

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Memória Viva AmBev (AMBEV)

Todo mundo tem uma história

História de [Caetano Aparecido Bianchi](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 26/04/2006

Projeto Memória Viva AmBev

Realização: Instituto Museu da Pessoa

Entrevista de Caetano Aparecido Bianchi

Entrevistado por Anelisa Antunes Viviane e Rodrigo de Godoy

São Paulo, 07 de novembro de 2005

Código: AMBEV_HV014

Transcrito por Caroline L. Carrion

Revisado por Larissa Carneiro Lopes

P1- Bom dia.

R- Bom dia, como vai?

P1- Eu queria, pra começar, que o senhor nos dissesse o seu nome completo, local e data de nascimento.

R- Meu nome é Caetano Aparecido Bianchi, nasci em São Paulo, capital, em (01 de maio de 1949, de maio de 1945?).

P1- O nome dos seus pais?

R- É José Bianchi e Dúlcia Bianchi.

P1- E eles são de São Paulo?

R- São Paulo, brasileiros.

P1- E onde vocês moravam na sua infância?

R- Morava em Vila Guilhermina, Zona Leste de São Paulo.

P1- E qual a atividade dos seus pais?

R- Meu pai foi marceneiro e minha mãe era do lar.

P1- E a sua infância toda foi passada na Vila Guilhermina?

R- Não, eu depois mudei pra Mooca, né? E aí depois, foi logo depois, que tive contato com a Antártica.

P1- E como que era essa região na sua infância? É muito diferente, era muito diferente do que é hoje?

R- Sim, era muito diferente lá. As ruas, a maioria das ruas não eram asfaltadas, eram de terra, né? As crianças brincavam mais na rua, não é como hoje que ficam dentro de casa, apartamento, né? E as brincadeiras também eram completamente diferentes, né? Digamos, muita coisa diferente, desde a coleta de lixo, que era, no meu tempo era por carroça, a prefeitura tinha umas carroças, com burros, que fazia a coleta de lixo, né? Então, quase não se usava o carvão, (tsc?), o fogão a gás. Era o carvão que era utilizado. Então, era comum ter o carvoeiro, que fornecia, entregava o carvão. O gelo também, a maioria não tinha a geladeira que fabricava, que produzia o frio, a maioria comprava o gelo. Tanto que a própria Antártica, na época, tinha uma fornecedora de gelo, vendia as pedras de gelo. Então, uma época bem diferente, a época do bonde, né?

P1- E nesse caso do gelo que a Antártica fornecia, até quando mais ou menos esse serviço perdurou, o senhor sabe?

R- Em termos de ano, assim, eu não saberia dizer, mas acho que até 1960, mais ou menos, ainda tinha fornecimento de gelo.

P1- Bastante, né? (Bem pouco?) tempo atrás.

R- É, bastante.

P1- E os estudos do senhor foram feitos ali mesmo?

R- É, eu estudei no Colégio Piratininga, né, fiz o curso de Contabilidade. E, é, depois, vamos dizer, da minha entrada na Antártica nos anos 1960, ocorreu pelo seguinte: a minha família já tinha muitas pessoas que trabalhavam na Antártica. O meu avô, que era italiano, era marceneiro na Antártica. Meu pai trabalhava na Antártica também na marcenaria. Eu tive um tio, Rodolfo Bianchi, que foi professor de marcenaria na escola da Antártica, _____, que chamava Escola Antártica, né? Hoje é a Escola Técnica Walter Belian. E a minha mãe chegou a trabalhar na seção de licores da Antártica, foi onde ela conheceu o meu pai. Então, havia já um vínculo familiar, digamos, né? E daí, como eu vinha estudando e na época era comum aos menores começar a trabalhar cedo, precisava ajudar a família, então com 13 anos de idade eu já comecei a trabalhar na Antártica, como office-boy. E, por sinal, na ocasião, pra trabalhar com essa idade, precisava de uma autorização, que foi o que eu consegui, né, e comecei como office-boy na Antártica.

[corte na fita]

P1- Então os seus pais se conheceram na própria Antártica?

R- Isso, a minha mãe trabalhava na seção de licores, que mais tarde veio a ser a Indústria de Bebidas Polar; e o meu pai, como eu disse, trabalhava na marcenaria. E eles se conheceram, se casaram. Trabalhavam o meu avô, meu tio era professor de marcenaria na escola, meus dois irmãos se formaram na Escola Técnica Antártica e, mais recentemente, as minhas duas filhas também cursaram a Escola Técnica, agora Walter

Belian, né? Estudaram lá. Então que, a gente dizia que era uma grande família, né? Na época eu acho que isso funcionou muito bem pras empresas, mas hoje, com a globalização, isso não dá mais certo, né?

P1- E o que é que se falava sobre a Antarctica na sua casa, quando você era criança, quais são as coisas que...

R- A Antarctica era quase uma extensão da família, de forma que ali a gente tinha um ambiente de trabalho tão bom e se aprendeu muito. Eu, a minha formação como homem, como pessoa, foi ali dentro, né? A gente vivia mais, oito horas ali, e convivendo com as pessoas, com aquele ambiente que preservava as virtudes, né, a honestidade, o trabalho, tudo coisas úteis pra um menor, um lugar bom pra um menor crescer. Eu atribuo muito da minha formação à empresa, ao ambiente, né, da empresa.

P1- E como era o colégio da Antarctica?

R- O colégio, ele era, era uma escola técnica, né? E, eu não cursei, mas quem cursou fazia, tinha o curso que seria o fundamental e o médio, mas você de manhã fazia o curso médio, à tarde tinha aula de oficina. E os alunos passavam por um período que chamavam de vocacional, um ano, parece, aonde eles ficavam um período em cada uma das áreas que a escola tinha, por exemplo: mecânica, eletrotécnica, desenho, química. E, nesse período, os professores, junto com o aluno, iam ver qual a área que ele melhor se adaptava, pra que ele tinha mais vocação, entende? Aí, desse ano em diante, ele já cursava essa, e saía um profissional, né? E muitos... o meu irmão, por exemplo, se formou, na época era torneiro mecânico ou fresador, e depois que chegou a trabalhar na própria escola, trabalhou nessa profissão, porque a escola tinha uma seção de mecânica onde ela dava manutenção às máquinas da Antarctica. Então, todas aquelas engrenagens, aquela automação que existia, quando quebrava alguma coisa, era nessa escola, na parte industrial da escola, né, com empregados, tudo, é que se fabricavam componentes.

P1- Então o senhor começou a trabalhar aos 13 anos na Antarctica como office-boy, né?

R- Office-boy.

P1- E como foi essa experiência?

R- Eu trabalhava de office-boy. Na época, na Antarctica, a gente era chamado de "picão", né, esse pessoal, não era... office-boy foi um termo que veio depois, né? E eu comecei a trabalhar na portaria, como a maioria que começava lá. O chefe era um alemão chamado _____, né? E a gente andava bastante lá, o dia inteiro distribuindo papéis, levar documentos de um setor pro outro, e assim foi até, até... Não lembro as datas agora, mas num determinado momento, um dia surgiu uma vaga no Setor de Contabilidade e Faturamento. Como eu já tava cursando, me candidatei, passei na seleção, passei a trabalhar na Seção de Faturamento. Na época, o encarregado era o senhor Pedro Diniz, que foi quem fez a minha seleção. E nós, ali tinha um serviço de emitir faturas de máquina de escrever, né, não existia acho que computador ainda. E, naquela época, a Antarctica São Paulo é que vendia pra todo Norte, o Norte-Sul do Brasil, tinham poucas fábricas, né? Era tudo despachado mais por via marítima. Então, fazia parte, com mais outra pessoas, que emitíamos as faturas da Antarctica, de vendas. Depois fui tendo outras funções, dentro da, sempre dentro da contabilidade. Depois eu assumi a função, já na Contabilidade Geral, fui operador de contabilidade. Na época, em vez de computador, usavam máquinas de contabilidade pra fazer a escrita. Essas máquinas, na verdade, eram grandes máquinas de escrever - eu tenho foto aí de uma delas, né - e que também faziam cálculos: somavam e acumulavam valores. Então, se chamava operador de contabilidade, foi o que eu comecei a fazer, né? Tínhamos máquinas Remington, depois vieram os _____, depois Olivetti. E depois, daí eu já mudei pra outra função, que era a elaboração do balanço da Companhia Antarctica. Eu e outros colegas, tínhamos um grupo, acho que quatro pessoas, nós analisávamos os balancetes mensais de todas as filiais, é, fazíamos recomendações, relatávamos à diretoria e elaborávamos os balanços trimestrais. Depois a coisa foi evoluindo e a Antarctica começou a abrir fábricas, construir fábricas em outras cidades. E, pra essa finalidade, pra forma de obter capital, foi criar empresas e captar no mercado de capitais, vender ações, lançar ações. Então, nasceram várias empresas: Antarctica no Nordeste, Antarctica no Piauí, Antarctica na Paraíba... todas elas com projetos de fazer uma fábrica nova, captaram recursos, né? E pra nós, da Contabilidade, cada uma dessas empresas era um balanço separado, a cada três meses, com método explicativo, com auditoria. E aí eu já tava trabalhando na Contabilidade Geral, como chefe da Contabilidade Geral. Aí, o desafio foi que em 1976, saiu uma nova lei da Sociedade Anônima, na época nova, né, a Lei 6.404, que criou a CVM [Comissão de Valores Mobiliários], que baixou normas, normatizou formatação de balanço, como fazer a transparência dos dados da empresa, né? Criou novas exigências que até então não existiam. E nós tivemos que correr, nos adaptar a isso, né? Estudamos e acabamos fazendo isso e, lembrando que, como a Antarctica criou várias empresas, o trabalho era multiplicado, né? Cada uma tinha o seu balanço, sua auditoria, suas notas explicativas.

P2- Me desculpa interromper, seu Caetano, e era tudo isso centralizado...

R- Era centralizado em São Paulo. Então, aí, com essa criação de múltiplas empresas, a Antarctica acabou criando o Grupo Antarctica, é, de forma jurídica de Grupo, né? Que muitas empresas tinham Grupo, mas no sentido econômico, e a Antarctica foi uma das primeiras que criou

Grupo em Sociedade, conforme previsto na lei das S/As. E a Antarctica Paulista era a sociedade de comando, então ela centralizava tudo, orientava tudo. Nós examinávamos todos os balanços, acompanhávamos os resultados de todas essas empresas, mensalmente relatávamos ao conselho; quando necessário, chamávamos pessoas, gerentes das fábricas aqui, pra examinar e ter orientações diferentes, né? E aí surgiu, em função do Grupo, a necessidade do balanço consolidado, que na época, pra nós do Brasil, era até uma novidade, não é? Poucos profissionais tinham essa experiência e também não se aprendia aquilo na escola. Mas conseguimos, com outras, colaboração de outras pessoas, desenvolvemos e foi... Tanto que aqui, em 1998, a Antarctica ficou entre os dez finalistas de um concurso da Anefac [Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade] - Bovespa [Bolsa de Valores de São Paulo], jornal O Estado de São Paulo, ficou entre os dez finalistas entre os melhores balanços, melhores demonstrações contábeis do Brasil, né? E isso era importante pras sociedades de capital aberto, porque o mercado, os investidores, analisam a empresa através desses demonstrativos, do que fala esses demonstrativos, né, a vida da empresa. Quanto mais transparente, melhores as condições de captações de recursos, né?

P2- Seu Caetano, nessa época, qual das empresas que tinha o melhor desempenho, que o senhor se recorde, por exemplo, tinha mais...

R- A Antarctica do Nordeste era uma que tinha bastante bom desempenho. A Polar, Cervejaria Polar, ou Indústria de Bebidas Antarctica Polar. Depois, a Paraíba também veio a ter bom desempenho.

P2- Mas Paraíba já na década de 1980?

R- É, foi já depois, é.

P1- E como que era trabalhar no setor de Contabilidade com a questão econômica sofrendo tantos altos e baixos?

R- É, então, nós perdíamos muito tempo com correção monetária, né? Um dos grandes trabalhos de demonstrativos contábeis era viver atualizando números, pra poder ser comparado com o período anterior. Chegamos a ter inflação de 40% ao mês, né? Então, se perdia muito tempo. Mas aí já tínhamos computador ajudando.

P1- Mas até o computador, era na mão mesmo.

R- É, era na mão.

P1- E, fala uma coisa pra gente, como que era a atuação da Antarctica nesse período que a gente tá falando, 1970, 1980 mais ou menos, no mercado, né? Como que era a abrangência, o senhor se recorda?

R- Eu, bom, em termos de participação de mercado, eu não tenho muitos números, mas era, a competição era direta entre Antarctica e Brahma, na verdade. Sei que a nossa cerveja Antarctica sempre ganhou o prêmio Top of Mind, né, que era o nome que se lembrava, quando perguntava cerveja, se lembrava Antarctica, né? E oscilava aí, entre, o primeiro lugar, entre ora Antarctica, ora Brahma, cada um fazia uma ação, né, a concorrência era acirrada. E no refrigerante a gente tinha a preferência, né, os refrigerantes da Antarctica dominavam o mercado, com exceção da Coca-Cola, o sabor Cola.

P1- E, como o senhor mesmo disse, a Antarctica, ela era como se fosse uma grande família, né? E ela sempre teve inúmeros serviços e prestou serviços para os próprios funcionários, através da Fundação, né?

R- Isso.

P1- Fala um pouquinho da Fundação pra gente.

R- Bom, a Fundação foi instituída em 1936, né? A origem dela foi o fato do casal Antônio e Helena Zerrenner, que detinha a maioria das ações do capital da Antarctica, não possuírem herdeiros legais. Então, ao falecer, eles deixaram em testamento que aquele patrimônio deveria ser utilizado para constituir uma Fundação que tinha como finalidade prestar assistência médica, hospitalar, odontológica, aos empregados da Antarctica, né? E assim foi, a Antarctica contava com a assistência médica da Fundação, quer dizer, a Fundação tinha como recursos financeiros os dividendos da Antarctica, era participativa, ela chegou a participar com 88% do capital. Então, toda vez que a Antarctica apurava o seu lucro e

distribuía como dividendo, a Fundação tinha os seus recursos pra fazer os benefícios captados. Então, nós tínhamos a assistência médica hospitalar, muito boa, né, odontológica, tínhamos a escola da Antarctica. Ali... aqui nós temos que fazer um parênteses, porque como a Antarctica se desenvolveu basicamente aqui na Mooca, em São Paulo, a grande fábrica, quando surgiu a Fundação, a preocupação das pessoas era como atender essa necessidade de assistência médica-hospitalar, porque naquela época não existia essa multiplicidade de plano de saúde, esses convênios, né? Então, a Fundação teve que construir um hospital pra atender isso, e foi o Hospital Santa Helena, hoje na Rua Vergueiro, nº 17, né, até hoje funciona. Construiu-se o hospital no lugar onde era a casa, a residência do casal Zerrenner. Depois, com a necessidade educacional, também tiveram que fazer uma escola. (O qual?), que isso deu certo por muitos anos, mas quando a fábrica da Mooca já deu sinais de que não tinha mais como expandir, o lugar onde ela estava era péssimo para os caminhões carregarem, pro transporte, enfim. A melhor estratégia era fazer uma fábrica em outro local. Ai, a Antarctica fez em Jaguariúna, uma fábrica moderna, próxima das principais estradas, né, pra distribuição do produto. Com isso esvaziou a fábrica da Mooca, e ao ocorrer isso, evidentemente que as pessoas que estavam trabalhando em Jaguariúna, ao precisar de uma consulta médica, não vinham até São Paulo, ao Hospital Santa Helena. Então, houve um esvaziamento também do Hospital Santa Helena. Ele ficou ocioso, né, com custo fixo muito alto e pra atender pouca gente, que eram basicamente os aposentados, que ficaram aqui em São Paulo. A mesma coisa ocorreu com a escola. Com a escola, hoje, ela funciona, tem 8% mais ou menos de filhos empregados da Ambev e o restante é comunidade geral. Já o hospital, depois de a Fundação ter tentado, digamos, ocupar toda a capacidade do hospital com plano de saúde, em que não foi muito feliz, a melhor opção foi fazer uma parceria com a Unimed, Unimed Paulistana, que tem uma massa hoje, acho que deve tá próximo de 900 mil conveniados, então utilizam o hospital por completo, não há ociosidade, não. E nessa parceria, a Fundação recebe um valor mínimo, que seria praticamente o do aluguel do hospital, e participa também do eventual resultado positivo que o hospital venha dar, além do que os seus beneficiados são tratados lá no hospital, mediante pagamento, né? Mas, então, o hospital continua sendo propriedade da Fundação, mas gerido e administrado pela Unimed Paulistana, então, uma parceria que tá dando certo. Então, voltando na época, né, a grande família Antarctica era atendida pela Zerrenner nas necessidades de saúde, odontologia e também educacional.

P1- E como era a relação dos funcionários com a Fundação? Qual era o sentimento geral com relação à Fundação?

R- Bom, todos viam como uma mãe, tanto a Antarctica como a Fundação, né? Era sempre, na necessidade, era onde as pessoas recorriam e acabavam obtendo sempre alguma ajuda, alguma... É, foi muito, muito bom.

P1- E além da Fundação, a Antarctica também possuiu uma Associação Recreativa, né, que era a Arca.

R- A Arca, isso, é. (E ali?), foi inaugurada em maio de, eu não lembro se fez 1958 mesmo, 1960, por aí, que foi inaugurada. E funcionou, em princípio, na... em cima de onde era o Cine Icarai, na rua da Mooca, hoje também já não existe mais. Ali, as pessoas, após o expediente, praticavam alguma coisa, jogavam, na época só tinha pingue-pongue, mas depois nós fizemos, tivemos a sede ali encostado com a fábrica. Tinha campo de futebol, tinha uma quadra coberta, né? Tinha salão pra eventos, casamentos, festas. Tinha bailes, bailes de carnaval. Então, é, no todo constituiu uma grande família, todos tinham a vida de forma ligada sempre à empresa, né? Era quase indissociável, né? Não tinha um momento que você falava: "Tô fora da Antarctica.", você tava quase sempre vivendo a empresa.

P2- Posso perguntar? Como foi o processo do senhor sair, ir da Antarctica pra Fundação?

R- Então, só queria, voltando um pouco. Na Antarctica, houve uma associação da Antarctica com a Belzebuth, da Budweiser, né? Em 1995, foi uma experiência onde a Budweiser passou a deter 5% do capital, não da Antarctica, mas foi criado uma outra holding pra eles participarem, que era Anep, Antarctica Empreendimentos e Participações. Então, nesse período, até 1999, de 1995 a 1999, também eu tive uma participação muito intensa, junto com outros colegas, também gerentes, né? Porque nós tínhamos uma missão de conhecer o que se chamava de melhores práticas na Belzebuth, cada um na sua área. Então, tivemos várias viagens aos Estados Unidos, na sede da Belzebuth, conhecer os sistemas que eles utilizavam e ver o que nós poderíamos aplicar na Antarctica, né? Então, nesse período, um projeto que eu tive ao meu cargo, foi o de implantar o custo-padrão no Grupo Antarctica, que é uma forma de apurar o custo de fabricação tendo estabelecido determinados padrões. Então, aquilo serve pra você orçar, serve pra controlar o realizado, né? E isso foi um trabalho também grande que nós tivemos. Depois, já em 1999, eu participei de um grupo pequeno, que trabalhou nos preparos de números, estudos, que culminou na associação da Antarctica e Brahma, a formação da Ambev. Foi lá pra maio, mais ou menos, de 1999, eu mais dois colegas da Antarctica, nós trabalhamos nesse projeto. Ai a gente viu que a coisa ia dar certo e nós sabíamos que, com essa união, o grande foco da incorporação das duas empresas eram as sinergias, né, nós teríamos essa empresa, que resultasse da união das duas, contaria com grandes economias. E nos lugares onde tanto Brahma quanto Antarctica tinham grandes fábricas, não seria mais necessário, (às vezes?). Grandes fábricas com 60% trabalhando, nós teríamos uma grande fábrica trabalhando em 90%, né? E, é, em outros casos a mesma coisa: nós não teríamos dois computadores, dois gerentes de compras, não é verdade? Então, a gente sabia o que ia acontecer. Houve a fusão, em julho de 1999, eu participei do que a gente chamou "Grupo de Melhores Práticas"; nós nos reunimos com o pessoal da Brahma, Antarctica e Brahma, cada um verificava na sua área: "Olha, eu faço isto de tal forma aqui na Antarctica." E o colega da Brahma mostrava. E nós íamos eleger o que, qual era a melhor prática pra prevalecer na nova companhia, né? Então esse grupo era chamado de (War?) Group, né, e no término desse grupo, foi quando o (Cad?) aprovou a associação. Ai, foi em 2000, em maio de 2000, eu me desliguei da Antarctica. Ai, nesse período eu fiquei contratado da Ambev como consultor, como sou até hoje contratado, mas eu fiquei prestando serviços na Fundação Zerrenner, né? A Fundação Zerrenner também passou por uma grande mudança, porque, assim como a Antarctica tinha uma Fundação que cuidava da assistência médica, hospitalar e dentária dos funcionários, a Brahma tinha, por seu turno, uma fundação também, a Fundação Assistencial Brahma, que foi criada, nasceu de outra forma, não foi por uma herança, mas por uma (adotação?),

né, e que fazia a mesma função. Ora, com a união das duas empresas, o que caberia era a união, também, das duas Fundações. Então, nós participamos da incorporação, a Fundação Zerrenner incorporou a Fundação Assistencial Brahma e passou a atender, hoje já (tão?) quase 50 mil vidas. E a Fundação dá assistência médico-hospitalar, odontológica e também educacional. Assim foi a mudança, né? E eu comecei na Fundação como superintendente financeiro e, no começo deste ano, de 2005, assumi a superintendência geral. E estamos trabalhando lá pra ver, fazer o melhor possível pra que a Fundação destine os seus recursos de forma correta pra mais gente possível.

P1- E sobre os antigos dirigentes da Antarctica, seu Caetano, como por exemplo o senhor Valter, a dona Eva, como foi...

R- É, o Dr. Valter (Brênio?), na época eu, na verdade eu era office-boy, não tive, não trabalhei com ele, né? Mas ele tinha um.. era de se saber que ele tinha um gênio muito forte, era uma pessoa muito decidida. E ele, a gente entende que essa organização deve muito, deveu muito a ele, na condução dos negócios e na própria materialização da vontade do casal Zerrenner: foi ele que, como testamenteiro, tornou realidade aquilo que tava no desejo, no papel, do casal Zerrenner. Constituiu e deu corpo, fez funcionar a Fundação e dirigiu o Grupo Antarctica até 1975, quando ele veio a falecer. E sempre colaborou com ele a irmã, dona Eva (Guarisdorf?), que tinha uma atividade mais voltada pro campo social: ela visitava os doentes internados no hospital, fazia um serviço também muito importante pra comunidade Antarctica.

P1- E quando ela assumiu a presidência, ela também continuou realizando o social?

R- Continuou também, continuou a mesma, a mesma política do irmão, mas ela não, infelizmente, também não seguiu por muito tempo, né? Já tinha uma certa idade, aí a morte levou, e... Mas outras pessoas tocaram a empresa, né, como o Dr. (Vitório de Marques?), Dr. Gracioso, seu José de Maio, Dr. Gusmão. Enfim, a gente citar nomes é ruim porque pode esquecer de algum, mas desde o passado eu trabalhei muito com um diretor da área contábil que era o senhor Emilio (Bach?), que eu aprendi muito com ele, profissional, era um contabilista emérito, tem até uma sala em homenagem a ele no Sindicato dos Contabilistas, né? Então é, foi um, até pra mim foi um berço, né, de conhecimento e de crescimento como pessoa.

P1- E quando se deu a transferência da fábrica da Mooca, como central, pra Jaguariúna, digo, quando aconteceu essa mudança, em meados da década de 1990, como foi, para os funcionários, essa transição?

R- É, foi muito difícil, principalmente pra fábrica, né, que o pessoal da administração continuou em São Paulo, mas as fábricas sim que foram sendo desativadas gradualmente, né? Acho que o último setor que foi desativado aqui foi o chope, que continuou embarrilando, tudo mais. Mas isso são, infelizmente são mudanças que não dá pra... você não poderia transferir todos os empregados de São Paulo pra Jaguariúna, tem um custo que pra ele mesmo não compensa, não daria certo, né? A mesma coisa que aconteceu na fusão com a Antarctica e Brahma. Foi uma coisa muito boa pra Fundação, com os _____ acionistas da Antarctica, né? A Fundação tá com um patrimônio que foi multiplicado por sete, praticamente. E, mas, por outro lado, pra muita gente não foi bom, pessoalmente pra eles, que tiveram que sair do Grupo, né? Que há muitos anos, muitos faziam há muitos anos, como eu trabalhava. Mas, como diz, o progresso às vezes deixa coisas inevitáveis. Não dá pra agradar todo mundo, né? Tem que ser feito um, escolhido um caminho, e aí muita gente ficou insatisfeita, colegas que saíram, né? Mas são, é um custo.

P1- E a Fundação, ela é acionista da Ambev, né?

R- Isso, a Fundação, assim como ela era a maior acionista da Antarctica, continuou acionista da Ambev, não a maior acionista, evidentemente. O patrimônio é muito maior, ela participa menor, percentualmente, mas de um bolo maior. Ela tem hoje 14% do capital votante, mas faz parte do grupo de controle através de um acordo entre acionistas. Então, por esse acordo, a Fundação, há um documento que garante que a Fundação tenha certos poderes, de veto, de concordar ou não concordar, apesar de ter 14% só, não é verdade? Então, ela participa da administração da empresa, pelo acordo de acionistas a Fundação pode eleger até quatro membros do Conselho de Administração. Atualmente nós temos o Dr. Vitório, que é co-presidente, o Dr. Gracioso, que é do Conselho, e o Dr. Gusmão. Há pouco tempo o senhor José de Maio também era do Conselho de Administração da Ambev e passou pro Conselho Consultivo, de forma que a Fundação mantém uma co-gestão compartilhada da administração da Ambev e, em troca, com os frutos dos lucros da Ambev, ela aplica nos benefícios pros empregados da Ambev.

P1- Que hoje, na verdade, então, abrange todos eles.

R- Que abrange, que tão quase de 50 mil vidas. E, por exemplo, a Fundação como eu disse fazia assistência educacional, com aquela escola. Evidentemente, nós não poderíamos ter escola no Brasil inteiro, então nós temos bolsa de estudos, atingimos a todos da Ambev com bolsa de estudos. Em assistência médica nós temos prestador de serviços, convênio, rede credenciada, não é?

P1- E isso em todas as unidades da Ambev.

R- Todas as fábricas. Odontológico e médico-hospitalar.

P1- Então hoje, atualmente, são 50 mil funcionários atendidos pela Fundação...

R- São 50 mil vidas, porque aí você tem os funcionários e os dependentes, né? Uma média de 2,5 dependentes.

P1- É um número bem alto.

R- Um número alto.

P1- Perto do que...

R- Pois é, a Fundação, antes, quando era Antarctica, ela tinha, digamos, uns 4 mil beneficiários. Agora tá com 50 mil.

P1- 10 vezes.

R- Então, cresceu o patrimônio, também cresceram as obrigações, né, as despesas cresceram, atende uma comunidade maior, mas os dividendos são maiores também.

P2- O senhor viaja bastante, por conta do cargo (alto)?

R- Não, não viajo, não, porque nós temos, é tudo, nós temos vários contratos com prestadores de serviços. Quando eu trabalhava na Antarctica, no cargo de gerente contábil, sim, aí eu tinha que visitar fábricas, tratar de problemas locais, implantações. Mas a Fundação, ela trabalha mais contratando terceiros, né, de forma que ela tem um quadro de pessoal o mais enxuto possível. Eu não sei se, eu não mencionei, não sei se algum dos colegas que estiveram aqui mencionou também, que a Fundação, ela tem também, como ela tem uma escola técnica que tem curso de artes gráficas, ela tem uma gráfica. E essa gráfica, desde o tempo que a Fundação era ligada só à Antarctica, essa gráfica fazia os rótulos pros produtos Antarctica, e hoje ela faz pros produtos da Ambev do Brasil inteiro. Então, é, ali os alunos do curso de Artes Gráficas fazem o estágio, né, o treinamento. E, ao mesmo tempo, aquela máquina toda, esse equipamento todo, gera um resultado pra Fundação e, com esse resultado, nós aplicamos também as finalidades da Fundação.

P2- A gráfica fica na Mooca?

R- No Cambuci.

P2- No Cambuci.

R- Fica no mesmo, em frente à escola técnica. Temos a, na rua Serra de Paracaína, de um lado a Escola Técnica Valter Belian, do outro também a escola, mas do lado de aperfeiçoamento industrial, que nós chamamos, onde os alunos põem em prática o que eles aprendem e, ao mesmo tempo, é uma fonte de renda pra ajudar a Fundação a custear a educação e assistência médico-hospitalar.

P1- E ainda hoje, porque, ah, pelo menos no passado a escola, ela servia também pra se buscar os novos talentos que comporiam a Antarctica, né?

R- É.

P1- Isso ainda hoje acontece?

R- Eu acho que hoje não muito, a não ser na gráfica, que há um aproveitamento grande de pessoal que se forma. Mas de forma geral, os alunos da escola, eles, no último ano eles já fazem estágio, têm praticamente garantido um estágio numa empresa, e o nível de aproveitamento de emprego é grande, 90%. Nós temos um programa, no último ano a escola entra em contato com diversas empresas, que já conhecem também a escola, o nível de formação, e já ou admite como estagiário primeiro, né, e depois, havendo oportunidade, aproveita o aluno.

P1- E os cursos da escola hoje continuam as quatro áreas?

R- Hoje lá nós temos, a escola tem o curso fundamental e o médio. E o curso técnico, nós também fizemos uma parceria com o Senai, porque antes a Escola Walter Belian tinha os cursos técnicos próprios, mas o Senai, ele tem uma dinâmica muito grande, eles acompanham toda a necessidade da indústria, são rápidos, não é, estão sempre em contato com a indústria. A indústria precisa de soldadores, abre um curso de soldador e já começam a mandar pras indústrias, né? Então nós fizemos uma parceria, cedemos as instalações técnicas que nós temos pro Senai, e o Senai ali funciona a escola gratuitamente pros alunos. Tem artes gráficas, informática, robótica, né, análises químicas, industriais. Ali o aluno, com um ano de curso, ele já, já tem emprego. Depois com mais um ano ele se diploma.

P1- E antes, na antiga Fundação, não antiga, mas no passado, além da escola e do hospital, também a Fundação mantinha creches...

R- Sim, mantinha creche. Ah, bom, a Fundação foi muito maior em termos de serviços que ela prestava pro pessoal da Antarctica. Já teve um ginásio que a gente chamava de um.. Tinha um pros órfãos, que já era no ___ Tremembé, tinha um orfanato, né? Teve um ginásio também Tremembé. Mas isso tudo com o tempo foi ficando ocioso, né, a sociedade, o Brasil mudou, tinha outras opções, então acabou sendo fechado. Tinha creche, ali onde agora funciona o Museu Antarctica e Brahma, né, Ambev, ali era uma creche. Os filhos de funcionários ficavam ali, durante o dia eles, ao sair pra trabalhar, saía do serviço e pegava os filhos. Era um serviço quase completo, né?

P1- E essa, só pra eu entender melhor, essa Casa de Órfãos era pra órfãos de funcionários?

R- Era isso, exato, orfanato. Depois, é, eles, quando tavam um pouquinho maior, eles começavam vir aqui pro Cambuci, na escola, né? Tinha também um pensionato onde eles ficavam, dormiam ali, moravam ali, né? Mas depois esses problemas todos foram solucionados de outra forma e a escola ficou funcionando como escola técnica e ficavam, as crianças ficavam o dia todo, desde manhã até à tarde. Então, era comum os pais irem pro serviço, deixar os filhos na escola e ao final do expediente ir buscá-los.

P1- Nossa! E na opinião do senhor, qual que seria o produto-símbolo da Antarctica?

R- Eu acho que o Guaraná Antarctica é o que espelha melhor a Antarctica.

P1- Então, ele era o que tinha maior abrangência e lembrança do público também?

R- É, sem dúvida. Isto, eu acho, até hoje eu acho que ainda...

P2- O senhor se recorda de alguma campanha que tenha marcado, que o senhor ache...

R- Olha, campanha que fez muito sucesso que eu lembro, de TV do Guaraná, Guaraná com pizza e Guaraná, né? Ficou acho que, não sei se vocês chegaram a...

P1- Sim.

R- Marcou. Na cerveja teve a campanha com Adoniran Barbosa, viemos aqui pra beber ou pra conversar, né? Depois com a Daniela Mercury teve também uma série de comerciais. A Antarctica teve muitos comerciais que ganharam prêmios até internacionais, né? Sempre teve uma boa comunicação com o público.

P1- Falando em internacional, ahn, a Antarctica também sempre teve uma questão com a exportação dos seus produtos pra fora, como o próprio Guaraná pro Japão, pra alguns países, né?

R- Japão, pra Portugal.

P1- Como que era isso, o senhor se recorda, quando isso começou?

R- É, acho que foi tudo com muita luta, né, porque é uma dificuldade da legislação local, cada país tem a sua legislação, inclusive quanto à embalagem, à forma de transporte, registros, de marcas. Mas o que eu lembro que onde houve maior incremento do nosso, pro guaraná, foi no Japão.

P1- Houve boa recepção.

R- É. Não, a recepção sempre foi boa, mas a gente, onde foi possível desenvolver mais, porque você, pra entrar no país, você precisa, vamos dizer... é um produto desconhecido, tem que se tornar conhecido. Precisa de um investimento muito grande em propaganda. E, lá no Japão, a empresa que nos representava também se dispôs a investir junto com a Antarctica, houve uma parceria e teve resultado muito bom. Porque você imagina, você vai lançar um produto num país que ninguém conhece o produto e na televisão tá toda hora Coca-Cola, Pepsi, você tem que concorrer com o mesmo grau de mídia pra poder se tornar conhecido, né? Isso custa um investimento muito alto e isso tem que ser assim, gradual, né? Agora eu creio que é mais fácil pra Ambev.

P1- E, mas no Japão começou lá atrás, mas continua até hoje?

R- Continua até hoje. Vende bem no Japão.

P1- A venda continua boa. Ah, seu Caetano, e com relação à Ambev, agora com a internacionalização também de marcas como a Brahma, o próprio Guaraná com uma abrangência maior, como que o senhor encara isso?

R- Acho que é normal, porque nós estamos vivendo a globalização, né? Hoje as empresas são globais, é difícil falar em ter uma empresa genuinamente brasileira. Existe, mas não do porte, que a gente tá falando. Então, é comum, você vê aí, você tem... O relógio, por exemplo, a primazia já não é mais suíça, tem relógio muito, na Coreia, no Japão, e é um, você pega uma fábrica da Technos, ela tanto fabrica em Manaus, como fábrica na Indonésia, ela vai onde a mão-de-obra é mais barata, geralmente, né? Então elas são globais, são empresas globais. Eu acho que isso é uma forma de Antarctica, Brahma, foram se introduzindo nessa globalização, né? Então com a Ambev agora, o produto Brahma, a cerveja Brahma, tá sendo lançada em outros países, eu creio que o Guaraná vai seguir a mesma forma, né? Com maior facilidade, que já tem rede de distribuição, conta com um esquema melhor pra ser colocado, né? Eu acho que são coisas que acontecem, que ninguém pode segurar. Não dá pra falar: "Nós vamos continuar tudo aqui, como Antarctica, fechado, impenetrável, vamos ser essa grande família.", não dá. O mundo muda, a concorrência tá aí, de uma forma ou outra, ficar sozinho acabaria sendo engolido e ia ser pior, não é verdade?

P1- Mas esse processo, começou na verdade, então, em 1999, que foi da fusão Brahma-Antarctica.

R- Isso.

P1- Quando chegou essa notícia ao senhor, qual foi a sua reação?

R- Na fusão?

P1- Isso.

R- Na verdade essa notícia, como eu disse, eu participei do grupo de três pessoas, que ao lado de outras, um grupo pequeno da Brahma, a gente trocou informações pra avaliar a Antarctica e a Brahma nesse negócio, né? E o primeiro contato que eu tive com alguém da Brahma foi com o Marcel, Marcel Telles. E ele me falou até, ele falou: "Caetano, você imaginava que um dia você ia tá pensando em fazer, unir Antarctica e

Brahma?”. A gente não imaginava isso. Nós pensamos em outras hipóteses com a Belzebuth, com a Budweiser, né? Era uma forma de uma associação exterior, mas não pensávamos no principal concorrente, né? Foi, foi uma surpresa, mas a gente viu que era viável. E também, eu participei de um, desse mesmo grupo, acabei produzindo um relatório com essas outras duas pessoas, que serviu de base pra Fundação, numa assembléia, decidir se faria a fusão, concordaria com a fusão ou não. Então, nós demonstramos as vantagens que adviriam pra Fundação e para os seus beneficiados, não é verdade? Então, eu, de certa forma, to um pouco ligado, tava um pouco ligado antes dos outros saberem da fusão, eu tava participando daquilo que seria a fusão. Evidentemente a gente tava sob sigilo profissional, mas era algo inevitável, que a gente sabia que ia acontecer e que era bom pras entidades, né?

P1- E dos seus colegas que não sabiam com alguma antecedência, quando a notícia estourou?

R- Foi uma surpresa geral, ninguém acreditava, né? Quando... Porque isso foi tão surpresa que no dia 1º de julho, em 30 de junho nós terminamos nosso trabalho, tava tudo certo pra, à meia-noite, à zero hora, ir pro ar, broadcasting, essa notícia toda. E o Marcel e o Vítório gravaram lá, tal. E foi uma surpresa pra todos, né, de manhã: “Poxa, cê viu?”, “Mas é possível isso? Eu vi na Globo e tal...”. Houve um espanto geral, e não era pra menos, né? Você viveu, eu, no meu caso, pelo menos fiquei 42 anos na Antártica, 42 anos a gente tinha a Brahma como inimigo, né, modo de se dizer, e eles o contrário. Como é que é possível você falar: “Agora estamos juntos.”? Choca, né? Mas foi assim. Aí, depois o pessoal, tivemos esses grupos de trabalhos, pra verificar o que era a melhor prática, né, em cada setor, o que é que a nova empresa ia escolher como, assumir, pôr em prática. E ali, muitas pessoas também foram avaliadas nesse processo, né? Quem, quais os profissionais que assumiriam esses cargos na nova empresa, na Ambev.

P1- E o choque entre as culturas Brahma e Antártica foi grande?

R- Ah, esse foi muito grande, foi muito grande. Tudo, desde o modo de vestir, porque na parte da administração, a Antártica sempre, assim, mais formalismo, nós trabalhávamos sempre de gravata, paletó, ao passo que a administração da Brahma sempre mais informal, trabalhava-se de esporte, né? Isso foi uma coisa boa, quer dizer, mudou pro bem, né?

P1- E essas diferenças também foram sentidas em outros setores?

R- Em outros setores. Foi muita, muita mudança sim.

P1- Só uma curiosidade: por que é que o, a parceria com a Belzebuth não deu certo pra Antártica?

R- Olha, eles, ah, eles, não são, é uma empresa muito grande, mas como se diz, eles são os caipiras dos Estados Unidos, né? Eles são muito fechados, eles têm muito, a gente percebia muito medo de arriscar. É lógico que todo negócio, você tem que se cercar de uma boa dose de segurança, mas até onde é possível, né? Então, eles só, enfim... Na negociação pra ampliar a participação deles, acabou não dando certo, e daí a Antártica partiu pra essa parceria que deu a origem à Ambev.

P1- Foi, durou a parceria até...

R- Foi, porque a associação com a Belzebuth foi em 1995, e nós tínhamos um prazo de cinco anos pra eles poderem ou aumentar a participação ou sair da Sociedade, receber de volta o capital. E aí, nesse item, houve essa negociação com a Brahma, que foi melhor pra Fundação, como acionista, né, controladora, e nós fizemos um destrato com a Belzebuth.

P1- Na sua opinião, seu Caetano...

R- Desculpe, ainda, eu acho que pra eles não foi bom, porque eles tão fora do Brasil até hoje, né?

P1- _____, fora mesmo.

R- Vende muito pouco cerveja deles, né? Nós, na época, a Antártica produzia cerveja no Rio de Janeiro, a Budweiser acho que já estava com 1 ou 1,5% de participação lá. É pouco, mas pra uma cerveja estrangeira...

P2- A Ambev agora deve tá ameaçando um pouco o mercado deles lá.

R- Tá, sem dúvida.

P2- Porque ficou muito grande.

R- E o mercado americano... Eles lá então, o problema deles é que eles atuam, o grosso mesmo, o pesado, lá nos Estados Unidos, tem muito pouco fora. E o mercado é meio estagnado lá, os Estados Unidos já cresceu tudo o que tinha que crescer. Então, a gente sabe, por exemplo, que agora eles vivem lá uma época de concessão de descontos, tanto os concorrentes tão, eles tão numa briga de distribuição: compra uma cerveja e ganha cupom pra trocar por carvão, pra você fazer um churrasco, tá assim. O mercado não cresce, diferentemente do da América Latina, onde a Ambev atua, né, onde os mercados são crescentes, tem um potencial muito grande de crescer, porque se toma muita cerveja, muito pouco em relação à média mundial, né?

P2- Mas a variedade atual, em relação, de cerveja, de marcas de cerveja atualmente...

R- É grande.

P2- É muito grande, ainda mais agora com Ambev. Tem Stella Artois que já dá pra achar no mercado.

R- Então, bom, aí eu acho que foram, você não pode falar, eu acho que eles erraram estrategicamente, mas isso é, tem que ver do lado deles, né?

P1- É. E na sua opinião, seu Caetano, qual que foi o ponto alto, né, o momento mais marcante da Companhia Antarctica, na sua trajetória, enquanto tava lá dentro.

R- Não, a minha, falando do meu ângulo, né, não da empresa, pra mim foi muito marcante essa fase de adaptação à nova lei das Sociedades Anônimas, que teve uma interferência muito grande na minha área de atuação, né, contábil, financeira; nós mexemos, mudamos tudo, praticamente. Depois tivemos, foi uma experiência muito boa também com a Budweiser; é bom sempre conhecer como outros fazem, né, determinadas coisas, e eles também viram muitas coisas boas que nós fazemos também. Foi uma experiência boa de 1995 até 1999, tal, 1998, por aí. E, depois essa fase de incorporação de Antarctica e Brahma, também foi uma experiência muito boa. E a outra experiência boa também é essa da Fundação, porque é uma entidade beneficente, né, eu conhecia, tava muito ligado à Fundação, mas do outro lado, eu tava na empresa que era controlada pela Fundação, nós tínhamos que dar o máximo de lucro pra distribuir bons dividendos pra Fundação fazer os benefícios. E agora eu to do lado da Fundação, do lado de que espera os bons dividendos pra fazer benefícios. De forma que é sempre uma experiência nova, é uma coisa gratificante que a gente aprende. Eu to sempre aprendendo, eu acho que o ser humano é assim, não é verdade? E eu agradeço à oportunidade que sempre tem surgido, cada vez, cada oportunidade é uma chance que você tem de aprender e crescer, internamente também.

P1- E o que que o senhor acha dessa preocupação da Ambev em resgatar a sua história através dos seus funcionários, dos seus colaboradores, das pessoas que participaram da sua criação e do seu funcionamento?

R- Eu acho uma, uma coisa muito boa, porque, é como um país, tem que ter sua história, uma empresa tem que ter sua história, não pode chegar e falar: "Eu sou a Ambev e ponto.", eu sou isso hoje, e o passado? Como é que chegou a isso, não é? Como que a cultura evoluiu? Por que é que a Fundação é assim hoje, o benefício médico é assim, é assado, não é verdade? Pessoas colaboraram pra que se chegasse até aí, né? Então, é uma, todos tem que ter história, cada um de nós, a família tem história e uma empresa tem que ter a sua identidade, tem que estar escrito o passado, né?

P1- E sobre a organização dos acervos, que pertenciam ao Museu Antarctica e ao Museu Brahma, que hoje está sendo trabalhado lá no prédio da antiga creche, né, da Antarctica?

R- Então, eu acho que aí é uma coisa, uma boa idéia, porque ambas as empresas tinham uma história já, um passado muito grande, e seria, como que diz, e seria um crime abandonar esse acervo das duas. Então, eu acho que é valioso esse trabalho que tá sendo feito, de unir esse acervo, e fica a história Ambev, né, o que vier a ser o futuro, que a história tá sempre sendo escrita, nunca pára, né? Então, eu acho que é muito própria essa idéia de continuar, de unificar esses dois acervos e continuar.

P1- E, fazendo um apanhado da sua vida, qual foi o peso da Antarctica na sua vida, na sua formação?

R- É como eu disse já no começo do meu depoimento, eu me sinto parte Antarctica, né? Então, tudo o que eu sou tenho uma, tem um motivo de ter sido dessa vivência naquele ambiente de trabalho muito bom, com os valores morais que eu aprendi. E profissionalmente também, houve uma chance muito grande, eu cresci ali, eu devo tudo à essa organização e, também, acho que um pouco de minha parte dei também de colaboração.

P1- Tem alguma coisa, seu Caetano, que talvez nós não tenhamos te perguntado e que o senhor gostaria de deixar registrado?

R- Não, eu acho que vocês exploraram bem, eu acho que não escapamos nada não.

P1- Então, pra encerrar eu gostaria que o senhor nos contasse como foi participar desse depoimento, desse projeto.

R- Eu acho que é ótimo, né? Acho que, como eu disse, tem que ter uma história, uma entidade como essa tem que ter a sua história gravada e mantida em acervo. Eu acho que foi bom eu também contar um pouco da minha história em relação à Antarctica, até porque a empresa às vezes não sabe o que se passa do outro lado, não é verdade? Então, eu acho que é muito útil, muito bom.

P1- Então muito obrigado pelo seu depoimento, seu Caetano.

P2- Obrigada, seu Caetano.

R- Obrigado, obrigado.

--- FIM DA ENTREVISTA ---