

# MUSEU DA PESSOA

## História

### Um funcionário motivado: Prazer ao trabalhar

História de: [José Adilson Miguel](#)

Autor: [Érika](#)

Publicado em: 17/06/2021

## Sinopse

Nesta entrevista José relatou sua história de vida .Inicialmente, morando em Juiz de fora e depois passando um período pelo Rio .Atualmente, reside em São Paulo.No decorrer do seu relato aborda as mudanças de cenário ,de profissão e os aspectos familiares.Em relação a carreira,viveu processos importantes e vivenciou a transição e alteração ,impacto da criação da AMBEV.

## Tags

- [lazer](#)
- [futebol](#)
- [transformações](#)
- [esporte](#)
- [cerveja](#)
- [Brasil](#)
- [Ambev](#)
- [empresa](#)
- [mudanças](#)
- [Rio](#)
- [Juiz de Fora](#)
- [cervejaria](#)
- [Brahma](#)
- [Skol](#)
- [Bohemia](#)
- [criação](#)
- [Jânio Quadros](#)
- [processos](#)
- [sociedade](#)
- [Antarctica](#)
- [Exército](#)
- [Governo](#)
- [times juvenil](#)
- [Carreira profissional](#)
- [cargos](#)
- [planos para o futuro](#)
- [viagens.](#)

## História completa

Projeto: AMBEV Depoimento de José Adilson Miguel Entrevistado por Claudia Leonor e Carla Nieto Vidal Entrevista realizada em São Paulo, no dia 15 de abril de 2002 Realização: Museu da Pessoa Código do depoimento: AMBEV\_HV001 Transcrito por: Samir Pérez Mortada Revisado por:Isadora Oliveira Gondim P1 – Você poderia começar falando o seu nome completo, local e data de nascimento, por favor. P/1 - Bom, a gente vai começar a entrevista. Eu vou pedir para o senhor falar o nome completo do senhor, o local e a data de nascimento. R - Meu nome completo, José Adilson Miguel, minha data de nascimento, é 13 de julho de 1941, em Juiz de Fora, Minas Gerais. P/1 - E o nome dos seus pais? R - Emílio Miguel e Florinda Guimarães Miguel. P/1 - Eles são de que origem? R - Eles são também de Juiz de Fora, Minas Gerais. P/1 - E o nome dos seus Avós, maternos e paternos? R - Agora vou ter que fazer, vou ter que lembrar... Avó paterna era Adelaide, e o avô paterno era

Miguel Antônio; avó materna era Joana, e o avô materno era João. P/1 - E qual são as lembranças mais antigas que o senhor tem deles? R - Eu não cheguei a conhecer meus avós. Quando eu nasci, todos já tinham morrido. Eu não conheci meus avós. Eu só tinha referências, fotografias e lembranças que meu pai falavam deles. Eu não tive nenhuma convivência com eles, infelizmente. P/1 - E me fala uma coisa. A atividade do seu pai é comerciante? R - Primeiro ele trabalhou num escritório de um atacadista, em Juiz de Fora, e depois ele passou a ser comerciante. Ele teve um pequeno armazém, depois teve um bar e restaurante, e depois teve um restaurante na estrada. P/2 - Seus avós eram estrangeiros? R - O meu avô por parte de pai era sírio e a minha avó por parte de pai era brasileira. O meu avô por parte de mãe era português, e a avó também era portuguesa, por parte de mãe. P/1 - E o que o senhor lembra dessa atividade comercial do seu pai? O senhor ajudava quando era criança? R - Eu ajudei ele. Teve uma época, eu estudava no colégio, eu estudava na parte da manhã, e na parte da tarde eu dava uma ajuda, assim, no bar, no balcão, num restaurante que ele teve na estrada, numa estrada que ligava Juiz de Fora ao Rio de Janeiro, era um restaurante 24 horas, então eu fazia um turno de 8 horas. Eu pegava às 10 da noite e largava às 6 da manhã. P/1 - É mesmo? E quantos anos o senhor tinha? R - Eu tinha 16, 17 anos. P/1 - Nossa. Descreve como era essa atividade do restaurante, à noite? R - Era um restaurante de beira de estrada, basicamente; era um restaurante que tinha uma parte de bar, que servia café da manhã e tal, e uma parte de restaurante, que era almoço e jantar. O meu trabalho era menos movimentado, porque essa parte da madrugada mais era motorista de caminhão que parava. O restaurante era num posto de gasolina. Os motoristas paravam para descansar, tal, e ali dormiam, e quando acordavam, tomavam café. Eu trabalhava ali, eu servia café, pão com manteiga... E algum, um ou outro motorista que desejasse comer, eu também fazia alguma coisa lá na cozinha, ia lá e preparava. Coisas elementares, que tinha arroz pronto. Era preparar uma salada, um bifê, alguma coisa assim. P/1 - Já para o café da manhã? [risos] R - Não, isso pessoas que queriam comer de madrugada. Que queriam comer de madrugada. A gente atendia. Mas o movimento de comida era pequeno; era mais lanche, café... P/1 - E vocês moravam perto do restaurante? R - Moravam. Quer dizer, meu pai e minha mãe moravam numa casa anexa a esse restaurante na estrada. Eu morava em uma república, em Juiz de Fora, porque nessa época eu estava indo para o Exército, eu estava indo para servir o Exército, então eu morava numa república. P/1 - Conta para a gente como é que era esse dia-a-dia da república. R - Bom, na república eu estudava de manhã, à tarde... Aliás, nessa época, na república, eu já estava no Exército, eu ia para o quartel cedo, que a atividade do quartel começa cedo, de 7 até as 18 horas. No quartel. Era o dia todo no quartel. E depois eu ia, pegava um ônibus e ia para o restaurante na estrada. Quer dizer, na república eu tinha só um ponto mesmo, porque dormir eu dormia muito pouco. Eu chegava lá, às vezes, nas folgas que eu tinha no quartel eu dormia nessa república, mas era uma vida apertada. P/1 - [risos] R - Muito apertada. P/1 - E me fala uma coisa, voltando mais para trás. Descreve Juiz de Fora para a gente. Como é que era a cidade? R - Juiz de Fora é uma cidade típica de Minas Gerais, uma cidade de montanha, uma cidade de montanha. Hoje ela tem uma população de 500 mil habitantes. Na época que eu vivi lá eram talvez 200, 250 mil habitantes. Uma cidade tranqüila, boa, que faz calor no verão, faz frio, muito frio no inverno, chove muito. [risos] Uma cidade boa, bem agradável, bem residencial, baixa violência até hoje... Cidade boa, cidade em geral muito boa. E tem uma característica. É uma cidade muito perto do Rio de Janeiro, então é uma cidade de hábitos mais cariocas do que mineiros. As pessoas vão muito mais ao Rio do que vão à Belo Horizonte. P/2 - Por que o senhor disse que é bom? R - É bom porque o mineiro tem uma frustração natural de não ter praia, ter mar, e o juiz-de-forano está muito perto do mar. Em uma hora e meia, 2 horas, ele está na praia. [risos] Só por isso. P/2 - Porque está mais próximo do Botafogo, né? [risos] R - Também. Mas o pessoal de Juiz de Fora é Botafogo, ou Flamengo, porque moram muito perto do Maracanã e das disputas do futebol carioca. É por isso. P/1 - [risos] E o senhor estudou o que? Aonde? R - No primário, eu estudei num colégio, no Instituto Santos Anjos. é um colégio de irmãs de caridade. Depois eu fiz o ginásio num colégio de padres, no Academia de Comércio. Hoje chama Colégio Cristo Redentor. E fiz o científico no colégio Machado Sobrinho. P/1 - E nessa época que o senhor estudou no colégio dos padres o senhor recebeu educação religiosa? R - Ah, sim. Tanto no primário quanto no ginásio eu tive uma forte educação católica. E muito provavelmente é por isso que hoje eu não sou católico. P/1 - [risos] R - Não que eu tenha me decepcionado, mas não me convenceram a ser católico, e, apesar de eu ficar todo o tempo com irmãs e padres... Não me decepcionaram, mas também não me convenceram. P/1 - [risos] R - A rigor eu também não sou nada. Eu não sou católico, mas não pratico nenhum tipo de religião. P/1 - E seu José, assim, da casa do senhor o senhor tem irmãos? R - Eu tenho... Eu tinha dois irmãos. Um faleceu. Eu tenho um irmão, que é dois anos mais novo que eu. P/1 - E como que era o cotidiano da casa, assim, quando o senhor era jovem? R - Não, ele... Sempre fomos muito ligados. A única discussão que nós vivíamos é que eu jogava futebol, e jogava razoavelmente bem, e ele não conseguia jogar futebol nem mais ou menos. [risos] Então tinha um pouco de frustração por causa disso, mas sempre nos demos muito bem. Até hoje ele é muito amigo meu. P/1 - E onde vocês jogavam? R - Em Juiz de Fora eu joguei quase todas as fases, desde criança, desde a Academia de Comércio, eu tive em todos os times da academia, e cheguei a ser... Fui juvenil de times profissionais de Juiz de Fora. Cheguei à seleção mineira de amadores. E só parei de jogar futebol porque fui para a Brahma. [risos] Mas eu era para ter continuado. Eu não jogava mal, não. P/2 - Trocou a bola pela cerveja? R - Troquei a bola pela cerveja. P/1 - Como era a casa do senhor na sua infância? Que lembranças o senhor tem dessa casa? R - Nós morávamos numa rua de um bairro chamado Poço Rico, lá de Juiz de Fora. Rua Osório de Almeida. Tinha uma, hoje se chama uma vila, mas chamava de beco. Tinha, assim, sete casas, e eu morava na casa 7. Morava na última casa. Era uma casa bastante agradável, interessante. Eu tive uma infância muito alegre, muito descontraída. Tenho muito boas lembranças da minha infância, lá em Juiz de Fora. Fiz tudo que tive vontade, fui muito levado... P/1 - Conta uma traquinagem. R - Eu costumo contar uma que é interessante. Minha mãe tinha pavor que eu saísse de casa e fosse nadar no rio. Tem um rio lá, o rio Paraibuna, que a maior travessura que tinha era você ir lá nadar no rio e atravessar o rio, que era razoavelmente perigoso esse negócio, com a correnteza e tudo. E minha mãe, eu me lembro uma vez que minha mãe, para evitar que eu fugisse de casa para nadar no rio, ou coisa assim, ela me deixou de pijama, ela me obrigou a ficar de pijama. Então, eu fui com certeza o primeiro cara no mundo que nadou no rio de pijama. [risos] Eu fugi e fui nadar de pijama. [risos] P/1 - [risos] R - Eu era muito levado, muito teimoso. Nossa, eu era um perigo. [risos] P/1 - O que mais que você aprontava... R - A minha mãe inclusive dizia um negócio interessante. Dizia assim: "você não vai dar nada na vida." De vez em quando eu cobro dela isso hoje, e ela fala assim: "é, eu estava enganada, mas era difícil você dar alguma coisa mesmo." [risos] Eu só pensava em futebol e fazer travessura, e não pensava em... Mas era bom de estudar também, não era ruim no colégio, não. P/2 - Como era a figura da sua mãe? R - A minha mãe era uma filha de portugueses assim, muito brava. Muito brava. Ela era, assim, educadora por excelência. Um me lembro até hoje, quando eu vejo as minhas netas, que comem assim, com os dois braços em cima da mesa, eu me lembro que a minha mãe, ela obrigava a gente, ela botava uma revista aqui, e outra aqui, para a gente comer, para a gente aprender a comer com o braço fechado. Então ela era... E não podia botar o cotovelo na mesa... Então ela era assim. Ela era muito brava. Daí eu, como dava muito trabalho, por isso que ela dizia que... De vez em quando ela jogava a toalha. [risos] P/2 - E o pai? R - Não, meu pai ele foi muito amigo meu. Ele foi, assim, exageradamente protetor para mim, entende? Porque ele gostava de duas coisas na vida. Ele gostava muito de futebol, e eu desde criancinha joguei futebol e joguei bem, então era muito orgulho para ele eu estar sempre jogando nos times de Juiz de Fora, e coisas desse tipo. E ele gostava muito de pescar, e ele me colocou para pescar com 3 anos de idade na canoa. Quer dizer, eu... Ele

passou para mim um negócio que hoje é o maior vício que eu tenho. Se eu não pescar no mínimo quatro vezes por ano... E eu já pesquei no mundo inteiro. E eu gosto de pescar até hoje, e é uma coisa que eu sempre faço assim, uma referência muito ao meu pai. Quando, aliás, quando eu estou metido numa pescaria muito maravilhosa, eu sempre me lembro dele, eu gostaria muito que ele estivesse ali para desfrutar daquilo, porque ele gostava muito de pescar. Era um cara bom, assim, em geral. Eu gostava muito dele e ele gostava muito de mim, ele me protegia muito. Então era uma relação muito... Ele endossava minhas bagunças... Ele era muito meu amigo. E ele foi o contrário com o meu irmão mais novo. Com o meu irmão ele era duro para burro, e até houve muita reclamação, né, porque ele demonstrava uma preferência muito grande por mim. P/1 - O outro era mais novo? R - O outro é mais novo. P/1 - Como ele chama? R - Alcir. P/1 - Alcir. R - É muito gente boa também, mas ele sempre teve uma desconfiança de que eu era protegido. [risos] P/2 - Isso quase não dá nenhum problema na casa, né? R - Dá muito problema. P/1 - Seu José, assim, o senhor fala muito do futebol, né? E assim, o senhor tinha um ídolo que o senhor admirava? Quem que... R - Ah, tinha... P/1 - Quem o senhor queria ser? R - O meu grade ídolo foi Nilton Santos. Foi um zagueiro, um lateral esquerdo do Botafogo, da seleção brasileira. E meu ídolo não porque ele fosse o maior jogador que eu vi jogar. Quer dizer, claro que dentro das características de um zagueiro, né? Porque o maior jogador que eu vi jogar foi o Pelé. Eu cheguei a ver Zizinho, tudo, mas eu vi o Pelé. O Pelé com certeza é uma coisa fora do comum, mas o meu ídolo mesmo foi o Nilton Santos, mesmo porque foi um grande jogador, um grande zagueiro. Nunca vi dar um pontapé em ninguém, sempre desarmou na bola. Sempre fez as coisas com muita categoria, e sempre foi uma pessoa de muito bom caráter. Sempre foi muito bom marido, sempre foi muito boa pessoa em geral. E o segundo, que acabou sendo, que acabou sendo mais ou menos essa linha, que eu tive até o privilégio de ter como amizade pessoal mesmo, foi o Zico. P/1 - Ah, é? R - Eu tive amizade com o Zico por causa de patrocínios e coisas que nós fizemos com ele, acabei convivendo da intimidade, da família do Zico e tudo. Essa também é uma pessoa que eu tenho muita admiração, um cara muito legal. Foi um grande atleta, um grande jogador de futebol, um grande pai, uma pessoa de bom caráter, muito fiel. P/1 - Pegando o período da adolescência. O senhor tinha turma para sair à noite lá em Juiz de Fora? Onde vocês iam? R - A minha época basicamente era uma época de transição, assim, na música, com o surgimento do rock n'roll. Era uma novidade muito grande na época, bastante discutida pelas pessoas. Mas é um movimento que me marcou muito, porque eu, até hoje, apesar de ter hoje 60 anos, se você ouvir música no meu carro você vai ouvir sempre música pop, vai ser rock, vai ser música jovem. Eu não tenho nenhuma nostalgia, eu gosto de música jovem e gosto muito de jovem. Então na época... Eu nunca fui muito de turma. Eu tinha um amigo, um amigo que a gente saía muito junto. Mas a noite de Juiz de Fora é uma noite que não tinha muita coisa a fazer, né? Era sempre um cinema, um barzinho... Não o barzinho como é hoje, hoje barzinho é moda total, hoje qualquer lugar que você vai, aqui na Vila Madalena, tá todo mundo aí, a garotada toda aí. Isso não era uma coisa da época. Mas tinha assim, tinha cinema, um bar, e tentar namorar, né, porque antigamente era difícil. [risos] Hoje é fácil para caramba, hoje eu fico impressionado como as mulheres ficaram fáceis, porque antigamente, no meu tempo, era uma pedreira... P/1 - Como é que era? R - Era uma pedreira desgraçada para se aproximar, para alguém é de alguém, para pegar na mão e tal. Isso era um negócio, isso é um negócio cronológico. Tinha um negócio de pegar na mão, e depois aí para o primeiro beijo... Isso era um negócio complicado para caramba. Tinha tapas, permissões... Hoje em dia, hoje em dia é muito mais fácil. Hoje em dia as pessoas, quer dizer... Hoje tem a escala de ficar, né? [risos] Ficar pode ser um selinho até sexo total. Ficar pode ser qualquer coisa. Então é muito mais simples. E é interessante ver como isso evoluiu. Eu tenho uma neta que tem 11 anos. Quer dizer, 11 anos não deveria... 11 anos no meu tempo era criança, criança mesmo. Agora ela, com 11 anos, eu tive agora no Rio, fui jantar com ela e com os pais dela, ela já chegou com uma sandália de salto vermelha, com uma bolsa vermelha, batom, cabelo preso, olho, cílio... Falando: "fala sério." Cheia de giria. Uma adolescente já, totalmente... Quer dizer, as coisas agora são mais rápidas. Na minha época de juventude era assim, era jogar futebol, ir ao cinema... Eu jogava futebol de salão à noite. Quer dizer, eu praticava esportes, e cinema e barzinho. Não tinha muita coisa. E namoro, né? E tentar, como eu disse, correr atrás das meninas. P/1 - Que era difícil. R - Muito difícil. [risos] Muito difícil. P/1 - E os primeiros trabalhos que o senhor fez? R - Bom, eu comecei a trabalhar muito cedo, porque era uma necessidade de ter uma vida própria, de ter algum dinheiro, apesar do meu pai não ser... Não tinha grandes dificuldades, mas ele me dava uma mesada muito pequena, então com 14 anos eu fui trabalhar numa loja que vendia fogões, fogões a gás, que era Gasbras na época, e depois virou Supergasbras. A Gasbras tinha uma loja na rua principal de Juiz de Fora, e tinha um gerente que, basicamente, vendia fogões, lá. Fogões a gás, que na época estavam surgindo os fogões a gás e tal. Tinha um boom de vender fogão a gás. Eu fui para lá. Me contrataram. Um salário mínimo para fazer... Eu era um auxiliar de escritório, eu fazia o controle do cadastro, eu batia a máquinas duplicatas... Tinha uma importância que eu batia lá, 776 cruzeiros, que eu fiquei tão rápido naquilo hoje às vezes eu brinco no computador de bater aquilo: 776 cruzeiros. Tanto que eu bati promissória, duplicatas nesse valor... P/1 - Desse valor? R - É. Era 776 cruzeiros, que era um fogão Semmer de seis bocas, vendido em 12 prestações de 776... [risos] Isso só para você ver a memória hoje... Mas é isso aí. Aí, eu trabalhei ali algum tempo, uns dois ou três anos, e aí fui para... Foi essa fase que meu pai colocou restaurante na estrada, e eu fui trabalhar com ele no restaurante, na estrada. Depois então eu fui para o Exército. Eu fiquei no Exército dois anos. P/2 - Dois anos? R - Porque chegou no Exército eu achei que valia a pena fazer carreira no Exército. Aí eu fiz um concurso de cabo, passei a cabo, aí fiz um concurso para sargento e fui promovido a terceiro sargento. Aí quando eu foi receber a divisa foi quando entrou o Jânio Quadros, e o Jânio Quadros dispensou 75% do efetivo de cabos aptos à promoção, e foi nessa que eu saí. Eu saí do Exército. Aí eu tive uma experiência bem breve com um laboratório farmacêutico. Acho que eu nem botei no registro aí. Um laboratório farmacêutico lá em Juiz de Fora, que era um amigo também. É sempre, sempre coisa ligada ao futebol. Isso era um cara amigo meu, que jogava comigo futebol, e o pai dele tinha um laboratório. E aí acabou... Mas aí eu fui sem carteira, sem nada; fui fazer uma experiência como viajante para esse laboratório. Mas foi durante muito pouco tempo, e durante esse tempo, que eu estou fazendo essa experiência, eu jogava futebol no juvenil do Tupinambás. É um time lá de Juiz de Fora, que tinha, um dos dirigentes, um diretor era revendedor da Brahma em Juiz de Fora. Então eu um dia perguntei a ele, falei: "o senhor tem uma distribuidora aqui; o senhor não arranja um emprego lá para mim?" Ele falou: "mas não tem vaga lá, não tem vaga de nada": "não, me coloca lá para aprender alguma coisa, não precisa me pagar nada, ou paga qualquer coisa só para mim ter uma, um estágio, tentar aprender alguma coisa." E aí ele pegou, me colocou lá nessa revenda de Juiz de Fora. E eu cheguei lá, a rigor, eu não tinha... Para não fazer nada, ele me registrou como office-boy, e me colocou lá, assim, para atender as pessoas e tal. Aí, como não tinha muita coisa o que fazer, eu fui lá para a expedição. Isso eu me lembro bem. Eu fui lá para a expedição e encontrei um rapaz que era o gerente lá da expedição, e eu pedi a ele: "escuta, como é que funciona isso aqui?" Comecei a aprender o que era um carregamento, o que era uma cinta de carregamento, o que era uma nota de entrada, o que era um romaneio, o que era, como se carregava um caminhão, porque se carregava, o que era um portfólio, o que era um mix de carga, o que era... Aprendi tudo aquilo na expedição. E aí, depois de aprender como o produto saía, eu quis aprender como o produto era vendido. E aí eu pedi para aprender também com... saí com vendedores. Aí eu saí com vendedores, com supervisores... Aí eu comecei a aprender. Aquele negócio. Quando eu julguei que já sabia alguma coisa, eu propus à empresa que eu fosse fazer alguma coisa na área de vendas, alguma coisa assim. Na época eles estavam abrindo uma filial em Barbacena, e aí queriam que eu fosse para Barbacena para tocar a filial. Eu achei o negócio meio arriscado. Eu

aprendi, mas ainda não sei se tenho condições de tocar e coisa e tal... Enquanto nós estávamos discutindo isso, apareceu lá em Juiz de Fora um gerente geral da Brahma, mesmo, da companhia, que é o seu Núbio Flores, me lembro bem. Núbio Flores chegou e começou a conversar comigo ali enquanto os sócios não estavam. Ele só encontrou a mim lá; eu estava no balcão e ele conversou a conversar comigo. E no final ele perguntou para uma pessoa: “quem é esse rapaz aqui?”: “ele trabalha conosco aqui?”: “puxa, mas eu gostei dele, eu gostaria que ele fizesse um teste na companhia.” Aí eu fui fazer esse teste... Eu relutei um pouco. Tinha que ir para o Rio. Falei: “pô, vou largar tudo aqui em Juiz de Fora? Futebol, minha família toda aí...” Mas eu fui fazer o teste, e aí... Mas a decisão mesmo é sempre assim, você tem um momento na sua vida que você toma uma decisão baseada em algum fato, às vezes até em um fato isolado. Mas esse foi um fato bastante concreto. Eu fiz o teste lá, passei muito bem no teste, e eles me convidaram então para ser o que na época era viajante, chamava viajante. Acho que tem até na minha ficha viajante, né? Inspetor. Ele me chamou para ser viajante, e eu mesmo não estava assim muito entusiasmado, não, mas perguntei: “quanto é que vocês pagam?” Aí ele falou que era 35 mil cruzeiros, na época. Eu falei: “quanto?” Ele falou: “35 mil cruzeiros” Eu ganhava 11, ganhava 11 mil cruzeiros lá na revenda. Quer dizer, era um negócio assim, de ganhar três vezes o que eu ganhava. Ainda tinha ajuda de custo, mais... Quer dizer, no final era um negócio que virava - tinha umas diárias... -, virava 70 mil cruzeiros que era seis, sete vezes mais do que eu ganhava. Aí eu falei: “eu acho que isso aqui é um negócio que vale a pena...” P/2 - E o que... R - Não, era o seguinte. Era um trabalho que... A companhia, naquela época, tinha mais de mil distribuidores. Mais de mil? Tinha muito mais de mil distribuidores. Os viajantes tinham um setor que era escolhido. Quer dizer, o primeiro setor que eu fui era um setor no estado do Rio, que eu pegava... Eu pegava Nova Friburgo, Campos, Itaperuna, Macaé, Cabo Frio e Araruama. Eram cinco cidades que eu tinha, que era a minha zona, que eu visitava. Eu visitava o distribuidor para ver como é que estava o desempenho dele, para ver o que é que faltava... Quer dizer, é um trabalho que hoje a companhia tem muito mais sofisticado, e hoje essa função chama Gerente de Vendas e Marketing - GVM. O GVM da época chamava viajante, que o nome depois virou inspetor, depois mais tarde isso veio a ser GO, GVO, GGVM, mas foi... Depois, em algum momento, eu até acabei coordenando esse projeto, de GVO. Então eu fiz esse trabalho lá, comecei a fazer esse trabalho e mudei para o Rio de Janeiro. Fui morar junto com dois amigos na Rua Riachuelo, no Rio de Janeiro. Um kitchenette. Só tinha um sofá-cama, então... Eram três pessoas, dois dormiam no sofá-cama e um dormia num colchonete, no chão. Eu, claro, que cheguei por último, dormia no colchonete. [risos] E a função no kitchenette era interessante. Quando eu cheguei, disseram: “bom, quero avisar vocês o seguinte: você é muito bem-vindo aqui, mas aqui é tudo dividido em termos de custos e tarefas; quer dizer, você tem que decidir se você quer cozinhar, arrumar a casa ou arrumar a cozinha.” Eu falei: “pô, eu prefiro cozinhar.” [risos] Eu sempre gostei mais de cozinhar. Eu preferi cozinhar até porque eu já tinha a experiência do restaurante, sabia fazer um monte de comida. E até hoje eu gosto de cozinhar. Gosto muito de cozinhar. Falei: “eu prefiro cozinhar.” Aí todo mundo: “opa, agora nós vamos comer bem.” Porque ninguém sabia cozinhar. Então nós vivemos juntos ali uns... Foi de 1962 a sessenta e... Ficamos uns três anos, três anos nesse kitchenette. Depois nós mudamos para o Catumbi, aí eu já consegui uma cama, já foi bem mais fácil... P/1 - [risos] R - Ali já teve uma cama. Teve uma cama, não. Ali já tinha... Era um quarto também, mas era um quarto bem amplo, tal, tinha uma varandinha. Então colocamos três camas boas. Foi um lugar onde a gente passou mais... Não, aí eu passei mais dois anos. Isso foi em 1962. Em 1964 eu me casei, lá em Juiz de Fora, e aí eu tinha uma casa, um apartamento em Juiz de Fora, e morava no Rio com eles. Então só fim-de-semana que eu ia para Juiz de Fora. Durante a semana eu trabalhava, ou viajando, ou estava no Rio. Mais era um ponto de encontro, o ponto de referência meu no Rio era com esses amigos. São muito queridos... P/1 - Deixa eu perguntar uma coisa para o senhor. Quando o senhor começou, foi fazer o treinamento na Brahma, foi a primeira vez que o senhor foi para o Rio? R - Não, eu já tinha ido muitas vezes ao Rio. Muitas vezes ao Rio. Até porque meu pai gostava também muito de futebol, e toda vez que ele vinha ao Maracanã ele me levava, desde criança. Eu ia sempre ao rio, mas dessa vez que eu fui ao rio, foi a primeira vez que eu não fui a passeio. Eu fui tentar um emprego, e acabei ficando lá 32 anos. [risos] P/1 - O que é que mudou assim, do senhor ver a cidade, chegar na cidade? R - Rio de Janeiro sempre me encantou, porque aquilo que a gente tem, mineiro, que tem aquela ligação romântica com o mar, e acha o mar um negócio extraordinário. Eu não escapei disso, embora eu não seja... O mar mesmo eu gosto mais para pescar, não gosto de praia e tal. Mas o Rio de Janeiro sempre foi para mim uma cidade encantadora sobre todos os aspectos. Hoje moro sete anos em São Paulo, e gosto muito de São Paulo. Gosto muito, mesmo de São Paulo, mas eu tenho um apartamento no Rio, e o dia em que eu me aposentar aqui mesmo eu vou morar no Rio. P/2 - O senhor chegou no Rio em um período super forte culturalmente. A bossa nova estava... Como o senhor viveu... R - O Rio está para mim na questão do movimento musical, da vida noturna, do entretenimento. O Rio de Janeiro está para mim como restaurante em São Paulo. Eu estou aqui há sete anos e não conheço nem 3% dos restaurantes maravilhosos que têm em São Paulo aí, e eu gosto de restaurantes. O Rio também. Quando eu fui para o Rio eu tinha uma agenda lotadíssima de correr atrás, de ir no teatro... O Rio é uma cidade muito... Hoje, não, hoje nem tanto, né? Mas o Rio era a capital do lazer, a capital da luxúria. O Rio era um negócio entusiasmante para um jovem como eu, e que estava recentemente ganhando um pouco mais de dinheiro. Aquilo sempre foi muito animado, aquele período lá no Rio de Janeiro foi muito bom. P/1 - O que o senhor fez com o primeiro salário que o senhor ganhou? O senhor lembra? R - Eu me lembro, sim. Eu abri uma conta no Banco Nacional, na rua (Alfred?), botei lá e deixei quieto. Quietos, não fiz nada. [risos] Deixei quieto. Falei: “não sei quanto tempo isso vai durar, eu vou deixar esse dinheiro aqui.” Eu me lembro bem disso. Eu não fiz muita loucura, não. Eu fui lá, botei o dinheiro, tudo que eu não gastava eu botava no Banco Nacional. Isso eu me lembro bem. O Banco Nacional que, agora há pouco tempo... Bom, mas eu fiquei pouco tempo no Banco Nacional. [risos] P/1 - Me fala uma coisa. E o primeiro dia de trabalho? Vamos tentar refazer essa experiência. Como foi o primeiro dia de trabalho na Brahma? R - Eu tive uma... A companhia, naquela época, fez o seguinte. Pegou um viajante antigo, de nome Aristo (Saliab?). Me lembro bem, um cara que mora em Barra do Pirai. E pegou e mandou eu me encontrar com ele, para ele me ensinar o trabalho. Então o meu primeiro dia foi me encontrar com o Aristo (Saliab?), lá em Barra do Pirai, e saímos viajando. Dali, o primeiro lugar que eu me lembro, que nós fomos, foi a Volta Redonda, Barra Mansa, e aí fomos para um hotel. Era um negócio curioso, né, que a gente chegava numa cidade... A ferramenta do viajante é o seguinte, eu tinha uma máquina de escrever, eu tinha uma Olivetti, uma letter 22. Eu carregava aquilo para todo o lado. E o ponto, a gente marcava no correio. A gente ia no correio e passava um telegrama: “cheguei, hotel tal.” Então era onde eu estava na cidade. Então eu visitava os pontos de venda todos, fazia à noite, tinha as visitas noturnas, e um dia a gente no hotel fazia um relatório daquela visita, fazia uma ficha, batia essa ficha, botava numa correspondência e enviava para a companhia, para a Brahma, lá no Rio de Janeiro, lá na Marquês de Sapucaí. E lá as pessoas liam os relatórios, a gente entrava em contato por telefone. E fazia reuniões muito, muito raramente. Nós tínhamos reuniões com a gerência assim, duas ou três vezes por ano só. P/2 - Que tipo de informações vocês tinham que pegar no ponto de venda? R - Basicamente a gente chegava atendimento, disponibilidade. Hoje chama disponibilidade, naquela época ninguém falava... Disponibilidade de produto, falta de algum produto, preços praticados... E fazíamos uma análise, uma amostragem da participação do mercado, que hoje tem... Todo mundo mede, \_\_\_\_\_, os institutos todos medem o (chair?). Antigamente a gente fazia isso muito na base da pesquisa visual, de amostragem, tal. E tinha ainda uma característica no nosso trabalho que era completamente diferente de hoje, que era o trabalho que a gente chamava de propaganda viva, que era ir nos bares e

pagar rodada de cerveja para as pessoas. A gente tinha que ir nas boates... Quer dizer, tratar bem aquelas donas de bordel e tal, que... P/2 - Mas eles sabiam que você era da Brahma? R - Não, eu ia lá e dava brindes, abridores, para elas trabalharem com Brahma, que muitas, hoje, na vida noturna, muitas naquela época, eram exclusivas da Brahma inclusive. A gente visitava, dava brindes, cortesias, pagava produto. De repente você pagava uma rodada para todo mundo, de cerveja. Era um negócio mais romântico do que hoje, mais arco e flecha. Hoje as coisas são muito diferentes. Hoje a tecnologia disponível para venda é completamente diferente. Hoje um camarada chega com palmtop, acessa, tem 19 informações sobre ponto de venda, sobre as dez últimas compras, sobre o que o cara quer, o que não quer, o que ele tem no estoque... É completamente diferente. Antigamente isso era mais romântico. [risos] P/1 - E a viagem? R - Viagem, todas eu fazia de ônibus. A maioria esmagadora em estrada de terra. Então era uma loucura completa. Eu comi muita poeira. Durante sete anos mais ou menos, sete anos, eu viajei literalmente de ônibus e na poeira. Depois aí eu vim para a companhia, me chamaram para a companhia, para ser como um encarregado de vendas, que eu nem sei como eu coloquei na minha lista, mas acho que eu coloquei encarregado mesmo. Encarregado de vendas era um cargo interno; eu saí do campo e fui para o escritório. E nesse escritório eu passei a fazer, a gente fazia o cálculo de remuneração das vendas. Quer dizer, era um trabalho que a gente fazia de cálculo do frete, e fazia uma planilha, que na época o preço era controlado pelo (CIPE?), e pela SUNAB. Os revendedores tinham uma planilha, que era montada por mim na época. Eu fazia planilha do Brasil inteiro calculando fretes e montando o que a gente chamava de processinho, que era o preço de venda recomendado para todas as vendas do Brasil. Fiz isso durante... Fiz isso durante tanto tempo que eu tenho até hoje, a remuneração de venda continua comigo até hoje. P/1 - Ah, é? R - Ficou comigo até hoje. Muitos anos. Está comigo tem uns 30 anos. (pausa) E aí vim para o escritório, no escritório passei esse tempo como auxiliar de encarregado. Fazia não só preço, mas marcação, previsão de vendas... Eu fazia uma série de coisas que eram coisas que eu tinha aprendido lá no campo, necessidades que eu via que os revendedores tinham, que eu acabei trazendo para dentro do escritório. E aí realmente eu consegui me destacar dentro do trabalho interno, e num determinado momento eu fui convidado para ser gerente, gerente comercial lá da nossa filial de Curitiba. Isso foi em 1970. Em 1970 então eu topei ir para Curitiba. Aí sim eu já me mudei com mulher e filha, tudo para Curitiba. Eu tinha uma filha já nessa ocasião; tinha uma filha de 6 anos, que ela nasceu em 1964. Eu fui para Curitiba em 1970 ser gerente comercial, e fiquei lá dois anos. Nesse trabalho, esse trabalho de Curitiba eu reputo como o mais importante que eu fiz antes de... Da troca de comando, de controle da Brahma. Porque depois eu acho que eu fiz trabalhos mais importantes, mas até então o trabalho mais importante que eu fiz foi esse de Curitiba, porque a recomendação que a empresa tinha era que era uma filial deficitária e que deveria ser fechada. Então, eu fui para Curitiba com uma missão... Era até meio estranho; eu ia para lá para organizar, para fechar a filial. E chegando em Curitiba eu comecei a fazer uma análise do que a gente deveria fazer, e comecei a ver o seguinte: que aquilo ali, muito antes de fechar o que precisava, precisava corrigir alguns defeitos que pareciam muito óbvios na organização. E provavelmente não tinha nem que fechar, tinha só que organizar. E aí foi interessante a participação de uma pessoa. Nós tínhamos aqui o nosso diretor de marketing, era o Paulo (Kinning?). Paulo (Kinning?) me conhecia aqui do Rio de Janeiro, foi uma das pessoas que me indicou para ir para Curitiba. Aí um dia eu liguei para ele e falei: "olha, eu gostaria que você viesse um dia a Curitiba, que eu queria mostrar algumas coisas que eu vi aqui." E aí ele foi a Curitiba. Eu mostrei a ele o que seria um plano de recuperação. Em vez de ser um plano de fechamento da filial, um plano de recuperação da filial, que era uma filial... Faltava cerveja no verão e sobrava, parava a fábrica no inverno. E eram defeitos razoavelmente fáceis de... Que me pareciam, que no final não foram fáceis, mas que nós conseguimos fazer. Então dois anos depois eu saí de Curitiba deixando a unidade com um aumento de 150% na capacidade fabril. A fábrica foi triplicada praticamente. Ela teve um aumento considerável não só... E passou a ser rentável. Foi uma mudança radical na... e aquilo com certeza foi bom para a companhia, mas foi ótimo para mim, porque me colocou na ribalta, me colocou no palco: "esse camarada foi lá e mudou." E eu realmente... P/2 - Quem dirigia a companhia? R - Nessa época era o senhor (Rupert?) Greg. O senhor Greg era o presidente, se bem que eu peguei o senhor (Kinning?) também. Peguei três presidentes na companhia. P/1 - A família (Kinning?) vem da linhagem de cervejeiros, de mestres. R - Desde o início os (Kinning?) são... O seu Greg vem depois. Mas o Paulo me permitiu fazer isso. E aí, diante desse resultado da filial, ele resolveu fazer um negócio um pouco mais ousado, que foi... Esse foi um convite que me deu muito medo na época. Ele me chamou para a administração central, para mim fazer nas outras filiais o que eu tinha feito em Curitiba. Nessa altura já era um negócio que eu não sabia se era possível ou não. Aí eu falei: "bom, também nessa altura não tem muito jeito." Aí eu voltei para o Rio. Aí eu voltei para o Rio. Vim de Curitiba e fui morar na Ilha do Governador, lá no Rio de Janeiro. Comecei lá na administração central um trabalho que era assim. Uma coisa curiosa é que ele era diretor, ele era diretor de marketing, mas ele mandou botar uma mesa na sala dele. Foi... Quer dizer, hoje todos nós trabalhamos juntos, mas naquela época era uma novidade. Ele botou uma... Ele me botou numa mesa do lado da mesa dele, e falou: "olha, você vai fazer isso, mas eu quero aprender, eu quero fazer junto para mim aprender." Era o diretor de marketing da companhia. (pausa) Começamos um trabalho ali que foi assim, extraordinário. Viramos amigos, muito amigos, íntimos mesmo. Ficamos amigos e somos amigos até hoje, apesar dele já não estar na companhia há muito tempo. Mas ali fizemos um trabalho que foi exponencial mesmo para mim na época, porque aí sim abriu o Brasil para mim. Comecei a mexer com Recife, Porto Alegre, Passo Fundo, com Cuiabá, com Belo Horizonte... Comecei a mexer com todo mundo. Montamos uma equipe de reestruturação, e foi um trabalho que deu muito certo. E dali o que aconteceu é que eu acabei substituindo ele como diretor de marketing. Eu fui gerente de marketing, depois eu fui gerente geral de marketing, e depois eu passei a diretor de marketing no lugar dele. Ele foi para uma diretoria adjunta à presidência e eu assumi a diretoria de marketing. E na diretoria de marketing eu tive um período grande, eu fiquei até a hora que trocou o comando, trocou o controle com o pessoal do Garantia. E na diretoria de marketing eu fiz coisas interessantes. Mas uma das coisas mais ousadas que eu fiz mesmo foi o Rock in Rio; o Rock in Rio foi na minha gestão na diretoria de marketing, que eu trabalhei pessoalmente, envolvido durante quatro meses. Coisa interessante que fizemos ali. O Rock in Rio foi um marco no Brasil. Embora o resultado para nós não tenha sido grande coisa, mas nós fizemos coisas interessantes no Rock in Rio. Nós criamos dois pontos de venda de chope - que eu diria que até hoje devem ser recordes mundiais - que eram tanques de pressão de 25 mil litros, que ficavam a 200 metros da... Num lugar que a gente chamou de beer garden. A gente fez um tanque de pressão que ficava, que só perdia 1 grau em 24 horas; nós fizemos um chopeduto por baixo da terra, isolado, com injeção de pressão, e saía numa fonte dentro do beer garden. Nós podíamos atender até 400 copos de chope por minuto. Isso foi o primeiro Rock in Rio. E nós montamos isso tudo. Outra coisa que nós lançamos no Rock in Rio, foi a primeira vez no Brasil que foi vendido refrigerante em backpack. Backpack era um negócio, parecia um astronauta, o cara tinha um tanque na... Um tanque, como um tubo... Depois isso teve na praia, mas acabou não dando certo no final, por causa de perda de gás e tudo, mas nós lançamos o backpack no Rock in Rio. Enfim, foi uma... Que eu me lembro assim... Fizemos o lançamento da Malt 90 também, que foi um grande sucesso na época. Mas nada... P/1 - Era uma cerveja mais jovem também, né? R - É. Mas nada disso pode ser comparado à fase depois do Garantia. A fase depois do garantia, essa sim é uma fase que eu tenho uma admiração extraordinária, profunda, porque o que foi feito com essa companhia foi uma transformação tão grande, tão grande, que vale a pena ter vivido, e vale a pena mais ainda que eu continuo vivendo. [risos] Como eles não me deixam me aposentar, então eu continuo vivendo o sucesso que é esse

turn around que foi feito pelas pessoas, principalmente pelo Marcel, que chegou na companhia e mudou totalmente essa empresa. Mudou... De uma empresa que ganhava 20 milhões de dólares por ano para uma empresa que ganha 450 milhões de dólares por ano. E não só transformou no aspecto de ganho, não. Transformou em tudo. A parte filosófica, a parte de gente, a parte de tecnologia, a parte de produtividade... Enfim, de excelência, de grandiosidade... Eu hoje, com essa mudança toda, hoje, que nós estamos vivendo, a Brahma se fundindo com a Antarctica, e chegando na Ambev, que hoje é a quarta, quinta maior empresa de bebida do mundo. Terceira ou quarta maior cervejaria do mundo. Esse período que começa em 1989 e vem até hoje é um período muito rico de transformações. Isso foi realmente marcante para mim. Eu vivi as duas companhias; eu vivi a Brahma antiga e a Brahma nova, e todas as pessoas que... P/1 - Então o senhor viveu três. E a Ambev. A Ambev seria a terceira. R - É, a Ambev é uma terceira com certeza. Embora eu tenha que admitir o seguinte, que a Ambev tem muito da Brahma. Eu diria que é muito a Brahma, entende? Como os processos acabaram sendo escolhidos os da Brahma, até porque por alguma razão no passado, até por essa transformação feita pelo Garantia, a Brahma num determinado momento se distanciou da Antarctica. A Brahma e a Antarctica eram companhias muito semelhantes. Mas muito semelhantes. Eu me lembro que eu fui o responsável pela integração das companhias, na fusão, eu fiz, eu chefeiei o (war room?) que fez o trabalho lá na Antártica, que fez a fusão da Ambev. E eu quando entrei na Antártica agora, em 1999, eu vi com certeza a Brahma antes do Garantia. Quer dizer, é uma companhia que é absolutamente igual ao que era a Brahma. A transformação que a Brahma teve... P/1 - Antes de 1989, né? R - É. A transformação que a Brahma teve acabou colocando a Brahma um pouco à frente da Antarctica em termos de tecnologia, em termos de estrutura de controle, tecnologia de vendas, algumas coisas de marketing. E em relacionamento com revenda principalmente eu achei que a Brahma se distanciou um pouco da Antarctica. Como nós elegemos os processos, escolhendo pelas duas companhias, e uma das características que nós tivemos lá no (war room?) foi que lá o processo ia ser escolhido o melhor, independente de que companhia viesse; o funcionário que ia ficar era o melhor, independente de que companhia viesse. Então esse processo eu acredito que eu tenha conduzido com muita sorte, com muito sucesso, porque no final era absolutamente transparente para todo mundo qual era o processo que ia ficar, porque analisados os dois processos com certeza dava para ver claramente qual que era melhor, e dava para medir os resultados. Ou então, quando eles eram muito parecidos, a gente pegava partes desse que eram melhores práticas, e fazia então um processo Ambev, que não era nem um, nem outro. Mas foram poucos. A maioria foram processos da Brahma. P/1 - Quando o senhor fala processos, o que é exatamente? R - Faturamento, por exemplo, é um processo. Entendeu? Recrutamento é um processo. Venda é um processo. Entrega é um processo. Então, por exemplo, para fazer uma empresa como essa... Nós estamos fazendo uma fusão. Qual é o processo de faturamento que vai ser usado? Temos que ver qual é o da Brahma, qual é o da Antarctica, qual que é o melhor, e usar um dos dois. Ou juntar os dois, fazer as melhores práticas dos dois para fazer um melhor ainda. Por exemplo, nesse caso, por acaso, foi o, o faturamento, foi um processo escolhido da Antarctica, porque a Antarctica já tinha o SAP, que era um software, um sistema mais próprio para expansão internacional. E nós tínhamos o Magnus, que estava super customizado, era muito bom para a Brahma, mas ele não tinha muito futuro não só de Ambev como na parte internacional. Então a gente optou pelo SAP. P/2 - Como é que foi o recebimento da notícia dessa fusão? R - Para quem? Para mim? P/2 - Para o senhor, para os seus funcionários, para as vendas, sabendo que a gente tinha duas empresas que estavam ali... R - Para mim foi interessante porque, por coincidência, no primeiro momento em que houve o contato dos dois presidentes, do Marcel e o Vitório, eles tiveram um almoço - isso saiu em todas as revistas -, eles tiveram um almoço aí, onde eles cogitaram a fusão. E por muita sorte minha, nessa altura, eu fui um dos primeiros a saber dessa possibilidade, porque o Marcel me chamou. Quando ele me disse que nós iríamos estudar uma fusão da Brahma com a Antarctica, eu falei: “calma, pô, passamos a vida toda dando porrada nesses caras, rapaz, tentando matar eles, como é que nós vamos nos fundir com eles?” [risos] P/1 - [risos] R - Aí ele disse: “mas de qualquer maneira a idéia era revolucionar”: “então nós vamos ter um negócio extraordinário para fazer.” Ele falou: “pois é, eu queria que você fosse... Você vai trabalhar nesse projeto, mas ele é absolutamente secreto, você não pode dizer para ninguém...” P/1 - Tanto é que a notícia só veio no dia em que foi anunciada mesmo a fusão, né? R - Nós trabalhamos muito tempo escondidos. Então: “você não pode falar para ninguém mesmo.” E o sucesso do segredo foi exatamente que muito pouca gente sabia e participou. Para nós foi fácil, porque como nós estávamos negociando a compra da cervejaria Bavária, lá na Colômbia, nós estávamos prontos para fazer, então a companhia esperava que a gente comprasse a Bavária. E eu ia ser o executivo da companhia que ia para a Colômbia. Já estava tudo certo, eu iria para a Colômbia para tocar a Bavária lá. Então a minha sumida da companhia todo mundo entendeu que nós estávamos comprando a Bavária. P/2 - A imprensa divulgou? Porque foi uma verdadeira operação de guerra, mesmo R - Foi uma operação de guerra... P/1 - De crachá, de troca de nomes... Como é que foi isso das pessoas entrarem no edifício? R - Foi o seguinte. O Marcel fazia os contatos dele ali na (AGP?), que era ali na Faria Lima. Nunca na Brahma. Fazia os contatos com o Vitório, tal. E tinha o João Castro Neves, que era o... O Marcel fez o seguinte, ele escolheu um jovem, que ele chama sempre jovem brilhante, né? Ele escolheu um MBA, um cara forte de negociação, um cabeça de banco de investimento, que foi o João Castro Neves, e a mim. Quer dizer, ele me colocou mais na base do executivo sênior, que tem muitos anos de companhia. Eu já tinha passado por algumas incorporações... Muito provavelmente ele me chamou mais na base do: “vamos botar um velho aqui para contrapor a esse garoto.” Além do que ele conhecia bastante do que eu sabia fazer em termos de revenda. Um dos problemas que a gente ia ter com certeza ia ser incorporar uma rede de vendas... Então o time ficou. Quer dizer, era um garoto, um jovem, e um cara mais velho como eu. E no time da Antarctica também, tinha um rapaz e tinha um cara mais velho, que era o Edson, o (Delmarchi e o Vivan?). Então todas essas pessoas trabalhavam em estudos da fusão. E eu fui para, eu fui para a Sales. A Sales é uma agência que não era de nenhuma das companhias, que cedeu para a gente um andar. Aí eu fiquei escondido meses lá, trabalhando com o Paulo Pereira, que era o diretor de marketing e diretor de vendas da Antarctica. Lá nós fizemos todos os levantamentos possíveis, já visando a aprovação no (CADE?), apresentação para o (SEAE?), para o SDE, para o (CADE?), entender como as companhias trabalhavam... Então eu levantei tudo que a companhia fazia, ele levantou tudo que a Antarctica fazia, e nós ficamos escondidos lá uns 45 dias mais ou menos. E como eu saía de casa sete horas da manhã e chegava duas horas da manhã todo dia, a minha mulher tinha certeza absoluta que eu tinha arranjado uma namorada, uma amante. [risos] P/1 - [risos] R - Certeza absoluta. P/2 - Nem para ela você abriu? R - Não. Você fala para a sua mulher, um dia... Porque ela não sabe a importância de um segredo desse. Toda essa idéia da Ambev podia se perder numa informação mal colocada sobre o assunto. Eu só dizia para ela: “olha, eu estou fazendo um negócio tão importante que o dia que eu disser para você, você vai cair sentada aí, mas eu não posso dizer a você o que é”: “mas como você não pode dizer?”: “não posso dizer a você o que é, não posso.” Foi interessante para caramba, porque todo dia eu chegava, tomava um banho assim, e... Estava morto. Morto. Aí ela falava assim: “não é possível! o que você está fazendo que todo dia você chega aqui e parece que vai morrer, caramba!”: “é muita coisa, nós temos que fazer rápido”: “mas onde você está, fisicamente? Onde você está?” [risos] P/1 - Ela não sabia? R - Não sabia. P/1 - Nem um telefone? Nada? R - Nada. Telefone ela podia falar comigo no celular, ligava no celular. P/1 - [Risos] R - De vez em quando, ela ligava no celular e dizia assim: “escuta, só estou ligando para você para saber se você está vivo.” E aconteceu a mesma coisa com o Paulo Pereira também. A mulher dele também queria saber o que estava havendo. Mas uma coisa curiosa é que realmente, quando eu disse

para a minha mulher “estamos fazendo uma fusão com a Antarctica”, ela falou: “meu deus! Ah, bom, então é por isso.” Eu disse para ela no dia que nós anunciamos para a empresa. Não, eu dei para ela o privilégio de saber meia hora antes de sair na televisão. Então na verdade aquilo ali foi um negócio extraordinário, porque nós conseguimos manter o segredo. Fizemos todo o trabalho, e depois do anúncio nós fizemos uma reunião onde acertamos quem era quem nas companhias. Montamos esse (war room?) lá na Moóca, que foi uma sala onde trabalhamos com executivos da Brahma e da Antarctica. Eu tive o privilégio de coordenar isso. Foi uma experiência extraordinária, muito bonita, onde eu revi todos os processos das companhias, acabei participando da escolha dos processos da Ambev. Foi muito legal. Isso foi uma coisa que me gratificou muito. Além do que a própria Ambev, a aprovação da Ambev, que transformou nosso negócio anterior num mega negócio completamente diferente, com um poder extraordinário, com uma capacidade de gerar resultados fantásticos. Então a Ambev é um negócio muito legal, e muito tem a ver até com a própria filosofia a cara do Marcel, que quando veio para essa companhia a gente não conhecia direito, mas toda vez que eu me refiro ao Marcel eu estou sempre, eu nunca vou encontrar adjetivos que possam qualificar um cara como esse, porque ele é realmente uma pessoa fora de série. Eu costumo brincar com as pessoas que, quando você se relaciona com o Marcel... Geralmente, você, quando olha para a frente, você vê uma parede. Todo mundo você uma parede. O Marcel, olha para lá, ele normalmente vê depois da parede. Então é uma pessoa que tem incrível relação com o futuro, ele tem uma capacidade extraordinária de fazer prognóstico, análises... E geralmente acerta. [risos] P/1 - Deixa eu perguntar uma coisa para o senhor. Quando ele chegou com a idéia da fusão, o que ele esperava? Como ele contou essa coisa de olhar para o futuro? O que ele esperava com a fusão? Qual era o sonho dele? R - Não, eu acho que antes da fusão vale a pena falar do que o Marcel sempre pensou quando entrou na Brahma, entende? O Marcel, quando entrou na Brahma, em 1989, ele fez o seguinte. Em 1990, ele passou o ano reformulando a companhia em todos os aspectos. Quer dizer, quebrando paradigmas. O Marcel, a primeira coisa que ele falou quando chegou na companhia é que não entendia porque cada pessoa trabalhava em uma sala, quando eu acho que todo mundo tem que trabalhar junto. Então ele pegou a diretoria toda... Primeiro ele não teve rodeios, ele fez uma análise das pessoas e achou quem deveria ficar, quem devia sair, e às que deviam ficar ele falou: “olha, vocês vão ficar aqui e vão ser donos do negócio de vocês; em compensação, vocês vão ganhar muito dinheiro.” E isso acabou se tornando verdade mesmo, porque quem ficou acabou ganhando muito dinheiro mesmo. E ele fez o conselho, botou em prática algumas idéias que ele trazia lá do Garantia, ou coisa desse tipo, onde ele acha que as coisas têm que ser resolvidas na hora, numa mesa, e não há necessidade de sala de reunião, de formalidade, e nem de coisa nenhuma... Ele tem coisas incríveis. Então ele botou todo mundo junto. Num primeiro momento, foi um constrangimento louco. Eu tenho uma história sobre isso interessante, porque eu tinha uma sala... Eu, como diretor de marketing, eu tinha uma sala de 30 metros quadrados, toda forrada de lambri, de madeira de lei, um tapete enorme P/2 - Lá na Sapucaí? R - Lá na Sapucaí. Tinha um grupo estofado assim, tinha uma mesa de reunião, tinha três telefones... Eu tinha um carro que era trocado de dois em dois anos, da companhia, full time, com motorista. Tinha poder, tinha muito... Mas não ganhava dinheiro, não. O negócio era meio só de status. O Marcel chegou e disse: “olha, não tem sala, é todo mundo na mesa, sentado, um de frente para o outro [risos], é um telefone.” É meia secretária. [risos] Meia secretária, uma para cada dois... P/2 - Essa sala não é aquela que fica no segundo andar lá da fábrica? R - Não. Não era na fábrica. Essa sala foi no sétimo andar, lá na Marquês de Sapucaí. Essa primeira. Ele acabou com carro, motorista, tal... Nem vaga tinha. Quem chegar primeiro, pega a vaga, quem não chegar não pega... Aí reformulou salário... Ele fez logo um... Eu não estava entendendo direito o que ia acontecer, porque tudo o que eu tinha ele tirou, e ainda deu uma reduzida no salário. E disse ainda que a gente ia ganhar muito dinheiro. Então tá bom. [risos] Mas foi interessante, porque dali para a frente ele começou a fazer uma revolução mesmo de... Você, dono do seu negócio, você tem a responsabilidade de fazer, e nós vamos te cobrar para caramba, mas se você for bom você fica, se você for ruim, você sai. Tem muita gente que acha que é selvagem, tal, mas eu diria o seguinte: a filosofia que ele implantou nessa companhia é que transformou essa companhia numa companhia peculiar. Se você gosta dessa companhia, se você se adapta a ela, você vai ficar nela a vida toda e vai ser muito feliz. Não é muita gente que se adapta a ela, não. Tem muita gente que chega e não gosta. Gente que quer privilegiar padrão de vida, qualidade de vida, antes de ter feito alguma coisa dentro da companhia, vai ter dificuldade. Até nós mesmo. Eu digo nós porque eu acho que fiz grandes coisas nessa companhia. Ainda não consegui partir para ter uma qualidade muito grande de vida, porque a gente está lá e não tem muito tempo. Tem que escapar nos feriados para pescar, mas... Mas é um negócio filosófico. Quer dizer, se você se adapta bem a essa companhia, você, com certeza, você vai ser muito feliz nela, porque você vai gostar dela, vai se apaixonar por ela, e vai trabalhar com alegria. Porque uma das coisas que me mantém nessa companhia há 40 anos é que eu trabalho o tempo todo com muita alegria. Eu estou sempre brincando com as pessoas, embora seja um cara rígido, bravo para caramba. Quem trabalha comigo sabe que eu sou bravo para caramba, mas eu faço sempre do trabalho um negócio que seja também o meu motivo de viver. Eu não posso ficar aborrecido o tempo todo. A gente já não tem tempo para tirar férias, se você ficar aborrecido ali também é melhor fazer outra coisa. Então o que eu acho legal no Marcel, antes da fusão, é que ele criou regras, ele quebrou paradigmas na companhia e a transformou numa companhia dinâmica, voltada para o mercado, marketing orientada, disposta a buscar resultados, desafios de toda ordem. Metas difíceis de serem atingidas, mas que sempre são perseguidas e atingidas. Então ele criou na companhia uma filosofia de gente que gosta de desafio, gente que bate meta, gente que consegue resultado. Então quando ele chegou com a possibilidade de fazer a Ambev, a visão do Marcel nada mais é do que... A visão dele sempre foi essa. O sonho dele é comprar a (roiserbutch?), comprar a (sumsaff?). Ele quer ser o maior do mundo, sempre. Não que seja um megalomaniaco. Não é, não. Ele acha que nós temos possibilidade, gente, força, equipe para ser sempre maior do que somos hoje, sempre melhores do que fomos até agora. Ele é um sonhador constante, ele não se acomoda fácil, não. E a Ambev foi, com certeza, naquele primeiro momento, uma idéia... Tanto é que, se vocês acompanharam, viram como foi difícil aprovar essa fusão. Porque é difícil mesmo aprovar uma fusão dessas. Mas pode ter certeza que uma grande parte dessa aprovação se deveu ao espírito da gente, da Brahma, que hoje a gente é Ambev, que é gente de muita briga, de muita luta, de correr em cima, de querer fazer de qualquer maneira. E foi o que acabou acontecendo. Com a aprovação da Ambev, realmente aí nós temos um gigante extraordinário, que eu creio que ainda não é o final do sonho dele não. Ainda pretende crescer mais aí. P/1 - Quais são os planos para o futuro? R - O Marcel, ele não... Bom, estou aqui também personificando o Marcel, mas eu não posso esquecer que tem (Marcel Margem?), que também foi um executivo extraordinário, que tocou essa companhia nos últimos 12 anos com uma força fantástica. Tem executivo muito bom na diretoria. Mas eu vejo assim que a cabeça das pessoas é crescer. Quer dizer, se der chance nós queremos estar indo em frente, buscar outras empresas. Ou adquirir, ou se associar. Então nós queremos estar nesse negócio de cervejas e refrigerantes, e queremos ser o primeiro do mundo. Se deixarem, nós vamos chegar. P/2 - A trajetória das duas companhias é marcada por aquisições e fusões, não é isso? Principalmente da Brahma. R - É. A Brahma, até antes do Marcel, ela fez grandes aquisições. A Brahma em 1980 comprou a Skoll. Isso foi um lance de muita audácia na época, e de muita sorte depois, porque acabou se transformando no maior negócio da companhia a marca Skol. A companhia comprou a (CIBEB?), que era a Carlsberg. Lá na Bahia, comprou a Fratelli Vita, que era uma companhia de muito prestígio lá na Bahia, de refrigerantes, e hoje é água mineral. Se associou à Astra, cervejaria do Ceará. Fez uma parceria, agora de 30 anos, com a Pepsi Cola. A companhia sempre foi muito dinâmica, sempre esteve aí querendo crescer,

querendo crescer... Você pode ter certeza que o Marcel deve estar pensando assim: “nós somos o quê? Terceiro do mundo? Estou a fim de ser primeiro.” [risos] Ele pode até não conseguir, mas ele vai... E também não vai fazer nenhuma coisa louca para chegar lá, mas se tiver alguma chance, razoável, se for uma boa oportunidade, com certeza ele vai estar correndo para tentar conseguir, porque é da cabeça dele. É da cabeça dele e de todos da Ambev. Nós estamos querendo saber como é que vai para frente. Não tem esse negócio de achar que está bom, não. P/1 - O que permaneceu da cultura Brahma que foi para a Ambev? R - Eu acho isso. Eu acho que, por exemplo, uma das coisas que eram a diferença entre as companhias - a Brahma pós Marcel contra a Antártica, ou versus Antártica - é que a Antártica continuou no sistema que a Brahma tinha de privilegiar as pessoas de carreira dentro da companhia independente de qualquer coisa. Então as pessoas tem 20, 30, 40, 50 anos na companhia, independente se eram boas ou não eram tão boas assim. Eu não estou dizendo isso como crítica, eu estou dizendo simplesmente que a diferença... Porque a Brahma era exatamente assim. O Marcel chegou e partiu para uma filosofia um pouco diferente. Ele partiu para apostar no jovem. E apostar no jovem não só de talento, mas no jovem muito bem formado. Então ele fez dois ou três programas na companhia, em que eu participei de pelo menos dois, que foram de grande sucesso em relação a isso, ao tipo de estilo de administração da companhia. O primeiro deles foi o projeto trainee. Quando chegou na companhia, ele saiu para as faculdades para falar qual era a idéia dele, qual era o sonho dele, e para recrutar pessoas recém formadas, ou prontas a se formar, para ir para a Ambev. Para ir para a Ambev, não. Para ir para a Brahma. E na Brahma ele fez um projeto que era assim. Ele dava um ano... Nós fizemos um recrutamento extraordinário. O primeiro projeto... Só para você ter uma idéia, o primeiro programa de trainee, o nosso diretor de vendas hoje é desse programa, Luís Fernando (Edimar?). Ele fez um programa de trainee onde nós pegamos um time de garotos extraordinários, fantásticos. E recheou com alguns MBAs, com meia dúzia de MBAs contratados a peso de ouro naquela época, recém saídos dos cursos nos Estados Unidos, e de uma área que ele tem hoje - no Garantia tinha -, a fundação Estudar. Eles tem um trabalho onde eles patrocinam o pessoal estudando no Brasil e no exterior, e com compromisso de analisar uma proposta das empresas da AGP. Então ele fez o Projeto Trainee, puxa, que aí baixou drasticamente a média de idade dos executivos da companhia. Por que? Porque o cara estava pronto, ele jogava o cara numa função, independente se achasse que o cara estava bom ou não. Quer dizer, ele arriscou muito. Era o que nós chamamos na época de promoções malucas. A gente colocava o cara independente se ele vai dar certo ou não. O Marcel fez muito disso na companhia. O segundo projeto que eu participei ativamente, e foi idéia dele, foi fazer nas revendas, como se fosse o Projeto Trainee, fazer o Projeto Sucessores, que nós pegamos os filhos de revendedores e trouxemos para uma universidade interna nossa, que criamos em 1991, chamada Ibrahma - e hoje chama Universidade Ambev -, onde a gente treina o distribuidor, treina o titular e treina o filho dele. Então eu fui encarregado de fazer esse projeto. Nós fizemos; todo ano a gente faz uma turma de sucessores, com dois, três módulos, sendo que um módulo desses é básico, outro é de treinamento na operação, e um outro é no exterior. E a gente começou a levar os garotos nos Estados Unidos para ver como é que as revendas funcionaram, como é que eram as coisas... O Trainee tornou a administração da companhia mais jovem. E o Sucessor tornou a administração das revendas também mais jovem. E os programas importantes da companhia nós ancoramos nos sucessores. Por exemplo, o programa de excelência, que foi uma das coisas que eu acho que melhor... O maior projeto que a gente fez pós Marcel, pós garantia, foi o programa de excelência que a gente criou em 1992, que é um programa extraordinário. Nós ancoramos esse programa - está fazendo agora dez anos - no Sucessores. Quer dizer, o Sucessores, em vez de ser o filho do revendedor, que vai lá para a revenda encher o saco, ganhar dinheiro com o pai... (Fim do CD 1) R - ele era o único cara que conhecia o projeto que a companhia queria, que era o projeto do programa de excelência. Então ele foi para lá e passou a ser o king lá, porque ele ia ser o cara que ia implantar o programa de excelência. E depois fizemos várias coisas. Fizemos também o PPR, que é um negócio extraordinário também, que é um programa de produtividade. Nós ancoramos também nas revendas dos sucessores, assim como qualquer idéia boa que a gente tem na companhia a gente procura ancorar nos trainees. Então a diferença básica que eu vejo é que ele teve a visão de apostar no jovem e transformar... Porque o jovem é muito mais audacioso, ele não tem muito compromisso com nada. Ele não tem compromisso nem com ele mesmo. Então ele vem, o que ele está errado ele fala, então ele assume... E ele sempre apostou nisso, e sempre deu certo. Então por isso é que a mentalidade Brahma, a chamada mentalidade Brahma, após Garantia, ela vem muito desses programas que ele criou, de treinamento, de acreditar no jovem, no dono. E vem também de uma coisa que ele também criou que é super agressivo, que funciona extraordinariamente bem na companhia, que é o sistema de remuneração variável e o plano de ações. Ele quando implantou a remuneração variável, se você fizer o seu trabalho de forma extraordinária, você está arriscado a nos primeiros dias de março receber um ano de salário na tua mão de bônus. Além disso, você está arriscado a receber... Desse ano de salário, você pode pagar até 70% de ações que tem um preço mais baixo do que o mercado, que são bloqueadas por cinco anos. Então você começa a engatar uma coisa na outra: performance, com bônus, com as ações, com seu trabalho, com as metas... Então isso é um negócio envolvente e matador. A garotada se mata mesmo. Então o espírito que se fala da Brahma é mais ou menos um negócio desse: jovem, muito bem preparado, gosta de desafio, bem estimulado, tem um plano de ações que pode transformar ele num cara rico a curto prazo. É a fórmula do espírito da companhia, muito ligada nesse matador. Como isso não tinha na Antártica... Quer dizer, a Antártica continuava vivendo como a Brahma era, então não tinha esse tipo de coisa. Então o que foi para a Ambev evidentemente, como melhor prática, foi o espírito da Brahma, e não o espírito da Antártica. Isso não tem muita dúvida. Acho que o espírito que está na Ambev é o espírito Brahma, só que agora mais, eu diria... Mais reciclado para o desafio que agora é muito maior. Porque agora você tem que defender uma posição dessa, que é muito grande no mercado. Os analistas, os acionistas esperam de nós sempre um resultado crescente a cada ano. Isso torna a empresa cada vez mais pressionada, cada vez mais competitiva, então tem que ter gente cada dia mais brava. P/1 - [risos] P/2 - A fusão está consolidada. R - Totalmente consolidada. Absolutamente consolidada. Eu diria até em tempo recorde. Nós temos um case mundial. Eu acho impossível alguém fazer uma mega fusão como essa e fazer uma transição em dois anos, que foi o que nós fizemos. [pausa] P/1 - Infelizmente... Eu vou fazer duas perguntas. Uma assim, é mais de curiosidade, mesmo. Se o senhor bebe cerveja, e qual das marcas o senhor gosta. [risos] R - Eu acho que é uma questão de... É simples isso. Eu passei a minha vida toda bebendo Brahma, Brahma Chopp, e continuo achando Brahma Chopp uma cerveja... Se eu tiver que pedir, chegar no bar e pedir, eu vou sempre pedir Brahma Chopp. Mas eu diria que ultimamente eu tenho me pego bebendo muita Bohemia. [risos] É um projeto novo; é uma cerveja que esteve muito tempo aí, mas que agora foi relançada com um trabalho magnífico que está sendo feito pelo \_\_\_\_\_ e tal. E a gente fica envolvido e acaba... Mas se eu tiver que preferir, prefiro Brahma Chopp, mas tenho tomado Bohemia. P/1 - E tem uma coisa da fábrica, né? As pessoas têm uma preferência: a Brahma de tal lugar... Tem alguma que o senhor... R - Não, não tem. P/1 - Não? R - Não tem até porque isso nem existe hoje. A cerveja tem que ser absolutamente igual, porque nós temos uma... Hoje a nossa fábrica não é para atender uma área, a nossa fábrica é para atender diversas áreas de acordo com uma malha que é montada de distribuição. Quer dizer, você pode estar aqui e buscar em Curitiba, como pode buscar estar no Rio... A cerveja então tem que ser muito, muito, semelhante, não pode ter nenhum tipo de diferença. P/1 - Agora uma última pergunta. O que o senhor acha da Ambev estar resgatando seus acervos, sua memória? R - Eu acho uma idéia extraordinária, até porque eu nem entendo direito porque uma companhia que tem mais de 100 anos, uma empresa que tem todo esse



tempo... e tem uma história ligada com a alegria. Você tem que ter registro disso. Se você pensar bem, toda vez que você falar em Brahma, você está falando de carnaval, está falando de carnaval, está falando de reuniões, está falando em festa, está falando em alegria... É uma empresa que passou a vida inteira... E tem registros incríveis desse negócio, de estar ligada ao carnaval, ao futebol, aos principais acontecimentos do país. Então seria um absurdo uma companhia dessas não preservar suas origens, não homenagear o seu passado. Até porque eu acho que todas as vezes que alguém elogiava a Brahma nova, que falava: "a Brahma depois do Garantia..." Pois olha, nós temos que reverenciar a Brahma nova, mas temos que ter cuidado, não se esquecer da Brahma antiga, porque a nova só existe porque a antiga deixou ela vir até aqui. Houve um trabalho lá que nos trouxe até aqui. Acho que é extraordinário, e acho que vale a pena. Isso é cultura, é preservar a cultura das empresas. Eu acho que vai ser interessante como é que vai ser esse negócio de Brahma e Antártica, que tem coisas muito semelhantes, e a partir de um determinado momento como é que isso termina no final. P/1 - E o que o senhor achou de ficar aqui com a gente esse tempo, falando da sua experiência e da sua história? R - Achei ótimo. [risos] Achei ótimo. Eu passei a minha vida inteira toda nisso. Falar nisso me agrada. Eu gosto muito de lembrar as coisas que eu fiz, as coisas que... Quer dizer, com certeza você não ouviu eu falar das besteiras que eu fiz. Eu fiz muitas também [risos] Eu fiz muita coisa boa, mas também fiz muita besteira. Fiz muita coisa que deu errado. Mas é sempre muito bom lembrar disso, acho que é sempre uma alegria. Tá bom? P/1 - Obrigada P/2 - Obrigada. R - Obrigado vocês. P/1 - Nossa, a gente podia ter ficado mais uma hora... R - É muita coisa. P/1 - É muita coisa. R - Eu nem entrei na, não entramos na... (Fim do CD 2) ---- FIM DA ENTREVISTA----