

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

Um pouquinho de Alemanha, um pouquinho de Brasil

História de [Wolfgang Mathias Pfeiffer](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 13/07/2020

Projeto 50 anos de Volkswagen no Brasil
Depoimento de Wolfgang Mathias Pfeiffer
Entrevistado por José Santos e Beth Quintino
São Paulo, 09 de agosto de 2002
Entrevista VW_HV006
Realização Museu da Pessoa
Revisado por Leonardo Sousa

P/1 – Bom dia, eu queria começar a entrevista pedindo pro senhor falar o seu nome completo, data e local de nascimento.

R – Meu nome é Wolfgang Mathias Pfeiffer, eu nasci em 31 de janeiro de 1945, na Alemanha, na ocupação, na Tchecoslováquia, na cidade de Liberec, que na ocasião da ocupação chamava-se Reichenberg, e logo em seguida minha mãe veio para o Brasil, em 48.

P/1 – Você poderia falar um pouquinho dos seus pais, o nome deles, de onde eles eram originários.

R – Meu pai, o nome dele é Wolfgang Pfeiffer, ele é da Alemanha mesmo, da cidade de Dresden, historiador de arte. O pai dele também já era de artes plásticas, o pai dele foi Diretor do Museu e da fábrica de porcelanas Meissen e meu pai estudou a história da arte, morou na Itália e voltou para Alemanha, pra Munique, exatamente na fase da guerra. Minha mãe, Inga Maria Pfeiffer, é filha de brasileiros. Meus avós moravam em Santa Catarina e foram juntos para Hamburgo, na Alemanha, porque ele era embaixador brasileiro na Alemanha. Então conheceu meu pai em Munique, onde ela estudou história da arte, também, e se casaram. Depois passaram a fase da guerra juntos, e depois durante a guerra, no final da guerra já, meu pai foi dado como falecido, mas na realidade ele tinha sido preso pelos americanos e foi levado para o Mississipi. E aí minha mãe retornou para a casa dos pais que moravam nessa ocasião aqui em São Paulo. Voltou pra cá com os três filhos, meu irmão mais velho, minha irmã e eu.

P/1 – Olha, interessante esta história. O senhor podia contar mais um pouquinho dessa história anterior ao senhor, durante a guerra.

R – Vamos da guerra, a mesma fase foi exatamente o seguinte que no final da guerra, como minha mãe já tinha dois filhos, o meu irmão mais velho que mora hoje no Rio e é professor catedrático de uma Universidade lá, e minha irmã que mora aqui em Itu em São Paulo, então eu como terceiro filho a caminho naquele ano, final de 44 para 45, minha mãe estava exatamente na cidade de Reichenberg. Os nazistas tinham ocupado uma parte da Tchecoslováquia, e então estavam lá quando começaram os bombardeios e ela precisou ficar lá até eu nascer porque não tinha condição de sair. E tão logo eu nasci, ela se fez uma refugiada desta cidade que então estava ocupada e volta para o norte da Alemanha pra poder vir para o Brasil. Porque a guerra terminou em maio de 45 e ela veio com uma missão militar, com o primeiro navio, que foi o Santarém, que levou praticamente um ano pra chegar ao Brasil, porque ele foi parando na Holanda, na Bélgica, na França até Portugal, porque naquela época os navios faziam uma verdadeira maratona por cima do Oceano. Não é como hoje que se cruza o Oceano em poucas horas, com o avião. E ela veio pra casa dos pais, chegou aqui, ficou sabendo que meu pai estava vivo, estava no Mississipi, porque ele foi exatamente nessa segunda fase da guerra... Porque na primeira fase ele esteve no front da Rússia e depois, na segunda fase, ele esteve no front da Bélgica, no front da Bélgica quando lá ele foi preso. Então foi pro Mississipi e deu sinal de vida que ele estava lá. E ele, naturalmente, teve que ficar lá um tempo

porque ele era historiador de arte e tudo e chegando no Brasil, também no final de 48, ele teve uma acolhida muito boa por um grande industrial responsável pela fábrica metalúrgica Aliança, Max Lowenstein. E ele começou a trabalhar na metalúrgica com a parte de contabilidade. Esse era o emprego dele aqui no Brasil, não falando português, mas já nesta fase ele começou a trabalhar no Museu de Arte de São Paulo que na época era na Rua 7 de Abril, os Diários Associados, e junto com Chichilo, Matarazzo e com toda equipe ele começou a montar o Museu de Arte Moderna que ficou nos fundos do Museu de Arte de São Paulo. Tinha um barzinho onde, naquela época, se encontravam todos os intelectuais e ele então foi montando junto o Museu de Arte Moderna, chegando ao ponto que ele coordenou, na parte técnica toda, a montagem da Bienal de São Paulo que só existe no Brasil e em Veneza. Porque na Alemanha existe a Documenta que é uma exposição muito menor. A Bienal é a maior exposição de arte moderna do mundo inteiro. E essas bienais ele sempre foi montando junto com os monitores, passando paralelamente também a ser diretor do Museu de Arte Moderna e Museu de Arte Contemporânea e até um ponto depois, que ele voltou a ocupar um cargo na Alemanha onde ele ficou, no Brasil, como adido de imprensa e cultura da Alemanha, da Embaixada Alemã. Isso até ele completar 65 anos, quando ele se aposentou do Consulado. Ai ele se dedicou totalmente à arte, até os anos praticamente muito avançados. Eu nem me lembro, porque hoje completa, nesse ano, 90 anos, ainda está vivo e ainda continua ativo, escrevendo. Escreveu muitos livros de arte e foi o maior catedrático na ECA, porque ele saudava todos os exames de pós-graduação de história da arte. Ele que coordenava na Escola de Comunicações da USP. Então a vida dele foi essa. A da minha mãe, paralela sempre, foi com artes plásticas também. Ela era professora de artes da Escola Britânica, de outras escolas, Montessori de São Paulo, então a nossa casa praticamente, a casa dos meus pais é um verdadeiro museu. A ponto de nós, filhos, muitas vezes, não gostávamos de levar visitas pra casa porque a gente sempre imaginava como a casa dos outros era. A casa de todos amigos tinha o sofá na sala, aquelas cortinas bonitas e a casa dos meus pais não. Era uma sala enorme cheia de quadros, cheia de figuras, cheia de livros, mas a um ponto que a gente não conseguia imaginar. A casa era muito grande, no Alto da Boa Vista, e todos os artistas adoravam ir lá, a ponto que meu pai fazia sempre festas e nessas festas chegava a ter 100, 200, até 400 pessoas. Iam fazer festa no quintal da casa dele e nós ajudávamos e nessa fase nós conhecemos todos os artistas: Aldemir Martins, Manabu Mabe. Então, todos eles eram pessoas que frequentavam a casa dos meus pais constantemente e a gente convivia com eles do lado artístico. Dos meus irmãos, eu tenho mais três irmãos que nasceram no Brasil, pós-guerra, são os que nasceram brasileiros já, que é um rapaz que hoje cuida da televisão alemã, que mora em Hamburgo e duas moças também morando em São Paulo. Então somos, ao total, seis filhos. Nos damos muito bem. Exatamente, sempre vimos aquela casa que era um verdadeiro museu. E quando depois com a idade avançada dele, eles mudaram para apartamento e dividiram essa casa, todos os objetos foram para a casa dos filhos, de forma que todos os seis filhos hoje moram em casas que se tornaram verdadeiros museus, com todas aquelas figuras de arte, todos aqueles livros estão distribuídos dentro da casa dos filhos, porque eles sempre diziam: “É, quando eu vou na casa dos meus filhos eu me sinto em casa, porque está igual a nossa antiga casa.” Mas, a gente sempre foi colecionando coisas e dessa forma a vida deles sempre foi muito grande conosco.

P/1 – Pfeiffer, falando em casa qual foi o primeiro lugar que a sua família foi morar quando chegou ao Brasil?

R – Nós sempre moramos no Alto da Boa Vista, em frente do convento da Santíssima Trindade, perto da caixa d'água. Na época, ainda existia o trilho do bonde. Nós mudamos pra lá em 48 mesmo, mudamos apenas de casa, moramos primeiro na rua Alexandre Dumas, que na época era Júlio Ribeiro, depois na São Benedito, numa casa grande já e depois mudaram pra rua Alberto Borden que era no fim da Américo Brasiliense, uma verdadeira mansão que tinha um quintal praticamente de doze mil metros quadrados e lá eles moraram o tempo todo até eles mudarem pra um apartamento na rua Estilo Barroco. E coincidiu que na época se chamava primeiro, Rua 15 de Novembro e tão logo meu pai mudou pra essa rua, ela se chamou Estilo Barroco e ele exatamente sempre se dedicou à arte barroca brasileira, o maior assunto dele é o barroco brasileiro, então nós sempre brincamos muito: “Você muda pra rua, você põe até seu nome na rua.” Então isso coincidiu quando ele mudou pra essa rua onde eles tinham apartamento. Hoje ele mora na praia, na casa de praia nossa, que se chama Casa do Peixe, porque uma vez uns artistas foram lá e na hora do almoço eles inventaram de pintar as paredes. No terraço desenharam um imenso peixe, na sala também, desenharam cachoeiras, então toda casa ficou pintada com quadros, o principal desenho no terraço é um peixe então todo mundo chamou a partir daquele dia “A Casa do Peixe.”

P/1 – Eu queria que você contasse um pouco o relacionamento com seus irmãos, as brincadeiras que vocês tinham nessa casa.

R – O relacionamento entre irmãos, nós sempre fomos muito unidos, praticamente uma oposição para os nossos pais, porque os dois trabalhavam e tinham salário artístico e nós levávamos a nossa vida nessa casa grande. Estudávamos, os três no colégio Visconde de Porto Seguro, no primário, e depois as brincadeiras nessa casa eram carrinho de rolinã, fazer cabana, cozinhar comida no quintal. Principalmente, nós fazíamos muito plantar coisas no quintal, por exemplo, milho e tinha um abacateiro muito grande no quintal e quando meus pais não estavam lá, nós pegávamos abacate e vendíamos na vizinhança. Vendíamos milho na vizinhança e tínhamos pêssego também. Então nós já éramos bastante comerciantes quando éramos criança, nós fomos crescendo... Porque naquela época a situação não era a mesma de hoje. Os meus pais saíram do zero no Brasil e foram crescendo. Nós usávamos, no Brasil, calças de couro ainda, aquelas calças da Baviera. Nós, meninos até estranhávamos isso, mas acostumamos com isso porque brincávamos naquelas ruas toda de terra e na frente da casa tinha a caixa d'água do Alto da Boa Vista onde muitas vezes nós chegamos até a nadar dentro da caixa d'água que tava em frente de casa. E depois tinha do lado, o Convento da Santíssima Trindade que eram as freiras católicas e meus pais tinham feito uma promessa durante a guerra que se eles viessem a sobreviver, eles iam se passar para o catolicismo. Então eles passaram para o catolicismo pós-guerra e nós íamos todos os domingos na missa do Convento da Santíssima Trindade e em seguida tinham as aulas de catecismo e tudo. Então, nós éramos muito amigos das freiras do convento e elas criavam lá vacas e tudo e, volta e meia, quando elas soltavam as vacas na rua, nós trazíamos as vacas pra dentro do quintal da casa dos meus pais. Meus pais ficavam loucos por causa do gramado e de repente, estavam as vacas do convento dentro do quintal da casa deles. Então nós vivíamos assim muito soltos no bairro do Alto da Boa Vista e no bairro passava ainda o bonde que vinha da cidade. Então a nossa condução era bonde e ônibus porque nós não tínhamos nenhum carro nessa época.

P/1 – Ah, não tinha nenhum carro.

R – A família não tinha carro nenhum ainda.

P/1 – Os meios de locomoção eram...

R – O bonde e o ônibus mesmo. O papa fila pra Santo Amaro. Existia um papa fila que era um caminhão que puxava uma jamanta ônibus, isso foi a linha de ônibus de 79 e era difícil pegar o ônibus de manhã pra vir pra o colégio Visconde de Porto Seguro. Então nós íamos até Santo Amaro, do Alto da Boa Vista, muitas vezes, a pé até Santo Amaro, que são praticamente um quilômetro e meio, dois quilômetros em rua de terra. E depois lá pegava no ponto final este ônibus ou bonde. Nos anos seguintes, um conhecido nosso que era diretor de uma grande revenda Volkswagen, a Sabrico, seu Carlos Biekarck, começou a dar carona pra nós numa Kombi. Então nós íamos com ele. Nos deixava no colégio Visconde de Porto Seguro e deixava a minha mãe na Escola Britânica. Com isso eu já tive a minha primeira aproximação com a Volkswagen, porque a Sabrico era na Duque de Caxias e ele nos levava com a Kombi. Na volta, nós voltávamos muitas vezes com um amigo que tinha um caminhão e morava na represa de Guarapiranga. Ele tinha uma granja, que era a família Schaffhausen, que depois teve, durante muito tempo, a indústria de com velas de barcos.

P/1 – Ô Pfeiffer, vamos então contar um pouquinho da sua vida escolar. Você lembra das primeiras vezes que você foi à escola, o primeiro dia.

R – Me lembro muito bem, do colégio Visconde de Porto Seguro na Praça Roosevelt, quando eu comecei lá o primário todo e já no primário tinha aulas de trabalhos manuais, que eu adorava mesmo, que era o professor Heinke. Então eu ia muito pros trabalhos manuais onde se fazia um trabalho de madeira. Depois tínhamos toda a parte de aulas de matemática, desenho que eu gostava muito. O meu ponto fraco na escola sempre era exatamente o português e idiomas, a ponto do diretor, o próprio doutor Amílcar Turelli, ainda vivo, ele era uma capacidade, o colégio todo no sistema alemão, meus irmãos estudando já em anos avançados, inclusive nessa época o meu pai dava aula de desenho e arte para o colegial, na época existia o científico e o clássico, e eu fui estudando, quando cheguei na segunda série do ginásio o Turelli falou pra mim, várias vezes: “Pfeiffer, você é um ótimo aluno em matemática e ciências, você é um péssimo aluno em latim, inglês, francês.” Porque nós tínhamos, na época, latim, francês, inglês, alemão e português. O meu dom nunca foi para línguas, então ele disse: “Por quê você não se dedica ao ponto forte teu e faz um curso de escola técnica?” Foi ocasião essa que me transferei para a Escola Técnica Getúlio Vargas, do Brás. A Escola Técnica Getúlio Vargas, do Brás, é uma escola industrial onde se ficava o dia todo. Então, no período da manhã, se passava pelas profissões e a tarde ia fazendo curso ginásial. Lá eu fiz o curso todo de ginásio industrial me especializando em marcenaria e edificações. Com isso, naturalmente, eu pensava em trabalhar no campo da marcenaria, da construção civil ou arquitetura. Até hoje todos esses conhecimentos eu aplico na minha vida cotidiana dentro da Volkswagen.

P/1 – E tem alguns professores que marcaram esse momento, que você teve uma relação mais próxima?

R – Dos professores, vários marcaram o meu estudo. E o mais interessante que muitos deles eu encontrei nos anos seguintes, em outros lugares. O professor Paulo, por exemplo, que era o professor de desenho técnico da escola Getúlio Vargas, onde ele ensinava a fazer as linhas, apontar o lápis, as regras todas e eu não tinha costume porque os outros alunos já tinha uma formação maior do que eu em desenho técnico, então esse professor, no começo tinha muita dificuldade mas depois ficamos grandes amigos. Anos depois, quando eu estava na Volkswagen, eu o conheci, o reví no SENAI, como exatamente a pessoa que cuidou de toda formação do SENAI. Então tinha o professor Paulo, tinha o professor Heinke, que o filho dele também trabalhava depois na Volkswagen, no planejamento do produto. Ele foi um dos melhores professores que eu conheci na forma de orientar a gente com matemática e dele eu aprendi muito a parte didática, a ponto de que quando eu era jovem, quando eu estava estudando muitas vezes, eu dava trabalho, dava aulas à tarde de trabalhos manuais para jovens em casa. Dobraduras, como fazer escova de garrafa, como fazer escova de sapato, porque eu tinha em casa uma oficina na garagem, que eu fui montando essa oficina cada vez mais pensando no meu futuro caminhar pra marcenaria. Mas, em 1961, a minha irmã mais velha morava no Paraná. Era uma viagem de 24 horas, a partir de São Paulo. Era a cidade de Ibaiti. Ela morava numa fazenda chamada Nova Vila. Essa fazenda deveria ser a colônia polonesa no Brasil. E ela e o marido morando lá, tinham uma fábrica de farinha de mandioca e sofreram um acidente. Nesse acidente trágico, a filha deles veio a falecer. Então, eles abandonaram a fazenda e vieram pra São Paulo mas precisavam de uma pessoa pra administrar a fazenda e meus pais decidiram que eu deveria ir imediatamente pra lá. Ainda me lembro quando eu embarquei aqui na estação Júlio Prestes, no trem noturno, que ainda tinha trem noturno, com camarote pra você dormir, leito mesmo. A única coisa que eu fiz questão de levar foi a minha caixa de ferramenta grande. Levei a minha caixa de ferramenta e a mala. Esse trem seguiu a noite toda até chegar, às cinco horas da manhã do dia seguinte, em Ourinhos. Hoje, uma viagem de carro de três horas, mas naquela época o trem levava uma noite inteira. Chegou de manhã e de lá eu peguei o próximo trem, em Ourinhos, que ia exatamente para a cidade de Ibaiti. Esse trem viajou mais doze horas. Maria Fumaça. Tinha quatro vagões e esse trem passa por Tomazina, Wenceslau Braz até chegar em Ibaiti. Depois de Ibaiti ele segue mais duas estações: Eusébio de Oliveira e Ventania. E em Eusébio de Oliveira era a fazenda. Então a gente descia em Eusébio de Oliveira, as luzes esperando o trem, então toda cidade aguardando o trem que deveria chegar em torno de seis horas, sete horas da noite. E o trem realmente chegou oito horas. Então ele já vem alguns quilômetros antes apitando avisando que tá chegando. Quando chegamos lá, desembarcamos e lá já estava esperando o administrador da fazenda com o cavalo porque depois tinha ainda que andar quatro quilômetros a cavalo até chegar na sede da fazenda. E aí eu assumi a fazenda do meu cunhado.

P/1 – Você tinha quantos anos?

R – Eu tinha 16 anos na época.

P/1 – 16?

R – 16 anos. Tinha 16 anos, quando eu assumi a fazenda. Eu conhecia a fazenda de passar férias, eu tinha passado as últimas duas férias na fazenda, nessa sede da fazenda. Quando eu cheguei na fazenda, na casa da minha irmã, de repente, aquela casa que você conhecia estava tudo lá: a manteiga em cima da mesa, a roupa suja no banheiro, tudo igualzinho como antes, mas não tinha ninguém. Aí eu dormi a primeira noite bastante amedrontado. Vou ser sincero, eu dormi a primeira noite debaixo da cama, porque eu fiquei com receio de que alguém assaltasse a casa e pudesse me acontecer algo. Dormi debaixo da cama. Fiquei lá até de manhã quando chegou o administrador e bateu na porta: “Seu Mathias, Seu

Mathias, eu trouxe o café da manhã.” Uma garrafa com café preto e sabugo de milho. E aí eu comecei a trabalhar nessa fazenda, administrando essa fazenda com quarenta famílias. Eu fazia de tudo. Desde dar injeção até fazer parto. Eu aprendi tudo lá. Na necessidade, na emergência. Só que eu aproveitei, durante essa época. Como eu precisava sempre ir da fazenda até Ibaíti que são vinte quilômetros, aproximadamente, eu dirigia o trator com a carreta, não tinha carta, nessa época, então eu dirigia o trator uma vez por semana, na terça-feira, pra ir a Ibaíti. Em Ibaíti fazia as compras pra todas as quarenta famílias porque eles só usavam arroz, feijão, macarrão, óleo, querosene e extrato de tomate. Eram umas coisas só de subsistência. Não tinha outras coisas como no supermercado hoje. E no sábado eu vendia isso num balcão para eles e já era descontado do salário numa caderneta. Então eu tinha ali um armazém. Então eu peguei, junto com o meu cunhado que morava em São Paulo, nós pegamos o dinheiro da fazenda e montamos uma revenda Volkswagen na cidade de Ibaíti. Era a Sociedade Ibaítense de Automóveis, onde eu fiquei trabalhando como mecânico, chefe de oficina, eu fazia tudo. E o nosso sócio era o Jorge Fadel, atual prefeito de Ibaíti. Por sinal, eu ainda tenho contato com ele. E era uma aventura morar lá. Até que em 1963, nós tivemos um problema muito grande que é muito conhecido no Paraná, o grande incêndio do Paraná. E no grande incêndio do Paraná, a região toda pegou fogo e nós na fazenda tentamos salvar tudo pra sede da fazenda. Trouxemos todas as famílias pra sede e fizemos contra fogos. Ficamos totalmente isolados pelo fogo durante alguns dias. O telefone, na época, não era como hoje. Só em Ibaíti existia telefone de manivela, então normalmente demorava de 8 a 10 horas pra você conseguir fazer uma ligação de Ibaíti via Tomazina, via Ourinhos pra São Paulo pra falar com meus pais. Naquela época ficamos totalmente isolados alguns dias. Graças a Deus, da fazenda ninguém chegou a falecer, mas das fazendas vizinhas teve pessoas que morreram queimadas. Foi um caos geral e a fazenda toda queimou. A fazenda tinha uma fábrica de farinha de mandioca. Era uma antiga locomotiva que movimentava a fábrica todinha através de correias, o forno, o ralador e tudo. Então nós ficamos sediados dentro dessa fábrica e na casa da sede mesmo. Em seguida o meu cunhado teve que vender tudo porque o negócio chegou a um caos e vendemos, na ocasião, a própria fazenda. Ele vendeu a fazenda e vendeu junto a revenda que estava crescendo. Ainda me lembro o primeiro momento quando chegaram os primeiros seis carros em Ibaíti. Houve até desfile na cidade, com caminhão e tudo. E nós vendíamos os carros só que não tínhamos dinheiro suficiente pra pagar logo a Volkswagen. Então, pagava a Volkswagen e até o cheque cair em Ibaíti, o cheque administrativo, nós tínhamos que ter vendido o carro e depositado o dinheiro. Aí se vendeu a fazenda e a revenda e eu vim pra São Paulo.

P/1 – Querendo te interromper um pouquinho, que a história é muito interessante vamos falar ainda um pouquinho ainda dela, da revenda que modelos eram, quem foram os primeiros clientes.

R – Os modelos na época, em 1963, 64, ano da revolução, foi exatamente o ano que eu precisava acertar a minha situação de documentos... Então nessa época conforme estava o ano da revolução uma fase política muito delicada, porque o Brasil sempre viveu com muitas crises, muitas oscilações mais aquela fase foi em si especial. Então nessa época, em vez de eu fazer a opção de ser brasileiro, me foi mais fácil eu me naturalizar, razão essa que eu me naturalizei, em 1964, como brasileiro porque eu pretendia sempre ficar no Brasil. O General Francisco Paes Leme me ajudou. Nessa fase, a revenda foi construída dentro de uma loja, de uma padaria. Eu dividi o salão, embaixo, no meio, com uma cerquinha que eu mesmo construí e de um lado ficou setor de vendas e do outro ficou a oficina. Com a própria madeira das caixas de peças, que a fábrica mandou por causa do pedido inicial, eu construí todas as prateleiras para o setor de peças. O irmão do Jorge Fadel, o Mário Fadel, ele então ficou junto trabalhando. Pusemos todas as peças e ficou uma pequena revenda que tinha um salão de exposição. Existia, na época, o carro Sedan Volkswagen 1300 e existia a Kombi. Por causa do problema do incêndio, o próprio governo do Paraná me deu uma autorização pra eu dirigir. Porque nós conseguimos sobreviver. Eu ganhei uma medalha e depois ganhei junto um diploma e eles me deram a minha primeira carta de motorista. Desde daquela época eu tenho a minha carta de motorista. Depois, ao renovar a minha carta de motorista, eu fui tirando as outras. Eu passei a ter carta profissional, profissional B, D, D+, C, todas as categorias que já existiam. As leis brasileiras mudaram e hoje eu dirijo com uma carta E, que é a carta que dá direito de eu dirigir todos os veículos desde os automóveis até os trimiões. Então eu sempre tive gosto de dirigir, um dos meus relax é dirigir veículos. No último mês, nós fomos à Chapada da Diamantina, cidade de Lençóis. Deu seis mil quilômetros numa semana com a minha esposa. Então eu fui até lá e voltei com ela porque eu queria conhecer a cidade de Lençóis e voltamos por Caldas Novas. Quando eu preciso mesmo de um relax eu pego o carro e dou uma volta que me refresca a cabeça.

P/1 – Pfeiffer, você teve a revenda, chegou um momento que teve que largar pra voltar pra São Paulo e isso você estava com quantos anos?

R – Aí eu estava exatamente com 20.

P/1 – E como foi o balanço desse período, você sai adolescente de casa pra tomar uma responsabilidade de adulto.

R – Quando eu voltei pra São Paulo, eu não voltei a morar mais na casa dos meus pais. Foi uma coisa interessante. Uma vez, minha mãe foi pra Ibaíti, quando eu já morava lá. E eu morava numa pensão. Eu tinha alugado um quarto numa pensão, levei os meus próprios móveis pra lá, porque a pensão não era das melhores, então eu tinha os meus móveis lá e dormia muito bem, eu tinha o meu quarto em Ibaíti e no fim de semana eu estava na fazenda. Então uma vez a minha mãe foi me visitar e se assustou: “Como é que você pode morar aqui, filho?” Mas eu tava trabalhando, tava muito bem e quando eu voltei pra São Paulo, eu já não voltei mais a morar na casa dos meus pais. Já morei direto no centro da cidade. Eu morava na rua Avanhandava, hoje no prédio do Restaurante Gigetto, hoje. Eu aluguei um apartamento e sempre morei lá, no centro da cidade e no fim de semana eu tinha o quarto na casa dos meus pais. Eu tinha uma oficina muito grande no quintal. Aí voltei e comecei a trabalhar na Volkswagen. Entrei na Volkswagen como estagiário no treinamento de assistência técnica. Logo em seguida, meses depois, eu já comecei a dar cursos de motor. Era professor de motor, que eles me chamavam. Eu era bem jovem. Depois fiquei dando curso de transmissão, cursos pra chefes de oficina e em 67, de repente, decidi ir pra Alemanha. Fiz um contato com a Volkswagen da Alemanha e me transferi. Me desliguei da Volkswagen do Brasil e comecei a trabalhar na Volkswagen da Alemanha como funcionário deles, também no treinamento de assistência técnica. Lá eu permaneci morando em Wolfsburg, um ano; depois mais meio ano na cidade de Colônia, porque Colônia tinha, mais próxima de nós, a fábrica de carburadores Solex Pierburg, onde eu trabalhei. E também, na Bosch Stuttgart, na cidade de Eslinger, onde eu tive o prazer de acompanhar o desenvolvimento dos motores de injeção eletrônica.

P/1 – Tá, antes de a gente chegar até Alemanha, eu gostaria que você contasse como era a Volkswagen quando você foi admitido.

R – Quando eu fui admitido a Ala Zero tinha acabado de ser construída. Só existiam da Ala Zero até a Ala Quatro. Eles estavam começando a construir Ala Cinco, que é a maior ala da América Latina. A partir daí, eu acompanhei a construção de todas as alas junto sempre, porque uma vez que o meu trabalho é treinamento de assistência técnica, você já dependia de lançamentos. Então você já estava acompanhando os lançamentos dos carros. Por outro lado, na vida particular, eu sempre convivi, também com meus pais, no Clube Transatlântico, onde eu fiquei conhecendo os diversos diretores, presidentes da Volkswagen, todos os diretores de produção, todo o pessoal, porque eles frequentavam o clube e também o Colégio de Porto Seguro junto com meus irmãos mais novos. Então, a gente se conhecia também por outros caminhos dentro da colônia alemã. O próprio Schultz Wenk, eu conheci logo. Em seguida, estive na Alemanha exatamente na época em que eu estive. Depois, lamentavelmente, ele veio a falecer. Mas ele que foi o montador da primeira fábrica aqui. Foi o Friedrich Schultz Wenck. Os filhos dele estudaram com meus irmãos mais novos no Colégio Visconde de Porto Seguro. Então frequentavam a casa de meus pais e a gente os conhecia da vida particular. Os filhos, hoje, já todos casados, moram no Rio. E, ainda, a gente frequentou várias vezes a fazenda deles, no caminho de Juquitiba, que é a Bobeta, onde ele e a esposa estão enterrados. Depois nós tivemos contato com outros diretores. O doutor Sauer eu conheci na época da Bosch, que eu fiz estágio aqui na Bosch, depois eu tive na Bosch da Alemanha e depois ele me readmitiu aqui na Volkswagen, quando eu voltei da Alemanha. Então eu o conheci. Ele sempre foi uma pessoa muito dinâmica, ele sempre orientou, ele foi uma verdadeira escola pra mim, ele fez grandes projetos e a gente atuou nesses projetos. Na questão de Barretos, por exemplo, ele tinha uma fazenda próxima a Barretos, um haras e ele foi a pessoa que mais incentivou a festa de Barretos, porque ele doava, todo ano, um carro para essa festa, para os independentes; e depois, participava ativamente dessa festa; a Volkswagen patrocinava a Festa do Peão de Boiadeiro, que hoje é a maior da América Latina. Então esses pontos todos a gente ouviu. Depois os próprios lados SOS, as escolas SOS, foi ele que levantou muito no Brasil. E, por outro lado, a exportação, o projeto 99, em que atuamos diretamente com ele. O que era o projeto 99? Eram os projetos dos carros Voyage e Parati para os Estados Unidos e Canadá. Foi um dos projetos onde o Brasil mais se destacou na exportação da indústria automobilística, sem contar depois o projeto Iraque. Todo o lado do projeto Iraque, dos carros Passat para o Iraque. Quando eu penso nos modelos, eu acompanhei todos os lançamentos dos carros desde o Fusca, passando pelo Karmann Ghia, Karmann Ghia TC, as Kombis, Kombi Furgão, os veículos diesel. Aí nós entramos pra toda fase da Brasília, da Variant II, do Gol, da Parati e do Voyage. Tivemos o Santana, do Santana nós fomos passando pros carros importados. Passamos, então... São tantos modelos que é difícil, só mesmo colocando num papel que eu consigo me lembrar cronologicamente de todos. Não podemos esquecer que todos esses carros tiveram várias versões, então sempre tinha a versão luxo, a versão CD, CL, Comfort Line, passando pros modelos LS. Depois foram sempre os modelos diferentes de denominação quer seja por modelo, quer seja por esporte ou luxo ou popular, até que acompanhamos os últimos Fuscas. Quando o último Fusca saiu da linha de montagem em 1986, cada último carro recebia um diploma, uma série especial. Cada revendedor recebeu. Foi feito tudo, foi uma fase muito difícil porque já tínhamos, por sorte, o Gol que já estava substituindo o Fusca. Depois tivemos que voltar a fabricar o Fusca, na época do Presidente Itamar Franco. Então, tivemos que montar o relançamento desse carro. Inclusive ainda cheguei a comprar um carro pro meu pai, no meu nome, que ele ficou usando na praia até ele não poder mais dirigir. Então a família sempre esteve muito envolvida, desde a minha mãe que teve o seu primeiro carro em 1962, um Fusca chamado Tuck. Os carros sempre tinham apelido. Em casa eu guardo uma pasta, eles sempre dizem que eu sou um museu, porque eu gosto de guardar muitas coisas, então de vez em quando eu preciso diminuir as coisas também, mas eu guardo os diversos certificados de propriedade dos carros, porque dessa forma a gente se identifica e vive essa marca, a gente faz parte dela, a família faz parte. Então eu fui à Alemanha, retornei da Alemanha e comeci novamente a trabalhar na Volkswagen. Era um ano de crise também, a Volkswagen não estava admitindo ninguém, mas eu tive a felicidade de logo no dia seguinte do meu retorno, ser admitido. Novamente, no treinamento, já como instrutor e nessa fase eu comeci a trabalhar muito no planejamento do treinamento, com novidades, desafios.

P/1 – Pfeiffer, eu queria que você contasse um pouquinho na sua primeira entrada na Volkswagen, como era o setor de treinamento, que ferramentas pedagógicas que vocês tinham.

R – Quando no início do treinamento, em 1965, nós usávamos primeiro todos os recursos da própria oficina de assistência técnica da fábrica. Era exatamente o ano em que montaram a Ala Zero e a Ala Zero foi construída, parcialmente, para o treinamento da Assistência Técnica, eram instalações bem modernas, muito luxuosas. Tudo era anotado num quadro negro e os alunos escreviam num papel quadriculado. E muitos tinham dificuldade de escrever, porque chegavam, muitas vezes, mecânicos dos revendedores que eram analfabetos. Então tivemos muitos problemas. Nós ensinávamos pra eles as contas de mais, de menos, a divisão e, principalmente, graus. Porque a suspensão traseira do carro a gente precisava ajustar com uma ferramenta ou um bolhometro, que é um nível de bolha, então precisávamos ensinar pra eles como calcular para chegar naquela inclinação da roda ou no eixo dianteiro que era ajustado com arruelas. Não era com parafusos excêntricos, como hoje. Então a gente colocava mais ou menos arruelas num pino, pra entortar, mais ou menos, a roda na posição correta. A gente trabalhava com esses recursos. Já em 67, mais ou menos, começou a existir o retroprojektor. Então quando veio o retroprojektor, uma novidade muito grande, mas era uma coisa de difícil acesso, ter transparências e tudo. Porque a transparência era queimada na termofax e quando você queria fazer uma apostila, você tinha que fazer num mimeógrafo a álcool. Então se você queria fazer um teste, uma folha de trabalho, você precisava bater aqueles estêncil. Se você errava uma vez na máquina de escrever, você tinha que refazer tudo, porque não podia aproveitar o mesmo estêncil. Falando em recurso didático, existem fases que eu atuei na Volkswagen, que realmente a gente leva um orgulho muito grande pra marca, porque trabalhamos com a termofax, com a máquina de escrever, com o mimeógrafo; já nos anos depois de 70, nós partimos pra tecnologias mais modernas, comecemos a trabalhar com slides, aí fotografávamos mesmo, fotografos da fábrica. Eu mesmo fiz muitos avanços na fotografia inclusive sendo premiado nos concursos de fotografias depois, porque eu fazia os audiovisuais, então era fotografar slides e com os slides, nós pegávamos uma fita gravada e na fita nós colocávamos um sinal sonoro pra mudar o slide. Depois chegamos a ponto de desenvolvermos pra multivisões, com várias telas, vários projetores. Usávamos esses projetores Kodak carrossel, os outros com gaveta. A rede toda comprou os projetores e nós enviávamos cursos audiovisuais. Era um jogo com 50, 70 slides com uma fita minicassete. Toda vez que ela dava o som ele mudava o slide. E uma das séries, porque depois eu queria dar um curso bem avançado de instrumentação técnica do automóvel, nós fizemos uma série com 300 slides, vezes os 1100 revendedores. Na ocasião, nós não tínhamos quem copiasse os slides, então nem a Kodak, nem a Fototica, a Fotocor tinham condições de fazer essa quantidade de slides. Seriam mais de 300 mil slides. Então, as cópias foram feitas no Rio de Janeiro, numa congregação dos padres católicos. Tivemos que mandar um caminhão para buscar os slides e trazer para São Paulo, pra distribuir depois na rede de revendedores. E, daí em diante, cada vez mais, o audiovisual ficou comum dentro da rede. Em seguida, já em 1978, ainda não existindo o videocassete no Brasil, mas já no

exterior nós começamos a pensar em fazer os primeiros videocassetes. Existia, na época, o U-Matic, o Betamax e eu desenvolvi, junto com a minha equipe, eu sempre tive uma equipe super dinâmica que atuava comigo e atua até hoje, então a gente começou a desenvolver os primeiros estudos também como utilizar o vídeo tape para rede. Porque você só tinha o recurso audiovisual com slides ou filmes, que Jean Manzon, Primo Carbonari ajudaram a fazer. Os primeiros filmes de treinamento. Chegamos a fazer com eles, filmes de treinamento em 16 milímetros. Aí começamos a fazer os primeiros vídeos pra fábrica. O primeiro vídeo foi a manutenção do Passat. Veio do Japão. Exatamente, em 78 pra 80, nós fizemos os primeiros estudos de como utilizar o vídeo pra treinamento. Inclusive o pessoal da Sony, do Japão, veio todo pro Brasil e eu tive a honra de estar junto com eles. Com a Sony, com o presidente da Panasonic, National. Aí partimos para o primeiro vídeo de treinamento, pensando em montar estúdio e tudo muito bonito. Mas os anos também sempre tinham os seus pontos altos de vendas e também suas dificuldades e pegamos uma fase transitória a ponto que a Volkswagen foi a primeira indústria a lançar o vídeo tape para treinamento nos concessionários. A maioria dos concessionários comprou o equipamento, fosse no exterior ou nas primeiras fábricas em Manaus, na Zona Franca. Então a gente sugeriu: “Compra o equipamento onde você quer, mas nós vamos abastecer a partir de agora o treinamento na revenda com o vídeo tape.” E comecei fazer as primeiras fitas de vídeo tape. Hoje, o vídeo, qualquer um tem. É a coisa mais simples. Mas, nós já partimos pra próxima etapa: a TV Executiva. Fizemos os primeiros programas da TV Executiva, em 1984, aproximadamente, com a Embratel, em 27 pontos no Brasil. Então transmitimos da Rua dos Ingleses, da Embratel, para o Brasil todo com 27 pontos. Só na Embratel era possível porque ainda não tinha, como hoje, a possibilidade de canais para outros locais. E fomos cada vez mais nos desenvolvendo. Hoje, a Volkswagen é a única empresa que tem sua própria TV, a TV Volkswagen, que está no ar diariamente das 8 às 6 da tarde com os mais diversos programas, sempre dirigidos ao business. Esse projeto, nós desenvolvemos em 1998 e ele é hoje, realmente, um sucesso. Eu posso dizer porque eu me sinto muito orgulhoso de ter desenvolvido esse projeto com toda equipe. Temos um satélite próprio da Volkswagen, pra transmissão de dados, e nesse satélite em circuito fechado, nós mantemos as transmissões, quer seja para a rede de automóveis Volkswagen, quer seja para a rede de caminhões e ônibus, que é separada. Ao mesmo tempo, podemos fazer programações internas. Dessa forma foi o desenvolvimento, a trajetória dentro da comunicação audiovisual. Trabalhamos hoje com DVD, porque daqui a algum tempo não existirá mais a fita de vídeo e todo mundo passará a usar o DVD ou outros instrumentos. Nesse ponto, a Volkswagen sempre foi muito avançada. Isso nos trás um orgulho. E à equipe, que trabalhou junto comigo.

P/1 – Pfeiffer, você tem esses materiais arquivados? Os primeiros vídeos?

R – Determinados projetos, por exemplo, projetos de audiovisual que eu montei, tenho a cópia do projeto todo. Eu gostaria, na época, de ter montado ele aqui no estúdio, mas nós estávamos numa fase transitória e ele foi montado na Alemanha, exatamente como eu gostaria de ter montado no Brasil porque tenho muito contato com a pessoa que cuida disso na Alemanha. É um grande colega e amigo meu. Ele, exatamente, faz esse trabalho lá e tem estúdio. Aqui no Brasil, não temos estúdio próprio. Eu trabalho com terceiros, com uma série de empresas e só temos o local de transmissão por satélite e a tecnologia de montagem dos programas, das grades, do que deve ser feito e a tecnologia de quais recursos você precisa para trabalhar em televisão. A minha experiência de televisão vem, principalmente, do meu irmão, que montou a TVE do Rio de Janeiro com o Gilson Amado, na Ilha do Fundão, junto à Universidade. Meu irmão trabalha com televisão educativa, mora na Alemanha e cuida da televisão lá. Então com ele eu sempre tive um intercâmbio muito grande de aprendizado. Como eu disse: a vida da gente é um aprendizado pra novidades e muito rápidas. A vida toda não é escola, é também a persistência de você querer aprender coisas novas. Isso é muito importante e aceitá-las, não rejeitar inovações. Deve-se aceitá-la, estudá-la, e, principalmente, aí entra um dos pontos que você tem que ter muita paciência, ouvir e escutar. Então essa somatória de ouvir e escutar é que te trás uma segurança no trabalho futuro.

P/1 – Pfeiffer, então eu queria voltar a sua ida a Alemanha. Você tá trabalhando jovem já, mas como professor de motores. Já tá lá com seu jaleco branco dando aula e aí você então resolve ir para Alemanha, foi pra Volkswagen mesmo que você foi?

R – Quando eu fui pra Alemanha, exatamente na época de 1967, era uma fase diferente da de hoje. Hoje, você ir pra Europa é uma coisa muito mais fácil do que daquela época, porque naquela época eu trabalhei pra atravessar o Oceano num navio, o Cap Ortegál, como aprendiz de oficial, passando pelas diversas fases de marinheiro. Trabalhei bastante tempo no navio. Não foi só a travessia, sair de Santos e chegar a Hamburgo. Era um cargueiro com 25 mil toneladas de carne. Transportava carne da Argentina pra Alemanha, parando nos diversos portos: Antuérpia, Rotterdam, Amsterdam, depois Bremen, Hamburgo. Depois, eu fiz três viagens em seguida pegando tempestade em Gibraltar, com ondas de até 20 metros, onde passamos grandes apuros, mas também era desafio do momento pra você aprender, porque hoje você dirige tudo através de um GPS. Naquela época, você dirigia um navio somente através de rádio. Então, a tripulação daquela época era de 28 pessoas. Hoje, um transatlântico ro-ro, que transporta seis mil carros, viaja com sete pessoas. Então são situações diferentes. Desse navio eu fui pra Alemanha, fui pra Volkswagen de Wolfsburg, onde eu comecei, novamente, a trabalhar na oficina, desmontando carros, atendendo clientes. Eles estavam, naquela época, lançando na Alemanha os primeiros carros de uma série 411, que foi a transformação da Volkswagen da Alemanha também; a existência de motores refrigerados a água porque sempre se falou antes: “Volkswagen, é só refrigerado a ar.” Aí, eu peguei na Alemanha a fase dos primeiros motores a água, a existência da injeção eletrônica, que não existia no mundo inteiro; foi todo conhecimento com a Bosch. Na vida particular, nesta ocasião, eu passei uma fase difícil porque tive a ideia, com um colega do Rio de Janeiro, Antônio Quintela, que morava comigo no mesmo apartamento, nós tínhamos alugado um apartamento lá e falamos num fim de semana: “Vamos Pfeiffer, onde você nasceu? Vamos conhecer a cidade de Liberec?” E eu falei: “Sim, vamos conhecer, vamos marcar o fim de semana agora que nós estamos na época do verão.” É a melhor época, porque escurece bem tarde e clareia muito cedo o dia. Combinamos o fim de semana, partimos numa sexta-feira, após o serviço de Wolfsburg para Nuremberg e de Nuremberg iríamos pra Tchecoslováquia. Era época ainda do muro de Berlim, de toda essa fase da guerra fria, e quando cruzamos a fronteira de Nuremberg pra Tchecoslováquia foi tudo bem. Já era aproximadamente nove horas da noite e começamos a viajar dentro do território tcheco para a cidade de Liberec, próximo a Pilsen e Praga. Quando deu, mais ou menos, dez e meia da noite, nós vimos... Como tava muito bonita a noite, vimos um treinamento militar muito grande que era muito comum a NATO nessa época fazer os treinamentos militares. Você viajava nas estradas e via aqueles comboios da NATO, do exército inglês, do francês e dos próprios alemães. E nós pensávamos que era isso. Mas nós estávamos um pouco enganados porque quando nós chegamos na próxima cidade e paramos no posto de gasolina pra abastecer, com bastante dificuldade de idioma, nós falamos que estávamos achando muito bonito o treinamento militar naquela noite tão iluminada. E aí fomos informados que era a ocupação russa na Tchecoslováquia, que era a Primavera de Praga. E nessa ocasião, a dificuldade nossa, obviamente, era retornar para o território alemão, porque todas as estradas estavam bloqueadas durante a noite. Tivemos muita

dificuldade. Ficamos presos numa cidade e até conseguirmos atravessar uma fronteira em Nuremberg, se passou uma semana. A ponto de eu prometer a mim mesmo nunca mais voltar a Tchecoslováquia, onde eu nasci. Dizem que a Tchecoslováquia, Praga é lindo mas eu como prometi a mim mesmo que não iria mais a Tchecoslováquia, eu simplesmente nunca mais cheguei a conhecer a Tchecoslováquia.

P/1 – E você ficou uma semana?

R – Uma semana. Wolfsburg está próxima a fronteira, há uns vinte quilômetros de onde passava divisa das duas Alemanhas. Como estava bem na fronteira Wolfsburg lá tinha um corredor pra você ir a Berlim. Eram uns duzentos quilômetros de corredor pra você chegar em Berlim onde você novamente passava pra fronteira e entrava em Berlim que era do Ocidente. Porque Berlim era uma ilha da Alemanha Oriental e dentro dessa ilha se dividia novamente Berlim em dois Berlins. Do lado Oriental estavam as maiores preciosidades da arte no Pergamon Museum. Todas as figuras do Egito, e tudo. Então muitas vezes eu fui pra lá e passava muitas vezes em Berlim, de Berlim Ocidental para Berlim Oriental que você só pode passar por doze horas. Eu ia lá pra visitar a minha tia, porque minha tia morava na Alemanha Oriental, no sul da Alemanha Oriental, e o único jeito dela ter contato com uma pessoa da família era nos encontrarmos em Berlim, porque era proibido a visita na casa dela. Uma vez eu fiquei dois dias lá, mas você era obrigado, de noite, jantar na polícia pra dizer qual era o motivo que você estava lá. Só depois da queda do Muro, em 1990, é que nós tivemos uma interação muito grande com a minha tia e meus primos da Alemanha Oriental. São irmãos do meu pai e os meus primos diretos, com os quais eu tenho muito contato.

P/1 – Então eu queria que você contasse nessa ida a Alemanha como era o ambiente de trabalho, as suas atividades.

R – A minha atividade na Volkswagen era trabalhar bastante na oficina. Tínhamos também o lado de viajar bastante, você exatamente estando fora de casa, você tem que aproveitar e conhecer o local, os costumes e também conhecer... Como nós tínhamos família lá, então nós viajávamos muito. Conheci a Europa todinha durante as diversas viagens que nós fizemos. No trabalho, eles estavam lá também no treinamento, no mesmo sistema como o nosso curso de motor. Estavam exatamente iniciando a transmissão automática, o câmbio automático. É o ano 68, os primeiros carros da Volkswagen com câmbio automático. Então eu tive a oportunidade de dar os primeiros cursos de câmbio automático, desmontar, e eles tinham, na Alemanha, a fórmula V. Exatamente o tipo do carrinho monobloco pra corrida de carros. Então, muitas vezes, no fim de semana, a gente acompanhava as corridas de carro junto com eles para ver a tecnologia do produto. Com isso eu me especializei na técnica. O meu caminho sempre foi bastante técnico. Depois retornei, em 1968, e um dos lados de ter viajado tanto na Europa e conhecido bastante acampamentos, albergues... Meu sonho sempre foi construir um trailer e logo que eu cheguei aqui eu iniciei, na casa dos meus pais, a construção de um trailer. Na garagem tinha a minha oficina grande, na casa deles, e nos dias em que eu podia, eu voltava do trabalho e à noite, eu ficava construindo meu trailer, sonhando em viajar o Brasil todo. Nessa ocasião, um dos dias que eu retorno pra casa, estava saindo uma moça da cozinha da casa dos meus pais e ela logo virou pra mim e falou: “Você deve ser o Mathias.” Eu falei: “Como é que você sabe?” “Porque seus pais falam muito do Mathias. Eu conheço todo mundo aqui, mas eu nunca vi o Mathias.” Eu falei: “Você tá indo pra cidade?” Porque meus pais moravam em Santo Amaro e pra vir pra cidade era quase uma pequena viagem. Eu falei: “Você está indo pra cidade? Espera que eu te dou uma carona daqui a pouco. Só deixa ver se tem correspondência pra mim.” Foi o momento que eu conheci a Claudia. Ela estava jantando na casa dos meus pais, por agradecimento, porque ela tinha recebido duas bolsas de estudo do Consulado Alemão, onde meu pai trabalhava. Quem cuidava das bolsas de estudo era meu pai. Então ela conheceu meu pai, antes, na primeira bolsa. Na segunda bolsa, ela conheceu meu irmão mais velho na Alemanha, que estava naquela época fazendo o doutorado dele na Alemanha. Então ela conhecia toda minha família, meu irmãos. Ela aproveitou e pegou uma carona comigo pra cidade. No caminho, eu não lembro porque, tinha um pequeno desvio na Brigadeiro Luiz Antônio e eu entrei pra direita e ela falou: “Não, o caminho é outro.” E eu falei: “Eu vou te sequestrar eternamente.” E dali em diante, nós saímos várias vezes e no começo como eu estava construindo o meu trailer, ela teve que ter a paciência. Ela ia muito comigo na casa dos meus pais, porque de noite eu construía meu trailer e ela ajudava, costurando o colchão, as cortinas pro trailer. E eu terminei de construir, com ela, o meu trailer na garagem. Em seguida, nos casamos aqui na igreja católica alemã da Vila Mariana, na Humberto Primo. Ela morava na cidade também, próximo ao meu apartamento. Na ocasião, era professora de alemão. Ela é brasileira, professora de alemão no colégio Visconde de Porto Seguro. Então ela conhecia muitos amigos meus, No dia do casamento, eu saí de casa peguei o meu Fusca, ela entrou dentro do Fusca e eu mesmo fui dirigindo o meu Fusca aqui pra Vila Mariana, no centro da cidade com ela do lado. Ainda parei na esquina pra comprar uma rosa pra ela entrar na igreja e meus pais chegaram num carro grande, luxuoso e tudo. Chegamos juntos da igreja, descemos do Volkswagen e viemos a casar aqui em São Bonifácio. Dali em diante ela continuou dando aula no Porto Seguro, no Instituto da Casa de Goethe, no Humboldt. Minha esposa sempre foi uma pessoa extremamente ativa, ela não para um minuto. Parece que tem duas baterias. Ela chegou numa fase, 1972, que prestou concurso do Estado e também se tornou professora do Estado. Então ela teve que abandonar o Porto Seguro porque não dava pra ficar com quatro empregos, na época, que veio a nossa primeira filha, Marisa. Ela teve que largar uma escola e se dedicou mais para o Estado do que os colégios particulares. Nossa filha, nasceu, por sinal no Dia Sete de Setembro, do Sesquicentenário e no Hospital do Servidor Público e a maior coincidência ainda: o médico que nos atendeu lá, que fez a cesárea, foi o Doutor Patriota; então ela tinha que ser brasileira mesmo, a Marisa. Aí, passaram-se os anos, ela se tornou diretora do colégio estadual, fez o curso de diretora, se tornou diretora do colégio estadual em Parelheiros, Mário Lopes Leão e se dedicou cada vez mais pra esse colégio. E o colégio era um brinco mesmo, parecia uma escola alemã, porque ela é brasileira mas ficou muito tempo na Europa. Ela pensou um pouco mais como alemã. Então ela tem os costumes alemães: a pontualidade dela, os sistemas rígidos. Então ela foi diretora e depois se tornou supervisora da Delegacia de Ensino da região sul, da Cidade Dutra, Parelheiros, Grajaú. E sempre se dedicando, nessa fase, muito ao lado social. Então, a merenda escolar era assim: eu trabalhava na Volkswagen, saía de noite com a minha Kombi de serviço, passava no Makro, comprava macarrão pras crianças, que não tinha merenda escolar; ou, então, eu precisava trancar em casa a dispensa porque se não na manhã seguinte não tinha alimento pro café da manhã porque ela tinha levado tudo pros pobres da escola, tudo que tinha na dispensa. Então ela sempre foi muito dinâmica.

P/1 – Pfeiffer, uma curiosidade que eu tenho, vocês viajaram o Brasil com o trailer?

R – Viajamos muito com esse trailer. Era um trailer pequenininho, ele foi fabricado numa caixa de café Seletto de uma pick-up. Dentro ela tinha uma cama casal, virava sofá com mesa, tinha um balcãozinho que tinha todas as coisas, tinha uma toaletinha, ele era bastante compacto e era

puxado pelo nosso Fusca. Viajamos bastante com ele até 1976, quando eu comprei um dos primeiros trailers fabricado pela Karmann Ghia, porque aí a Karmann Ghia começou a fabricar. Eu passei esse trailer para o meu cunhado e meu cunhado usou durante um tempo mas depois ele destruiu o trailer porque ele queria reformar, aumentar o trailer aí lamentavelmente ele acabou com o trailer. Ele queria aumentar mas não era possível. O meu trailer depois foi um trailer grande e viajamos muito com ele. Com o pequenininho nós fomos pra Porto Alegre, Recife eram viagens longas e gostosas, todo mundo ficava olhando, porque era uma coisa nova.

P/1 – E puxado pelo Fusca?

R – Pelo Fusca, sempre pelo Fusca.

P/1 – Bem, voltando a atividade profissional, como é que foi esse retorno e desenvolvimento do seu trabalho?

R – Foi muito bem lembrado. Esse retorno profissional, quando eu voltei a ser instrutor, no primeiro ano da fábrica, no segundo ano eu cheguei no meu chefe e queria mudar um pouco. A gente, de vez em quando, jovem quer mudar e eu queria assumir um centro regional de treinamento. Só que a fábrica não queria que eu assumisse esse Centro Regional de Treinamento porque eu tava cuidando do planejamento de treinamento e eu tinha duas pessoas que trabalhavam comigo que são muito marcantes, uma é o Major Homero Ribeiro que era oficial do exército e estava trabalhando na Volkswagen porque ele tinha sido cassado no governo da Revolução. Mas ele era uma capacidade. Ele era da escola Superior de Guerra. E a segunda pessoa que não podemos esquecer é o senhor Lambert Tanier que justamente ele veio do Colégio São Bento. Era um franciscano que falava vários idiomas, que era o meu ponto fraco. Então ele podia traduzir todos os materiais com a maior facilidade pra mim e ele trabalhava do meu lado. Nós éramos um trio muito forte. Como eu tinha pedido para ir para o escritório no Centro Regional e todo mundo foi contra, eles me deram o Centro Regional de Treinamento, em São José do Rio Preto. Então como eles não me deixaram mudar pra lá, porque eles precisavam muito de mim aqui, já que eu fazia todo o planejamento de novos lançamentos, então eu ficava dividido entre São José do Rio Preto e a fábrica. Foi o motivo também que eu não cheguei a mudar para São José do Rio Preto. Então eu dava a cada mês, dois, três cursos lá. Eu viajava domingo à noite de Kombi para São José do Rio Preto e voltava na sexta à noite para São Paulo. Nós morávamos já num pequeno sobrado, minha esposa e eu. Fiquei trabalhando lá, cuidando do planejamento de treinamento, desenvolvendo com o Homero, os primeiros seminários. Nós usamos muito seminário de um método em inglês harwich house – técnica da pergunta. Então eu comecei a dar seminários para instrutores. Eu formava instrutores junto com o Homero e Tanier. O Tanier, durante o dia, tomava vários copos de café preto e fumava muitos charutos. Eu diria que eram mais de oito charutos por dia, mas não me incomodava porque ele era um grande amigo. Ele já tinha uma idade avançada, eu era jovem e ele já tinha uma certa idade e nós nos dávamos muito bem. Ele tinha uma coleção muito grande de orquídeas. O hobby dele eram orquídeas. Então, no fim de semana, eu ia comprar com ele orquídeas, vaso, xaxim e tudo. Ou então estava com o Homero fazendo programa sempre. Então a gente tinha uma convivência muito grande, de ser amigo sempre, não só o profissional que a gente lutava durante o dia, crescendo dentro da fábrica e fazendo os mais variados materiais didáticos. O Tanier, depois que a esposa dele faleceu, porque ele era do São Bento e saiu quando casou, ele pediu uma reintegração ao São Bento e exatamente logo em seguida, quando essa reintegração veio do Vaticano, ele teve um enfarte e faleceu. Ele não chegou voltar para o Seminário. E o Homero Ribeiro depois se tornou gerente na fábrica, na área de Recursos Humanos. Cuidou vários anos seguidos do treinamento dos funcionários da fábrica. Sempre ficamos paralelos e depois foi reconsiderada a situação militar dele, e ele saiu da Volkswagen. Hoje ele está aposentado e vive aqui em São Paulo, próximo ao Colégio Mackenzie. Até hoje eu tenho bastante contato com ele e a família dele. O filho dele, o Alexandre, seguiu exatamente os pontos que ele queria ter seguido, então o Alexandre hoje é Comandante na Escola Militar das Agulhas Negras.

P/2 – Pfeiffer, nesses anos de Volkswagen, dentro do treinamento quais foram os marcos que você achou mais importante no treinamento junto com você?

R – Como eu estava falando, o Homero e Tanier, foram marcos muito grandes na minha vida e foram grandes aprendizados. Como eu já coloquei uma vez, a gente precisa ouvir, ouvir e escutar pra tomar uma decisão e tem que ser amigo. Você tem uma série de pontos que você tem que trabalhar com as pessoas. O treinamento do planejamento ficou muito forte, então de 1974 a 76, eu preparei o primeiro seminário chamado de Administração Empresarial na fábrica. Esse foi um ponto muito grande porque ele levou o treinamento da Volkswagen a ser unificado. Hoje é o único, em toda indústria, onde o próprio treinamento é treinamento de vendas, treinamento de assistência técnica e treinamento de peças. Nesse seminário, eu tive o prazer de trabalhar com as pessoas o Nilo, o Gustavo Coelho e grandes mestres fora da fábrica. Eram catedráticos da USP. Esse seminário foi a primeira vez em que eu tive um esgotamento nervoso. Porque, de vez em quando, com todo o ritmo de trabalho, nós temos a máquina e essa máquina precisa acompanhar. Bom, aí foram unificados os treinamentos e o seminário é ministrado ainda hoje. Seminário de Administração Empresarial que mostra a empresa toda. Aí em seguida veio o senhor Fred Dubee, que assumiu a divisão de treinamento. Eu era o chefe no treinamento e acima de mim tinham os gerentes. Veio o Fred Dubee, do Canadá, e com ele nós desenvolvemos vários projetos. Ele ficou trabalhando conosco onde houve a integração do treinamento muito mais forte para o lançamento do Voyage, o lançamento da Parati. Foi na época em que eu comecei a fazer os vídeos. Aí quando Fred Dubee, foi embora, veio o Álvaro Ártico, que era outro gerente. Ele também desenvolveu o treinamento comigo e eu fiz um grande projeto, nessa época. Era uma parceria a nível Brasil, para a Volkswagen trabalhar mais com o SENAI, com aprendizes. Esse marco foi muito grande pra mim porque eu estava abrindo a porta da Volkswagen pro Brasil inteiro. Empregos para jovens aprendizes de mecânica. Isso era um tabu. Todo mundo trabalhava em carros antigos, com motores antigos mas não com aquilo que eles iam trabalhar no futuro. Então eu fiz esse projeto todo e sempre brincava muito com todo mundo que no dia em que eu saísse da Volkswagen, eu iria trabalhar no SENAI. Conhecia todos os diretores regionais, todo mundo do SENAI. Mas, nesta época, eu fui pra Alemanha. Em 1985, fui fazer um treinamento que foi uma surpresa muito grande. Fui pro Instituto de Marketing, MMI, em Braunschweig, pertencente a Volkswagen fazer um jogo simulado de empresas; e eles jogavam esse jogo com a Holanda; então a gente fazia quatro grupos e cada grupo tomava as decisões, passava pra Holanda e a Holanda, no dia seguinte respondia; é um negócio complicadíssimo. Eu fui pegando como é que era isso tudo, porque MMI da Alemanha é fruto de um projeto que nós desenvolvemos aqui no Brasil, que era o Instituto Volkswagen de Marketing. Nós chegamos a desenvolver o projeto todo, eu tenho foto da casa que eu escolhi no Riacho Grande com Fred Dubee e Luiz Caraméz. Quando foi na fase o senhor Schmidt, dois gerentes da Alemanha, levaram esse projeto pra lá. Eles tinham a verba e montaram. Por isso que me

convidaram, em 85, pra eu permanecer 2 meses lá. E esse Instituto MMI é uma coisa que é de outro planeta. Sempre dizia, porque é o supra sumo do chique, do conhecimento da geração e tudo. Pra mim foi uma escola nova e fui vendo o jogo, aprendi, fiz amizade com o senhor Schmidt de lá e o senhor Schmidt abriu muito pra mim como era feito tudo... Aí, eu aproveitei um dos fins de semana e fui à Holanda ver como era jogado, como era montado tudo lá. 1985, 86 eu comecei a trazer a tecnologia desse jogo simulado para o Brasil. Ainda era disquetes grandes. O nosso computador tinha apelido de Genoveva. Era grandão. Todos os revendedores chegaram a conhecer o nosso computador, a Genoveva. E viajamos pelo Brasil dando Seminários de Jogo Simulado. Nós traduzimos e jogamos num computador. Hoje esse jogo está num notebook, que é uma coisa muito comum. Nessa ocasião houve a fase de crise no mercado, que estava fechado. Eu passei para Assessoria da Diretoria. Wolfgang Sauer estava deixando a Volkswagen e veio o senhor Heinz Gundlach que assumiu a Diretoria de Vendas e, ao mesmo tempo, o cargo de presidente da Divisão Volkswagen da Autolatina. Eu ainda tenho comigo o telegrama original que eu tive que redigir junto com o senhor Heinz Gundlach, que era exatamente a criação da Autolatina. Então, exatamente em 86, eu participei de todo estudo e todo projeto da Autolatina. Tinha passado anteriormente junto com o senhor Wolfgang Sauer, que é uma escola da vida em todos os sentidos. Ele trabalhava com o diretor de Vendas Admon Ganem. O Ganem, então diretor, abrimos o projeto 99, os veículos Voyage e Parati para venda nos Estados Unidos e Canadá. Por outro lado, vimos que era o futuro, o único caminho que nós vimos para a Volkswagen: exportar uma parte da sua produção e nós precisávamos estar preparados pra que isso. Já tínhamos passado a fase de exportar os nossos carros pro Iraque. Quando a nossa equipe foi pro Iraque, fizemos o material escrito em árabe. Procurei um engenheiro árabe, que era da FEI. Nós fazíamos em português e ele escrevia tudo em árabe. Imprimimos material didático em árabe e fizemos até vídeos em árabe no Brasil, para acompanhar o material do Passat. Bom, nessa fase, eu fui pra diretoria junto com o senhor Heinz Gundlach numa parte da Diretoria de Vendas e Marketing e outra parte que era toda a Autolatina. Era preciso integrar a Volkswagen Caminhões na Volkswagen, que eles eram separados. A Volkswagen Caminhões é oriunda da Chrysler onde eu já tinha muito contato com o Dadalti, que é o gerente de Marketing, ou com o Jorge Boihagian, que é um grande amigo meu. O Boihagian era presidente e eu já tinha muito contato com ele. Então eu fiz a integração deles dentro da Volkswagen Automóveis. Eu cuidava de todas as mudanças da fábrica, então eu fiz a mudança de todo pessoal de vendas e marketing do outro lado da estrada. Aquela fábrica ia ser desativada e todo pessoal veio para dentro da fábrica Anchieta. Tinha que arrumar local, condições. É muito difícil você trabalhar com mudanças de pessoas, porque toda pessoa que você mexer na escrivinha dela, ela sente muita insegurança de trabalho, ela não vê o futuro que está abrindo pra ela, mas ela vê a insegurança. Então eu fiz todas essas mudanças e com o Gundlach, eu consegui integrar a Volkswagen dentro da Autolatina cuidando de todas aquelas reuniões. Nós estávamos com a fábrica Taubaté, a fábrica da Anchieta, e, agora, com muito mais fábricas, as fábricas da Ford Taboão, Ipiranga, Jaboatão e também as fábricas da Argentina. Então eu trabalhei nessa integração inclusive dando cursos para executivos sobre ética profissional, porque você precisava fazer as pessoas terem um contato ético. Então tinha curso ético e aproximação das duas empresas. Eu dei muitos cursos de integração de management, como unir dois setores. O único setor que não foi integrado durante a Autolatina, totalmente, foram as divisões de vendas Volkswagen e Ford. O restante sim. E eu dava sempre apoio ao meu sucessor, que trabalhara comigo antes no treinamento. Eu nunca deixei o meu pé fora do treinamento e como eu sou pedagogo, trabalhei sempre mais com ensino. Eu não pretendia ser um grande administrador, mas sim trabalhava ali junto com o Gundlach. Quando o Gundlach retornou pra Alemanha, em 1990, o seu sucessor foi o Miguel Carlos Barone. Eu tinha feito um acordo que eu ainda permaneceria com ele três meses pra ele se integrar. Ele queria que alguém ficasse junto com ele, alguém que conhecesse toda a máquina. Então eu permaneci junto com o Barone. O Barone é uma pessoa bastante dinâmica. Eu diria que é um segundo Sauer em pessoa, em carisma, mas é uma outra escola, maior ainda, pelo tipo dele administrar. Então o nosso acordo, lamentavelmente, foi rompido e eu fiquei com ele ao invés de três meses, três anos. Fiquei trabalhando diretamente e nesses três anos, eu tenho que confessar, eu conheci o Barone mais do que qualquer pessoa tem condição de conhecê-lo. Todo mundo sabe que o Barone é uma pessoa estourada, muito dinâmica, porque ele casou com a Volkswagen, ele começa de manhã, às 8, e vai embora quando ele acha que deve ir. Então ele fica noite adentro, sempre. Eu sempre permaneci junto com ele, do lado dele, com todo mundo ele podia chegar, pra qualquer pessoa estoura, fala palavrão à vontade, mas com a minha pessoa ele nunca falou palavrão. Eu até estranhava. Comigo ele era uma outra pessoa, ele me tratava totalmente diferente. E com ele eu tive a oportunidade de trazer toda a Diretoria de Vendas pra Ala 2. Novamente cuidei de mudanças de outras áreas. Eu cuidava, nessa altura, de Assessoria que é toda a parte financeira, investimento. Tinha que fazer os mapas e, nesta época, passaram a existir mais computadores, novos sistemas de computadores. De 1990 pra 1993, já existiam os disquetes 3 polegadas e linguagens mais familiares, o Office, o Excel. As máquinas já não eram mais 286; eram 386, 486 até o ponto que nós estamos hoje. Você precisava se adaptar a velocidade de informação. E o Barone me punha bastante na parede. E um dia ele chegou: "Que computador que tenho que comprar pra minha casa?" Depois ele checava com os outros e comprava aquilo que eu havia dito. Sentia-me, muitas vezes, de um lado orgulhoso, mas de outro lado sempre meu trabalho era como se eu estivesse indo pra um vestibular novo, cada dia era um vestibular novo: "O que vem hoje? O que eles vão me cobrar hoje?" Estava sempre pronto para um novo desafio. Mas eu estava assessorado pela minha família, que havia crescido bastante. A menina, já comentei, tinha nascido no Sete de Setembro do Sesquicentenário; precisava nascer num feriado senão eu não ia ter tempo, e também a esposa precisava calcular para pegar licença entre as duas férias, porque senão nós não tínhamos tempo; em seguida veio o Fernando, o rapaz nasceu dois anos mais tarde; e três anos depois, a raspa do tacho que é o Renato, que nasceu no dia 15 de outubro, Dia do Professor. Nós éramos muito ativos: minha esposa de um lado e eu do outro, mas um completando o outro. Sempre estamos juntos, vocês vão observar que nos eventos, raríssimas vezes eu estou sozinho, ou ela está sozinha. Nós sempre nos desdobramos para que um pudesse dar apoio pro outro.

P/1 – Então Pfeiffer, eu queria te fazer uma pergunta. Você tava falando, aquela hora dos jogos, que foi uma inovação, então que outras inovações marcaram a sua área?

R – Inovações principalmente quando se começou a desenvolver todo material didático. Na época em que eu estava na Assessoria da Diretoria, junto com o Barone. Não podemos esquecer que a fase da Autolatina toda foi uma empresa que chegou a ter, praticamente eu diria, mais de dez fábricas. Se contarmos todas, dá mais de dez fábricas e ao mesmo tempo chegou a ter mais de 60 mil funcionários. Foi uma fase bastante difícil por causa da posição das duas redes de concessionários. Mas, era necessário pra época, era necessário porque o mercado brasileiro até 1960 era um mercado fechado, proibidas as importações. Então você precisava ter escala de produção e com isso naturalmente não tinha lugar pra tantas fábricas de carro; aí, não, precisavam se unir algumas fábricas pra ter escala de produção e as duas fábricas se uniram. O mesmo aconteceu em algumas fábricas na Europa. A Autoeuropa também existe que é Ford e Volkswagen. Existem muitas parcerias entre montadoras. A Autolatina terminou no momento do lançamento do novo Gol, da nova geração, terceira geração. As duas redes tiveram choque. Eu estive junto, presente em todas as negociações da Autolatina. Quando terminou, o mercado já estava aberto, o Muro de Berlim já tinha caído e havia

uma globalização mundial. Todo mundo estava mudando. Não era só nós. Eu participei de toda essa fase, do término da Autolatina, da globalização, parti para o que eu gostaria de assumir, toda a Gerência de Treinamento. Só que eu assumi a Gerência de Treinamento pra executivos, Vendas, Assistência Técnica e Peças, tanto pra automóveis que é uma rede, quanto para caminhões e ônibus, além do treinamento de exportação. Paralelamente trouxemos a marca Seat, que também assumi o treinamento. Então é uma vida totalmente dinâmica que você participa diretamente em cada evento. O lançamento do novo Gol foi feito na Alemanha, em Munique. Viajamos com todos os revendedores pra Munique, pra lançar o novo produto. Então você precisava lançar os novos projetos com a propaganda, com a promoção, com a assistência técnica, então você sempre está ligado com todas as áreas de fábrica e vendo novos caminhos. Em 93, retornei ao treinamento. Durante essa fase o SENAI se afastou um pouco da Volkswagen porque não tinha se dado continuidade tão forte e numa reunião com a diretoria nacional do SENAI, nós tomamos a iniciativa de montar um Centro Tecnológico Automotivo, no Ipiranga, em São Paulo. O professor Arthur, da escola do Ipiranga, mais o diretor geral, o professor Rodrigues, e todos os professores, me deram muito apoio. Usamos, novamente, o slogan que usamos muitas vezes: “O SENAI, tá treinando em carros antigos, nós precisamos passar pra tecnologia.” Só que não era mais o mesmo nível de aprendizagem, já abrimos o SENAI pra especialização e montamos esse Centro Tecnológico Automotivo. Foi inaugurado no mesmo ano, em novembro, e hoje ele se chama Centro Tecnológico Ayrton Senna, em homenagem ao grande piloto. Eu conhecia muito bem o Ayrton Senna, quer seja de Interlagos, quer seja da Audi. Então esse Centro Tecnológico Automotivo começou a funcionar muito bem e nós começamos a fazer o mesmo em outros locais do Brasil. Os concorrentes entraram na mesma linha. Então hoje onde está o Centro Tecnológico Automotivo do SENAI, a Volkswagen tem uma área e, muitas vezes, os concorrentes também têm uma área lá. Eu, hoje, administro junto com o SENAI, 38 Centros Tecnológicos Automotivos. O SENAI, dia sim dia não, me telefona do Brasil inteiro. Muitas das escolas montamos desde o alicerce. Você construir a escola ou o prédio, arrumar um prédio abandonado pra ser uma escola, não é fácil. E nós não tínhamos recursos de um lado e muito menos do outro. A Volkswagen não podia investir milhões, naquele momento, ou naquele local, então nós usávamos materiais, nós transformávamos materiais obsoletos, sucatas em materiais novos para aprendizagem; estavam ótimos. Nós treinávamos os instrutores do SENAI, eu treinamos os instrutores do SENAI e abrimos pra eles o material didático que nós preparávamos. Com isso o SENAI está no mesmo nível da indústria. Isso levou toda indústria a democratizar os manuais de reparações que antes era um tabu alguém abrir. Então eles estão democratizados e temos condição de preparar muito mais pessoas. E esse acordo, nós fizemos da seguinte forma: o Centro Tecnológico Automotivo tem um compromisso de trabalhar 50% na nossa rede e os outros 50% pra comunidade; com isso eles podiam treinar jovens, abrir chances de emprego. Naturalmente, eu fui obrigado a viajar pelo Brasil todo fosse para montar uma escola em Belém do Pará, onde nós temos uma escola pra automóveis, outra pra caminhões e ônibus, ou Recife, Fortaleza, Cuiabá, Campo Grande. As escolas, hoje, estão em pleno funcionamento, diuturnamente. Eu digo diuturnamente porque o SENAI é o maior parceiro da fábrica. É uma entidade altamente profissional e exporta esses conhecimentos pra outros países da América Latina. Pode fazer palestras na Europa sobre o trabalho que fizemos juntos. Então, hoje, o professor Martins, atual diretor do SENAI, tem com a gente um contrato bastante grande e uma das pessoas que fez que nós conseguíssemos isso foi o Carlos Eduardo Moreira Ferreira, que hoje é deputado federal, mas que, na época, estava na FIESP. Pra você trabalhar com o SENAI, você tem que ter contato com o presidente da Federação de cada local. Então em São Paulo era o Carlos Eduardo Moreira; no Rio, o Carlos Eugênio; em Fortaleza, o Gurgel; em Belo Horizonte..., porque com cada um você tem que trabalhar com o presidente da Federação da Indústria e depois com o diretor do SENAI e com o diretor da escola. Você tem que passar por três escalões pra montar um Centro Tecnológico. Então eu fui levando esse trabalho com tudo isso aí que foi um dos grandes pontos na minha vida. Você tem que ser um pouco persistente quando você tem um objetivo. Você tem que ser muito persistente em muitas vezes e se dedicar ao seu negócio. Não adianta você falar: “Vamos fazer” e você mesmo não levar a sua equipe. Eu tenho uma admiração muito grande pela minha equipe. Inclusive eu iria falar de algumas pessoas que estão trabalhando comigo, por exemplo, o Wagner, que é a pessoa na área técnica; trabalha comigo há mais de 25 anos, com todos os problemas que ele teve pessoais; eu sempre dei um grande apoio, mas ele é uma verdadeira locomotiva dentro da Volkswagen; ele montava comigo, operacionalmente, o trabalho; porque eu dava um direcionamento com ele e ele depois sabia dar continuidade na orientação; então a gente tava sempre junto; nunca cheguei ao funcionário: “Faça esse trabalho.” “Nós vamos fazer esse trabalho.”; quando fala, “nós vamos” está implícito que eu vou estar junto com ele; e ele vai fazer com muito mais vontade; muitas vezes, ele fazia tudo sozinho, mas sentia aquele trabalho em conjunto. Então esse é um ponto que a equipe sempre levou. Eles, naturalmente, brincam muito com a minha pessoa, porque eu falo: “Isso só leva 5 minutos, isso aí vai rápido.” Porque se não temos um desafio de tempo, também, não teríamos conseguido fazer tudo o que nós fizemos. Ainda me lembro muito bem, em 1994 pra 95..., estávamos falando há pouco dos discos..., passou a já a ter os pequenos disquetes de computador e nós começamos a fazer os nossos primeiros CD Rom. O primeiro CD Rom de treinamento feito no Brasil foi a Volkswagen que fez, foi a equipe de peças. Antes eram 80 e poucos disquetes, cada vez mais disquetes e aí queríamos passar para o CD. Fizemos as primeiras cópias nos Estados Unidos, porque não dava pra copiar no Brasil. Hoje, a coisa mais simples de fazer cópia de CD Rom. Eu faço em casa, mas naquela época era uma coisa que ninguém conseguia fazer. Então fizemos os nossos primeiros CD Rom, trabalhamos cada vez mais com CD Rom e o último trabalho grande da equipe foi numa discussão sobre o software Gerenciamento Eficaz para o grande Administrador, que fizemos no CD Rom. Nós damos um curso de como ele pode gerenciar o negócio, quer seja em vendas, quer seja em peças, quer seja em assistência técnica; nós explicamos todo o curso, em CD Rom, onde ele pode ficar simulando situações na empresa dele ou guardar os dados e objetivos. Isso são técnicas pra você chegar nesse objetivo de sofisticação partindo aquele primeiro seminário Administração Empresarial, em 1974, que nós fizemos e é um orgulho da equipe. A equipe vai vendo como ela vai crescendo; ela vai crescendo junto, mas você precisa deixar um desafio junto com ela, porque se você não deixar um desafio, ela não se motiva; você precisa fazer ela se motivar para o próximo desafio; então isso é o que me motiva a trabalhar com a equipe, esse excelente trabalho na fábrica. Quando eu conto o que nós estamos fazendo aqui, na Alemanha, eles dizem: “Não é possível que o Brasil tenha isso.” Nós temos hoje o cadastro de 44 mil funcionários da rede, com currículo. Eu tenho tudo isso montado de uma forma bastante compacta, com uma equipe que vai fazendo os mais diversos projetos.

P/2 – Pfeiffer, nós começamos lá na década de 60, falamos um pouquinho de Anchieta, aí passamos por Taubaté, Resende, agora nós estamos chegando na Nova Anchieta. Nessa nova linha do Polo. Como é que tá o treinamento nessa fase, houve inovações?

R – Houve muitas inovações, exatamente porque nos últimos anos, cada vez mais, tudo que ocorre dentro da diretoria de vendas..., se tem um lançamento ou se tem uma crise a primeira pessoa a ser chamada é o treinamento. Então o treinamento é chamado quer seja..., quem trabalha comigo, José Rubens, Wagner que são os supervisores e depois mais dois coordenadores, o Leonardo e o Carlos. Graças a Deus, a gente trabalha muito sempre transparente e também democratizamos a informação. Não precisamos guardar nenhuma informação pra nós porque não

dá tempo da gente esconder as coisas, elas são sempre novas e precisamos passar. Quando veio essa fase da Nova Anchieta..., nós passamos por várias fases antes, estivemos envolvidos pessoalmente na construção de Curitiba..., eu tenho o orgulho exatamente nesse ponto de poder dizer pro Museu da Pessoa que eu estive presente em todas as inaugurações, em todas as festividades. Então quando você me pede uma foto é muito difícil eu te dar “uma foto”, porque eu poderia trazer um caminhão de fotos então eu precisaria dizer qual é a foto mais interessante porque eu não sei analisar. Cada momento foi um momento mais vivo do que o outro. Eu vivenciei isso, quer fosse sozinho ou quer fosse com a minha família. Mas, em Curitiba, na inauguração minha esposa esteve antes comigo lá. Em Resende, nós visitamos as construções várias vezes. Passamos todas essas fases. Então houve a fase de todas as fábricas novas sendo montadas no Brasil e, paralelamente, todo o trabalho com a Argentina. E aí vem essa última fase, que é a Nova Anchieta. Mas isso ainda tem um desdobramento muito maior pela frente. Eu participo do grupo de reestruturação da fábrica, então todas as reestruturações eu estou sempre em contato direto antes, não só quando já estão ocorrendo. Pra mim sempre foi muito interessante ver, desde aquele primeiro momento, a fábrica só com quatro alas e, de repente, já com mais de 20 alas. Dessas mais de 20 alas, muitas delas agora sendo desativadas. Então muita coisa que eu vi construir, eu tô vendo, agora, sair de lá. Não é mais aquela cidade Volkswagen que eu vi na fase de 1970. A fábrica tinha até fazenda: a Vale do Cristalino; tinha frigorífico, tinha um monte de empresas subsidiárias, desde agência de turismo até locadora. Então muitas dessas empresas eu vi serem construídas ou vendidas, principalmente a Vale do Cristalino. Quando veio a Nova Anchieta, que já não é coisa recente, nós já estamos trabalhando nisso há vários anos, nós vimos muitas modificações. Inclusive eu cuidei do primeiro projeto de terceirização da fábrica que foi em 86. Eu comecei a terceirizar o treinamento. Nos anos de 1978, 80 eram 123 pessoas. Hoje são 15 pessoas da fábrica. Eram 123 da Volkswagen, 11 executivos. Hoje são 15 pessoas, das quais três são executivos: José Rubens, Wagner e eu. Eu terceirizei o treinamento, tratei disso com o sindicato. Comecei a terceirizar o treinamento por uma empresa chamada RPV que nós criamos com urgência. Hoje se chama Now Mídia, onde eu tenho do treinamento 51 funcionários e administro mais 46 pessoas de outras áreas. Eu tenho lá cento e poucas pessoas exatamente trabalhando na Now Mídia. A Now Mídia é um processo de terceirização que tudo que a Volkswagen decide, tudo..., a agência, férias, 13º, tudo que precisa organizar, plano médico..., passa tudo pelo meu setor, pelo meu grupo de trabalho. Eu tenho um funcionário e tenho a minha analista administrativa, a Eliane que é uma assessora direta. Então a gente administra toda essa Now Mídia, com todos esses funcionários juntos. Foram os primeiros passos para o que existe hoje no mundo inteiro: a terceirização. Nós precisamos nos dedicar muito mais ao trabalho da Volkswagen, ao business da Volkswagen, ao negócio da Volkswagen. Para o outro, existem especialistas fora, que nós precisamos usufruir. Por isso que sempre eu tive esse relacionamento tão forte, tanta parceria com o SENAI, porque quem sabe, tem didática e tem parte técnica de ensino é o SENAI porque é uma entidade de ensino. Com eles eu interajo, faço uma parceria e tenho conteúdo do meu produto. E esse casamento é que nos dá um ótimo casamento técnico porque eles trabalhando com didática e eu com conteúdo, trabalhando com os nossos pedagogos, dá pra você trabalhar um projeto grande. Então a fábrica vem diminuindo. Já diminuiu, nos últimos anos, 1/3. Ainda me coube a satisfação de, durante esse ano, fazer um livro, também em super toque de caixa, eu diria. Eu fiz o livro “Novo Polo”, onde eu coloco um capítulo todo sobre essa Nova Volkswagen. Não sei se já tiveram oportunidade de ler esse livro. Bom, nós precisamos acompanhar essa evolução da fábrica porque a fábrica hoje não é mais aquela cidade Volkswagen. Ela é uma business única, uma unidade de trabalho mesmo. Nós não podíamos segurar uma cidade Volkswagen em São Bernardo e esquecer que nós temos as maiores fábricas em outros lugares: Resende, Taubaté, São Carlos e Curitiba. Então, todas elas são iguais. Existem planos de nós as colocarmos mais centralizadas. Estou trabalhando bastante nisso com a equipe. Tenho, de vez em quando, alguns dissabores, mas nós vamos chegar lá. Porque no momento em que nós estávamos, com quase tudo pronto, mudou toda a situação. O mercado hoje é outro; diferente daquele de um ano atrás. Chegamos a montar desenhos, chegamos a fazer tudo para um centro administrativo. Vamos unir mais a administração. Onde? Ainda será uma incógnita, mas a gente precisa partir sempre pra uma racionalização dos sistemas modernos e aceitá-los porque o difícil é exatamente esse ponto: nós devemos aceitar, nós não podemos ser refratários às inovações, nós devemos aceitá-las e melhorá-las e, aí sim, o caminho é um sucesso.

P/1 – Pfeiffer, então você poderia contar algumas experiências gratificantes nesses frutos que você colheu nesses trabalhos todos.

R – Como funcionário da fábrica e como educador, a minha maior satisfação e alegria é quando a minha equipe cresce. Então isso me traz a maior alegria por estar na Volkswagen. Quando uma pessoa inicia comigo, eu tenho vários estagiários – Sejam bem vindo estagiários, trainees. Eu sempre digo, no primeiro dia pra eles, a mesma frase: “Vocês estão vindo trabalhar comigo aqui como estagiários. Só que aqui é diferente o estágio do que em qualquer lugar. Você não vai estagiar, você vai trabalhar a partir de hoje comigo. Se você crescer, o meu trabalho está sendo bom. Se você for promovido, ele tá melhor ainda, porque vai depender de você só, o que vai acontecer. Porque eu só posso te dar o caminho e eu gostaria que você fizesse para mim, o máximo de críticas que você possa fazer e o máximo de questionamento, o máximo de perguntas.” Porque eles são jovens, são diferentes. “E tudo que você quiser perguntar, eu vou te responder. Eu nunca vou ficar bravo, mesmo que um dia você me xingue, eu não vou ficar bravo com você. Eu posso dizer pra vocês, seguramente, e todas as pessoas que me conhecem, que eu levantei a voz ou berrei com alguma pessoa, eu acho, que foram duas vezes na minha vida. Eu posso contar.” Eu nunca levanto a voz com ninguém e deixo a pessoa falar. Então eles podem me questionar e se me convencerem, eu vou mudar; e se eu convencer, ele vai continuar como está. Isso eu falo pra todos eles, no início da carreira. Então tive momentos alegres com todos os supervisores, todos os chefes de regionais, de venda da fábrica que já trabalharam no meu setor. Todas as pessoas que estão com grande sucesso dentro da fábrica foram ex-funcionários meus e isso me trás a maior alegria. No momento, o Paulo Sérgio Kakinoff está subindo para ser gerente executivo de Marketing. Ele começou comigo, como estagiário. Quando saiu de estagiário, passou a ser terceirizado porque não tinha vaga na fábrica. Depois conseguiu a vaga na fábrica e depois subiu. Hoje ele é meu chefe e eu tenho a maior satisfação nisso. Não é a primeira vez que uma pessoa abaixo de mim se torna meu chefe. Você pode perguntar: “E você não estranha isso?” E eu respondo que não. Porque se você quiser ter insucesso, tenha inveja dos outros. Aí você vai cair no insucesso direto. Aproveite isso pra aprender mais e poder levar o teu trabalho pra outras pessoas a frente. Isso é uma lição de vida. Todos os que trabalharam comigo, ex-funcionário, ex-colega, que estão junto ou acima de mim, mantêm contato comigo. Estão sempre telefonando pra casa porque todos têm meu telefone.

P/1 – Então eu gostaria que você gravasse um pouquinho de lições de vida e lições de trabalho que você acumulou nesse tempo todo.

R – Lição de trabalho é você trabalhar hoje aqui, ter mobilidade, ter motivação, é enfrentar desafios, é você saber participar com os outros, se apresentar bem, estar bem humorado. Não adianta você chegar e sempre quando alguém levantar alguma coisa você já vir com o problema. Não. Some com ele mesmo que você discorde do problema some com ele primeiro, pra depois você orientar: “Olha, o caminho pode ser outro, o

caminho melhor é esse.” Some com ele e não jogue em cima dele um caminhão de novos problemas porque aí você vai ter insucesso. Esse é um dos pontos muito importantes: quando você tá trabalhando em equipe, é importante somar e trazer sugestões; se logo você for refratário, você não terá sucesso. Isso acontece hoje, na Nova Volkswagen. Quando a gente fala em mudar os escritórios, mudar os setores, aprender o trabalho de cada um, as vivências. Esses são pontos que a gente poderia levantar. Trabalhos que a gente teve desafio como o carro a álcool. Não existia nem postos a álcool. Então é uma mudança; você fazer as primeiras viagens de carro a álcool pro interior; lugar que não existia postos. Uma vez, nós fomos experimentar um carro e depois voltamos com ele em cima de um caminhão porque não tinha jeito de trazer. Ou quando precisava filmar um carro pro lançamento e tava na hora “H”: “Precisa filmar o carro.” Nós pegamos o carro e filmamos num lugar que eu nem consigo imaginar..., que eu já fiz isso no lugar de onde está o Shopping Interlagos, hoje..., era um morro de terra, então nós filmamos o carro lá, no meio do barro, pra mostrar como era testada a Variant II. Então cada carro tinha uma história do lançamento. Caminhões, estamos lançando agora o caminhão 18310, com suspensão a ar. Fomos testar um caminhão desses, fizemos uma viagem longa pro Norte, de caminhão, eu com a minha esposa..., então a família sempre participou. Ela vinha: “O que você tá fazendo agora?” “Tô fazendo isso.” “Ah, vamos juntos.” E também, se você tiver a oportunidade de ver uma coisa que é bastante marcante... Nos anos de 80 a 86, a fábrica fez uma série de livros de arte, de todos os livros de arte. Não sei se vocês conhecem. Desde cerâmica, barro, então nós tivemos a satisfação de estar juntos em cada livro desses de arte. Porque a fábrica sempre se desenvolveu muito pro lado social e eu sempre me dediquei muito a treinar na rede. Então eu vi na rede, nesses anos todos, na rede de todos os concessionários, uma geração que montou a revenda e depois para os sucessores como a Abolição Veículos, no Rio de Janeiro; ou a Ceará Motor; ou a Saga, em Goiânia. Os revendedores, eu conheci os pais, com os quais, eu viajei, dei treinamento com eles, participei nos cursos, estive dando aula junto e depois curso de qualidade. Agora vêm os filhos. Muitos concessionários já estão na terceira geração e outros concessionários passaram totalmente pra administrador, pra grupos administrativos, então da família não ficou mais ninguém e de repente é uma outra empresa, um outro grupo. Por exemplo, a Sabrico, em São Paulo, que um novo grupo comprou há anos atrás. Aquele grupo antigo, da Brasmotor, do seu Carlos Biekarck, que saiu e hoje é um outro grupo. As próprias vendas Diadel, em Diadema, que depois parou de ser revendedor Volkswagen... Mas, a gente convivia com o próprio Samuel Klein, que é o dono das Casas Bahia. Ele tinha três concessionárias. O genro dele é um verdadeiro gênio, o Hélio. O Hélio quando largou a revenda, por isso que eles venderam a revenda aqui no Brasil, eles compraram uma revenda nos Estados Unidos e ele é um dos melhores revendedores no Estados Unidos com a lição que ele aprendeu no Brasil. Porque o Brasil é a maior escola da vida porque nós passamos por todas situações de vida em curto prazo, a muito curto prazo. Dentro das oficinas, você lidar com pessoal que não tem formação básica de escolas profissionalizantes mas precisa lidar agora com computador. Então agora nós temos os extremos. Desde a pessoa mais humilde até o maior técnico trabalhando junto e você precisa que os dois estejam num patamar só. Então essas são satisfações de você conviver com a Volkswagen. Lá em Interlagos, mantenho uma escola, uma parceria com a Prefeitura. Eu tenho essa parceria há muitos anos. É o SENAI, a Prefeitura e a Volkswagen. É uma escola de aprendizagem pra meninos carentes da região de lá e onde o professor é um verdadeiro idealista. Dá treinamento e cada vez que um novo grupo é formado, vamos juntos, estamos sempre juntos. Nós vamos procurar, na zona sul de São Paulo, um emprego pra esses meninos carentes. Então esse trabalho..., quando você vê o menino depois, você vai numa revenda, recebe um abraço, o cara chora no teu ombro, que você ajudou ele arrumar emprego, isso pra mim é uma satisfação. Muitas vezes eu não lembro o nome: “Me desculpa, é que são tantas pessoas.” São, nada menos, de que 600 revendedores de automóveis que hoje tem 23 mil passíveis de treinamento. Então a maioria quando me vê na televisão da fábrica, me vê no revendedor, lembra de mim. Agora quando eu chego lá, eu tô aqui em Congonhas..., eu brinco com a minha esposa, quando eu vou comprar o jornal: “Quer ver como alguém vai me cumprimentar?” Chega alguém: “Como é que vai Pfeiffer?” Aí, depois, a minha esposa pergunta: “Quem é?” “Claudia, sinto muito não me lembro qual o revendedor e nem a cidade.” Quantas vezes acontece isso, aí ela diz: “Pergunta logo de cara.” A Tática Veículos, aqui no caminho, é uma das mais antigas. A gente tá com eles sempre. Vem o pai e o filho visitar a gente na fábrica. O pai, com mais de 70 anos, o filho com mais de 30 anos. Os dois cuidando de uma revenda. Então isso são momentos de alegria. Quando você vê o produto novo sair, uma nova postura das pessoas e as pessoas crescerem.

P/2 – Pfeiffer, como a gente tá fechando agora qual a importância que você consegue vê nesses 50 anos da Volkswagen se resgate de tá contando essa história.

R – É muito importante porque você sempre tem que ter parâmetros do que já ocorreu pra você tomar decisões mais pra frente. Você não pode se prender aos fatos anteriores e vivências aquela situação. Todo mundo fala: “Mas aquela época boa.” A época que nós estamos vivendo hoje, ela pode ser até muito melhor, mas a gente só pode viver o momento de hoje se nós soubermos exatamente o que já ocorreu e o que pudermos fazer pra frente, pra achar caminhos, por essa experiência do grupo. Por isso é importante não só ter jovens. Nós precisamos ter o equilíbrio entre os jovens e os que têm experiência. Os que têm experiência, eles passam essa experiência pra nós, pra nós podermos tomar decisões mais pra frente. Por isso que é muito importante mostrar o que já existiu, como é que existe, pra nós podermos mostrar novos caminhos e eles também não serem totalmente refratários a cada nova situação. Se eu falo, hoje, que vai existir um CDI no lugar de um CD Rom: “Não, vamos manter isso aqui.” Não nós precisamos estudar o CDI, vamos continuar com o que já existiu até o momento da transformação. Por isso é muito importante que cada data a gente sempre marque ela, porque é uma marca de conquista que nós não podemos deixar desaparecer. Dessa forma, eu acho muito importante sempre marcar os momentos, mas precisamos ir pra frente com inovações e enfrentar esses desafios sabendo que deles virão novas experiências para os nossos sucessores, para os nossos filhos, pra todo mundo virão novas situações. Quantas coisas que nós, antigamente, falamos: “Isto não é assim, isto é o melhor do mundo.” Como eu digo: “Depois de tantos anos, eu também tenho objetivos ainda.” Quando eu completei 35 anos da fábrica, anos atrás, no meio da homenagem, vendo todo mundo, várias pessoas sendo homenageadas, 15 anos, 20 anos, 25 anos e eu ali no meio deles, 35 anos, então naquele momento o diretor presidente fez o seu discurso e depois você recebe o teu pin de 35 anos, o teu diploma. Aí, pedi a palavra, porque tinha preparado um pequeno discurso, pois eu não podia falar de improviso com tanta gente ali, e falei: “Vocês vão me desculpar, mas eu gostaria de ler umas palavras...” E, exatamente, as palavras se resumiam no quanto a gente aprende numa indústria dessas, todos esses aprendizados. Eu tenho um grande objetivo na Volkswagen. De num próximo tempo, montar a Academia Volkswagen de Marketing. Estamos trabalhando muito nisso, há quatro anos, e no ano que vem, em março, nós estamos inaugurando a Academia.

P/2 – Pfeiffer o que você achou de ter vindo dar um depoimento, uma entrevista?

R – Olha, é uma sensação..., eu devia, possivelmente, em alguns pontos ter preparado mais linearmente, mas como a gente tá mostrando o que a Volkswagen tem, uma das grandes preocupações minhas é exatamente a continuidade disso, porque eu tenho muita preocupação sempre desse lado, de ter continuidade do trabalho. Então quer seja esse trabalho fora da fábrica..., depois eu vou mostrar umas fotos que eu tenho orgulho. É a continuidade e, por outro, lado da gente ter participado disso tudo e de estar sempre presente em todos esses momentos com as pessoas. Um lado que eu tenho, é ter essa grande amizade e ser reconhecido pelo chefe. Eu sempre fui muito bem reconhecido, muito bem mesmo, a ponto que freqüentei..., fui convidado por todos os presidentes, estive na casa deles, estive junto com o próprio Demel. Vejo que eles reconhecem o meu trabalho, reconhecem porque a gente tá participando em equipe. É uma equipe, não é o meu trabalho, é uma equipe que tá levando. Então isso é o grande orgulho, quando vocês me chamaram eu fiquei muito contente, porque eu tô sentindo que vocês estão reconhecendo tudo aquilo de que a gente participou e participar disso que é o mais gostoso de tudo. Quando eu vejo em casa, o relógio com emblema Volkswagen, quando eu pego o meu relógio de pulso, tá lá o emblema Volkswagen, então a gente assumiu uma marca, assumiu uma situação que tem continuidade. A gente não vai largar assim, a gente tem um foco.

P/1 – Pfeiffer, a gente tá terminando acho que, inevitavelmente, a gente vai ter que marcar um outro dia pra gente ouvir umas novas histórias, mas eu queria antes de você ir que pelo menos você deixasse registrada uma duas histórias pitorescas, engraçadas que tenham ocorrido.

R – Quando nós estávamos trabalhando, em 1977, tava em pleno lançamento da Variant II. Tem uma fase que o lançamento é confidencial, tudo é confidencial e no dia do lançamento, a minha esposa estava em casa, ligou dizendo que estava na hora de nascer o terceiro filho. Só que eu estava na fábrica, eu tava fazendo as fotos da Variant II. Tava muito difícil nascer o Renato e, ao mesmo tempo, nós só tínhamos conseguido aquele dia, aquela hora para fotografar a Variant II, que ia ser lançada. Eu só tinha tempo naquela hora pra fotografar. Então o duro foi convencê-la a atrasar a cesárea, que ia ser no Hospital do Servidor Público. Por sorte, o Doutor Patriota, ele também fez a cesárea do terceiro, conseguiu ajustar. A mesma coisa aconteceu com a Marisa. A Marisa era pra nascer no dia 13 de setembro, mas nesse dia tinha corrida, então teve que nascer no dia 7 de setembro. Foi uma fase que a gente teve que sempre organizar a vida particular. Quantas vezes a minha esposa marcava jantar, em casa, com visitas..., ou eu convidava algum amigo pra jantar em casa e depois estava na fábrica telefonava que eu não podia sair do trabalho. Ela jantava com a visita, muitas vezes a visita ia embora e depois eu chegava em casa. Mas ela, nesses pontos, sempre foi muito compreensiva. Nunca tivemos atritos. Ela, graças a Deus, sempre participou e sabia o que eu tava fazendo.

P/1 – Pfeiffer, eu queria te agradecer. A gente sabe como seu tempo é precioso, de ter passado essa manhã aqui com a gente.

R – Obrigado vocês, eu que fico... Eu espero que vocês aproveitem algumas palavras que eu trouxe aí e exatamente desculpem algumas falhas de português, de concordância que a minha esposa estaria corrigindo. Mas eu espero que vocês aproveitem porque é muito importante pra uma fábrica, que tem exatamente a imagem do Brasil, conhece o Brasil, que ela continue com essa imagem e continue a mostrar o que ela já fez. Porque ela conhece o nosso solo, todos esses filmes que ela fez do Brasil, que dê continuidade nisso, que a gente não pare isso, então essa é a minha maior preocupação: continuidade do sucesso.