



| ENTREVISTA • ABILIO DINIZ



O VALOR DA REINVENÇÃO

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

Nos últimos anos, **Abilio Diniz** viveu grandes mudanças em sua vida empresarial. Deixou a presidência do Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar em 2013, após uma ruidosa disputa com o Grupo Casino, assumiu a presidência do Conselho de Administração da BRF, resultado da fusão da Sadia com a Perdigão, e tornou-se o terceiro maior acionista e membro do Conselho do Grupo Carrefour.

Apesar de tantas transformações terem trazido muito aprendizado — o que é narrado em seu livro *Novos caminhos, novas escolhas*, lançado em 2016 —, sua visão de negócio não mudou. Acredita que o principal fundamento para qualquer empresa é escolher os profissionais corretamente, alocá-los de forma adequada e organizar processos.

Formado na segunda turma de Administração de Empresas da FGV EAESP, em 1959, ele mantém uma relação muito forte com a instituição, sendo professor do curso Liderança 360° e compartilhando seu conhecimento com os alunos.

Aos 80 anos, Abilio diz que vive seu momento de maior reinvenção. Pai de Maria, João Paulo, Pedro Paulo e Adriana, frutos de seu primeiro casamento, teve mais dois filhos com sua segunda esposa, Geyze: Rafaela, de 10 anos, e Miguel, de 7.

Apesar do temperamento forte, de quem admite não aceitar derrotas, hoje o empresário parece encarar os desafios profissionais de forma mais lúdica. Exemplo disso é como define sua experiência na Península Participações, empresa de investimentos de sua família: “divertida” e “de mais inspiração do que transpiração”.

Nessa entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Abilio revela seu modo de lidar com os negócios, dá dicas de como gerenciar momentos de crise, opina sobre a nova geração de líderes, mostra sua visão de mercado e fala das expectativas para o futuro. ➤

QUANDO VOCÊ ESTÁ EM DESVANTAGEM, MEXE SÓ OS PEÕES, NÃO TENTA COLOCAR AS PEDRAS PRINCIPAIS NA FRENTE E MUITO MENOS DAR XEQUE. ISSO VALE PARA O MOMENTO DE CRISE. VOCÊ TEM QUE PREPARAR OS GOLPES PARA QUANDO ESTIVER EM UMA SITUAÇÃO MAIS VANTAJOSA.

GV-executivo: Nos últimos anos, você deixou o Grupo Pão de Açúcar e comprou participação na BRF e no Grupo Carrefour. De onde vem essa grande capacidade de se reinventar?

Abilio: Eu nunca desisto. Nunca me dou por vencido. Se não estou satisfeito com alguma coisa, mudo de posição, vou buscar um lugar em que eu esteja mais feliz.

No entanto, o mais interessante é que minha principal reinvenção nos últimos tempos foi pessoal. Casei de novo em 2004 e tive dois filhos. Isso é a coisa mais notável em minha vida. É muito mais importante do que qualquer negócio ou empresa, embora ambos também sejam muito importantes. Você já imaginou um pai com seis filhos, tendo a mais velha 55 anos e o caçula 7?

GV-executivo: Com tantas transformações, o que mudou em você como empresário nessa última década?

Abilio: Nada mudou. Não importa em qual empresa eu esteja, sou e sempre serei um gestor. Mais do que empresário, sou um profissional, um administrador de empresas.

GV-executivo: Como estar à frente da BRF tem contribuído para a sua experiência no varejo?

Abilio: Eu me questionei muito quando fui convidado a ir para a BRF, pois sempre estive do outro lado do balcão. Cheguei a pensar: “Será que sou capaz?”. Então, falei para mim mesmo: “Abilio, se você ensina para

os seus alunos que todas as empresas são fundamentalmente iguais, acredite nisso e vá confiante”.

Logo no início realizamos uma grande transformação na BRF e, sem dúvida, foi um sucesso. Primeira regra: coloque gente certa no lugar certo e organize processos, que tudo correrá bem. Foi o que fizemos. Essa experiência enriqueceu ainda mais meus conhecimentos e minha capacidade de gestão.

GV-executivo: E tem sido um grande aprendizado?

Abilio: Hoje quero ser melhor do que ontem. Amanhã quero ser melhor do que hoje. Para conseguir isso, você tem que estar disposto a aprender; e a BRF está sendo um tremendo aprendizado. É uma empresa com uma cadeia longa, complexa e muito bem estruturada.

Com relação ao Carrefour, embora esteja em um campo que conheço profundamente, tem uma cultura e uma forma de administração diferente de tudo o que já vivi.

GV-executivo: O que é preciso para um negócio varejista dar certo?

Abilio: Antes de produzir ou de distribuir, é preciso encontrar maneiras de escutar o consumidor e entender o que ele quer. Os hábitos de vida mudam e, conseqüentemente, os hábitos de consumo também. Por exemplo, as pessoas locomovem-se cada vez menos, preferem trabalhar e viver em um só local para não ficar à mercê do

trânsito. Você precisa se adaptar a essa realidade. Então, é preciso observar o consumidor e trabalhar para preencher suas aspirações.

GV-executivo: Em 2006, você fundou a Península Participações. Como é o Abilio investidor?

Abilio: O Abilio investidor está achando essa experiência muito divertida. Quando eu estava no Grupo Pão de Açúcar, costumava dizer que ia trabalhar no setor financeiro na minha próxima encarnação, porque é muito mais inspiração do que transpiração. O trabalho não é tão pesado.

A Península é um negócio no qual estratégia é o mais importante. Qual é o seu diferencial? As pessoas. Temos uma equipe pequena e extraordinária. Estou seguindo a regra que sempre traço para os meus empreendimentos: trabalhar com poucos e bons. Muito felizes, muito satisfeitos e muito bem remunerados.

GV-executivo: Qual raciocínio guia seus investimentos?

Abilio: Sou o líder de uma equipe, mas sempre ouço a opinião das pessoas que trabalham comigo. As decisões na Península são tomadas por um pequeno grupo de profissionais e temos uma regra muito clara: só investimos em empresas nas quais colocamos não só capital, mas também *management*. Não atuamos apenas como investidores passivos. Se não pudermos fazer diferença, inserir nossa capacidade de gestão, não entramos.

GV-executivo: Você ministra o curso Liderança 360° na FGV EAESP. Como vê os líderes da geração atual?

Abilio: Gosto não só de dar aulas, mas de falar para os jovens, porque o futuro está com eles. Preparar gente para viver dias provavelmente melhores do que os que vivemos hoje e no passado.

Já estamos indo para a 15ª turma na GV e vejo jovens promissores, com muita capacidade de aprender e fazer. Mas também os sinto um tanto quanto perdidos, sem referências. Se perguntarmos a eles: “Quem são seus ídolos?”, “De onde vem sua inspiração?”, “O que você gostaria de seguir?” não sabem responder.

Não são só os jovens, o mundo também está carente de referências e de líderes. Muita gente fala do Papa Francisco, que realmente está trazendo algo novo para uma Igreja que já estava um pouco desgastada. Sim, é uma referência. Mas quantas nós temos no planeta? É por isso que eu tenho um curso de liderança. Quero que os jovens se preparem para liderar e para formar novos líderes, com o propósito de que tenhamos um mundo realmente melhor.

GV-executivo: Além de passar seu conhecimento, você aprende com os alunos?

Abilio: Aprendo sempre. Sou um cara muito observador; aprendo com a minha filha de 10 anos e com o meu filho de 7. Como é o comportamento deles? Como agem? Claro que aprendo com os jovens de 20, 30, 40 anos. Se você passa ensinamentos, também observa como os alunos pensam, quais são suas virtudes e dificuldades.

GV-executivo: Você tem um histórico de crescer na crise, como em 2009, quando o Pão de Açúcar dobrou de tamanho ao comprar o



RAIO X

- ▶ Abilio dos Santos Diniz.
- ▶ Nascido em 28/12/1936.
- ▶ Graduado em Administração de Empresas pela FGV EAESP, em 1959.
- ▶ Professor do curso Liderança 360°, da FGV EAESP.
- ▶ Ex-dono do Grupo Pão de Açúcar.
- ▶ Presidente do Conselho de Administração da BRF.
- ▶ Fundador da empresa de investimentos Península Participações.
- ▶ Membro do Conselho de Administração e terceiro maior acionista do Grupo Carrefour pela Península Participações.

Ponto Frio e a Casas Bahia. Qual é o segredo?

Abilio: Não tem segredo. Crise é sempre uma grande dificuldade, mas também pode significar oportunidades.

Outro ponto: imagine um jogo de xadrez. Quando você está em desvantagem, mexe só os peões, não tenta colocar as pedras principais na frente e muito menos dar xeque. Quando a situação não está boa, você planta, observa, segura e se prepara. Crise sempre termina, senão não é crise, é um estado normal. Tem que planejar os golpes para quando estiver em uma situação mais vantajosa. Há

uma crise? Prepare-se para quando ela terminar e fique atento às oportunidades.

GV-executivo: Em sua visão, quais as perspectivas para o mercado com a atual crise econômica?

Abilio: A crise pega todo mundo. Passamos dois anos terríveis, mas com o novo governo a esperança voltou. E com a esperança, volta a confiança. O Brasil está em uma fase de retomada e, mesmo com um crescimento pequeno, já há uma perspectiva positiva. Isso deixa as pessoas mais animadas, tanto as famílias quanto as empresas.



Abilio Diniz ministra aula para alunos da FGV EAESP

GV-executivo: Tanto a BRF quanto o Carrefour têm sofrido com a crise. Quais são as suas estratégias para obter melhores resultados?

Abilio: Se a BRF e o Carrefour sofreram, foi muito menos do que a concorrência. Isso é importante: saber se sair melhor do que os outros, ganhar *market share*, avançar mesmo em situações adversas. Agora não há estratégia para sair da crise, mas tanto a BRF como o Carrefour estão preparados para quando o momento for melhor.

GV-executivo: Quais foram seus maiores erros na carreira e o que aprendeu com eles?

Abilio: Meu maior erro foi em um contrato com o Grupo Casino, em 2005. Não trabalhei com grande profundidade nesse documento e não cobri tudo o que poderia acontecer.

VEJO JOVENS PROMISSORES, COM MUITA CAPACIDADE DE APRENDER E FAZER. MAS TAMBÉM OS SINTO UM TANTO QUANTO PERDIDOS, SEM REFERÊNCIAS.

Resultado: o contrato não funcionou e deu origem a uma enorme briga empresarial.

O que procuro ensinar para os meus alunos? Contrato é algo extremamente importante. Você precisa ir à exaustão, cobrir tudo o que estiver previsto e não previsto. Quando você prevê todas as possibilidades, não há briga depois.

GV-executivo: Como o esporte o ajuda na gestão dos negócios?

Abilio: Fui atleta durante toda a minha vida. Acho que isso molda um

pouco a minha cabeça e a minha agressividade. Tenho uma relação muito clara com a derrota: simplesmente a odeio. Isso é característico dos atletas e se transfere para os negócios e para a vida. Para mim, o esporte não é apenas uma maneira de me manter jovem e saudável por mais tempo, mas também algo que molda minha atitude, minha maneira de ser e fazer. ●

ADRIANA WILNER > Professora da FGV EAESP e jornalista da *GV-executivo* > adrianawilner@gmail.com
 ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br