



GENTE AMBEV - A TRAJETÓRIA DO MODELO DE GESTÃO QUE LEVOU A PRIMEIRA MULTINACIONAL BRASILEIRA AO CENTRO DO CAPITALISMO MUNDIAL

Carlos Eduardo Batista¹

Resumo: O texto que apresento neste seminário é resultado da minha dissertação de mestrado em História Social, “Gente Ambev - A trajetória do modelo de ‘Gestão de Pessoas’ que levou a primeira multinacional brasileira ao centro do capitalismo mundial”. Defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, a pesquisa tratou da transformação da Cia. Cervejaria Brahma, uma centenária empresa nacional, com administração influenciada por aspectos familiares e restrita ao mercado brasileiro, na Ambev, uma multinacional com presença global e que apresenta, ano a ano, robusto crescimento. Ademais, este estudo é resultado de minha experiência com e na Ambev. Fui funcionário da Companhia entre 2000 e 2008 e desde então estudo diferentes aspectos e relações da empresa.

Palavras -chave: Ambev. História Social. Multinacional.

Esta investigação justifica-se pela relevância da Ambev no mercado de bebidas em nível mundial e pelos resultados financeiros da empresa. Oriunda da fusão da Cia. Cervejaria Brahma com a principal concorrente, Cia. Antarctica Paulista, a Ambev surgiu como a maior cervejaria da América Latina. Em 2001, ano seguinte à sua origem, ela aferiu um lucro líquido de R\$ 785 milhões; em 2010, o lucro da empresa foi de R\$ 7,5 bilhões.² Por meio de fusões e aquisições com empresas correlatas, a multinacional expandiu sua atuação pela América Latina, Caribe e Canadá; em 2003,

¹ Mestre em História Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Docente na Universidade Anhanguera. Endereço para correspondência: cae_batista@hotmail.com

A pesquisa trata do desenvolvimento histórico do modo de controle social do trabalho exercido pela empresa de bebidas Ambev. Tendo a História Oral como arcabouço teórico, trabalhamos com o depoimento de 16 trabalhadores que tiveram diferentes experiências com e na empresa. Além dos depoimentos, trabalhamos com outras fontes históricas (boletins sindicais, reportagens de jornais e revistas e os relatórios anuais da companhia). Tensionando essas fontes históricas buscamos apreender a dinâmica da transformação do modo de gestão do trabalho da empresa em três momentos distintos: 1) ao longo dos anos 1990, quando a cervejaria Brahma foi adquirida pelo banco Garantia; 2) entre 1999 e 2003, quando esta fundiu suas operações com a cervejaria Antarctica, originando a Ambev e 3) a partir de 2003, quando a AmBev expande radicalmente suas operações internacionais. Pode-se dizer que em cada um desses momentos, a empresa tinha um tamanho diferente e uma forma diferente de “gerir” o trabalho. Além de buscar identificar cada uma dessas formas, nossa pesquisa buscou apreender a dinâmica dessa transformação.

²Os relatórios anuais da Ambev estão disponíveis no site da companhia: www.ambev.com.br. Acesso em 30 mai. 2015.



ela uniu suas operações com a Interbrew, dando origem à InBev e, em 2008, com a Anheuser-Busch, originando a AB-Inbev³.

A pesquisa teve como uma de suas fontes os depoimentos de 15 trabalhadores e o da esposa de um deles, que tiveram diferentes experiências *com e na* empresa entre os anos de 1990 e 2010. Nos depoimentos, busquei as experiências desenvolvidas em três momentos distintos nesses 20 anos: 1) são depoimentos que tratam das relações sindicais, na Filial Jacareí (SP), logo após a aquisição do controle da Brahma pelo Banco Garantia, entre 1990 e 1993; 2) depoimentos que tratam da reestruturação produtiva na Filial Jacareí entre 1995 e 2000; e 3) depoimentos que tratam a forma de gestão do trabalho na Ambev entre 2000 e 2010. Dos 16 depoentes, oito foram ouvidos entre 2010 e 2012, na minha primeira pesquisa sobre a Ambev, para a conclusão da especialização em História pela PUC-SP. Os demais foram ouvidos entre 2014 e 2015, sendo que coletei um novo depoimento de um dos trabalhadores. Nos encontros, sem nenhum questionário fechado, busquei estabelecer um diálogo com os depoentes dando-lhes espaço para relatarem suas experiências. O que fiz foi tentar estabelecer alguns temas como condutores das conversas: *condições de trabalho, reuniões de célula, reuniões diárias, trabalho diário, manutenção dos equipamentos, treinamentos, condições de segurança, relação com os superiores hierárquicos, exigência do cumprimento de metas, remuneração*.

O critério geral para a busca dos depoentes foi o fato de eles terem vivido algum momento crítico dentro da empresa, como acidentes de trabalho, lesões laborais, situações de constrangimento ou assédio moral, mas nem todos passaram por tais situações. Há dois depoimentos inusitados. Um foi a senhora Ed., esposa de um ex-funcionário da Ambev, o senhor B., que chegou em casa no momento em que seu marido estava depondo e entrou no diálogo. O testemunho dela revelou como a reestruturação produtiva afetou as famílias dos trabalhadores. O segundo depoimento inusitado foi o do senhor And., ex-supervisor, que ficou sabendo da minha pesquisa e entrou em contato comigo. Foi o único trabalhador em função de chefia que consegui ouvir. Não se trata, portanto, de uma pesquisa quantitativa, mas uma pesquisa sobre

³ Para conhecer melhor a trajetória financeira da Ambev e seus processos de fusões, ver BARBOSA e CAMARGOS (2005). CORREA (2003), também aborda essa temática.



diferentes experiências, em alguns casos, traumáticas. E justamente por isso, elas se revelam tão importantes para a apreensão do desenvolvimento da *Gente Ambev*⁴.

O conhecimento que temos sobre o modo de trabalho da Ambev é, em geral, raso. Algumas reportagens⁵ ilustram um pouco da violência cotidiana praticada dentro da Companhia, resultado do modelo de “gestão do trabalho” composto por um ambiente informal, agressivo e de muita pressão por resultados, além disso, muito atraente a jovens profissionais com boa formação. Com o passar do tempo e com o crescimento da empresa, vieram à tona diferentes denúncias de práticas violentas no ambiente de trabalho, acendendo um sinal de alerta sobre aquele tipo de ambiente laboral. Alguns casos ficaram conhecidos porque foram judicializados e suas sentenças ganharam repercussão na mídia⁶. A partir deles, ficaram conhecidas as situações de trabalhadores, em diferentes unidades, que não bateram suas metas e foram humilhados publicamente perante seus pares. O traço comum dessas situações é que a humilhação visava motivar os trabalhadores a cumprir as metas impostas pela companhia.

A pesquisa está dividida em quatro capítulos: 1) A Família Brahma; 2) Da reestruturação produtiva à fusão com a Antarctica; 3) Fusão, o primeiro passo na internacionalização; 4) Tolerância Zero para a manutenção da Cultura Ambev. Trabalhei com três tipos de fontes impressas: edições do jornal *Gazeta Mercantil*; edições do e *Relatórios Anuais* da Ambev, publicados em seu *site*. Em relação à *Gazeta Mercantil*, foram utilizadas edições de outubro de 1989, quando o Banco Garantia assumiu o controle da Brahma, e com edições de julho de 1999, quando Brahma e Antarctica unem as suas operações dando origem à Ambev. Os exemplares estão

⁴ Os nomes dos depoentes foram ocultados para distanciar-los da análise e conclusões, pois nem todos concordam com elas. Evitei editar os depoimentos, demonstrando o caminho percorrido pelos depoentes na construção de suas reminiscências.

⁵ CORREA, Cristiane. “No limite”. *Exame.com*, São Paulo, 12 dez. 2000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/730/noticias/no-limite-m0047823>>. Acesso em: 24 out. 2011.

⁶ Selecionei aqui três links que noticiam casos de assédio moral na Ambev, individual ou coletivo, em diferentes âmbitos de atuação da empresa: 1) MARTINS, Rafael Moro. "Me sentia um lixo, diz ex-vendedor obrigado pela Ambev a participar de eventos com prostitutas". UOL, Curitiba, 13 set 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/09/13/me-sentia-um-lixo-diz-ex-vendedor-obrigado-pela-ambev-a-participar-de-eventos-com-prostitutas.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2015. 2) AMBEV poderá pagar R\$ 1 milhão por assédio moral em unidade de Maceió. G1, Alagoas, 29 maio 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2014/05/ambev-podera-pagar-r-1-milhao-por-assedio-moral-em-unidade-de-maceio.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015. 3) 6 CASOS de motivação que viraram assédio moral. Exame.com, São Paulo, 24 fev. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/6-casos-de-motivacao-que-viraram-assedio-moral>> . Acesso em 11: ago. 2015.



arquivados na hemeroteca Mario de Andrade, na cidade de São Paulo. Nos *Relatórios Anuais* busquei compreender como a Ambev apresenta a sua gestão de pessoas aos acionistas, além de informações sobre a companhia. Foram utilizados os relatórios publicados no período de 2000 a 2010.

No primeiro capítulo, estudei a compra do controle da Cia. Cervejaria Brahma pelo Banco Garantia, em 1989, e a consequente reestruturação do processo de trabalho imposto às fábricas da cervejaria. Desse modo, debatemos o processo em que “a turma do Garantia” assumiu o controle da Brahma, tendo como fontes a publicação do jornal *Gazeta Mercantil* sobre o assunto, de 27 de outubro de 1989, a reportagem feita por CORREA (2013) sobre a troca de comando na cervejaria e um conjunto de boletins editados pelo sindicato dos cervejeiros de São Paulo, o *Saca Rolha*. Em seguida, viajamos para Jacareí (SP), onde estava instalada, desde 1988, uma das unidades fabris da Brahma. Ao longo dos anos 1990, ela viria a ser uma das maiores unidades em capacidade produtiva do país, e também o principal palco de resistência à reestruturação imposta pela “nova” companhia. Pretendi resgatar como a empresa atuou para minar a atuação sindical logo nos primeiros anos de seu funcionamento, abrindo espaço para a reestruturação do processo produtivo em permanente relação com os planos estratégicos da empresa.

No segundo capítulo, analisei o processo de reestruturação produtiva em si, com a empresa intensificando o ritmo de trabalho e estendendo a jornada laboral. Medidas que estavam articuladas à ruptura com as políticas que compunham a *Família Brahma*. Nesse processo, a empresa afastou os familiares dos operários do universo fabril, intensificou as terceirizações e reorganizou o seu modelo produtivo, impondo aos operários mais tarefas, exigindo-lhes mais qualificação. Ao final, analisei como essas medidas estavam alinhadas ao processo mais amplo de reestruturação produtiva conhecido como toyotismo; para isso, articulei minha análise aos estudos desenvolvidos pela sociologia crítica do trabalho, em especial, com a obra do professor Ricardo Antunes.

No terceiro capítulo, analisei o processo de fusão da Brahma com a Antarctica e o desenvolvimento da nova empresa, tendo como fontes o conjunto de reportagens da *Gazeta Mercantil* nos 15 dias subsequentes ao anúncio, a reportagem de CORREA



(2013), documentos e boletins sindicais, os relatórios anuais que a Ambev apresenta a seus acionistas e o depoimento de trabalhadores.

No quarto capítulo, busquei demonstrar como as relações internas na Filial Jacareí foram radicalmente modificadas na medida em que a empresa se expandia internacionalmente. Com essas modificações, os comportamentos individuais, dentro da unidade, tornaram-se mais agressivos e violentos. Por meio dos depoimentos consegui identificar que a Companhia, na unidade de Jacareí, instituiu verdadeiros rituais de humilhação e violência, tendo como justificativa a busca incessante por resultados. Este capítulo buscou refletir sobre violência no trabalho, assédio moral, perseguições, adoecimento e acidentes laborais

O processo dessa transformação, ao longo dos anos 1990, se deu em decorrência das necessidades da empresa em reestruturar a sua forma de produzir, concentrando a produção em unidades mais avançadas tecnologicamente e encerrando as atividades das unidades mais antigas. Neste processo, a Filial Jacareí ganhou importância para a Companhia, pois desde a sua inauguração sempre uma das maiores em capacidade produtiva. Para que esta unidade assumisse o volume deixado de ser produzido nas outras filiais, contudo, a Cia. Cervejaria Brahma precisava tentar impedir a formação de um forte sindicato local, em especial, se este tivesse ligação com outras entidades sindicais espalhadas no país. Entre 1985 e 1990, as duas maiores cervejarias do país, Brahma e Antarctica, encontraram sérias dificuldades em abastecer o mercado consumidor de cerveja por dois motivos centrais: a instabilidade econômica, que fez o consumo disparar em alguns momentos de crescimento, e a retomada do movimento grevista dos trabalhadores cervejeiros, cujo centro irradiador era a capital paulista, onde se encontravam unidades produtivas das duas empresas. A retomada do movimento grevista levou uma nova geração de ativistas sindicais à direção da entidade em São Paulo, que passou a buscar articulações com outros sindicatos no país, chegando a construir greves ou paralisações unificadas.

Com a inauguração da Filial Jacareí, a Cia. Cervejaria Brahma pretendia dar conta da alta demanda vinda do mercado, mas não queria ver a sua maior unidade sendo paralisada pela atuação sindical. Logo após ter entrado em funcionamento, houve uma greve de nove dias na unidade, cuja reivindicação central era que a data-base fosse



modificada para outubro, junto com as demais plantas da empresa. A greve acabou derrotada, e a Brahma lançou mão de uma tática arriscada para substituir aqueles sindicalistas que estavam à frente da entidade. Entre 1990 e 1993, quando haveria eleição para a direção da entidade, a Brahma não fez qualquer oposição aos trabalhadores que quisessem ser associados do sindicato, de tal modo que havia ali um percentual enorme de sócios. A aposta da empresa era que nas eleições, os trabalhadores se voltariam contra aquela direção, elegendo uma chapa mais ligada aos interesses da própria empresa. A tática não deu certo, e os trabalhadores mantiveram à frente do sindicato o mesmo grupo de ativistas que era ligado à esquerda da Central Única dos Trabalhadores (CUT). A partir dali, a Cia. Cervejaria Brahma mudou a sua relação com os associados e passou a exigir que eles saíssem do quadro de sócios da entidade sindical, demitindo aqueles que se negavam. Quando a nova diretoria assumiu, por uma atitude aparentemente banal, uma agitação na portaria da empresa, o gerente geral demitiu sumariamente todos os envolvidos naquela atividade e, após meses de campanha, o retorno deles à folha de pagamento e à fábrica estava condicionado a uma série de limitações. Evidentemente, em alguns momentos, fruto da atuação da entidade sindical, a empresa se viu obrigada a aliviar um pouco a pressão sobre os sócios. Podemos dizer que num quadro de pressão e perseguição, houve momentos de relaxamento por parte da Ambev, até a implementação do *Projeto Manufatura*, em 2003. A partir dele, nenhuma liberdade seria concedida à entidade sindical.

Com o ativismo sindical contido, a empresa passou à reestruturação de sua forma de produzir, implementando o Programa de Engenharia e Qualidade Industrial (PEQI) e um amplo sistema de padronização das operações industriais. Em linhas gerais, podemos dizer que esse programa exigia do operador mais conhecimento técnico e lhe dava maiores atribuições do que simplesmente operar o equipamento. A partir deste programa, os operadores, transformados em técnicos-operadores, passaram a identificar e fazer manutenção nos equipamentos e a controlar os custos produtivos. Neste processo, a empresa teve romper com as relações familiares que existiam dentro da Brahma, cortando as verbas para as festas e bailes de final de ano, para as colônias de férias, destinadas aos filhos dos funcionários. Com isso, a empresa também rompeu os laços de solidariedade que havia entre os funcionários e as suas famílias. Em troca, a



Brahma concederia o Prêmio de Excelência Fabril (PEF), que foi um mecanismo encontrado e desenvolvido pela empresa para responder a reivindicação sindical por PLR e uma forma de engajar os funcionários nos projetos de aumento da produção da Filial Jacareí.

A reestruturação produtiva feita pela Cia. Cervejaria Brahma lhe deu enorme vantagem competitiva em relação a Cia. Paulista Antarctica, que em 1999 se viu sem opções a não ser unir suas operações com a sua maior rival. A fusão entre as duas centenárias cervejarias criou a maior empresa de capital privado do Brasil, com capacidade de operação no exterior. Em seu surgimento, a Ambev anunciou que seria uma multinacional verde e amarela e que levaria o sabor brasileiro para o mundo. O seu crescimento financeiro foi vertiginoso, assim como a sua expansão internacional, entretanto, as duas principais propagandas da empresa à época de seu surgimento não se concretizaram. Poucos meses após o CADE ter autorizado a fusão, a Ambev passou a ter suas ações negociadas nas bolsas de Nova York e durante três anos a Ambev expandiu as suas operações para a América Latina e Caribe. Em 2003, a Ambev anunciou o seu maior passo internacional até então, a fusão com a centenária cervejaria belga Interbrew, proprietária da marca Stella Artois. Na negociação, os acionistas majoritários da Ambev, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, venderam as suas ações à Interbrew para adquirirem as ações da nova companhia, agora a holding InBev. Na transação, a cervejaria Canadense, Labatt Brewing Company Limited, foi incorporada pela Ambev. Combinando diversas formas de expansão, a Ambev conquistou mercado em diferentes países da América Latina, Caribe e na América do Norte, se tornando uma Companhia de Bebidas das Américas, como já era prenunciado em seu nome. Entretanto, diferentemente do que foi anunciado quando a Ambev surgiu, as marcas brasileiras, oriundas das Cia. Cervejaria Brahma e da Cia. Paulista Antarctica, não tornaram-se fortes no cenário internacional. A marca Brahma, eleita como aquela que seria levada a novos mercados, tornou-se a marca forte na menor operação da Companhia quando considerada a composição das Receitas Líquidas.

Na época da fusão com a Antarctica, a Brahma modificou seu modo de “gestão” do trabalho, substituindo o PEQI pela Gestão por Células, incorporando aspectos que vinham do programa anterior com novas ferramentas, que ambicionavam promover



maior integração entre os operadores dentro de uma linha de produção, tornando um cliente do outro. Junto a isso, a Companhia promoveu uma mudança radical na faixa etária de seus funcionários, a iniciativa já vinha dos tempos da Brahma. Mas agora, o grosso de seu corpo de funcionários estaria na faixa etária entre 19 e 30 anos, de tal modo que a faixa etária média da Ambev, ao longo de seus primeiros 10 anos de existência, nunca foi superior a 35 anos. Com isso, a Companhia passou a introduzir enorme rotatividade na Filial Jacareí, promovendo ou demitindo os funcionários com mais tempo de casa e com mais idade, contratando jovens com mais disposição física para aguentar o ritmo imposto pelas políticas da Ambev. Entre essas políticas estão as duas que direcionam o cotidiano da Companhia: a redução permanente dos custos e uma agressiva remuneração variável mediante o cumprimento de metas.

O Sistema de *Gestão por Células* viveu na Filial Jacareí entre 1999 e 2003, quando foi implementado o *Projeto Manufatura*, que mantinha algumas características do modelo anterior, mas tirava completamente a autonomia das células e da operação na elaboração de procedimentos técnicos e operacionais. Com este *Projeto*, na Filial Jacareí, a Companhia reduziu drasticamente os recursos destinados à manutenção, precarizando radicalmente as condições de trabalho, e passou a considerar a mão de obra um custo a ser reduzido. Com isso, ela modificou o corpo gerencial da Filial Jacareí, e a nova gerência, com muito menos idade do que a gerência anterior, impôs um novo regime fabril, muito mais despótico e alinhado com um traço fundamental da *Cultura Ambev*: a tolerância zero com a manutenção desta cultura. Desse modo, a Filial Jacareí botou em prática um estratagema para eliminar o atuante sindicato local, perseguindo os ativistas sindicais, ameaçando e demitindo os que se mantinham associados à entidade. Junto a isso, a Companhia engendrou mudanças no seu corpo de líderes, promovendo os mais destacados e demitindo aqueles que não estavam completamente alinhados às novas diretrizes da Companhia.

A passagem deste gerente pela Filial Jacareí foi rápida, dentro de uma lógica que já existia dentro da Brahma de substituir seu corpo gerencial a cada dois ou três anos. Mas nesta passagem ele incutiu práticas agressivas dentro da unidade, que, se existiam antes, não foram relatadas pelos depoentes e nem encontramos em outras fontes. O único caso que encontramos foi com o senhor H., quando este foi ingressar no



movimento sindical, mas as violências verbais e os comportamentos agressivos recorrentes e repetidos de forma sistemática, as humilhações públicas, promovidas pela supervisão, coordenação e gerência, tornaram-se práticas corriqueiras dentro da Filial Jacareí a partir do *Projeto Manufatura*.

Por meio das reminiscências dos 16 depoentes buscamos reconstruir a dinâmica de transformação do modo de “gestão do trabalho” exercido pela Ambev. As experiências desses 16 trabalhadores dentro da Filial Jacareí são únicas, mas ao resgatá-las por meio dos depoimentos foi possível perceber a trajetória de cada uma delas, que quando articuladas dão a possibilidade de perceber seu movimento. Em geral, elas se iniciam com uma grande expectativa de ascensão profissional, onde o discurso acerca do crescimento da empresa encontra eco nas ambições individuais de cada um. Ao se dedicarem, adquirindo conhecimento, seguindo as diretrizes e as ferramentas de análise e resolução de anomalias fornecidas pela Companhia, esses trabalhadores sentem-se produtivos, capazes, fecundos, o que alimenta as aspirações de crescimento. Ocorre que a capacidade individual, ou mesmo coletiva, de resolução de problemas encontra seu limite na contingência imposta pelo maquinário sucateado e pelo “custo base zero”. As aspirações em tornar-se “dono do negócio” passam a não fazer mais sentido. A liderança já não mais lidera. As reuniões de produtividade, que eram um espaço privilegiado para o debate técnico, voltado à resolução dos problemas de eficiência das linhas de envasamento, transformaram-se em rituais diários de humilhação e tortura psicológica. O PEF, que foi uma forma de remuneração variável socialmente construída como uma forma de engajar os “colaboradores” nas políticas da Companhia, foi transformado em uma promessa vazia, que nunca é cumprida, e os trabalhadores que poderiam vir a recebê-lo sem vêm obrigados à permanente sujeição, sob pena de amargar diferentes formas de humilhação até saírem da empresa.

Nessas trajetórias, que são individuais, por certo, há um ponto de inflexão, que é o momento em que aquelas aspirações se esvaem, e as políticas da Companhia já não fazem mais sentido. Ocorre que existe um tempo entre este ponto de inflexão e a saída da Companhia. E no decorrer deste tempo, o trabalhador se vê submetido a um indescritível sofrimento. Todos os nossos depoentes, cujas experiências tiveram essa trajetória, descreveram que quando passavam sobre a linha do trem, na estrada que dá



acesso à fábrica, começavam a sentir uma profunda angústia, uma angústia que se acentuava na portaria da empresa e mais nas proximidades do local de trabalho. Observar e analisar essas reminiscências permite afirmar que esse sentimento resulta da percepção de que eles estavam indo para mais um dia de trabalho, sob precárias condições laborais e pesadas exigências de produtividade e eficiência.

A aplicação da *Cultura Ambev* na Filial Jacareí nega a pretensa racionalidade produtivista, oferecida pelas ferramentas dadas pela própria Companhia. Elas servem como um simulacro de racionalidade, pois não há aumento de eficiência sob condições precárias de trabalho, ou nas frases tantas vezes ressaltadas pelos depoentes: “amarra com arame”. Ao contrário, por meio das reminiscências, percebemos que os índices de eficiência da Filial Jacareí despencaram nos últimos 10 anos. Abrindo vários questionamentos para futuros estudos, entre eles: por que a Ambev sucatearia uma de suas maiores unidades produtivas?

O que a nossa análise nos leva a concluir é que o aumento da rotatividade da mão de obra na Companhia em geral e na Filial Jacareí, especificamente, tem uma relação direta com essa trajetória que estamos tratando. Pois ao contratar e demitir, a Ambev impõe sobre todos os funcionários a permanente ameaça de desemprego, forçando todos a correrem atrás de suas pesadas metas. Os que estão na base da pirâmide querem crescer, pressionando os que estão acima, que pressionam os que estão acima, e assim por diante. Ao trazer, anualmente, “sangue novo” para dentro da Companhia, a Ambev acelera a competição e é sabido, aquele que não der resultado será demitido, não sem antes passarem por alguma situação vexatória e humilhante. Na Filial Jacareí, essa permanente ameaça recai, principalmente, sobre os ombros dos trabalhadores em cargo de supervisão, de quem é exigido, além do cumprimento das metas, a reprodução e repercussão do ideário da *Cultura Ambev*. Os supervisores, porém, não têm a quem recorrer. Submetidos aos desmandos da empresa tornam-se algozes dos seus subordinados, muitas vezes assumindo posturas autoritárias e violentas. O sindicato, justamente por isso e por identificar nestes trabalhadores uma correia de transmissão das políticas da empresa, vira-lhes as costas, inclusive assinando acordos coletivos excluindo-os dos reajustes salariais. Sem ter para onde ir, do ponto de vista político,



eles se submetem e se sujeitam até o limite que seus corpos aguentam e suas emoções suportam.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo, São Paulo, 2009.

_____. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Cortez/Unicamp, São Paulo, 1995.

AMBRÓZIO, Lisandra Thomaz de Aquino. **O caso Ambev de Transformação da função de Recursos humanos**. Tese (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

ANTONACCI, Maria Antonieta Martinez. **A Vitória da Razão (?) - O IDORT e a Sociedade Paulista**. Editora Marco Zero, São Paulo, 1993.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações)**. EDUC- Editora da PUC-SP, São Paulo, 2006.

BARRETO, Margarida; FREITAS, Maria Ester; HELOANI, José Roberto. **Assédio moral no trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

BARBOSA, Francisco Vidal; CAMARGOS, Marcos Antônio. (2005) **Da fusão Antartica/ Brahma à fusão com a Interbrew**: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. Revista de Gestão USP, São Paulo.

BATISTA, Carlos Eduardo. **O processo de implantação de regime de jornada flexível na unidade da Ambev em Jacareí – SP**. TCC (Especialização em História, Sociedade e Cultura) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

BELO, Eduardo; LANDI Ana. **Fundação Antonio e Helena Zerrener - 75 anos**. Belaetra Editora, São Paulo, 2011.

BERNARDO, Marcia Hespanhol. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência dos trabalhadores. Expressão Popular, São Paulo, 2009.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO Ève. **O novo espírito do capitalismo**. Martins Fontes, São Paulo, 2009.

BOSI, Ecléa. **Memória e Sociedade**: a lembrança dos velhos. Cia. das Letras, São Paulo, 1979.

BRAGA, Ruy. **A nostalgia do fordismo**: modernização e crise na teoria da sociedade salarial. Xamã, São Paulo, 2003.

_____. **A política do precariado** - do populismo à hegemonia Lulista. Boitempo, São Paulo, 2012.



- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. Xamã, São Paulo, 1996.
- CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. Sextante, Rio de Janeiro, 2013.
- COUTINHO, Grijalbo Fernandes. **O direito do trabalho flexibilizado por FHC e Lula**. LTR, São Paulo, 2009.
- CRUZ, Heloísa de Faria; PEIXOTO, Maria do Rosário da Cunha. Na oficina do historiador: conversas sobre história e imprensa. **Revista Projeto História**, Educ, Editora da PUC-SP, São Paulo, 2007.
- DE LUCA, Tania Regina. **Fontes impressas: História dos, nos e por meio dos periódicos**. Contexto, São Paulo, 2008.
- ENGELS, Friedrich., **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. Boitempo, São Paulo, 2008.
- FRANCA, Gilberto Cunha (2007) **O trabalho no espaço da fábrica**. Um estudo da General Motors em São José dos Campos (SP). Expressão Popular, São Paulo.
- FERREIRA, Jerusa de Carvalho Pires. **À Medida de Paul Zumthor**. São Paulo, 1997.
- GIANNOTTI, Vito. **Força Sindical: a central Neoliberal**. De Medeiros a Paulinho. Mauad, Rio de Janeiro, 2002.
- HUMPREY, John. **Fazendo o “milagre”**: Controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira. Editora Vozes, Petrópolis, 1982.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital**. Boitempo, São Paulo, 2013.
- NASCIMENTO, Marcelo Mascaro. **Participação dos empregados nos lucros e resultados da empresa**. Saraiva, São Paulo, 2012.
- OLIVEIRA, Eurenice. **Toyotismo no Brasil desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência**. Expressão Popular, São Paulo, 2004.
- PINTO, Moacyr. Hiena: **Minha revolta não se vende**. Gráfica e editora Migiana Ltda, São José dos Campos, 2010.
- PORTELLI, Alessandro. **Tentando aprender um pouquinho**: Algumas reflexões sobre a ética na História Oral. Revista Projeto História, Educ, Editora da PUC-SP, São Paulo, 1997.
- POLLACK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos históricos**, volume 2, Rio de Janeiro, 1989.
- PRAUN, Lucineida Dóvao. **Não sois máquina!** Reestruturação produtiva e adoecimento na General Motors do Brasil. Tese (Doutorado em sociologia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.



SANTOS, Adriano Pereira. **A usinagem do capital e o desmonte do trabalho.** Reestruturação produtiva nos anos 1990, o caso da Zanini S/A de Sertãozinho-SP. Expressão Popular, São Paulo, 2010.

SCOLESO, Fabiana. **Reestruturação produtiva e sindicalismo metalúrgico do ABC paulista:** As misérias da Era Neoliberal na década de 1990. Tese (Doutorado em História Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOUZA, Terezinha Martins dos Santos; DUCATTI, Ivan. **A gênese do assédio moral:** uma análise histórico-social. Em Pauta, Revista da Faculdade de Serviço Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

THOMPSON, Ed. P.. **A formação da classe operária inglesa III.** A força dos trabalhadores. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1987.

THOMSON, Alistais. **Recompondo a memória:** Questões sobre a relação entre a História Oral e as memórias. Revista Projeto História, Educ, Editora da PUC-SP, São Paulo, 1987.

Materiais impressos, reportagens e sites consultados

6 CASOS de motivação que viraram assédio moral. Exame.com, São Paulo, 24 fev. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/6-casos-de-motivacao-que- viraram-assedio-moral>> . Acesso em 11: ago. 2015

AMBEV poderá pagar R\$ 1 milhão por assédio moral em unidade de Maceió. G1, Alagoas, 29 maio 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2014/05/ambev-podera-pagar-r-1-milhao-por-assedio-moral-em-unidade-de-maceio.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

AMBEV. Relatório Anual 2000. 2001. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RelAnual_2000.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2001. 2002. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RelAnual_2001.pdf> . Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2002. 2003. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RelAnual_2002.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2003. 2004. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RelAnual_2003.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2004. 2005. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RelAnual_2004.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2005. 2006. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RelAnual_2005.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.



_____. Relatório Anual 2006. 2007. Disponível em:
<http://ri.ambev.com.br/arquivos/AmBev_RA_2006_port.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2007. 2008. Disponível em:
<http://ri.ambev.com.br/arquivos/AmBev_Relatorio_Anual_2007_port.pdf>. Acesso em:
30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2008. 2009. Disponível em:
<http://ri.ambev.com.br/arquivos/AMBEV_RA2008_20090609_port.pdf>. Acesso em: 30
mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2009. 2010. Disponível em:
<http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RA_2009_PT.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Relatório Anual 2010. 2011. Disponível em:
<http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RA_2010_port.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2015.

_____. **Quem é Quem.** Nov. 2012. Disponível em: <
http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43216&quem=18>
Acesso em: 26 out. 2012.

AMERICANO, Ana Cecília. "Demanda não atendida". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17
out. 1989.

ARAUJO, Ledice. "Fábricas da Skol no Rio e em São Paulo serão fechadas". **O Globo**,
Rio de Janeiro, 26 maio 1992.

BASILLE, Juliano. "CADE teria levado à criação da Ambev". **Gazeta Mercantil**, São
Paulo, 05 jul. 1999.

BRAHMA busca apoio da PM contra manifestante. **Vale Paraibano**, São José dos
Campos, 28 out. 1993.

BRAHMA pára atividade em duas fábricas. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 02 abr.
1993.

BRASIL, Tribunal Regional do Trabalho. Região 15. **Apelação cível nº1328-2009-023-
15-00-1**. Apelante: Carlos Eduardo Batista. Apelada: Companhia de Bebidas das Américas
- Ambev. Relator: Carlos Eduardo Vianna Mendes. Jacareí, 05 ago. 2010. Disponível em:
<[http://www.trt15.jus.br/consulta/owa/documento.pdf?pAplicacao=DOCASSDIG&pid=50
44552](http://www.trt15.jus.br/consulta/owa/documento.pdf?pAplicacao=DOCASSDIG&pid=5044552)>. Acesso em 13 maio 2012.

CERVEJEIRO briga por prêmio na Brahma. **Diário de S. Paulo**, São Paulo, 14 dez. 1995.

CERVEJEIROS denunciam os acidentes na Brahma. **Diário Popular**, São Paulo, 21 abr.
1993.



CORREA, Cristiane. "No limite". Exame.com, São Paulo, 12 dez. 2000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/730/noticias/no-limite-m0047823>>. Acesso em: 24 out. 2011.

CPV. "Um pouco da nossa história". jan. 2011. Disponível em: <<http://www.cpvsp.org.br/cpv.php>>. Acesso em 01 abr. 2015.

CUT. Boletim do Sindicato dos Trabalhadores das bebidas de SP. São Paulo, nº1, out. 1986.

D'AMBROSIO, Daniela. "Kaiser prepara-se para reagir à fusão". Gazeta Mercantil, São Paulo, p. 05 jul. 1999.

DIEESE. **Breve Análise do Setor de Bebidas**. São Paulo, jul. 1996.

JUNIOR, Nilson Brandão. "Associação dá fôlego à dupla Brahma-Antartica". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2-4 jul. 1999.

_____. "AmBev centra as suas ações na distribuição". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. c-1, 05 jul. 1999.

MARTINS, Rafael Moro. "Me sentia um lixo, diz ex-vendedor obrigado pela Ambev a participar de eventos com prostitutas". UOL, Curitiba, 13 set 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/09/13/me-sentia-um-lixo-diz-ex-vendedor-obrigado-pela-ambev-a-participar-de-eventos-com-prostitutas.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

MENEZES, Janice. "Kaiser prepara a sua expansão". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 out. 1989.

_____. "Garantia quer comprar a Brahma". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p.1, 27 out.1989.

_____. "Em negociação o controle da Brahma pelo Banco Garantia", **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. 22, 27 out. 1989.

MORAES, Andrea Licht; RIBEIRO, Marli. "Nasce brasileira a quinta 'multi' de bebidas". **Gazeta Mercantil**, São Paulo.

MORAES, Andrea Licht. "Kaiser critica os argumentos para megafusão". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. c-6, 09-11 jul. 1999.

_____. "'Baixinho' da Kaiser volta contra a fusão". **Gazeta Mercantil**, São Paulo jul. 1999.

_____. "Mauro Salles montou plano de comunicação". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. c-6, 05 jul. 1999.



NEPOMUCENO, Cristiana. “Skol indenizará demitidos”, **Diário do Comércio**, Belo Horizonte, 15 abr. 1993.

NETO, Fernando Paulino. “Brahma terceiriza serviços no Rio Grande do Sul e demite empregados”. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 26 jan. 1993.

PACOLLA, Carina. “Skol recusa ajuda da prefeitura”. **Folha de Londrina**, Londrina, 14 abr. 1993.

AMBEV. **Quem é quem**. Nov. 2012.

PERES, Leandra. "A real guerra das cervejas". Veja On-line, 17 dez 2003. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/171203/p_162.html>. Acesso em: 26 out. 2014.

PIQUINI, Marco. “Brahma fecha duas fábricas e demite 620”. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 09 mai. 1993.

POR QUE a Coca-Cola não gosta da AmBev?. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C2. 19 jul 1999.

RIBEIRO, Marlili. "Ambev define os nomes no comando". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 jul. 1999.

RIVERAS, Inaê. "Cervejarias confiam na aprovação da união pelo governo". **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. c-5, 05 jul. 1999.

SACA ROLHA. **São Paulo**: Sindicato dos Trabalhadores das Bebidas/SP, ago. 1988.

_____. **São Paulo**: Sindicato dos Trabalhadores das Bebidas/SP, out. 1987.

_____. **Especial Brahma**. São Paulo: Sindicato dos Trabalhadores das Bebidas/SP, mar. 1990.

SINDICALISTAS e PM se enfrentam na fábrica da Brahma em Jacaré. Vale Paraibano, São José dos Campos, p.5, 23 out.1993.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. "**Documentos comprovam: empresas colaboraram com repressão militar**. Punição já!" São José dos Campos, 2015.

SINDICATO da Alimentação vai escolher hoje nova diretoria. **Vale Paraibano**. São José dos Campos, p. 3, 24 jun. 1993.