

MUSEU DA PESSOA

História

A Brahma e AMBEV como paixão de vida

História de: [Cláudia Elisa de Pinho Soares](#)

Autor: [Érika](#)

Publicado em: 07/07/2021

Sinopse

Chegada de Cláudia na Brahma. Mudanças de área e setores. Vida fora do país. Transformação da Brahma em AMBEV.

Tags

- [mudanças](#)
- [Tijuca](#)
- [Brahma](#)
- [Venezuela](#)
- [Skol](#)
- [crescimento profissional](#)
- [AMBEV](#)
- [FAB](#)
- [cargos](#)
- [Guaraná Antártica](#)
- [mulheres no trabalho](#)
- [viagens a trabalho](#)
- [empresa jovem](#)

História completa

Projeto AMBEV Realização Museu da Pessoa Entrevista feita por: Beth e Ana Elisa Entrevistado: Cláudia Elisa de Pinho Soares Local e data da entrevista: São Paulo, 22 de outubro de 2003 Código AMBEV_HV003 Transcrição de Marina Stefani de Almeida Revisado por Thayane Laranja dos Anjos P/1: Boa tarde. R: Oi! Tudo bem, Beth? P/1: Obrigada por você ter vindo dar seu depoimento. Nós gostaríamos que você começasse o seu depoimento pelo seu nome, data e local de nascimento. R: Meu nome é Cláudia Elisa de Pinho Soares, nasci no dia 23 de março de 1968 no Rio de Janeiro. P/1: Cláudia, seus pais são cariocas? R: Meus pais são portugueses, o que significa que normalmente eu tive uma educação bem dura focada em trabalho. É isso. P/1: E eles vieram para o Brasil quando? Você sabe? R: Meu pai veio para o Brasil com 16 anos. Ele chegou sem nada, na verdade, com uma muda de roupa, e construiu. Meu pai é empresário, tem uma empresa de ônibus no Rio de Janeiro. E minha mãe veio bebê, minha mãe veio pra cá com sete meses. Meu avô tinha negócios aqui no Brasil, na época uma carroçaria e ele veio. Também, quer dizer, foram construindo. Minha mãe tem vários imóveis que herdou do meu avô e que ela, na verdade, administra os imóveis, a renda dos imóveis, etc. P/1: E qual o nome deles? R: David, meu pai e Isaura, minha mãe. P/2: E seus avôs por parte de pai ficaram em Portugal? R: Meus avôs por parte de pai faleceram quando ele ainda era criança. Então, realmente eu não tive contato e meu pai perdeu o pai e a mãe muito cedo e foi criado pelos irmãos mais velhos - ele é o irmão mais novo. P/2: E por parte de mãe? R: Minha mãe tem um irmão mais velho que mora no Rio de Janeiro também, é construtor, empresário. Ele tem outros dois filhos, meus primos, que são os primos que eu mais convivi aqui no Brasil, a exceção de uma prima minha de Portugal que morou comigo desde de que eu nasci até os meus quinze anos. P/2: E você tem irmãos? R: Eu tenho um irmão mais velho que eu três anos, está com 38, o Luis Fernando. P/2: E o Luis Fernando trabalha? R: Ele também trabalha numa financeira, já trabalhou na Brahma, na época em que podia familiar. Hoje ele trabalha na área financeira de uma grande corporação. P/2: E quando você morava no Rio, quando você era criança, qual bairro? Que região? R: Eu fui criada na Tijuca, estudei a minha vida inteira na Tijuca. Estudava no Colégio Marisca de São José, que aqui em São Paulo é o Arquidiocesano. Além de estudar, eu sempre fui muito curiosa, de fazer mil atividades. Então, quer dizer, tinha absolutamente todos os meus dias ocupados, eu fazia inglês, francês, alemão, piano, sapateado, canto coral, tudo que você pode imaginar de atividade mais ligada com a vida artística mesmo, na verdade, sempre foi o que eu fazia, até fazer vestibular e entrar pra faculdade. Aí realmente parei com isso e fiquei com o foco mais na universidade. Quando eu fui fazer faculdade, eu fazia duas faculdades ao mesmo tempo, fazia matemática na UERJ de manhã e fazia administração na PUC à noite. Fiquei nessa vida durante dois anos e meio. Eu passei pela minha primeira experiência profissional que foi na Souza Cruz, foi meu primeiro estágio na área de marketing e pesquisa de

mercado, trabalhei lá em 1987, em outubro de 1987 e aí não dava mais pra conciliar, né? Depois da Souza Cruz, eu fiz processo seletivo, trabalhei num banco, fui estagiária na área de marketing, depois fui efetivada na área de planejamento estratégico. Hoje, esse banco já foi incorporado por outro, mas ele se chamava Banco Bolzano Simonsen. Em julho de 1989 eu viajei pra fora, morei um ano: sete meses na Inglaterra e três na Alemanha. Na Inglaterra, eu fui pra lá porque fui fazer um estágio numa corretora de valores e mercado financeiro. Eu fiz esse estágio que durou três meses, depois disso eu fiquei estudando inglês. Além disso, eu fazia um _____ como garçonne num restaurante que eu achei fantástico, pra mim era algo que nunca ia viver, então foi um grande aprendizado pessoal. Depois que eu estava na Inglaterra, chegou a confirmação que eu havia sido aceita num estágio na Alemanha numa empresa de auditoria externa. Da Inglaterra mesmo eu me mudei pra Alemanha e de lá eu voltei ao Brasil. Então, eu fiquei fora do Brasil de julho de 1989 a julho de 1990, exatamente um ano. Eu voltei antes de me formar em administração na PUC, estava com a matemática trancada e da fato nunca mais regressei. Quando eu voltei para o Brasil em julho de 1990, passado uns quatro meses de você chegar [PAUSA], porque eu voltei falando: “Não, porque eu sou muito jovem, eu quero só estudar”. Quando eu cheguei aqui eu pensei: “Velho, eu preciso ganhar dinheiro, não tem jeito”. Eu comecei, então, a participar de processo seletivo e entrei na Brahma na época. Comecei a participar de processo seletivo em novembro, porque na época a área de Recursos Humanos, de gente, como nos chamamos, recebia todos os anos o currículo de estudantes universitários que haviam feito intercâmbio por essa associação, que eu fiz pra Alemanha, chamada AIESEC, Associação Internacional dos Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais. Por conta de o meu nome estar nessa lista eu fui chamada e comecei a fazer o processo seletivo. Então, eu peguei bem o início que foi aquela época em que houve a compra da Brahma pelas pessoas vindas do Grupo Garantia de onde veio toda essa equipe. Veio o Marcelo, que era o presidente, o diretor geral na época, o Magin como diretor de marketing, o Danilo de Palma que foi a pessoa com a qual eu acabei fazendo as entrevistas porque optei pela área financeira. Então, comecei pela diretoria financeira com o Danilo de Palma, mas convivendo também com outras pessoas que haviam vindo do Banco Garantia, que é o Luis Cláudio Nascimento que hoje é o diretor de logística da AMBEV. Então, comecei na mesa de aplicações financeiras. P/2: E como foi você ter saído de um banco? Como que foi quando você chegou na Brahma? Qual foi a sua primeira impressão? R: É interessante, você sabe que eu me sinto privilegiada de ter vivido aquele momento, que foi um momento que a gente estava mudando a cultura da empresa. Foi um momento que "o que era a Brahma?" e a gente, o jovem chegando, ouvia o que era a Brahma por ver as pessoas que estava há mais tempo falar: “Porque aqui tem a preocupação com as pessoas, mas estão cortando muita gente, as pessoas antigas estão saindo, só está entrando gente jovem”. A minha impressão foi super positiva, porque mesmo nos lugares que eu já trabalhei antes, a Souza Cruz, o banco, quando eu morei na Inglaterra também, eram ambientes bem despojados, como logo que eu cheguei era o ambiente de Brahma, como é até hoje. De fato, é um pouco diferente da Alemanha. Na Alemanha todo mundo é muito mais formal e eu que tinha acabado de vir da Alemanha, ainda estava muito assim formal, com aquela coisa de se aproximar das pessoas pensando em como eu devo falar. Então, na minha chegada na Brahma foi interessante que as pessoas diziam: “Como a Cláudia é séria”. Passados dez meses: “Nossa, como a Cláudia é maluca” [RISOS]. Porque é o espírito de brincadeira, o espírito alegre que eu tenho e não perdi até hoje. Na mesa de aplicações financeiras, que foi a minha primeira área na companhia, eu continuei a ter, o ambiente permitia isso, as pessoas eram muito integradas, mas onde realmente acentuou isso e onde eu pude sentir claramente esse espírito, que é o espírito que a gente queria disseminar de qualquer forma, foi quando eu passei para o Projeto Trainee, logo depois da mesa. Eu fiquei na mesa dez meses e depois desse tempo eu vi que não era a minha praia, eu vi que era uma coisa muito pra fora. P/1: Conta pra gente o que é essa mesa de operações? R: A mesa de operações financeiras é uma área da companhia que centraliza todo o caixa da empresa. Então, por exemplo, a gente nas fábricas, nas operações nossas de distribuição, nós não temos uma área de tesouraria, nós temos pessoas que veem a entrada de dinheiro no banco e todas essas informações do que tem de recebimentos e pagamentos é passada para uma central que centraliza tudo isso e diz: “Bom, hoje tem livre pra aplicação” ou “precisamos tomar no mercado tanto”. A mesa de aplicações mudou muito da época que eu estava. Hoje tem muita coisa mais automatizada, algumas das atividades que eram na mesa hoje são em uma de nossas diretorias que é a DSC – Diretoria de Serviços Compartilhados. Mas, assim, o intuito da mesa é centralizar o caixa e, na verdade, ter um relacionamento mais externo com o mercado. Então, quer dizer que a mesa não tinha nenhuma atividade ligada à operação da companhia, ela era o contato com os bancos para a tomada e investimento de dinheiro, visto o tamanho do nosso caixa que é bastante parrudo. E foi exatamente isso que eu não queria, o que eu queria era participar do negócio da companhia, eu gostava de negócio, gostava de atuar, ver resultado. Foi por isso que eu falei na época com o meu chefe que era o Luis Cláudio, o Pantera, como a gente chamava, e falei pra ele que eu queria participar do processo seletivo pra trainee. Não sei se alguém contou pra vocês mas, na verdade, todo esse Projeto Trainee, que é um projeto que a companhia preserva até hoje, é uma maneira da companhia injetar talentos, pessoas com uma ótima formação acadêmica que tenham, digamos assim, a cara da AMBEV, essa cara arrojada, essa cara de querer fazer as coisas, querer ir atrás, meio assim, agitada. Era o segundo ano que a gente estava fazendo isso, então nós tivemos uma primeira turma de trainee de 1990 e eu sou da turma de 1991. Éramos muitos na época, eram sempre turmas de 20 e tantas pessoas. Quando eu entrei para esse Projeto Trainee foi realmente a época mais espetacular que eu pude vivenciar na companhia, porque como trainee você roda por todas as áreas e, quando você roda por todas as áreas, tem de tudo, né? Tem gente que olha assim pra você: “Essa pessoa está vindo aí acho que pra tomar o meu lugar”. Era a sensação que existia naquele momento, hoje eu não acho que seja, posso até falar o que hoje as pessoas acham o que é o trainee. Mas, naquele momento, as pessoas sentiam assim: “Eu sou um analista pleno, um analista sênior, esse cara está chegando aí pra tomar o meu lugar”. Então, tinha gente que gostava porque todo mundo era muito alegre, muito simpático – isso era verdade -, então nos recebiam muito bem e tinha gente que olhava torto pra você e falava: “Isso é uma ameaça”. E também estava na nossa função de trainee falar: “Olha, velho, eu não estou aqui pra roubar lugar de ninguém, eu estou aqui pra aprender, um dia alguma coisa vai me ser dada como desafio, mas eu estou aqui pra aprender”. Houve esse momento que eu fui trainee que é a oportunidade que você tem de ficar seis meses rodando por todas as áreas da companhia, área comercial, área logística, área de refrigerantes, área financeira, área de vendas, área de marketing, até ter um destino final. Terminado esse meu estágio, que nós chamamos estágio pleno, que é o estágio de seis meses, foi uma opção minha e também uma escolha do diretor, eu fui pra Diretoria de Revendas e foi aí que eu trabalhei com o Adilson Miguel. Então, eu fui trabalhar na Diretoria de Revendas com o Adilson Miguel, durante uns seis meses, eu fui trabalhar na própria AC mesmo, olhando os resultados do que eram as nossas distribuidoras próprias, que hoje nos chamamos de CDDs – Centro de Distribuição Direta. Mas, na época essa era a área menos glamourosa da companhia, hoje é a área que todo mundo quer, porque todo mundo acha que é uma puta oportunidade de fazer carreira, mas na época era o patinho feio, ninguém queria nem ouvir falar, todo mundo achava que era o “ó do borogodô” essa área. Mas, ledão engano, todo mundo que pensou assim foi quem mais perdeu, porque exatamente por serem negócios menores, eram negócios que em estando em alguma das operações, você tinha mais oportunidade de aprender. Então, lógico, eu estava na Diretoria de Revendas olhando o resultado de todas. Na época em que eu estava em revendas, isso já vai pra era 1992 para 1993, nós tínhamos umas oito ou nove distribuidoras próprias, que chamávamos naquela época de IGONs, a razão social era IGON era uma empresa do grupo Brahma. Eu fiquei um tempo na AC e deixei bem

claro: “eu quero ir pra uma operação”. Eu realmente queria experimentar o que é isso, eu acho que era o lugar pra aprender. Em 1993 eu fui mandada pra operação lá de Maceió. Tinha um gerente que o pessoal não confiava muito, achava que não era o cara, o pior é que o cara sabia e eu fui. E foi uma coisa muito interessante, porque isso é uma característica, todo mundo sabe de tudo. O cara virou pra mim e disse: “Cláudia, eu sei que eu estou mal na foto, ou eu estou enganado ou você veio pra me substituir”. Eu virei e disse: “Eu não sei se eu vim pra te substituir, nem sei mesmo, não me disseram isso, só me disseram que eu tinha que vir pra cá aprender. Eu não vou roubar o seu lugar, até porque eu acho que tem espaço pra todo mundo. Eu quero aprender e quero te ajudar”. E, realmente, naquela época, era uma época muito heróica, né? No início da companhia a gente não tinha sistemas, não tinha cubos, estava começando a implantar algumas coisas mais interligadas, cada distribuidora, cada fábrica tinha o seu próprio servidor, o seu próprio faturamento, o seu próprio acompanhamento de quanto pagar e receber, os padrões não eram tão claros, você não tinha uma centralização, uma coordenação que conseguisse olhar tudo. Imagina, isso era em 1992, 1989, 1990 foi quando houve a compra da Brahma pelo grupo e foi quando isso começou a mudar as pessoas, para começar a mudar e injetar ar novo na cultura da empresa. Então, quer dizer, se por um lado isso é ruim, porque não tinha nada escrito sobre o que você deveria fazer, por outro é bom porque você usava o seu bom senso e falava: “Isso é o certo, isso é o melhor pra companhia”. Foi uma experiência fantástica que eu tive em Maceió, fiquei lá quase um ano e depois voltei transferida para o Rio de Janeiro pra trabalhar numa IGON, que era a IGON – Tijuca, já na frente da área administrativa financeira e logística. Nessa época, a gente tinha uma divisão dentro das vendas próprias que era um pouco diferente que da que tem hoje nos CDDs. A gente tinha o cara de vendas, o comercial, digamos assim, e temos o outro gerente que olhava toda a parte financeira, toda a parte de logística, entrega e distribuição. Hoje nós temos sempre três pessoas: um gerente comercial, um gerente logístico e um gerente financeiro, mas na época era financeiro e logístico. P/1: Não querendo te cortar. R: Não, vai. P/1: Nós estamos num terceiro momento, você ficou na central, depois você foi pra Maceió e de lá voltou pra Tijuca? R: Isso. P/1: Você sentiu muita diferença nesses três lugares? Foi uma diferença grande? R: Imagina, eu vou fazer agora em janeiro treze anos, contando a ano que eu fiquei fora no MBA, doze anos que eu trabalho na companhia e em doze anos eu já trabalhei em dez posições diferentes e em sete unidades em locais diferentes entre Rio, São Paulo, Maceió, Salvador e Venezuela. Então, cada lugar que você vai, os procedimentos e o que você tem a fazer... Você vai amadurecendo em termos de experiência. Algumas coisas que eu achava que em Maceió dava pra conviver quando eu voltei pra Tijuca eu falei: “Não, isso não, não podemos perder tempo com isso”. Nisso você vai ganhando agilidade que a experiência vai te trazendo e, sem sombra de dúvida, em cada lugar você vê que a cultura da companhia era igual, tinha essa vontade de querer fazer. O que tem de diferente é que cada lugar tem a sua característica. Então, por exemplo, o povo do Rio é um povo mais esperto, um povo mais rápido, né? Quando eu fui pra Maceió você via um pessoal mais doce: “Mas espera, calma, vamos ver como é isso”. Imagina, tiravam duas horas de almoço e você não podia falar que não, porque todo mundo tirava duas horas de almoço, todas as empresas, não teria lógica a gente fazer alguma coisa que não tivesse haver com a localidade. Quando você vem pra São Paulo, aí você já vive um momento diferente, são pessoas... A cultura da companhia se preserva, só que pela característica das pessoas e da própria localidade isso acaba, é claro, transparecendo no ambiente. Quando você vem aqui pra São Paulo, você vê que não é essa mesma alegria, essa coisa do “Ô galera!”, como é no Rio, como é em Salvador, não tem isso, você vê que é um pessoal mais centrado, é um pessoal mais profissional, é um pessoal que vai te conhecendo mais pouco a pouco, né? E na Venezuela, então, que é outro país, já é uma total diferença. Quer dizer, a gente está num país onde nós somos uma empresa de merda, a marca Brahma não é a mesma coisa que é no Brasil, onde a gente é... Nós começamos as operações internacionais em 1994, foi onde a gente comprou Cervejaria Nacional na Venezuela e eu fui pra lá em 1999, né? Todo mundo que foi funcionário de lá diz: “Cláudia, as pessoas chegavam aqui querendo bater na gente, querendo impor uma cultura do brasileiro e achava que nós tínhamos que aceitar”. Por exemplo, para o venezuelano, alguém sentar na sua frente e botar o pé em cima da sua mesa é um desrespeito, o que a gente convive bem aqui que tem um pouco mais de influência americana, de praticidade, de alguém virar e falar: “Está errado, cacete, vamos mudar”. Você fala isso pra um venezuelano e ele sofre, entendeu? É uma figura mais doce. Então, é da natureza do povo, ao mesmo tempo a cultura da companhia é assim. E como você faz o encontro disso? Então, é você tentando mostrar: “Olha a gente entende o jeito de vocês, mas a gente também tem uma cultura que nós queremos rapidez, então não é pra vocês ficarem chateados porque as vezes a gente fala meio duro, isso não é o sentimento de não gostar, ao contrário, a gente só briga com quem nós gostamos, se a gente não gosta não brigamos.” Então, cada localidade tem o seu jeito, que é o jeito cultural local que deve casar com a cultura da companhia, que é uma cultura muito rápida. Dessa forma, quando a gente chega num lugar que é um pouco mais devagar, tipo nordeste, Alagoas ou mesmo a Venezuela onde as pessoas são mais: “espera, um momento”. Você acaba vendo que quem a gente contrata são as pessoas mais espertas, mais rápidas e que topam esse nosso jeito de ser, se a pessoa for diferente ela vai brigar consigo mesmo o tempo todo, né? Ela também não vai ser feliz, então não adianta. [PAUSA] Nós estávamos onde? P/2: Nós estávamos na Tijuca. [RISOS] R: É isso mesmo. Então, quer dizer, fiquei na Tijuca, já era uma alteração maior que em Maceió, pois eu já era gerente e tinha responder por resultados, já tinha que levar pancada do Adilson Miguel quando não atingia ou quando reclamava do que achava do que ele devia reclamar. Nessa época que eu estava na Tijuca foi quando exatamente houve a mudança da matriz da companhia que era na Tijuca mesmo. A AC mudou-se em setembro de 1994 do Rio pra São Paulo, esse foi um momento muito marcante, que foi a guinada da empresa. A gente quando estava no Rio, era um prédio e tinha os diferentes andares e as pessoas... Todo mundo era muito jovem, a empresa estava nascendo naquele momento, todos os gerentes também eram muito jovens e eram solteiros, ou eram recém casados, ou estavam namorando e iam casar, então tinha muita festa, era um negócio de convivência pessoal fortíssima entre todo mundo de todas as áreas. Quando houve a mudança do Rio pra São Paulo, já houve assim um primeiro corte, porque não veio todo mundo, várias pessoas não quiseram sair do Rio e só algumas pessoas vieram pra São Paulo. Então, foi um momento que todo mundo achou que a companhia não ia mais ser a mesma, não ter mais esse clima de amizade. Mas, você vê, logo que a gente chegou, eles se organizaram. Eu não vim junto com a AC pra São Paulo, a AC veio em setembro e eu cheguei em novembro. Durante três meses todo mundo morou no mesmo hotel, era muito legal. Foi uma época, eu diria assim, que as relações humanas na empresa, relações pessoais ficaram, super fortalecidas. Realmente, foi um momento de paixão, uma coisa que todo mundo estava aqui, brigava pela empresa, falava de uma maneira mais apaixonada mesmo. P/1: Só te perguntar uma coisa, quando vocês saíram da Tijuca e vieram pra São Paulo, foi aonde em São Paulo? R Em São Paulo a gente foi para o Centro Empresarial em Santo Amaro, era só um andar, o sexto andar do bloco F. Durante os três primeiros meses a gente tinha um ônibus que levava e trazia todo mundo. Pegaram três hotéis e colocaram todo mundo, imagina? Foram 200 pessoas que aportaram em São Paulo de uma única vez. No primeiro dia de chegada - lamentavelmente essa eu não vi, porque eu só vim em novembro e a AC mudou em setembro – eles fizeram uma blusa “AMBEV, Brahma em São Paulo”, alguma coisa assim, e chegou aquele bando, 200 pessoas entrando no centro empresarial e falando e gritando: “Brahma!”. Imagina, para o paulistano o que é ver isso. O pessoal olhava e dizia: “O que é essa porra desses cariocas invadindo a nossa praia, como cantou o “ultraje a Rigor” [RISOS] . Só que era o contrário, a gente que estava invadindo a praia dos paulistanos. A gente começou, então, todo esse trabalho aqui em São Paulo e foi um momento muito legal. Quando eu voltei eu fui direto trabalhar com o Adilson Miguel, né? E

voltei para um projeto que a gente estava conduzindo na época, que era com toda a rede de revendas. Então, esse foi um momento muito interessante na companhia, que foi o momento que a gente começou toda a reestruturação da rede de distribuição e da nossa forma de distribuição da companhia. Na época, imagina, ainda não tinha a Antártica, a Brahma e Skol, a gente tinha 1000 e pouco revendedores e a ideia era que ficasse com 500, 400, 600. Nunca é fácil romper uma relação com um revendedor, principalmente se a gente imaginar que alguns são profissionais, mas a maioria eram pessoas que tinham aquilo como um negócio da família delas. Assim quando você ia e, até hoje, quando você vai para o interior do Brasil, é Sr. José da Brahma, é Sr. José da Skol, o cara se duvidar é mais conhecido que Marcel Magid, ninguém sabe quem é Marcel Magid lá. O cara é a pessoa que manda. Imagina, na época, em 1994, com o Adilson Miguel liderando a gente fez toda uma reestruturação da rede de revendas e ao mesmo tempo com uma função em paralelo, que foi pra esse projeto que eu vim, que era pra tentar fazer que a nossa rede de revendas tivesse um nível cada vez melhor. Então, eu vim pra esse projeto na AC, a gente chamava na época de Projeto Fênix em que um de nós tinha responsabilidade por uma área. Nesse projeto eu era a pessoa responsável pela área administrativa e financeira. O que eu fazia? Eu desenvolvia produtos ou ideias e conceitos, por exemplo: desenvolver o conceito de treinamento, tudo para a nossa rede de revendas ficar padronizada e acompanhando determinados procedimentos. Então, tinha eu com o financeiro, tinha uma outra pessoa que era com o foco comercial, uma outra pessoa com o foco logístico e por aí ia. E dentro disso a gente introduziu algumas ferramentas que permanecem até hoje. uma ferramenta na época desenvolvida por mim junto com a equipe foi o chamado “plano de contas”, que é onde os revendedores começaram a mostrar os seus números de custo. Coisas que eram super tabus, porque os caras não abriam de jeito nenhum o que eles gastavam ou que eles tinham de custo. A gente começou a cobrar isso, a acompanhar isso e eles começaram a abrir. Foi um momento, eu acho, que marcou a história da companhia, porque foi um momento de quebra mesmo. P/1: Deixa-me entender um pouquinho, essa relação com o revendedor no caso era com a Brahma? R: Isso. P/1: Ele é totalmente independente? Como é essa relação? Ele presta conta o tempo todo? Você estava falando que ele não abria os custos... R: É assim e até hoje permanece, a companhia não tem a responsabilidade de analisar a rentabilidade do negócio do revendedor. É importante saber os custos, porque a gente monta toda a remuneração, sempre foi assim, do revendedor baseado na que a gente tem de estimativa de custo. Mas, ao mesmo tempo, a filosofia que também permanece até hoje é não remunerar o revendedor que é ineficiente. A gente remunera as operações que funcionam de uma maneira eficiente e pra isso o cara tem que fazer conta, ou seja, os que não sabiam fazer conta ou que não queriam, achavam que tinham uma margem alta, porque houve um momento na história da companhia até 1988, 1989, 1990, que foi a primeira mudança de cartilha de remuneração de revendedores da companhia, que as pessoas eram riquíssimas, pois tinham uma margem assustadora, porque como faltava cerveja no mercado, os caras botavam o preço que queriam - companhia não fazia vigilância em cima disso. Hoje é totalmente diferente: ao contrário, desde de 1990 pra cá, existe uma cartilha que determina a remuneração e determina os preços máximos que os revendedores podem praticar. Então, existiu uma coisa de regulamentação por parte da companhia em termos... Por conta de toda a estrutura funcional dos GVM, os gerentes de vendas e marketing, que acompanham as operações de vendas e que a gente acompanha o desempenho comercial delas, em que a gente mede os chamados programas de excelência, que provavelmente alguém já falou aqui. Foi um momento unico de mudança dentro de todo esse espírito, o primeiro programa de excelência, a primeira avaliação e premiação foram em 1992, outubro de 1992, na Bahia, né? Então, todo esse momento foi um momento em que a companhia migrou muito para o que era o negócio de distribuição. É muito interessante os momentos da companhia, né? Quando eu entrei, eu me lembro, assim em 1991, 1992, você tinha um foco total em marketing e a gente viu isso até na copa de 1994, com o dedão, o número um, realmente era uma visão de marketing. Quando a gente já entra nos anos de 1994, 1995, 1996, o foco da companhia foi de ter ferramentas, ter programas de excelência, ter uma orientação, ter uma padronização, ensinar os caras a fazer conta, porque a gente entendia que isso era o que ia fazer a nossa diferença em relação aos outros competidores do mercado, inclusive com relação a Antártica, né? E, de fato, a gente sabia na época. Eu não me lembro bem o ano em que foi, mas eu me lembro que teve um ano que nós pegamos um programa de excelência da Antártica e era a cópia do nosso, era parecidíssimo e a gente assim: “Pô, caramba, olha só!”. A Schincariol também tem o dela, enfim, mas toda a ideia nasceu dentro da empresa e que começou o programa de excelência em revendas, começou o programa de excelência fabril, depois evolui para o programa de excelência em vendas e então para todos os programas de excelência da companhia, que fazem inclusive premiação de resultado variado. Então, é isso. P/1: Tá. Quando mudou da Tijuca pra São Paulo, qual foi essa necessidade de ter mudado? R: Não ficou muito claro porque a mudança, o que foi dito e eu tenho que acreditar no que foi dito era verdade, era a ideia de que era São Paulo, a companhia ficar baseada lá, era porque lá ficava nosso maior mercado, porque era onde a gente tinha os bancos, tinha o mercado financeiro e a ideia era ficar aqui por conta disso, né? Isso é o que se falou, mas eu que na época era uma reles jornalista, uma pessoa que estava começando na empresa, o que se ouvia nas bases – isso é uma coisa muito interessante, as vezes quem está na diretoria não tem nem ideia do que o povão, a galera está pensando, a informação lamentavelmente não chega. Todo mundo achava que a vinda para São Paulo era uma quebra, era meio que assim a gente sair de uma Brahma muito personalista, muito pessoal, um lugar onde ainda existiam os vínculos mais de amizade para iniciar uma nova fase de expansão e crescimento. Isso era o que a gente falava entre nós e hoje, olhando pra trás, é a minha apreciação. Foi um momento de quebra, foi um momento de quebra pelos projetos que surgiram em 1994 e 1995, que foram anos riquíssimos em termos de projetos, ideias e conceitos que a companhia criou, desde esse Projeto Fênix que trouxe mil ferramentas pra companhia, ferramenta de roteirização, ferramentas logísticas, na área de logística, os programas de excelência. Houve isso e foi ainda o momento da nossa expansão internacional, que dizer em 1994 a gente comprou a Venezuela, uma cervejaria de lá e também, a _____, começamos também a construir. um pouquinho antes, em 1994, foi a construção da nossa fábrica em Lujan, na Argentina. Então, foi o momento mesmo. Hoje, olhando pra trás, foi um momento de quebra, né? E embora, assim, em termos de clima na companhia eu não percebi uma mudança muito mais forte de clima do que quando a gente virou AMBEV, porque a gente ficou muito grande. Então, quer dizer, enquanto a gente era só Brahma e tinha um demônio externo que era a Antártica na qual a gente queria bater, nós éramos guerrilheiros que nos uníamos para enfrentar o concorrente, mas de repente a Antártica virou amiga, é mais uma marca do grupo que a gente não pode ir contra. [PAUSA] É engraçado, parece que a gente ficou meio por algum momento sem o cara que a gente vai enfrentar: “Não, mas a Kaiser está lá”. Hoje não é assim, hoje todo mundo está preocupado, qualquer pontinho de marketing que a gente perde ou pra Kaiser ou pra Schincariol afeta bastante a nossa rentabilidade. Mas é engraçado, houve um momento assim que todo mundo dá uma arrefecida e a empresa ficou muito grande, muitos processos mudando. Esse momento, foi um momento muito mais de mudança de clima na empresa que o momento da mudança pra São Paulo. Na época, a gente até sentisse assim: “Pô, mudando pra São Paulo, o paulistano é mais seco, né? Eu me lembro que na nossa área tinha um menino paulistano, o _____, que ficava horrorizado quando ele via as brincadeiras dos cariocas, ele falava: “Mas essas mulheres, como é que pode?”. Eu falava: “É, ninguém aqui é lady”. Porque todo mundo era muito gozador. E isso foi um pouco da mudança, mas nada assim tão intenso. P/1: Antes da fusão quando era só Brahma, você acha que a Brahma tinha uma competitividade? Entre vocês mesmo, entre as próprias pessoas que trabalhavam dentro da Brahma? R: A companhia é uma companhia competitiva, quer dizer as pessoas... O que eu sinto vai

ser sempre da ótica pessoal de como eu enxergo competitividade. Tem gente que acha uma droga porque acha que isso cria animosidade entre as pessoas, eu acho isso positivo porque eu acho que o espírito de competitividade traz consigo uma ideia de querer vencer, se superar, que seja superar os outros também, mas antes de qualquer coisa, se superar e isso é bom. O que não pode é querer se superar e superar os outros ferrando os outros, sendo mau caráter, usando um termo chulo ferrando o outro, queimando o outro, isso não. De fato, você vai encontrar sempre pessoas que fazem isso, mas a minha experiência demonstra que o tempo trata de expelir elas do sistema. Porque alguém que quer competir, mas não tem competência, ou seja, é um enganador, em algum momento transparece. Mas as pessoas que querem competir, querem crescer e são competentes, estão a fim de ralar, de trabalhar, de se empenhar, essas pessoas a vida ajuda, às vezes vai um pouco mais rápido, às vezes vai um pouco mais lento na carreira, porque às vezes a pessoa dá sorte de estar no lugar certo na hora certa ou tem uma habilidade mais fácil de comunicar alguma coisa positiva que faz. O tempo mesmo se encarrega de levar essas pessoas adiante e quem é o enganador, escroto, eu sempre vi essas pessoas serem expelidas em algum momento. Então, o clima de competição na companhia, das pessoas quererem subir, ir adiante, isso existe. Eu diria que, por exemplo, naquele tempo, como a companhia estava crescendo muito as coisas eram somente mais rápidas. O que eu quero dizer com isso? Eu mesmo quando eu olho de trainee até virar gerente foram dois anos em que eu tive quatro posições, tudo era muito rápido, porque faltava gente, hoje ainda falta porque a gente está crescendo, querendo crescer para fora, mas falta gente mais experiente. Eu vejo vários gerentes de vendas, são gerentes de vendas há um tempão, então você fala: “Você é gerente de vendas?”. “É, eu sou, há quatro anos. Eu era da unidade sei quanto, fui pra unidade tal que é um pouco maior”. Mas fica nisso, né? Então, como não tinha essa característica de ter muitos CDDs, hoje a gente tem, mas o caminho de CDDs não existia, essa oportunidade de crescimento, ou contrário, eu comentei que ninguém queria ir pra revenda própria, todo mundo achava o “ó”, até que num momento: “Ópa, todo mundo que está passando por revenda está indo bem”. O Luis Fernando que foi gerente financeiro que teve a mesma posição que eu na IGO Tijuca já virou diretor regional, o Jorge que também foi gerente financeiro na Tijuca já virou não sei o que, a Cláudia Elisa está no Projeto Fênix. Então, as pessoas: “A Cláudia Elisa, que é uma mulher, conseguiu chegar lá e conseguiu ir não sei pra onde.”. Então, as pessoas começaram a ver que era um caminho interessante, começaram a mudar. Quer dizer, a ideia de competição sempre existiu, mas eu nunca achei e continuo a não achando que é isso que incomoda as pessoas, ao contrário, acho que isso as pessoas gostam, de ver que podem crescer. O que ocorre em termos de nível de competição dentro da empresa, se naquele momento existia, hoje ainda existe. Mas, naquele tempo você tinha um remuneração fixa e era muito boa, né? Era acima do mercado, hoje não. Hoje, em termos de salário, a remuneração é no mercado, naquela época era acima. Então, digamos assim, o bônus que é a remuneração variável, ele não era naquele momento só de Brahma. Eu não sentia, pelo menos, uma coisa que eu ganhava e o outro não, um ficava puto com o outro, ou ficava desgostoso, não se sentia menosprezado. Eu sentia uma coisa: “Fulano fez melhor do que eu mesmo, então ele merece”. Claro, ficávamos chateados, porque: “Droga eu não ganhei, quero ganhar no ano que vem”. Mas, não ficavam desmotivados, não tinha uma coisa assim de pesar ou de ficar puto com a companhia, achar que a companhia sacaneou. Acho que é o pior termo que se pode usar “a companhia”. Quem é a companhia? A companhia somos nós. Quer dizer, quem sacaneou não foi a companhia, de repente foi o gerente que não viu direito, é alguma coisa assim. Hoje a remuneração variável faz parte do que o nego computa como seu rendimento anual e em muitos casos – não pra quem é acionista como é o meu caso, mas pra quem não é acionista, o cara não ganha o bônus–, ele vira: “Pô, tudo bem, estou ganhando tanto quanto no mercado, mas estou trabalhando treze horas, quando de repente o meu amigo está trabalhando na empresa ao lado ganhando a mesma coisa que eu”. Então, a remuneração pode até ser no mercado, mas o trabalho na companhia é muito mais intenso, por tudo que a gente tem de produtos novos e novas mudanças, cada hora implementando novas ideias. Então, o cara hoje quando não ganha um bônus fica puto, ele tem a sensação de que foi lesado, quando ele deveria ver o seguinte: “Eu não ganhei o bônus e o fulano ganhou é porque ele fez alguma coisa melhor que eu”. Mas sei porque se é por falta de tempo ou de maturidade essa mensagem não chega clara, né? P/1: O bônus sai sempre no final do ano ou não? R: A gente tem as metas pra atingir de janeiro a dezembro e a remuneração variável é paga em fevereiro. Então, em janeiro a gente tem a avaliação das metas, o ranking pelo qual é definido quem vai ganhar e quem não vai ganhar a remuneração variável. P/1: E quem são as pessoas que podem ganhar o bônus? R: Todas as pessoas acima de supervisor, né? Agora nos CDDs, como o quadro dos supervisores está muito grande, eu nem conheço. A remuneração variável de supervisores é variada, mas além dos supervisores de vendas, todos os analistas da companhia, acima de analista junior, supervisores fabris também entram, gerente, todas essas pessoas com um cargo mais elevado. P/1: Depois que você entrou na Brahma – eu estou pensando nisso desde de que a gente começou – você ficou mais interessada por cerveja? Essa coisa assim “Eu entendo mais de cerveja hoje”? R: Não tenho dúvida, todos te consideram um pentelho, porque é uma coisa que você fica achando que todo mundo tem que consumir o produto. Você sai com seus amigos, você vê que alguém de repente não pede a marca ou aceita tomar uma Skincariol, uma Kaiser: “Como? Não, não pode, está doido cara?”. Quer dizer, além dessa coisa da paixão pelo produto da empresa, tem a própria paixão de conhecer do assunto, pelo fato de ter sido trainee também, a gente viveu um mês e meio dentro da área industrial, vendo todo o processo detalhado de maturação de toda a parte de produção de cerveja. Então, é direto, às vezes você vê alguém falando uma besteira na rua fala: “Não, não é isso”. P/1: Você aprende como se faz? R: Aprende. P/1: O refrigerante? R: Tudo e direto [PAUSA]. E, no meu caso, depois da experiência na AC que eu estava comentando e da MBA, quando eu terminei a MBA, das propostas que eu recebi, uma foi da Brahma pra voltar. Quando eu voltei fui ser gerente de uma fábrica de água mineral. Então, é mais interessante ainda porque é um mundo um pouco diferente a água mineral. Quando a gente começa a falar do produto e fala da água, do Lipton, do Maratón são processos que fazem parte de uma empresa do grupo Brahma, são produtos que até um processo específico, de fabricação diferente de cerveja e do refrigerante normal carbonatado, né? No meu caso, eu fiquei ainda mais curiosa pra aprender uma série de outras coisas. P/1: Você foi pra que fábrica? R: Na Bahia. Quando eu voltei do MBA, a _____, a nossa companhia ela tem uma negócio, que era os negócios Fratelli, que eram os produtos Maratón, Lipton e a água mineral Fratelli, que é uma água mineral muito forte na Bahia e que hoje é comercializada no Brasil inteiro. Eu voltei pra ser gerente da nossa fábrica de água mineral em Salvador, o que na verdade era o que eu queria. Quando eu voltei do MBA, o Josué, na época uma pessoa fantástica da área de gente, me ligou na França perguntando: “Cláudia, e aí?”. Eu falei: “Olha, eu estou com seis outras propostas já, então vamos ver.” Então ele: “_____”. Eu: “Pô, é legal a área de vendas, mas eu queria experimentar um outro lado”, quer dizer, toda essa área de revenda, de distribuição tem muita ligação com o mercado consumidor, né? Eu queria experimentar essa área mais de olhar pra dentro, o mundo da fábrica, que são habilidades muito distintas. Por exemplo, o comercial está muito voltado pra uma coisa de entender. Os ganhos fabris sempre são ganhos, no qual qualquer 0,1% representa pra companhia uma super grana, então é um trabalho muito mais focado nos detalhes. E eu queria experimentar isso. Então, eu voltei pra ser gerente dessa fábrica em Salvador, fiquei pouco tempo, isso era agosto de 1998, quando eu voltei para o Brasil. Eu fiquei na AC de novembro de 1994 a junho de 1997 nesse Projeto Fênix, trabalhando com as vendas Brahma e Skol. Em julho de 1997, fui fazer MBA fora, quando voltei do MBA voltei pra Salvador, lá pra essa fábrica, achando que ia ficar um ano e meio e acabei ficando dez meses e já fui transferida pra Venezuela, quer dizer, recebi um convite e aceitei ir pra Venezuela. P/1: Bom, sempre viajando. R: Cada hora

num canto. [risos] P/1: Você me falou uma coisa que me chamou a atenção: com a mulher existe essa diferença? Porque quando a gente pensa, quando a gente fala Brahma ou Antártica a primeira coisa que vem na cabeça da gente é cerveja. R: Isso. P/1: Aí vem refrigerante, vem água e sempre um mundo muito masculino, né? Como é isso? Você acha que tem esse lado muito masculino? R: Tem um lado masculino até pela característica da companhia. A companhia não é assim uma companhia feminina. O que eu quero dizer com isso? Não espere muito que vai ter um tratamento das emoções: “Oh, meu Deus!”. Não existe isso, tanto que as mulheres que você vê que cresceram são mulheres mais pancadão, que aguentam o tranco, essas são as que progrediram. Onde você não vê isso, talvez numa área mais institucional, nas ACs, na área de marketing, onde você vê meninas – meninas porque o mundo onde elas vivem é o mundo das ideias, o mundo da criação, tem um lado mais subjetivo, que normalmente é feminino. Agora quando você vai pra operação é pau, você tem que dar o número, que dar o resultado, que fazer acontecer com qualidade, com padrão e se vira. Então, esse lado é mais masculino, isso não vai mudar porque você é mulher. De duas uma, se você quer viver nesse mundo e não tem uma característica pessoal que se adequa, escolhe outro caminho, senão você vai ficar ali e ninguém vai te promover porque vai ver que você não aguenta o tranco, agora se você realmente tem uma capacidade de lidar bem com isso, levar pancada, cair, levantar, ir adiante e ir aprendendo, eu acho que não existe nenhum preconceito do tipo: “Fulana não porque é mulher”. Eu nunca senti isso comigo. Quando eu falei que queria ir para o campo para o Adilson Miguel o que ele tinha medo de mim é que ele achava que eu falava muito, era muito brincalhona, ele falava assim: “Putá, vai dar merda”. Ele não falava, hoje ele me fala [RISOS]. Quer dizer, tinha esse lado. Nunca eu senti alguém virar assim “Cláudia Elisa não porque é mulher”. E tem outras pessoas, a Virgínia que é uma das diretoras regionais fabris, que é uma pessoa ponderada, firme, é feminina, mas ao mesmo tempo firme. Também teve uma carreira super legal na companhia e está aí nossa única diretora mulher. A Cristina _____. Quer dizer, você tem casos de mulheres que progrediram e foram indo por características pessoais que casaram com essa coisa da operação. Não acho que existia e não acho que existe preconceito por ser mulher. O que ocorre muitas vezes e é um pepino, é que historicamente a mulher, a gente vê, ganha menos que o homem. Então, normalmente as mulheres quando casam, os maridos ganham mais e as mulheres não. A companhia é grande, se você quiser crescer tem que fazer o que eu fiz: pintou lá, vai, vamos lá, vamos ver o que vai dar, dali eu vou pra outro lugar. É a forma de crescer dentro da empresa, isso sempre foi deixado claro, é o trem passando, se você quer montar? Monta e vai adiante, agora se você nunca vai montar, já era. A verdade é que muitas mulheres dizem assim: “Como eu vou e meu marido trabalha e ganha mais que eu?”. Daí fica difícil, acontece como no meu caso em que meu marido não mora comigo, meu marido mora até hoje em Salvador. Estou casada desde 1998, desde de agosto de 1998, de lá pra cá já morei em Salvador, Venezuela, Rio de Janeiro e São Paulo e há cinco, seis anos que meu marido mora em Salvador e gasta uma grana vindo e voltando. Mas, por quê? Também é verdade que quando a gente casou eu já ganhava bem, hoje ele ganha mais que eu, mas na época não, hoje está melhor. Ele falou que se tornou _____. Eu convivo com N mulheres na companhia que convivem com esse dilema: “Mas meu marido?”. “Mas olha o meu exemplo”. “Não, o seu exemplo não é pra olhar, porque não dá pra copiar.” Então, são duas coisas, quando você fala se existe preconceito? Não acho, existe sim uma questão de juntar a oportunidade com que é o melhor para o casal e isso é difícil, porque normalmente pra quem é casado, os homens ganham muito bem e a mulher de repente não vai ganhar tanto, mas não vai ter o salário dele, como ele vai conseguir se posicionar? Existe isso e existe a questão da natureza, de ter uma mulher que aguenta isso de toda hora mudar para recomençar em um outro lugar. A mulher é meio que criada para ficar com a mãe, pra casar e quem é assim não tem futuro na companhia, poucas serão as suas oportunidades, ou então fica ali marcando passo, não pra crescer e se tornar uma executiva de sucesso. P/1: Pensando nos produtos, tem alguma campanha nesses anos que você está trabalhando – a gente está falando de Brahma – que te marcou? R: São duas as campanhas que mais me marcaram na época áurea, no clima de paixão. Foi a campanha do dedão, da copa de 1994, foi espetacular tudo que fizemos em volta, a montagem do camarote onde a gente via a festa depois dos jogos, foi tudo espetacular. E a campanha do siri que foi em 1999, 2000, acho que foi uma campanha excelente porque juntou uma coisa de símbolo com uma coisa de humor. Então, eu acho que foram duas campanhas que me marcaram pra caramba com a Brahma. É engraçado, a Skol eu vi um super crescimento de fato associado ao produto que é mais leve e à grande qualidade da rede de vendas Skol que é espetacular. P/1: É mais nova também? R: É mais nova também. A ideia do desce redondo é legal, mas não tem assim... Quando você fala o que vem primeiro na sua cabeça? A campanha de 1994, do dedão e a campanha do siri, são as duas que mais me marcaram. P/1: E que produto te marca? R: Eu posso dizer produto que eu consumo. Eu não vou mentir e hoje eu acho que todo mundo fala. Pra mim o Guaraná Antártica é a melhor coisa que tem na face da terra, o produto é espetacular, concorre mundialmente, bota no chinelo qualquer coisa. Todo mundo consome Coca-Cola, Pepsi por hábito de consumir o sabor cola, mas eu não tenho a menor dúvida que se a gente tivesse o produto com experimentação do Guaraná superaria em muito o sabor cola, porque o produto é realmente espetacular. Mesmo quando eu era Brahma, não vou mentir que às vezes eu entrava no supermercado e falava assim: “Não, hoje eu vou comprar Guaraná Antártica porque é muito bom, é espetacular o produto”. Tanto que a gente brincava quando houve a fusão: “Finalmente vou poder comprar Guaraná Antártica” [RISOS]. Todo mundo brincava. Eu acho assim, o Guaraná Antártica é um produto da AMBEV ótimo. E na época Brahma, a cerveja Brahma é a cerveja que eu tomo sempre, não tomo Skol, só tomo cerveja Brahma. P/1: E você acha que é isso que te marca de produto. Você acha que essas duas coisas são símbolos das duas antes da fusão? Tipo Guaraná é um símbolo de produto da Antártica... R: É engraçado, é exatamente, agora que você falou, a cerveja Brahma eu acho que é o símbolo da Brahma, mesmo com tudo que houve de crescimento da Skol, a cerveja Brahma tem esse lado de símbolo mesmo e o Guaraná Antártica que veio da Antártica. Quando teve a fusão a gente fica com esses dois. Tem realmente a Skol que é uma fortaleza, recorde de venda e tal. P/1: Que está cada vez crescendo. E, Cláudia, me fala uma coisa assim. Tanto a Brahma quanto a Antártica e aí chega a hora que a gente vai chegar na AMBEV, tem as suas fundações, né? A Brahma com uma fundação e a Antártica tinha a Fundação Antonio Helena Ziner. Isso era uma coisa que era dito na companhia, se falava da Fundação Brahma? R: É engraçado, você sabe que eu acho que não estou errada, eu tenho uma percepção, por conta do que a gente ouve, do que a Fundação Antártica fazia, dos benefícios que ela dava, que ela tinha um peso mais forte para os funcionários da Antártica. Nunca houve essa sensação pra mim, se você perguntar pra mim e pras pessoas que eu conheço, a Fundação Assistencial Brahma, a FAB, a antiga FAB é a entidade que organiza e administra os benefícios da companhia e ponto. Faz a gerência do nosso plano de saúde e ponto, não é uma coisa marcante, não era assim uma coisa que a gente fala: “A nossa Fundação é do cacete, olha que projeto legal ela fez pelo Brasil, olha que coisa”. Não tinha isso de Brahma. Pelo que ouço dizer as pessoas falarem: “Nossa, a Fundação da Antártica”. As pessoas que eram da Antártica e que permaneceram falam disso. A Fundação hoje é, embora a gente tenha algumas campanhas que a Fundação patrocina, eu acho que está muito longe de parecer, por exemplo, a Fundação Bradesco, que incentiva a leitura, a escola, a Fundação Roberto Marinho que tem uma tradição muito mais forte aparecendo. Agora você vê, eu não sinto que ainda tenha essa característica, acho que a gente até tem o objetivo de chegar lá em algum momento, pelo que eu ouço do foco que a companhia tem dessa questão de responsabilidade social, definições do que é a nossa característica institucional perante a sociedade, o que a gente pode contribuir, mas não sinto que ainda cheguo nesse ponto, não tem uma coisa marcante, né? Nem para o funcionário, falta melhorar muito a comunicação, pra fora então, não tem mesmo. P/1:

Essa preocupação assim. R: Não acho que passe, não acho. Se há essa intenção por parte da diretoria, acho que ainda não chegou em qualquer resultado tão marcante, positivo. P/1: Não aparece muito o trabalho que é feito, né? Existe um trabalho que de fato você percebe alguma preocupação com o meio ambiente? R: É exatamente isso, esse é o foco, meio ambiente, reciclagem. A gente tem tudo isso divulgado, no que são as revistas internas, existe isso. Mas, o que eu estou falando, que pra dentro tem melhorar ainda mais a comunicação, pra fora. Se eu estiver na rua e alguém fala na Fundação Roberto Marinho todo mundo vai saber o que a Fundação Roberto Marinho faz, mas assim a Fundação da AMBEV as pessoas não vão saber o que ela faz. E aí vem um pouco também do que foi a nossa decisão, a decisão corporativa, do que seria o foco institucional nosso, meio ambiente, reciclagem é uma coisa que claro afeta a vida das pessoas. Sem dúvida, mas visto muito mais como afetando em longo prazo. O que bota comida na mesa, o que traz educação imediata, não é foco nisso. Então, pra fora, eu acho que a preocupação nossa é mais uma preocupação elitista do que da parcela da população menos privilegiada. Então, não é uma coisa que inspire paixão, né? Eu acho que o que inspira paixão é você vê alguém que cuida da criança, que foi uma campanha que a Telemar fez no ano passado. A Telemar tinha uma propaganda onde ela mostrava o projeto de educação que associava mostrando as diferentes regiões do Brasil e que ela estava colocando fiação no Brasil a fora. Fiação não, fibras óticas. Esse tipo de coisa pra quem olhou, comoveu, mexeu com a emoção e o que é bonito, é o que mexe com a emoção. Isso é o que fica. Ninguém guarda pro futuro. se alguém perguntar: “Você guarda os momentos em que houve uma super apresentação, que foi uma evolução profissional?”. “Guardo”. “Foi o que mais marcou?”. “Não”. O que mais marcou sempre foram os momentos de emoção, os momentos de reconhecimento, os momentos que me fizeram chorar de emoção por qualquer coisa, seja por uma super alegria, seja por uma tristeza. E isso eu acho, né? E isso que eu acho que o tamanho da gente rouba, é uma pena. R: Cláudia, me diz assim como foi pra você no dia em que foi anunciada a fusão Brahma e Antártica, que se constituiu a AMBEV? P/1: É uma coisa muito interessante, eu tenho uma visão muito distante disso, porque eu fui pra Venezuela em abril de 1999, quando foi anunciada a fusão e quando aconteceu todo aquele processo de revisar os processos entre as duas empresas, todo o trabalho do _____ de otimizar, ver que sistema de cada uma fica. Que procedimento de cada uma fica. Eu não estava no Brasil. Todo momento de que diretor de que empresa fica. Fica o carinho da Antártica? Fica o carinho da Brahma? Qualquer pessoa que estava um pouco mais afastada sabia que quem ia ficar mais eram as pessoas da Brahma. Por que? Incompetência do pessoal da Antártica? Absolutamente. Eu conheci como conheço até hoje pessoas excepcionais que vieram do mundo Antártica, pessoas educadíssimas. Mas por serem educadíssimas, não tinham essa coisa de fazer a coisa acontecer mesmo que perturbasse fulano, brigasse com ciclano, com superior, com o cara do lado. E esse é o espírito de uma empresa jovem, uma empresa que quer crescer tem que querer fazer as coisas de maneira rápida. Então, eu não estava no Brasil. Eu me lembro as pessoas ligavam pra mim na Venezuela, mandavam email: “Caramba, nossa, que máximo”. Todo mundo assim: “Vai abrir mil possibilidades”. Foi um momento de super especulação, como se gastava tempo, conjecturando quem ia ficar, o que ia acontecer, o que não ia acontecer. Então, foi um momento muito rico disso, mas pra mim que estava distante, eu sentia muita tristeza às vezes em ver N vezes algumas pessoas da Brahma falando como colonizadores e pessoas da Antártica se sentindo colonizados, me dava muita pena, porque eu não enxergava assim e eu enxergava que se a companhia conduzisse assim o processo ia perder. E é uma pena que não tenha ficado mais gente da Antártica. P/1: Você acha que ficou muito pouco? R: Eu acho, quem eu vejo da Antártica? Ninguém, só o Victório. E o Victório é uma pessoa educadíssima, sensacional, mas uma andorinha só não faz verão, nunca faz. Uma empresa é o reflexo do que a sua diretoria decide, das formas que a sua diretoria tem de lidar com os problemas e das diretrizes que toma. Então, se você tem todo mundo numa diretoria com uma cabeça semelhante, porque acaba ficando isso mesmo. Imagina, todo mundo que é diretor, alguns vieram do mercado, mas todos têm cinco, dez anos de companhia, é natural que todo mundo fique igual. P/1: Vamos continuar falando de como você viu essa fusão nas pessoas? Qual a reação das pessoas? R: Então, é isso. Eu acho que foi um momento muito legal em termos da companhia, com a sensação: “Nossa, agora olha como nós estamos grandes, agora nós somos Antártica, Brahma, Skoll, nós somos tudo”. E isso é bom, eu acho que isso trouxe muito orgulho para todo mundo em termos de sentir que realmente a gente era maior, mas eu acho uma pena não ter ficado tanta gente da Antártica. Eu, por exemplo, estava na Venezuela. Então, eu recebia na área de informática muita gente da Antártica. A Antártica já tinha SAP e a gente migrou para o SAP, o pessoal do lado Brahma. E era assim uma diferença, quando ia o pessoal da Antártica lá, eram tão educados, eram assim, pessoas mais ponderadas, sabe mais pausadas: “Não, calma, espera aí, vamos analisar”. O ritmo era diferente. A Brahma era assim: “Não, faz”. Aí você gastava muito menos tempo na análise e partia mais para a iniciativa. A gente costumava brincar entre nós falando: “a gente é muito bom em iniciativa e não em acabativa”. Quer dizer, a gente começa uma porção de coisas e, como tem que começar e tem que ir andando, a gente vai fazendo acontecer. Mas, no fundo, no fundo tem uma aresta que falta arrumar, 10% ou 5%, mas isso não impacta no resultado, não. Mas sempre fica aquela coisinha que em algum momento perturba o trabalho de outra área ou não trás um resultado tão bom quanto poderia trazer se tivéssemos feito de uma maneira mais pausada, estruturada, um pouco mais devagar. Mas não é e esse lado que veio muito da Brahma é o lado que permaneceu na AMBEV. Esse lado da rapidez, da agilidade, de tudo. P/1: Você acredita que hoje, depois desse tempo, se formou uma cultura AMBEV ou ainda é uma cultura Brahma? R: Eu acho que ainda é uma cultura Brahma. Eu acho que é uma cultura Brahma e na verdade me preocupa que talvez a gente não pense que tinha que ser um pouco diferente. Por que? Pelo tamanho que a empresa tomou, pelo compromisso que a gente tem como acionista em que a gente tem que entregar determinados resultados. Houve várias mudanças desde a época da AMBEV, mudanças funcionais até, a própria DSC. O que era a cultura Brahma? A cultura Brahma era a cultura de que você é o dono, você tem que fazer, todo mundo se sentia meio herói, tem que fazer acontecer. Hoje, pelo tamanho em que está a companhia, todo mundo está cheio de coisas pra fazer. A gente tem um KLP, quadro de pessoal enxuto para fazer normalmente muitas coisas. Então, todo mundo hoje vê que não é mais o dono, quer dizer, não pode mais ser tão herói. Quem quiser ser herói vai trabalhar 20h por dia e talvez não seja reconhecido. A gente tem uma companhia AMBEV que nessas mudanças de centralizações que ocorreram – e que eu não tenho dúvidas que eram fundamentais ocorrer, porque conseguimos vários ganhos em cima disso, sejam operacionais, sejam de padronização, sejam financeiros. A verdade é que quando você centraliza, quando tem uma DSC, tem uma coisa que é para resolver um problema, abra um BO, um boletim de ocorrência: “Espera aí, quem vai solucionar o BO é fulano” “Mas que fulano?”. Não tem mais a coisa da pessoa. Então, é assim, é uma empresa que quer pensar como dono, as pessoas não têm esse espírito, mas ao mesmo tempo a gente tem uma outra perminha que é super não pessoal, tudo super impessoal, que é a coisa da prestação de serviços, em um centro de serviços compartilhados. Então, assim, eu acho que isso às vezes cria uma certa confusão e pela minha área, pelo projeto que eu estou agora, onde eu estive nos últimos anos depois que eu voltei da Venezuela. Eu sinto que isso cria incomodo nas pessoas, criou, eu sinto. O momento de surgimento dessa diretoria de serviços compartilhados quando eu estava na Venezuela. Começou, então, digamos assim, foi 2001 ou 2002, começou a falar de ter uma área com tudo centralizado, um padrão de abrir boletim de ocorrência, tudo isso. Isso incomodava as pessoas, todo mundo falava: “gente, eu não estava entendendo”. Antigamente, eu sabia quem era o fulano que fazia isso, hoje querem que eu abra um BO e não importa quem vai responder isso, porque isso é uma prestação de serviços. Eu não tenho dúvida que é e é uma coisa que eu sinto que embaralha a cabeça das pessoas. Quer

dizer, é uma cultura Brahma, mas ao mesmo tempo em que... Eu vejo muitas vezes os diretores falando: “Não, o cara tem que ser dono” e aí quando você conversa com o gerente de primeira linha logo abaixo desses diretores, ele diz: “Não, veja bem, o cara não pode ser herói”. Então, você pensa em qual que é a verdade? E esse tipo de coisa por conta do que é o foco de uma companhia que cada vez mais por conta de N projetos, do resultado que é super agressivo e cada vez tem dado uma subida nos últimos anos, em termos de agressividade, eu sinto que todo mundo quer focar. Mas qual é o foco? Ou, então: “Cláudia, isso não é importante e eu vou deixar”. E, antigamente, as pessoas não formalizavam isso, não falavam, todo mundo se sentia tão dono que sabia que tinha uma responsabilidade, o cara jamaisalaria uma coisa do tipo: “Isso não é meu foco, não adianta que eu não vou cuidar”. Não tinha ninguém te falando isso. Hoje você tem o cara que diz: “Não é meu foco, mas se disseram que é para mudar, mudamos, mas não é o foco que eu tinha para esse ano, não é o que está na minha meta”. E aí vai aquilo que eu comentei lá no início, quer dizer, em uma cultura em que a pessoa não sendo acionista, em que o bônus variado faz parte da remuneração do cara e que o cara conta, bater meta é um ponto fundamental. Então, aí é que o cara não vai focar mesmo. Então, isso é uma coisa que eu acho em que o tamanho que a gente ficou, a gente perdeu essa coisa da paixão, essa coisa que o cara é dono até debaixo d’água e briga por isso. Você vê hoje, assim, as pessoas falando que as fábricas têm que só cuidar do que é produção, não para o resultado porque não é função dela. Antigamente, você tinha que a fábrica tinha que cuidar do resultado, o gerente fábri dava isso e tinha que dar o melhor produto com toda a qualidade, batendo todos os índices e ainda cumprir o resultado financeiro. Hoje, você fala, assim, não cobre porque preço não é com ele, quem negocia preço é outra diretoria que é a diretoria logística. E aí, então, você tem isso hoje ao longo dos anos, sendo muito mais definido e por conta dessas centralizações você tirou, deixou na ponta o básico, você centralizou muito. Se eu deixei o básico, como eu posso agora cobrar que o cara entenda de tudo, que o cara saiba me responder tudo. Não vai saber. Ele tem gente para fazer esse tipo de análise. E eu percebo que essas mudanças para mim que ainda estou no nível gerencial, mas tendo que fazer coisas acontecer, isso é nítido. Mas eu não sei se isso é tão nítido para os diretores, porque hoje existe isso, existe uma coisa do cara ter que dar uma resposta assim: “Olha, Cláudia, eu não posso fazer isso porque dependo do fulano, enquanto fulano não mandar não posso fazer”. Jamais isso se ouviria no passado. O cara ia lá, ia pegar o fulano e ia fazer com o fulano. Mas hoje é assim: “Fulano ainda não mandou, então eu não posso”. E isso é uma coisa que eu fico triste de perder porque era uma coisa mais emocionante. Ao mesmo tempo, eu não tenho dúvidas de que mudanças assim, quando a empresa vai crescendo cada vez mais, tem que ocorrer, porque se não fica todo mundo batendo cabeça, fica uma coisa meio assim, todo mundo quer tudo. E aí eu acho que esses anos que a gente agora estará vivendo, essa mudança em 2004, com a vinda do Brito e tal, vão ser anos em que a gente vai começar cada vez mais a alinhar o que exatamente a gente espera de cada área. Hoje, ainda eu acho que se mistura, no fundo a gente tem uma estrutura funcional que quer fazer com que cada um cuide só do que é o foco dele, ou seja, que ter foco, mas ao mesmo tempo como a gente trouxe esse traço cultural do dono, que é a ideia do fazer acontecer do herói e tal. Isso às vezes eu acho que isso se choca, assim, é o que eu aprecio hoje. P/1: Ouvindo você falar, eu fiquei pensando que de uma certa forma é como se tivesse burocratizado um pouco mais? R: É, exatamente, o que eu falei de abrir um BO, a burocracia, você não tem uma coisa pessoal, uma coisa que segue os trâmites, né? Muita coisa de procedimento é assim. E às vezes você não consegue fazer coisas tão rápidas porque tem que seguir o trâmite, não é a prioridade, porque a agenda já é montada assim e se isso tiver que entrar é só em tal data depois que a agenda obrigatória se cumpra. Isso eu acho que é natural. Agora para quem viveu uma outra época e vive essa época hoje é uma sensação de perda, eu não vou mentir, eu tenho essa sensação às vezes. A paixão que eu falo que a gente sentia e quando eu vim para São Paulo e tal, hoje não tem, é um ambiente mais profissional. A gente tinha um ambiente, onde raramente vinha gente do mercado. Hoje você viu no caso agora eu estou na C e nessa posição na C eu vejo quantas pessoas vieram do mercado. Então, quando você tem gente, mas gente vindo do mercado, trás uma cultura do que a pessoa viveu em outras empresas, uma cultura também que é diferente, quer dizer, não é comum ter nas companhias por aí afóra esse espírito de AMBEV de dono. E aí você vê um ambiente mais profissional, um ambiente onde as pessoas dizem: “Não, calma, temos que decidir, vamos analisar, isso não é meu foco, não posso cuidar disso agora”. Mesmo sabendo que a companhia vai ganhar muito dinheiro, mas de repente não é o momento. P/1: E como é a AMBEV no mercado? A expansão, como ela está crescendo e crescendo fora do Brasil? R: Por tudo que a gente divulga na imprensa, por tudo que a gente lê, o que a gente está fazendo realmente, a companhia está crescendo de maneira imensa. No Brasil não tem tanto para crescer porque a gente já tem hoje um marketing na casa do 60, 68,5%. E aí é difícil, você está ganhando porque tem outros competidores no mercado que vão brigar por uma fatia nossa. Por roubar um pontinho aqui, um pontinho acolá nosso. Mas eu vejo por tudo que o Martin fala, que o Marcel fala, que a perspectiva de crescimento da companhia na América Latina está imensa, quer dizer, no ano de 2002 teve essa fusão, compramos a Kilmes, onde a gente hoje não participa. Mas dentro de 6 ou 7 anos, nós vamos estar participando diretamente da administração. Então, quer dizer, a Kilmes, que é um grupo, uma cervejaria do cone sul que fica baseada na Argentina, Uruguai, Paraguai, eles assumiram a operação Brahma. A gente hoje é como se fosse uma empresa, que a gente tem uma participação acionária de 40%, onde a gente pega isso e consolida no nosso resultado, ou seja, a gente não tem atuação direta nenhuma na gestão diária. E aí a gente, nesse ano, começou a fazer operações no Peru, onde compramos um terreno e começamos a construir uma fábrica e nessa semana passada foi anunciada a compra da Pepsi, lá no Peru, e o Peru inclusive vai se tornar nossa maior operação internacional. Afóra todas as iniciativas que tem por conta do Guaraná Antártica, a internacionalização, ele cresceu e ganhou outros mercados. Aproveitou a copa do Japão super forte, volta e meia chega pessoas conhecidas minhas no MBA, passei pela Espanha, e vi bastante Guaraná Antártica, Guaraná Antártica em Portugal, isso quer dizer uma porção. P/1: Portugal, Espanha é exportação? Não é produzida lá? R: Eu não sei exatamente como funciona hoje, eu acho, eu não sei se a gente está exportando o kit, não tenho detalhes da operação, não sei se a gente exporta o kit e tem alguém que localmente fabrica. Eu só sei que nós temos um contrato com a Pepsi em que eles fabricam, em alguns mercados onde a gente consensa, ou seja, a Pepsi fabrica Guaraná Antártica e faz a distribuição do produto. Mas eu não sei especificamente em Portugal e Espanha se isso ocorre e também não sei precisar em que mercado isso está ocorrendo. O contrato que foi firmado e assinado em 2000, 2001, essa parceria com a Pepsi. Mas eu confesso que não tem sido assim uma área que eu tenho atuado, não sei em que locais a gente está atuando e de que maneira. P/1: E, Cláudia, eu fico imaginando: a Brahma e Antártica eram concorrentes. Então, tinha aquela coisa acirrada. E aí na fusão todos vendem o mesmo produto. Isso mexeu muito com as pessoas? R: Isso mexeu e mexe até hoje, quer dizer, ao longo dos anos e hoje a gente tem uma presença muito forte de centros de distribuição direta, isso também foi uma coisa que mudou, fez muito mudar a cara da nossa companhia. A gente tinha nada, tinha poucas operações, distribuição direta, reservas próprias e hoje a gente tem muito mais operações de distribuição, sei lá, vinte e poucas, tem uma equipe imensa de vendedores, supervisores, a maioria dessas operações, distribuição direta, são trimarca, o que eu quero dizer que o CDD é responsável pela venda de Brahma, de Skol e de Antártica, onde você tem um portfólio de refrigerantes para cada uma das marcas de cerveja e onde algumas marcas, você tem a maioria das marcas, você tem nas três marcas o mesmo vendedor que vende cerveja Brahma, ele vende Pepsi e, se eu não me engano, vende Skol. Então, fica sempre aquela coisa, o ponto de venda compra de quem, não é. Isso é uma coisa que até hoje acirra um pouco o ânimo das pessoas porque é claro o vendedor quer vender. E não

importa para ele se fulano está visitando o ponto de venda, que é um colega dele da AMBEV, que também que trabalha ali na sala ao lado dele. Ele quer matar o colega amigo. Quem pensa que o cara não pensa assim está se enganando o cara pensa assim sim. E aí é, as vezes tem algum, eu vejo as vezes alguns teóricos falando assim em algumas reuniões "Não, porque as sala de venda se respeitam", se respeitam o cacete, todo mundo quer ver o circo pegar fogo. O cara é o vendedor, ele quer ver o dinheiro dele no final do mês e quem se engana que esse público não pensa assim está errado, não é? E aí o cara vai tentar vender mesmo e no mercado você, o cara Brahma, o cara Skol, o cara Antártica competindo pelo ponto de venda e, ao mesmo tempo, quando eles chegam da rota da venda, se encontram os três em uma sala do lado da outra, quer dizer, não deve ser a coisa mais fácil de cada um administrar. E mais difícil ainda deve ser a vida de um gerente que se não tiver com muita sensibilidade não percebe essas coisas no ar, não tenta administrar isso e cria um choque, que é às vezes grande, entre salas, entre pessoas, entre vendedores. Eu já vi de tudo nessa vida, eu já vi salas vendendo uma do lado da outra que o vendedor odiava o outro porque o cara fazia venda no lugar dele. E eu já vi salas de venda que conseguiram viver muito bem e trabalhavam em uma parceria imensa. Falando "Hoje nós vamos passar lá, passar no ponto de venda tal e fazer essa venda que o ponto de venda precisa". Você sempre vê de tudo, não é? Essa segunda atitude devia ser incentivada a todo o momento, mas nem sempre é, seja por falta de tempo do gerente de venda, seja por perceber, seja por uma falta de mensagens nesse nível, quer dizer, não é fácil administrar uma vida assim de salas de venda que no fundo estão competindo no mesmo mercado. Mas mais difícil ainda é onde você tem operando um CDD que de repente é bimarca e um revendedor que atende uma marca, aí é que ferrou [PAUSA]. Você vai querer o que? Que o cara que nem é da empresa dele, vá olhar a marca como sendo marca irmã? "Não, eu sou Brahma/Antártica e o revendedor aqui é um revendedor Skol. Eu vou respeitar, tudo bem". O cara até talvez não vá ser filha da puta, mas se ele puder tirar a venda do outro ele vai fazer. "Ah, mas não ele tem que focar na venda da Schinkariol e da outra?". Na boa, não é o que ele vai atacar primeiro. É a lei do menor esforço. Se o cara compra uma Skol e ele é Brahma e Antártica é mais fácil ele tentar roubar uma caixa da Skol quando o ponto de venda comprar cinco ou é mais fácil ele roubar uma caixa da Schinkariol e da kaiser, quando o ponto de venda compra só uma mesmo? Quer dizer, de um lado eu estou tirando 20%, no outro lado eu estou tirando 100%, onde é mais fácil é onde é 20. E aí, quer dizer, é claro que o vendedor vai ter essa visão. E isso ocorre um embate e quem acha que não ocorre, que tudo vai bem, que todo mundo é amigo, está errado, não é? Isso ocorre na vida real. A companhia tem isso dentro e nas áreas de venda existe isso. No mundo dos gerentes ou no mundo institucional eu não sinto que exista tanto. No mundo institucional não existe nada, ou seja, na C, nas diretorias os caras querem dar o resultado. Assim, tem a diretriz de cada marca, mas o que importa é o volume total. Entre os gerentes, quer dizer, hoje como todos os gerentes são tri-marcas, o cara quer vender os três. Então, hoje eu também acho que não tem mais essa sensibilidade, essa coisa da guerra entre as marcas. Mas quando ainda você tinha um gerente que olhava Brahma, outro que olhava Skol e Antártica, ou um que olhava Brahma/Antártica e o outro que olhava Skol, as vezes você sentia no ar que existia isso. Isso tudo foi um aprendizado grande que a companhia foi tendo de 2000 para cá porque todas as mudanças grandes, nessa época da fusão, teve muitas mudanças em sistemas, processos e teve muita na área de venda. Foram as duas áreas que nesse momento pós-fusão foram as mais mexidas. Porque a gente teve que colocar em pauta, em funcionamento, processos que dessem certo, eu estando com três marcas e antes não tinha essa preocupação e a gente vivia isso. P/ 1: E, Cláudia, me diz uma coisa, o que representa a AMBEV para você na sua vida? R: É aí, eu tenho que falar de AMBEV, mas também de toda uma história com a Brahma, com AMBEV, com tudo. Gente, eu vou antes falar sobre um paralelo. O meu irmão já foi da Brahma e ele saiu e teve várias oportunidades em outras empresas. Teve momentos que a gente conversou e eu senti uma pontinha de inveja, assim de falar "O meu irmão já viveu outras culturas organizacionais e eu só vivi a da Brahma", não é? Eu sempre achei que isso, pensando assim, não é na Cláudia apaixonada pela empresa que é, mas na Cláudia profissional que tem um currículo que tem que está bom, não só para a AMBEV, mas também para o mercado, porque também o dia em que não estiver bom para a AMBEV, essa não vai querer ficar com a Cláudia no seu quadro de funcionários. Sendo muito objetivo assim para o meu currículo eu achava isso um ponto negativo eu sentia um pouco assim. E ele já passou e eu não e minha única experiência profissional foi dentro dessa mesma cultura. E aí hoje, como meu irmão mudou de empresa recentemente e, assim, sabe de uma coisa? Ele passou por N lugares e N vezes que ele fala comigo, ele comenta de como ele gostava do clima da AMBEV. Ele fala do que parece ser uma busca incessante dele de encontrar um lugar em que ele veja essa cultura da AMBEV de novo. E se eu for pensar da mesma forma, tinha que ter experiência em outras empresas porque é um crescimento e é não tenho dúvidas de que você convivendo em outras culturas você aprende. Mas também você pode estar em lugares que pode não dar certo com o seu jeito de ser. Então, para mim a AMBEV, a Brahma foi uma extensão da minha personalidade, do meu jeito de ser, eu acho que tem tudo a ver com o jeito de ser da companhia. E é por isso que eu acho que surgiram tantas oportunidades, de eu estar caminhando, crescendo como estive e tenho e por isso que nunca pintou uma coisa do tipo eu quero sair. Quando eu saí do MBA, recebi propostas excepcionais para outras indústrias grandes, multinacionais. Na França, nos Estados Unidos, na Holanda. E, quando eu recebi da AMBEV na época, falei "Gente, eu vou para esses outros lugares ou eu volto para a Brahma?". Então, por mais que houvesse a curiosidade de ir, a única coisa que eu queria para outro lugar que não fosse AMBEV era porque eu queria experimentar uma outra cultura de outro país e queria mesmo ter uma experiência internacional. E aí, você vê como são as decisões, voltei para a Brahma porque era uma proposta financeiramente legal, era para ser gerente de fábrica, uma coisa que eu queria e não vou mentir. Era para ir para Salvador, onde morava o meu namorado e hoje meu marido. E aí casou tudo e eu voltei para a companhia e dez meses depois eu estava tendo o convite para ter a experiência internacional que eu sempre quis ter, que era viver em um outro país e ir para a Venezuela e eu fui. E, hoje, se me convidasse, tem tantas operações e cada lugar é diferente. A AMBEV assim foi tudo o que eu aprendi, o que eu sou hoje como profissional. O que eu converso com pessoas de outras empresas, que o tipo de acertividade que eu consigo, o tipo de visão sistêmica, até pela oportunidade que tive de percorrer várias áreas, isso não é uma coisa comum. O mais comum é pensar, por exemplo, uma pessoa sempre foi do industrial. Eu já fui industrial, logística, eu já fui financeiro. Já cuidei de vendas, que é um mundo que tem a ver com vendas. Então, quer dizer, eu já fui de CDD, que é super sentimento de venda, lá no CDD Rio. Tudo isso criou uma visão sistêmica que eu vejo quando eu converso com outras pessoas. O que a companhia me possibilitou de aprendizagem que muito provavelmente se eu tivesse tido experiência em várias empresas não teria a formação que eu tenho hoje. Afóra a questão mesmo de montagem financeira, de patrimônio, de ações que jamais se eu trabalhasse 40 anos em outras empresas eu não teria financeiramente o que eu tenho hoje em termos de patrimônio e ações da companhia. E isso claro tem a ver com o trabalho de todos que estão lá dentro, todo mundo é super fera, todo mundo com essa vontade de fazer e acontecer. Agora, o que eu sinto que é uma pena, é da paixão. Eu acho que isso é uma coisa que a gente não pode perder. P/1: Cláudia, como você vê a iniciativa da AMBEV de trabalhar com o acervo? Qual a história, o material que veio das duas companhias e está se fundindo em um único espaço? R: Você sabe que quando a Paula veio me falar para eu vir aqui dar esse depoimento, eu falei "Gente, que legal!". Eu não sabia que estavam montando isso. A única coisa que eu quero e que eu espero é porque acredito que isso agrega valor e não porque é algo que institucionalmente é bonito. É legal para fora, isso é a única coisa que eu quero. E a verdade é que só os anos vão mostrar o que a companhia quer com isso. E eu confesso a você que hoje eu

ainda olho com o pé atrás. Será que a gente realmente quer isso, até pela característica da empresa, porque normalmente quem preserva acervo, quem se preocupa com a história, quem sabe o quanto é importante a gente lembrar de tudo que a gente viveu são as pessoas mais velhas. A nossa empresa é muito jovem, todos os diretores são muito jovens. O cara não está olhando para trás pensando no ontem, ele está pensando no hoje, amanhã. E isso é uma coisa que me surpreende. Assim, da companhia está tendo esse foco. E eu realmente espero, como cidadã, como pessoa que não quer ver a AMBEV uma empresa que caga para o que já viveu. Porque a nossa história é super rica. O que a gente construiu em 10 anos ou 13 anos. Seja em 1990, quando houve a entrada do Grupo Garantido para dentro da AMBEV e começou a fazer toda essa mudança cultural, a criação de todo esse estilo nosso próprio de ser, seus valores de ser espartano, não é uma coisa comum. É difícil você ter isso nas empresas do mercado. E a gente tem que valorizar isso e as pessoas aceitarem. Quantas e quantas empresas as pessoas não aceitam isso. Eu espero que a gente queira realmente gravar e guardar essa história e cada vez falar mais e mostrar que a gente evoluiu e essa evolução traz perdas, mas traz N ganhos. Quer dizer, tudo que a gente montou de ferramentas de ideias, isso é muito rico e isso a gente tem que passar, mas eu acho que isso tudo é objetivo, mas eu acho que a gente tem que trazer também o subjetivo que a gente ganhou ao longo dos anos. Eu acho muito triste a gente pensar que em termos emocionais ou de convivência a gente perdeu ao longo dos anos. Eu acho natural até perder por conta do tamanho, mas a gente não pode deixar isso acontecer e o acervo é uma das maneiras para que essas coisas subjetivas não se percam, para a gente continuar lembrando e fazendo. De repente, eu tenho a paixão, mas eu tenho a preocupação com o funcionário que eu não tinha. Às vezes, a gente vê uma porção de coisa acontecendo e a gente não tem quem fale e não tem as pessoas lembrando, as pessoas valorizando. E pior, as pessoas muitas vezes achando que não é mais que obrigação e está errado. Não é obrigação de ninguém, mas a gente tem que fazer com amor e tem que demonstrar esse lado de querer chegar no resultado, mas tem o lado de manter a coisa de alegria, da paixão em todo mundo. Isso eu acho que é uma coisa que o acervo tem que tentar ajudar. Seja através de uma coisa que a partir do acervo a gente vai começar a fazer junto na companhia que é de resgatar a memória, mostrar, seja através de qualquer tipo de atividade cultural que a gente queira criar em torno do acervo e exatamente por isso a gente deve motivar as pessoas a terem memória de emoção. Eu acho que isso faz parte. E isso a gente não pode perder.

P/1: E, junto com o projeto do acervo, a gente está com o trabalho de memória oral, que é o que você veio participar. Você acha que isso é importante? R: Super importante, as pessoas não vão escrever tudo isso que eu falei, primeiro porque demora muito e tem que ter muita paciência de parar e escrever. E, segundo, até porque as vezes não sei se é politicamente correto. Em alguns casos, algumas pessoas pensam que não é politicamente correto escrever. Se você vê, eu falei uma porção de coisa que eu acho fantástico na companhia que me fez ser tudo que eu sou, mas falei uma porção de coisa que a gente perdeu e aqui tem que resgatar. Isso tudo é muito difícil de deixar escrito. A gente só consegue ouvir alguém falando, alguém se emocionando, alguém ficar com o olho cheio de água. Esse tipo de coisa eu acho importante e aí a memória oral é uma parte do projeto que tem que ter. E incentivado de uma forma que as pessoas vejam que não é nada piegas ou não é nada brega. E que não é nada muito feminino, entendeu? Porque as pessoas acham que esse tipo de coisa é coisa de mulher. Ir lá para ficar de emoção. Não, porra nenhuma, o negócio é resultado, isso é o erro. E aí vem o papel fundamental da nossa diretoria de demonstrar a importância que dá a isso. Porque não adianta se isso ficar parecendo coisa só de uma área institucional porque é uma coisa importante para a história comentar. Mas, de repente, não tem alguém que está priorizando sua agenda para valorizar isso ou para mostrar isso ou para falar sobre isso. Cadê a importância? A importância a gente cria mandando mensagens, mensagens sempre são baseadas em fatos, e fato que o Brito de repente vai valorizar isso, porque ele vai guardar um momento da agenda dele em que ele vai chamar a atenção dos outros para virem olhar, participar e etc... Se isso for feito vai passar a mensagem para a companhia do que a gente realmente vê que é importante manter essa memória de vida da evolução da companhia.

P/1: Cláudia, a gente está encerrando. Eu queria saber se tem alguma coisa que você quer falar que você não falou ainda. Você quer mandar um recado? Deixar uma mensagem? R: Eu tenho uma mensagem que eu acho que é importante. É que eu acho que a gente teve uma grande oportunidade, com a fusão, de aprender isso. Acabou não ocorrendo, porque acabou que quem ficou mais foi o lado Brahma, a cultura que ficou mais forte. Mas que eu acho que isso é uma coisa que a gente para os caminhos futuros da companhia que cada vez mais internalizar e querer crescer, valorizar a diversidade, a gente valoriza muito pouco ainda isso. Quer dizer, como a gente é muito rápido, a gente quer fazer tudo acontecer. Às vezes, é mais fácil levar discussões com pessoas que pensam igual, que são iguais, tem o mesmo background, tem a mesma formação, são engenheiros formados por não sei onde. Só que isso tudo são homens. Eu acho que esse tipo de coisa faz com que a gente perca. a gente perde opinião de repente de alguém que teve a origem mais humilde, mas a gente colocou através de oportunidades lá. A gente perde a opinião de um negro, porque o negro sabe o que é ser negro e isso trouxe nele ensinamentos que um branco nunca vai ter, porque ele teve a ver com isso, a gente nunca. De uma mulher, embora eu sinta assim, eu nunca me senti discriminada, nem nada, mas eu acho que a gente tem que pensar nisso. Porque se a gente não tiver diversidade a gente vai perder e eu acho assim que isso é o grande aprendizado que a gente tem daqui para diante que não é fácil, porque todo mundo gosta de ser clone, é mais fácil, facilita a sua vida. Você se indispõe menos não parecendo que pensa tão diferente ou não questionando tanto, aí você não se torna desagradável. E a verdade é que quem questiona mais acaba, em alguns momentos, parecendo. "Porra, mas fulano questiona demais", o questionamento faz parte da diversidade e para uma empresa que quer cada vez mais crescer, aceitar que as pessoas pensam diferente, aceitar que tem que gastar tempo discutindo a diversidade, discutindo formas diferentes de ver as coisas. De repente, em alguns momentos, não é tão rápido quanto se imaginou porque tem que discutir as coisas de maneira objetiva, mas também subjetiva. Saber o quanto às decisões afetam na vida das pessoas, o quanto aquelas decisões vão mandar sinais para a empresa como um todo. Eu acho que todo esse tipo de coisa é o que vai selar realmente o grande caminho de sucesso que eu não tenho dúvida de que a AMBEV vai ter, mas que eu acho que teria muito maior em termos de legado se a gente valorizasse cada vez mais isso. P/1: Então, Cláudia, nós adoramos o seu depoimento. A AMBEV agradece muito por você ter vindo, o Museu da Pessoa agradece o tempo que você ficou aqui com a gente. E, assim, muito obrigado. R: Muito Obrigado. ----- Fim da entrevista -----