: a Zumbano, que oferecia aulas de boxe, e a Ono, com cursos de caratê, judô e capoeira. Abilio foi espiar o que acontecia nas salas de aula e percebeu que o fim de seus problemas com os “colegas” do colégio poderia estar ali. Decidiu que iria praticar todas as modalidades simultaneamente e colocaria um ponto final nas surras que levava na rua. O fato de não guardar amigos da época do colégio talvez não seja mera coincidência:

Eu gostava de praticar esportes, me dedicava, e logo fui ficando forte (...). Aí você se arrisca. O cara vem te bater e você bate nele. Eu peguei gosto por isso (...) Dos 12 aos 14 anos eu dei uma espichada, fiquei com a altura que tenho até hoje (...). Pela primeira vez eu estava conseguindo me defender. Só que naquela coisa de sobrevivência eu virei um bicho. Embora canalizasse muito da minha energia para o esporte, eu vivia brigando na rua (...).

O temperamento mercurial acabou se tornando sua marca registrada mesmo na vida adulta. Era como se o garoto rechonchudo e introvertido ainda estivesse dentro dele, precisando se defender e se mostrar superior o tempo todo. Seu jeitão invocado estaria presente nas relações de trabalho, nas relações familiares e até no trânsito. Durante vários anos da sua juventude não era raro que discussões sobre “quem fechou quem” evoluíssem para cenas de luta livre, com direito a socos e safanões. Talvez a mais violenta tenha acontecido em 1970,

quando ele viajava de carro com sua primeira esposa, Auriluce, e três dos quatro filhos – Ana Maria, João Paulo e Adriana (Pedro Paulo, ainda bebê, não estava presente). Ele dirigia pela rodovia Anhanguera, no interior paulista, e um motorista buzinau sem parar, pedindo passagem. Ao chegar ao pedágio – e ouvir outra buzina –, Abilio desceu do carro e seguiu furioso em direção ao veículo atrás dele. Arrancou o condutor do assento e pôs-se a agredi-lo impiedosamente. “Minha mulher pulou em cima de mim para tentar me segurar (...) rasgou todo o pulôver que eu estava usando, mas consegui me fazer parar (...). Eu era um cara muito mal-humorado naquela época.” Tão mal-humorado e arrogante que nunca ligava a seta do carro – achava que não devia satisfações a ninguém sobre o caminho que iria seguir.



Depois de adquirir um mercadinho e uma padaria, Valentim dos Santos Diniz decidiu enveredar por outro ramo. Comprou dois imóveis na avenida Brigadeiro Luís Antônio e, a partir deles, construiu um pequeno prédio. Em dois andares, ergueu oito apartamentos. O térreo, como convinha a um bom comerciante, seria dedicado a um novo negócio, uma doceria. No dia 7 de setembro de 1948, o estabelecimento, decorado com azulejos portugueses, abriu as portas. Seu nome era Pão de Açúcar, homenagem à primeira visão de seu Santos quando aportou no Brasil.

Abilio, à época com 12 anos, logo se habituou a circular por aquele ambiente. Ele via como o pai fazia as compras, atendia os clientes, administrava o pequeno negócio da família – e o admirava. A situação financeira dos Diniz já progredira um bocado e havia espaço para pequenos excessos, como a compra de um automóvel. O patriarca ficara tão exultante com a aquisição que, na primeira viagem que fez a Portugal com a família, levou o carro junto. Durante os quase seis meses em que lá permaneceu, desfilou orgulhoso com o possante por sua aldeia e arredores. A temporada prolongada na Europa fez com que Abilio perdesse o ano na escola – a única vez que repetiu o ano.

Ao terminar o que hoje equivaleria ao ensino fundamental, Abilio foi cursar o antigo científico (atual ensino médio) no Mackenzie. Sua ideia era, na

sequência, matricular-se na graduação de economia na mesma instituição. Os planos começaram a mudar numa conversa com um amigo no caminho entre o colégio e sua casa. Dentro do ônibus que subia a rua da Consolação, o colega comentou que pretendia estudar administração de empresas para ajudar o pai a tocar o negócio da família, uma fábrica de geladeiras industriais. Abilio ficou intrigado e decidiu ir pessoalmente até a novata Fundação Getulio Vargas (FGV) – primeira do gênero no país –, para entender melhor o que seria aquilo. “Pô, isso aqui é uma economia de empresas, em vez de ser uma economia de país. É capaz de dar mais dinheiro”, pensou, depois de ler um folheto informativo sobre o curso. “Se eu não vou conseguir dirigir um país, quem sabe consigo dirigir uma empresa.” O jovem começava a sonhar em ser não o dono de uma companhia, mas um grande executivo.

Seu primeiro desafio foi aprender inglês. A FGV tinha um acordo com a Michigan State University que previa que seus professores fossem orientados pelos americanos. Em alguns casos, eram os próprios americanos que davam as aulas. Por conta disso, a fluência no idioma estrangeiro era um item importante no vestibular. Abilio já tinha feito algumas aulas de inglês na adolescência, mas estava longe de dominar a língua. Precisou correr para compensar o atraso. “Tinha um professor particular que me dava aula todo dia, mas eu estudava sozinho depois. Varei muitas noites porque sabia que aquele seria meu ponto fraco na avaliação e precisava superá-lo”, conta ele. Em 1956, depois de aprovado no vestibular com doze candidatos por vaga, Abilio se tornou aluno da segunda turma da história da faculdade.

O contato com aquele mundo novo e tão mais amplo que a doceria do pai teria profunda influência sobre Abilio. Ele adorou o ambiente acadêmico, tomou contato pela primeira vez com a realidade de grandes companhias e, de quebra, passou a encarar a FGV como um celeiro de talentos, onde viria a recrutar alguns dos executivos que trabalhariam no Pão de Açúcar. Entre seus colegas de faculdade, dois se tornariam peças-chave na trajetória da empresa: os irmãos Sylvio e Luiz Carlos Bresser-Pereira.



Ainda na faculdade, Abilio casou-se pela primeira vez. A escolhida foi Auriluce, com quem namorou por quase sete anos. Ele a havia conhecido aos 15 anos, numa festa de aniversário de uma de suas primas (as duas estudavam no colégio Imaculada Conceição). Assim que colocou os olhos nela, Abilio se encantou. Auri era uma menina bonita e doce, menos de um ano mais jovem que ele. Rapidamente engataram um namoro, mas o relacionamento entre os adolescentes obedecia às regras rígidas do pai da garota. Por muito tempo apenas conversas no portão da casa de Auri eram permitidas – ela do lado de dentro e ele do lado de fora. Quando não havia adulto olhando, o jovem aproveitava para pegar na mão da namorada. Como convinha a uma moça de bom comportamento, Auri não o deixava avançar o sinal. “Sempre fui um romântico, um cara de me apaixonar, tanto que me apaixonei por ela e me casei (...). Claro que havia outras meninas, um pouco de farra, como um garoto normal (...). Mas era com ela que eu queria casar”, diz ele.

No verão, os namorados desciam a serra em direção ao litoral paulista – não juntos, claro. A família Diniz havia comprado um apartamento na rua Jacob Emerich, em São Vicente. Os pais de Auri tinham um imóvel praticamente em frente. Um dos frequentadores mais assíduos da casa dos Diniz era Antonio Carlos Ascar, um garoto bom de papo que conhecera os irmãos de Abilio, Alcides e Arnaldo, na praia. Entre jogos de vôlei na areia e manhãs praticando esqui aquático na ilha Porchat, eles se tornaram amigos. “Era um apartamento de quatro quartos. Num deles ficavam os pais do Abilio. Em outro, uma prima deles. O terceiro era dividido pelas irmãs. No último, onde havia dois beliches, dormíamos nós quatro”, conta Ascar. Anos depois, enquanto cursava a FGV, Ascar seria contratado para trabalhar no Pão de Açúcar.

No dia 17 de maio de 1960, na Igreja da Imaculada Conceição, localizada na avenida Brigadeiro Luís Antônio, Abilio e Auri se casaram. A noite de núpcias foi no hotel Othon, em São Paulo. De lá, os jovens seguiram para uma lua de mel de quatro meses pela Europa e pelos Estados Unidos. Tudo muito romântico, não fosse um detalhe. Do roteiro traçado por Abilio não constavam apenas lugares históricos, museus e paisagens deslumbrantes para embalar os recém-casados apaixonados. Ele aproveitou a oportunidade para conhecer em detalhes todo tipo de loja que via pela frente.

CAPÍTULO 3

Copiar, copiar, copiar

No final dos anos 1950, sob o governo de Juscelino Kubitschek, o Brasil vivia uma fase de prosperidade econômica. Diante de um plano de metas ousado e de uma política de desenvolvimento guiada pela substituição de importações, o país cresceu a uma taxa média de 8% ao ano. Multinacionais, sobretudo de origem americana, se instalaram no país. Os investimentos públicos se intensificaram. O setor industrial passou a representar 33,2% do PIB em 1960, contra 26,6% apenas quatro anos antes. A população urbana, que correspondia a 36% da total no início da década, atingiu 45% no final.

Era nesse cenário que o jovem Abilio Diniz se formaria como administrador de empresas. Apesar da condição aparentemente favorável no país, ele tinha planos que passavam longe do Brasil. Trabalhar na doceria do pai era algo que não tinha intenção de fazer. Embora o negócio pagasse as contas da família, aquilo não lhe parecia atraente. Seu sonho era seguir a carreira acadêmica no exterior. Ele queria concluir a FGV e fazer uma pós-graduação na Universidade Michigan. Depois, seria professor.

Estava tudo encaminhado para que Abilio se mudasse para os Estados Unidos assim que pegasse seu diploma quando uma conversa com seu Santos alterou seus planos. O pai sempre o apoiou nos estudos e sentia orgulho em ter um filho universitário. Costumava chamá-lo carinhosamente de “doutor”. Mas estava aflito por ver o filho partir, sobretudo porque não sabia quando e se Abilio retornaria ao Brasil. Para convencê-lo a ficar, seu Santos apelou para uma das características marcantes do primogênito: a ambição.

Se Abilio não tinha interesse por padarias ou mercearias, o jeito era atraí-lo para um projeto maior. De supetão, seu Santos lhe perguntou o que achava de ter

um supermercado. Abilio estranhou. A princípio, pensou que aquilo fosse apenas um eufemismo para descrever uma loja de maiores dimensões. O pai explicou então que se tratava de algo diferente dos pequenos comércios a que estavam acostumados, não apenas em tamanho e número de itens na prateleira, mas também no modelo de funcionamento.

Para convencê-lo, seu Santos o levou até uma unidade do Peg-Pag localizada na rua Joaquim Floriano, esquina com avenida São Gabriel, no bairro do Itaim (muitos anos depois, com a compra do Peg-Pag pelo Pão de Açúcar, essa mesma loja faria parte do império da família Diniz). Abilio viu pela primeira vez o que era o autosserviço. Até então, os clientes que frequentavam as mercearias e vendas de bairro eram atendidos por funcionários no balcão. Em geral, entregavam suas listas de compras e recebiam os mantimentos e produtos de limpeza de que precisavam. No supermercado, o funcionamento era diferente. O consumidor podia circular livremente pelos corredores e pegar direto das gôndolas os produtos que lhe interessavam. Bastava colocá-los num cesto ou carrinho e passar no caixa para pagá-los.

Àquela altura o autosserviço ainda engatinhava no Brasil. Eram tempos em que a palavra “varejo” mal existia – tudo era chamado de “comércio”. O primeiro supermercado do país, uma unidade do Sirva-se, fora inaugurado em São Paulo em 1953 (a rede também seria incorporada pelo Pão de Açúcar no futuro). As redes pioneiras começavam a se estabelecer. O Peg-Pag já somava oito lojas. A fluminense Disco também se aproximava de uma dezena de unidades, todas no Rio de Janeiro.

As iniciativas brasileiras operavam num modelo semelhante ao da rede americana King Kullen, fundada pelo empresário Michael Cullen em 1930. Foi ele quem primeiro percebeu que o autosserviço era um modelo mais prático para o consumidor e, de quebra, reduzia os preços cobrados nos armazéns tradicionais (a varejista mais famosa do planeta, a Walmart, só seria fundada mais de três décadas depois, em 1962, no estado americano do Arkansas). Aos olhos de Abilio, o que ele testemunhava no Sirva-se ou no Peg-Pag, inspirado nas lojas estrangeiras, parecia uma revolução. “Aquilo virou minha cabeça (...). Percebi que daquele jeito seria possível fazer uma empresa grande”, diz ele.

Em abril de 1959, o Pão de Açúcar inaugurou seu primeiro supermercado.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Abilio: Determinado, ambicioso, polêmi..."
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).