

## **A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NO VAREJO BRASILEIRO: O CASO DO PÃO DE AÇÚCAR<sup>1</sup>**

Armando João Dalla Costa<sup>2</sup>

### **Resumo**

Estudar a história do Pão de Açúcar, com sua trajetória de administração e passagem do poder entre as gerações da mesma família é um dos objetivos deste texto. O segundo objetivo é compreender a importância da logística no meio empresarial e, mais concretamente, entender os investimentos feitos em logística pelo Pão de Açúcar para que a distribuição pudesse acompanhar o avanço no número de lojas e no volume de vendas. Partiu-se da concepção de empresa familiar tal como é entendida hoje pelos autores nacionais e estrangeiros, assim como das dificuldades por ocasião da transmissão do poder entre as gerações. As informações para a história da empresa e os investimentos em logística foram conseguidas através de consulta aos documentos do grupo, ao livro comemorativo aos 50 anos do Pão de Açúcar, assim como via entrevistas. Buscou-se ver como nos últimos anos a logística deu suporte à empresa para crescer constantemente e voltar a ser a maior rede varejista do país.

Palavras-chave: Pão de Açúcar, logística, centros de distribuição, empresa familiar.

### **Introdução**

Quando se pensa em logística, lembra-se da ciência e da prática que têm como incumbência fazer com que a mercadoria esteja no lugar certo, no momento adequado e a um custo o mais baixo possível. Um supermercado da rede Pão de Açúcar chega a expor numa única loja 12 mil itens. Partindo desta informação, é fácil compreender a importância que a logística adquire para o setor varejista, sobretudo num momento em que a concentração em poucos e grandes grupos incentiva a concorrência entre eles.

Para compreender a importância da logística a partir do Pão de Açúcar, buscou-se conhecer sua história levando em consideração a teoria das empresas familiares (Gersick, Hampton, Lansberg, 1998; Martins, Menezes, Bernhoeft, 1999, apenas para dar duas referências), buscando entender a importância de preparar e conduzir o processo de sucessão a partir da geração do fundador, sem que a empresa entre em crise e/ou, o que é pior, vá à falência. No Pão de Açúcar, buscou-se analisar a passagem do comando da primeira para a segunda geração, entre o final da década de 80 e o início dos anos 90, quando a empresa passou por forte crise e perdeu o posto de maior grupo varejista nacional

---

<sup>1</sup> Texto publicado em **Cadernos da Escola de Negócios da Unibrasil**. Curitiba: Unibrasil, nº 2, Jan/Jun 2004, p. 65-84.

<sup>2</sup> Doutor pela Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor no Curso de Economia da UFPR e coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial. E-mail:ajdcosta@ufpr.br

para o Carrefour. A Companhia Brasileira de Distribuição – CBD, mais conhecida como Pão de Açúcar, recuperou-se depois da saída dos demais herdeiros e com Abílio Diniz no comando. Por ocasião da passagem da segunda para a terceira geração – e para evitar nova crise – a família Diniz resolveu profissionalizar a administração, entregando o comando executivo a um profissional de fora da família. Os herdeiros permaneceram apenas no Conselho Administrativo.

Houve também a preocupação de entender a atuação do Pão de Açúcar no varejo externo. Neste caso aconteceu a internacionalização do grupo a partir da implantação de lojas na Europa (Portugal e Espanha) e na África (Angola). Tendo abandonado esta experiência na crise de sucessão, analisou-se como a CBD associou-se à rede de supermercados francesa Casino, em busca de capital de giro e know how.

As fontes de dados foram conseguidas através de leitura de revistas especializadas no varejo (*SuperHiper*) e de revistas de assuntos gerais (*Exame*), em entrevistas e, em materiais da empresa: Relatórios Anuais e no livro que descreve ao mesmo tempo a história do grupo e apresenta a biografia de seu fundador (Diniz, 1998).

## **1 Pão de Açúcar: uma história de crescimento, criatividade e transformações administrativas**

Como é de imaginar e em geral acontece, o Pão de Açúcar nasceu pequeno, familiar, com uma única loja, um único dono e um grande sonho, elementos constantes na formação da maioria das empresas familiares. Estando a história do Pão de Açúcar ligada ao fundador, falar nela é reportar-se à sua biografia. Valentim dos Santos Diniz nasceu em Pomares do Jarmelo, Portugal, aldeia de Beira Alta, quase divisa com a Espanha, em 1913, filho de comerciantes, mudou-se para o Brasil aos 16 anos de idade<sup>3</sup>.

Após casar-se com Floripes, descendente de portugueses em 15 de fevereiro de 1936, deixou o antigo emprego e montou uma pequena mercearia na rua Vergueiro, bairro

---

<sup>3</sup> Os dados biográficos do fundador do Pão de Açúcar, assim como várias informações a respeito da empresa foram extraídas do livro: Diniz, Valentim dos Santos. *Meu Pão com Açúcar*, São Paulo: GraphBox Caran, 1998, 205 p. Seus pais chamavam-se Abílio e Josefa e tiveram três filhos: Valentim, Joaquim e Lourdes.

do Paraíso<sup>4</sup>. No ano seguinte, seu antigo patrão convidou-o como sócio e fundaram a Padaria Nice que, em 1945 contava com 28 carrocinhas para entrega de pães, utilizando 68 cavalos para garantir duas saídas de entrega.

Apesar da padaria estar indo bem, Valentim sonhava em ter seu próprio negócio. Por isso, montou paralelamente a esta padaria, a Panificadora e Merceria Lalys, na rua Tamandaré. Em seguida, vendeu sua parte na Padaria Nice e comprou duas casas na avenida Brigadeiro Luís Antônio. Ali foi inaugurada, no dia 7 de setembro de 1948, a *Doceria Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos* (Diniz, 1998, p 49), que iniciou as atividades com quarenta funcionários.

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

Num país que chegava aos 50 milhões de habitantes em meados do século passado e quando os supermercados já completavam vinte anos de experiência nos Estados Unidos e começavam a se expandir no Brasil, Valentim e Abílio decidiram iniciar-se no ramo. Na época, o auto-serviço já funcionava em diversas capitais brasileiras, como era o caso do *Real* em Porto Alegre, do *Merci* em Belo Horizonte, do *Tudo Tem* em Recife, do *Tire e Pague*, em Salvador, do *Copacabana* e *Disco* no Rio de Janeiro, das quatro lojas do *Peg-Pag* em São Paulo, além do sistema montado pelo governo federal, com as lojas do Serviço de Assistência da Previdência Social (ABRAS, 1996).

Foi na Brigadeiro Luís Antônio que, no dia 14 de abril de 1959 inaugurou-se a primeira loja dos *Supermercados Pão de Açúcar*, com 2.500 itens de vendas. Poucos, se comparados com um supermercado atual, mas o próprio auto-serviço era novo e causava espanto às senhoras da sociedade o fato de terem de servir-se elas próprias das mercadorias

---

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

nas gôndolas, onde os homens, nos raros momentos em que as freqüentavam, o máximo que faziam era empurrar os carrinhos<sup>5</sup>.

## **2 Crescimento e diversificação empresarial do Pão de Açúcar**

Em 1963 só havia 20 supermercados na cidade de São Paulo (Diniz, 1998, p. 70). Por isso, em agosto foram inauguradas duas lojas, uma na rua Maria Antonia e outra, comprada do Supermercado Quiko. No mesmo ano abriram-se as lojas 5 na Lapa e a 6, na Pompéia, esta última arrematada em leilão de falência de um grupo de coreanos que possuía quatro supermercados *Tip Top*. Concomitante aos supermercados, a Doceria Pão de Açúcar continuava suas atividades. Em agosto de 1965 foi comprada a rede pioneira de auto-serviço, o *Sirva-se*, com suas três lojas.

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

Os resultados podem ser observados pela análise dos números que indicavam nove lojas e 485 funcionários em 1965, passando a 22 lojas e 886 funcionários em 1967 (Tabela 1). O ano de 1966 representou uma mudança significativa quando inaugurou-se uma loja em Santos, fora da capital. Depois disso, os dirigentes vasculhavam o Estado em busca de oportunidades para adquirir novos empreendimentos. Logo em seguida o Pão de Açúcar estava operando em São Vicente, Piracicaba, Campinas, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro e Ribeirão Preto, “a preços iguais aos praticados em São Paulo” (Diniz, 1998, p. 81), como dizia a propaganda.

Outra preocupação era a diversificação dos negócios. Em 1965 o grupo adquiriu a fazenda Candiru, de três mil alqueires, a 200 quilômetros de Belém, no Pará, atendendo ao apelo dos militares de ocupar a Amazônia.

---

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

Dois anos mais tarde este caminho da diversificação fez com que o Pão de Açúcar criasse a *Pão de Açúcar Publicidade*. Em 1968 foi criada a central de processamento de dados, para acompanhar o volume e a velocidade de expansão que a empresa adquiriu nos anos seguintes.

Em 1968 Valentim dos Santos Diniz assumiu a presidência da Câmara Portuguesa de Comércio de São Paulo, entidade fundada em 23 de novembro de 1912. Em 1969, por solicitação do primeiro-ministro português em visita ao Brasil, Valentim organizou um grupo de empresários que fez visitas, reuniões, apresentações de estudos econômicos e compromissos oficiais em Moçambique e Angola, então colônias portuguesas e em Lisboa. Em Portugal, na reunião com o Ministro de Ultramar e Indústria e Comércio, seu Valentim foi convidado a abrir uma rede de supermercados no país. No mesmo instante aceitou o convite e, no dia seguinte andou por Lisboa buscando um ponto onde pudesse instalar o primeiro Supermercado Pão de Açúcar na Europa. Assim que chegou de volta ao Brasil, juntamente com os demais diretores e o setor jurídico da empresa, criou a Supa – Companhia Portuguesa de Supermercados S.R.L., em dezembro de 1969.

A montagem da primeira loja em Lisboa, com três mil metros quadrados de área construída, deu-se no tempo recorde de 120 dias (Diniz, 1998, p. 104). A inauguração aconteceu em 1º de maio de 1970. Neste período, a direção do Pão de Açúcar levou a cabo negociações com a Companhia União Fabril, um dos maiores grupos empresariais portugueses, para associar-se ao Pão de Açúcar de Portugal que, com isso, triplicou seu capital, mantendo o controle acionário e administrativo. Nos dois anos seguintes, instalaram-se treze lojas no país.

Em 1971, o fundador da empresa foi a Madri para examinar terrenos onde pudesse implantar um hipermercado. “O primeiro *Pão de Açúcar* nas terras de Aragão e Castela ocuparia dois galpões enormes e um grande terreno onde funcionara o complexo cinematográfico da Sevilha Filmes, agora desativado” (Diniz, 1998, p. 104), loja esta inaugurada em 1975.

Em 1973, em Angola, foi criada a AFRICADOS – África Supermercados, inaugurando em 31 de agosto de 1973, o primeiro *Jumbo* de Luanda, com investimento de 1,5 milhão de dólares. Outra novidade refere-se aos funcionários, sendo que 30%, do total de 400, eram negros. Em Angola, assim como em Portugal, a proporção de produtos

importados nas gôndolas foi revertida, passando de 70% para 30% em cerca de dois anos (Diniz, 1998, p. 127).

Ao mesmo tempo em que avançava sua organização no exterior, continuavam as inovações no mercado nacional. Em maio de 1969 o Pão de Açúcar oferecia aos paulistanos – já uma população de seis milhões – uma nova opção de compra. Nesta data a loja nº 4, ao lado da Igreja Imaculada Conceição, começou a funcionar 24 horas por dia.

A chegada dos hipermercados no Brasil foi outra contribuição do grupo Pão de Açúcar, que inaugurou sua primeira loja, o *Jumbo* de Santo André, no dia 28 de maio de 1971. A loja dispunha, entre áreas de circulação e estacionamento o equivalente a mais de 25 mil metros quadrados, onde se comercializavam cerca de 50 mil itens, “dos alimentos a um carro ou um helicóptero” (Diniz, 1998, p. 110), como era anunciado.

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

Em 1971 entrou em operação a *Veículos e Acessórios Pão de Açúcar*, empresa que atuava com as marcas Car Center e Motojumbo. Na ânsia de expansão e diversificação, surgiram histórias curiosas, como a compra do Estádio Otacílio Negrão de Lima, do América Futebol Clube de Belo Horizonte, em 1972. Ali foi construída mais uma loja Jumbo, em 135 dias, com 18 mil metros de área total e 8 mil de área de venda.

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

Após período de pesquisas na Europa e nos Estados Unidos, em 1974 inaugurou-se a primeira loja *Well's*. Os restaurantes *Well's* dispunham de ar-condicionado, música ambiente, decoração especial, limpeza absoluta, atendimento rápido, garantia de qualidade e preços acessíveis. A idéia era formar uma rede de tais restaurantes. Em 1977, já com sete casas em São Paulo e uma em Belém, a *Well's* transformou-se numa Divisão Institucional destinada a vender refeições para empresas. Através do *Well's Card*, um sistema de vale-

refeição, fechou acordo com 17 companhias, passando a comercializar três mil vales por dia. Continuou crescendo até 1988, quando deixou de pertencer ao grupo.

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

Em 1976 a Eletro radiobraz, concorrente do Pão de Açúcar enfrentava problemas de lay-out, na forma de operar, na política de preços, na linha de mercadorias e na concessão de crédito. Pela segunda vez (a primeira foi em 1963 – tabela 1), com a compra desta empresa, o grupo praticamente dobrou seu número de lojas entre 1976 e 1978, sem contar que a Eletro radiobraz tinha um faturamento maior que o do Pão de Açúcar. A divisão de veículos daquela empresa foi transformada na *Pão de Açúcar Veículos*.

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

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

Graças à sua capacidade de expansão, no Brasil e no exterior, diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes na área do comércio de auto-serviços, o Pão de Açúcar

“atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, das quais 76 hipermercados, espalhados por 18 estados brasileiros e três continentes. Em termos de

diversificação, **o grupo chegara a 40 empresas** (negrito nosso), várias delas nascidas para complementar o varejo, como publicidade, imobiliária, transportadora, consultoria de marketing, construtora; outras atuando nos ramos financeiro, turismo, agropecuária, concessionárias de veículos e restaurantes” (Diniz, 1998, p. 132).

### 3 Empresa entra em crise na passagem do poder da primeira para a segunda geração

O ano de 1985 representou o auge do grupo em número de lojas (626), sendo que no ano seguinte atingiu o maior número de funcionários, chegando a 54.479. Daí em diante, tanto pelo processo de diversificação de investimentos, como para absorver os concorrentes adquiridos, pelos problemas enfrentados com as empresas na Europa e na África, combinado com os desafios da passagem do poder do fundador para seus filhos, o grupo entrou em crise e passou por uma drástica redução do número de lojas e de funcionários, como observa-se na tabela 1.

Tabela 1 - PÃO DE AÇÚCAR – Crescimento do número de lojas e de funcionários – 1959-1994

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

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

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

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

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

É possível atribuir em grande parte às filiais do Pão de Açúcar no exterior a aceleração do processo de crise na empresa. Quando a Revolução dos Cravos começou, em 25 de abril de 1974, a Supa (Companhia Portuguesa de Supermercados) operava 13 supermercados e seis hipermercados em Portugal e a Africados atuava com um Jumbo em Luanda, capital de Angola. Depois do fim do salazarismo, tomou conta do poder um governo em Portugal, sob influência do Partido Comunista, que defendia a expropriação dos bens estrangeiros e a nacionalização das empresas. O Pão de Açúcar, responsável por



5% do abastecimento, não escapou à nova política econômica. A auto-gestão na empresa permaneceu até 1977, quando firmou-se uma parceria entre o governo português e o Pão de Açúcar. Passados dez anos, o grupo brasileiro retomou a posse e, sua operação em Portugal, chegou a 42 lojas e a um faturamento maior do que a soma das quatro principais cadeias concorrentes.

Em Luanda, o Movimento Popular pela Libertação de Angola, sob a liderança de Agostinho Neto e com apoio da União Soviética e de Cuba, proclamou a República Popular de Angola em novembro de 1975, nacionalizou 50% da Africados permitindo a presença do Pão de Açúcar na administração do Jumbo. Apesar disso, a Africados chegou a expandir seus negócios no país, construindo outras cinco lojas. Em 1985 o governo angolano nacionalizou o Jumbo, entregando sua exploração a empresas iugoslavas, acabando com a experiência africana da empresa.

Além das dificuldades encontradas no mercado externo, o grupo passou a enfrentar o processo sucessório, pois o fundador chegou aos 73 anos em 1986. Seu sonho era poder fazer uma sucessão tranqüila, esperando que fosse apenas o prolongamento da situação há anos estabelecida: todos os filhos como acionistas. Ele na presidência do Conselho de Administração da Sociedade Anônima, Companhia Brasileira de Distribuição, e os filhos homens na direção executiva<sup>6</sup>. Conforme a tradição e por causa da experiência adquirida como superintendente do Grupo, Abílio, o mais velho, seria seu substituto natural.

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

A primeira parte da crise sucessória ocorreu em 1988, opondo os três filhos em cargos executivos e terminou com a saída de Alcides, que vendeu suas ações e estabeleceu seu próprio negócio. A segunda parte envolveu toda a família e foi encerrada em 1993, com uma redistribuição acionária que manteve apenas dois filhos na empresa: Abílio, o mais velho, e Lucília, a mais nova.

---

<sup>6</sup> Não é nosso objeto de discussão a participação das mulheres na alta administração empresarial. Na seqüência da história do Pão de Açúcar, a filha mais velha de Abílio Diniz, estava cogitada para sucedê-lo na presidência. Para uma análise da situação da mulher e sua participação nos altos postos de comando nas empresas familiares brasileiras, remetemos ao livro de Yara M. Fontana: *Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. 5. ed. São Paulo: Editores Associados, 2000.

A luta entre os filhos de Valentim tornou-se um clássico das crônicas entre disputas de herdeiros em empresas familiares. “Vivenciei um dos maiores conflitos familiares já vividos no país”, afirmou Abílio Diniz. “Sei bem o que significa quando se confunde família com empresa”<sup>7</sup>. Foram anos de brigas, ameaças, desavenças, divisão entre o corpo de funcionários, improdutividade e ineficiências.

Com o Plano Collor, em março de 1990 o grupo enfrentou seu pior momento. Abílio resume a situação ao dizer que “nessa hora, vi a morte da empresa de perto” (Diniz, 1998, p. 165). Para enfrentar as dificuldades a CBD tomou medidas drásticas. Recorreu a um empréstimo internacional e decidiu vender tudo o que não tivesse ligação direta com o varejo. Ao encerrar o ano, previa fechar mais de cem lojas e cortar 36% do quadro de funcionários, apenas para minorar o prejuízo, que foi de 32 milhões de dólares. O Pão de Açúcar vendeu ao Unibanco seu banco múltiplo, o *Banco Pão de Açúcar*, fez seu primeiro leilão desde o início da Doceria, oferecendo um lote de 50 imóveis espalhados pelo Brasil – lojas, casas, terrenos, galpões comerciais e industriais que não estavam sendo utilizados. Catorze foram negociados, gerando 5,7 milhões de dólares para investimentos.

No final de 1991, ano em que recuperou a gestão do Jumbo de Luanda, mas desativou 25 lojas Minibox e ainda um depósito da via Anhangüera, o Pão de Açúcar já havia enxugado para 22.702 funcionários e 336 lojas e pôde oferecer ao fundador um balanço positivo, com um lucro de 3,2 milhões de dólares (Diniz, 1998, p. 169). A CBD tornou-se menor, mas recuperou sua capacidade de investimento iniciando, a partir daí, uma nova rota de crescimento, agora focada no varejo.

#### **4 Retomada do crescimento e do primeiro lugar entre os maiores supermercados do país**

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

---

<sup>7</sup> Depoimento à revista *Exame*, in: Blecher, Nelson. “Em busca da eternidade. O que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, edição 794, nº 12, 11 de junho de 2003, p. 34-45.

No final de 1994 os dados mostravam que o grupo estava reduzido em menos da metade, isto é, tinha 217 lojas e 20.363 funcionários (Tabela 1), mas as vendas por metro quadrado haviam crescido 136% e o faturamento batia o recorde do grupo, chegando a 2,05 bilhões de dólares. Em 1995 o Pão de Açúcar estava apresentando média de vendas de 742 dólares por metro quadrado, contra os 292 de 1989 (Diniz, 1998, p. 176).

Foi neste ano que o Grupo resolveu emitir ações na Bolsa de Valores de São Paulo e na de Nova York. A oferta pública de ações foi apresentada em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Brasília e, em seguida, na Europa e Estados Unidos. Na primeira venda de ações foram captados 112 milhões de dólares em três continentes.

Ainda em 1995, a CBD lançou o supermercado virtual, com o *Pão de Açúcar Delivery*. Abria-se uma nova opção para os consumidores que já não precisavam sair de casa para fazer suas compras.

Em 1998, ao completar 50 anos de atuação no varejo, o Pão de Açúcar adquiriu o Barateiro, acrescentando 32 lojas, todas localizadas em São Paulo. Duas outras aquisições somaram-se a esta através da compra de três lojas da Rede Millo's Comercial Carajás, na cidade de São Paulo; o grupo obteve a concessão para operar três supermercados da SAB, em Brasília. Outras 13 lojas gerenciadas pela G. Aronson foram arrendadas, 12 delas localizados em *shopping centers* (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1998, p. 4).

Após retirar-se do mercado internacional com lojas próprias, o Pão de Açúcar fez o caminho inverso associando-se a um grupo estrangeiro. Em agosto de 1999 anunciou a aliança estratégica com o Casino, rede francesa de supermercados, com faturamento de US\$ 15,1 bilhões nesse ano e presença em oito países. Na América Latina, o Casino está associado a companhias de varejo na Argentina, Colômbia, Uruguai e Venezuela. Pelo acordo, “o Grupo Casino pagou mais de 1,5 bilhão de dólares por 24% das ações da empresa com direito a voto. Essa participação pode aumentar para 32% neste ano e para 40% até 2004”<sup>8</sup>.

Em fevereiro de 1999 a CBD adquiriu a rede Peralta de supermercados, composta por 37 supermercados e um hipermercado. Três meses depois arrendou 25 lojas da rede de hipermercados Paes Mendonça, reforçando a participação da bandeira Extra em praças

---

<sup>8</sup> CORREA, Cristiane. “O menino da zona leste. Quem é Augusto Cruz, o ex-contínuo do Banco do Brasil que se transformou no sucessor de Abílio Diniz no Pão de Açúcar?”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 15 de janeiro de 2003, p. 54.

como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Em setembro anunciou o arrendamento por 20 anos de duas lojas da rede Mappin, em São Paulo. No final do ano adquiriu seis lojas da Rede Shibata/Mogiano, com operações na zona leste da Grande São Paulo (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1999, p. 12).

As aquisições da CBD em 2000 somaram 64 lojas através da compra da Reimberg e Nagumo, na cidade de São Paulo; Parati, em Curitiba; Rosado, no Vale do Paraíba; Mercadinho São Luiz, em Fortaleza<sup>9</sup>. Com as aquisições a CBD reforçou o posicionamento da bandeira Barateiro diante dos consumidores de baixo/médio poder aquisitivo e a do Pão de Açúcar onde já era forte, além de fazê-la chegar a uma nova cidade, Curitiba (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 2000, p. 21).

Os altos investimentos dos últimos cinco anos que somaram R\$ 3,9 bilhões em expansão, tecnologia e serviços<sup>10</sup>, as novas aquisições de empresas e o aporte em recursos e know how do grupo Casino fizeram com que o Pão de Açúcar tivesse uma grande expansão na década de 90 e início de 2000. Pela tabela 2 pode-se observar a evolução das vendas líquidas e do lucro, do patrimônio, do número de lojas, da área de vendas e do número de funcionários. Destaque especial para o aumento do patrimônio que, com o aporte do grupo Casino, passou de 971 milhões para 2,6 bilhões de reais entre 1998 e 1999.

Outro fato que chama a atenção é o resultado conseguido a partir da reestruturação do Grupo. Observando o número de funcionários, que estava em 54.479 antes da crise e chegou a 17.641 em 1992, não só recuperou, como superou o auge novamente em 2002, ao chegar a um total de 58.000 colaboradores<sup>11</sup>. Quanto ao número de lojas, que chegou a 626 no auge da expansão, em 1985, caindo para 217 no momento da crise mais forte, retornou a 500 em 2002. Pelos dados das aquisições efetivadas nos últimos anos, a não ser que aconteçam mudanças bruscas, é de se prever que em breve será superado também o auge histórico em quantidade de lojas.

---

<sup>9</sup> A ABRAS mantém um levantamento completo a respeito de todas as aquisições e fusões de empresas supermercadistas no país, desde 1990. Informações disponíveis no site [www.abrasnet.com.br/Pesquisa](http://www.abrasnet.com.br/Pesquisa).

<sup>10</sup> CBD – Pão de Açúcar. *Relatório Anual*, 2001, p. 8.

<sup>11</sup> Em 2002, com um número de 500 lojas, os 58.000 funcionários foram responsáveis por um faturamento de 11,2 bilhões de reais (Blecher, 2003, p. 36).

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

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

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

Após experimentar diferentes formatos de lojas, o Pão de Açúcar chegou em 2001 com quatro modelos. As lojas *Extra*, no ramo de hipermercados, apresentando ampla variedade de produtos alimentícios e não alimentícios, num total de 55 estabelecimentos, somando 427.418 m<sup>2</sup>. Segue-se o modelo de supermercados de vizinhança, sob a bandeira *Pão de Açúcar*, 176 lojas, com área de vendas de 219.559 m<sup>2</sup>, que se destacam pelo elevado sortimento de produtos diferenciados e de qualidade, pelo ambiente inovador e atendimento personalizado aos clientes.

A terceira bandeira é o *Barateiro*, com 150 supermercados populares, com área de vendas total de 178.074 m<sup>2</sup>, que oferecem produtos de qualidade com diferencial de preços, presença de produtos de marca própria, em ambiente simples, prático e familiar. Por fim, a bandeira *Eletro*, com 62 lojas especializadas em eletroeletrônicos, somando 41.229 m<sup>2</sup>, que se diferenciam pela excelência no atendimento ao cliente e pelo layout inovador (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 2001, p. 12).

Pelos dados do relatório anual de 2001, pode-se acompanhar a localização das lojas de cada bandeira pelos estados brasileiros, destacando-se a nítida preferência pela atuação em São Paulo e Rio de Janeiro. São Paulo é o único em que estão presentes as quatro bandeiras, além de conter a maioria das lojas (332 sobre um total de 443). Segue-se o Rio de Janeiro onde a CBD atua com três de suas bandeiras, somando 47 lojas. Somente estes dois estados representam, portanto, 85,5% das lojas do grupo.

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

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

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

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

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

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

ESTADOS	Total de lojas	Percentagem
São Paulo	332	69,0
Rio de Janeiro	47	9,5
Ceará	22	5,5
Distrito Federal	13	5,3
Paraná	12	3,2
Bahia	3	2,5
Minas Gerais	2	2,1
Outros	32	2,9

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

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

Segue-se, em termos de importância, a bandeira *Pão de Açúcar* que, com 176 lojas, 39,7%, representou cerca de um terço das vendas totais. A bandeira *Barateiro*, apesar de contar com 150 lojas, 33,8%, vendeu menos de 15% do total. A bandeira *Eletro*, não

pertencente ao setor alimentício, mesmo contando com 62 lojas, 13,9% , não chegou a cinco por cento das vendas.

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

EMPRESA	Total de lojas	Em Percentagem
Extra	55	48,7
Pão de Açúcar	176	32,8
Barateiro	150	13,8
Eletro	62	4,7

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

Por fim, merece destaque outra mudança estratégica no grupo, que é a solução antecipada da passagem do poder da segunda para a terceira geração. Como a experiência do próprio Grupo demonstrou cerca de uma década atrás, disputas pelo poder podem prejudicar a empresa e, em outras ocasiões, levá-la à venda ou, o que é pior, à falência<sup>12</sup>. Em geral, a solução de profissionalizar a administração empresarial é tomada quando o grupo enfrenta graves crises. É aí que reside, novamente, a diferença estratégica do Pão de Açúcar, cuja decisão foi tomada num momento em que a CBD tornou-se novamente a maior empresa do ranking nacional e com ótimas perspectivas de crescimento.

A partir de 2 de março de 2003, o grupo deixou de ter o comando de Abílio Diniz como aconteceu na última década, para ser administrado por um executivo profissional, de fora da família. Desde 2001 Abílio procurava um sucessor. “Quando definimos todos os requisitos: formação sólida, visão estratégica, disciplina e incansável busca por resultados, ficou claro que essa pessoa só poderia ser o Augusto”<sup>13</sup>.

Augusto Cruz chegou ao Pão de Açúcar em setembro de 1994, atuando em finanças e tecnologia. Sua primeira tarefa foi cuidar do lançamento de ações na Bolsa de Nova York<sup>14</sup>. Esteve envolvido na negociação da entrada do grupo francês Casino como sócio do Pão de Açúcar. De 1995 a 1998, comandou a área de logística, outro pilar estratégico da

<sup>12</sup> Para o relato de três experiências diferentes, onde a Sadia encontra-se na terceira geração, com os netos do fundador no poder, a Perdigão foi vendida na passagem da primeira para a segunda geração e a Hermes Macedo foi à falência devido, entre outras razões, às disputas pelo poder entre os herdeiros, ver Dalla Costa (2002).

<sup>13</sup> COREA, Cristiane. “O menino da zona leste. Quem é Augusto Cruz, o ex-contínuo do Banco do Brasil que se transformou no sucessor de Abílio Diniz no Pão de Açúcar”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 15 de janeiro de 2003, p. 52-54.

<sup>14</sup> O Pão de Açúcar foi a primeira empresa nacional do setor varejista e a quarta empresa brasileira a negociar ações na NYSE – New York Stock Exchange. Dados disponíveis em <http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/ano/97.asp>. Acesso: 20 Fev. 2003.

empresa. “Com as inovações em logística e tecnologia, o índice de ruptura (falta de produto nas lojas), que já foi de 15%, passou para 2%”, afirmou o diretor em entrevista à revista *Exame*.

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

## **5 A logística como suporte na eficiência das operações no Pão de Açúcar**

Quando o consumidor se dirige a uma loja de supermercados, faz suas compras, passa pelo check-out com o carrinho, dificilmente imagina a enorme estratégia montada para que o produto chegue às suas mãos. O que há de fato, é uma verdadeira operação logística, cujo objetivo é entregar o produto certo, na hora certa, no lugar certo e ao menor custo possível. Mas não se trata apenas de um emaranhado de teorias, equipamentos de última geração e siglas que fazem da logística um tema mais do que necessário. É claro que uma operação logística pressupõe a integração da cadeia de abastecimento, por meio da troca de informações, processos e operação planejada, mas o objetivo só é alcançado por meio do bom relacionamento entre indústria e varejo.

O presidente da Associação Brasileira de Movimentação e Logística – ABML informou que a logística movimenta cerca de 15% do Produto Interno Bruto nacional e 16% do PIB global, o equivalente a UR\$ 2,1 trilhões<sup>15</sup>. O mesmo autor questiona o setor de

---

<sup>15</sup> Cristiane Hirata. “Logística. O futuro do seu negócio”. In: Revista *SuperHiper*. São Paulo: Abras, ano 27, nº 308, abril de 2001, p. 9.



supermercados a respeito da diminuição de seus custos logísticos que atualmente representam de 2,5% a 6% do faturamento bruto<sup>16</sup>.

Estabelecer uma parceria entre os dois lados da cadeia de abastecimento não é uma tarefa fácil, pois a sincronia de processos logísticos, comerciais e de produção exige da indústria e do varejo uma harmonia que precisa ser constantemente ajustada. Quando o tema esbarra na questão da logística e com ela vem o dilema de decidir por um centro de distribuição ou um sistema logístico terceirizado, a escolha também não é das mais óbvias. Ao analisar a história recente das empresas, tanto produtoras como do varejo, percebe-se que os grandes grupos optam e investem cada vez mais em centros de distribuição próprios.

No caso da Sadia, maior empresa produtora de alimentos nacional, os investimentos com a logística acompanharam sempre sua história (Dalla Costa, 1999) mas têm sido intensificados recentemente. O mais novo centro de distribuição da empresa foi inaugurado em agosto de 2001, na cidade de Jundiaí, região de Campinas, no interior de São Paulo. Exigindo um investimento de R\$ 35 milhões, tornou-se no mais moderno posto de recebimento, estocagem e entrega de produtos finais da empresa, com 20 mil m<sup>2</sup> de área construída e capacidade de expedição de mil toneladas por dia.

Produzindo e distribuindo alimentos industrializados, congelados e resfriados, a empresa fundada em 1944, possui hoje mais de 600 itens destinados ao mercado interno, além de exportar para 40 países. De acordo com o gerente regional, “neste Centro de Distribuição atendemos ao mercado interno, focados no Estado de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Sul de Minas e Norte do Paraná”<sup>17</sup>.

A capacidade de estocagem é de 11 mil posições-paletes, todas com acesso pelos corredores, utilizando empilhadeiras que levam até cinco níveis. A empresa possui outros 12 postos de armazenagem e distribuição e optou pela centralização dos estoques na região de Jundiaí por sua estratégica localização permitir a otimização da frota, graças à proximidade com as principais rodovias. Outro motivo que justifica esta localização é a

---

<sup>16</sup> O assunto ganhou tamanha importância que a Associação Brasileira de Supermercados – Abras organizou um congresso nos dias 20 e 21 de março de 2000, intitulado “*Logística. Diferencial competitivo para o Supermercado*”, do qual participaram mais de 200 representantes entre supermercadistas, fornecedores, consultores, empresas do ramo logístico e bancos (Hirata, 2001, p. 10).

<sup>17</sup> “Maior distribuição em menos tempo”, in: Revista *Log/Movimentação & Armazenagem*. Novembro de 2001, p. 83-85. Reportagem deste mesmo centro de distribuição foi publicada na Revista *Integração*. Publicação bimestral dirigida aos funcionários da Sadia. São Paulo, nº 177, março/abril de 2001, p.10-11.

importância do Estado de São Paulo para o mercado interno que, no caso da Sadia, representa 32% do volume de vendas totais.

A Perdigão, segunda maior empresa do mercado agroindustrial brasileiro, com unidades de produção no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Goiás - formada por 13 unidades industriais de carne, sete fábricas de ração, duas unidades industriais de soja, 21 centros de distribuição, nove distribuidores terceirizados, mais de 400 itens em seu mix de produtos, contando com uma média diária de 660 cargas para todo o Brasil - enfrentava problemas de distribuição por diversos motivos: a manutenção de estoques, carregar produtos com densidade e pesos diferentes, mercadorias com vida útil curta (com média de 30 a 45 dias), transporte exigindo frota e equipamentos especializados.

Para resolver estes problemas foi proposta uma nova forma de distribuição para a Perdigão, o que diminuiu os custos da logística em 6%. Uma das ações consistiu em montar um novo e moderno centro de distribuição na região de Campinas, destinado a abastecer principalmente o Estado de São Paulo, aliviando os demais Centros de Distribuição - CDs que, dessa forma, poderão atender melhor às suas respectivas regiões<sup>18</sup>. O investimento neste novo CD foi de R\$ 35 milhões. Serão três módulos, cada um com capacidade para 4,3 mil toneladas de produtos, com 30 docas de carga e descarga.

Analisaram-se apenas dois exemplos de grandes empresas, por estarem diretamente ligadas à produção e distribuição de alimentos, mas as demais corporações preocupam-se e investem altos recursos para atualizar e manter competitivos seus sistemas logísticos. Na área de supermercados, mesmo entre as redes consideradas médias, a opção é pela construção de centrais de distribuição próprias. No caso do grupo carioca Zona Sul, terceira maior rede de supermercados cariocas, com 22 lojas, a situação não é diferente. Para manter reduzido seu nível de estoque, a empresa optou por centralizar a distribuição. Mais de 80% dos fornecedores entregam sua carga diretamente ao centro de distribuição<sup>19</sup> e, é de lá que, diariamente, saem caminhões para abastecer as lojas.

---

<sup>18</sup> Cláudia Malinverni. "Perdigão redesenha sua logística e otimiza operações", in: Revista *Tecnológica*. Ano VI, nº 66, maio de 2001, p. 67-74.

<sup>19</sup> Cristiane Correa. "O discreto charme da burguesia. Com produtos e serviços sob medida para atrair as classes A e B, a carioca *Zona Sul* conseguiu se transformar numa das mais eficientes redes de supermercados do país", in: Revista *Exame*. São Paulo: Abril. Ano 36, nº 22, edição 778, 30 de outubro de 2002, p. 98-100.

Neste estudo de caso, optou-se por acompanhar os investimentos feitos pela maior rede de supermercados do país, o Pão de Açúcar. Como vimos acima, é uma empresa com trajetória de crescimento, investimentos, criatividade, busca de competitividade e sempre preocupada com a atualização tecnológica. O setor logístico da CBD – Pão de Açúcar, não foge à regra. Exige constantes investimentos para acompanhar o que existe de mais moderno no setor e garantir o aprovisionamento das lojas com competência e a baixos custos.

Acompanhando os últimos Relatórios Anuais da empresa, percebe-se a importância dada à logística. Em 1998 a CBD – Pão de Açúcar, continuando os investimentos na área de logística, modernizou suas instalações de distribuição, adquirindo para isso, um terreno anexo ao Centro de Distribuição de São Paulo. O objetivo foi aumentar a capacidade de *cross-docking* (sistema que elimina estoques e otimiza a movimentação de mercadorias) de produtos têxteis, como também de otimizar a entrega de frutas, verduras e legumes. A capacidade de armazenamento centralizado de mercadorias foi ampliada em 13%, passando de 97.719 paletes no início de 1998, para 110.535 em janeiro de 1999. Além disso, a quantidade de itens oferecidos para venda, aumentou em 16%, passando de 16.701 para 19.365 itens, no mesmo período (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1998, p. 8).

Em novembro de 1999 a CBD finalizou a expansão do seu Centro de Distribuição em São Paulo, tendo acrescentado uma área de 12.000 m<sup>2</sup> aos 190.000 m<sup>2</sup> anteriormente disponíveis. Esse aumento contribuiu para maximizar a capacidade de armazenamento, aumentar a eficiência do abastecimento das lojas e ampliar sua capacidade de abastecimento de frutas, verduras e legumes.

Fruto dos investimentos em logística, a partir de 1998, todas as 284 lojas estavam sendo abastecidas regularmente pelo Centro de Distribuição, entre as quais encontravam-se 178 supermercados, 30 hipermercados e 76 lojas de eletrodomésticos, abrangendo uma área de 2.000 km<sup>2</sup>. Além de todas as lojas de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e as do Distrito Federal, as lojas nos estados de Pernambuco, Ceará, Piauí, Bahia, Mato Grosso do sul e Minas Gerais eram parcialmente abastecidas pelo Centro de Distribuição.

A CBD – Pão de Açúcar, com o uso de rádio-frequência, passou a controlar integralmente as atividades de recebimento, armazenamento, separação e expedição de mercadorias. A expansão de suas operações EDI – *Electronic Data Interchange*

(Intercâmbio Eletrônico de Dados), permitiu que 32% de todas as transações de compras fossem processadas através desse sistema, no qual mais de 45 fornecedores se encontravam conectados em rede, ao Centro de Distribuição.

A implantação do CAO – *Computer Assisted Ordering* (Colocação Automática de Pedidos de Mercadorias por Computador), cujo objetivo era coordenar a entrada e saída de mercadorias do estoque e permitir que os pedidos fossem feitos automaticamente, resultou em entregas planejadas de acordo com a real necessidade de cada loja, reduzindo assim, o nível de estoques e melhorando o índice de rotatividade nas lojas.

Com esses avanços conseguidos na área de logística, a CBD melhorou seu gerenciamento de estoques, fortaleceu sua parceria com os fornecedores, reduziu as quebras de mercadorias, passando de 3,1% em 1995, para 2,0% em 1998, aumentando dessa forma, a área de vendas das lojas, através da diminuição dos espaços destinados ao armazenamento das mercadorias.

Consciente de que o sucesso das operações depende fundamentalmente de um conjunto de processos integrados e bem planejados na Cadeia de Suprimentos, a CBD em 1999 investiu R\$ 160 milhões em logística e tecnologia, visando adequar os recursos de distribuição ao crescimento da Companhia e manter a busca constante por ganhos de eficiência operacional.

A integração entre as Unidades de Negócios e os fornecedores, garantiu um desempenho melhor da Cadeia de Suprimentos, resultando em maior índice de presença de produtos nas lojas, com o menor nível de estoque possível.

Dando continuidade aos investimentos em logística e distribuição, o Pão de Açúcar inaugurou uma nova Central de Distribuição com área de 31 mil m<sup>2</sup>, para concentrar as operações de produtos de bazar e têxtil. Esta área localiza-se na região metropolitana de São Paulo, em terreno próximo à já existente Central de Distribuição para produtos de mercearia, frutas, legumes e verduras.

Uma nova Central de Distribuição Regional, localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro, iniciou suas atividades nos mesmos padrões de operação das Centrais localizadas em São Paulo. Esta nova Central possui área de armazenagem de 27 mil m<sup>2</sup> para concentrar as operações de mercearia, frutas, legumes e verduras, refrigerados e cross-docking para produtos eletrodomésticos e eletrônicos.

Como resultado destes investimentos, a área de movimentação centralizada foi ampliada em 15%, resultando significativa melhoria do giro de produtos e melhor aproveitamento da rede de distribuição da CBD.

Destaque-se ainda, o constante aprimoramento tecnológico com amplo uso do EDI, utilizando equipamento de rádio-freqüência e o CAO (Computer Assisted Ordering), que permitiram à CBD otimizar o gerenciamento de seus estoques, consolidar a parceria com seus fornecedores, aumentar a área de vendas nas lojas ao reduzir o espaço dedicado à estocagem e melhorar o índice de presença de produtos nas lojas (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1999, p. 17).

Em 2000 a CBD inaugurou mais seis centros de distribuição, fechando o ano com uma área total de 350 mil m<sup>2</sup> (com mais de 273 mil posições de paletes). Três depósitos foram abertos no Estado de São Paulo para viabilizar a expansão das vendas de produtos perecíveis (frutas, legumes e verduras), eletroeletrônicos e têxteis. Além disso, começaram a operar as centrais de distribuição de Fortaleza, Brasília e Curitiba, dando continuidade ao atendimento regional iniciado em 1999, com a abertura do centro de distribuição do Rio de Janeiro.

O maior empreendimento foi o novo Depósito de Eletroeletrônicos de São Paulo, que conta com cerca de 40 mil m<sup>2</sup> de área construída e centraliza a distribuição para o Brasil inteiro. O novo depósito para os têxteis, em São Paulo, destaca-se pelo desenvolvimento de processos avançados de distribuição, por meio dos quais a conformidade dos produtos é checada na entrada. As peças são colocadas em cabides e seguem em carrinhos até a área de vendas das lojas, reduzindo a necessidade de manuseio e liberando os funcionários para o atendimento aos clientes. Esses dois depósitos reforçaram a estrutura de distribuição de *não-alimentos*, sustentando com eficiência o aumento da participação desses produtos nas vendas do Pão de Açúcar.

Uma nova vantagem competitiva para a CBD foi agregada em 2001, com a implantação de um moderno depósito refrigerado, que exigiu um investimento de cerca de R\$ 25 milhões em aproximadamente 30 mil m<sup>2</sup> de área construída. O novo depósito permite centralizar a distribuição dos produtos refrigerados e congelados, reforça a estrutura de distribuição e a presença destes produtos nas lojas, possibilita maior controle de qualidade, reduz as quebras e viabiliza melhores negociações com fornecedores. “A

CBD mantém hoje 11 centros de distribuição, localizados em São Paulo, Brasília, Fortaleza, Curitiba e Rio de Janeiro, com área total de armazenagem de 350 mil m<sup>2</sup> (CBD – Pão de Açúcar. Relatório Anual, 2001, p. 34).

Percebe-se pelos dados acima que a preocupação e os investimentos no setor logístico são uma constante para garantir a expansão e diversidade do Pão de Açúcar. A novidade recente foi a descentralização dos depósitos que, para atender às lojas no Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul, estão localizados nas respectivas regiões, garantindo o abastecimento dos pontos de venda.

### **Considerações finais**

O grupo Pão de Açúcar é um ótimo caso a ser analisado pelo aspecto da sucessão entre as gerações nas empresas familiares. Em sua história, na passagem do poder da primeira para a segunda geração, houve tantos problemas que quase o levaram à falência, diminuindo tanto o número de lojas como o de funcionários e perdendo o posto de maior rede varejista nacional. Depois de resolvidos os problemas entre os sucessores, a estratégia adotada de crescimento foi acertada e, em menos de uma década o grupo retomou seu primeiro lugar no ranking nacional, assim como pôde ultrapassar seu recorde histórico em número de funcionários e, a continuar crescendo como nos últimos anos, também em quantidade de lojas.

Outro aspecto a destacar é o valor do aprendizado, uma vez que, na passagem de poder da segunda para a terceira geração buscou-se evitar os problemas ocorridos na primeira sucessão. Esta é, aliás, uma atitude madura e sensata por parte dos herdeiros, uma vez que a profissionalização da empresa aconteceu num momento de boa saúde financeira, de forte crescimento e com todos os herdeiros em perfeita saúde. Em geral a discussão sobre a sucessão é deixada para os momentos críticos de saúde dos herdeiros ou de fortes crises administrativas, o que confere a esta decisão uma singularidade e exemplo para outras empresas familiares.

O fato do Pão de Açúcar retirar-se do mercado internacional e de vender as cerca de 40 empresas não voltadas para seu foco de negócios – o varejo – é outro ponto de destaque. Esta realidade, aliás, percebe-se em praticamente todos os grandes grupos nacionais,

sobretudo a partir da abertura da economia no início dos anos 90, quando foram obrigados a disputar espaço com seus concorrentes multinacionais.

No caso da importância da logística, viu-se que o Pão de Açúcar, assim como seus concorrentes no varejo (mas também as empresas produtoras), passaram a tratar do assunto com seriedade e altos investimentos. Analisando os dados da CBD em seus últimos anos percebeu-se uma preocupação tanto em formar profissionais como em montar uma estrutura que possa dar conta do atendimento a um número crescente de lojas e fazer com que não faltem produtos nas gôndolas das lojas.

Em se tratando de estrutura própria, o Pão de Açúcar iniciou por São Paulo, sua principal praça de lojas e de vendas e, a partir daí, foi implantando centros de distribuição para melhor abastecer sua demanda. Acompanhando esta evolução, percebeu-se que corresponde, na prática, ao faturamento total da CBD. Desta forma, a segunda cidade a ganhar seu próprio centro de distribuição foi o Rio de Janeiro, seguido por Fortaleza, Brasília e Curitiba, outros focos importantes do Pão de Açúcar para um bom gerenciamento, evitando a falta de produtos nas lojas em todo o país.

### Referências

- ABRAS - Associação Brasileira dos Supermercados. *40 anos de supermercados no Brasil*. Edição Comemorativa. São Paulo: Abras, 1996.
- BLECHER, Nelson. “Em busca da eternidade. O que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, edição 794, nº 12, p. 34-45. jun. 2003.
- CBD – Pão de Açúcar. *Relatórios Anuais*. 1998 a 2002.
- CORREA, Cristiane. “O discreto charme da burguesia. Com produtos e serviços sob medida para atrair as classes A e B, a carioca *Zona Sul* conseguiu se transformar numa das mais eficientes redes de supermercados do país”, in: Revista *Exame*. São Paulo: Abril. Ano 36, nº 22, edição 778, p. 98-100. out. 2002.
- DALLA COSTA, Armando. “Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares”. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará/Faperj, 2002, p.153-169.
- DALLA COSTA, Armando; LUZ, Adão Eleutério da. “Grupo Hermes Macedo: preparação e passagem do poder nas empresas familiares”. Revista da *Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica - SBPH*, n. 17, Curitiba: SBPH, 1999, p. 33-51.
- DALLA COSTA, Armando. “Sadia e suas diferentes estratégias de distribuição no Brasil”, in: *Anais da XIX Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica*. Curitiba: SBPH, v. 1, 1999, p. 331-341.
- DINIZ, Valentim dos Santos. *Meu Pão com Açúcar*. São Paulo: GraphBox Caran, 1998.

ENTREVISTA com a historiadora, coordenadora do “*Projeto Memória Pão de Açúcar*”. Av. Brigadeiro Luís Antonio, 3126, sede da CBD – Pão de Açúcar. Janeiro de 2003.

ENTREVISTA com a responsável pelo “*Instituto Histórico e Cultural dos Supermercados no Brasil*”. São Paulo, sede da ABRAS, Setembro de 2001.

FONTANA, Yara M. *Como fritar as Josefinas*. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5.ed. São Paulo: Editores Associados, 2000.

GERSICK, Klein E.; HAMTON, Davis Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração*. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1998.

<http://www.abrasnet.com.br/Pesquisa>.

<http://www.institutohistorico@abrasnet.com.br>

HIRATA, Cristiane. “Logística. O futuro do seu negócio”. In: Revista *SuperHiper*. São Paulo: Abras, ano 27, nº 308, p. 9. abril 2001.

MALINVERNI, Cláudia. “Perdigão redesenha sua logística e otimiza operações”, in: Revista *Tecnológica*. Ano 6, nº 66, p. 67-74. Maio de 2001.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; Menezes, Paulo Lucena de; Bernhoeft, Renato (orgs.). *Empresas familiares brasileiras*. Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

REVISTA *Tecnológica*. Ano VI, nº 66, p. 67-74. maio 2001.

REVISTA *SuperHiper*. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Consulta, para este texto, de diversos números, em sua maioria da década de 1990 e início dos anos 2000.

RIBEIRO, Alexandre. “Empresas familiares buscam profissionalização”. Disponível em <http://www.empresario.com.br>. Acesso: mar. 2003.