

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Memórias do Comércio na Cidade do Rio de Janeiro (MCCRJ)

## Guerra e paz

História de [Carlo Leonardo Schneider](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 14/11/2003

---

Memórias do Comércio da Cidade do Rio de Janeiro  
Depoimento de Carlo Leonardo Schneider  
Entrevistado por Edvaldo Trajano e Fábio Teixeira  
Rio de Janeiro, 02/07/2003  
Realização: Museu da Pessoa  
Entrevista número: MCRJ\_HV032  
Transcrito por Elisabete Barguth  
Revisado por Luiza Gallo Favareto

P/1 – Boa tarde seu Carlo.

R – Boa tarde.

P/1 – Gostaria que o senhor começasse sua entrevista se apresentando e dando a data do seu nascimento por favor.

R – Meu nome é Carlo Leonardo Schneider, sou carioca, nasci em oito de julho de 1937. To com praticamente 66 anos.

P/1 – O senhor poderia nos contar a origem desse nome, Schneider?

R – A origem Schneider é o seguinte, na Alemanha as pessoas que tinham profissão determinada, eles botavam o sobrenome [com o nome] do que eles faziam, e Schneider em alemão é alfaiate, então nos idos de 1500 e pouco um dos nossos antepassados foi alfaiate e aí então ficou o nome de Schneider por essas gerações futuras. Inclusive nós temos o nosso brasão que eu consegui resgatar há muitos anos lá na Alemanha, e realmente todas as pessoas que têm profissões colocavam no seu sobrenome a profissão que exercia, então a origem vem daí.

P/1 – O senhor pode descrever esse brasão como ele é?

R – É difícil descrever porque ele é um brasão muito rabiscado, muitas cores e tal, mas nós temos inclusive ele em disposição lá na empresa, tenho um brasão na empresa, na nossa diretoria, temos ele lá.

P/1 – O senhor poderia falar um pouquinho dos seus antepassados, o nome do seu pai, dos seus avós.

R – O meu pai foi imigrante, ele veio da Alemanha em 1927, porque como todos nós sabemos, a Alemanha foi um país que sofreu muito com a Primeira Guerra Mundial e o meu pai nasceu em 1906, e ele na sua juventude, passou realmente por problemas sérios com os alemães, naquela época, na Guerra de quatorze, eles tinham muitas dificuldades, muitas privações e então quando a Alemanha perdeu a guerra, o povo alemão ficou numa situação difícil, a Alemanha teve uma inflação, uma hiperinflação que não existia mais em lugar nenhum do mundo, foi sui generis, começou em 23 e o país ficou muito pobre, então a imigração alemã foi muito grande pra países da América do Sul e não só pra aqui, como pra outros países também. E então meu pai veio em 1927, não é como se dizia, a América do Sul era um Continente que dava muitas oportunidades

às pessoas de fora, precisava-se de mão de obra muito mais especializada até então, ele imigrou em 1927, porque meus avós... O meu avô foi diretor de uma usina de gás na Alemanha e ele morreu muito jovem naquela época, e durante a guerra a minha avó perdeu muitas coisas, ficou numa situação difícil, então os dois filhos emigraram, meu pai emigrou em 27 e depois meu tio emigrou em 31, aqui pro Rio de Janeiro. E ele veio trabalhar, já tinha uma formação como tipógrafo, veio trabalhar aqui no Rio como tipógrafo, como auxiliar de tipografia, inclusive ele não falava português, era uma grande dificuldade. E ele teve uma desventura grande que ele tava aqui no Rio ele pegou tifo e foi muito ruim, foi internado naquele hospital São Sebastião, ali no Caju e ali era terrível, morria muita gente de tifo e a cidade era uma cidade insalubre, o Rio de Janeiro era bem insalubre, então ele teve uma proposta pra ir trabalhar na Merck, laboratórios Merck, tinha uma fábrica em Palmira, hoje Santos Dumont, ele foi pra lá trabalhar como auxiliar de contador, naquela época trabalhou um período lá, depois resolveu... Realmente não tava bem, não tava ganhando bem, ele resolveu ser, aí nessa ocasião ele já havia trazido meu tio em 31, já tinha mandado passagem e tudo, eles foram resolverem ser motorista de caminhão, trazer mercadorias da zona de Santos Dumont e de fora pro Rio de Janeiro e ficaram trabalhando nesses dois ou três anos e com isso conseguiram juntar algum dinheiro e depois conseguiram, com um outro sócio conseguiram uma concessão da Ford pra ser uma concessionária de automóveis Ford. Eles trabalharam nisso mais ou menos uns dois, três anos, quando ele conheceu minha mãe e aí eles ficaram noivos, minha mãe era de Minas, lá de Palmira, Santos Dumont, era professora de matemática e aí eles resolveram casar. Mas na época era tudo muito difícil, com muita dificuldade, nessa ocasião ele já tinha fechado a empresa, a concessionária não tinha dado certo, ele tava sem emprego, tava com problemas, e aí então um amigo da família disse o seguinte: “Olha, se você casar eu vou lhe dar um presente”, - foi ser padrinho de casamento dele - “é um emprego pra você”, aí eles resolveram casar e meu pai conseguiu um emprego de representante de uma parte do estado de Minas pra vender consórcio da Auxiliadora Predial, hoje é APSA. E ele realmente, naquela época, viajou bastante no interior, teve sucesso na venda do consórcio, e então chamaram pra ele trabalhar no Rio, a APSA, naquela ocasião era Auxiliadora Predial, ela tinha uma filial no Rio de Janeiro, na rua do Ouvidor, 75, então veio trabalhar aqui. E já com outras atividades, foi trabalhar depois como caixa, depois foi tesoureiro muito tempo da empresa e a empresa passou por dificuldades, porque a APSA – Auxiliadora Predial, naquela época, foi uma empresa fundada por um grupo de alemães e também descendentes de alemães do Rio Grande do Sul, foi fundada em Porto Alegre em 1931, primeiro de julho de 1931, então praticamente 72 anos. E teve muito sucesso, eles abriram filiais no Brasil, eram oito filiais, eles tinham uma matriz em Porto Alegre, eles tinham em Blumenau, tinham em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador e mais, parece Florianópolis, eram oito filiais. Na década de trinta o negócio de consórcio cresceu muito e outras empresas também abriram com o mesmo ramo de negócio, porque esse negócio de imóveis é um tipo de negócio muito usado na Alemanha, já há bastante tempo eles usam isso, é uma modalidade de se incrementar a construção na Alemanha. Então ela funciona como um consórcio de automóveis, só que eles são grupos de cem pessoas e todo mês era sorteado uma pessoa e tinha lances e consórcio. É a mesma coisa, funciona, consórcio de automóveis ele copiou praticamente esse modelo alemão dos (Espalbarcácia?), chama isso em alemão.

P/1 – Como?

R – (Espalbarcácia?).

P/1 - (Espalbarcácia?).

R – E então isso foi implantado na Alemanha e fez muito sucesso, inclusive logo depois da Primeira Guerra Mundial, inclusive organizações grandes, Bancos alemães que tratavam esse negócio, então esse pessoal trouxe esse tipo de negócio pro Brasil e isso funcionou muito bem quando a moeda estava estável. Até início de quarenta funcionava direitinho, porque naquela ocasião não tinha correção, não tinha nada. Mas como começou a inflação no início de quarenta, quando a moeda mudou de réis pra cruzeiro, aí começou uma pequena inflação e aí como nós não tínhamos uma, vendo assim uma maneira de corrigir os valores, a coisa começou a ficar complicada. Aí então a APSA começou também a fazer a mixação de bens. Mixação de casas, apartamentos, essas pessoas muitas vezes eram sorteadas com um financiamento, comprava uma casa, um apartamento e muitas vezes não tinha utilidade e deixavam pra gente alugar. Começou-se a criar uma pequena carteira de locações. E continuamos com um negócio de consórcio, mas só em menor escala, já mais complicado, mais difícil porque realmente depois de cem meses a moeda teria um outro valor totalmente diferente. E aí então a gente no Rio, começamos a ter, digamos assim, um boom de construções de condomínio e nós vislumbramos aquela ocasião, o meu pai vislumbrou realmente porque a gente poderia começar um outro tipo de negócio, porque os condomínios eram praticamente muito mal administrados, não tinha, digamos assim, um profissionalismo de administração de condomínio. E aí começamos em 42, começamos administrar condomínios, continuando fazendo locação, administrando condomínios e tínhamos uma carteira bancária, porque éramos uma casa bancária, nós tínhamos uma carta patente de sociedade real que permitia a gente movimentar todo um setor como se fosse um Banco.

Então se movimentou essa parte toda como um Banco, condomínio, locação e aí então depois da guerra nós vislumbramos um outro negócio que eram aqueles prédios inacabados que ficaram parados no período da guerra de quarenta e 45 e procuramos esses condôminos todos e começamos a reerguer essas construções, foram diversas. Daí então a gente começou a ter uma penetração grande no mercado, porque nós tiramos muitas pessoas de situações difíceis, porque os prédios parados, as pessoas com investimento nos prédios e sem retorno, e terminamos diversas construções, aí começamos a fazer outras construções também, fizemos alguns loteamentos também, inclusive fizemos loteamentos grandes em São Paulo e a empresa tinha diversos tipo de negócios. Nós tínhamos a casa bancária, fazíamos administração de condomínio, locação, incorporação, fazíamos cobrança de construtoras e incorporadoras que construíam e a gente fazia toda parte de cobrança e toda parte legal de demonstração de cobrança dos mutuários. E isso foi crescendo, a gente então realmente fazendo esse tipo de negócio a gente conseguiu ir mudando a empresa. Só que durante a guerra em 1944 a empresa foi muito prejudicada, não só aqui como em outros lugares, porque logo em 1942 os alemães bombardearam aqueles navios brasileiros que faziam a costa brasileira, deu-se uma revolta muito grande, então os alemães e italianos foram perseguidos naquela época e aí então a matriz em Porto Alegre resolveu fechar todas essas filiais e ficar só em Porto Alegre. Aí na ocasião meu pai resolveu que o diretor, que era um dos sócios, já tinha uma certa idade, ele resolveu assumir a \_\_\_\_\_ “Eu fico lá, tomo conta da empresa no Rio, mas não quero que vocês fechem a empresa, eu vou, me responsabilizo por ela”. E inclusive, naquela ocasião aconteceu um caso muito interessante, porque eles estavam pra fechar e queriam fechar imediatamente, e meu pai teria que ir pro sul, pra Porto Alegre. Naquela ocasião pra você ir pra Porto Alegre ou você ia de navio ou de trem e eram quase quatro, cinco dias de viagem, então ele tinha que ir de avião. E naquela ocasião os aviões que faziam a rota aqui dentro eram aviões muito precários, eram aviões alemães lucas, três motores e eram aviões que

eram pilotados por alemães da \_\_\_\_\_.

P/1 – Isso em 42?

R – Em 44. E aí as viagens eram terríveis, daqui a Porto Alegre eram oito horas de viagem e meu pai nunca tinha andado de avião e foi. Eu me lembro que eu era garoto, pequeno, tinha sete, oito anos, nós fomos levar ele no avião. Naquela ocasião não existia o aeroporto Santos Dumont, os aviões pousavam ali naquele campo que é hoje Santos Dumont, era um descampado, um matagal, o avião pousava ali, a gente levava o passageiro até na porta. Eu me lembro que ele entrou na porta, subiu com muito medo no avião, os aviões não eram pressurizados nem nada, eram aviões muito precários. E essa viagem foi muito traumatizante pro meu pai, porque quando eles chegaram perto de Porto Alegre, depois de sete, oito horas de viagem, eles pegaram muita neblina no caminho, os aviões voavam muito baixo e eles ficaram perdidos, não sabiam pra onde chegar em Porto Alegre, os pilotos não tinham experiência, porque durante a guerra tinha pouca gente aqui que pilotava avião. Aí começaram a perguntar pros passageiros onde que tava, o pessoal começou a olhar pra baixo “Não, tá lá, o rio lá”, aí chegaram a conclusão vendo embaixo o rio Guaíba, aí chegaram na cidade de Porto Alegre, naquela ocasião não existia radar, não existia nada, os vôos eram muito precários, só se viajava durante o dia. Meu pai ficou muito traumatizado com isso e conseguiu demover lá o pessoal do sul, não tinha quem tomasse conta aqui, eles aceitaram e ele então teve que voltar, da mesma maneira que ele foi, voltou de avião também e ele teve um trauma terrível pra vida, ele nunca mais quis andar de avião (risos). Não andava de avião de jeito nenhum.

P/1 – Seu Carlo, o senhor fala então que o seu pai assume nesse período conturbado, a gente percebe pela história do senhor que o senhor nasce nessa época. O senhor poderia contar essa sua infância nesse período tão difícil da história brasileira, do mundo, como foi?

R – É, eu nasci antes, um pouco, eu sou de 37, a gente em casa, meu pai era ainda muito germânico, casou com minha mãe, minha mãe era brasileira então ele queria que os filhos tivessem uma educação germânica. A educação germânica é uma educação muito mais dura, inclusive, naquela época, era muito mais dura do que hoje, era diferente. Então ele trazia babás pra nós, eu e minha irmã, eram moças de Santa Catarina, falavam alemão e tomavam conta da gente. Então as primeiras palavras que eu aprendi, falava tudo, foi em alemão e depois português. Então lá em casa minha mãe aprendeu a falar em alemão e a gente falava sempre alemão em casa. Isso foi até os anos quarenta, 41, quando veio o problema da guerra, tudo, nós deixamos de falar alemão, começamos a falar português, eu me lembro que nessa época foi uma época muito difícil pro meu pai e pro meu tio, porque meu pai não poderia, não podia \_\_\_\_\_ a cidade, porque naquela época Rio - Centro era uma cidade, então quem era a favor do nazismo, dos alemães, chamava-se quinta coluna, e eram perseguidos, pegavam as pessoas na rua e perseguiam, batiam. Meu pai ia algumas vezes na cidade, outras vezes minha mãe ia pegar trabalho pra ele fazer em casa e aí acontece uma coisa muito engraçada, porque meu pai era loiro de olhos azuis, pintou o cabelo todo de preto, usava óculos de cego, tinha um bigode preto pra poder dizer que não era descendente de alemão (risos). E aí ia algumas vezes à cidade, mas sempre com muito receio porque era muito conturbado onde nós tínhamos a nossa sede na rua do Ouvidor, inclusive invadiram a empresa duas vezes e jogaram tudo na rua, botaram fogo duas vezes na empresa, a empresa era brasileira, mas tinha alguns alemães que faziam parte, mas a maioria dos sócios eram brasileiros e por ter uma descendência alemã eles acharam que a firma era alemã, então teve dificuldade na época e aí meu pai realmente, a empresa murchou muito, ficou muito pequena, eles perderam muito cliente, o pessoal tinha medo de ir na cidade e tal, então aconteceu que nós, nessa época, pra poder sobreviver, ter alguma coisa mais nós começamos a criar galinha (risos).

P/1 – Uma boa pergunta, vocês moravam aonde?

R – Eu morava em Santa Teresa.

P/1 – Santa Teresa.

R – É, a gente morava em Santa Teresa, aí começamos a criar galinha, aquelas galinhas brancas, porque na época a dificuldade era muito grande você ter uma galinha, ter uns ovos, então meu pai, meu tio, minha mãe resolveram criar galinhas e tinha lá duzentas, trezentas cabeças de galinhas e a gente começou a criar galinha e vender os ovos, porque tinha falta de tudo aqui na época, no Brasil, carne era difícil, ovos tudo difícil, então com isso a gente conseguia, fazia lá todo dia, criava as galinhas e vendia os ovos pra vizinhança, e a gente foi sobrevivendo. A guerra acabou, nós saímos da rua do Ouvidor, não tínhamos mais condições de permanecer lá no prédio, o prédio era um prédio muito bom e tal, fomos pra uma travessa do Ouvidor onde estamos até hoje num andar lá no 32 e aí começamos praticamente outra vez, do zero, eram quatro ou cinco funcionários só, a empresa tinha murchado muito e aí começamos realmente tudo outra vez.

P/1 - Seu Carlo, olha só, voltando um pouquinho, o senhor falou que o seu pai morava na Alemanha, a Alemanha numa situação econômica difícil, passando por uma crise ele veio aqui pro Brasil atrás de oportunidades melhores. Havia alguma exigência por parte do governo brasileiro, pros imigrante, alguma dificuldade pro imigrante vir pro Brasil, o que era exigido?

R – Não, a única dificuldade é que você tinha que ficar de quarentena, trinta dias na Ilha das Flores pra não trazer doenças pro Brasil, era uma coisa muito engraçada, porque as doenças tropicais eram aqui, não na Europa, mas as pessoas ficavam de quarentena na Ilha das Flores, que é uma Ilha que existe ainda, hoje tá abandonada ali em frente ao cais do Porto. Isso era uma exigência na época e logicamente tinha que ter um visto pra entrar no Brasil, mas não tinha grandes exigências na época, não. Na época o Brasil queria justamente imigrantes, pessoas que tinha conhecimento, que conhecia alguma profissão, então veio muita gente de fora.

P/1 – O senhor poderia descrever como era a casa da sua infância, se bem que tinha um quintal pra criar galinha, mas e o resto da casa, como era?

R – Nós morávamos em Santa Teresa numa casa que era uma, digamos, uma vila, mas umas casas grandes, boas, era onde moravam os

empregados graduados num hotel muito antigo que tinha lá em cima em Santa Teresa, depois dos Dois Irmãos que era Hotel Internacional que foi o hotel mais luxuoso do Rio de Janeiro na década de dez, esse hotel foi desativado e ficou como propriedade da Equitativa que era uma companhia de seguros, ficou aquela parte toda, o terreno ficou com eles e eles então alugavam essas casas. E eram sete, oito casas e a gente tinha um quintal muito grande, tinha muitas árvores frutíferas e tinha uma área enorme que inclusive existe lá hoje, aí eles fizeram algumas construções lá, tem prédio lá e eles tinham realmente uma liberdade muito grande e criado em casa com quintal, tínhamos criação, tínhamos galinha, tínhamos cachorro, tínhamos pato, tínhamos uma série de animais em casa, gato, tudo o que podia imaginar eles levavam pra casa e moramos até em 52 quando essa área toda a Equitativa resolveu fazer uns condomínios, aí nós saímos de lá e fomos morar num prédio que nós tínhamos construído em Santa Teresa mesmo, na rua (Girotonia?), em apartamento. Aí ficamos lá uns dois ou três anos e aí nós não nos adaptamos e fomos morar em Petrópolis, numa casa que nós tínhamos lá, era uma casa assim, meu tio tinha uma casa de veraneio, a gente passava os fins de semana e tal, ele gostava muito de lá, então nós acabamos indo morar lá, aí a gente tinha muita liberdade, tinha muita área e minha mãe achava que os filhos tinham que ser criados com espaço, não se adaptou em apartamento. Então realmente a minha infância foi uma infância muito boa, porque antigamente tinha muito espaço pra brincar, muita coisa pra fazer e tínhamos muitas árvores, era um lugar muito bonito.

P/1 – Como eram as brincadeiras?

R – As brincadeiras que a gente tinha antigamente era passear no mato que tinha lá, tinha muita coisa e eu não gostava de caçar passarinho, nada, disso eu não gostava, mas a gente pegava, tinha muita fruta, nós tínhamos muitas árvores frutíferas porque aquele pedaço todo era um pomar do antigo hotel, então tinha variedade de frutas muito grande, porque naquela época não existia esse negócio de você trazer frutas de fora, de outro estado, não havia transporte, então as pessoas tinham seus pomares, essas suas chácaras tinham seus pomares na própria moradia, então a gente tinha realmente muita fruta, tinha uma infância de brincadeira, de subir em árvore, de tirar frutas, soltar pipa, essas coisas que a gente fazia. Íamos muito passear no Corcovado porque era perto, a gente praticamente, todo sábado e domingo meu pai gostava de andar e subia a pé, diversas vezes nós fomos ao Corcovado Silvestre, nós íamos muito pra aquela zona lá. E realmente foi uma infância boa, porque nas férias a gente ia pra fazenda no interior, parentes da minha mãe, a minha mãe tinha parentes no interior de Minas e a gente passava lá no interior as férias e durante o tempo de aula a gente morava em Santa Teresa, eu estudava no colégio alemão, é o Colégio Cruzeiro, eu fiz o meu curso todo no Colégio Cruzeiro.

P/1 - Onde ficava esse colégio?

R – O Colégio Cruzeiro ficava na Mem de Sá, ali na Carlos de Carvalho, existe até hoje esse colégio, existe até hoje o Colégio Cruzeiro e eu estudei lá, minha irmã também, depois estudamos lá. Na época que eu estudei lá foi o segundo ano que começou, os professores começaram a falar, a darem as aulas em português, porque antes as aulas eram dadas em alemão e era muito interessante porque os professores todos tinham um sotaque muito forte alemão. Eu me lembro que a minha professora de português era alemã e era um português meio carregado que ela falava, são coisas muito engraçadas que aconteciam na época, mas aí já tinha passado a pior fase e aí a gente já tava começando a ter uma situação melhor, começou a desenvolver bastante a parte de corporação, construção e condomínios também e locação, a gente começou a fazer realmente uma carteira interessante da empresa, e a carta patente também depois mais tarde de Banco, quer dizer, a gente começou a desenvolver a empresa bastante naquela época.

P/1 - O senhor poderia descrever o cotidiano da sua casa, como seu pai ia trabalhar, como ele chegava ao trabalho, o horário de colégio, se a família almoçava junta, se a comida era alemã, se era mineira?

R – Olha, era o seguinte, nós morávamos em Santa Teresa, lá nos Dois Irmãos e meu pai ia trabalhar todos os dias de bonde, o bonde, naquela época, servia o bairro de Santa Teresa com sete linhas, era muito rigoroso, era da Light e eles tinham horários certos, os horários eram muito precisos, então a gente tinha uma, de quinze em quinze minutos tinha bonde na porta, íamos até a cidade, até o Largo da Carioca de bonde e dali já ia pro trabalho. Eu também ia de bonde pra escola, pegava às sete horas na escola, descia de bonde ali nos arcos, dali pegava outro bonde na Mem de Sá e chegava até na escola. A volta era o mesmo trajeto, pegava um bonde até ali nos arcos, daí subia pegava outro bonde pra subir a Santa Teresa. O cotidiano nosso, o meu pai nunca almoçava em casa, ele sempre almoçava na cidade porque o bonde demorava meia hora pra ir, meia hora pra voltar, era complicado, os horários eram diferentes de hoje, se começava mais cedo, o comércio abria oito horas e fechava pro almoço e depois então cinco horas, cinco e meia se fechava o comércio até porque as pessoas voltavam pra casa.

E a em casa, minha mãe gostava de comida brasileira e meu pai gostava de comidas alemãs, então ele tinha determinado dias em casa, quando a gente ficava sábado e domingo ele gostava muito de cozinhar, então fazia comidas alemãs e no fim ele acabava cozinhando muito bem, gostava de cozinhar e meu tio também gostava muito de cozinhar, então eles sempre faziam, no final de semana a gente comia geralmente comidas alemãs. No meio da semana a gente comia tipicamente brasileira e nos finais de semana a gente comia aquelas comidas alemãs que realmente eram muito boas, aqueles pães alemães, aqueles embutidos todos, então tudo que era da época a gente comia isso mesmo. E realmente foi uma época muito boa e depois, mais tarde quando nós fomos morar lá no Jardim Primavera, aí meu pai se separou da minha mãe, ele casou a segunda vez e aí eu fiquei morando com ele, meus irmãos ficaram morando com a minha mãe lá no Jardim Primavera, eu não quis ficar mais lá, já tava rapaz, com quinze anos e aí entrei na empresa pra trabalhar, fazia trabalho de boy, era boy, comecei como boy com dezesseis anos e depois do colégio eu ia pra lá, ficava a tarde lá e gostava de ficar na empresa, eu realmente tava muito ligado dentro da empresa, tava muito junto com meu pai, gostava daquela coisa da empresa, então desde de pequeno eu sempre dizia: “Vou trabalhar com você, vou trabalhar com você”, ele disse: “Não, você vai trabalhar comigo”, aí depois me formei, entrei na APSA em 55, depois fui servir o exército, aí voltei, trabalhei na empresa em diversos setores, conhecia bem a empresa e aí então surgiu a oportunidade de eu ir pra Alemanha fazer um estágio no Deutsche Bank.

P/1 - O senhor poderia voltar um pouquinho e explicar como foi esse seu período de estudos, explicar pra gente em quais colégios o senhor estudou, de que ano a que ano?

R – Eu estudei no Colégio Cruzeiro, eu me formei, fiz o primeiro grau, depois fiz a contabilidade, Ciência Contábeis na Cândido Mendes, estudei

lá, depois terminei, aí então eu justamente estava pronto pra fazer um estágio fora. Foram realmente anos que eu aproveitei bastante, porque eu já estudava e trabalhava, estudava de manhã e trabalhava à tarde, porque naquela época os horários de Banco eram só depois de onze horas, então nós tínhamos um horário de onze às seis e meia, era um horário diferente dos Bancos, como nós éramos uma organização vinculada a parte de Banco, apesar de fazermos administração, a gente tinha todo um regime bancário naquela época e a gente então trabalhava mais na parte da tarde, então eu aproveitei, estudava na parte da manhã e à tarde a gente ia trabalhar e muitos funcionários faziam a mesma coisa, o horário eram sete horas de trabalho só.

P/1 - E o senhor pode descrever pra gente um pouco como foi essa sua juventude entre o estudo de manhã, trabalho à tarde, como eram suas horas de lazer, o que o senhor costumava fazer?

R – As minhas horas de lazer era o seguinte, as horas de lazer que me sobravam eram os finais de semana, porque trabalhar de tarde e estudar de manhã, aí chegava em casa e tinha que fazer alguma coisa, algum trabalho e tudo, a gente tinha muito pouco tempo de lazer, e o nosso lazer era ir à praia, gostava muito de ir a praia e nós tínhamos uma lancha, tínhamos um barco a vela no Iate Clube, meu pai gostava muito de vela, e aí tínhamos um pequeno barco, a gente passeava aos fins de semana, saía com ele, depois tínhamos uma lancha, andava muito de esquí, meu pai tinha uma lancha de sociedade com meu tio e todo fim de semana a gente saía de lancha, passeava.

P/1 – Que praia?

R – As praias no Rio, as lanchas... A gente passeava na Baía de Guanabara, Niterói, Paquetá, Ilha do Governador.

P/1 - Eram limpas, né?

R – Eram muito limpas naquela ocasião e quando eu ia à praia eu ia a Copacabana, Arpoador, eu ia muito à praia do Arpoador, então era o que a gente fazia. Mas realmente, naquela época, as coisas eram mais difíceis do que hoje, o lazer do jovem era ir ao cinema, ir a uma praia e passear na Avenida Atlântica, passear na, não tinha grandes tipos de lazer. O esporte não era tão difundido como hoje, o Brasil não era um país de desportista, isso veio muito depois, então o lazer era muito restrito, a gente pra viajar pra fora era muito complicado, era difícil, a gente não podia ir muito longe porque realmente não tinha meio de transporte. Meio de transporte que eu me lembro, na minha infância, era o trem, a gente quando ia nas férias pro interior de Minas, o que hoje a gente faz em três, quatro horas, a gente levava um dia e meio de trem, com baldeações até chegar lá, até chegar no interior, não tinha estrada, pra você ter uma idéia no final, pra chegar nas fazendas a gente chegava de carro de boi, porque nem estrada tinha, era uma coisa, realmente o Brasil era um Brasil muito pobre, década de quarenta, de cinquenta, era muito diferente de hoje. Rio de Janeiro era uma cidade, era uma capital, era o máximo e o resto São Paulo, alguma coisa e o resto era realmente muito pobre, era um país muito diferente de hoje. E com a guerra também o país sofreu muito. Então uma cidade do Rio de Janeiro, a gente já tinha uma área muito boa de lazer porque era praia, muitas cidades nem tinha isso, a cidade que tivesse uma praia era realmente o máximo, se jogava uma bola na praia, um vôlei, alguma coisa, era isso. E cinema, ia-se muito ao cinema naquela época, o cinema era uma diversão praticamente quase que obrigatória, eu mesmo cheguei uma época a ir ao cinema todo dia, porque nós não tínhamos televisão, o negócio era precário então cinema era o divertimento da massa. E as pessoas iam ao cinema quase todo dia, de noite de dia, ia-se muito ao cinema, dois filmes, três filmes, a cidade tinha aquele cinema de passa tempo como \_\_\_\_\_ Trianon Capitólio, que você chegava e tinha todas as notícias, passava ali, as pessoas passavam tempo no cinema, então realmente o cinema era a grande diversão desse período, antes da televisão. Então esse era o lazer que nós tínhamos nessa época, nós gostávamos muito porque era o que a gente conhecia.

P/2 – Qual o cinema que o senhor gostava de frequentar?

R – Eu gostava muito, eu quando morava em Santa Teresa descia pegava o bonde e ia pros cinemas na Cinelândia e geralmente eu ia num filme e antes passava no Trianon Capitólio, passava uma hora de notícias e curtas metragens. E na época era muito interessante porque até as crianças tinham que ir pro cinema de gravata e paletó.

P/1 - Descreve pra gente como era essa moda, existia diferenciação das pessoas que andavam no centro da cidade, as pessoas que estavam, por exemplo, no seu bairro em Santa Teresa, no centro, o trabalho, o lazer, como era essa moda, como as pessoas se vestiam?

P/2 – Como se vestiam os adultos, os jovens?

R – Os adultos geralmente se vestiam de paletó e gravata, e as crianças geralmente se vestiam... Porque não existia praticamente uma roupa pra criança. As roupas de adultos eram adaptadas pras crianças, então se usava terminho de calça curta e camisinha com suspensório e gravata, e se usavam essas roupas pra ir ao cinema, todo mundo tinha que ir de gravata, ninguém entrava no cinema sem gravata. Os cinemas realmente eram luxuosos pra época. As mulheres e os homens iam muito bem vestidos, iam ao cinema no fim de semana, no sábado e domingo era um acontecimento, depois se fazia um lanche num café, numa leiteria que tinha no centro da cidade, a vida social era muito voltada pro centro da cidade. O Rio de Janeiro, os bairros eram muito incipientes ainda, tinha pouca coisa, Copacabana alguma coisa, \_\_\_\_\_ tinha alguns cinemas bons também, mas realmente o resto da cidade era muito, digamos assim, sem grandes atrativos. As mulheres se vestiam muito bem, tinha aquelas roupas muito bem vestidas, até se usava casaco de pele no inverno, era realmente uma vida muito diferente do que é hoje, hoje é tudo muito mais despojado, mais esportivo, na época era muito mais rígido as coisas. Era muito difícil ver um homem sem paletó, se usava chapéu, muitas pessoas se usava chapéu e realmente era tudo muito mais arrumado, as ruas eram muito mais limpas do que hoje, eu me lembro que o centro da cidade, as ruas eram todas lavadas a noite. A noite passava o caminhão da Light lavando todas as ruas, a gente tinha que tomar cuidado porque eles vinham lavando tudo de noite, a Avenida Rio Branco era um lugar realmente de muito movimento, onde tinha bares que se frequentava, fazia futebol na Avenida Rio Branco e na rua do Ouvidor, que era o grande comércio, um comércio chique, inclusive tinha lojas estrangeiras tudo na rua do Ouvidor. A rua do Ouvidor era uma rua muito bonita e realmente muito chique, as mulheres todas da sociedade iam fazer compra na rua do

Ouvidor, tinha lojas tradicionais e a vida era essa, realmente muito diferente de hoje, isso até quarenta, cinquenta. Aí cinquenta começou a modificar um pouco.

P/1 – O senhor falou da leiteria, o senhor poderia resgatar uma dessas casas comerciais tradicionais da época?

R – Confeitaria Manon ainda existe, tinha a Confeitaria Francesa que eu não sei se tem, tinha a Caver que fechou a pouco tempo, era tradicionalíssima, tinha uma casa que ainda tem na São José, é um restaurante Lourdes que ainda existe, tá lá ainda e outras que terminaram, acabaram, eu não me lembro mais de nenhum.

P/1 - O senhor lembra onde seu pai comprava o terno dele, chapéu?

R – Não, isso realmente não me lembro, porque aí já era, realmente não tinha essa oportunidade e nem essa curiosidade de saber porque a criança não tem essa...

P/1 – Voltando pra juventude do senhor, o senhor falou que ia pra praia, pro cinema, o que era paquerar nessa época, trabalhando, estudando, como se fazia?

R – É, a paqueração, nessa época, era um pouco diferente de hoje, a gente paquerava a pé mesmo, passeando na Avenida Atlântica, passeando ali na rua, no carnaval, os bailes, a gente tinha aqueles bailes formidáveis. No carnaval os bailes eram fantásticos, os bailes eram muito interessantes, na minha juventude os bailes estavam no auge, e a gente realmente tinha muita oportunidade, mas era muito diferente de hoje, não existia essa liberdade sexual que tem hoje, tudo era muito velado, namorinho de mão dada, ir ao cinema era uma diversão com a namorada, beijar depois de algum tempo, nem toda moça beijava, era muito diferente de hoje. As coisas mudaram muito dessa época, mas a paqueração existia, a gente saía, mas era uma coisa bem diferente, era sair e passear na praia, dar uma volta, ir ao cinema, não tinha muita coisa pra se fazer. Era telefone também, se falava, quem tinha telefone podia falar ao telefone que era uma coisa muito rara, difícil de arranjar. A gente paquerava bastante, a gente ia paquerar as meninas na saída das escolas, geralmente nas escolas femininas, os rapazes iam na saída das escolas que só tinha mulheres, porque era muito separado, escolas de homens, escolas de mulheres, então iam pras escolas onde saíam as meninas, ficavam paquerando e aí saíam aqueles namoricos, aquela coisa da época e tal, era uma coisa bem diferente da de hoje, era uma coisa bem inocente. A vida era bem diferente, era uma vida mais, inclusive eu acho até mais saudável do que hoje, porque as pessoas tinham um certo comportamento, um certo respeito, hoje a coisa mudou muito, hoje a cidade é uma cidade que todos nós sabemos, passam por problemas difíceis, de segurança, tudo, não tinha nada disso, a gente podia andar na rua a vontade a qualquer hora da noite, eu ia a pé de Copacabana até onde eu morava na Urca, depois mais tarde eu fui morar na Urca, não tinha problema nenhum, era tudo diferente. Muitas vezes nem condução tinha de noite, ou tinha bonde, os ônibus eram muito poucos e muitas vezes depois da meia noite não tinha mais condução, você ia a pé mesmo, não tinha, era diferente.

P/2 – O senhor falou dos bailes de carnaval, o senhor lembra onde eram esses bairros, pode citar quais eram os bailes mais frequentados e que ano que a gente tá...

R – A minha época de juventude foram os anos dourados, década de cinquenta que o pessoal chama de anos dourados, foram muito bons e os bailes de carnaval eram realmente o máximo. O carnaval de rua tinha dado uma queda muito grande, porque antigamente era na década de trinta, quarenta o carnaval era praticamente de rua, eu peguei ainda muito isso quando era garoto, depois passou a ser nos bailes de carnaval, nós tínhamos bailes muito bons, tinha o baile do Teatro Municipal que era o baile da elite em Copacabana, tinha o baile Quitandinha em Petrópolis, tinha o baile do Cartola que era o baile do Fluminense, era um baile muito bom, tinha os bailes da Atlantic no Hotel Glória e da Standar também, da Esso no Hotel Glória que eram bailes grandes, o Hotel Glória tinha três salões que ficavam cheios. Pra entrar nos bailes a gente ficava uma hora na fila, porque era muita gente, eram milhares e milhares de pessoas e era muito animado, os bailes eram muito interessantes. E o carnaval de rua era um pouco menos, as escolas de samba eram muito pobres, na época, não tinha praticamente nada, muito pouco, não tinham tradição quase, as escolas de samba já existiam, mas muito pouco. E os bailes realmente eram muito concorridos e a gente, muitas vezes, com a entrada na mão pro baile, a gente não conseguia quase entrar de tanta gente que queria entrar pros bailes. Era realmente uma procura porque em determinada hora os bailes enchiam tanto que eles fechavam e não podia entrar mais ninguém, aí você, muitas vezes, tinha uma entrada na mão e não podia entrar no baile. Era uma coisa impressionante como eram frequentados esses bailes, principalmente do Hotel Glória, do baile do Cartola do Fluminense que é uma sede enorme que não tinha mais como você entrar, eles fechavam e não tinha mais. E o carnaval realmente era isso, era muito movimentado, os bailes eram muito interessantes, as pessoas iam fantasiadas, todo mundo ia fantasiado, com fantasias simples, mas todo mundo ia fantasiado, era muito animado, se bebia uma cervejinha ou outra e tal e era muito bem frequentado. Tinha bailes que você entrava e era um cavalheiro e duas damas, então geralmente não tinha muita briga porque tinha sempre mais mulher do que homem (risos). E era muito interessante, eu, nessa época, frequentava quase os bailes todos, tinha aqueles pré carnavalescos também, o baile do Havai, do Iate, tinha o baile naquela sede ali em Laranjeiras da Hebraica, eram salões enormes, milhares de pessoas. Tinha bailes, os pré carnavalescos, o baile da rainha das atrizes, rainha dos artistas no Sírío Libanês e depois bailes no Monte Libano, era realmente, era o top do carnaval, dessa época nos anos cinquentas, depois alguma coisa nos anos sessenta, mas isso, essa tradição dos grandes bailes foi caindo, foi terminando e hoje praticamente não se tem mais. É um carnaval diferente, hoje as pessoas, carnaval é feito pra tirar férias e sair da cidade, hoje aqui não se tem assim, é um carnaval de rua, praticamente das escolas de samba.

P/1 – Seu Carlo, quero pontuar aqui uma questão, o nome do seu pai qual era?

R – Schneider, Carlos Henrique Schneider.

P/1 – Da sua mãe?

R – Áurea Pereira Schneider.

P/1 – O senhor tem mais dois irmãos?

R – Nós somos em seis irmãos.

P/1 - Seis irmãos, o senhor é o mais velho, é o do meio?

R – Eu sou o mais velho dos seis irmãos.

P/1 - Podia dizer o nome deles?

R – Depois vem a minha irmã, é Dóris (Inguenbor?) Schneider, depois meu irmão, Ronald Henrique Schneider, minha irmã, Grace Vivian Schneider, depois do segundo casamento são mais dois irmãos, o Márcio Roberto Schneider e Carlos Henrique Schneider Júnior, esses são meus irmãos.

P/1 – E agora entrando na questão da sua viagem, o senhor foi fazer um estágio...

R – Na Alemanha.

P/1 – Como foi essa viagem, conta pra gente.

R – Essa viagem, na época, era complicada, porque a gente saía daqui de navio, um navio argentino, tinha classe única, mas só que essa classe única era terceira (risos). Era um navio que os argentinos e os paraguaios tinham na época pra trazer italianos e espanhóis para fazer as colheitas na Argentina e no Uruguai, porque eles tinham pouca mão de obra de campo, porque eram considerados países ricos a Argentina e Uruguai, então esses navios eram diversos navios e eles faziam esse trajeto, iam até a Espanha, até a Itália e iam até Alemanha, a companhia era \_\_\_\_\_ e essa viagem que eu fiz pra lá foi de dezoito dias de viagem.

P/1 - O senhor foi sozinho?

R – Fui sozinho e tinha alguns brasileiros que foram também, a gente encontrou no navio, tinha alguns brasileiros que iam fazer estágio lá, rapazes e tal, e tinha muitos aquele pessoal de trabalho que faziam as colheitas e depois voltavam pros países de origem. Eles ficavam três, quatro meses na Argentina e no Uruguai depois eles voltavam pra Espanha e pra Itália, então eu fui num desses navios e parou em \_\_\_\_\_, nós ficamos um dia em \_\_\_\_\_, depois nós fomos pra Hamburgo, eu saltei em Hamburgo, depois de dezoito dias eu peguei um trem, fui para Lissendorf que era a cidade onde eu fiquei, porque a Alemanha ainda era dividida, e Lissendorf era a cidade da administração das grandes empresas da Alemanha Ocidental, era uma cidade bonita, já tava bem reconstruída, ainda tinha muita coisa pra fazer, mas já tava bem reconstruída em 61 e aí então eu fiquei lá trabalhando e fazendo estágio no Deutsche Bank durante um ano, fiquei um ano lá.

P/1 - Você tinha quantos anos?

R – Eu tinha 23 anos.

P/1 – Como foi essa experiência, conta pra gente, como foi a saudade \_\_\_\_\_?

R – Realmente, foi difícil, porque eu nunca tinha ficado tanto tempo fora, apesar de já ter servido o exército um ano no Forte de Copacabana, mas chegar lá, tudo desconhecido, a sorte que eu já falava alemão e tive uma certa facilidade. Não falava aquele alemão do alemão, mas falava bastante porque, depois que eu deixei de falar alemão em casa eu perdi alguma coisa da língua. Mas cheguei lá, me adaptei, mas estranhava muito porque um país como Alemanha onde fiquei era muito úmido e muito frio, era um país que você não via o sol. Eu fui vê o sol, eu cheguei, pra você ter uma idéia eu cheguei em abril de 61, eu só fui ver o sol em julho. Então pra nós que estamos acostumados num país ensolarado quando a gente chega, aquilo deprime muito, você olhar chuvinha, aquela chuvinha, aquele tempo fechado, frio, dá uma depressãozinha, mas fui fazendo amizades, morava numa república de estudantes que o Banco tinha mesmo, muito boa, tinha estudantes do mundo inteiro fazendo estágio no Banco e isso era muito interessante, fiz muitas amizades, começamos a falar outras línguas porque todo mundo ficou ali em contato e tal, e foi muito bom, depois eu me adaptei. Quando chegou o inverno lá eu realmente sofri muito porque eu não estava acostumado com aquele frio, era muito frio, muito úmido eu tinha gripes constantes e aí eu fiz, bom, era pra eu ter ficado um pouco mais, mais de um ano, eu falei: “Não tem mais condição, o inverno aqui tá muito rigoroso”, todo dia eu tava com algum problema, eu tenho uma deficiência de respiração, então não dava mais, eu falei: “Olha, vou dar uma parada no meu estágio aqui”, depois de dez meses eu resolvi ir pra Inglaterra, arranjei lá uma passagem com um estudante fiquei quatro meses na Inglaterra pra aperfeiçoar o meu inglês também, naquela época eu fiz um curso de inglês lá, apesar de ser muito frio, o clima era melhor, era mais seco aí me adaptei bem. E realmente pra mim foi muito interessante porque a gente fazia estágio num país adiantado como a Alemanha, ela tinha sofrido a guerra mas era um país realmente com outro nível cultural, outro nível de trabalho, tudo, e eu tinha muita liberdade dentro do Banco, porque eu podia me movimentar dentro daquele Banco, era o maior Banco da Alemanha na época, com muita liberdade. Eu podia ir aonde quisesse no Banco, tinha muita liberdade dentro do Banco, porque era descendente de alemães e o pessoal conhecia aqui do Rio, então eu podia escolher onde podia fazer estágio, então eu fiz estágio na parte de seguros, na parte de bolsa, na parte de administração, toda, eu fazia estágio lá. E realmente em diversas agências, matriz e em outras cidadezinhas perto, fiz estágio também naquela época em Bancos de construção, porque na Alemanha tem aqueles Bancos só de financiar construção como Caixa Econômica, e, Hamburgo também, pra mim foi muito interessante e eu pude realmente trazer muita coisa interessante. Quando eu voltei pro Brasil eu pude começar

implantar certas coisas que eu conheci lá eu pude implantar no nosso negócio.

P/1 – Seu Carlo, como foi essa volta da Europa, o senhor voltou a trabalhar diretamente com o seu pai?

R – Justamente, eu fiquei lá na Europa um ano e três meses, aí voltei pra trabalhar na empresa, porque quando eu saí eu fiz um contrato com a empresa, eu era funcionário da empresa e a matriz era em Porto Alegre, a gente era filial aqui no Rio de Janeiro e tinha outros sócios, meu pai era sócio, mas tinha outros sócios na matriz. Eu fiz um contrato de cinco anos, eles continuaram pagando meu salário quando eu tava na Alemanha e eu paguei passagem, e meu pai me ajudou e mais o salário que \_\_\_\_\_, quando eu voltei eu fui trabalhar diretamente com meu pai, eu fui ser assessor de diretoria. Naquela ocasião a empresa era pequena, então tinha um diretor que era meu pai e eu então fui ser assessor dele. E aí nós verificamos o seguinte, nós estávamos muito espalhados em diversos negócios, como eu te contei anteriormente, nós fazíamos uma série de atividades, inclusive meu pai era sócio de três drogarias também, nós tínhamos duas pequenas indústrias e meu pai era muito tumultuado, ele fazia as coisas e tudo, mas não tinha ninguém por trás pra segurar. Eu comecei a organizar toda essa parte, tinha um grande loteamento em São Paulo, a gente organizou, eu falei com ele: “Olha, nós temos que escolher alguma coisa pra fazer. Que fazer dez, doze coisas diferentes sem conhecer bem é complicado”, então nós começamos a nos dedicar mais a APSA. Então fiz ver a ele o seguinte, que nós teríamos que desfazer de algumas empresas que não eram lucrativas. Aí nos desfizemos das indústrias, das drogarias nos desfizemos também, vendemos as drogarias todas, eram inclusive duas drogarias tradicionais do Rio de Janeiro, no centro da cidade e paramos com a construção, não fizemos mais construção, \_\_\_\_\_ incorporação. Vendemos terrenos que nós tínhamos de estoque, construtora geralmente tem alguns terrenos de estoque pra poder continuar construindo, vendemos os terrenos, acabamos com a parte toda de cobrança e ficamos com a parte de Banco, a gente tinha sido a carta patente de Banco, ficamos trabalhando com Banco separado da APSA, Banco APSA E APSA e fazendo a mixação de bens e condomínios. E aí eu vislumbrei o seguinte, o condomínio era muito interessante porque o condomínio, apesar de não ter uma lucratividade muito grande, você na mixação de condomínio, você tem uma vantagem que você não depende de certo órgãos regulamentadores de preço, de valores, você tem uma liberdade de cobrar uma inflação, você pode cobrar, acompanhar uma inflação. E na locação ficou muito restrito porque a gente dependia de uma lei de locação, você não podia fazer aumento como queria, você tinha tudo pra acompanhar. Então nessa época nós tínhamos uma carteira boa de locação, ela começou a diminuir também, nós tínhamos uma proposta muito boa pra vender o nosso Banco, era um Banco muito pequeno e os Bancos estavam sendo muito concentrados na época, a política do Banco Central era fazer concentração de Bancos grande, fortes, e a gente aí vendeu a nossa patente de Banco, dividimos lá o dinheiro, demos um aumento de capital na APSA e aí conseguimos fazer aquele nosso prédio que nós temos, a sede, uma sede de dez andares que nós temos no centro da cidade, foi feito naquela época, inclusive foi feito com algum investimento, porque na década de sessenta, quando a Bolsa era uma Bolsa que a gente tinha uma certa confiança nela, a gente investia, sempre investia alguma coisa na Bolsa, dava sempre um dinheirinho em algumas ações, todo mês botava. Então quando teve aquele pique de 71, quando a Bolsa chegou lá em cima que não tinha mais aquele valor, as ações não tinham aquele valor, vendi tudo e comprei o terreno onde nós estamos \_\_\_\_\_, nós tínhamos um terreno pequeno e compramos o outro, e aí então começamos a construir o nosso prédio. E aí nós começamos a nos dedicar dentro do condomínio. Eu achava que o condomínio era um nicho muito interessante, o condomínio era mais um negócio que a gente tinha, mas eu já tinha uma equipe boa dentro do condomínio, tinha um pessoal que gostava de administração, já tava preparado, então a gente começou a expandir o condomínio. Na época tinha empresas maiores que a gente e a gente então começou a fazer uma administração com seriedade dentro de uma ótima de \_\_\_\_\_ ética, dentro dos serviços todos bem feitos e aí realmente começou a crescer a parte de condomínio, então nós começamos a nos dedicar muito mais a parte de condomínio. Comecei a abrir agências, comecei a sair do centro da cidade e procurar abrir agências em bairro, fazer como Banco, como eu tinha uma formação bancária, a minha administração dentro da empresa era muito voltada pra Banco e Banco sempre teve uma licitação muito rígida porque sempre foi contrato pro Banco Centro, Banco tem que fazer aquelas notas, então a empresa APSA, toda ela foi moldada dentro de um modelo de Banco, isso continua até hoje, tudo muito parecido com Banco, parece um pequeno Banco, pequeno não é porque hoje tem um movimento muito grande. Então realmente esse modelo foi se expandindo, a gente começou a abrir agências e o condomínio começou a crescer muito, coloquei pessoas pra angariar condomínios, fomos melhorando serviços de condomínios, fornecendo cada vez mais coisas pra condomínios, tivemos palestras pra síndicos, empregados, fizemos cursos e começamos a crescer muito na área de condomínios. E a locação melhorou depois só quando veio a lei de 1991, a nova lei de locação que realmente, aí melhorou, hoje a gente tem uma carteira razoável, não é nenhuma grande carteira, mas uma carteira boa de administração de \_\_\_\_\_. Mas o nosso forte mesmo, o pesado, que eu realmente vislumbrei um nicho muito bom de mercado foi o condomínio e isso realmente cresceu muito nos últimos anos. Depois que meu pai saiu, depois que morreu, eu dobrei quase a carteira de clientes de condomínios. Porque eu sempre vislumbrei nesse nicho uma deficiência muito grande que ainda existe até hoje, então a gente sempre teve muito sucesso, e como a gente sempre teve muito sucesso nessa carteira, começamos a fazer o que, eu não aceitava qualquer cliente como até hoje, a gente só procura aqueles clientes com um certo nível, pra ter uma estrutura boa, pra ter um valor de remuneração que eu possa fazer um bom serviço, posso prestar um bom serviço para os meus clientes. Então realmente...

P/1 – Desculpa, o senhor falou de outra empresa \_\_\_\_\_, empresas até maiores e tal, o senhor podia citar algumas?

R – Ah, sim. Nós tínhamos, na época, as empresas que hoje terminaram, tinha uma empresa que era maior que a nossa, era na nossa rua, a SIVIA, tinha também a LAONS, existe até hoje, mas ela era maior do que nós, ela hoje não é uma empresa tão grande, nós tínhamos Carneiro Mendonça, que era uma empresa também bem grande que tinha bastante condomínios, tínhamos a EICASA também que depois fechou e nós tínhamos empresas pequenas que muitas terminaram, inclusive os Bancos faziam administração de condomínios, tinha muitos Bancos que faziam, o Banco Português fazia administração de condomínios que hoje foi vendido pro Banco Itaú. Os Irmãos Guimarães faziam administração também de bens de condomínio, eles tinham carteiras grandes, muito maiores do que a nossa e o Banco Laundes também tinha uma carteira grande de condomínio, e fazia também muita locação e outros Bancos menores também. Era uma área que tava muito dividida entre advogados fazendo administração, administradoras e Bancos. Os Bancos saíram do mercado de administração, hoje não fazem mais, saíram totalmente porque é um nicho bem diferente que o Banco faz, existe um envolvimento muito maior com o cliente do que, digamos assim, uma conta corrente do cliente, o envolvimento é muito maior. Você realmente administra muita coisa dentro de um condomínio, dentro de um imóvel do cliente que o Banco realmente não faz, então isso criou um nicho que o Banco saiu. E tinha muitos contadores, contadores faziam muita administração de bens também de condomínios e a gente foi entrando nesse nicho de Banco e de contadores e realmente a gente mostrou um mercado muito interessante.

P/1 - O senhor falou que a APSA adotou uma postura, assim, modelo bancário, colocou agências nos bairros, isso foi uma prática de certa forma inovadora?

R – Inovadora.

P/1 - Como é o modelo padrão?

R – Modelo padrão é você ter uma administradora no centro da cidade e o cliente é você. É como antigamente, os Bancos também não tinham agências fora, os Bancos eram grandes sedes no centro da cidade que qualquer coisa que você tinha que fazer no Banco você teria que ir sempre ao centro da cidade no Banco. Nós também tínhamos clientes, nossos clientes todos eram no centro, pra você ter uma idéia quando eu tinha oitocentos condomínios, eu tinha seiscentos condomínios na minha sede e alguns poucos nas agências que a gente tinha, Tijuca e Copacabana, a gente já tinha aberto essas agências, então realmente todo mundo tinha que ir ao centro. Os Bancos também não tinham essas agências que você vê hoje nos bairros, todo movimento bancário, financeiro, era feito no centro da cidade. Então eu vislumbrei o seguinte, lá fora, quando eu estive lá fora fazendo estágio no Banco, no Deutsche Bank, eu verifiquei que o Banco, as sedes do Banco eram uma saída de administração, porque tinha agências de todo o lado, tinha agências em todos os lugares, dentro das cidadezinhas, bairrozinhos e tinha agência de Banco, pequenininha, mas o pessoal tava lá, o cliente não precisava deslocar muito pra ir pro Banco, era do lado. Então isso realmente abre um leque muito grande, você vai aonde o cliente está, você realmente traz, você fornece alguma coisa a mais pro cliente. As cidades vão crescendo, o Rio cresceu muito, pra você sair, por exemplo, da Barra pra você tratar um negócio no centro você não vem, absolutamente, ninguém vai tratar alguma no centro. Então na década de sessenta abriu a primeira agência em Copacabana, a gente já tinha bastante condomínios em Copacabana e daí começou...

P/1 – Onde ficava essa agência?

R – Ela fica na rua Santa Clara, tá lá até hoje, na rua Santa Clara, cinquenta, nós estamos lá desde 68. Depois fomos pra Tijuca, Ipanema, depois fomos pra Botafogo, Barra da Tijuca, depois fomos pro Leblon, Recreio, temos lá na Amarapendi e depois viemos pro Flamengo também, e temos onze agências e temos uma agência também em Vila Isabel, porque as agências vão crescendo e eu tenho como política o seguinte, não pode ter uma agência muito grande, com muito movimento que atrapalha um pouco, então quando a gente chega mais ou menos num determinado número de condomínios a gente abre uma segunda, desloca daqueles clientes que estão mais perto de um outro centro, por exemplo eu tinha a Tijuca com trezentos clientes, então é o máximo que a gente pode ter, então eu abri Vila Isabel e aí os prédios todos que eu tenho em Vila Isabel, Mega, os prédios todos foram pra lá, então você abre espaços e atende o cliente cada vez mais perto. Porque nós temos uma filosofia que o nosso cliente não é só o síndico, só o condômino, é o fornecedor também, é o empregado do condomínio, pra nós todos são clientes, todos são tratados da mesma maneira. O nosso empregado de condomínio é recebido pelo nosso gerente como se fosse um síndico, como se fosse um condômino, a postura sempre é a mesma, então ele também é um cliente, a gente tem que tá perto deles, tem que tá perto dos condomínios.

P/1 - E a resistência a essas inovações, como é que foi?

R – A resistência interna?

P/1 – Interna.

R – Interna, não teve, eu tive realmente, eu tinha funcionários que eram mais do que eu na época, porque eu era um assistente, já tinha procuradores, já tinha superintendentes, tudo, mas eu realmente me impus, eu falei: “Não, eu quero”, entende, “Tem que ser, eu quero assim”, então eles se conformaram, porque quando eu entrei na empresa eu era jovem, quando eu fui ser assistente do meu pai eu tinha 24 anos, eu tinha funcionários todos mais velhos do que eu, eu tive que me impor e eles acataram, eu não tinha problemas com os meus funcionários, de vez em quando tinha um ou outro, realmente quando tinha problema sério com outro funcionário infelizmente eu tinha que despedir. Eu não era tão bonzinho assim também, se o sujeito não se adaptava tinha que realmente procurar um outro rumo.

P/1 -E a resistência paterna?

R – A resistência paterna foi grande, mas realmente ele verificou as minhas primeiras ações dentro da empresa e as melhorias que foram surgindo, ele começou aceitar e de vez em quando tinha um atrito ou outro, mas aí depois ele deixou totalmente na minha mão e já tava com uma certa idade aí então eu assumi e fazia tudo mesmo e realmente eu tinha um probleminha que era uma filial em Porto Alegre, a matriz era em Porto Alegre, a empresa lá também fazia a mesma coisa, começou administrar condomínio muito depois da gente, a gente implantou lá em 63, com o sucesso que nós tínhamos aqui aí eles verificaram e a gente mandou então, eu mandei meu gerente de condomínio pra lá, ele implantou em Porto Alegre e hoje tem uma carteira boa também de 1400 condomínios, tá indo muito bem também. Mas eu tinha uma dificuldade porque eles eram a matriz e tinha a maioria das ações. Mas eu aqui entrava em atrito muito com meu pai porque eu fazia as coisas e depois dava como pronta, porque se eu fosse depender da matriz eles nunca deixavam a gente fazer nada, não queriam que a gente crescesse. E aconteceu o seguinte, em 82 eu verifiquei que nós tínhamos crescido muito mais do que eles, o mercado era maior e a gente tinha puxado um nicho realmente muito interessante e a modernidade tudo que a gente tinha aqui no Rio, a gente conseguiu crescer muito mais, então eles chegaram num ponto que é o seguinte, eles tinham a maioria das ações, nós tínhamos menos, eles tinham 50%, nós tínhamos 30%, então a gente pediu, porque era uma família de Porto Alegre e família Schneider aqui e lá a família Felder, “Então vamos fazer o seguinte, nós queremos igualdade de acionistas, vocês ficam com 50% e nós ficamos com 50%”, mas aí eles não quiseram, quiseram ficar independentes, nós fizemos uma cisão e nessa cisão a gente verificou o seguinte, que nós tínhamos 70% do negócio e eles 30%. A gente cresceu tanto no período, eu dei um impulso tão grande nesse período que a gente, quando a gente foi fazer as contas do patrimônio, do negócio todo, a gente tinha 70% e eles tinham 30% do negócio, nós tínhamos crescido muito mais. Aí tivemos que realmente fazer uma cisão e ainda pagar alguma coisa que nós tínhamos da sociedade. Fizemos uma

sociedade que ficou Auxiliadora Predial Rio S/A e lá ficou Auxiliadora Predial S/A, fizemos uma cisão e ficou duas empresas distintas, mas fazendo a mesma atividade e o relacionamento continuou bom, não teve problema nenhum, só que a gente achou por bem dividir porque a gente aqui tinha uma mentalidade muito mais adiantada do que eles lá no sul. E realmente o Rio é um centro financeiro, era, agora já não é mais tanto, era um centro muito mais importante a vinte, trinta anos atrás do que é hoje, mas muito mais importante do que as cidades lá no sul. Então a gente fez uma cisão, o que eu realmente lamento é que com a separação a gente teve muito mais liberdade de começar a crescer e aconteceu um fato que foi desagradável, meu pai logo depois faleceu. Teve um problema, faleceu assim, ele tinha uma saúde muito boa e tudo, mas comeu alguma coisa que lhe fez mal, teve uma desidratação, morreu em dois dias. Aí eu assumi, já tava como diretor mesmo na empresa, fiz meu irmão como diretor e me deixou a dívida que eu tive que pagar o pessoal de Porto Alegre por ter ficado com a empresa toda aqui. Mas aí eu paguei, fui pagando aos poucos e acertei e aí eu tive uma liberdade muito maior de tocar o negócio como eu queria, não tinha mais, porque meu irmão sempre trabalhou comigo, mas ele aceitou, como eu sou bem mais velho do que ele, ele sempre aceitou a minha liderança, ele nunca me contestou, isso foi muito interessante porque a gente nunca entrou em atrito. Meu irmão que trabalha comigo, é colega de diretoria, nós nunca tivemos um atrito, a gente nunca tem atrito, porque ele sempre aceitou as coisas certas ou erradas que eu fiz, porque a gente faz coisa certa e faz coisa errada também, de vez em quando, a gente só não acerta na vida, de vez em quando a gente comete erros, mas ele sempre aceitou e isso criou uma facilidade muito grande comigo porque eu sempre tive um espírito de liderança que podia comandar a coisa sozinho, sempre aceitava, não tinha problema, depois trouxe os outros meus dois irmãos, são bem mais novos também, tivemos outras ideias e realmente foi influenciando tudo isso e aí meu pai tinha um capital, ele tinha a empresa e tinha uma parte grande, eu também já tinha alguma coisa, ele morreu, fiz a divisão entre os irmãos todos, cada um ficou com uma parte igual, eu já tinha alguma coisa a mais, porque já trabalhei muito mais tempo com ele, então eu conseguia sempre comprar ações de outros acionistas, eu quis sempre me adiantar. E aí então a gente conseguiu ter um crescimento grande, nesse período já a gente começou outra vez ter um surto de desenvolvimento muito grande e se tornou líder do mercado, hoje nós somos uma referência dentro do mercado de administração, principalmente administração de condomínio que representa 90% hoje do nosso negócio, quando eu peguei o condomínio ele representava dentro da empresa não mais do que 15% do nosso negócio total, talvez nem isso, era um setor muito pequeno dentro das atividades todas que nós fazíamos e a gente desenvolveu de tal maneira que hoje ele representa 90% do nosso negócio.

P/1 - E os 10% restantes?

R – Os 10% são locação que nós temos de compra e venda, são carteira de locação, temos três mil e pouco unidades de locação e temos setor de compra e venda também. Mas é um setor que não é muito desenvolvido porque o nosso nicho de mercado é muito diferente de uma compra e venda de uma imobiliária, que faz compra e venda, nós fazemos, o nosso tipo de cliente é muito diferente, porque na compra e venda, você faz uma compra e venda, uma venda e tudo bem, mas nós não, nós quando pegamos o cliente ele fica conosco e dá assistência a ele permanente, é um cliente que vem pra você e fica, não é aquele cliente que você vende uma mercadoria e ele vai embora, não é, é um pós venda constante, então você tem que ter realmente um trabalho muito bom pra você manter o cliente, um serviço muito perfeito, e realmente é complicado, isso realmente é difícil, você ter uma equipe que representa mais ou menos como você gostaria você fosse representado. Você tem uma escola, nós temos uma escola corporativa, escola APSA, a gente prepara o pessoal no treinamento, nós preparamos funcionários de baixa graduação e gerente de conta, nós preparamos esse pessoal, tem escola, eles ficam um ano fazendo escola dentro da empresa, porque eu não encontro esse tipo de profissional na praça, é muito difícil, não existe, não existe aquele profissional que eu gostaria, que tivesse tido um \_\_\_\_\_, então a gente prepara esse pessoal todo. Ele faz um estágio conosco, tem uma escola mesmo, tem professores, a gente traz gente de fora, ensina e depois mais tarde vem o pessoal mais antigo daqui dentro da casa que dá aula também, incute toda aquela norma de trabalho, aquela mentalidade de serviços pra esses novos e a gente prepara esse pessoal, depois de seis meses de curso internados dentro da empresa eles passam a fazer estágios, depois de um ano, um ano e pouco eles estão formados pra começar como gerente de contas, um atendente aos clientes, eles atendem os clientes. É como se fosse um Banco, nós trabalhamos muito parecidos com Banco, temos uma contabilidade, além de ter a parte de atendimento dos gerentes externos, que são os gerentes de contas, que atendem os clientes, tem os gerentes regionais que tomam conta das agências e temos os gerentes internos, temos os gerentes de pessoal, tem gerente administrativo, tudo é um plano de conta, de contabilidade, porque eu tenho a formação dentro do ramo de negócio, eu talvez seja um dos poucos que tenho uma formação contábil. E o que nós fazemos geralmente é uma grande prestação de serviço como o Banco faz, é contábil o nosso negócio. Nós preparamos, fazemos conta corrente, fazemos aquilo tudo, é como se fosse um serviço de contabilidade, só que mais especializado, então eu realmente sempre tive essa noção. Como eu trabalhei dentro da APSA no começo, a APSA fazia administração e fazia Banco, eu tenho toda formação bancária, depois eu fui pra Europa formar em Banco, eu sou praticamente bancário de profissão, então eu tenho toda uma mentalidade de Banco. E Banco sempre foi rígido, eu sei porque quando nós tínhamos Banco, nós éramos muito fiscalizados, o Banco Central era muito rigoroso, hoje ainda é, mas na época com Banco pequeno era muito rigoroso, então a gente fazia tudo muito certinho, isso ficou na empresa, a empresa hoje, eu gosto de tudo muito certo, meus impostos pagos no dia, pago adiantado então isso tudo, essa confiança, essa prestação de serviço trouxe uma confiança muito grande pro cliente, então o que acontece conosco hoje é que a minha mídia não é muito grande, a minha mídia quem faz, a minha propaganda é o cliente, 70% digamos assim, sessenta a 70% do novo cliente que vem, ele vem indicado por outros clientes meus, então é um marketing indireto, eu praticamente uso o serviço, invisto bastante no bom serviço para que o cliente amanhã fique satisfeito e ele indique a empresa pra nós. Então eu tenho uma mídia muito pequena, nós temos a nossa revista que é uma revista bimestral que traz muita informação, muita matéria pra síndico, pra dentro do negócio e...

P/1 – Qual o nome dessa revista?

R – Síndico, revista Síndico. E realmente com isso a gente cresce muito e tem condição de escolher seus clientes. E eu não posso administrar, se eu fosse administrar todos os clientes que me procuram e que me procuraram, eu teria hoje uma carteira enorme e não poderia ter um serviço como eu tenho hoje, porque por incrível que pareça esse é um serviço que não é barato, ele tem que ser um pouco elitizado, porque tem muitos condomínios, tinha alguns em outros lugares que não tem condição de pagar uma taxa de administração ou uma administradora, pra ter aquela sua contabilidade certinha, seus pagamentos de impostos das leis sociais tudo certo, uma contabilidade tudo, muitas vezes não tem essa condição.

P/1 - E o cliente da APSA, hoje?

R – O cliente da APSA hoje é o síndico, o síndico é o cliente e os condôminos. Agora nós tratamos como cliente não só o síndico como eu disse anteriormente, o síndico, os empregados, os fornecedores, todos tem que ser muito bem atendidos quando eles vão as nossas agências. Quando eles ligam pra minha central telefônica, a nossa central que nós temos de atendimento eles tem que ser bem atendido, então isso traz um retorno. Logicamente que no nosso negócio de administração envolve muita coisa, ação de um condomínio envolve empregado, síndico, condôminos, pessoas que não se dão bem dentro de um condomínio, existe numa moradia coletiva, existem diversos problemas de relacionamento, isso muitas vezes tem influência dentro da empresa. E também na parte de locação nós ficamos no meio, nós somos representantes do proprietário do imóvel pra alugar imóvel pro inquilino, logicamente que é uma autonomia, só \_\_\_\_\_ dentro do proprietário, e a gente fica no meio, há choques, há proprietários que não ficam satisfeitos, então de vez em quando tem alguns atritos, a gente tem que por esse intermédio tá sempre, digamos assim, ter um jogo de cintura pra poder harmonizar essas coisas, porque brigas dentro de condomínio pode partir pra dentro de uma administração, síndico muitas vezes não é bem querido, outros gostam do síndico, o síndico não gosta, então o que nós fazemos, procuramos uma neutralidade absoluta, então temos uma dificuldade de todo o ano conquistar o mesmo cliente. Porque o síndico muda todo o ano ou de dois em dois anos, então o prédio é nosso cliente, mas o síndico muda e nós temos que realmente conquistar esse síndico. E o pior é o seguinte, a primeira vez que esse síndico assume ele nunca foi síndico na vida, ele vai ser síndico talvez uma única vez na vida e aquela é a primeira vez, então você tem que ter realmente uma condição de ensinar muita coisa pra esse síndico, porque ele não tem experiência de administrar um condomínio. E as pessoas que se tornam síndicos, pode ser qualquer pessoa, a massa heterogênea é muito grande, ela é muito grande, qualquer pessoa, qualquer morador, proprietário de um imóvel ou condomínio ele pode ser um excelente síndico e hoje tem muitas mulheres síndicas, tem muitas donas de casa que são sindicais, hoje 50% dos síndicos são mulheres, então realmente é complicado, eu já tive síndicos que eram camelôs, que venceram na vida como camelô e hoje em dia é síndico, tem um ou dois apartamentos. Então você tem que saber lidar com essa massa toda, cada pessoa é uma pessoa diferente, então você muitas vezes fala uma determinada coisa pra um determinado síndico e ele vê um caminho, aquilo mesmo que você vai dizer pra uma outra pessoa, ele tá vendo a coisa totalmente diferente, porque o síndico é muito heterogêneo, ele não tem, muitas vezes, uma experiência comercial, não tem, muitas vezes são pessoas que são moradores em primeiro lugar de uma coletividade, então a gente tem que ter isso com muito tato e levar esse pessoal, tem que ter muita paciência, então esses nossos gerentes de controle tem que tá muito bem preparado pra isso.

P/1 - Seu Carlo, quando o senhor diz que a APSA se separa da matriz de Porto Alegre, diz que existe uma diferenciação entre o mercado aqui do Rio e do sul, como o senhor descreveria essa peculiaridade carioca, como o senhor definiria essa mudança na paisagem urbana do Rio de Janeiro, quais são as características que só existe aqui no Rio de Janeiro?

R – No Rio de Janeiro o que existe é o seguinte, como eu tava comentando com vocês o Rio de Janeiro tem uma topografia muito diferente. Ela é uma topografia complicada, porque a cidade é uma cidade espremida entre a cidade e a montanha, então quase não tem espaço de crescimento, o que aconteceu é que a cidade cresceu muito verticalmente primeiro, antes de todas as outras cidades brasileiras e ainda tem de outros países também. Porque o que você tem em outros países, muita gente morando em condomínio, mas não é assim tão espalhado como no Rio. O Rio primeiramente se tornou morar em apartamento um princípio de moradia, você não tinha outras opções. O Rio tinha espaço pra todo mundo morar em casa, não tinha como, se quer morar bem perto do trabalho também não tinha como você morar em casa, era muito complicado, difícil, porque é uma cidade que é uma, digamos assim, uma cobra, ela é toda, ela não tem uma cidade concentrada, ela não é uma cidade com um desenvolvimento homogêneo em toda ela, ela se desenvolveu como se fosse uma tripa, então realmente isso dificultou muito, desde de cedo começou a se construir muito condomínio. E a característica é o seguinte, aqui no Rio as pessoas começaram a ter noção de moradia em comunidade muito mais cedo do que em outras cidades, e o sul realmente começou muito depois, tanto é que a gente começou a administrar condomínios aqui no Rio de Janeiro em 42 e no sul começou em 63, em São Paulo também começou na década de cinquenta, mas muito ainda, muito pequeno, na lista das pequenas, não existe a lista das grandes, porque eles começaram administrar lá com um modelo diferente, com uma mixação total, com uma mixação total fica muito complicado. O administrador não tem que vê só a parte burocrática, ele tem que tá dentro do condomínio, você não pode tá 24 horas dentro de um condomínio aí torna-se muito complicado. A gente mudou o modelo na década de cinquenta justamente pra fazer essa parte, auxiliar o síndico como é fazer administração, de ensinar como ele vai fazer administração no prédio dele e realmente ele tem que aprender. E depois tem o seguinte, quando o síndico fica apto, já pegou bem o negócio ele sai porque já entra outro. Ele fica um, dois anos no máximo, tem aqueles síndicos profissionais, tem aqueles que gostam que ficam como síndico, eu tenho uma síndica que já tá na empresa quase cinquenta anos, ela é quase dona do prédio, mas isso é muito raro, ela gosta daquilo, ela já tá velhinha, conheci ela mocinha e já tá velhinha, tá lá, continua \_\_\_\_\_ um prédio aqui no Flamengo. Isso é muito raro, hoje tem muitos síndicos profissionais, síndicos profissionais hoje atuam também no prédio, ninguém quer ser síndico, então se contrata um síndico profissional que tem dois, três, quatro condomínios então vai aos prédios todos os dias, controla, mas a parte administrativa, a parte auxiliar toda continua sendo feita pelas administradoras.

P/2 – O senhor sabe qual foi o primeiro condomínio aqui na cidade, primeiro condomínio residencial, quando ele surgiu?

R – Eu não tenho conhecimento, porque os primeiros condomínios surgiram aqui na década de vinte. E não eram nem condomínios bem formados, era o seguinte, as pessoas eram, os prédios eram de um dono só. Começou a construir um prédio e alugavam esse prédio e não era um condomínio, então ele não era visto como um condomínio, porque o condomínio só se torna condomínio quando tem mais de um proprietário, dois proprietários já é uma condomínio, mas quando é um proprietário só ele não é um condomínio. As empresas tinham condomínio, tinha empresa que foram inclusive, dos estrangeiros que vieram no Rio, fizeram prédios e eram proprietários do prédio inteiro, ainda tem algumas, então não existia essa coisa de condomínio. Era diferente, as pessoas moravam em vilas, prédios os primeiros que surgiram foram no Flamengo, o Flamengo é um dos bairros mais antigos de condomínios, e Copacabana, você vê, é bem recente, o condomínio é bem recente. Eu me lembro quando eu era garoto que no Leme, quando eu tinha quatro, cinco anos de idade no Leme só tinha um condomínio, um condomínio, hoje o Leme não tem mais uma casa, então esse crescimento foram em muitos anos, depois da guerra, na década de quarenta, teve aquele boom grande de construções, se construiu muito em Copacabana, é impressionante em cada esquina tinha uma construção, se construiu pesadamente, era impressionante o boom de construção de condomínios, todo mundo queria morar em Copacabana, todo mundo queria morar na zona sul, depois

veio Ipanema, Ipanema tinha muitas casas e por fim o Leblon, mas Copacabana chamava Princezinha do Mar, o ideal do carioca era morar em Copacabana.

P/2 – O que o senhor vê de positivo e de negativo nesse boom de construções que teve no pós guerra?

R – É que realmente muitos condomínios foram feitos realmente pra que as pessoas morassem bem. O que se fazia na época eram condomínios muito grandes, apartamentos pequenos e muitas, na maioria das vezes, sem garagem. E isso criou problemas sérios e eu tenho problemas aí hoje, eram prédios que não ofereciam aquele conforto e Copacabana tem muitos prédios de apartamentos conjugados, sala e quarto que moram quase uma cidade dentro de um prédio desse, tem prédio histórico que todo mundo conhece que realmente é uma coisa infernal, quantas pessoas moram num prédio desse e não tem estrutura direito, é muito problemático, nós não administramos esse tipo de condomínio, nós evitamos administração de condomínios conjugados e de sala e quarto, a gente evita totalmente, deve ter pouquíssimo, tem muito poucos ainda do passado, mas atualmente não aceitamos porque não compensa, é muito problemático, as pessoas que moram muitas vezes nesses condomínios até hoje não tem a mentalidade de morar em condomínio, então é complicado. E justamente com esse boom veio a normalização de qualquer maneira, se construía a torto e a direita, não tinha um plano, um PA certo pra se construir prédios, então se fazia prédios de luxo e se fazia prédios pequenos. Nós temos até exemplos que são realmente, hoje a gente pode até achar graça nisso, porque eram prédios feitos com cinco tipos de moradia. Os da frente eram apartamentos grandes, sala, quatro quartos, no meio sala e três quartos, sala e dois quartos, sala e quarto e até conjugados, quer dizer, se tornava uma massa de condôminos muito disforme dentro de um condomínio, então os problemas eram terríveis. Os prédios mistos também são um problema, um prédio misto, você tem comercial com salas, com moradia, a gente também evita esse tipo de condomínio porque traz muitos problemas.

P/1 - Como é a estratégia de evitar um cliente problemático?

R – A gente visita o prédio, vai lá e verifica se realmente o prédio tem essas características que a gente não quer e a gente evita, diz mesmo: “A gente não administra”, não tem interesse, porque não adianta encher uma casa com muitos clientes e depois não prestar aquele serviço que você não gostaria de prestar, então no nosso caso, no caso da APSA a gente tem um pouco de elitização pro cliente, porque nós crescemos muito, e hoje, escolher um nicho de mercado, a gente não pode atuar no mercado todo, a gente tem que ter um nicho porque vender o serviço, a mão de obra requer toda uma preparação das pessoas que vão lidar. E isso não é da noite pro dia que você forma pessoas pra lidar, vender serviços, porque a venda de serviço é uma coisa muito ingrata que você não vende um bem, você vende um imaginário, a pessoa não compra nada, ele não leva alguma coisa, ele tem que pagar por alguma coisa que ele não vê, então chega no final do mês, o condômino prestou aquele serviço, ele chega no final do mês e recebe a sua boleto de condomínio pra pagar e não vê nada, acha que a administradora não tá fazendo nada. Só que pra administrar um condomínio hoje como tem que ser administrado, são mais de cem ações pro mês, diferentes ações que você tem que fazer num mês, então é complicado. Você cobrar uma taxa de condomínio, a pessoa acha que a gente não faz nada porque não conhece, a maioria dos condôminos não conhece o que a gente tá fazendo, mas realmente hoje é complicado, o condomínio é uma pequena empresa, é quase uma empresa, porque a burocratização é muito grande, hoje, dentro de um condomínio. Todas aquelas normas de empresa o condomínio tem que cumprir, então é complicado, a gente tem que ter toda uma estrutura pra poder fazer um bom serviço, isso requer mão de obra especializada, requer investimento, requer uma série de coisas que a gente tem que fazer pra poder prestar um bom serviço.

P/2 – Seu Carlo, falando um pouco de um assunto mais atual, como o senhor avalia o que houve de mudança nesse trabalho de administração de condomínios e até no perfil de cliente, a partir do momento que você começa a ter todos esses problemas urbanos de hoje em dia, violência urbana, até uma certa falta de estrutura da cidade de um modo geral pra comportar a população e tal, como é que o senhor avalia as mudanças que houveram na administração de condomínio e no cliente do seu condomínio a partir disso?

R – O que há hoje é o seguinte, hoje nós estamos sempre muito preocupados com a segurança dos moradores que moram em condomínio. Você pode verificar que os condomínios que são pequenas fortalezas, tem grades, tem guarita com segurança, pras pessoas entrarem é como fosse entrar num quartel, num forte, tem o segurança, tem o porteiro, cheio de câmaras de televisão e tudo, porque a segurança hoje, eu acredito que o maior problema de morar hoje não só em condomínio, mas também em qualquer moradia, a segurança hoje é preocupante, então faz-se cursos, tem uma série de cursos que estão se fazendo, o nosso sindicato você corre, procura, é \_\_\_\_\_ pra atualizar isso, fazer os porteiros e os moradores os cuidados que eles tem ter com isso também. Então hoje o condomínio se tornou uma coisa de mais cuidado, porque antigamente você morava num condomínio, era mais difícil ter um prédio assaltado, um apartamento, hoje não, hoje é todo um esquema de pessoas que fazem isso, de esquema de bandidos que fazem isso, que eles ficam monitorando os porteiros, os moradores como fazem toda uma fiscalização, todo um procedimento pra procurar saber particularidades dos moradores, então quando eles vão em algum edifício, alguma coisa, eles já tão sabendo o que vão encontrar, porque a pessoa realmente tem recurso, tem alguma coisa de retorno que eles possam fazer. Então hoje a gente tem uma preocupação grande com isso, a escolha dos empregados hoje é muito complicada, a gente tem que fazer todo um levantamento dos empregados que vão servir o condomínio, porque antigamente a gente fazia uma rotatividade muito grande, hoje já se escolhe mais, hoje quer uma pessoa no condomínio que fique mais estável dentro do condomínio. As pessoas já tem uma noção muito maior do que é morar num condomínio, antigamente não existia, hoje as pessoas se aceitam mais dentro desses condomínios, porque eu acredito que esses condomínios novos eles vivem muito dentro da comunidade, com esses grandes playgrounds, com grandes comunidades de condomínios, tem mais condomínio do que se tem na Barra, em Ipanema, no Leblon, Mandala, esses bairros todos, a vivência, o dia a dia dos moradores é muito dentro dos seus condomínios, então aquilo hoje são realmente... A gente acha quase que é um feudo, se vive a vida praticamente dos moradores dentro daquele ambiente, ele mora ali, ele tem todo o seu lazer ali dentro do condomínio porque também se sente inseguro saindo dali de dentro do condomínio.

P/2 - O que o senhor vê de positivo e negativo nesse, vamos dizer assim, isolamento das pessoas dentro desses condomínios?

R – O positivo é que realmente a coletividade se conhece melhor, faz aquela, digamos assim, aquelas amizades, aquilo tudo, faz muito mais... Agora, realmente isso cria um desnível social muito grande, porque aqueles que moram hoje em condomínio fechado e locais de bairros

centralizados com toda segurança e tudo, eles têm um nível bem diferente social do que aqueles que vivem fora. Então vai se criando uma casca daqueles que são privilegiados e moram nesses lugares que tem segurança, tem tudo ali, do que aqueles que não moram dentro de uma moradia assim, e realmente isso vai criando um problema que vai se tornando... As pessoas que moram dentro dessas áreas, amanhã se sentem quase estranhos quando saem daquela comunidade. Porque eles estão tão acostumados de ter tudo ali dentro, segurança, tem tudo praticamente, tem condomínio que tem tudo lá dentro, tem condomínios que tem até condução, diversos condomínios que tem ônibus próprio, traz o pessoal pra zona sul, pro centro, tudo, tem tudo, então é uma comunidade isolada, então criando verdadeiras tribos modernas. Aquilo é uma tribo, tem um síndico que manda dentro dos condomínios, tem uma administração geral, então isso, tem dois que funcionam quase como uma taba de índio, porque tudo aquilo ali dentro vive dentro daquela comunidade e os outros que estão fora estão quase... As pessoas já vêem quase como uma certa desconfiança, quase como inimigos, isso é muito ruim.

P/1 - São clientes da APSA também?

R – São, nós temos também clientes de grandes condomínios.

P/1 - É muito diferente o tipo de trabalho?

R – Não, são trabalhos mais complexos, porque nós administramos associações de casas na Barra também com todo esse esquema cercado, associações de casas e condomínios que aí é um condomínio geral e tem um condomínio de cada prédio que eles pagam separadamente, e realmente condomínios de prédios que só tem lojas, shoppings, pequenos shoppings e prédios comerciais.

P/1 - São pequenas cidades, né?

R – São pequenas cidades.

P/1 - O senhor poderia fazer, desculpa interrompê-lo, mas uma trajetória dessas mudanças dos condomínios desde de Copacabana que a gente viu aqui no início, que são os primeiros condomínios, até esse modelo atual, como foi mudando no passar dos anos, são quase cinquenta anos de condomínio.

R – É, antigamente os prédios eram pequenos, quando nós construímos esses prédios os prédios eram menores, eram moradias pequenas de três, quatro, cinco andares e as estruturas eram muito menores, eram prédios que não tinha porteiros, tinha uma pessoa que fazia uma faxina, a segurança não era nenhuma porque as portarias ficavam abertas, não existia, cada um entrava no seu apartamento, tinha uma portaria que ficava fechada ou aberta, isso tanto faz, não tinha, aí os prédios foram crescendo, foram aumentando, os gabaritos foram aumentando, mais pessoas querendo morar nos melhores lugares do Rio de Janeiro, aí começou a crescer os gabaritos dos condomínios, começaram a ficar maiores, aí começou a ter porteiros, ter vigias, faxineiros, tudo isso pra poder manter a estrutura do condomínio. E com o crescimento da cidade, com esses problema que eu falei, com a cidade realmente com uma topografia muito ruim, com o crescimento os prédios começaram a ficar maiores, cada vez maior e as pessoas cada vez mais com dificuldade de área de lazer, então o que se criou, área de lazer dentro do condomínio, aí se criaram a obrigatoriedade dos playgrounds, os prédios sempre com playground.

P/2 – Mas surgiu em que ano mais ou menos isso?

R – Ah, isso surgiu mais ou menos na década de, final de cinquenta, sessenta, surgiram esses tipos de condomínios com play, aí surgiram os condomínios. E aí começou o seguinte, as áreas pra construção cada vez menores, cada vez menos opções de terrenos pra construir, aí o pessoal começou a partir pra, cada vez mais distante e com a distância aonde a cidade cresceu, a cidade cresceu pro subúrbio ou zona oeste que é Barra da Tijuca, e aí começaram a fazer realmente, como eram lugares mais longe, com mais dificuldade de tudo, começaram a fazer condomínio com mais conforto, mais opções dentro do próprio condomínio. Primeiro grande que surgiu na Barra foi Nova Ipanema que já oferecia muita coisa, clubes, e tudo lá dentro, comércio, e tudo lá dentro. E aí começou a crescer muito, isso também passou, nos anos setenta já começou essa nova modalidade de construção de condomínios. E se tornou hoje uma praxe onde você tem grandes áreas de terreno, você inclusive tem condição de baratear custo, porque os terrenos ficam tão caros com áreas maiores e aí você tem uma condição melhor também pra oferecer ao condômino. O condomínio não compra só uma moradia, ele compra uma moradia com opção de lazer, de “n” coisas diferentes, com piscina, quadras, esporte e salão de festas, uma série de coisas que dá muito mais conforto, então ele não compra mais uma moradia em si, ele já compra uma moradia com lazer que ele já faz também.. Então é muito interessante pra quem vai morar e tem filhos pequenos, não precisa ficar levando pra passear, pra um parque, uma praça, tudo tem isso dentro do condomínio, então isso criou quase que uma norma, uma construção que de um certo conforto pros moradores é um condomínio de estrutura como quase que um bairro. Pra você ter uma idéia, nós temos hoje Nova Ipanema e Novo Leblon, são verdadeiros bairros grandes, e Novo Leblon moram quase dez mil pessoas, em Nova Ipanema deve morar umas quatro mil pessoas, isso praticamente é um bairro como a Urca, a Urca mora quatro, cinco mil pessoas num bairro mesmo, Nova Ipanema é um bairro dentro da Barra, dentro do bairro da Barra, então se tornaram realmente um bairro com quase toda infraestrutura que um bairro pode oferecer.

P/1 - E essa questão, por exemplo, de um bairro que cresce, um bairro que esvazia, como isso é visto pelas empresas de administração de imóveis, existe uma variação, uma moda de imóveis por exemplo?

R – Não, a moda existia quando eu falei anteriormente, a moda também muda. Antigamente, como o Rio era pequeno, uma cidade muito sem transporte, dificuldade, o bom era morar no Flamengo, onde tinha aquelas grandes casas no Chagas, depois foi morar em Botafogo, você tinha praia, ia morar em Botafogo, aí mais tarde veio Copacabana, o sujeito queria morar em Copacabana, porque tinha praia, era bonita, tinha meio de transporte bom, eles abriram os túneis e tal, foram morar em Copacabana, então virou moda, depois virou moda Ipanema, morar em Ipanema, depois virou moda, hoje em dia, morar no Leblon. Os bairros mais tradicionais como Tijuca, como Grajaú, tudo, eles tiveram crescimentos muito

recentes, eles não eram bairros grandes de condomínio de prédios, esses prédios são coisas bem mais recentes que esses...

P/1 – Que ano mais ou menos?

R – Ah, década de cinquenta pra cá, antes não tinha quase condomínios, pequenos condomínios. E hoje a grande moda é morar na Barra, porque aquela área é muito grande, realmente tem hoje toda uma infraestrutura enorme, é praticamente uma outra cidade. A Barra da Tijuca caminha hoje pra quase não ser mais um bairro, futuramente ela vai ser uma cidade paralela porque o que tem de área de crescimento, talvez a Barra da Tijuca toda com aquela baixada, aquela área toda, ela talvez seja do tamanho do Rio de Janeiro hoje sem a Barra, então praticamente um dia será uma outra cidade, porque a ligação entre uma e outra é complicada, porque existe uma cadeia grande de montanha e da uma separação natural muito grande.

P/1 - Niterói é mais perto, né?

R – Muito mais perto. Niterói da Praça XV em cinco minutos você tá ali em Niterói. Mas Niterói hoje também cresceu, se tornou quase um bairro do Rio de Janeiro, quanta gente que trabalha no Rio de Janeiro e mora em Niterói, não só Niterói, São Gonçalo, muita gente. Eu mesmo tenho a maioria dos meus funcionários que trabalham no centro, eles moram em Niterói, muita gente mora pra aquele lado de lá.

P/2 - Seu Carlo, me diz uma coisa, geralmente quando o cliente chega e procura a APSA pra passar o condomínio pra ser administrado, quais são as exigências mais frequentes que eles fazem ou os pedidos que eles fazem?

R – Hoje o pedido que ele mais faz, o cliente é preço (risos). Ele quer um bom serviço e pagar pouco, hoje isso é o grande diferencial e fica complicado, ele quer, acha, quer serviço de primeira mas quer pagar um preço de terceira e a gente tem que se adaptar a isso. Então esses anos todos o que a gente fez, pra conseguir isso, é uma tendência de mercado, é uma tendência de muitos ramos de negócio que a gente nota que o empobrecimento da população brasileira e da cidade do Rio de Janeiro é grande. Hoje eu acho que o Rio de Janeiro ficou muito mais pobre do que antigamente, com a saída da capital pra Brasília teve uma grande influência, então hoje as pessoas procuram cada vez pagar menos, fazem questão de preço, isso é uma dificuldade grande que nós temos, então o que a gente tem que fazer é se adaptar a isso, e pra se adaptar a isso tem uma série de coisa, então toda essa modernização que nós estamos fazendo essa adaptação, pra justamente conseguir fazer isso, ter um preço menor e um serviço melhor. Isso só se consegue hoje com o que, com a mão de obra boa, bem adaptada, com informatização ao extremo, automatização, terceirização, que você vai conseguir, você vai trabalhar com pessoas que só faz determinado tipo de negócio que te auxilia a fazer coisa, porque do contrário você não consegue, você ter realmente esse preço baixo e o serviço bom. E a gente nota que muitos ramos de negócio praticamente grande parte estão fazendo isso. Se a gente for verificar hoje quanto custa um automóvel novo e quanto custava há vinte anos atrás é impressionante, hoje a gente compra um carro aqui por, se colocar em dólar é quatro, cinco mil dólares um carro, onde você vai encontrar isso lá fora, porque o que aconteceu, o povo não consegue mais pagar, não tem mais gente que tem condição de pagar certas coisas, então a gente tem que se adaptar a isso e a gente tem conseguido, graças a Deus a gente tem conseguido manter isso. E depois a tradição que nós temos é muito grande, a pessoa vê essa parte também, nós temos um nome muito forte e tradição de muitos anos, tudo isso também tem uma influência muito grande, eles sabem que o serviço que nós vamos apresentar, porque ele já vem influenciado por outras pessoas que já tem o nosso \_\_\_\_\_, ele vem influenciado por isso, então realmente já vem com essa mentalidade que nós vamos prestar um bom serviço pra ele, mas quer ter um preço baixo.

P/2 – E antes?

R – Antes era diferente, o serviço...

P/2 – Qual era a principal exigência, o principal pedido, o que o cliente procurava na APSA?

R – Procurava o que ainda procura hoje, ele quer um bom serviço, uma tradição, uma segurança que nós temos, e nós temos uma empresa que hoje a gente não tem problemas, porque você sabe que administração de bens de condomínio por incrível que pareça, principalmente aqui no Rio de Janeiro é mal vista, porque infelizmente no passado e ainda acontece até hoje, as pessoas foram muito enganadas e muito lesadas por uma série de empresas de administração, porque nós não temos ainda uma regulamentação da atividade, então qualquer um amanhã abre um escritóriozinho, bota lá dois, três mil reais de capital e abre e começa a oferecer serviço, receber taxa de condomínio e de locação, é uma porção de gente, então realmente é problemático isso, tem havido muita desonestidade no ramo, é um ramo que não é visto com muita seriedade e como nós temos uma tradição de muitos anos em termos de uma instalação que a gente possa mostrar, a gente tem uma empresa moderna, um patrimônio respeitável e tudo, as pessoas confiam muito na gente, então a gente tem uma facilidade.

P/1 – Seu Carlo, o senhor falou que a principal marketing da APSA era o direto, são seus clientes que fazem a propaganda. Mas fala um pouquinho pra gente dessas instalações, essa sede lá na travessa do Ouvidor, da marca APSA, o significado do logo APSA, desse plano de carreira dos funcionários. Conta um pouquinho pra gente dessa estrutura, como é essa relação empregador, empregado de carreira.

R – O que acontece é o seguinte, eu sempre dei muita importância às pessoas que trabalham na APSA, porque a gente vende serviço, então quem vende serviço não tem mercadoria pra vender, vende mão de obra, então eu preciso ter pessoas que realmente tem condição de vender bem esse serviço. A minha mercadoria, o meu estoque de mercadoria são pessoas, eu lido com a massa humana, eu tenho, o meu principal fator a gente sempre diz, eu tenho a máquina que hardware, você tem o laboratório, a parte do laboratório da máquina, e você tem, eu sempre digo, a gente tem o 'manuware', que dizer, é a pessoa, e a pessoa pra mim sempre foi muito importante, eu vendo a pessoa, meu serviço é a pessoa, então eu sempre dei muita prioridade às pessoas que trabalham. Eu sempre tive uma diretoria muito aberta, eu sempre tive muito contato com meus funcionários. Eu tive uma época, até pouco tempo atrás eu atendia funcionários meus como se fosse um cliente meu, problemas muitas vezes

que o funcionário tem no dia a dia dele vai influenciar no trabalho, a gente procura resolver pra que ele não tenha aquele problema e continue trabalhando bem, sentir segurança dentro da empresa, ter uma estabilidade dentro da empresa, tudo isso é muito importante, isso é o primeiro passo, você ter dentro da casa uma harmonia. Se você não tem dentro da casa uma harmonia de trabalho, de patrão e empregado você não consegue passar isso pra fora, porque é uma coletividade, o patrão é o dono, mas também ele sem o empregado ele não consegue se movimentar, ele não consegue ter uma empresa, então faz parte do negócio ter uma harmonia, eu acho o seguinte, o funcionário tem que tá tão satisfeito como o dono da empresa, então os benefícios tem que ser repartidos, há muitos anos atrás, nós demos participação do lucro aos empregados, eu sempre dei a participação, mesmo no momento mais difícil eles tiveram participação. Hoje a gente tem isso já tudo oficializado porque saiu lei pra isso, então a gente sempre deu porque a gente depende deles e eles dependem da gente.

P/2 – Isso é uma coisa comum entre os outros?

R – Não, isso é uma coisa muito difícil.

P/1 – Seu Carlo, nós falávamos da importância de ter uma equipe de funcionários além de bem treinados, também satisfeitos e gostaria de acrescentar a essa pergunta, quais são os critérios para que o funcionário entre na APSA e que benefícios, que mudanças no quadro de funcionários ocorreram nesses mais de setenta anos, como é feita essa mudança do quadro de funcionário?

R – Essa mudança foi feita no decorrer dos anos, porque cada vez mais a gente precisou de uma mão de obra mais especializada. A gente tem um exemplo disso que é a informatização, a informatização exige hoje um quadro de funcionários mais especializados. Nós temos hoje praticamente toda a empresa informatizada, temos praticamente um computador pra cada funcionário, então hoje tem que ter a noção de trabalhar com computador, hoje praticamente tudo é feito na base da informática, o papel não é mais tão essencial como era antigamente, então no decorrer dos anos você foi cada vez aprimorando os funcionários e exigindo cada vez mais desses funcionários, a seleção ficou cada vez mais rigorosa. Nós fazíamos a seleção dentro da empresa, depois criamos um RH pra fazer seleção, hoje fazemos com uma firma especializada, hoje a seleção é toda feita por uma empresa que faz toda a triagem do funcionário e já manda os funcionários com um perfil que nós queremos. Hoje houve uma mudança muito maior, você mudando o funcionário, tendo mais aptidão logicamente que o valor de salário aumenta, você tem um funcionário de melhor nível, ganhando mais, mais especializado e ele também, amanhã tem uma condição não só de trabalhar bem e ter uma condição boa de emprego, dele ser um bom funcionário amanhã, ter um mercado grande, aberto pra ele no futuro... Se amanhã ele quiser trocar de atividade mesmo, ele já tem uma experiência muito grande, tanto é que quando a gente faz essas seleções de fora, a gente dá preferência primeiro os cursos pros funcionários internos e depois pra pessoas que vem de fora e que não conhecem o negócio e a gente aproveita realmente depois do curso pra ver quem teve condição de aproveitar e nesse ínterim eles ficam ganhando salário pra que possa se manter, um bom salário pra inicialmente aprenderem a trabalhar como a gente gostaria que eles trabalhassem dentro do ramo de administração de condomínios e locação, então a gente dá muito valor as pessoas.

P/2 - A APSA, como o senhor falou, ela já tá aí trabalhando no mercado carioca, aqui no Brasil já há setenta anos, né?

R – Setenta e dois anos.

P/2 – Setenta e dois anos. Então ela passou praticamente por todas as crises econômicas, conturbações, porque o país enfrentou aí, fala um pouco pra gente sobre isso, como a empresa passa por esse momentos como, por exemplo, confisco da poupança do Collor, mudança de moeda, desvalorização, como é isso?

R – Isso pra nós realmente foi muito complicado. Nós tivemos momentos muito difíceis, um dos momentos, eu já contei, foi durante a guerra que é uma empresa que teve duas vezes invadida por pessoas que depredaram, estragaram tudo, jogaram todos os documentos na rua, botaram fogo, aconteceu por duas vezes na rua do Ouvidor, isso foi uma fase. A fase de cinquenta foi uma fase conturbada, também porque houveram diversas modificações na política, porque a gente teve modificações grandes com a inflação, porque a inflação veio na década de cinquenta e aí as coisas se tornaram muito complicadas, pra você ter uma ideia a gente emite uma guia de recibo, de condomínio pra um ano inteiro, a gente em janeiro emitia pro ano inteiro porque o valor é o mesmo, isso passou a ser feito quase de quinze em quinze dias. Na inflação alta a gente emitia três cotas de condomínio por mês, uma vencia no dia dez, uma no dia vinte, uma no dia trinta pras pessoas terem condição de pagar, então essas modificações todas realmente foram muito drásticas pra nós e depois por ser uma empresa antiga, com funcionários muito antigos, as nossas leis trabalhistas eram muito rigorosas, mudou muito depois que os militares assumiram o poder, mas antes você tinha estabilidade de funcionário, funcionário com mais de dez anos de casa já era estável, você não podia mais mandar embora, nem tinha condição. Pra você ter uma ideia, quando eu fui trabalhar com meu pai na década de sessenta, nós tínhamos na empresa setenta funcionários dos quais cinquenta eram estáveis, por mais de dez anos que não poderia mandar embora e eles eram funcionários caros, regidos por um sindicato dos bancários, que era um sindicato que criava problemas homéricos e a gente teve muitas dificuldades na época do governo sindicalista, era o governo do Jango e as dificuldades eram muito grandes, eram greves todo o dia, os funcionários faziam greves, era um problema sério que a gente conseguiu, aos poucos, ir contornando e funcionários com estabilidade que não eram, hoje você tem que indenizar, tem que acertar e foi complicado quando veio depois o fundo de garantia, porque aos poucos a gente foi convencendo todo mundo a fazer parte do fundo, a gente foi acertando o passado, isso criou, uma das grandes dificuldades que nós tivemos foi justamente essa, nós tínhamos um passivo trabalhista muito maior do que o patrimônio que a gente tinha, era um passivo pesado e a gente não podia fazer nada com ele, não tinha condição e hoje isso foi tudo revertido, eu reverti toda essa parte, esses últimos anos, passivo trabalhista é muito pequeno porque a gente sempre teve o cuidado de depois de certo tempo de funcionário ou a gente faz um acordo, faz um acerto, ele passa a trabalhar em outra empresa nossa coligada, a gente faz algum acerto e faz com que ele receba algum dinheiro e vai pra outro ramo de atividade, então a gente compra um imóvel, a gente no decorrer dos anos tem sempre feito isso e isso criou um passivo muito pequeno trabalhista, a gente não tem essa dificuldade. Mas tivemos dificuldade muito grande também quando veio o plano Collor, porque a gente ficou praticamente sem dinheiro nenhum, tendo que pagar salários de sete mil empregados de condomínios e ter cinquenta mil reais em cada conta de Banco e somar os seiscentos mil reais que não daria pra nada, então foi realmente um sufoco muito grande, a gente

teve que usar patrimônio que nós tínhamos, eu tinha algum patrimônio líquido, em espécie, que não era nem real, nem coisa, era outro tipo de moeda que nós tivemos que trocar pra puder sustentar essa massa de empregados, de pedões que chegavam na nossa porta e queriam receber algum, a gente pagava algum a eles. Foi uma época muito difícil, depois o negócio foi mudando, a gente conseguiu pagar os impostos, pagar muita coisa e a gente conseguiu, mas a fase mais difícil que nós atravessamos foi a fase da alta inflação na década de sessenta com o governo que nós tivemos de sindicalistas, foi uma época muito difícil, nós tínhamos na empresa seis dirigentes de sindicato e esse pessoal tinha imunidade, você não podia fazer nada com eles e eles eram agitadores mesmo dentro da empresa, foi muito complicado, eu tive seríssimos atritos com funcionários e aos poucos tive que me desfazer desses funcionários, devargazinho, aos poucos eu fui me desfazendo deles todos, porque eles não tinham uma harmonia, eu peguei uma época muito difícil, foi quando eu entrei na empresa, e ela tinha uma mentalidade diferente, outra mentalidade, totalmente diferente do que é hoje, do que a gente procura colocar hoje, então foi complicado, eu no começo trabalhei com meu pai, peguei umas três ou quatro greves de funcionários nosso, pesadas que queriam coisas que a gente muitas vezes não podia fornecer que era de lei, então foi uma época muito difícil de alta inflação, o que nos ajudou muito foi quando mudou todo esse sistema que veio a revolução e eles mudaram o sistema financeiro bastante, parte toda de Banco Central, e também parte toda de locação tudo, aí criou realmente uma época melhor pra gente. Isso foi uma época muito complicada, eu acredito que tenha sido duas fases muito difíceis que nós tivemos, porque a APSA teve, uma eu não peguei diretamente porque foi durante a guerra, no começo dos anos quarenta e a outra realmente no início dos anos sessenta, foram duas épocas bem complicadas, muito complicadas, inclusive com ameaças pessoais de sindicalistas, então foi muito complicada aquela época. E depois disso tudo o que veio foi muito mais fácil, apesar desses governos todos que vieram, essas mudanças de moeda dificultam muito a gente que tem um trabalho que podemos fazer porque é tão diferente quando você trabalhou lá fora e vê como as coisas funcionam e aqui no Brasil você adaptar tudo é complicado, é difícil, muito difícil você manter, a gente fica com muita dor de cabeça. Hoje graças a Deus passei um pouco dessa dor de cabeça pros mais novos.

P/1 – Vamos falar dessa passagem pros mais novos. O que o senhor atribui o sucesso da APSA enquanto empresa familiar, já estamos aí duas gerações contando com o senhor, já vamos pra terceira, já estamos na terceira geração, o que o senhor atribui esse sucesso, como é que essa dinâmica, porque outras empresas familiares estão desaparecendo, falindo, fechando, vendendo.

R – Isso tudo é um modelo de administração que a gente sempre procurou fazer. Eu acho o seguinte, a gente sempre tem que gostar muito do que a gente faz e ter muito amor à empresa, porque a empresa é muito importante, então você tem que ter amor no que você faz, tem que ter um ideal, não é só ganhar dinheiro, eu tenho um ponto de vista que na vida não é só você ganhar dinheiro, não, a vida é você ter alguma coisa pra dar a coletividade em troca o que você conseguiu na vida. Então tudo é uma maneira de você... De troca. Ter pessoas que me proporcionam ter sucesso no negócio que eu faço, eu tenho que repartir isso, então é quase como uma socialização. Eu vi isso muito na Europa, porque países que são extremamente capitalistas mas no fundo eles são muito socializados. A Alemanha é um país capitalista, mas é uma socialização muito grande, eu vi, eu fiquei impressionado. A Inglaterra tem uma rainha, é uma país ultra socializado. O nível das pessoas na Suécia, na Noruega são todas monarquias parlamentares, esses países todos são monarquias e no tanto eles são super socializados, então com isso eu procurei trazer pra cá e com isso a gente procura ter sucesso porque a gente tem que realmente compensar as pessoas que proporcionam a gente ter sucesso na vida e tem que gostar do negócio e ver aos nossos filhos, aos nossos netos, espero que meus filhos tenham essa mesma mentalidade que eu tenho, porque a gente procura ver isso, que eles tenham isso também, realmente porque isso é um ideal, é um ideal de vida, é um ideal pra você fazer uma coisa bem feita. O ideal é você construir alguma coisa que funcione bem, isso é uma satisfação, porque eu acho que tudo na vida não é você ter só, eu acho que muita coisa é você ser também e proporcionar essas coisas as pessoas também. Eu tive muita dificuldade na vida com meu pai, porque meu pai se separou cedo da minha mãe, me deixou como irmão mais velho, eu tinha dez anos de idade, meu pai casou quatro vezes e ele realmente era uma pessoa que não tinha uma vida familiar organizada e deixou muita coisa pra cima de mim e eu sempre procurei ajudar todos os meus familiares, meus irmãos pra que eles também sempre tivessem uma boa condição de vida. Eu muito cedo me coloquei, digamos assim, como o chefe da família, meu pai se separava e deixou a minha mãe, se casou pela segunda vez e deixou a outra, a segunda mulher também sem apoio material nenhum, mas sem apoio espiritual nenhum e eu sempre tomava conta, tanto que quando meu pai morreu ele deixou pra mim três viúvas, minha mãe que tá viva ainda e as outras duas que já morreram, meu pai casou quatro vezes, então realmente era um problema grande que eu tinha não só na família, então eu tinha que ajudar a minha família toda, eu como mais velho, com mais condição e realmente eu acho que a vida é isso mesmo, a gente tem que proporcionar a família e as pessoas que nos rodeiam, proporcionar o prazer de viver, alguma coisa, e eu consegui da minha família ter isso, nós somos uma família unida.

P/1 - Como é essa família do senhor, o senhor é casado?

R – Sou casado.

P/1 - Qual é o nome da sua esposa?

R – Sandra.

P/1 - O senhor tem filhos?

R – Tenho quatro.

P/1 - O nome deles, por favor.

R – Eu tenho o Leonardo que é o mais velho, Leonardo Conde Vilaste Schneider, depois eu tenho gêmeas, duas filhas, Alessandra Conde Vilaste Schneider, Ursula Conde Vilaste Schneider e tenho o mais novo que é o temporão, o Leandro Conde Vilaste Schneider, que tá terminando agora, terminou esse ano a faculdade dele.

P/1 - Neto já tem?

R – Graças a Deus ainda não. Eu sou mais velho de seis irmãos, ajudei a criar três sobrinhos, tenho quatro filhos, eu acho que já vivi bastante com crianças, então hoje eu gosto de ficar, criança gosto muito e tudo mais, mas não muito perto de mim, não tenho muito mais paciência, não.

P/1 – E teus filhos estão seguindo o ramo da família, estão seguindo caminho diferente, como é isso? O senhor gostaria que eles continuassem, levassem adiante essa empresa?

R – Meus filhos... Eu tenho três que trabalham comigo, o mais velho é diretor da empresa e tenho minhas outras duas filhas, uma é assistente da diretoria financeira e a outra é advogada que nós temos na empresa de serviços jurídicos, presta todo serviço jurídico pra APSA, que é a Schneider Crec, são advogados e ela então toma conta dessa parte, e o mais novo ainda não se definiu, não tá muito querendo trabalhar conosco, ele acha que vai ter, gosta demais da parte financeira, e Bolsa e tudo, não sei, ele tá muito novo ainda, não sabe ainda bem o que quer, eu to deixando ver o que ele gostaria de fazer, eu do uma certa liberdade pra eles, pra eles escolherem o que vão fazer na vida.

P/1 - Não tem conflitos de gerações na empresa dessa vez?

R – Não, nós não temos, assim, de vez em quando nós temos algum atrito, alguma coisa, mas é coisa leve, não é nada de muito importante, não, a gente não tem assim. A gente tem uma harmonia bem grande, a gente tem que dá o exemplo, se a gente tem de vez em quando algum atrito é escondido, entre portas bem fechadas.

P/2 – Mas seu filho também não tem aquele ar que o senhor tinha, de fazer as coisas e depois mostrar pronto?

R – Pois é, eu tinha talvez esse defeito, eu gostava, muitas vezes, de adiantar as coisas, mas praticamente eu fui obrigado a fazer isso em determinada época, porque eu não teria condições de sobrevivência da empresa porque nós passamos momentos muito difíceis mesmo.

P/1 - O senhor falou que se afastou um pouco dessa confusão, tá querendo ficar mais um pouquinho de fora. O que o senhor faz hoje, se diverte como, vai pescar?

R – Não, não vou pescar, não gosto de pescar, não gosto de dar banho na minhoca, eu acho muito monótono. Não gosto de pescar, não gosto de jogar.

P/1 – O que o senhor faz?

R – Eu faço, o meu lazer é o seguinte, eu vou três vezes por semana à empresa, de terças a quinta feiras e sexta feira eu vou pra minha casa em Petrópolis, eu tenho uma casa em Petrópolis há muitos anos, gosto muito de Petrópolis, fico lá de sexta, só venho segunda feira e tenho lá quase que um hobby, gosto muito de cães, eu tenho por medida de segurança, eu sempre tive muito cães na minha casa, eu sempre tive pastores e hoje eu tenho rottweilers, e a gente acaba se apegando a esses bichos, eles são realmente criaturas maravilhosas, o cão é um animal fantástico, depois que você convive muito com o cão você nota, eu já convivi com outros animais desde pequeno, tudo, a gente nota que o cão tem uma proximidade muito com o ser humano. E a gente fica com eles lá, a gente até sente falta de ir lá em Petrópolis e eu gosto muito do clima de Petrópolis, lá em cima eu tenho uma área muito grande, bem no alto, o clima é muito bom, eu não gosto muito de calor, eu gosto de frio, eu gosto muito da montanha, não gosto do mar e Petrópolis tem lugares muito bonitos, pitorescos que você pode passear, fazer trilha, tem estradas, eu tenho um jipe e de vez em quando eu saio com o jipe, passo o dia fora, faço aquelas picadas com o jipe, vou longe, tem vistas muito bonitas, tem lugares maravilhosos, muito bonitos.

P/1 - O senhor é da serra, não é do mar.

R – A serra é muito grande, muito ampla e eu gosto muito disso e eu tenho um hobby também, eu gosto muito de carros antigos, eu tenho um carro antigo, foi o primeiro carro que meu pai teve, mas não é esse carro, é um igualzinho, ele é o único no Brasil não tem mais nenhum, tenho esse carro lá em Petrópolis e eu tenho que dá de vez em quando uma garibada nele, uma ligada, uma voltinha, e gosto muito de carros antigos, vou muito à essas feiras de carros antigos, gosto, é um hobby, eu admiro os carros das décadas de cinquenta, quarenta, trinta e então tenho um amigo que tem uma oficina de recuperação de automóveis antigos e to sempre com eles, com essa turma lá em Petrópolis e tal, tem a turma do jipe antigo, carros antigos, então a gente tá sempre lá e sai, almoça fora, janta. E pra mim eu gosto muito de Petrópolis pelo clima que é, eu me sinto muito bem lá em Petrópolis, lá o clima me faz muito bem, então o meu hobby é esse, chega fim de semana, já faço isso há muitos anos, antigamente saía sábado e voltava domingo à noite, hoje graças a Deus eu tenho essa condição de ir na sexta feira e só voltar na segunda feira, porque eu preparei um pessoal que hoje pode trabalhar pra mim.

P/1 – Programas de fim de semana, né?

R – Hoje eu digo o seguinte, “Vocês têm que trabalhar, eu já trabalhei muito pra todo mundo, agora hoje eu quero que vocês trabalhem um pouco pra mim também”, eu quero aproveitar um pouco a minha vida, porque a vida não é só trabalho, a vida chega determinado ponto que você tem que ter algum prazer, vamos aproveitar a vida, depois de cinquenta anos eu acho que a gente tem que saborear um pouco. Eu não gosto muito de viajar, já viajei muito, hoje não gosto de tá saindo, viajar, eu gosto muito de ficar lá no meu canto em Petrópolis, gosto de ler e realmente é o que eu faço nos fins de semana e me sinto muito bem, gosto muito de ficar lá em cima e pra mim é um prazer.

P/1 - Como é o senhor como consumidor, disse que o senhor se diverte com o seu hobby e o senhor Carlo como consumidor, como o senhor

avalia um produto, o senhor vive de vender produto, como o senhor avalia um produto que o senhor quer, atendimento.

R – É, eu vendo um produto que não é um produto palpável, eu vendo um produto que você não tem como medir o produto. Hoje eu vejo o produto, eu acho que a gente sempre procura fazer o que os clientes fazem com a gente, comprar o melhor e o mais barato pelo menor preço. Mas muitas vezes isso é difícil, porque você quer um artigo um pouco melhor, e aí tem que pagar mais, você não vai comprar muitas vezes um artigo bom, por um preço como uma automóvel, carro, você não vai poder comprar uma Mercedes pagando o preço de um Chevette, preço de um, não tem condição, então realmente você vai pagar pelo produto que te oferecem. A gente sempre quer, procura ter o melhor, mas hoje, inclusive você tem muita dificuldade de ter o melhor, com isso muitas vezes você não pode se expor, você não pode tá se expondo aí com carro caro na rua porque as pessoas já lhe vêem com outro pensamento, então a gente procura evitar, eu gosto muito de evitar ostentação, eu não gosto muito de ostentar, porque eu acho que a ostentação agride muito as pessoas. A gente tem que viver dentro de um ambiente confortável, mas nada de ostentação porque o momento não é pra isso. Hoje tem que ficar dentro de uma norma, se adaptar ao momento do país e principalmente da cidade do Rio de Janeiro, porque é uma cidade infelizmente com muitos problemas e a gente fica muito triste com isso porque a cidade é maravilhosa e eu ainda tive a oportunidade de conhecer alguma coisa, ela hoje não é mais aquilo, ela como natureza é linda, é uma cidade maravilhosa mas infelizmente como cidade em si ela tá muito degradada.

P/1 - Seu Carlo, se o senhor pudesse mudar alguma coisa da sua trajetória de vida, o que mudaria?

R – Uma pergunta meio difícil, depois de cinquenta anos fazendo uma coisa, o que eu saberia fazer (risos). Eu sempre digo pros meus filhos: “Eu gostaria de criar cães”, ter umas três ou quatro raças de cães e criar, mas é muito trabalhoso, dá muito trabalho. Uma coisa que não me desse retorno financeiro, mas que me desse prazer, quase como hobby. Mas realmente hoje é muito complicado, é muito difícil tratar uns cães como eu gostaria de tratar, é dispendioso e realmente não dá pra você ganhar nada em cima disso, não. Hoje é mais como um prazer, eu gosto muito de cães, não gostava, não gostava muito de cães, mas aprendi a gostar, minha mulher sempre gostou muito de cães, sempre teve e na convivência a gente verifica que é um animal excepcional.

P/1 – Ainda mais um rottweiler,, não dá pra resistir a um rottweiler.

R – É, rottweiler é um cão realmente, mas tem outros cães também muito interessantes, tem pastores, têm dog alemão, tudo, mas eu tenho uma grande preferência por rottweilers e por boxers, gosto muito de boxer também.

P/1 - Já tá chegando próximo ao fim da entrevista, já quero antecipadamente agradecer em meu nome e no nome do Museu da Pessoa e do SESC a sua participação aqui, tem alguma pergunta que você queira fazer agora? A última pergunta é, o que o senhor achou de ter participado do projeto Memórias do Comércio do Rio de Janeiro, falando da sua experiência como comerciante do ramo de imobiliárias?

R – Eu acho realmente esse desenvolvimento que vocês estão fazendo muito interessante, porque conta um pouco da história da nossa cidade, e infelizmente ela não tem essa memória que deveria ter, porque a gente nota em outros países mais adiantados e as pessoas dão muito valor a tradição, a memória de uma cidade, isso realmente traz subsídios pras novas gerações. Eu fico muito enbaixado e muito agradecido ao SESC por ter dado essa oportunidade não só a mim como também a minha empresa, a APSA, porque hoje realmente isso tem muito valor, não só pro momento como pras novas gerações, inclusive pras pessoas que trabalham na empresa e conhecem um pouco da nossa história, apesar que a gente repassa isso sempre pros nossos colaboradores, mas isso realmente é muito bom, então agradeço a vocês a esse momento e por ter aturado aí essas quase três horas, tá bom.

P/2 - Obrigado seu Carlo.

P/1 - Foi ótimo.