

1915  2015  
***100 ANOS***

---

**Barbosa&Marques**  
*Uma Obra de Quatro Gerações*



# Barbosa & Marques



**Superintendente**  
Humberto Esteves Marques

**Diretores**  
Luiz Fernando Esteves Martins  
Cleudson Valentin de Oliveira

**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**Presidente**  
Humberto Esteves Marques

**Vice presidente**  
Luiz Fernando Esteves Martins

**Secretária**  
Maria Helena Esteves Martins

**Conselheiros**  
Regina Maura Marques Ribas  
Sílvia Marques Drumond Poyares  
José Ribas Carbonell



**Presidente**  
Marcio G. Saldanha Marinho

**Vice-Presidente Executivo**  
Marcio Saldanha Marinho

**Editor**  
Raphael Crespo

**Editora de Arte**  
Ana Leticia Carbone

**Projeto Gráfico e Arte**  
Catarina Lisboa  
Daniela Barreira

**Revisão**  
Raphael Crespo

**Comercial**  
Diretora: Rosa Saldanha  
Atendimento: Valéria Bomfim - Carlos Bispo

**Logística e Distribuição**  
Nathaly Combochi - Eliane Alonso

**SAC**  
Tel.: 2491-3747

**INNOVANT EDITORA LTDA**  
CNPJ 12.274.419/0001-10  
Rua Dalcídio Jurandir, 255 - Gr 131 - Barra da Tijuca  
Rio de Janeiro - RJ - CEP 22631-250  
Tel.: (21) 2493-1111

[www.innovant.com.br](http://www.innovant.com.br)



# A história da História

Por Humberto Esteves Marques



■ Humberto Esteves Marques, 50 anos na empresa, 40 como diretor, 35 anos como principal executivo

**E**m 1984, com a criação do Conselho de Administração, eu passei a registrar nas atas anuais daquele Conselho, sob o título Relatório do Superintendente, todos os fatos mais relevantes de cada exercício social. Meu objetivo era criar uma fonte de dados que pudesse ser consultada por quem tivesse interesse em conhecer o passado, coisa que não existia sobre os anos anteriores a 1984.

Tudo começou porque desde cedo sempre tive curiosidade e interesse em saber das coisas da empresa, suas origens, seu passado, enfim, sua história. Naquela época, minhas curiosidades eram respondidas, com muita atenção mas sempre verbalmente pelo meu tio, José Esteves então presidente da empresa. Ao invés de mandar-me consultar os registros, com um gesto de atenção e carinho preferia me contar as coisas.

Contratos e Atas são frios e impessoais pois registram somente fatos e atos formais e nunca todos os detalhes que queremos saber. Por exemplo, consultando Contratos e Atas ninguém jamais saberá em que ano foi lançado o queijo Regina e porque leva tal nome. Já os relatos do Tio José não eram frios e tinham muitos detalhes. Importante: a memória dele era conhecida como excepcional. Meu pai Antônio Esteves Marques, José de Aquino e Aluizio Esteves também ajudaram-me a conhecer nossa história e sua tradição oral.

Em 1966 fiz um minucioso e detalhado levantamento dos registros da S.A. na Junta Comercial para serem impressos no verso das Debêntures então lançadas. Dez anos depois quis usar aquele levantamento na comemoração do 60º aniversário da empresa. Tristeza e decepção: não encontrei nenhuma Debênture e, como não havia registro em outro local que não aquele que fora impresso no verso dos títulos, um trabalho enorme tinha se perdido. Decidi que ia fazer tudo de novo, refazer o levantamento dos Registros Oficiais. Mas demorei 30 anos para ter coragem e enfrentar a tarefa.

Do episódio ficou-me claro que eu precisava registrar o que o Tio José me relatava verbalmente ou tudo se perderia com morte dele. Então, pedi a ele que escrevesse a história da empresa, -trabalho que ele me entregou em 1976, com o título Histórico da Sociedade, e que está reproduzido neste livro.

Em 1984, nas vésperas dos 70 anos e para celebrá-los, o então presidente da Junta Comercial de Minas Gerais, Luiz Carlos de Portilho, amigo da nossa família, reproduziu todos os documentos da empresa registrados na Junta Comercial, encadernou-os como um livro, de capa azul e letras douradas, e o presenteou ao meu pai. Esse livro foi fundamental nos meus levantamentos do período pré S.A.

Quando completamos 70 anos, voltei à carga e solicitei ao meu pai que redigisse sua versão da história da firma, o que não me pareceu entusiasmá-lo. Entretanto, ao regressar de um cruzeiro marítimo, para surpresa minha, ele entregou-me dois textos. A “*Crônica do Barbosa & Marques*” como ele intitulou um dos textos e outro sobre o Fundador que intitulou “*Antonio Marques, meu pai*”. Esses dois relatos também aqui estão.

Em 1997, criei coragem e refiz o levantamento perdido, do período 1944 a 1964. Acrescentei o período entre 1965 e 95 e também adicionei o período pré S.A. Um trabalho de fôlego celebrando os 80 anos da empresa. Em 2015, para registro neste livro, o trabalho foi por mim retomado, revisado e completado com os 20 anos que faltavam para chegar aos 100 anos. Esse levantamento feito em 257 documentos está neste livro no capítulo “*Eventos em Ordem Cronológica*”.

Uma biografia de Seu Antonico Marques, feita pelo filho Jonas Marques, também está aqui reproduzida. O texto foi por ele redigido para a leitura que se fazia nas aulas inaugurais para as novas turmas do Grupo Escolar Antonio Marques, de Carangola.

Para o Livro do Centenário coube a mim redigir mais um texto. Com 50 anos na empresa, e com 40 anos como seu principal dirigente, me coube compilar tudo o que está registrado, tudo o que não foi escrito mas foi por mim ouvido na nossa rica tradição oral e narrar o que não foi narrado pelos meus antecessores. Optei por três capítulos. No primeiro, para mostrar “Porque e como conseguimos”, chegar aos cem anos. No segundo, para contar “A saga do laticínio”, na produção, e no terceiro para falar na “*Comercialização, marketing e inovações*”.

Muito interessante é a incrível historia do “*Contrato da fundação encontrado somente 100 anos depois*” como também o capítulo “*Vencendo dificuldades*”, relatando alguns problemas enfrentados e com breve relato dos anos difíceis da Década Perdida onde amargamos prejuízos.

“*Aqueles que fizeram a história*”, homenageia os empregados com 20 ou mais anos de casa. Constan ainda do livro trechos de “*Depoimentos de quem participou da história*” de ex-empregados, de amigos e de fornecedores, gravados em vídeo por iniciativa de Luiz Fernando Esteves Martins.

É o que está neste livro de celebração dos 100 anos, – acrescido de boxes, gráficos e fotos –, e que procurei tornar leitura leve e interessante tanto para os que participaram como também para os que não participaram na história da empresa.



# Índice

Prefácio – A história da História

Os comandantes do centenário.....10

Porque e como conseguimos

- *O Fundador e o nome da empresa*.....16
- *Uma empresa em permanente mudança – Os ciclos*.....22
- *Sucessões planejadas e graduais*.....24
- *Governança societária: o Triunvirato e a Dupla*.....27
- *O Conselho de Sócios*.....29
- *Harmonia e bom entendimento*.....31
- *Empregados antigos, exemplos importantes*.....35
- *Cautela e pés no chão*.....36
- *Inspirar confiança*.....36

Contrato inicial, encontrado 100 anos depois .....38

A saga do Laticínio

- *As fases da indústria*.....43
- *O começo do laticínio*.....44
- *A fase manteigueira e o pioneirismo épico*.....45
- *Poucos tipos de queijos e muitas fábricas*.....48
- *A grande virada com os queijos cremosos*.....51
- *A fase dos postos de resfriamento*.....53
- *A desativação de fábricas pequenas e mecanização das restantes*.....54
- *Bacia do Mucuri, nova região para substituir Carangola*.....54
- *Resfriamento nas fazendas, pioneiros outra vez*.....54
- *A redução a apenas duas fábricas e a Década Perdida*.....59
- *Exclusivamente laticínio e grande diversificação de produtos*.....60
- *Mudança de patamar, e bela celebração do centenário*.....60

Comercialização, marketing e inovações

- *Crescimento na indústria exige mudança nas vendas*.....65
- *Manteiga Marilene e empacotamento manual no Rio de Janeiro*.....67
- *Mudança tecnológica e os queijos cremosos*.....68
- *A reformulação das rotulagens e a criação da logo Regina*.....69
- *O marketing entra na empresa*.....69
- *A incrível história da marca Regina*.....71
- *Minilanche pioneirismo e que virou um problema*.....65
- *Uma solução revolucionária*.....72
- *Ótimas marcas e alguns problemas*.....72
- *Queijo ralado, outro pioneirismo que virou sucesso*.....72

Vencendo dificuldades

- *Não era jabuticaba mas virou um grande abacaxi*.....65
- *Superando arbitrariedade governamental*.....65
- *A Década perdida*.....65

Eventos em ordem cronológica.....86

Crônica do Barbosa & Marques, aos 70 anos.....106

Histórico da Sociedade, aos 60 anos.....110

Antonio Marques, meu pai.....116

Biografia de Antonio Marques.....118

Depoimentos de quem participou da história.....120

Aqueles que fizeram a história.....130





# Os comandantes do centenário



## ANTÔNIO MARQUES

13.06.1883 – 29.10.1945; na empresa: 1915 a 1942

- 1915** funda a empresa com \$ 20 contos de capital;
  - 1931** aumenta o capital para \$ 1.000 contos, cinquenta vezes em apenas 16 anos;
  - 1942** deixa a empresa por motivo de doença;
- Mais sobre ele na página 118 e biografia dele na página 120 deste livro;

■ A obra de Antonio Marques completou 100 anos porque ele, exemplo admirável de empreendedor, a moldou nos princípios da seriedade e da honradez.



## JOSÉ LARIVOIR ESTEVES

17.02.1902 - fev/1978; na empresa: 1934 a 1978

- 1934** entra como sócio da Ltda, com 30%
- 1936** Assume como principal executivo após o afastamento por iniciativa do Fundador por doença
- 1942** assume como principal executivo, após o afastamento do Fundador por doença;
- 1944** eleito presidente da S.A. então criada, cargo onde se mantém até a morte;

Bacharel em direito, ex sócio da Reis \$ Cia, comerciantes e exportadores de café em Vitória, de onde se transfere para Carangola. Em Vitória foi presidente da Associação Comercial. Em Carangola foi presidente da Câmara de Vereadores, da Associação Comercial, da Casa de Caridade (hospital), do Asilo de Inválidos, do Sindicato Rural onde promoveu a 1ª Exposição Agropecuária na história da cidade. No Rio de Janeiro foi presidente do Centro do Comércio de Café e Representante dessa entidade na Junta Consultiva do IBC. Fazendeiro, foi criador premiado de gado puro da raça Guernsey.

Tem rua com seu nome na cidade de Carangola.



## ANTONIO ESTEVES MARQUES

ago/1917 – ago/1993; na empresa: 1936 a 1993

- 1936** entra como empregado;
- 1944** eleito diretor, entra como sócio, com 17%, da S.A. então criada;
- 1955** assume como principal executivo
- 1957** eleito Superintendente, cargo então criado como principal executivo;
- 1978** eleito Vice presidente;
- 1984** eleito Presidente do Cons Administração então criado, cargo que mantém até a morte em 1993

Foi presidente do Centro do Comércio de Café do Rio, Vice-Presidente da Associação Comercial do Rio, Membro da Comissão Consultiva do Mercado de Capital quando de sua instituição, presidente do Sindicato de Laticínios do Rio, e diretor dos Sindicatos da Indústria de Sabão e das Indústrias de Cerâmica. Foi Presidente do Conselho Deliberativo do Clube Comercial e seu Benemérito, presidente do Conselho Deliberativo do Clube de Regatas do Flamengo, seu Emérito, Benemérito e Grande Benemérito.

Condecorado com Medalha da Inconfidência, maior honraria concedida pelo governo do Estado de Minas Gerais

## JONAS ESTEVES MARQUES

nov/1910 - fev/1984; na empresa: 1934 a 1984

- 1934** entra como sócio da Ltda, com 15%, depois de estágio na firma Reis \$ Cia;
- 1944** eleito diretor da S.A. então criada;
- 1969** eleito vice presidente da S.A.;
- 1978** eleito presidente da S.A. cargo que mantém até a morte em 1984;

Foi prefeito de Carangola, foi o construtor do Carangola Tênis Clube que presidiu durante 21 anos, presidente da Associação Comercial, do Asilo de Inválidos, da Casa de Caridade (hospital), do Sindicato Rural, foi o idealizador, construtor e presidente da Cia Carangolense de Telefones e do Serviço de Retransmissão de sinais de TV para a cidade de Carangola. Fazendeiro, foi criador premiado de gado puro da raça holandesa.

Tem rodovia estadual com seu nome, a MG 111;

Tem busto na principal praça da cidade de Carangola/MG;

Condecorado com a Medalha da Inconfidência, maior honraria concedida pelo governo do Estado de Minas Gerais



## Os comandantes (continuação)



### HUMBERTO ESTEVES MARQUES

nov/1941; na empresa: desde 1964

**O que esteve mais anos no comando:**

**1964** entra como empregado

**1969** eleito Diretor;

**1975** assume como principal executivo;

**1978** eleito Superintendente

**1993** eleito Presidente do Cons de Administração o que acumula como Superintendente;

Diretor e depois presidente do Sindicato de Laticínios do Rio de Janeiro; diretor em vários mandatos do Sindicato de Laticínios de Minas Gerais; idealizador e criador do CONIL-Conselho Nacional da Indústria de Laticínios onde, eleito por seus pares, representou as indústrias queijeiras de todos os Estados; representante da indústria quejeira do país na CONLEI- Comissão Nacional do Leite, órgão oficial da cadeia produtiva do setor com representantes dos produtores de leite, das indústrias, das cooperativas e do governo federal. Diretor do Sindicato das Industrias de Sabão do Rio. Emérito e depois Benemérito do Clube de Regatas do Flamengo.

Agraciado com a Ordem de Mérito Industrial da FIEMG - Fed das Indústrias de Minas Gerais

### LUIZ FERNANDO ESTEVES MARTINS

jul/1958; na empresa: desde 1984

**1984** entra como empregado

**1989** eleito diretor;

**2010** assume como principal executivo;

Engenheiro mecânico, administrador de empresas; Presidente do G-100; Presidente, por dois mandatos, da ABIQ – Associação Brasileira das Indústrias de Queijo; Presidente do CONIL – Conselho Nacional da Indústria de Laticínios; fundador e conselheiro do G-100 e da Viva Lácteos; Diretor por vários mandatos do Sindicato da Indústria de Laticínios de Minas Gerais – SILEMG e do Sindicato da Indústria de Alimentação de Governador Valadares – SINDAL; Diretor do Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de São Paulo; Vice-presidente da Assembleia Geral da Fundação Percival Farquar, mantenedora da Universidade Vale do Rio Doce – UNIVALE.

Agraciado com a Ordem de Mérito Industrial da FIEMG - Federação das Indústrias de Minas Gerais; Ordem do Mérito Empresarial pela Federação do Comércio de Minas Gerais; Empresário do Ano pela Associação Comercial de Governador Valadares; Cidadão honorário das cidades de Governador Valadares e Águas Formosas, ambas em Minas Gerais.



# Porque e como conseguimos

Por Humberto Esteves Marques, 2015



**P**orque e como conseguimos chegar aos 100 anos é o que quero aqui mostrar.

É contar um pouco da nossa historia, com ênfase no Laticínio.

50 anos trabalhando na empresa me permitem afirmar que os pilares do sucesso para chegar aos 100 anos, foram:

- O Fundador ;
- Uma empresa em permanente mudança ;
- Sucessões planejadas, sem traumas e bem sucedidas ;
- Governança societária: o Triunvirato, a Dupla, o Conselho de Sócios ;
- Harmonia e bom entendimento entre sócios ;
- Empregados antigos, exemplos importantes ;
- Cautela e pés no chão ;
- Inspirar confiança ;

A ordem em que os pilares estão citados não é hierárquica. Resultam apenas em como me vieram á lembrança na hora da redação.

■ Seu Antonico Marques à frente de um grupo de empregados do Armazém de Atacado, do Escritório, da Seção de Café, Viajantes e Carroceiros



### Sobre o fundador, e sobre o nome da empresa

*Antonio Marques era um homem magro e de baixa estatura. Portanto era fisicamente leve, mas a sua atuação como chefe de família, como empresário e como cidadão deixou marcadas as pegadas de um gigante.*

No mundo inteiro a história das empresas se confunde com a história de seus fundadores. O empreendedor é quem antevê as oportunidades onde outros não as enxergam. É quem sonha com um negócio e seu sucesso, é quem o idealiza, o planeja e arrisca seu capital para iniciar um empreendimento e, finalmente, é quem conduz os primeiros passos geralmente hesitantes e difíceis do negócio.

A nossa história mostra uma empresa em permanente mudança. Mas é interessante que a primeira leitura dos documentos da empresa não sinalizam coragem e desejo de mudanças. Ao contrário, sugerem aversão à mudanças já que o sócio Barbosa deixou a sociedade em 1917, portanto dela participou somente dois anos, e o sócio Marques, preferiu manter o nome da sociedade. Até 1944, um dos novos sócios teve que adotar o nome “Barbosa” então uma exigência legal que só cessou na mudança para Sociedade Anônima.

Para a manutenção do nome estão presentes dois dos citados “pilares”: cautela e bom entendimento entre sócios.

Jovem e ainda fora da empresa, ao ficar sabendo que não havia nenhum Barbosa na sociedade, com a arrogância característica dos adolescentes eu considerei ‘um absurdo’ que meu avô não tivesse mudado o nome da empresa. Tive então minha primeira lição sobre a empresa e os homens que a construíram: nome tem valor. Fui informado que o Marques, meu avô, tinha decidido que aquele seria seu empreendimento definitivo.

Seu Antonico Marques, com era conhecido por ser baixo e franzino, nasceu em 1883 e começou a trabalhar como caixeiro aos 13 anos.

Aos 22 anos tinha amealhado pequeno capital e decidiu alçar vôo próprio na tentativa de “fazer fortuna” como se dizia naqueles tempos. Aliás, uma maneira de falar muito mais correta do que nos dias de hoje.

Infelizmente, no Brasil, devido ao vezo anticapitalista que grassa entre nós, o termo foi substituído pela expressão depreciativa ‘ganhar dinheiro’

que lembra jogo ou sugere que alguém perdeu. Fazer fortuna tem a mesma conotação, correta, do termo inglês *make money* que é o que os empreendedores fazem: criar riqueza, gerar riqueza e não *ganhar* dinheiro.

- Em 1905, aos 23 anos, seu Antonico teve casa de comércio em Faria Lemos;
- Em 1907, outra loja, em S. João do Rio Preto (atual Divisa/MG);
- Em 1909, foi sócio, numa fábrica de sabão em Chiador (Mar de Espanha/MG);
- Em 1911, em Espera Feliz/MG, foi empreiteiro da Leopoldina Railways;
- Em 1913, abriu comércio em Jequitibá (atual Presidente Soares/MG).

Ressalto que Seu Antonico Marques não havia fracassado nem perdido dinheiro nessas tentativas, ao contrário, acumulou capital com o qual veio a abrir a empresa que se tornaria centenária. Tinha, isso sim, aquele raro dom de enxergar à frente e considerou que não havia possibilidade de crescimento e enriquecimento naquelas localidades onde tentou começar um empreendimento. As mudanças de cidade, metodicamente de dois em dois anos, -nunca ninguém me disse e eu assim concluí-, parecem sinalizar que ele se concedia a si mesmo, e ao lugar, esse prazo máximo.

Tudo o que ele fez e vivenciou durante esses anos serviram de aprendizado, de treinamento, e foi por ele sabiamente aproveitado no seu empreendimento definitivo em Carangola

Em Divisa aprendeu que ser comerciante em cidade pequena não permite crescer. Em Mar de Espanha ele aprendeu sobre a indústria de sabão. Em Espera Feliz aprendeu como funciona empresa estrangeira de grande porte. Em Presidente Soares que a riqueza corria pelos trilhos: aprendeu que o mercado, fosse para o que fosse, estava ao longo das linhas do trem. Com o trem, a área de atuação ficava maior. Mesmo baseado numa cidade pequena podia ter um comércio grande. Com o trem tinha acesso diário ao Rio de Janeiro, principal cidade do país, de onde vinha tudo importante e para onde ia tudo o que se produzia na região. Tudo que ele fez, de 1915 em diante, estava baseado nisso. Um verdadeiro ovo de Colombo.

■ Elegante e sempre muito bem vestido, Seu Antonico Marques, o Fundador, em uma de suas fotos mais icônicas, tomada na Casa Grande





Mudou-se então para Carangola em fins de 1914.

Em 1915, Seu Antonico Marques tinha 32 anos e acumulado capital em 19 anos de muito trabalho e, em Carangola, em sociedade com Francisco Alves Barbosa, constituiu a empresa, com capital de 20 contos de réis, e compraram uma fábrica de sabão. Barbosa tocava a indústria, Marques a parte comercial.

Em 1916, o capital passa de 20 para 70 contos de réis com a entrada de um terceiro sócio com 30 contos. Mostrando sua disposição e confiança no sucesso do novo empreendimento Seu Antonico aporta mais 20 contos ficando, ele e o novo sócio, cada um com 30 contos e Barbosa se mantendo com os mesmos 10 contos iniciais.

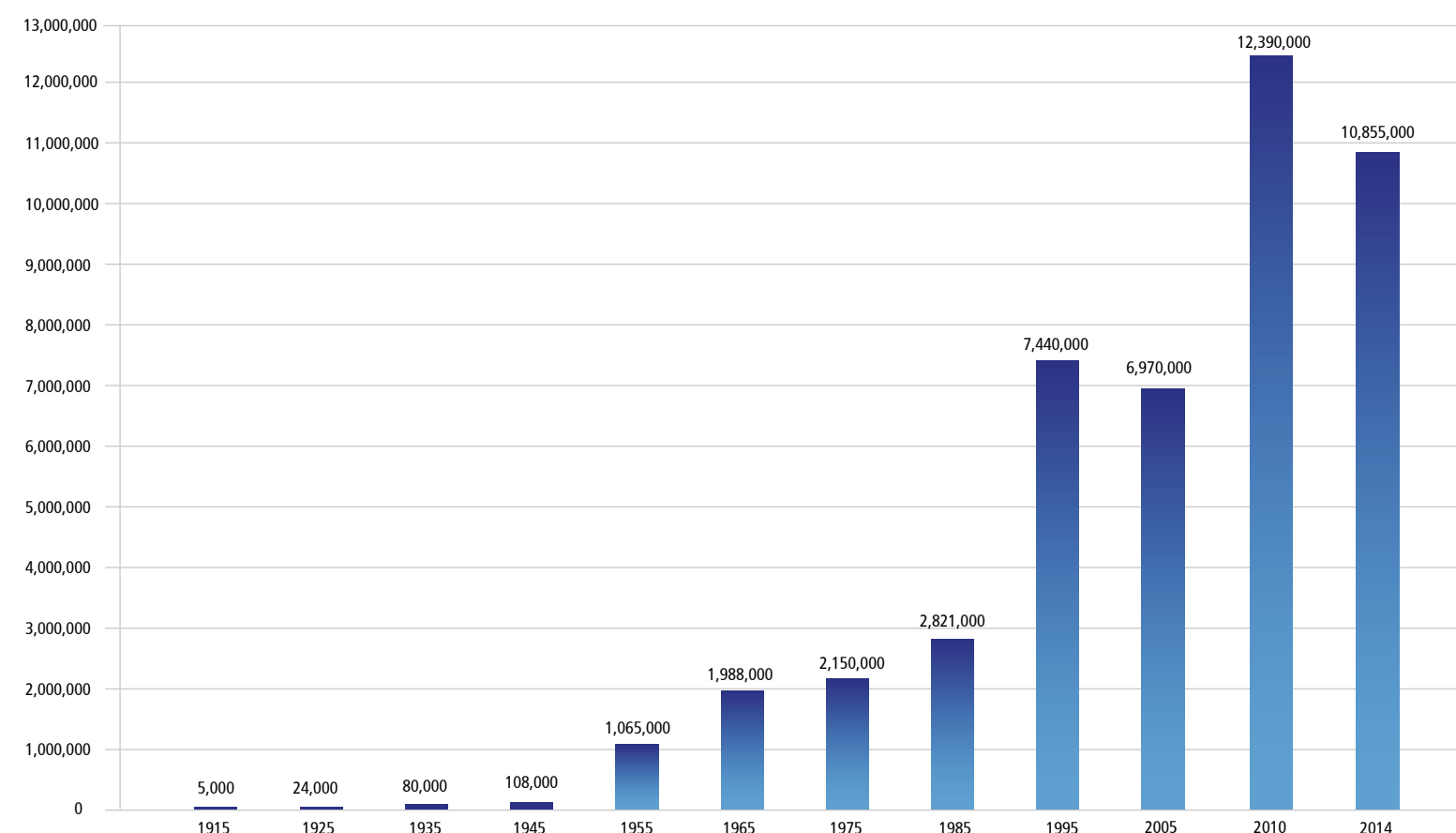
*Em 1917, Francisco Barbosa deixa a sociedade vendendo por \$18 contos e 500 mil réis a sua parte na qual investira 10 contos. Em dois anos tinha quase dobrado seu capital.*

A manutenção do nome Barbosa & Marques aconteceu pela vontade do Fundador mas isso só foi possível pelo desprendimento de três sócios que ele teve nos anos seguintes e que se dispuseram a mudar seus próprios nomes acrescentando Barbosa ao sobrenome. Devido à saída do Barbosa e por uma exigência da lei daquela época, ou a empresa mudava o nome ou o novo sócio teria que mudar, adotando o que então que se chamava “nome comercial”. Esses sócios foram:

- Múcio Martins Vieira “Barbosa” (1917 a 1920),
- Henrique “Barbosa” de Lacerda Ferraz (1920 a 1934),
- José “Barbosa” Esteves (1934 a 1944).

Em 1944 ao se transformar em Sociedade Anônima a empresa foi obrigada a adotar a denominação Comércio e Indústria Barbosa & Marques S.A. Uma exigência sem sentido da Lei que obrigava explicitar, no nome da companhia, as suas atividades. Em 1976, com a nova Lei das S.A. cai essa exigência, e já em 1977, por iniciativa

O CRESCIMENTO DA EMPRESA - CAPITAL EM DÓLARES



### Seu Antonico Marques

Seu Antonico Marques, antes de começar a empresa que seria centenária, fez 5 experiências prospectivas. Na sua meta de “fazer fortuna” concedeu a si mesmo e a cada um dos cinco lugares testados exatos dois anos para avaliar o tipo de negócio e as possibilidades de cada cidade.

Decidido por Carangola/MG, começou a empresa em 1915 com \$ 20 contos de capital.

Em 1916 adota um terceiro sócio e o capital passa a \$ 70 contos. Em 1917, portanto dois anos depois da fundação, Barbosa deixa a firma recebendo mais de \$ 18 contos, quase o dobro do que investira.

Parecendo confirmar a suposição de que adotara dois anos como prazo para sua definição, Seu Antonico Marques decide não apenas manter a firma mas decide, também, manter o nome, decisão que mostra que aquela era sua escolha final. Para isso, um dos sócios teve que adotar o ‘nome comercial’ Barbosa até 1944, quando a empresa se transformou em S.A.

**Em 1931, o capital passa a \$ 1.000 (mil contos), aumentando cinquenta vezes em apenas 16 anos, um resultado extraordinário.** Ele deixa a empresa, doente, em 1942.

*Com sua vitoriosa experiência e com os conselhos de seu inextinguível tino comercial, legou obra sólida e progressista e por isso fadada a perdurar por gerações de descendentes sempre inspirados e guiados por seu exemplo luminoso e tutelar”,* escreveu sobre ele seu filho mais novo, também Antonio.

minha, a empresa volta a ostentar o mesmo nome da fundação eliminando a denominação ‘comercio e indústria’.

Seu Antonico Marques, voluntária e paulatinamente começou a se afastar dos negócios em 1934. Foram pouco menos de vinte anos no comando diário da empresa e mesmo assim ele deixou marcas claras e visíveis de sua atuação.

Ele era um homem magro e de baixa estatura, portanto era fisi-

Seu Antonico Marques em sua mesa de trabalho, com empregados do escritório



camente leve, mas a sua atuação como chefe de família, como empresário e como cidadão deixou marcas as pegadas de um grande homem. Elas ficaram na tradição oral da família, ficaram nos números da empresa e nas realizações na área empresarial, ficaram na tradição oral da empresa, ficaram nas muitas homenagens que recebeu.

A mais da tradição oral, existem duas pequenas biografias escritas pelos filhos Jonas e Antonio. Jonas, o terceiro filho, redigiu sua versão com o objetivo de fornecer aos estudantes do Grupo Escolar Antonio Marques, de Carangola, que, de tempos em tempos, o procuravam como fonte para trabalhos sobre o homem que dá nome à escola. Aspas para trecho do texto do terceiro filho, Jonas:



Os conhecimentos do idioma, que ele veio a demonstrar na idade adulta, foram adquiridos na leitura de clássicos, que ele cultivou com interesse, durante a juventude, entre eles Eça, Camilo, Herculano, Júlio Diniz e poetas brasileiros que lia atrás dos balcões das casas comerciais onde iniciou, aos 13 anos, seus trabalhos como 'caixeiro', palavra da época para o que hoje se denomina comerciante.”

Acho muito, muito impressionante a quantidade e a força dos adjetivos usada sobre o pai por Antonio, o 4º filho, no texto que ele escreveu a meu pedido, em 1985, quando a empresa completou 70 anos:

O empresário – era inteligente, sábio, arguto, lúcido observador;  
O homem – era espartano, austero, avesso a atividades mundanas, comedido, mas generoso;  
Na família, com parentes, com funcionários e necessitados – era patriarcal, paternalista e generoso;  
Na empresa – seu exemplo foi classificado como luminoso e tutelar e seu afastamento como um ato de clarividência e desprendimento.

Essa opinião do filho sobre o pai é tão mais impressionante quando se sabe que os dois viveram em permanente conflito, jamais resolvido enquanto o pai foi vivo, e que meu avô – em um de seus raros erros - não tinha bom conceito do filho e sempre alardeou isso. E escreveu mais Antonio, sobre o pai:

Mas a mais forte admiração que me ficou foi de sua clarividência ao identificar e avaliar precocemente o mal que iria progressivamente atingi-lo, muito antes que médicos e familiares notassem os primeiros sinais da doença (que hoje se supõe ter sido o Mal de Alzheimer) e de seu desprendimento em entregar a seu filho Jonas e ao genro a direção dos negócios. E acompanhou-os durante onze anos, do Rio de Janeiro, orientando-os quando necessário, com sua vitoriosa experiência e com os conselhos de seu inexcedível tino comercial. Legou obra sólida e progressista e por isso fadada a perdurar por gerações de descendentes sempre inspirados e guiados por seu exemplo luminoso e tutelar.”

Carangola: A Fábrica de Sabão e a Casa Grande. Com a casa comprada dos herdeiros, os dois imóveis pertencem à firma até os dias de hoje.



Seu Antonico Marques teve educação formal de nível primário. As coisas que criou, a empresa, a casa magnífica que fez construir, guarnecida com móveis, utensílios e adornos de requinte, sua impecável elegância diária no trajar sempre notadas e comentadas, permitem indagar: onde um provinciano de pouca instrução aprendeu aquilo tudo? Onde ele conheceu e aprendeu tudo o que veio a saber vivendo longe dos grandes centros, se nenhum de seus contemporâneos da região, mesmo os mais cultos e ricos, viveu com tal requinte? Ele aprendeu tudo sozinho, lendo.

Além de livros, dedicava-se à leitura, diária, de dois jornais do Rio, fato raríssimo naqueles dias e, ainda hoje, pouco comum naquelas paragens interioranas. Outra fonte de aprendizado foram os amigos.

Seu círculo de relações era muito grande entre os seus fornecedores e clientes mas era seletivo e restrito quanto aos de seu convívio social e familiar. Sua roda de amigos era formada por pessoas de instrução superior que naquela época eram muito poucos no Brasil, uma pequena elite. Sem a mesma instrução formal era aceito entre eles. Convivia com juizes, advogados e médicos, a elite cultural da cidade que, com frequência incomum, ele recebia para almoçar, fato inusitado na época. Um deles, um médico formado na Alemanha, almoçou com frequência quase diária na Casa Grande -como era conhecida a residência do Seu Antonico- no período de dois anos em que clinicou em Carangola.

Seus investimentos tinham prioridades: a empresa, a família e a educação. Todos os quatro filhos foram obrigados a estudar. Os filhos homens foram estudar fora, no curso secundário. Fora do comum para a época foi o cuidado na educação das duas filhas que foram internadas, do primeiro ao último ano, no Colégio Sion, em Petrópolis, onde, naqueles tempos, as aulas de todas as matérias eram ministradas em francês. Português só nas aulas de português.

Além dos próprios filhos, patrocinou ou auxiliou na educação de irmãos, de cunhados, de sobrinhos, de afilhados, de filhos de empregados e até de filhos de amigos.

Sua atuação nesse sentido foi tão marcante que seu filho Jonas, anos depois, adulto, repetiu o feito patrocinando a educação de muitas pessoas e ajudando também quer na manutenção e até na construção de escolas públicas. Todas as escolas de Carangola, sejam de nível primário, secundário e até superior receberam ajuda dele, seja de forma particular, seja através da empresa.

Como reconhecimento, duas escolas da cidade ostentam nomes da família. São elas a Escola Estadual Antonio Marques, e o Colégio Emília Esteves Marques. E Jonas tem seu busto na praça principal de Carangola, inaugurado ainda em vida, caso raro.

Mais de cinquenta por cento dos negócios criados não sobrevivem ao primeiro ano de vida. Menos de 1% das empresas familiares chegam aos 100 anos. Como se vê, os empreendedores que conseguem transformar seus sonhos em realidade duradoura pertencem a uma pequena elite. Uma minoria de iluminados quase nunca reconhecidos e devidamente valorizados.

Seu Antonico Marques era um desses homens.

Começou uma empresa com \$ 20 contos de réis de capital e, em apenas 16 anos, a empresa atingiu \$ 1.000 contos de capital, cinquenta vezes mais.





## Ciclos em ordem cronológica:

- 1º CICLO: Comércio atacadista
- 2º CICLO: Comércio de café
- 3º CICLO: Indústria de laticínios



### Uma empresa em permanente mudança – Os ciclos e marcas

A capacidade de se adaptar, de mudar com as circunstâncias externas ou internas, de mudar com o tempo, de mudar com a sociedade e o mundo, de mudar com as mudanças no seu entorno, a capacidade de mudar que começa com o Fundador e foi mantida pelos sucessores, sem dúvida foi das razões mais fortes para chegarmos aos 100 anos.

No decorrer de sua vida a empresa passou por muitas mudanças atuando em muitas e diferentes atividades ao mesmo tempo, entrando e saindo de atividades diversas e alternando também sua atividade principal ao longo do tempo.

Atuamos nas seguintes atividades:

- Atacado e representações;
- Fábrica de sabão, com extração de glicerina adicionada anos depois;
- Refinação de açúcar;
- Comércio de café (compra, beneficiamento, transporte e exportação);
- Cia de Armazéns Gerais;
- Fábrica de macarrão;
- Torrefação de café;
- Suinocultura;
- Indústria de laticínios.

Com tantas atividades diferentes, a empresa teve também muitas marcas. Algumas chegaram a ter bastante prestígio regional mas caíram no esquecimento depois que as fábricas foram desativadas.

No momento de maior produção e vendas a fábrica de sabão chegou a manter seis marcas diferentes em tipos diferentes de sabão sendo que Sabão Coqueiro, sabão Castor e Sabão BM foram as de mais força e destaque.

Açúcar Monte Branco, que foi a marca mais importante, exceto os lácteos, tinha na embalagem desenho do famoso pico alpino.

Café Carangola era a marca do pó vendido em sacos de 500g.

As massas, na época chamadas de macarrão, levavam a marca Santa Luzia, a padroeira da cidade que, antes, se chamou Santa Luzia do Carangola.

■ <sup>1</sup> Vista parcial do armazém do comércio atacadista; <sup>2</sup> Esteira levando café para máquina de beneficiamento; <sup>3</sup> Alguns dos produtos atuais da indústria de laticínios

### Sobre o primeiro ciclo, o Comércio Atacadista, meu pai, Antonio, escreveu em 1985:

.... *O armazém vendia de tudo, exceto tecidos. Ferramentas como arados; debulhadores; enxadas; foices; marretas etc.; armas; munição; dinamite; importados como relógios CIMA e OMEGA; vinhos; azeite; bacalhau; latarias; bolas de gude (vinham em barricas de 100kg); papeis; principalmente de seda vermelho, o “rouge” da época; móveis austriacos; linha de cozer; material de construção, do cimento à louça sanitária. Uma fábula de mercadorias.”.....*

... *“Atrás da estação da Leopoldina, um grande pátio, Antonio Marques construiu um rancho coberto, com água corrente e fogões para abrigar os tropeiros e suas alimárias, o meio de transporte na época. A atração para os seus domínios, longe dos concorrentes, era verdadeiro plano de marketing, pois os tropeiros eram a ligação do comércio atacado com as fazendas e os pequenos negociantes.”...*

... *“Barbosa & Marques acompanhou nestes 70 anos de sua existência o crescimento, o apogeu e o declínio da cidade (Carangola).*

*Sua saga é uma crônica de sua determinação de crescer, sempre acompanhando o progresso local ou buscando atingir com suas raízes outros solos, quando aquele de sua origem perdeu sua fertilidade e pujança.*

*A progressiva desativação da Estrada de Ferro e sua substituição por estrada de rodagem terminou com sua posição preponderante como distribuidora de mercadorias ...”*

*Antonio E. Marques*

O lácteos começaram com a Manteiga Paiva mas tiveram verdadeira infinidade de marcas e trato delas em capítulo à parte dedicado a contar a história do laticínio na empresa.

Chamo de Ciclos para tornar mais fácil a narrativa mas a empresa jamais autou exclusivamente em uma única atividade, exceto nos últimos anos e em laticínios. Chamo de Ciclos as atividades mais importantes e preponderante, cada uma delas, em determinado espaço de tempo.

Sobre o primeiro ciclo, leia box ao lado.

O segundo ciclo, o Comercio de Café, compreendia: a compra de café dos produtores rurais, o beneficiamento, a formação de lotes homogêneos, o ensacamento, o armazenamento, o transporte e finalmente a exportação.

Sobre o ciclo do Comercio de Café, que já tinha se encerrado quando eu comecei na empresa, ouvi alguns relatos, e gosto especialmente de dois deles.

<sup>1</sup> O transporte do café para os Portos era feito pelas estradas de ferro com as estações espalhadas pelo interior do país servindo de “armazéns reguladores” onde o café ficava à espera do transporte demorado. De maneira pioneira, Barbosa & Marques conseguiu que o transporte via caminhões fosse aceito, em todo o país, pelo Regulamento de Embarques de Café, editado pelo governo, que tudo regia. *“Enquanto os concorrentes compravam vagões de carga e os cediam em Comodato à então decadente Leopoldina o Barbosa & Marques financiava ou avalizava a compra de caminhões pelos carreteiros, fugindo de custosa imobilização de capital em vagões de carga”.*

<sup>2</sup> A cada oferta de exportação, os comerciantes preparavam e mandavam amostras para o exterior. Inúmeras amostras eram acondicionadas e remetidas para se fazer uma venda e, muitas vezes, nenhuma venda. Antonio E. Marques implantou um sistema único baseado no fato que o incomodava de ter de preparar centenas de amostras que, segundo ele, eram sempre iguais. Criou então surpreendente “marca” para vender commodity. Os importadores receberam amostras de café BE EME, numeradas, e faziam suas compras telegrafando o fechamento de tantas das sacas do BE EME nº 5, por exemplo. Nossa empresa não mandava mais amostras a cada oferta. Os importadores



de Roterdã já tinham as amostras e recebiam somente a nova cotação de preço feita por telegrama.

Nos centros exportadores o café era financiado, comprado e vendido com base nos “*Warranty*” emitidos pela empresas de “*Armazéns Gerais*” uma atividade empresarial com legislação específica. O café permanecia no mesmo lugar, o que trocava de mãos eram os Warranty. Os sócios da Barbosa & Marques constituíram a “Cia Corcovado de Armazéns Gerais” que atuava em prédios alugados na região do porto do Rio e num enorme galpão próprio. Mais tarde, nesse galpão, em Ramos, no Rio, foram instaladas câmaras frigoríficas para os produtos lácteos.

Fiquei sabendo que a saímos dessa atividade cafeeira porque a interferência governamental transformou o IBC num monstro que acabou com o comércio livre. Anos depois, vi nos jornais as notícias de escândalos e negociatas nas relações das empresas com o IBC o que sempre acaba acontecendo onde o governo pretende controlar e comandar o mercado livre.

Sobre o Ciclo da Indústria de Laticínios, há um capítulo a parte neste livro.

#### **Sucessões: planejadas, graduais, sem traumas e bem sucedidas**

A maior causa de mortes de empresas familiares talvez esteja nas sucessões erradas ou mal conduzidas.

Herdeiros despreparados, sem pendores ou aptidão para administrar, sem amor ou gosto pelo negócio rapidamente liquidam uma empresa. Tal tipo de sucessão ocorre com mais frequência do que se supõe e deveria acontecer.

Muitas vezes isso acontece por falta de melhor alternativa entre os herdeiros e ocorre em casos de herdeiros ainda crianças ou jovens demais para que o Fundador os tenha podido avaliar, escolher e preparar para a sua sucessão.

De uma maneira geral os Fundadores sabem avaliar e escolher aquele mais apto. Mas nem sempre tem condições de conduzir a sucessão.

As vezes o Fundador faz sua escolha mas, mais a frente a viúva e os demais filhos, donos e sócios por herança e não por escolha, não aceitam a escolha do Fundador e a desfazem, não raro entre desavenças e brigas.

Barbosa & Marques teve a felicidade de passar por sucessões planejadas e bem sucedidas. A mais disso, todas elas puderam ser feitas de forma gradual com sucedido e sucessor atuando juntos durante alguns anos. Conviver com exemplos que se admira e a quem se deseja no mínimo igualar, tem muita força na formação de gestores. Certamente, as sucessões planejadas, sem traumas e bem sucedidas, e sempre de forma gradual, foram um dos pilares dos 100 anos.

A sucessão gradual torna difícil, impossível mesmo, definir o exato tempo de duração de cada uma das gestões. A empresa passou por quatro gestões.

**O segundo comandante: Dr. José Larivoir Esteves**, foi uma escolha de Seu Antonico e mais uma de suas ações que mostraram sua extrema lucidez.

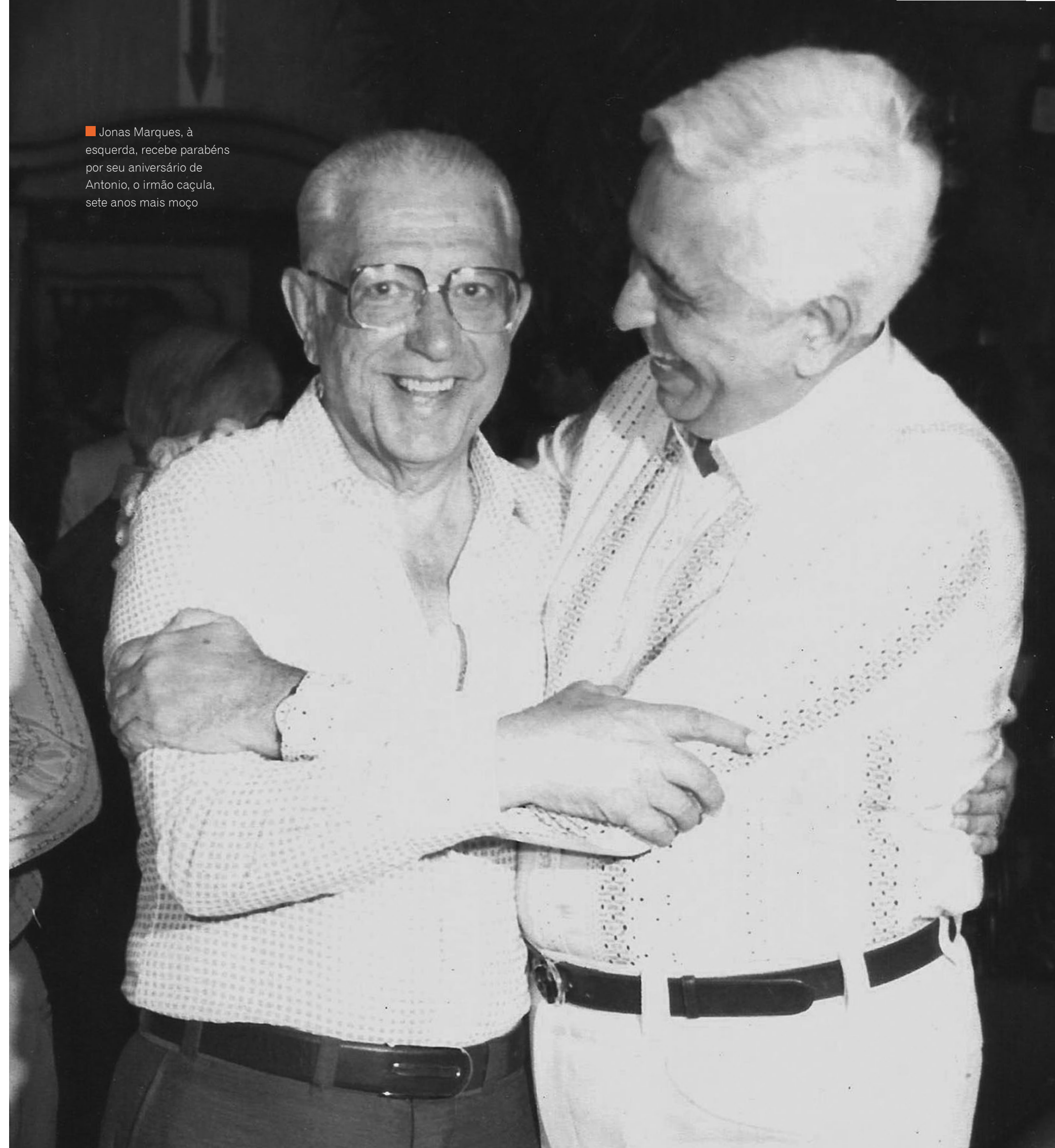
Ele surpreendeu a todos. Fez a escolha cedo, aos 51 anos de idade, e não entre seus filhos, seus herdeiros naturais. Escolheu um dos genros, que era também sobrinho de sua mulher: o bacharel em direito José Larivoir Esteves que era sócio e dirigia a empresa Reis & Cia, que atuava no comércio e exportação de café em Vitória e no Rio de Janeiro.

Em 1934, o Fundador escolheu e ungiu uma pessoa em condições de assumir o comando dos negócios imediatamente. Surpreendeu a todos que não percebiam os sintomas da doença que ele sentia e que iria afastá-lo definitivamente em 1942 e mata-lo em 1945. Os dois atuaram juntos durante 5 ou 6 anos.

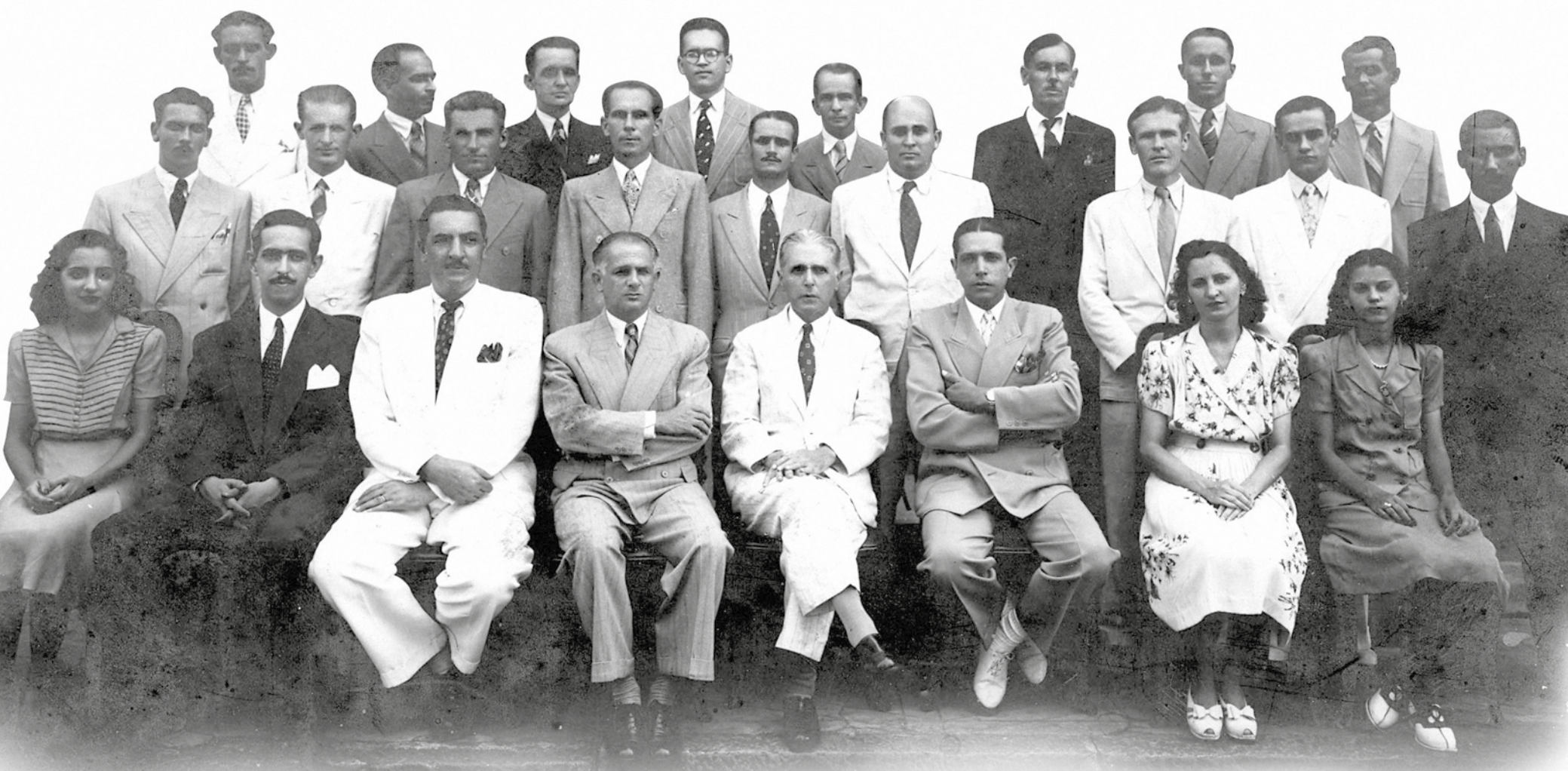
**O terceiro comandante: Antonio Esteves Marques**, o 4º filho do Fundador. Me lembro, criança, de ver José Esteves e Antonio, meu pai, o segundo e o terceiro comandantes, sempre com suas duas enormes mesas, lado a lado, na mesma sala. Na verdade não era bem lado a lado. As duas mesas ficavam ligeiramente enviesadas de tal forma que eles podiam se falar sem ter que torcer as cabeças. Foi sempre assim, até o Tio José morrer.

José Esteves, como era por todos chamado, deixou de ser o segundo comandante, formalmente, em 1957 quando foi introduzido no estatuto da Sociedade Anônima o cargo de Superintendente. Essa mudança teve como objetivo transferir os poderes da gestão para o Superintendente mantendo-se José Esteves com o título de Presidente que passou a ser cargo honorário.

■ Jonas Marques, à esquerda, recebe parabéns por seu aniversário de Antonio, o irmão caçula, sete anos mais moço







■ Em 1944, dirigentes e empregados, da esquerda para a direita, (primeira fileira) Margarida R. Campello, Antônio E. Marques, Antenor Lima, José Esteves, Seu Antonico Marques, Jonas E. Marques, Odete Berardineli, Delza Pereira; (segunda fileira) Cleto Monteiro, Mauro Valadão, Antônio Tonello, Waldemar Cordeiro, não identificado, João Belo de Oliveira, Wetter de Oliveira, José de Aquino, Nilo Moysés, (terceira fileira) Geraldo Silva, Walter Esteves, Albertino Gomes, Geraldo Amorim, Nogueira, Domício e Aercio Esteves

Antonio Marques, como meu pai era conhecido e tratado foi eleito em 1957 o primeiro Superintendente. Mas, tal como aconteceu na primeira sucessão, ele já vinha atuando como comandante, alguns anos antes.

**O quarto comandante: Humberto Esteves Marques**, neto do Fundador, portanto um membro da 3ª geração, eu assumi como novo comandante ao ser eleito Superintendente em 1978.

Com o falecimento de José Esteves em fevereiro de 1978, Jonas Marques,

o 3º filho vai para o cargo honorífico de Presidente, e Antonio Marques, o 4º filho é eleito Vice e eu sou eleito Superintendente.

Também nessa mudança, mais uma sucessão gradual que durou 5 anos de vez que, desde o afastamento de Aluízio Esteves em 1975, eu já atuava nas funções de comandante, com Antonio ainda com o título de Superintendente.

Seu Antonico Marques esteve no comando 20/25 anos de 1915 a 1935/1940.

José Esteves foi o comandante, de 1935 a meados dos anos 50. Antonio Marques foi o comandante de meados dos anos 50 até 1975. Humberto Marques completou 35 anos como comandante efetivo e 40 como, comandante formal, o que mais tempo esteve à frente da empresa.

Foram três gestões, as três, com duração aproximada na faixa de 20 anos cada uma, por mera coincidência. E uma gestão de 40 anos. Está em andamento mais uma sucessão, gradual como as anteriores.

**O quinto comandante: Luiz Fernando Esteves Martins**, da 4ª geração, bisneto do Fundador e neto de José Esteves-, desde 2010 já vem atuando como comandante enquanto Humberto ainda mantém o título de Superintendente.

E já marcou sua gestão com a construção de uma fábrica de soro e leite em pó que mudou de patamar o tamanho de empresa.

**Governança societária: o Triunvirato e a Dupla**

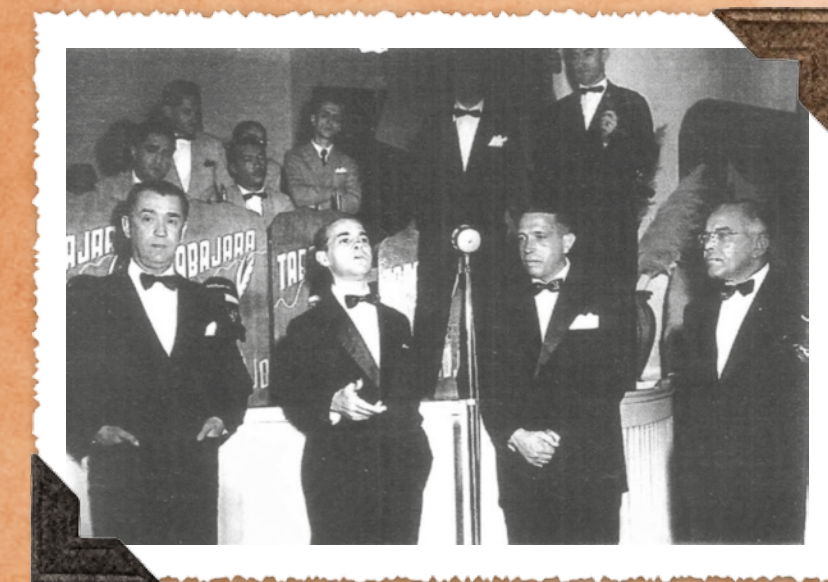
Um dos pilares dos 100 anos foi a formação do que eu denomino O Triunvirato e, depois, com a Dupla que lhe sucedeu.

Resumindo e arredondando: entre 1945 e 1993, praticamente durante 50 dos 100 anos da empresa houve um comando familiar e societário, primeiro com o Triunvirato, depois com a Dupla, e ainda três anos com Antonio Marques sozinho.

Na gestão dos negócios, como devia ser, houve sempre um comandante único, mas nas decisões societárias e as decisões que envolviam os três núcleos familiares foram sempre tomadas, em conjunto, e na maioria das vezes por consenso, pelo Triunvirato formado por José Esteves, Jonas Marques e Antonio Marques.

Um Triunvirato tão forte que manteve o poder por 50 anos. Mesmo depois que se transformou numa Dupla, em 1990, continuou decidindo,

■ <sup>1</sup> A mesa da Casa Grande que tem extensão para até 14 pessoas, ao fundo a pia na sala; <sup>2</sup> Importante rua de Carangola, leva do nome do Fundador; <sup>3</sup> Juscelino Kubitschek, Tancredo Neves e Jonas Marques na Inauguração do Carangola Tênis Clube, em 1954





definindo e sendo acatado; e, incrível, seguiu decidindo e comandando durante os três anos, entre 1990 e 1993, em que ficou reduzido a apenas um homem. Impressionante e difícil de acreditar nos dias atuais.

Em 1934 acontece verdadeira revolução na empresa. Sai Henrique Ferraz, então sócio e detentor de participação igual a de Seu Antonico Marques desde 1920. Entra José Esteves preparando-se para a sucessão do Fundador e, entra também Jonas, que atuava como estagiário na firma de José Esteves em Vitória.

#### Em 1934 a sociedade ficou assim:

Seu Antonico 450 contos, José “Barbosa” Esteves com 300 e Jonas com 150. Os últimos, somados, ficam com a participação que Henrique Ferraz tivera.

Em 1942 Jonas se iguala a José “Barbosa” Esteves com 450 cada e Antonio Esteves Marques passa, no Contrato Social, a ter direito a 5% dos lucros embora não seja cotista.

Em 1944, na Ltda que vira S.A. 7 dias depois, pela primeira vez Antonio aparece como sócio, com cotas, assim: José 600 contos, Jonas 600 contos, Antonio 340 contos.

Entre 1946 e 1950, Antonio se iguala aos outros dois, por decisão e atuação de Dna Emilia, viúva do Fundador, a Dona Milotinha como sempre foi conhecida, que transfere ações para o filho Antonio.

Forma-se assim o Triunvirato com três sócios tendo igual participação acionária. Com o decorrer dos anos, adquirindo ações de diversos, os três acabariam se tornando detentores de 100% do capital com exatos 1/3 cada um.

Quando José falece, a então matriarca incontestemente Dona Yole (Yolanda) assume seu lugar mantendo o Triunvirato com a mesma força nas decisões societárias e familiares até 1984 quando Jonas falece. Mas o poder se mantém, não mais com um trio, mas agora com A Dupla: os irmãos Yole e Antonio. O respeito dos membros



■ Na Casa Grande, fotos de Seu Antonico e D. Milotinha e dos filhos, a partir da esquerda: Edir, Jonas, Antonio e Yole. Ao fundo, o elogiado lambrís, 'trompe l'oeil' do pintor Funchal Garcia, prof da Escola Nacional de Belas Artes

da 3ª e da 4ª geração da família era tamanho que esse poder de comando e decisões prossegue após a morte de Dona Yole em 1990 ficando com Antonio um poder solitário, por 3 anos, até sua morte em 1993.

Responsáveis pela estabilidade nos critérios, pela razoabilidade, pelo bom senso, pela justiça e isenção e pela firmeza nas decisões societárias que comandaram com mão forte durante a metade dos anos de vida da empresa O Triunvirato e a Dupla foram os responsáveis pela

nhas de Antonio, porque ele tinha dois filhos e José e Jonas apenas uma filha cada.

As empresas familiares costumam se destruir com as querelas pessoais e, no nosso caso, o que certamente impediu isso foi O Triunvirato, sucedido pela Dupla e, mais a frente, pelo Conselho de Sócios.

#### O conselho de sócios

Eu, Humberto, o 4º comandante, tive dois períodos distintos. O primeiro período, de 1975 a 1993, 18 anos com o suporte do Triunvirato e depois com a Dupla pontificando. O segundo período, de 1994 em diante, sem a escora de alguém da 2ª geração.

Membro da 3ª geração, eu não tive qualquer dificuldade em tratar com duas acionistas da 2ª geração. Irene, minha mãe, sabia que quem tocava a empresa, há já muitos anos, era eu e não meu pai, ainda vivo. Herondina, a viúva de Jonas, na nossa primeira conversa pouco depois da morte dele, assim falou: “Jonas me disse para deixar tudo por sua conta e não fazer nada com meu dinheiro sem ouvir você”. Verdadeira “carta branca”, que eu desconhecia.

As acionistas da 3ª geração, todas mulheres, estavam acostumadas, desde sempre, a aceitar e acatar sem qualquer questionamento tudo o que vinha dos pais. Mas para mim era claro que não teriam o mesmo comportamento com um comandante da mesma geração delas, ainda mais sendo eu mais novo que elas. Algo precisava ser feito para evitar problemas.

Depois de muita leitura sobre o assunto concluí que eu aprender e saber o que precisava ser feito pouco adiantava. Concluí que elas, as sócias, é que precisavam entender e saber. E precisavam aprender muito já que nada sabiam e que a ignorância é má conselheira.

Elas precisavam de noções básicas, elementares. Precisavam saber a diferença entre ser sócia e se achar dona; a diferença entre remuneração do trabalho e do capital; a diferença entre as prioridades e interesses da empresa e as prioridades e desejos dos sócios e sonhos de seus descendentes e cônjuges; diferenciar atribuições dos gestores e palpites dos sócios; conhecer direitos dos sócios; acatar regras sobre admissão de parentes etc. Consultei especialista em sucessão



em empresa familiar, autor de dois dos livros que eu tinha lido, e planejei um “seminário” para as sócias de terceira geração junto com seus filhos e filhas.

Eu estava pronto. Mas tinha de esperar o momento certo.

Poucos meses após a morte do meu pai, de surpresa, sem dar tempo para que questionamentos começassem, reuni todos, num hotel, durante um dia inteiro, onde foram ministradas palestras das quais fui mero ouvinte como todos os demais e, ao fim das quais, houve uma seção de perguntas e manifestações dos presentes.

Quando feita a primeira pergunta, “o que cada uma aprendeu e entendeu ou não entendeu das palestras”, minha mãe, então com 73 anos de idade, e que era conhecida como uma pessoa que raramente falava, foi a primeira que levantou a mão. Queria falar. Gelei. E pensei: vai tudo por água abaixo. Ela, então, disse mais ou menos o seguinte:

*“Até agora eu pensava que a empresa era para empregar todos filhos e todos os netos e acabo de ouvir que isso é errado, que costuma destruir as empresas e que precisa ser evitado, que só uns poucos podem participar da firma, tudo ao contrário do que eu sempre pensei. Não me agrada, mas se é isso que tem de ser feito...”*

Imediatamente pensei, “ganhei a parada”, o recado foi entendido.

Na noite de encerramento ouvi comentários entusiasmados de Maria Helena, ela que viria ser de fundamental importância para a governabilidade nos anos seguintes por sua liderança sobre as primas, as sócias mais jovens.

Em poucos dias fizemos uma reunião com as sócias onde eu apresentei, pronto, o Acordo de Acionistas que criava o Conselho de Sócios e quando foi aprovado também o Estatuto do Conselho de Sócios. Do estatuto, com 23 artigos, eu destaco, três trechos de redação minha com ajuda de Luiz Fernando:

*O Conselho de Sócios tem como objetivo evitar que interesses particulares ou de grupos familiares interfiram na gestão ou se sobreponham aos interesses da Empresa, visando garantir a continuidade da Sociedade por sucessivas gerações”.*

*... é o foro obrigatório para tratar dos interesses particulares, pessoais ou de grupos, perante a empresa”.*

*... realizará seu objetivo exclusivamente por meio de reuniões específicas, nas quais o conselheiro solicitará e receberá informações sobre a gestão dos negócios”.*

Era a minha solução para a falta do Triunvirato. Mas ainda faltava um ponto, e muito delicado.

Quatro anos depois apresentei como Resolução 02 do Conselho de Sócios:

*Crêterios e Normas para as relações de trabalho de acionista e membros da família”.*

O documento foi aprovado e assinado por todos os sócios, todos da 3ª geração e minha mãe a única da 2ª geração ainda viva.

Seu Antonico ensinou que os sucessores deviam ser treinados -se possível fora da empresa- e que sua ascensão à direção, devia ser lenta e avaliada com realismo e isenção. Ele fora dono de 100% e de 50 % e podia decidir como queria. Eu era acionista com 19% de participação no capital, tinha que obter aprovação dos demais. E consegui.



Entre as muitas homenagens por serviços a Carangola, Lei aprovada na Assembléia e promulgada pelo Governador, deu o nome de Jonas E. Marques à rodovia MG 111

Maria Helena assumiu a liderança das sócias mais jovens e tornou-se a nova Matriarca como sua mãe, Dona Yole, fora durante anos. E presidiu o Conselho de Sócios nos seus 10 primeiros anos.

A atuação de Maria Helena foi essencial para que a empresa continuasse viva. Significou não apenas a formação de consistente maioria acionária mas a nova dupla, Maria Helena/Humberto, em muitos momentos, atuou lembrando a Dupla Yole/Antonio.

Sem o Conselho de Sócios e suas regras, principalmente as Regras e Normas para admissão, permanência, promoção e demissão de Parentes teria sido muito difícil chegar aos 100 anos. E, então, quando o Conselho de Sócios foi criado, ainda faltavam 20 anos para o centenário.

**Harmonia e bom entendimento entre sócios, muita sorte e a importância de Jonas**

Manter harmonia e bom entendimento entre sócios durante 100 anos não é coisa fácil. Fácil de falar mas difícil de se conseguir.





■ José Larivoir Esteves, o idealizador das Exposições Agropecuárias em Carangola, discursa na abertura da primeira delas, em 1945, como então presidente do Sindicato Rural

Observando o Triunvirato aprendi que a regra de ouro deles era: a empresa em primeiro lugar. Todos os três colocavam, sempre, o interesse da empresa e o futuro dela em primeiro lugar. Como os três tinham a mesma forma de pensar, como colocavam sempre a empresa acima das pessoas e de seus interesses particulares e pessoais, estavam de acordo quase sempre e em quase tudo. Raríssimo pensarem diferente. O acordo entre eles era uma coisa quase que natural porque tinham o mesmo escopo e os mesmos princípios.

Pensavam também sempre no longo prazo. Só uma coisa era mais importante que o longo prazo: a saúde do Caixa.

Fica fácil o bom entendimento quando se reza pela mesma cartilha, quando se tem os mesmos princípios. Conceitos e princípios que vinham desde Seu Antonico Marques, o Fundador.

É muito comum o desentendimento entre sócios, mesmo sendo eles

herdeiros ou parentes mais ou menos próximos seja entre irmãos, primos, tios, genros, noras etc. Muitas empresas não conseguem sobreviver aos desentendimentos e brigas, existem ou não motivos ou razões para tais querelas. A inveja do sucesso, e a diferença dos rendimentos são fatores desagregadores. Terríveis. O amor materno é outro problema pois elas, as mães, tem enorme dificuldade em aceitar que um filho vá bem e outro não. E piora quando a comparação é entre um sobrinho e um filho.

Seu Antonico Marques empregou inúmeros parentes assim como o fez José Esteves mas, ambos, entediavam claramente que a direção devia caber aos mais capazes que podiam estar entre os empregados e não entre aqueles com laços de parentesco. Seu Antonico, ao escolher seu sucessor, trouxe um homem de fora da sociedade por ter clareza que seus herdeiros não estavam preparados para a tarefa.

Antonio, o terceiro comandante, era mais crítico e dizia que ter de demitir parente era um dos maiores e piores problemas para um administrador: “sempre dolorido, desgastante e deixando seqüelas para sempre”. Eu, como quarto comandante, parti para a solução institucional das regras e normas.

Barbosa & Marques chegou aos 100 anos não só porque seus sócios souberam colocar a empresa como suas prioridades mas, também, por contarem com a sorte. Sorte em vários aspectos e em momentos importantes.

Sorte de contar com poucos herdeiros em todas as gerações. Elementar, quanto mais gente, mais difícil manter a harmonia. Quanto mais herdeiros, maior fica o numero de fatias em que a distribuição tem de ser feita.

Seu Antonico teve oito irmãos mas apenas 4 filhos, uma raridade naqueles tempos. E herdaram a empresa apenas três filhos (Yolanda, Jonas, Antonio) já que ele comprou participação acionária numa tecelagem na cidade de Mariana para sua filha mais velha, Edir, juntamente com o marido dela.

Sorte de ter também apenas 4 herdeiros na terceira geração, na verdade nascidos 5 e reduzidos com uma morte prematura.

Tanta sorte na 2ª e na 3ª gerações resultou em apenas e tão somente 8 herdeiros na 4ª geração, nascidos 9 e reduzidos por uma morte.

Sorte de que a viúva do Fundador, Emília, ou Dona Milotinha como sempre foi conhecida, tenha desejado e tenha podido igualar Antonio aos outros dois sócios já que Antonio inicialmente tinha participação menor que os outros dois, que eram iguais. Por atuação dela, e com as ações dela, os três, José, Jonas e Antonio passaram a ter participação na empresa exatamente iguais, um fator de equilíbrio que considero muito importante nas gerações seguintes.

Não tanto na 2ª geração, devido o extraordinário entrosamento entre os três, pelas razões já citadas mas, sobretudo, nas gerações seguintes. A participação igual resulta em rendimentos iguais. E rendimentos diferentes entre sócios-parentes costuma gerar descontentamentos e grandes desentendimentos.

Raramente ocorreram divergências entre os três, O Triunvirato, e, quando ocorriam, todos sabiam que valia a decisão de dois deles e ao



■ Emília Inocência Esteves Marques, a Dona Milotinha. Por atuação dela, em favor de Antonio, os três herdeiros do Fundador tiveram sua participação acionária igualada, um fator de equilíbrio importante para a coesão das gerações seguintes





■ 1975, Inauguração de foto e placa em homenagem ao Fundador, na celebração dos 60 anos da empresa, pelos 4 filhos e duas noras. A partir da esquerda: Jonas com Herondina; Edir; Yole; e Antonio com Irene.

terceiro cabia acatar e apoiar os outros dois. O que nas poucas vezes em que ocorreu, sempre foi feito sem resultar em ressentimentos.

Muita, muita sorte foi a aceitação da parte de Jonas, mais velho, mais antigo na empresa e inicialmente com mais ações que o irmão mais novo, aceitar e acatar o irmão mais novo, Antonio, como comandante da empresa. Brigas entre irmãos disputando o poder é a bomba que mais explode e aniquila empresas familiares.

Um irmão mais velho aceitar sem discussões o comando de um irmão mais novo é uma raridade, uma benção. Certamente essa aceitação por Jonas foi muito importante para chegarmos aos 100 anos.

### **Empregados antigos, exemplos importantes**

Seu Antonico Marques atuou pouco mais de vinte anos no comando diário da empresa. Como se explica que, com uma atuação tão curta, e passados tantos anos de sua retirada, ainda hoje se contam fatos passados e ainda hoje alguns exemplos da atuação dele são citados na tradição oral da empresa?

Alem de sua personalidade e de seu carisma isso se deve ao fato de que muitos daqueles que começaram com ele permaneceram após sua retirada. E permaneceram por muitos e muitos anos. Alguns deles começaram adolescentes e trabalharam mais de cinquenta anos na empresa.

Esses funcionários antigos foram, e são, os disseminadores das idéias e conceitos dos dirigentes que passaram pela empresa. Não sendo eles membros da família e descendentes dos donos seus relatos tem muita credibilidade e causam grande impacto e admiração nos funcionários mais novos.

Mais de uma vez assisti um deles contar como fora seu primeiro dia de trabalho: aprendiz, adolescente, ele recebeu do Seu Antonico Marques explicações de como operar uma balança daquelas antigas, de barra e contrapesos, que ele não sabia como fazer. Depois do aprendizado uma preleção:

*Menino, os fornecedores e clientes esperam que esta Casa pese as mercadorias com correção e exatidão. Portanto, é preciso muito cuidado e atenção. Você não está aqui para favorecer o patrão, nem para prejudicar o fornecedor de café e nem o cliente do armazém, pois quem faz isso acaba perdendo a confiança deles. Você está aqui para anotar o peso correto e exato”.*



Mauro Lopes Valadão vivia repetindo essa historia e mostrava orgulho ao fazê-lo. Ouvir isso de um empregado tem muito mais força e valor do que ouvir de um dos sócios e descendentes, inda mais, anos depois da morte do Fundador.

Uma das características da empresa foi a de ter, sempre, em todos os tempos, e sob todos os comandantes, muitos funcionários com dezenas de anos de casa. Ainda hoje isso acontece.

Aos 100 anos, em 2015, temos trabalhando na empresa

- Com mais de 40 anos de casa: 11 funcionários.
- Com mais de 30 anos de casa: 16 funcionários.
- Com mais de 20 anos de casa: 74 funcionários.

### **Cautela e pés no chão**

A distribuição de resultados entre os sócios-parentes é um dos maiores desafios para os gestores de empresas familiares.

Se os gestores distribuem demais, descapitalizam a empresa, a enfraquecem e impedem seu crescimento. Se distribuem pouco, geram insatisfação dos sócios que pode resultar em brigas. É sempre muito difícil manter esse equilíbrio entre distribuição e capitalização em qualquer empresa familiar, e que o resultado é desagregador e destruidor quando esse equilíbrio não é alcançado. Além da literatura, assisti caso de débâcle por excesso de distribuição.

A governança societária do Triunvirato, da Dupla e do Conselho de Sócios foi a responsável pelo sucesso nessa área e conseguiu manter o equilíbrio necessário entre distribuição e investimento e as coisas sob controle.

Nos anos 50 a empresa fez aumentos de capital muito grandes para chamadas futuras, em parcelas. Uma forma inteligente de comprometer os sócios com o futuro. Em 1997 o procedimento foi por mim copiado e repetido. Mais à frente, foi introduzida a Reserva para Reinvestimento no estatuto da sociedade como forma de garantir recursos para capitalizar a empresa.

Outro problema de empresas familiares é querer mais do que pode, ser precipitada, dar passo maior que as pernas e se endividar para crescer. Com frequência o sucesso sobe às cabeças de gestores inexpe-

rientes e os resultados disso quase sempre são ruins.

Nossa empresa cresceu sempre com recursos próprios, reinvestindo parte de seus lucros. Todos os gestores foram cuidadosos e nenhum deles endividou a empresa para crescer.

Somente em duas ocasiões, em 100 anos, a empresa levantou financiamento para investir. Fora dessas duas vezes fez tudo, cresceu e se modernizou somente com o reinvestimento dos próprios lucros.

As duas exceções foram a construção da nova fábrica em Valadares em 1964/65, e a segunda vez foi em 2008 para a construção da fábrica de pó e de leite condensado. Nas duas vezes, os financiamentos foram de longo prazo e com juros subsidiados do BNDES, via BDMG.

### **Inspirar confiança**

Confiança é a palavra chave nas negociações privadas e nos contratos que são a base do sistema capitalista. Quando as pessoas e empresas precisam negociar, a primeira coisa que fazem é levantar informações sobre quem está do outro lado.

Uma empresa não consegue atingir 100 anos se não é bem referida por todos aqueles onde se pode buscar e obter informações sobre ela. Há que ter bom cadastro em bancos e fornecedores. Seriedade e honestidade. Cumprir o combinado. Não atrasar pagamentos. Honrar compromissos, foi sempre a norma, a regra na empresa. E o prestígio daí acumulado é uma marca da empresa.

Melhor que o auto-elogio é relatar fatos exemplares que mostram a confiança depositada na empresa pelos que com ela negociaram ao longo de 100 anos:

**1** - Na sua crônica sobre a empresa, que está neste livro, Antonio E. Marques relata o que ele chama de episódio comovedor: “ quando da falência de um banco com agências na região houve uma pequena corrida às agências locais dos demais bancos e o numerário assim sacado abruptamente foi em grande parte depositado conosco”. Os fazendeiros sabiam, ou imaginavam, que a empresa iria depositar o dinheiro de volta nos bancos mas, no episódio, tiveram mais confiança na empresa que nos bancos.

**2** - A empresa entrou na atividade laticinista em 1934 com um contrato verbal celebrado entre ela o Sr. Manuel Paiva. Tal contrato foi cumpri-

do e respeitado por quase 20 anos até que, em 1951, um distrato amigável foi acertado entre as partes. Um contrato verbal, foi acatado e respeitado por três gestores diferentes, sem contestação ou discussão. Como pagamento pela marca Paiva e pela pequena fábrica que ficou com a empresa, mais moderna e bem mais equipada do que era em 1934, o Sr Manuel Paiva recebeu, como permuta, o prédio do Hotel Central, com 48 quartos e pequenas lojas, no centro de Carangola, que dá uma idéia do valor envolvido num contrato verbal.

**3** - Walton B. Lima, então gerente da fábrica de sabão, teve pedido para entrar em férias recusado pela direção mas viajou assim mesmo, sendo demitido por insubordinação. Ele era filho de Antenor Teixeira Lima, então acionista e ex-diretor aposentado. Antenor começara como empregado, foi admitido como sócio por Seu Antonico Marques em 1931 e detinha 15% de participação acionária na S.A. Ele tinha outro filho, Walker, como diretor da empresa.

O demitido e um terceiro irmão provocaram desentendimento entre as famílias com claro objetivo de forçar a venda das ações do pai. E desentendimento entre sócios, envolvendo 15% de participação acionária, pode destruir uma empresa. Depois de algum tempo, chegou-se a um acordo e os advogados das duas famílias se encontraram em reunião para acertar detalhes formais e contratuais. Nosso advogado era Célio Salles Barbieri que, anos depois, em reunião comigo, para tratar de outro assunto, relatou a um advogado novato do escritório dele, que participava da reunião:

*Com esse pessoal eu vivi momento único na minha vida profissional. Quando eu comecei a falar sobre os números, o advogado da parte contrária afirmou que sobre números não havia o que se discutir. O senhor Lima lhe havia dito que confiava nos números que o senhor Antonio Marques apresentasse”.*

**4** - Em 1965, os ministros Octávio Gouveia de Bulhões e Roberto Campos criam o Banco Central e reformulam inteiramente o sistema financeiro do país. Numa das medidas, passou a ser proibido o levantamento de financiamento, no mercado, por empresas que não tenham Licença do BC para atuar no mercado financeiro.

Barbosa & Marques tinha, desde os anos 30, créditos de inúmeros produtores de café que deixavam saldos de suas vendas depositadas em conta-corrente na empresa e pelos quais recebiam juros semestrais ou mensais. Nesses casos, a empresa atuava como verdadeira “casa bancária” propiciando saques e pagamentos em nome dos depositantes em todas as localidades onde tinha estabelecimento, em especial no Rio de Janeiro. Filhos de muitos deles, durante anos enquanto estudavam no Rio iam ao nosso escritório, todo mês, apanhar as “mesadas” que os pais mandavam que lhes pagássemos.

Para regularizar essa situação que era legal e que deixara de ser, a empresa emitiu Debêntures, aprovadas e registradas no Banco Central. Uma emissão de Cr\$ 3 bilhões de cruzeiros, em três séries de Cr\$ 1 bilhão cada.

Confirmando a enorme confiança que tinham na empresa e em seus dirigentes todos os fazendeiros correntistas mantiveram seus depósitos na empresa e, muitos, nunca julgaram necessário e jamais apanharam as Debêntures que eram as garantidoras formais e legais dos seus créditos.

Nenhum desses pilares, sozinho, tem força suficiente para levar uma sociedade a atingir 100 anos. Mas juntos têm. E foi sobre eles que construímos nossa história.

■ *Nenhum desses pilares, sozinho, tem força suficiente para levar uma sociedade a atingir 100 anos. Mas juntos, eles têm. E foi sobre eles que construímos nossa história.*



# 100 anos depois...

## O documento de fundação da firma foi encontrado cem anos depois de registrado

“O Barbosa & Marques tem estrela!”, dizia com frequência Antonio Esteves Marques. Estrela, no sentido de sorte. E neste assunto, a sorte se fez presente muitas vezes.

A empresa propiciou a criação do Museu da Cidade de Carangola cedendo de graça (em Comodato) os prédios onde o museu está instalado desde a sua criação. Lá instalou-se também o Memorial da empresa e o Arquivo do Fórum de Carangola.

Na catalogação dos documentos do Fórum apareceu o registro\* do Contrato Inicial da firma que foi registrado na Justiça de Carangola em 1915. Pura sorte. Se a empresa não tivesse ajudado na criação do Museu, provavelmente não teria localizado essa relíquia dada como perdida.

Mas ninguém da empresa sabia da existência desse documento até 2015 quando, sorte!, em visita ao museu com a equipe de edição deste livro, Luiz Fernando Esteves Martins ficou sabendo da existência

■ Ao lado, requerimento ao Juiz para arquivar uma das vias da Declaração e anotar na outra via a comprovação do recebimento.

dele e, emocionado, teve acesso ao documento histórico que todos na empresa julgavam definitivamente perdido de vez que já tinha sido feita busca infrutífera nos cartórios da cidade.

Tal busca fora feita porque, em momento hoje desconhecido, com grande surpresa, a empresa tomara conhecimento que o Contrato Inicial não estava registrado na Junta Comercial de Minas Gerais, como deveria acontecer. Na Junta, a empresa começava em 1916 com o registro da “alteração contratual com a entrada na sociedade de Múcio Martins Vieira.

Claro que só pode haver alteração contratual numa sociedade que já existia antes e que tinha um Contrato vigente. Mas não era crível fazer a Junta cancelar isso já que a empresa não tinha uma via, nem mesmo uma cópia, do contrato inicial. Desconhecia seu paradeiro.

Sorte de novo: Luis Carlos de Portilho, amigo da família, era presidente da Junta Comercial de Minas Gerais e, com base no bom senso e certamente na amizade, aceitou e acatou a comprovação que a empresa apresentou.

Em 1984, celebrando os 70 anos da Sociedade que se avizinhava, o Dr Portilho presenteou Antonio Esteves Marques com um livro onde

\* A constituição da Sociedade está Registrada com data de 23.02.1915, sob o nº 339, em fls 56 verso a fls 57, no Livro de Registro nº 1 de Firmas Comerciais da Justiça de Carangola, livro que está catalogado e guardado no Arquivo do Fórum de Carangola, que está nas dependências do Museu da Cidade de Carangola.

56 verso. Alm. e Com. J. P. Juiz Municipal do  
339. Carangola.

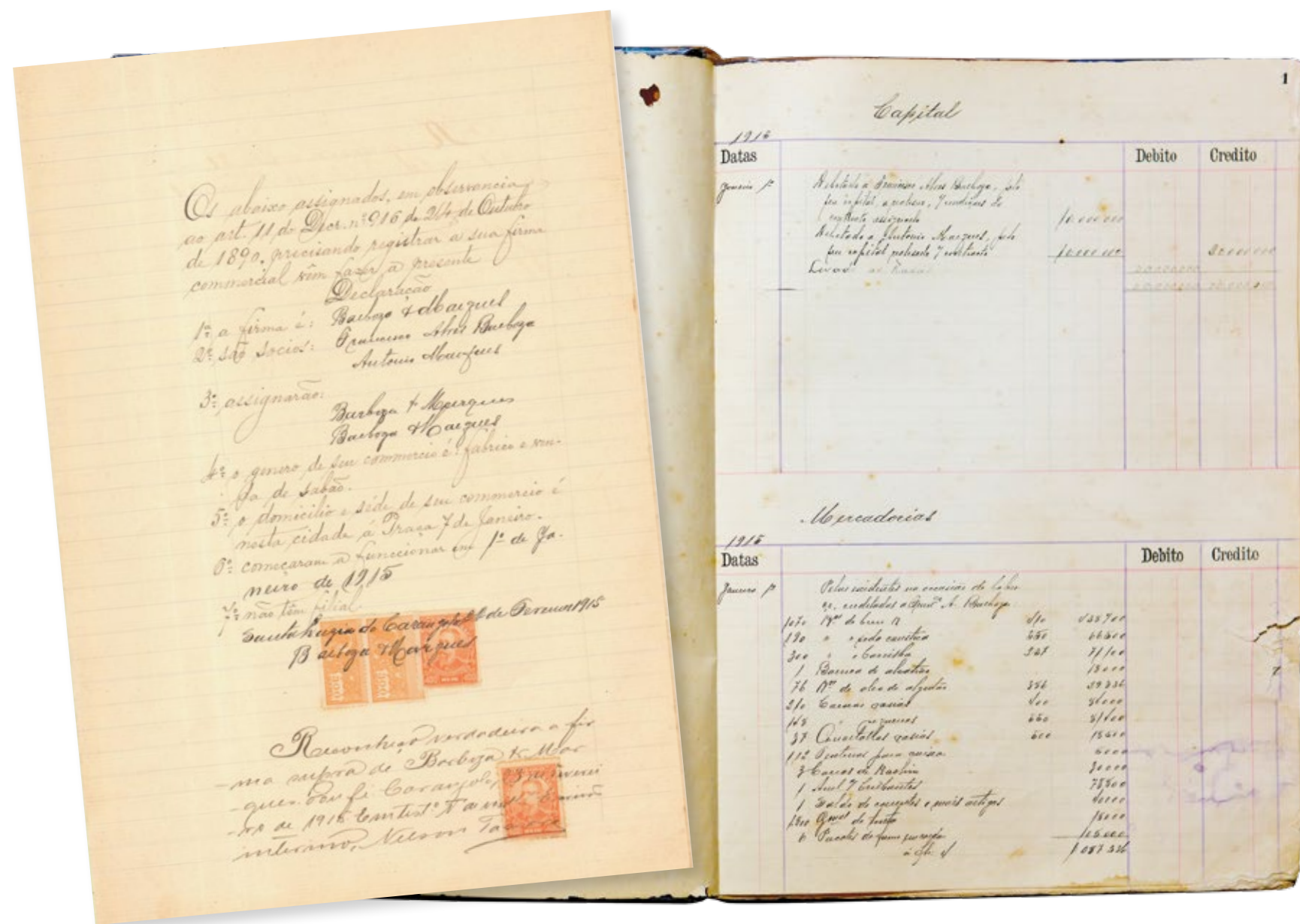
Comoregime.  
Carangola 22 de Fevereiro  
de 1915. Adolpho Feaga.

Por do os abaixo assignados, negociantes estabelecidos nesta cidade, precisam de registrar a sua firma commercial, justam a este dois exemplares de declarações e requerem a V. Ex.ª mandar archivar um e anotar o outro para serem restituído, na forma do artigo 11 do Decr. nº 916 de 24 de Outubro de 1890.  
Pedem Deferimento  
E. R. M.

Paulo Luiz de Carangola, 03 de Fevereiro 1915

Barbosa & Marques





estão reproduzidos todos os documentos até então registrados na Junta Comercial. Todos, mas começando de 1916.

Naquele livro, em fls intitulada ADVERTÊNCIA, assinada pelo seu presidente, a Junta Comercial reconhece que, com base no Livro Razão, a empresa começou em 1915 e não 1916. Assim:

“Esta empresa iniciou suas atividades em janeiro de 1915. Todavia, na Junta Comercial, não se encontrou o contrato primitivo...”

“Solicitada, a empresa enviou, para suprir aquela falta, uma cópia da 1ª página do seu livro ‘Razão’, ... anexada ao primeiro documento aqui arquivado, que ocorreu em 27 de abril de 1916, sob nº 3.564...”

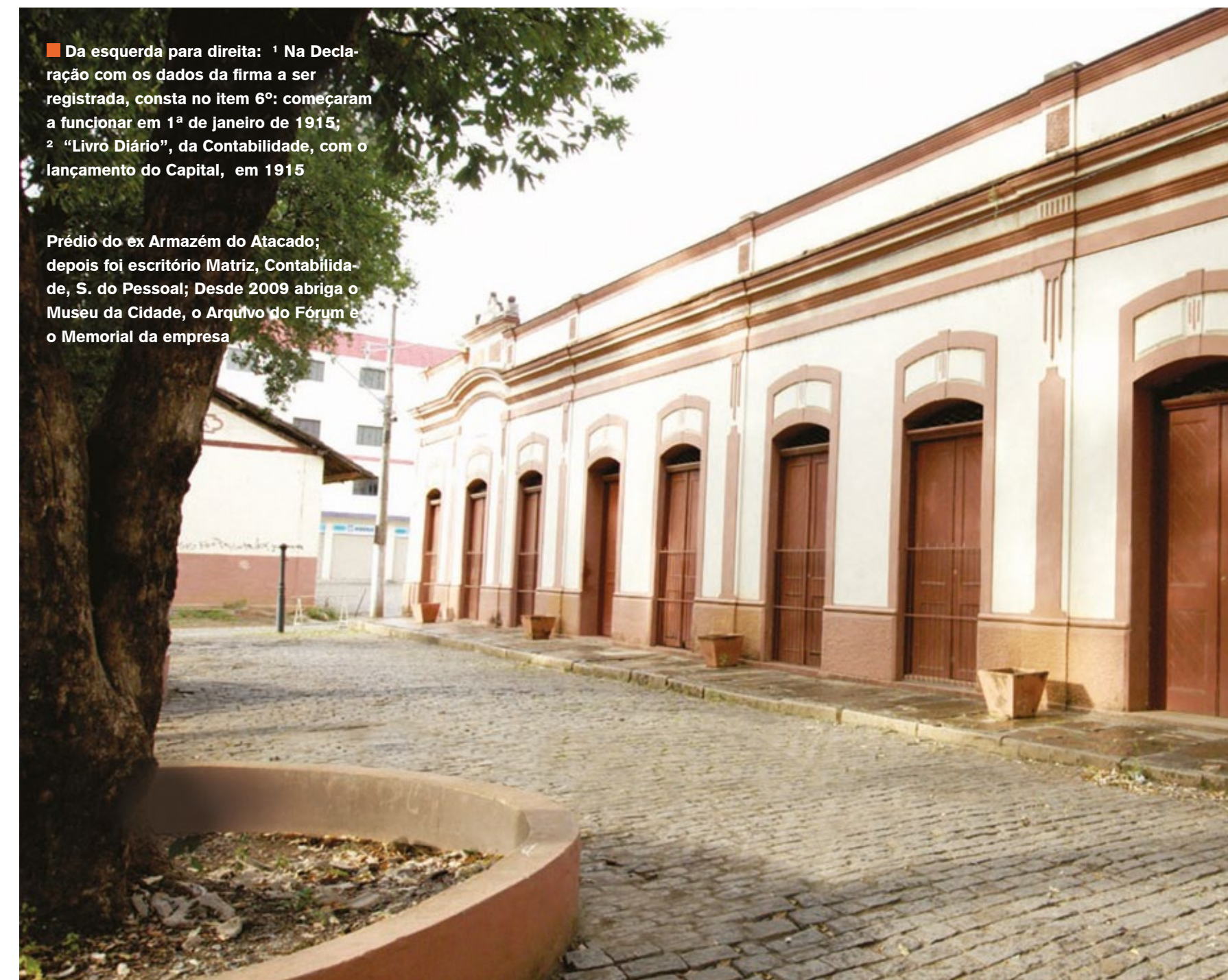
“Anota-se... aquele primeiro documento da empresa,... fora datilografado em ambos os lados do papel... o que se lançou em uma página vazou para a outra... de difícil leitura, o Secretário da Junta... teve a premonição e o bom senso de solicitar - isto em 1916!- ao portador da empresa a produção de uma “pública forma”, instrumento hoje em desuso, mas que, sem dúvida, foi o precursor da repografia.”

Sorte em 1916 ao ser exigido uma ‘pública forma’ para o arquivamento da alteração contratual. Tivesse sido arquivado somente o original, e nada estaria legível.

Sorte em 1984 de estar na presidência da Junta um amigo da família que aceitou e acatou, naquele ano, como comprovação de que a empresa começou em 1915 e não em 1916, o original da alteração contratual de 1916 junto com uma fotocópia do livro Razão que mostra o lança-

mento contábil do capital inicial de \$ 20 contos com data de 1º de janeiro de 1915. Sorte que trabalhou na catalogação dos documentos do Fórum o mesmo pessoal que trabalhou na criação do Memorial da empresa.

Sorte em 2015 porque Luiz Fernando visitou o museu depois que o registro da Sociedade já tinha sido encontrado e estava catalogado entre os documentos do Arquivo do Fórum.



Da esquerda para direita: 1 Na Declaração com os dados da firma a ser registrada, consta no item 6º: começaram a funcionar em 1ª de janeiro de 1915; 2 “Livro Diário”, da Contabilidade, com o lançamento do Capital, em 1915

Prédio do ex Armazém do Atacado; depois foi escritório Matriz, Contabilidade, S. do Pessoal; Desde 2009 abriga o Museu da Cidade, o Arquivo do Fórum e o Memorial da empresa





# A saga do laticínio

Por Humberto Esteves Marques, 2015

O que mais impressiona quando se olha pra trás é constatar como o Laticínio mudou. Como é diferente do que já foi. Como mudou completamente, inteiramente. E mais de uma vez. É como se surgisse uma nova empresa de laticínios, diferente das antecessoras, em cada uma das fases que se sucederam.

Os equipamentos eram diferentes, os produtos mais importante eram diferentes, as capacidades das fábricas eram diferentes, a captação de leite era diferente. Na operação das fábricas, em cada estágio, mudaram os endereços das fábricas; mudou o hardware (equipamentos) e o software (tecnologia). Muito pouco, quase nada que a empresa tem hoje vem de muito tempo atrás. Tudo mudou. Inclusive a direção e o pessoal. A única coisa que se manteve foi a controle acionário, sempre com os descendentes do Fundador.

## As fases da indústria

A simples narrativa das mudanças -sem explicar as causas ou razões de tantas mudanças-, parecerá uma trajetória errática. Construimos, compramos e desativamos diversas fábricas de manteiga. Construimos pequenas fábricas de queijo e depois as desativamos. Construimos inúmeros Postos de Resfriamento de leite que também foram desativados.

Mesmo quem não conhece o funcionamento da indústria pode perceber que tem de ser muito, muito diferente uma da outra, uma empresa

■ Queijos Parmesão em câmara frigorífica durante seu processo de maturação, ou cura



com as seguintes características:

- a) laticínio com mais de 100 (cem) Postos de Desnate nas fazendas e 4 fábricas de manteiga;
- b) laticínio com 10 fabriquetas de queijo e uma de manteiga;
- c) laticínio com 15 Postos de Resfriamento e quatro fábricas de médio porte;
- d) laticínio com apenas duas fábricas;
- e) laticínio que fabricava praticamente 3 itens: manteiga, queijo prato e parmesão;
- f) laticínio que fabrica mais de 40 produtos;

As mudanças na forma de operar tem que ver com as condições do país, com os atrasos e progressos do Brasil. No começo da atividade laticinista as estradas rurais vicinais, estaduais e municipais, estavam mais para picadas do que para rodovias. Mesmo as federais eram precárias e sem asfalto. A luz elétrica era muito precária e disponível somente em poucas

idades e simplesmente inexistente na maioria das cidades. Nenhuma fazenda tinha energia elétrica. E isso não faz tanto tempo assim. Falamos das décadas de 1950 e de 1960, tempos do nosso pioneirismo no vale do Rio Doce. Mas, voltemos à história do laticínio na empresa.

#### O começo do laticínio

Em 1934 Seu Antonico Marques, sócio de um já grande e importante comércio atacadista contratou com Manuel Barbosa de Paiva “a orientação comercial e o financiamento” de “rudimentar e modesta fábrica de manteiga” na cidade de Carangola. É como consta na ata que registra o distrato formal feito em 1951, já que não há registro do contrato inicial que foi meramente verbal entre a empresa e Manuel Paiva. Foi o começo de tudo: a grande estrutura comercial de Seu Antonico Marques vendendo a Manteiga Paiva, em latas de 10kg, e seu aporte de capital para a melhora da fábrica.

A fábrica recebia o Creme de fazendas do município diariamente em latões transportados em cangalhas sobre muares e, de fora, em trem vindos de várias estações da Leopoldina. Alguns chegavam à fábrica vários dias após sua produção (desnate) nas fazendas.

Em 1942, José Esteves, então no comando da empresa, decidiu incrementar o setor de laticínios e deu uma bolsa de estudos, à sua custa, para Aluizio Pereira Esteves, seu primo e sobrinho, e afilhado de Seu Antonico Marques, no curso de Técnico em Laticínios, na Escola Candido Tostes, em Juiz de Fora, primeira e então única escola do gênero no Brasil.

O ingresso de Aluizio na firma foi retardado por sua convocação para a guerra.

Por sorte, ele foi para a Itália no último navio que levou soldados brasileiros e, felizmente, assim que lá desembarcou a guerra chegou ao fim. Mas o retorno demorou. Eram poucos navios para muitos a regressar para os países aliados de fora da Europa. E a ordem na fila era: últimos a ir, últimos a voltar. De volta ao Brasil, ainda teve que retornar à escola para o estágio que não tinha feito.

Aluizio Esteves começou a trabalhar em 1946, e dirigiu o Setor de Laticínio até 1975.

Foi o comandante da indústria de laticínios durante 30 anos.

Foi ele que introduziu a produção de queijo na empresa.

Foi ele que lançou a marca Regina.

Foi ele que levou a empresa da Zona da Mata mineira para o Vale do Rio Doce.

Foi ele o estrategista geográfico do crescimento do laticínio na empresa.

#### A fase manteigueira e o pioneirismo épico

Nos anos 50, com Aluizio Esteves à frente do setor de laticínios, e com ele morando em Governador Valadares, começa o crescimento do Laticínio, com investimentos no setor.

Em 1951 foi inaugurada uma fábrica construída em Espera Feliz, a 30 km de Carangola. Com equipamento para apenas 8.000 litros/dia era então considerada, na empresa, um fábrica grande. Mas a escolha do local não foi feliz. Anos depois essa fábrica chegou a ser chamada de “elefante branco” por seu tamanho grande e pequeno volume de leite.

Mas, ao contrário, a escolha do vale do Rio Doce como região onde investir para crescer em laticínio foi feliz e acertada. Também em 1951, no Rio Doce, foi comprada uma fábrica de manteiga na cidade de Itambacuri. A empresa já operava fábrica de manteiga, alugada, em Caratinga, na fronteira das duas regiões, Mata e Rio Doce.

Itambacuri a 110 km ao norte de Governador Valadares e Caratinga a 120 km ao sul de Valadares, as três cidades na mesma estrada, BR 116, a Rio/Bahia, então de terra. A localização das três cidades mostra o planejamento estratégico-geográfico de Aluizio Esteves no início das operações no vale do Rio Doce.

Em 1955 foi comprada outra fábrica, em construção, em Cons Pena, fora da BR 116, mas na rota da Estrada de Ferro Vitória Minas e também à



“Frota” de venda de leite a granel, anos 50, Governador Valadares. A carroça parava em pontos pré estabelecidos e o cliente trazia seu recipiente para levar o leite





margem do rio Doce, tal como acontece com Valadares, que fica à margem do mesmo rio e da mesma ferrovia. Repetia-se com a Vitória Minas, transportando latões com Creme para Valadares, o que antes acontecera com a Leopoldina transportando Creme com destino a Carangola.

Em 1957 foi comprada mais uma fábrica de manteiga, em Governador Valadares

As fazendas da região, todas, produziam pouco leite em cada uma delas. Como as estradas eram péssimas, era impossível transportar a grandes distâncias leite in natura, não resfriado. Como consequência, era impossível ter volumes expressivos de leite chegando numa mesma unidade industrial.

Então, o grosso da nossa operação consistia em construir pequenos cômodos nas fazendas e nelas instalar Desnatadeiras tocadas manualmente por manivelas. Desnatadeiras são centrifugadoras, equipamento que separa a gordura do leite pela força centrífuga obtida com a rotação em velocidade elevada. Um trabalho braçal extenuante executado por empregados dos fazendeiros.

O leite desnatado (sem a gordura) ficava com o fazendeiro e era usado na alimentação dos bezerros. Era comprada somente a gordura extraída, o chamado Creme, que ficava em latões de 50kg, quando possível mantidos mergulhados em água corrente e que era remetido a intervalos de dois ou três dias para as fábricas de manteiga

Com o tempo, a empresa criou e produziu, ela mesma, rudimentares equipamentos, secadores a lenha fáceis de operar por vaqueiros analfabetos, para produzir Caseína nas próprias fazendas, mediante a desidratação do leite desnatado excedente. Fomos os maiores produtores de caseína no país, então matéria prima importante para colas e tintas.

Fomos construindo fábricas de manteiga em locais estratégicos na região: Governador Valadares e Conselheiro Pena acompanhando o Rio Doce e a ferrovia, e Itambacuri e Nova Módica, na rota da rodovia BR 116. Chegamos a ter mais de 100 locais operando desnatadeiras manuais e mandando o creme para as fábricas. Em pouco tempo éramos o maior fabricante de manteiga do país.

Se a rodovia federal Rio/Bahia, uma das mais importantes do país, era muito

■ <sup>1</sup> Moto gerador dos anos 50, no acervo histórico da empresa; <sup>2</sup> pátio e prédios da então Oficina de Restauro de Latões; <sup>3</sup> leite a granel: tanques para 260 litros, um carroceiro e um vendedor



ruim e de terra, sem asfalto, imagine estradas municipais vicinais. Eram péssimas e pioravam com o trânsito para levar leite e trazer latões vazios. Nelas não transitavam ônibus. O gado não andava de caminhões, era transportado caminhando. Nossos veículos eram os mais pesados que nelas transitavam. As estradas ficavam interrompidas muitos dias na época das chuvas, exatamente na safra, no auge da produção leiteira, de novembro a março.

O tempo de Aluizio Esteves na guerra nos trouxe uma importante ferramenta. Com o fim do conflito havia uma enorme sobra de equipamento de combate sem uso e se deteriorando. Em leilão, compramos alguns pequenos caminhões militares que tinham tração nas 4 rodas. Eram chamados de JIPÃO. Todos passavam em atoleiros onde nem veículos leves como carros de passeio conseguiam passar, onde todos “ficavam agarrados”, como se diz em Minas dos veículos que ficam atolados no barro.

Quando um veículo afunda no barro com o peso da carga, e fica atolado, preso, ele precisa de outro veículo que esteja em chão firme, fora do atoleiro, para puxá-lo para fora do atoleiro. Os JIPÕES saíam sozinhos. Como? Tinham um poderoso guincho no pára-choque dianteiro com um cabo de aço. Se atolados, o cabo era amarrado em alguma árvore e o



■ Jipão com tração 4x4 e guincho no pára-choque, excedente da 2ª guerra, um dos que formaram a frota da empresa nos tempos heróicos de péssimas estradas





guincho acionado. A rotação do guincho, acionado pelo mesmo motor que movimenta o veículo, ia enrolando e encurtando o cabo. Funciona como se a árvore fosse outro veículo a puxar de fora do atoleiro. Engenhoso e eficiente.

Com a cor verde escura e mostrando símbolos do exército americano mal cobertos com uma demão de tinta mal aplicada, nossos JEPÔES foram, por alguns anos, a sensação da região. Um deles tinha três eixos e direção do lado direito, um espanto!. Quando parados nas pequenas cidades, a criançada e muitos adultos os cercavam e ficavam admirando.

Nossos veículos eram o único transporte regular naquelas paragens servindo gratuitamente aos trabalhadores das fazendas e suas famílias. Os motoristas eram heróis que passavam onde os outros não passavam. Comum serem parados com pedidos para transportar medicamentos ou mesmo pessoas em casos de emergência em estradas onde não circulavam ônibus.

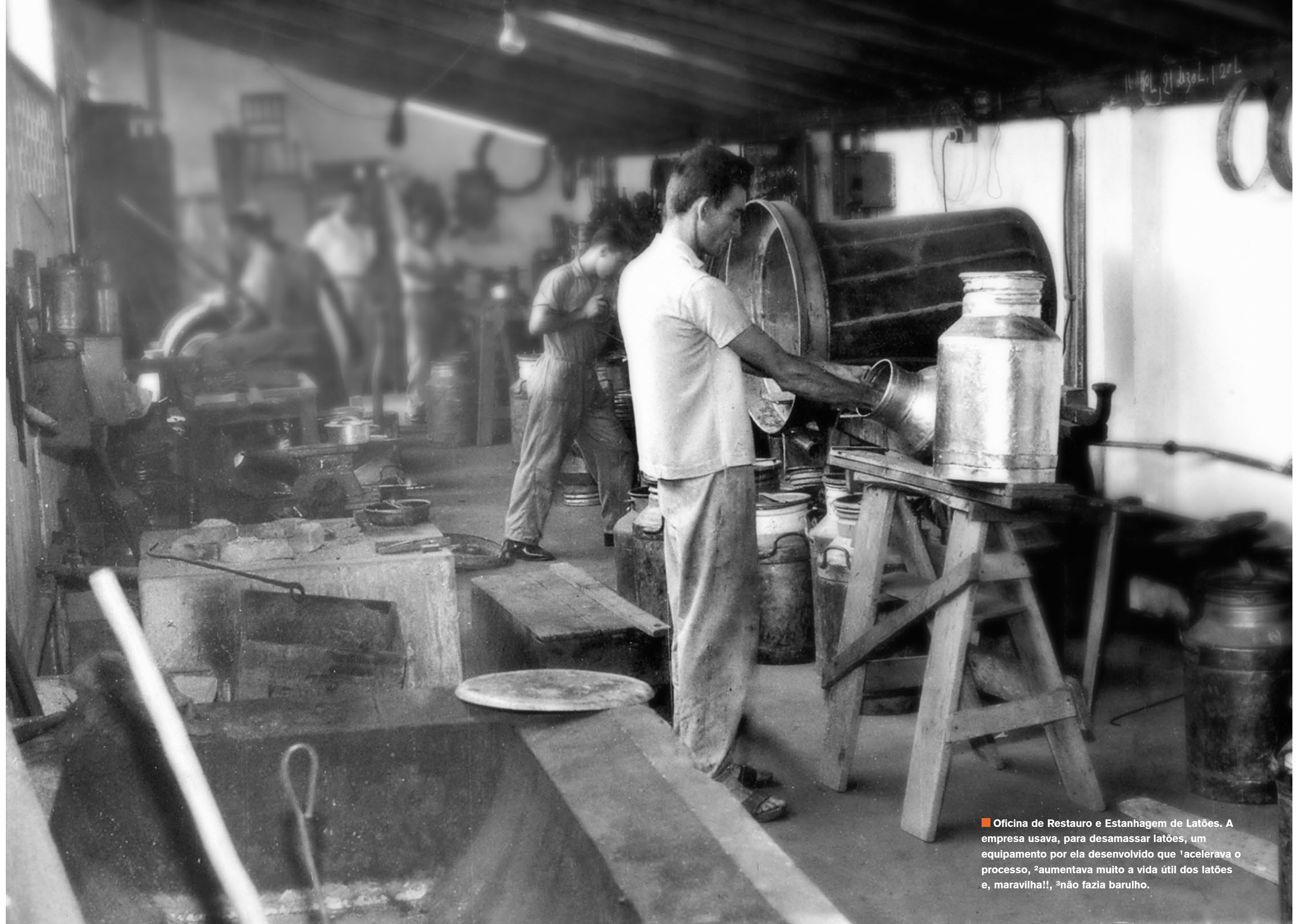
Para completar o quadro épico, cumpre citar que não havia telefones e nem agências bancárias e o leite era pago em dinheiro vivo, transportado mês após mês nos Jepões, em jeep comuns, em automóveis e, muitas vezes, até em lombos de animais para atravessar córregos em casos de pontes cobertas ou derrubadas por chuvas.

#### **Poucos tipos de queijos em muitas fábricas**

Enquanto essa verdadeira epopéia acontecia no vale do Rio Doce, na Zona da Mata, nas proximidades de Carangola, fomos aumentando a produção de queijos.

Região de cidades bem mais antigas, as estradas eram bem melhores que no Rio Doce e não era preciso usar Jipão. Mas as fazendas eram menores e a produção de leite por fazendeiro seguia muito pequena o que não permitia conseguir volume expressivo de leite numa só unidade. Para conseguir volume mais expressivo de leite as rotas de coleta diária teriam que ser muito extensas e o leite perderia qualidade com o tempo que ficaria nos latões, sob o sol, na carroceria dos caminhões.

A solução para crescer a produção foi construir e operar pequenas fábricas. Tivemos 6 na Zona da Mata. Uma em Carangola; quatro em pontos cardeais de Carangola e num raio menor que 50 km: Espera Feliz, Tombos, Faria Lemos e Divino; e a sexta, em Sta Margarida, a 100 km, mais longe por ficar numa estrada melhor, a federal Rio/Bahia, embora ainda sem asfalto que, nessa década, ia do Rio de Janeiro até Leopoldina/MG.



■ Oficina de Restauo e Estanhagem de Latões. A empresa usava, para desamassar latões, um equipamento por ela desenvolvido que <sup>1</sup>acelerava o processo, <sup>2</sup>aumentava muito a vida útil dos latões e, <sup>3</sup>maravilha!!, <sup>3</sup>não fazia barulho.





■ Máquina semi-automática para formação de vácuo e encolhimento da embalagem dos queijos

Todas fábricas pequenas, todas com pouco leite cada uma. Todas com tanques de fabricação de queijos pequenos e de operação manual. Todas com pasteurizadores abertos, tipo cascata, com o leite caindo por gravidade. Os equipamentos mais modernos eram limitados a 1) desnatadeiras e 2) câmaras para salga dos queijos e para manter a produção até que atingisse volume para completar a carga de um caminhão e ser levada para Carangola. Em Carangola, havia câmara com temperatura adequada para concluir o período de cura e câmaras mais frias onde os estoques eram mantidos. Fabricar queijo gerava mais lucro que produzir manteiga mais caseína. E essa relação piora quando a caseína, principal matéria prima de tintas e colas, perde valor com substitutos, derivados do petróleo, que aparecem.

Felizmente as estradas municipais rurais vão melhorando e já se consegue aportar volume mais razoável de leite, sem resfriamento, para uma mesma localidade. No Rio Doce os volumes são maiores que na Zona da Mata Mineira porque as fazendas são bem maiores e com muito mais vacas cada. A empresa então começa outra mudança. O projeto foi transformar as três fábricas de manteiga de Itambacuri, Conselheiro Pena e Governador Valadares.

Itambacuri e Conselheiro Pena seriam fábricas de queijo, e a fábrica de manteiga em Valadares seria desativada e substituída por outra, uma nova, portentosa e então moderníssima e bem equipada fábrica de manteiga, também em Valadares, que começou a operar em 1966. As câmaras frigoríficas a -15 °C (15 negativos) com áreas livres daquele porte, sem pilastras, eram motivo de admiração porque só no Porto do Rio e de Santos existia algo parecido. Ao final do projeto, as coisas resultaram diferente do inicialmente planejado: deixamos de ser a maior fabricante de manteiga do país e passamos a maior fabricante de queijo do país.

#### A grande virada com os queijos “cremosos”

A introdução da embalagem a vácuo foi verdadeiro divisor de águas na indústria de queijos do Brasil. O sistema de embalagem “a vácuo e termo-formado” em pouco tempo passou a ser utilizado por 100% da indústrias brasileiras. E foi com ele que a Barbosa & Marques -uma das pioneiras na adoção do sistema- superou as concorrentes na qualidade dos queijos e na preferência dos consumidores. No início, os concorrentes claramente perderam qualidade enquanto que a Regina ganhou mais qualidade. E esse diferencial se manteve por bastante tempo.

Estamos falando de uma embalagem criada pela empresa americana Grace, gigante mundial de produtos químicos. Não é apenas uma embalagem. Na verdade é um sistema único, e então monopólio mundial da Grace, com as seguintes características:

- 1) saco de plástico especial que se encolhe e mantém perto de 100% de vácuo;
- 2) equipamento para extração do ar;
- 3) sistema de fechamento dos sacos;
- 4) sistema de encolhimento dos sacos que tomam a forma dos queijos;

Extrair o ar de sacos plásticos seria uma tarefa simples mas o resultado final era muito ruim e feio: resultava em uma película toda enrugada,

cheia de dobras e pregas que acumulavam sujeira e que facilmente se agarravam e se rasgavam em qualquer irregularidade das prateleiras. Difícil vender um comestível com tal característica e aspecto.

Já o saco desenvolvido pela Grace ficava justo e liso, ‘agarradinho’ ao queijo, como se fosse uma verdadeira pele dos queijos. Mas a razão do sucesso da embalagem não foi a beleza.

Naqueles tempos, a diferença na produção de leite entre safra e entressafra chegava a ultrapassar 3 para 1 no vale do Rio Doce. Quer dizer, a indústria recebia e industrializava 100.000 litros/dia na entressafra e recebia 300.000/dia na safra. Os problemas daí decorrentes eram muitos e muito grandes. Problemas técnicos, problemas econômicos e financeiros.

Brasil afora, as empresas tinham que ter muita capacidade instalada ociosa: ter equipamento para trabalhar com 300 e trabalhar 6 meses somente com 100. Tinham também de ter capacidade (financeira e técnica) para estocar na safra e carregar os queijos até a entressafra. Aquelas que não tinham condições para carregar estoques, e eram muitas, eram obrigadas a vender parte da sua produção durante a safra com preços aviltados.

Estocar queijos durante muitos meses exigia mais do que ter câmaras frigoríficas. Os queijos tinham que se manter em boas condições durante meses. E isso exigia queijos de qualidade sem o que eles não têm durabilidade e não aguentam. A qualidade, a boa qualidade era vital para não se perder grandes partidas de queijos.

Se a boa qualidade, resultado da tecnologia aplicada, podia evitar perdas de partidas ou lotes inteiros de queijos, a boa qualidade, per se, não evitava as enormes perdas econômico financeiras.

Carregar estoques exigia muito capital de giro e gerava também grandes perdas de peso decorrente da desidratação dos queijos que acontecia durante as longas estocagens.

Falo de perder 10% a 20% de milhões de quilos/ano. Quantidades muito grandes, valores muito elevados.

A embalagem a vácuo permitiu e permite manter os queijos estocados: 1) por mais tempo; 2) em câmaras frigoríficas menores; 3) em temperaturas mais baixas; 4) sem a até então inevitável formação de mofo; 5) sem a enorme mão-de-obra para o manuseio e tratamentos durante a





estocagem; 6) sem criar e engrossar as cascas que irritavam consumidores; 7) sem perder peso.

As vantagens da embalagem a vácuo para as indústrias de queijo eram tantas e tão grandes que em pouco tempo não havia uma só indústria brasileira sem queijos embalados a vácuo. A embalagem era usada em 100% dos queijos, sendo o Minas Frescal a exceção da regra. 100% das indústrias passaram a usar embalagem a vácuo.

Se o sistema era igual para todas as indústrias queijeiras porque dissemos no início desse item que a Barbosa & Marques superou a qualidade dos concorrentes depois da introdução da embalagem a vácuo? Estar entre os primeiros a adotar o sistema foi a razão ?

Não. A razão foi que a Barbosa & Marques fez mais do que apenas introduzir uma nova embalagem. A empresa modificou sua tecnologia de fabricação, introduziu modificações desenvolvidas e criadas na própria empresa, cuja tecnologia de fabricação passou a ser diferente das demais empresas.

A empresa acertou a mão quando adaptou a tecnologia para trabalhar com as embalagens a vácuo, enquanto que os concorrentes não tiveram o mesmo êxito.

Criamos um diferencial. Nossos queijos passaram a ser definidos pelos consumidores como “queijos cremosos”. E eram. Tinham a massa mais macia e mais pastosa que a massa dos concorrentes. Novidade que só o queijo Regina tinha. Isso foi um sucesso.

E assim foi durante alguns anos. Até que alguns concorrentes perceberam que tinham que mudar porque tinham ficado em desvantagem.

Embora não seja o único, o principal responsável por essa mudança na tecnologia de fabricação dos nossos queijos foi Jésus Jacy de Andrade, então gerente de produção e tecnologia, que trabalhou na empresa entre 1954 e 1971.

#### **A fase dos Postos de Resfriamento**

Os fabricantes brasileiros de tanques rodoviários desenvolveram uma

■ Queijos do Reino sendo embalados. Ao fundo máquina recravadeira fechando lata

tecnologia tupiniquim para permitir isolar tanques com placas de isopor o que os tornava mais leves e mais baratos. As placas de isopor eram cortadas em “tiras” e as tiras coladas lado a lado nas paredes de aço inox dos tanques. Com isso, placas planas de isopor podiam ser aplicadas em superfícies curvas. Essa solução engenhosa permitiu revestir superfícies curvas como são as paredes dos tanques, que são ovais ou cilíndricos. Externamente, sobre o isopor, chapas de alumínio ao invés das tradicionais chapas de aço. Tanques mais frágeis mas mais baratos e muito, muito mais leves.

Mais leves, os caminhões afundam menos no barro. E as tiras de isopor permitem reparos mais rápidos para as amassadas provocadas pelas frequentes esfregadas nos barrancos das ruins e estreitas estradas rurais.

Com a melhora de algumas estradas rurais estaduais, e com caminhões-tanque mais leves entramos na era dos Postos de Resfriamento de Leite.

O leite era recebido nesses Postos e passava por equipamento para resfria-lo, de forma instantânea, para +4 °C e ficava armazenado em tanques isotérmicos de 10.000 litros e/ou 20.000 litros até que um caminhão tanque de médio porte, também isotérmico, viesse buscar o leite e leva-lo para as fábricas. Cada fábrica tinha diversos Postos de Resfriamento para abastecer-la. Era a forma de conseguir aportar maiores volumes numa mesma fábrica.

A maior parte dos nossos Postos de Resfriamento, tinham sido, antes, pequenas fábricas de queijo. As de Carangola fabricando queijos 12 meses. As do Rio Doce e Mucuri fabricando parmesão somente no período da safra. Um poucas unidades, já começaram direto como Postos de Resfriamento de Leite.

Mantivemos Postos de Resfriamento de leite em:

Espera Feliz; Tombos; Lacerdina (dist. de Carangola); Faria Lemos, na Zona da Mata.

Barra do Cuieté; Barra do São Francisco; São Vitor; Dom Cavati; Frei Serafim; Itanhomi; Mendes Pimentel; Nova Módica; Sta Maria do Suaçu no vale do Rio Doce.

Bertópolis; Crisólita; Machacalis; Pavão; Rio do Prado no vale do Mucuri.

Ao final, foram todos desativados, sendo onze deles desativados entre 1995 e 1997





■ Batedeira de manteiga de madeira da 1ª fábrica de Valadares capacidade 160 kg substituída em 1966 por uma de inox e dez vezes maior. Usar tamancos era a regra para pisos encharcados

Todas as indústrias concorrentes no Brasil também operavam assim. Já nos países desenvolvidos isso não acontecia. Neles o leite era resfriado nas próprias fazendas. A operação das indústrias brasileiras, -com a operação intermediária, entre fazendas e fábricas, dos Postos de Resfriamento-, exigia mais investimento e ainda piorava a qualidade do leite. Caso típico de “custo Brasil”. Por que?, Porque as fazendas brasileiras não tinham energia elétrica e/ou produziam pouco e porque as estradas vicinais não permitiam o trânsito de caminhões tanque até as fazendas.

#### A desativação de fábricas pequenas e mecanização das restantes

Receber maior volume de leite e produzir mais queijo numa mesma unidade, não era uma mudança tão simples como pode parecer aos leigos. Para operar mais leite era preciso novos equipamentos de maior capacidade e alguma mecanização e automação. Ou seja, era preciso muito investimento, devido ao pequeno aproveitamento do equipamen-

to existente: grande parte tinha que ser descartado. Como exemplo, apenas um dos equipamentos, os tanques de fabricação de queijos: no início comportavam 1.000 litros, depois 3.000 litros, 4.000, 6.000, 8.000 e 12.000 litros. Até 3.000 litros eram totalmente manuais. A partir daí começam os semi-mecanizados onde parte da operação era feita pelo equipamento e parte seguia manual. Acima de 6.000 litros a operação é 100% mecanizada. Mas as dificuldades não se limitavam à necessidade de muito investimento em equipamento novo. Os prédios também tinham de ser maiores para acomodar máquinas maiores e ter espaço para se manusear quantidade maior de unidades produzidas. As câmaras frigoríficas de salga dos queijos eram gargalos difíceis e caros de serem ultrapassados. Entre as nossas fábricas somente a de Governador Valadares comportava aumentos expressivos, as outras não. A compra de um outra fábrica, mais a frente relatada, resolveu o problema da falta de espaço para o crescimento.

Houve também dificuldades tecnológicas e necessidade de pessoal de nível mais elevado. Um operário braçal manejava os tanques pequenos mas não tinha condições de tocar equipamentos mecanizados. A tecnologia de fabricação tinha que ser adaptada.

O pior, na transição, foi ter produção manual em algumas unidades, semi-mecanizada ou já mecanizada em outras, mas, para o consumidor o queijo tinha que ser igual, fosse feito numa ou noutra fábrica, feito em tanque mecânico ou tanque manual. Foi um verdadeiro desafio tecnológico, superado pelos nossos técnicos. Dois em especial: Antonio Mauricio da Costa e João Batista Silva,

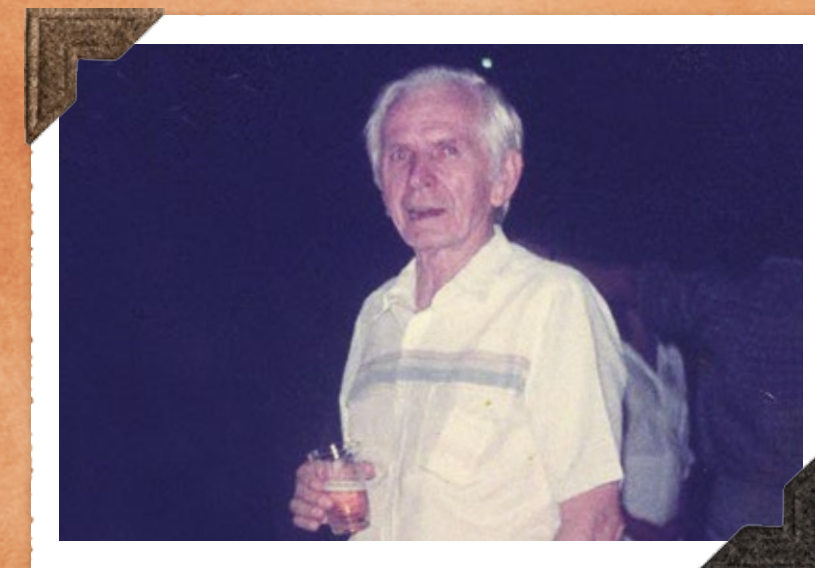
Naquele momento, de 1978 a 1988, estava à frente do setor industrial Francisco Samuel Hosken, ocupando o lugar que fora de Aluizio Esteves, o pioneiro e mentor do laticínios, que tinha se afastado em 1975.

Foi uma segunda epopéia, não mais na logística para comprar matéria prima como ocorrera nos anos 50, mas agora na luta pela qualidade, pela regularidade na produção e pela padronização dos queijos. Tivemos prejuízos, jogamos muito queijo fora para não prejudicar o prestígio da marca colocando produto inferior no mercado.

Ao final de tudo o saldo foi altamente favorável. Os que participaram lembram com orgulho que recebemos a visita de um grupo de técnicos da FAO, o órgão da ONU que atua no setor de alimentos. Vindos do Chile, onde fica a sede da FAO para as Américas, estavam levantando as condições da produção de lácteos no Brasil.

Mais de um ano depois ficamos sabendo que – como sistema de controle de qualidade- recomendavam em seu relatório que o Brasil adotasse como base para as Normas do país o que eles tinham encontrado em nossa empresa que tinha dois Manuais, um detalhando os procedimentos da fabricação de cada um dos produtos e outro os procedimentos e exigências do Controle de Qualidade

■ De cima para baixo: Seu Bráulio, o querido por todos Gerente da Suinocultura de 1958 a 1985; e um dos tanques automáticos de fabricação de queijos em Governador Valadares; e tanque de salga de queijos em uma das câmaras frigoríficas





### **Bacia de Mucuri, nova região para substituir Carangola**

Em 1976 a empresa faz seu primeiro movimento estratégico em laticínio, -em busca de uma nova bacia leiteira-, sem a orientação e o comando de Aluizio Esteves.

E quem o faz é Humberto Marques que efetua a compra de 100% das cotas do Laticínio Águas Formosas Ltda, uma empresa recém constituída que, ao terminar a construção de fábrica nova entrou em dificuldades por falta de capital de giro, quando iniciou a produção de mussarela.

Ele buscava uma nova bacia leiteira porque estava decidido a desistir da bacia leiteira de Carangola cuja produção mantinha-se estagnada há anos, sem qualquer sinal de que iria crescer. O objetivo da compra foi entrar numa região de gado de corte, o baixo Mucuri, que, acreditava-se, se estimulada, poderia vir a repetir o sucesso na produção de leite como acontecera nos anos 50 no Rio Doce.

O prédio comprado em Águas Formosas tinha área construída que permitiria crescer a produção se o volume de leite aumentasse como desejado. Faltava-lhe equipamento mas, para uma fábrica de médio porte, a Barbosa & Marques tinha equipamento, como resultado da redução de unidades que vinha fazendo. O terreno do imóvel permitiria aumentar o prédio e também aumentar os anexos de serviços da fábrica mas, pensando no futuro, foi comprado também um terreno limítrofe, “para a futura fábrica de leite em pó”, era o sonho da época.

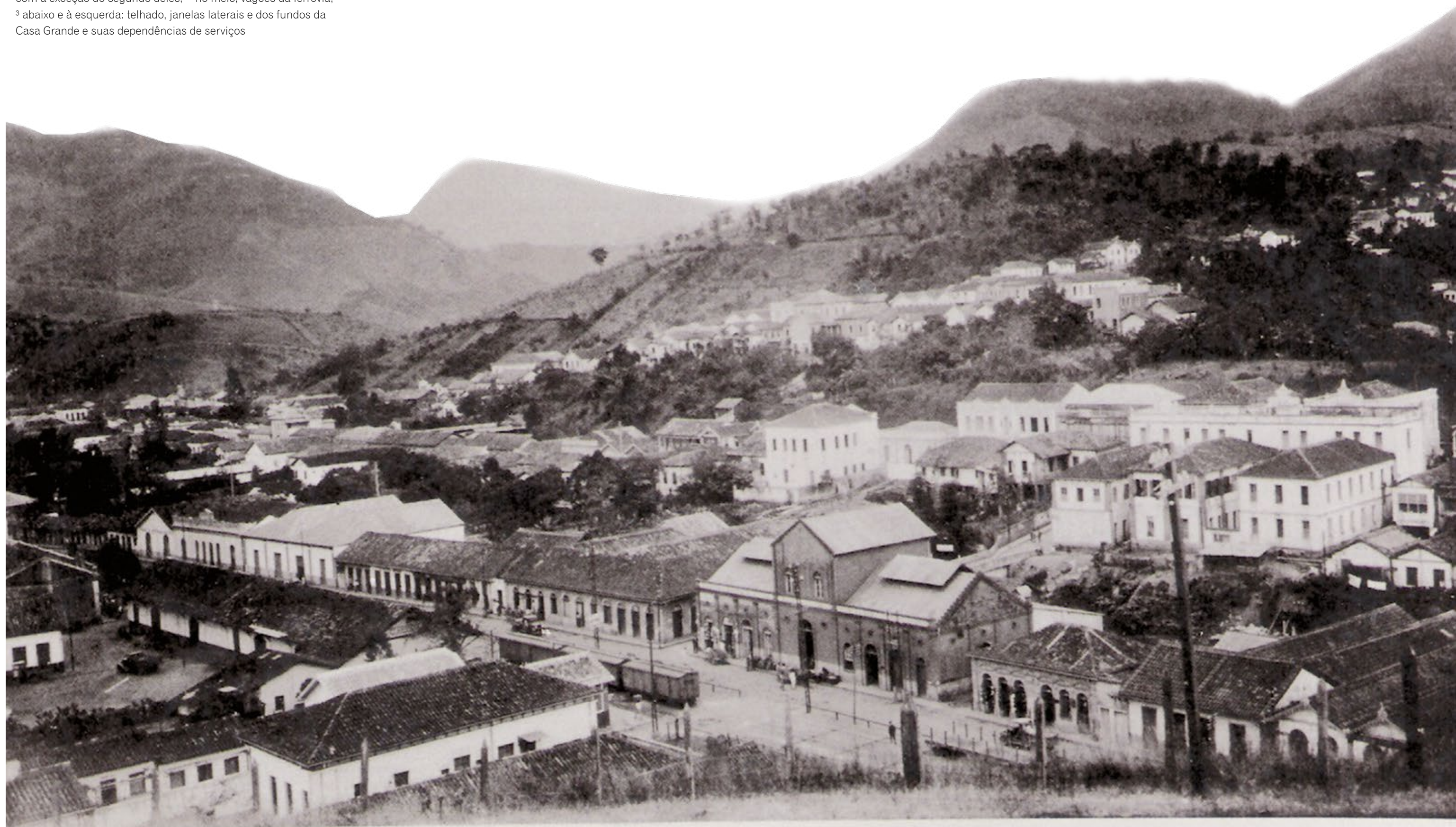
Com o tempo o investimento se revelou acertado. O volume de produção de leite da nova região logo superou de longe a região de Carangola, de onde a empresa saiu, em 1982, seis anos depois da compra em Águas Formosas. Confirmando o acerto, hoje, parcela expressiva do leite que a empresa capta está na nova bacia. Assim, compramos:

- 65% do nosso leite no vale do Rio Doce, onde começamos em 1951
  - 35% do nosso leite no vale do Mucuri, onde começamos em 1976.
- Seguindo com o planejado, objetivando chegar a somente duas unidades produtoras de queijos, fomos, aos poucos, equipando e modernizando duas fábricas e desativando todas as demais. Pescador, a última desativada, parou de funcionar em 1998. Ao final do processo de redução de fábricas, Águas Formosas, a mais recente dentre todas, seria uma das duas mantidas.

### **Resfriamento nas fazendas, pioneiros outra vez**

Um parêntese para explicar a diferença entre os dois modos de operar:

■ <sup>1</sup> De frente, parte dos imóveis da empresa em Carangola, do mais alto para a esquerda, todos os 8 prédios foram da empresa com a exceção do segundo deles; <sup>2</sup> no meio, vagões da ferrovia; <sup>3</sup> abaixo e à esquerda: telhado, janelas laterais e dos fundos da Casa Grande e suas dependências de serviços





Antes, o leite era coletado diariamente nas fazendas e transportado nos mesmos latões de 50 kg que eram enchidos nos currais de ordenha.

Nos Postos de Resfriamento o leite era vertido dos latões, passava pelo equipamento que faz o resfriamento, instantâneo, para +4C e era armazenado em tanques isotérmicos de 10.000 e/ou 20.000 litros de capacidade onde ficava aguardando a chegada dos caminhões tanque que faziam o transporte dos Postos para as fábricas.

Cada produtor tinha dois jogos de latões usados de forma alternada. O latão que era entregue com o leite ficava no Posto para ser lavado e somente era devolvido na entrega do dia seguinte.

Com esse funcionamento, o leite ordenhado nas madrugadas só era resfriado por volta das 12 horas. Na época das chuvas, com atoleiros nas estradas, o resfriamento com frequência acontecia ainda mais tarde. E quanto maior o lapso de tempo entre a ordenha e o resfriamento, pior ficava a qualidade do leite.

Resfriando o leite na própria fazenda, com os tanques-resfriadores instalados em cômodos geralmente anexo aos galpões de ordenha, o tempo entre ordenha e resfriamento muitas vezes era nenhum. Assim que um latão fica cheio pode ser vertido no tanque-resfriador. Mesmo o resfriamento não sendo instantâneo a velocidade em que ele é feito é suficiente porque começa imediatamente após a ordenha. A melhora na qualidade do leite é muito, muito grande. Ao mesmo tempo, difundia-se com muita rapidez a ordenha mecânica em substituição à ordenha manual antes generalizada.

Precisávamos tornar mais eficiente a coleta e melhorar a qualidade do nosso leite.

O caminho não era segredo, bastava copiar o que se fazia na Europa e EUA: resfriar o leite nas fazendas. Mas tivemos que enfrentar dois problemas.

Os vaqueiros estavam acostumados a usar latões que a cada dia retornavam, fechados, higienizados e sanitizados de forma profissional pela indústria, e passaram e ter, eles, vaqueiros, a função de lavar os latões e, ainda a mais: higienizar o tanque-resfriador.

Tivemos que treinar vaqueiros para essa tarefa e fazê-los acreditar em microorganismos, acreditar que bactérias invisíveis a olho nu existem, que se reproduzem de forma exponencial e que são elas que “azedam” o leite, não foi tarefa simples.

### **Resfriamento nas fazendas e o custo de mais um pioneirismo**

O outro problema foi que os produtores não concordavam em fazer o investimento necessário. Mais uma vez tivemos que arcar com o custo do pioneirismo.

Decidimos, então, financiar as obras necessárias: o custo da construção necessária para abrigar o tanque-resfriador seria pago pelos fazendeiros em parcelas mensais a serem descontadas do montante a ser pago pelo leite fornecido.

Já o custo dos tanques-resfriadores foi inteiramente bancado por nós. Fizemos a compra dos tanques-resfriadores que foram cedidos em Comodato, sem custo para os fazendeiros. Os tanques rodoviários para as coletas nas fazendas também são nossos, e são cedidos em Comodato aos transportadores autônomos.

Foi um investimento elevado, um custo caro para mais um pioneirismo.

Entre 1997 e 1999, em apenas dois anos, construímos as instalações nas fazendas e chegamos a 260 tanques-resfriadores em operação e 10 como reservas.

Mantemos tanques de reserva para troca em 24 horas em caso de defeito que não possa ser reparado na fazenda. Mantemos pick-up com tração nas 4 rodas e mecânicos para fazer regulagens e dar manutenção aos equipamentos e fazer as trocas quando necessário. Convém lembrar que vacas produzem leite todo dia. E precisam ser ordenhadas duas vezes por dia, todos os dias, mesmo domingos e feriados, seja 7 de setembro ou Natal.

Mantemos a estrutura até hoje, inclusive técnicos para dar aulas e treinar os vaqueiros para fazer a higienização dos utensílios e dos tanques-resfriadores e treinar os motoristas dos tanques transportadores para a coleta de amostras, o que precisa ser repetido quando ocorre problema de qualidade, troca de vaqueiro e troca de motorista. Não foi tarefa fácil. Nem barato. Até hoje mantemos equipe e temos esse custo. Um custo caro para ter leite de melhor qualidade e como consequência ter queijos melhores do que os concorrentes.



■ Vista parcial da Fábrica em Águas Formosas, que permitiu crescer a produção de laticínios que se encontrava estagnada em Carangola

Ademais, é comum um produtor aumentar ou diminuir abruptamente sua produção diária de leite devido a compra ou venda de lotes de vacas e, em tais casos, nos cabe trocar rapidamente o resfriador por outro de tamanho compatível com a nova produção.

Rapidamente chegamos a 70% do nosso leite resfriado nas fazendas, e coletados em caminhão tanque dia sim dia não, outra vantagem dos tanques-resfriadores já que a coleta em latões, obrigatoriamente, é feita diariamente. Em 1999, apenas 30% continuava sendo coletado em latões, onde as condições locais ainda não permitiram o avanço. Em 2005 chegamos a 100%.

### **A redução a apenas duas fábricas e a Década Perdida**

Como dito no item “Desativação das fábricas pequenas e automação das restantes” essa mudança não foi fácil nem rápida. No período de transição tivemos parte da produção em equipamento manual e parte já mecanizado, tivemos a fabricação de alguns tipos mudando de uma fábrica para outra e sendo tocada por pessoal diferente.

Manter a qualidade era uma guerra diária. Portanto, nos interessava muito acelerar o processo.

Mas o processo não pôde ser mais rápido porque dependia de obras nos prédios e também dependia de novos equipamentos, ou seja, dependia de capital para o investimento necessário. E capital depende de lucro. E lucro esteve muito difícil de se obter naquele momento. Estávamos vivendo no que viria a ser chamado de “A Década Perdida”, que apesar do nome durou 15 anos, de 1980 a 1995. Só acabou depois do lançamento do Real.

Em 1980, 1985, 1990 e 1995 trabalhamos na faixa de 65.000 litros/homem, ou seja, nenhum avanço fizemos na Década Perdida. Não crescemos a produção, nem aumentamos a produtividade. Foram 15 anos estagnados.

Pós Real, dois anos depois, já em 1997 ultrapassamos 100.000 litros/homem. Um ano mais, em 1998, e a fábrica de Pescador foi desativada, concluindo o processo de concentração e redução para duas fábricas de queijo.

Em 2001 a fábrica de ralado foi transferida de Carangola para Valadares.

Hoje, na usina de Governador Valadares, pouco resta do que existia



em 1966 quando ela foi inaugurada. O prédio do escritório se mantém e a unidade principal tem as paredes externas daquela época. Os outros prédios foram construídos ao longo dos anos seguintes e foram entrando em operação na medida que as novas etapas da atividade se sucederam.

Hoje, a usina de Governador Valadares tem 11 prédios e é uma unidade bastante complexa. Na verdade nela funcionam várias fábricas. Fábrica de queijos naturais maturados; fábrica de queijos processados; fábrica de manteiga; fábrica de creme de leite, de bebidas lácteas, de leite UHT; fábrica de soro em pó e leite em pó e de leite condensado; fábrica de queijo ralado. Nela trabalham perto de 400 empregados.

São 8 fábricas, 9 câmaras frigoríficas; laboratórios; silos e tanques com capacidade total para 1.200.000 (um milhão e duzentos mil) litros de leite e soro; depósitos de insumos, de produtos fabricados; escritório; almoxarifado; refeitório; vestiários e sanitários para homens e mulheres; e ainda os setores de serviços complementares como: oficina mecânica; lavadores de caminhões; caldeiras; ar comprimido; transformadores e geradores de eletricidade; equipamento de refrigeração; tratamento de água; tratamento de efluentes.

Nessa unidade funciona também o laboratório de Controle de Qualidade dos insumos, das embalagens e dos nossos produtos acabados. Essa unidade tem, provavelmente, a maior capacidade de estocagem de queijos do Brasil: 2.300 toneladas em câmaras frigoríficas. Nela também concluem sua maturação, ou cura como preferem alguns, os queijos que são fabricados em Águas Formosas.

O prédio de Águas Formosas, também, é uma mera casca externa comprada em 1976 que, inclusive, teve sua área construída aumentada. Naquela unidade também, foram construídos 2 novos prédios e nada é sequer parecido com o que já foi. Tem os mesmos Setores de Serviços citados na fábrica da Valadares. Lá são produzidos 10 tipos de queijos, a ricota, a massa base do Creme de Ricota e há uma seção de Concentração de Soro que é remetido para virar pó em Valadares. Lá trabalham 80 empregados.

#### **Exclusivamente laticínio e grande diversificação de produtos**

Em três anos, 2001, 2002 e 2003, a empresa realizou prejuízo na opera-

ção de suinocultura e, em 2003, desistiu da atividade para concentrar-se somente em laticínio. Pela primeira vez, desde a fundação em 1915, a empresa teve apenas uma atividade única em operação: o laticínio.

Aumentar em laticínios significa comprar mais leite e a oferta de leite na região não estava crescendo tanto como no passado. Além de que há mais concorrentes disputando o leite da região do que havia no passado. Fizemos diferentes programas de fomento à produção, financiando quem aderiu, mas tivemos pouco sucesso com todos: venda de sêmen de touros leiteiros; plantação de cana para silagem; pastejo rotacionado Voisin.

Entre 1995 e 2010 a empresa optou por diversificar a produção ao invés de brigar para aumentar a compra de leite. Diversificar melhora a rentabilidade. Crescer volume disputando leite encarece a matéria prima e piora a rentabilidade.

- a empresa começou produzindo apenas manteiga;
- tornou-se grande produtora de queijo prato e parmesão;
- passou a vender leite, sendo uma das pioneiras em leite UHT;
- introduziu creme de leite e bebidas lácteas na linha de produção;
- diversificou a produção chegando a oferecer ao mercado 50 tipos de queijos;
- entrou na linha dos desidratados: soro em pó, leite em pó;
- passou a fabricar leite condensado.

Hoje tem 72 itens na sua Tabela de Preços.

#### **Mudanças de patamar, e bela celebração do Centenário**

A fabricação de queijos gera um subproduto: o soro do leite. A proporção de soro tem pequena variação com o tipo do queijo. Na média, do leite 10% vira queijo e 90% vira soro.

A disposição do soro de leite tornou-se um problema muito grave. Mesmo sendo o soro um alimento para humanos e animais -razão da empresa ter mantido grande suinocultura, a legislação ambiental brasileira tornou crime o lançamento do soro nos rios, mesmo sendo o soro um produto biodegradável.

Com o tempo foi-se criando no país um mercado para soro concentrado, que inexistia. Ter compradores de soro concentrado permite que o investimento para uma fábrica de pó seja feito por etapas

■ A foto não consegue dar idéia do tamanho da Câmara Frigorífica de queijos embalados localizada na Fábrica de Valadares







■ Topo da torre de secagem, onde o soro ou leite se transforma em pó pela evaporação da água com ar quente injetado pelo equipamento da foto

porque permite ter faturamento em fase intermediária da construção da fábrica de pó.

Antes, havia que investir pesado durante mais de dois anos na construção e na muito complexa montagem dos equipamentos da fábrica para só começar a colher resultados no terceiro ano.

Com Luiz Fernando Esteves Martins à frente, a empresa começa projeto para construir uma fábrica de soro em pó. No Brasil só existiam fábricas de leite em pó que eventualmente, nos momentos de ociosida-

de, produziam soro em pó. A nossa seria ao contrário, uma fábrica de soro em pó que eventualmente poderia produzir leite em pó.

Em 2005 na comemoração dos 90 anos da empresa foi inaugurada a Seção de Concentração de Soro em Governador Valadares e, pouco depois, a Concentração de Soro em Águas Formosas. Em 2006 entrou em operação a pré-concentração em Águas Formosas com o soro de lá sendo transferido para Valadares onde entrou em operação a Desmineralização de todo o nosso soro. Deixamos de descartar soro nos rios e o soro já nos dava faturamento desde 2005.

A fábrica de pó teve inauguração festiva em 09.09.09 e entrou em produção em fevereiro de 2010 atingindo, em maio/2010, a plena capacidade prevista no contrato de compra do equipamento. Do alícerce, em jun/2008, ao pico de produção foram apenas 23 meses, um prazo digno de registro em obra de tal porte e complexidade e digno de orgulho para todos que dela participaram. As obras andaram em ritmo forte mesmo durante o auge da crise financeira mundial entre setembro 2008 e meados de 2010.

Em seguida foi iniciada a montagem da fábrica de leite condensado. Um investimento total de R\$ 22 milhões, sendo R\$ 8,5 milhões com recursos próprios.

#### **Fábrica de Pó:**

\$ 7.750.000 próprios, \$ 11.450.000 financiados, total \$ 19.200.000

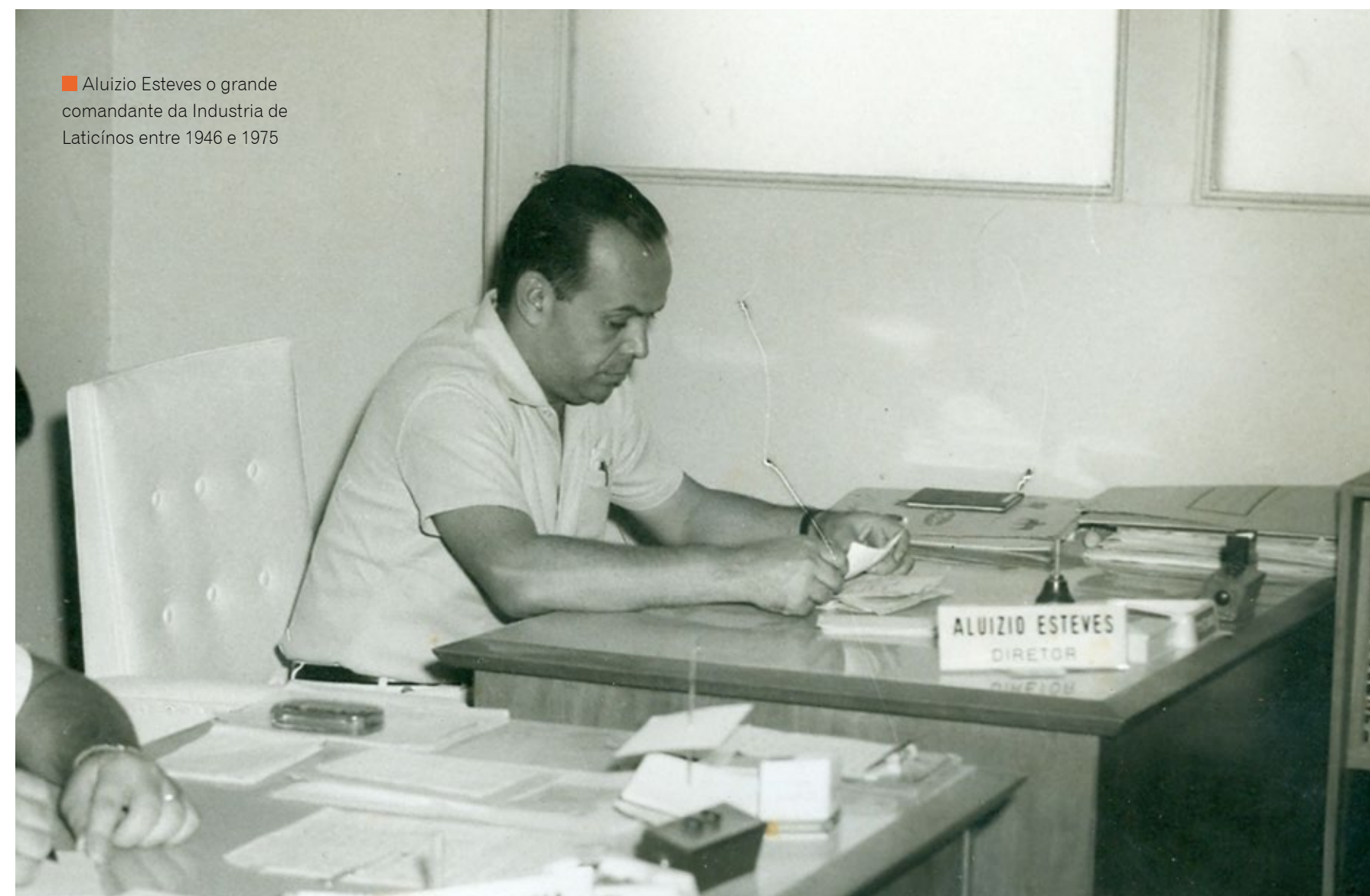
#### **Condensado:**

\$ 690.000 próprios, \$ 1.860.000 financiados, total \$ 2.550.000

Incluídos nesse total alguns investimentos na infra-estrutura da fábrica: foi dobrada a capacidade de lavagem de carretas; a capacidade de pasteurização do soro líquido; dos tanques de estocagem de soro in-natura; dois novos galpões para armazenagem do soro e do leite em pó e de embalagens. E também mais dois concentradores de soro in natura.

Com esse investimento a empresa mudou de patamar, mudou de tamanho. Foi um investimento de porte que fica mais impressionante quando se enfatiza que foram R\$ 22 milhões de reais investidos em uma empresa que tinha R\$ 18 milhões de Patrimônio Líquido no início do projeto.

■ *As fábricas de pó e de condensado foram magnífico marco para celebrar o Centenário.*



■ Aluizio Esteves o grande comandante da Indústria de Laticínios entre 1946 e 1975





# Comercialização, marketing e inovações

Na história da indústria percorremos o período de tempo entre os anos 1934 a 2015. Na parte comercial do setor de lácteos começaremos em 1950.

Até o começo dos anos 50 a empresa praticamente só vendia manteiga em latas.

O queijo começara a ser produzido em 1946 e ainda tinha volume pouco expressivo. O mercado principal era o Rio de Janeiro. Vendia-se também no interior, atendido pela estrutura de vendas de Carangola e de Valadares que vendia sabão, açúcar, massas, café em pó, produtos então fabricados pela empresa. As vendas eram feitas para atacadistas das cidades do interior e dos bairros do Rio.

Os queijos eram transportados, sem refrigeração, em “jacás”, armação de ripas de madeira, abertas, onde os queijos ficavam à amostra, sem proteção do ambiente. No Rio, a empresa tinha uma Depósito na rua de Santana, bem próximo da Av Pres Vargas, dá pra imaginar isso !?. Os atacadistas dos bairros e subúrbios vinham comprar e apanhar os produtos, os queijos ainda nos jacás ou já fora deles. Os queijos Minas Fresco se ficassem muito tempo no depósito, eram lavados e escorridos. Todos os queijos sem qualquer embalagem. Os rótulos dos queijos vinham à parte e eram entregues ou não se os atacadistas e varejistas solicitassem. Com o tempo outros pontos de venda foram sendo abertos. Tivemos 6 lojas no Rio.

Na rua de Santana, na rua do Acre e em Irajá, para atender atacadistas e/ou varejistas. E localizadas no Mercado da Central do Brasil, no Castelo, e na rua Visconde de Inhaúma onde o objetivo era a venda de varejo ao consumidor.

Outros tempos, outro mundo. Dizia-se que “laticínios quem compra é o homem” e, confirmando, havia fila nas lojas depois do expediente dos escritórios. Por isso as lojas para consumidores ficavam onde estavam os pólos de pontos de ônibus no centro. Não havia supermercados ainda.

### Crescimento na indústria exige mudança nas vendas

Em 1965 José Ribas Carbonel é transferido do Rio para São Paulo onde a empresa inaugura filial em busca de mais vendas que não conseguia aumentar no Rio. Em 66, com a inauguração da nova fábrica de manteiga em Valadares e com as fábricas de Conselheiro Pena e Itambacuri



■ Porta para veículos da fábrica de Valadares, e torre de entrada e medição da energia. Manteiga Paiva: o primeiro lácteo da empresa



fabricando queijo ao invés de manteiga, havia muito queijo e pouca venda. Para vender todo o queijo produzido a empresa praticava preços menores que os concorrentes.

Aluizio Esteves com frequência alertava que a empresa estava perdendo a chance de crescer mais em laticínios, que podia produzir duas vezes mais, e até mais, e que não estávamos crescendo mais somente por falta de vendas.

Humberto Marques atuava como Comprador e começou a fazer críticas sobre a área de marketing e vendas com base em dois cursos de especialização (Pós, lato sensu) que frequentara na PUC Rio. Entre outras, a crítica principal era que a empresa esperava pelos compradores, era passiva ao invés de buscar as vendas.

Então, foi surpreendido com uma tarefa-desafio: foi-lhe entregue a responsabilidade de fazer a mudança na forma de trabalhar, na cidade do Rio de Janeiro.

Em poucos meses a cidade estava dividida geograficamente e zonada entre 4 supervisores, cada um deles comandando 5 vendedo-

res. Saltamos, de uma vez, de 2 para 20 vendedores no Rio. As lojas foram paulatinamente desativadas e o Depósito transferido da rua de Santana para o galpão de Ramos que, antes, fora armazém de café da Cia Corcovado de Armazéns Gerais. O sucesso foi rápido e grande.

Além de crescer muito as vendas, ocorreram dois resultados não esperados antes da mudança na forma de atuar, na comparação Rio x São Paulo. No Rio ocorria menor diferença entre os volumes vendidos na safra versus entressafra e o preço médio era maior no Rio do que em São Paulo.

Por coincidência, ao mesmo tempo dessas mudanças na setor de vendas da empresa começava a introdução das lojas de auto-serviço no Brasil, os supermercados.

Entre 1971 e 1974, com o mesmo sistema de trabalho implantado com grande sucesso no Rio, Humberto tocou a abertura de três filiais em Belo Horizonte, Brasília e Recife. Em todas contou com a importante colaboração de Walker F. Morando, que anos depois, chegaria a Gerente Nacional de Vendas. Representantes foram nomeados em todas as capitais do nordeste e do norte. E também em algumas cidades no interior do estado do Rio. Os produtos da empresa se tornam presentes em todas elas.



■ Lanche com a 2ª logomarca Regina; Estepe com a 3ª logomarca Regina; Fontina, com a marca da Serra

### Manteiga Marilene e empacotamento manual no Rio

No começo dos anos 60, por sugestão de Aluizio Esteves, foi montada uma seção de empacotamento de manteiga no galpão de Ramos, no Rio.

A manteiga vinha de Valadares em caixas de madeira, 35kg, iguais às caixas em que era estocada e que também eram usadas nas vendas para a Kibon e outros clientes. Um deles, a Alhambra, famosa marca estabelecida com ponto de fabricação e venda de manteiga no centro do Rio. O empacotamento da manteiga Marilene era todo manual. Com espátulas de madeira, instrumento semelhante à uma pá, a manteiga era transferi-

da das caixas para os moldes onde tomava a forma, em porções de 250g. Era então embrulhada com folhas de “papel manteiga” branco, sem impressão. Depois eram colocadas em cartuchos de papelão que tinha a rotulagem nele impressa, com a marca Marilene. Essas caixinhas eram embrulhadas em papel, com 10kg cada embrulho.

Esse empacotamento manual funcionou até que entrou em operação em 1967, em Governador Valadares, moderna máquina importada da Suíça. Ela recebe a manteiga num funil alimentador, molda as unidades, corta o papel que alimenta a máquina em bobinas, embrulha cada



■ Queijos saindo de túnel onde o saco é encolhido para ficar colado ao queijo, tomando a sua forma como se fosse a pele dos queijos





unidade e os pacotinhos saem prontos em esteira onde são colocados em caixa de papelão.

### Mudança tecnológica e os queijos cremosos

Na segunda metade dos anos 1960 já tínhamos a liderança na quantidade de queijos produzida no Brasil e assumimos a liderança incontestante na preferência do consumidor.

A importância da embalagem a vácuo na indústria queijeira está relatada no capítulo A Saga do Laticínio, sob o título “*A grande virada*”, e lá foram citados 7 ganhos com a nova embalagem.

Aqui falamos de ganhos na comercialização. Dois ganhos que todas as marcas tiveram:

- Consumidores ganharam higiene no manuseio nos atacados e nos varejos;
- Consumidores livraram-se das perdas com as cascas dos queijos;

Mas houve um ganho que apenas nós tivemos:

- Regina passou a ser sinônimo de queijos “cremosos”, denominação que os consumidores deram para o que tecnicamente se define como massa pastosa.

Nossos queijos *cremosos*, então uma novidade e exclusividade, eram muito elogiados. Não apenas por serem mais macios, mas sobretudo por sua massa mais pastosa, tornaram-se preferidos dos consumidores. Com os queijos cremosos, o volume de venda da empresa cresceu muito. De uma fabricante de queijos cujos pontos fortes de venda eram:

- a) grande volume de produção;
- b) garantia de fornecimento na entressafra;

Regina dos queijos cremosos passou a ser considerada marca de qualidade e preço top.

Com as embalagens a vácuo, os jacás, “os engradados” abertos nos quais os queijos eram transportados e que ficavam expostos ao ambiente foram substituídos por caixas de papelão fechadas.

<sup>1</sup> carrinho com batelada de manteiga para alimentar a empacotadora;

<sup>2</sup> tablete de manteiga, já formado, e sendo embrulhado pela máquina;

<sup>3</sup> pacote pronto saindo da máquina



As formas de queijo que até então eram manuscadas por mãos sem os devidos cuidados de higiene nos depósitos dos atacadistas e nos balcões dos varejistas passaram a contar com a proteção da embalagem de plástico impermeável.

Não era mais obrigatório descascar os queijos para se eliminar a consequência do manuseio descuidado. Aliás, os queijos não tinham mais casca. Podiam ser consumidos 100%, sem as perdas das cascas habitualmente descartadas e que significavam prejuízo dos consumidores.

### A reformulação das rotulagens e a criação da logo Regina

Desde sempre, na empresa pouco valor ou importância se dava para marca. O maior cliente da empresa nos anos 60 era, de longe, a Sorvetes Kibon que comprava manteiga sem sal, congelada a -15 °C (quinze negativos), em caixas de madeira com 35 kg. Todos os hotéis de luxo do Rio, 100% deles, compravam manteiga sem sal em caixas de madeira de 10kg. A maior empresa aérea brasileira VARIG e a fornecedora da americana PanAm, também. Não se vendia marca nem manteiga com sal, a preferência dos brasileiros. Vendia-se qualidade e a garantia de fornecimento nos meses de entressafra, quando concorrentes reduziam sua oferta e costumavam deixar mesmo clientes regulares em falta.

Naquele tempo a empresa mantinha inúmeras marcas de manteiga. Entre outras, as mais importantes foram Paiva, Lajão, Itambacuri, Ibituruna, todas em latas, e Marilene em cartuchos de papelão. E o queijo podia ir pelo mesmo caminho pois já tinha duas marcas: Serra e Regina.

Pior, com a mesma marca Regina, havia mais de uma rotulagem. A marca era grafada de forma tão diferente em cada rótulo de queijo (minas, prato, parmesão), que claramente mostrava que na empresa não havia o conceito de logomarca. E mais, os rótulos só eram entregues aos atacadistas e varejistas se e quando por eles solicitados.

As fotos da bela menina, Regina Maura, filha de Jonas Marques, que ilustravam os rótulos eram diferentes. Havia foto com um laço nos cabelos, com dois laços, sem nenhum laço, com roupas diferentes. A única coisa comum era o belo e espontâneo sorriso.

Foi quando os conceitos de marketing e logomarca entraram na empresa:

- No queijo, aproveitando a introdução da embalagem a vácuo;
- Na manteiga, com o empacotamento automático em papel com alumínio;

### O marketing entra na empresa

Entra com Humberto Marques. Na linha de produtos são exemplos: o Queijo Minilanche; a manteiga Regina substituindo a manteiga Marilene; a manteiga com 200g; o parmesão ralado. Todas as criações dele. Assim como a logomarca Regina e a logomarca da empresa que foram criadas por especialistas, por atuação dele.

O uso da embalagem a vácuo nos queijos causou o abandono do rótulo com a foto da menina. E mais, as formas que queijo passaram a portar os rótulos obrigatoriamente por estarem impressos na embalagem e não mais ser entregues aos compradores somente se solicitados, como acontecia até então com os queijos nos jacás.

Para manter o rótulo com a foto, os rótulos teriam que ser colados sobre o plástico. Mas optou-se por uma solução mais prática e mais econômica: evitar a mão-de-obra para a aplicação do rótulo e reduzir custo do rótulo, já que custava mais caro comprar os rótulos de papel do que a rotulagem já vir impressa no plástico pelo fabricante dos sacos. Ocorre que, com o rótulo impresso no plástico, por razões técnicas não era possível imprimir a foto no plástico. Isso obrigou uma reformulação total em todos os rótulos com o abandono das fotos, que foram usadas em torno de 20 anos.

Humberto enxergou a chance de se criar uma logomarca e sugeriu que a tarefa fosse entregue a profissional de design e não feita por desenhista do fabricante da embalagem como tinha sido até então com todas as embalagens anteriores. Assim nasceu a logomarca Regina.

Na mesma época, ele foi chamado a participar nas conversas sobre a embalagem da manteiga Marilene em papel de alumínio que substituiria o cartucho de papelão, e as duas propostas que fez foram adotadas:

- a) A manteiga seria Regina e não mais Marilene;
- b) O pacote teria 200g e não mais de 250g;

Dois tacadas de grande sucesso.

Todas as marcas existentes no país produziam pacotes de manteiga de 250g. Regina foi a primeira e, durante muito tempo, a única com 200g. Pode-se avaliar o sucesso da iniciativa ainda nos dias de hoje: todas as manteigas no Brasil, sem exceção, todas elas são de 200g. Não há nenhuma manteiga de 250g, todas acabaram copiando a manteiga Regina que, então, nascia inovando.



### A incrível história da marca Regina

Aluizio Esteves começou a trabalhar na empresa em 1946 quando começou a produzir queijos e lançou a marca Regina. Como já foi dito, até então a empresa dava pouco valor, senão nenhum valor à marcas como ficou fortemente evidenciado vinte e poucos anos depois.

No fim dos anos 60, em determinado momento Humberto Marques apresentou projeto de contratação de uma página da revista Supermercado Moderno, durante 12 meses consecutivos, para campanha de fortalecimento da marca Regina. O projeto foi recusado com argumento tão forte quanto surpreendente:

*“Não vamos investir para fortalecer uma marca que sequer é nossa!”*

Atônito, ficou sabendo que a empresa não detinha a marca pela qual ele tanto vinha trabalhando para fortalecer nos últimos anos. Depois do susto e da decepção, dois pontos estavam claros: o detentor da marca não só nunca a utilizara como nunca tinha contestado seu uso por nossa empresa.

Aprofundou estudo e ficou sabendo que o detentor da marca Regina era estabelecido em Belo Horizonte. Então, encarregou Áureo Esteves, o gerente da filial de vendas em Belo Horizonte, de levantar o que pudesse ajudar para a realização de futuro encontro dele com o dono da marca.

Em poucos dias veio a informação: o detentor da marca era o dono de um pequeno box no Mercado Central de Belo Horizonte, estava em dificuldades financeiras e, corria o boato, prestes a fechar as portas.

Áureo achava que a compra da marca seria possível e que ele mesmo devia fazer o contato. Achava que se fosse alguém da direção da Barbosa & Marques ou, mesmo não sendo diretor, como era o caso, mas só “por ser do Rio” ia encarecer a compra. Autorizado a fazer um primeiro contato, Áureo, em brilhante atuação, voltou com o preço para a compra acertado na primeira e única conversa.

Humberto fechou a compra sem sequer buscar aprovação da direção. Com as sucessivas mudanças de moedas que ocorreram no país, ele não conseguiu se lembrar do valor para ser registrado neste livro. Nos levantamentos para registrar na história da empresa não se encontrou essa



### A evolução da logomarca Regina



### Utilização de mascote



importante informação: qual o valor pago pela marca Regina. Sobre a marca temos os seguintes registros:

Em 10.03.70 demos entrada no pedido de transferência e pedido de registro da marca Regina no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial. O Registro no INPI foi concedido em 10.09.74.

A empresa trabalhou incríveis 28 anos com uma marca que não era dela e vinha nela investindo, forte, perto de 10 anos antes de efetuar sua compra.

### Minilanche, pioneirismo de sucesso que virou um problema

A empresa foi pioneira diversas vezes e em diferentes casos e diferentes produtos.

Mas seu pioneirismo mais impactante foi, sem dúvida, no lançamento de queijo Minilanche. A empresa inventou o produto, criou sua denominação Minilanche, e inovou no seu sistema de fabricação.



O queijo prato era então vendido pela empresa e também pelas concorrentes:

- a) Em formas cilíndricas de 5kg e 1 kg (cobocó);
- b) No formato de paralelepípedo de 3kg e 2kg (Lanche) e de 1kg (lanchinho), a última com pouco sucesso de vendas.

Mas estava claro para alguém com foco em marketing que os consumidores queriam comprar porções menores que 1kg e mostravam isso forçando os varejistas a fracionar os queijos maiores.

Com o fracionamento nos varejos perdia-se parte do que havia sido ganho com a embalagem a vácuo: voltava a falta de higiene na manipulação e voltou a venda de gato por lebre. Retirado do saco para ser fracionado, o queijo de marca de combate podia ser – e freqüentemente o era – vendido como sendo de outra marca.

As indústrias não atendiam a demanda do consumidor e não ofereciam unidades menores porque fazer isso era difícil, era caro, era



■ À esquerda, o primeiro rotulo do queijo Prato; À direita, o primeiro do Parmesão; As fotos são diferentes.





■ Maior vencedor brasileiro em Pan-Americanos, entre todos os esportes, até 2007. 11 medalhas: 1 ouro, 8 prata, 2 bronze. Sebastian Quatrin, patrocinado Regina de 1998 a 2007

complicado e, em muitas indústrias, era impossível por falta de espaço. Para produzir unidades menores era necessário: formas apropriadas; prensas apropriadas; sala de fabricação com área suficiente para manipular maior quantidade de unidades; muito mais capacidade nas câmaras frias e nos tanques de salga dos queijos.

Os dois primeiros requisitos (formas e prensas) podiam ser resolvidos com investimento mas, para mais câmaras e salmouras, poucas fábricas dispunham do espaço necessário.

Por pressão do setor comercial, o setor industrial da empresa, ainda sob o comando de Aluizio Esteves, encontrou a saída para fazer pequenas unidades. Usando formas destinadas a fabricar Estepe, começou a produzir um ‘queijão’ que era fracionado e gerava 8 formas de 500g. Com essa solução a empresa colocou no mercado o queijo Minilanche, denominação criada por Humberto Marques. O sucesso foi enorme e as vendas dispararam.

Tão grande foi o sucesso que as fábricas ficaram congestionadas mesmo com a solução de pensar 1 unidade e não 8 unidades. Mas quando a empresa começou a reduzir o número de fábricas ficou claro que o sucesso do Minilanche tinha se tornado um problema. As instalações começavam a ficar apertadas para produzir tantas unidades pequenas requeridas

pelo mercado. Estávamos caminhando para o ponto que tinha impedido os fabricantes de atender ao desejo dos consumidores por queijos menores.

#### Uma solução revolucionária

Depois de muito estudo e trabalho a empresa, já com a divisão industrial sob a tutela de Samuel Hosken, chegou a uma solução.

Um cubo de queijo de pouco mais de 14 kg que é salgado e maturado inteiro, e fracionado somente no momento de ser expedido ao mercado. E mais, o mesmo bloco pode ser fracionado em diferentes formatos e, com isso, a solução para o Minilanche também melhorou e facilitou a fabricação do Lanchinho e do Lanche. O mesmo bloco pode resultar em:

- 30 unidades de Minilanche; Ou
- 15 unidades de Lanchinho; Ou
- 6 unidades de Lanche

Mérito para Antonio Mauricio da Costa gerente de Tecnologia e Produção e Francisco Samuel Hosken então Diretor Industrial, ambos técnicos em laticínios.

Dito assim parece simples. Mas não era. E não foi.

■ Após a salga, mergulhados em salmoura, os queijos secam em câmara frigorífica antes de sua colocação nos sacos plásticos







■ Máquina que drena o soro e transforma a massa do queijo em algo semelhante a um enorme colchão, que será cortado automaticamente nos tamanhos em que a massa irá para as formas de prensagem e moldagem

As formas tinham que ser especiais e são caras, de inox, para comportar tamanho peso e pressão durante a prensagem se comparadas com as formas comuns e de plástico que todas as indústrias usavam. As prensas tinham de ser diferentes das existentes no mercado. E tivemos, também, que criar e construir a ferramenta para fracionar o bloco de queijo e capaz de produzir os três formatos diferentes a partir do mesmo bloco.

Sem gerar sobras e/ou aparas não foi possível chegar ao formato exatamente igual ao formato que estava no mercado e com o qual os consumidores estavam habituados. Com uma agravante: com o passar dos anos já havia algumas concorrentes ofertando Minilanche com o mesmo formato que nós tínhamos criado de vez que não tínhamos exclusividade do fabricante das formas plásticas para Estepe, com as quais começamos a produzir o Minilanche. Felizmente os testes mostraram que os consumidores não se importaram nem um pouco com os queijos terem formato um pouco diferente do que estavam habituados. Tocamos o projeto até que 100% da nossa produção passou a ser fabricada com os Blocos. Mas nem isso foi simples. Enquanto não chegamos a 100%, tínhamos o mesmo queijo com dois formatos e isso bagunçava a arrumação das lojas, as pilhas

não paravam em pé. Para não colocar os diferentes formatos lado a lado, a distribuição era seletiva: onde entrava o novo formato não recebia mais o antigo formato.

De 1973 a 1978 vendemos entre 6 e 7 milhões de Minilanche por ano. Sucesso estrondoso.

#### Ótimas marcas e alguns problemas

A logomarca Regina, a denominação Minilanche, as marcas Beijo, BM, Zero, Cave, Sópreço todas são marcas criadas por Humberto Marques. A última, para um grupo de lojas mais populares da 'Mar e Terra', então grande rede de varejo do Rio.

Ao entrar na venda de leite preferimos manter a marca Regina fora do mercado de leite conturbado pelo governo que ao invés de atuar contra a inflação atuava controlando e tabelando preços de leite.

Leite TOTAL, em UHT, foi lançado em 1984, então chamado 'leite longa vida'. A marca surgiu de um concurso entre os funcionários com prêmio em dinheiro para o vitorioso: Isaac José da Silva. Até hoje perma-

nece no mercado e nos parece uma marca muito forte para Leite Integral que é definido em nosso catálogo como um produto "como a natureza o criou e produz, do qual nada foi retirado". É a terceira marca de leite UHT mais antiga no país.

Leite ZERO, foi uma grande sacada. A marca foi devidamente registrada no INPI- Inst. Nacional de Propriedade Industrial, sem ressalva ou limitação do INPI, e sem que tenha sofrido qualquer oposição ou contestação por outra empresa durante todo o muitíssimo demorado processo de registro.

Anos depois, aparece no mercado Danúbio Zero "com zero por cento de gordura". Fomos a justiça, em São Paulo, contra o uso de 'zero' e tivemos decisão favorável já que temos a marca registrada no INPI. Como soe, os derrotados recorreram e a decisão do Tribunal de São Paulo demorou perto de absurdos 10 anos. Ao final, disse o juiz relator:

*"Diversas são as empresas que se utilizam dessa expressão para indicar a característica do produto comercializado"*

Ora, ora, a empresa buscou a Justiça para defender sua marca devidamente registrada e ficou 10 anos sem solução da 2ª Instância, ficou 10 anos sem proteção, o que estimulou outros a usarem Zero. Tivesse uma decisão mais rápida e não haveria "diversas empresas", haveria apenas aquela primeira contra quem foi ajuizada a ação.

Depois disso dezenas de produtos passaram a usar Zero mesmo mantido, como está mantido ainda em 2015, o nosso registro no INPI. Além de produtos com gordura zero, açúcar zero e álcool zero decididamente este é um país com seriedade zero.

Beijo foi marca criada e registrada para Doce de Leite e foi usada em Bebida Láctea.

Queijo CAVE foi outra marca que a empresa criou e usou nos então chamados queijos especiais e que dela desistiu depois de algum tempo para usar Regina também naqueles queijos.

■ 1 blocos de queijo são fracionados em peças de 500g, 1kg ou 2kg; 2 Manteiga com sal em sua embalagem atual; 3 esteira levando queijos para câmara de vácuo





### Queijo ralado, outro pioneirismo de sucesso

Em meados dos anos 60 surgiu, em São Paulo, o primeiro queijo parmesão ralado em pacotes de 100g. A idéia era ótima mas o produto era péssimo. Exames em nosso laboratório mostraram que o queijo era apenas ralado e empacotado sem qualquer tratamento e/ou recurso na embalagem. Com pouco tempo estava rançoso. Mas como estava sozinho no mercado, girava rápido e conseguia alguma venda antes de ficar rançoso.

Em 1967, em lua de mel, Humberto Marques comprou em supermercado na capital do México parmesão ralado argentino, sem ranço, o que mostrou que havia solução para o queijo resistir por mais tempo. Análises de outros pacotes depois comprados em Buenos Aires indicaram que o ralado argentino tinha menos umidade que o original parmesão em formas e que havia gás neutro (nitrogênio) dentro da embalagem.

Testamos fabricar queijo mais seco mas isso resultava em queijo de péssima qualidade, sem as características do tipo parmesão. Tínhamos, então, de encontrar a forma de reduzir a umidade do queijo depois dele fabricado, e não fabrica-lo mais seco. Desidrata-lo depois dele ser ralado mas de forma controlada, sem torrar os grãos.

Convicto que se fosse encontrada a solução teríamos um produto com

grande potencial de vendas, com muita perseverança Humberto acabou chegando à Treu, empresa fabricante de equipamento usado na indústria farmacêutica para secar pastas úmidas transformando-as em pó que, prensado, virava os ‘comprimidos’. Consegui interessar a empresa que aceitou o desafio e se dispôs a desenvolver um secador para queijo ralado. Foram meses mandando partidas de queijo ralado para os experimentos deles até que aprovamos o resultado produzido em máquina que eles definiram como “secadora de leite fluidizado”.

Com um ralador desenvolvido por funcionário nosso, o lendário Mauro Valadão, e fabricado por nós mesmos, com a redutora de umidade desenvolvida pela Treu e com máquinas dosadoras e empacotadoras fabricadas na Argentina, começamos a produzir e vender queijo parmesão ralado envasado, sem nitrogênio, mas sob vácuo.

Consideramos o ralado Regina um produto pioneiro porque o que existia até a nossa entrada no mercado pode-se dizer que eram produtos quase que do

■ Zerolac, leite sem lactose, lançado em 2015; Total, terceira marca mais antiga do Brasil; ZERO, sem gordura, um dos poucos vitaminado no mercado



mésticos ou artesanais com pouquíssima durabilidade e má qualidade enquanto que o Regina era um produto industrial, durável, muito diferente e melhor.

Quando começamos já havia outras marcas em São Paulo. Mas, com a grande diferença na qualidade, acabamos chegando ao segundo lugar em vendas de queijo ralado. Chegamos a vender 1.500.000 kg/ano de Parmesão ralado.

### Pioneiros muitas vezes

- 1º manteiga de 200g no Brasil, hoje todas as marcas são assim;
- 1º queijo prato de 500g, com a criação da denominação Minilanche para o tipo;
- 1º queijo ralado com desidratação em Leite Fluidizado, processo e equipamento desenvolvidos para a empresa
- 1º laticínio do país a emitir Notas Fiscais via computador;
- 1ª indústria de queijos do país a não operar aos domingos;
- 1ª a produzir queijos em grandes blocos, fracionados pós salga e cura;
- 1º tanque para fabricação de queijos fechado a operar no Brasil;
- 1º tanque para queijos automático (computadorizado) a operar no Brasil;
- 1ª em Minas a implantar resfriadores nas fazendas e coletar leite a granel;
- 1ª a aplicar inseminação artificial em granjas de produção de suínos no Brasil (então restrito às centrais de genética)

■ Queijo parmesão ralado o líder de venda, em quilos, entre os queijos da empresa

O ralado é hoje o queijo com maior volume de venda, em quilos, entre todos os queijos da empresa sendo, também, o produto de maior faturamento entre todos itens, queijos e não queijos do portfólio da empresa, confirmando as altas expectativas na época e que justificaram o esforço e o investimento de tempo e dinheiro no desenvolvimento do produto.





■ Prédio da torre de secagem de soro e de leite

# Vencendo dificuldades

Por Humberto Esteves Marques, 2015

Nem tudo foram flores nesses cem anos. E não poderia ser de outra forma para quem viveu durante duas Guerras mundiais e duas graves crises financeiras globais (1930 e 2009). No Brasil vivemos duas Ditaduras (1930 e 1964); a Queima de Café; 30 anos de inflação continuada; uma Hiperinflação e cinco planos fracassados para combatê-la; e uma Década Perdida.

Nos cem anos da empresa, a moeda brasileira mudou de nome oito vezes e perdeu 18 zeros! Isso mesmo, 18 zeros foram cortados das diferentes moedas que existiram no período. Isso mostra em que país vivemos. E nos obrigou a usar o dólar nos gráficos deste livro, para poder comparar épocas de moedas diferentes.

Não temos registros nem informações verbais sobre como as guerras afetaram a vida da empresa. Mas é claro que ela foi afetada, de uma forma ou de outra, porque todas as pessoas, todos os entes econômicos e todos os países formam afetados.

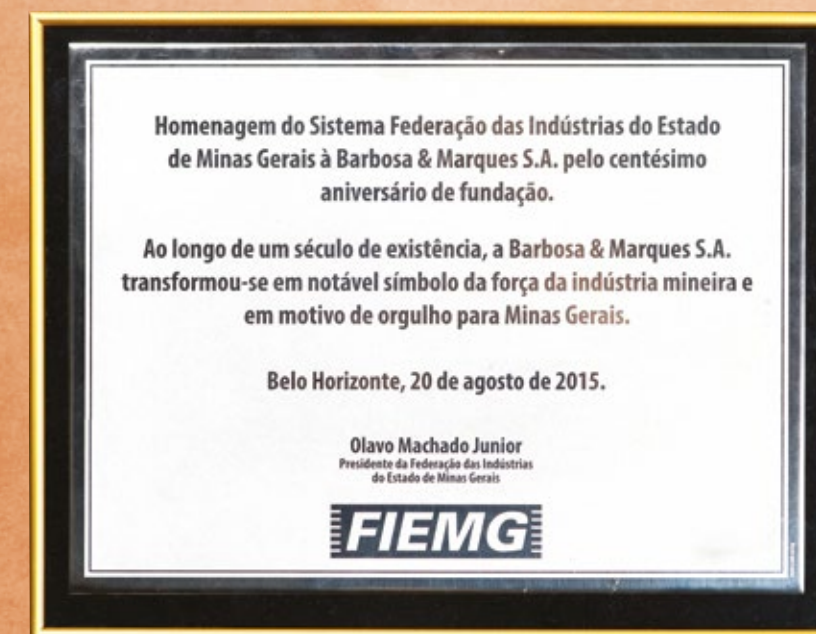
Também não há registros de como a absurda “incineração de 78 milhões de sacas de café”, no período 1930 a 1931, afetou a empresa, que era comerciante e exportadora de café. O produto, então, representava 73% das exportações do Brasil e o governo tomou empréstimos em bancos ingleses para comprar café dos produtores e queimá-lo. Difícil acreditar que destruir riqueza, que queimar qualquer riqueza é uma medida inteligente e benéfica, ainda mais com endividamento.

Mas temos registros de problemas mais recentes, todos resultantes de intervenções governamentais. Neste capítulo, citamos alguns dos absurdos que enfrentamos, num breve relato.

## **Não era jabuticaba mas virou um grande abacaxi**

“Preço Mínimo” de produto agrícola, mundo afora e também no Brasil, sempre significou que o governo garante, que o governo compra o produto por aquele preço que ele estabelece. Mas o leite sempre foi uma exceção porque os governos não têm como comprar um produto que tem poucos dias de vida.

Na Europa, até a criação da UE, como forma de garantir preço mínimo ao produtor de leite, alguns governos compravam manteiga e



■ Homenagens da FIEMG Federação das Indústrias de Minas Gerais em 1990, pelos 75 anos da empresa e em 2015, pelo centenário da fundação



leite em pó das indústrias. Com isso, como contrapartida, as indústrias praticavam um preço mínimo de leite ao produtor fixado em acordo com o governo.

No Brasil não havia Preço Mínimo para o leite, até que o general que comandava a Superintendência Nacional de Abastecimento (Sunab) em Minas Gerais baixou Portaria estabelecendo “Preço Mínimo” para o leite ao produtor. Uma jabuticaba?

Coisa que existe somente no Brasil é jabuticaba, se não for jabuticaba é besteira. Na maluquice estabelecida pelo general, os laticínios mineiros estavam obrigados a praticar aquele preço, e não o governo. Para piorar, o preço era alto demais, impossível de ser praticado e, acredite, era obrigatório somente em Minas Gerais, como se aquele estado fosse um país independente. Os concorrentes de outros estados não estavam obrigados a pagar o preço mínimo do general que dirigia o órgão em Minas.

Sem condições de cumprir com a regra estapafúrdia, a Barbosa & Marques suspendeu suas compras de leite e gerou uma crise institucional enorme, inclusive com ameaças de prisões, de intervenção e ocupação nas nossas fábricas. Tempos depois, como forma de terminar com aquela maluquice sem desautorar o general, a medida foi estendida pelo governo federal ao resto do país, mas com um preço menor, o que tornava a medida sem efeito prático naquele momento, mas atendia o objetivo de acabar com aquela obrigação impossível de ser cumprida sem tirar a força do general.

Mas o mal estava feito. E a jabuticaba virou um grande abacaxi: a regra absurda ficou em uso até 1992. O governo descobrira como fazer barretada com o chapéu alheio: aplicar a regra absurda de fixar preço mínimo para terceiros praticarem e não para o governo praticar, como sói mundo afora onde se pratica política de “preços mínimos”. Até 1992, de tempos em tempos, quando o burocrata errava a mão e fixava preços elevados demais, gerava crises e/ou prejuízos. Um inferno. Até que maneiras para fugir da maluquice começaram a ser adotadas.

É duro ser empresário no Brasil.

### Superando arbitrariedade governamental

Para qualquer mudança numa fábrica de laticínios, as empresas precisam de aprovação do órgão do Ministério da Agricultura, a quem cabe

a fiscalização sobre a atividade. Para qualquer obra, inclusive mudar uma máquina de local, é necessário apresentar plantas com o projeto e aguardar aprovação.

Certa vez, em dois processos para obras de ampliação do prédio e modernização da fábrica, com a instalação de novos equipamentos, recebemos o seguinte despacho:

*Indeferido. Distância do prédio até a rua inferior a oito metros”.*

Foi uma arbitrariedade descabida. Por dois motivos:

- 1) A exigência de oito metros não constava do Regulamento, um Decreto Federal, que até hoje rege o setor;
- 2) As fábricas estavam aprovadas e registradas e, portanto, mesmo se tivesse havido mudança no Decreto, não seriam atingidas porque nenhuma Lei pode retroagir.

A burocracia oficial foi intransigente. Face ao nosso argumento que não era possível mover o prédio a resposta foi que “sem o mínimo de oito metros de recuo, não aprovariam nada, nem obra para melhorar e modernizar a fábrica. Nem mesmo alteração em rotulagem”, essa última ameaça uma violência desarrazoada.

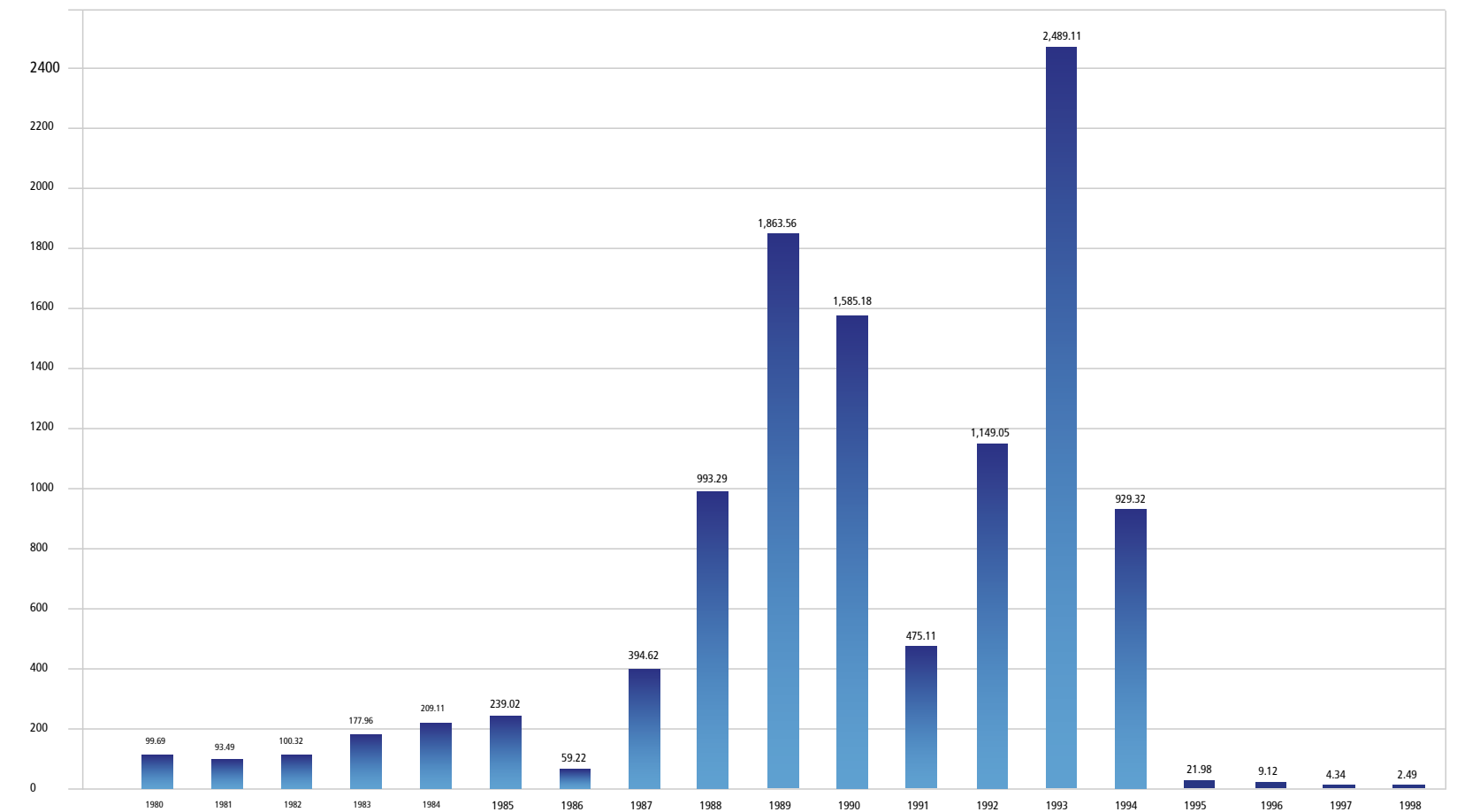
A fábrica simplesmente não podia melhorar. Podia seguir pior, podia seguir como estava porque estava corretamente registrada, mas nenhuma obra de melhora seria aprovada. Sem oito metros de distancia da rua a fábrica não podia melhorar. Se a empresa teria que mover os prédios, e como faria isso, não era problema do governo.

Sem fazer obra nos prédios e sem a devida aprovação, instalamos, *no peito*, menos equipamentos que o inicialmente pretendido. Quando tomaram conhecimento da “desobediência ao Regulamento” fomos ameaçados com o cancelamento do Registro, a penalidade mais grave dentre todas as previstas no Decreto regulamentador da atividade. E avisados que o retorno à situação anterior não nos livraria da punição. Se a ameaça fosse cumprida, simplesmente perderíamos as duas fábricas.

De tanto falar que não podia mover os prédios, um dia enxerguei a solução: podia mover as ruas!

Por sorte, sempre presente nos 100 anos da empresa, havia espaço

## INFLAÇÃO (INPC) NA DÉCADA PERDIDA



para mover as ruas. Em Itambacuri era fácil. O terreno em frente, do outro lado da rua, era nosso. Em Espera Feliz, paralelo à rua estava o leito desativado da estrada de ferro Leopoldina, destinado a ser um jardim e calçadão entre mão e contramão de avenida projetada.

Com autorização das prefeituras e aprovação das Câmaras Municipais mudamos as ruas de lugar. Quem passava nos dois locais estranhava que a rua, reta, faz uma curva sem motivo em frente ao prédio com um traçado semelhante ao da grande área dos campos de futebol.

No Brasil, o empresário tem de matar um leão a cada dia.

### A Década Perdida

Embora tenha durado um pouco mais, já que só terminou com a introdução do Real como nova moeda do país, a Década Perdida é como ficou conhecido o período de 1980 a 1994.

Para todos, foram anos desastrosos, que os números nos gráficos mostram bem.

- Recessão, com PIB negativo em 5 anos; 1981, 83, 88, 1990 e 1991;
- Inflação em torno de 1.000% ao ano em 1988, 1992 e 1994;
- Inflação superior a 1.500% em 1989 e 1990 e de quase 2.500% ao ano em 1993;

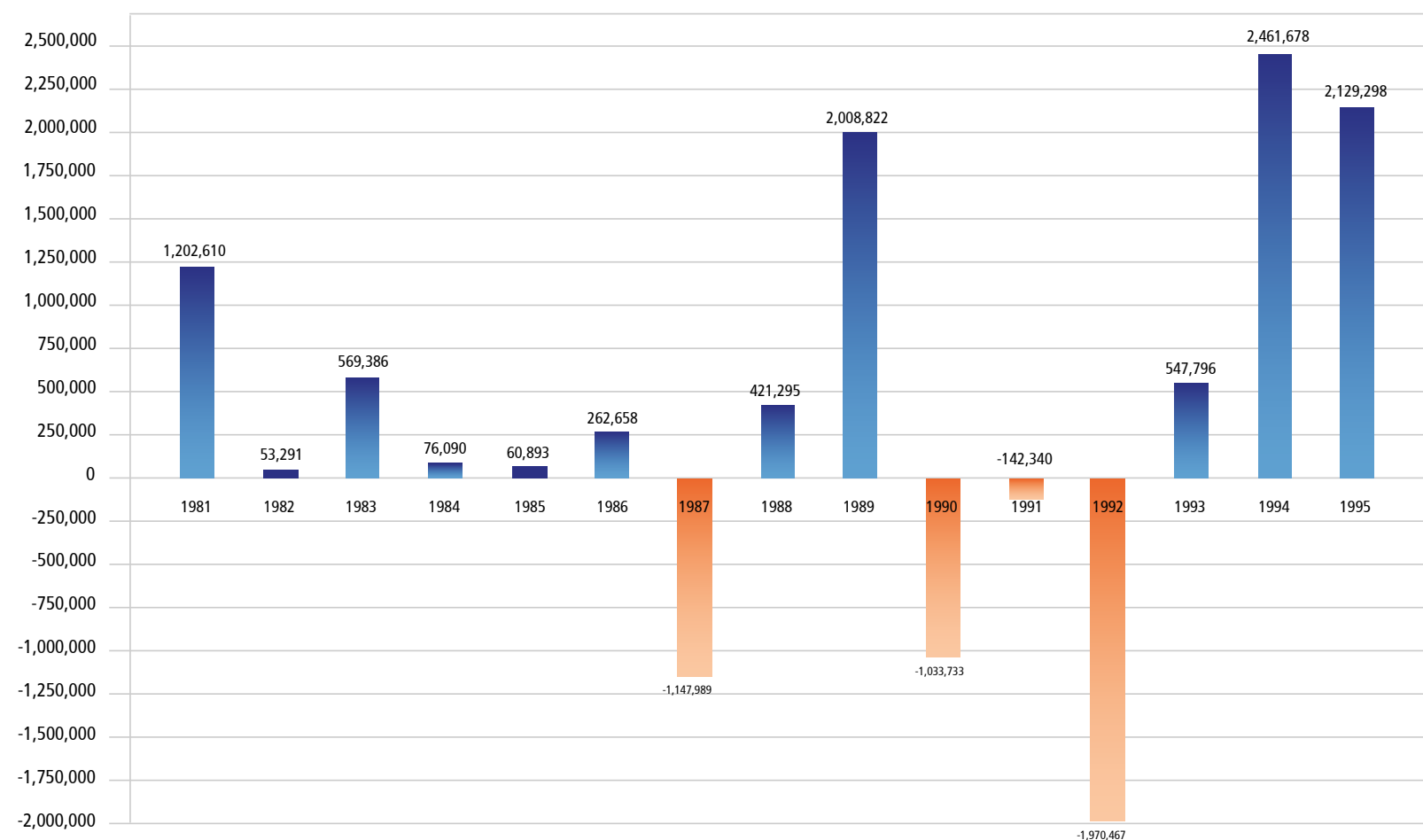
Para o setor láteo foi ainda pior, porque governantes consideram o leite um produto *essencial*. O setor sofreu mais que outros porque a demagogia sempre predominou no tratamento ao leite e seus derivados.

Para nós da Barbosa & Marques foram 11 anos terríveis:

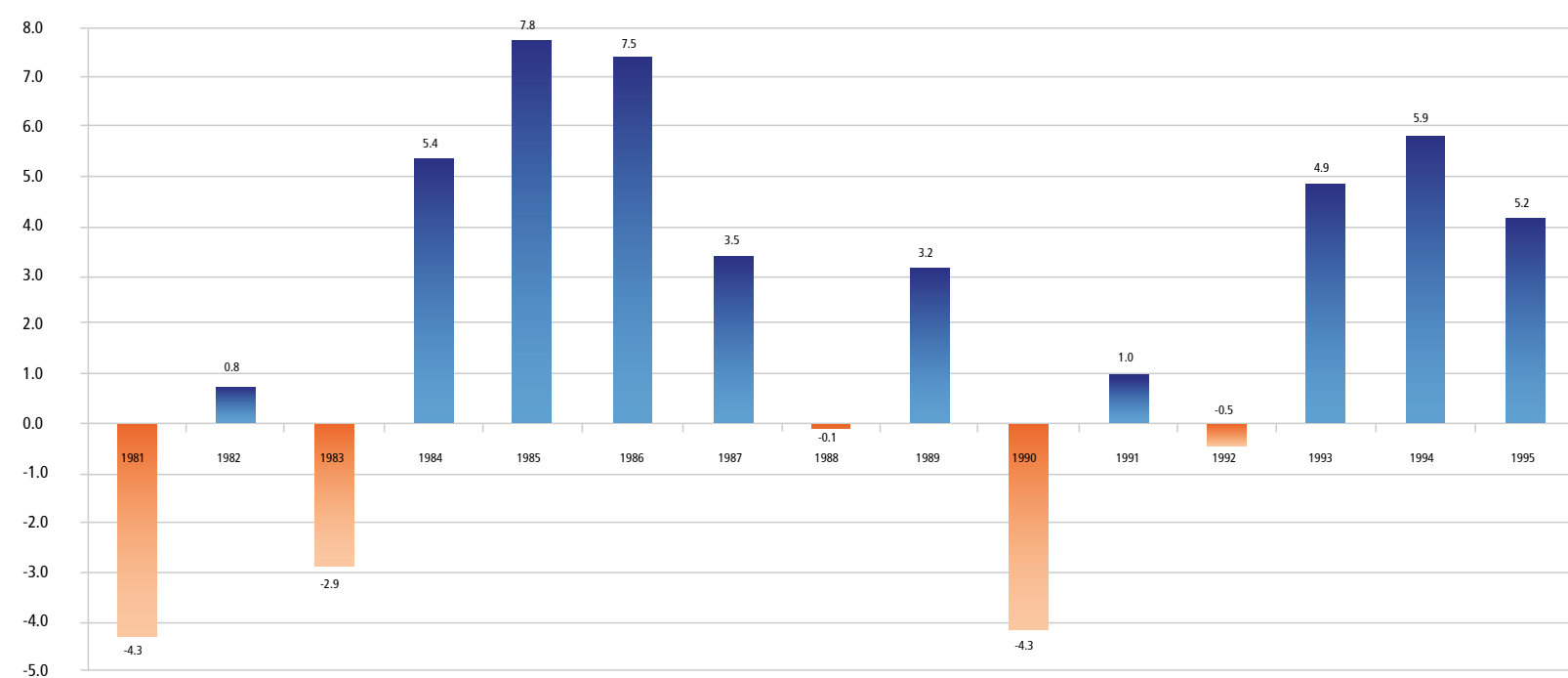
Tivemos quatro anos de prejuízo, outros quatro com resultado perto de zero e três anos muito ruins (veja o gráfico).



## RESULTADOS DE EXERCÍCIOS DA DÉCADA PERDIDA EM US\$



## VARIAÇÃO DO PIB - DÉCADA PERDIDA



Tudo por causa e culpa dos governos que, além de nos penalizar com uma hiperinflação recorde mundial – apenas a Alemanha entre guerras registrou inflação maior –, ainda nos submetem a medidas absurdas e a congelamentos e tabelamentos de preços para tentar segurar os aumentos de preços decorrentes da perda de valor das nossas moedas.

### 1986

Plano Cruzado

Inflação: 59%.

Lucros: irrisórios US\$ 160.000

Tivemos todos os preços de venda congelados em fevereiro 1986. E ficaram congelados até dezembro. Dez meses de inferno. Para fazer caixa, vendemos 18 imóveis.

### 1987

Plano Funaro + Plano Bresser.

Inflação: 395%.

Prejuízo: US\$ 1.148.000

**Funaro:** em 1º de janeiro daquele ano, o “Preço Mínimo” do leite foi aumentado 51,36%, mas a indústria teve seus preços de venda congelados nos valores vigentes em janeiro. Reconhecendo o absurdo da situação, dez dias depois, o governo “autorizou” a indústria a repassar o aumento do leite, mas os varejistas tinham seus preços tabelados, o que, na prática, impediu o nosso repasse. Ficamos praticamente sem vendas durante um mês inteiro, até 10 fevereiro, quando o varejo foi liberado.

**Plano Bresser:** em junho, de novo o preço mínimo do leite foi aumentado e, na mesma data, foram congelados os preços dos derivados da indústria por três meses, até agosto. Com o mesmo processo de “liberar” os preços da indústria, mas manter os dos varejistas tabelados, ficamos sem margem até outubro. Em resumo: tivemos apenas 11 meses, e não 12, de vendas e cinco meses de prejuízo elevado. E apenas nesses 5 meses geramos o segundo maior prejuízo dos cem anos.

### 1988

Inflação: 993%

PIB: - 0,1%.

Lucro: apenas US\$ 420.000

Os congelamentos geraram prejuízo. O segundo maior na história, em 1997. O prejuízo gerou endividamento. O endividamento gerou um custo

financeiro enorme.

Grande parte desse custo financeiro foi pago em 1988. Vale dizer que os congelamentos de 1986 e 1987 afetaram também o ano de 1988, que teve lucro pouco expressivo.

### 1989

Inflação: 1.863,5%.

Lucro: US\$ 2.000.000

Somente na metade do exercício conseguimos passar de prejuízo para lucro na conta de Resultados Acumulados. Foram necessários dois anos para cobrir as perdas com os planos Funaro e Bresser.

### 1990

Plano Collor

Inflação: 1.585%

PIB: - 4,3%

Prejuízo: US\$ 1.033.000

Bloqueio de contas bancárias e das aplicações financeiras em março 1990.

Novo congelamento de preços da indústria e tabelamento dos preços no varejo. Foi o quarto exercício com congelamento de preços desde 1986.

Suspeitando da possível adoção de medidas contra ativos que rendiam juros e Correção Monetária, adotamos medidas preventivas e entramos no novo governo sem ativos que rendiam juros e correção. Nossos excedentes de caixa foram previamente aplicados em milho e ouro que escaparam do absurdo bloqueio que atingiu somente os ativos que rendiam juros e Correção Monetária. Foi nosso terceiro maior prejuízo em cem anos, mesmo sem ter valores bloqueados. O ano foi recorde em número de falências de empresas. Vendemos cinco imóveis.

### 1991

Plano Collor II

Inflação: 475%

PIB: +1,0%

Prejuízo: US\$ 142.000

Novo congelamento de preços, em fevereiro, no auge da safra, com preços em baixa. Fomos liberados gradativamente, sendo alguns produtos em junho. Mas os principais em volume de venda demoraram mais: para a manteiga foram seis meses; queijos prato e minas somente em setembro; UHT em outubro; sabão somente em novembro. Mais uma vez vigorou a “Tablita”, desindexando Contas a Receber sem poder ser aplicada na maior parte das Contas a Pagar. Vendido mais um imóvel



### 1992

Inflação: 1.149%

PIB: - 0,5%

Prejuízo: US\$ 1.970.000

Impeachment do presidente Collor e recessão. Foi o pior exercício na história da empresa. Pela primeira vez na história, tivemos sérias dificuldades para vender. O primeiro semestre foi tumultuado pela liberação de preços do leite. Depois de mais de 40 anos de controle governamental sobre os preços de leite ao consumidor, vivemos em 1992 o primeiro ano de mercado livre que gerou super oferta de leite e estoques enormes.

O segundo semestre foi tumultuado com o impeachment do presidente. País à matroca, em recessão, grande desemprego e assustadora redução de vendas:

Coca-cola menos 20%; cervejas menos 25%, números divulgados à época.

Passamos por diversas crises sem nunca ter dificuldade de vender. Nos “planos heterodoxos” anteriores, os problemas foram os preços baixos por congelamento e/ou tabelamento, nunca falta de vendas, o que ocorreu em 1992.

O crescimento na produção de leite gerado pelo preço livre ao mesmo tempo que a redução enorme nas vendas de derivados, causada pela recessão e desemprego, resultou em enorme acumulação de estoques. E manter estoques com inflação de 1.149%, foi desastroso. Vendido mais um imóvel.

### 1993

Inflação: 2.490%

Lucro: apenas US\$ 470.000

Um ano de paz. Mas lucro irrisório depois de três anos de prejuízo em 1990, 91, e 92.

Sem plano heterodóxico, sem congelamentos ou tabelamentos de preços conseguimos lucro no exercício embora não de tamanho suficiente para reverter a conta de Lucros Acumulados.

### 1994

No primeiro semestre, a inflação atingiu 50% ao mês e novamente fizemos prejuízo. No segundo semestre, após o Real, plano de estabilização sem congelamento de preços, o resultado foi excepcional. Vendido mais um imóvel

Com o lucro obtido apenas no segundo semestre de 1994, saímos do vermelho na conta de Lucros Acumulados, na qual estivemos durante 4 anos, em 1990, 1991, 1992 e 1993.

Na Década Perdida, nos desfizemos de 26 imóveis para gerar recursos para o caixa da empresa.

#### Muitos não conseguiram

Mas, afinal, olhando os outros, podemos nos queixar?. Seguimos em frente enquanto muitos concorrentes não conseguiram sobreviver durante nossos 100 anos de vida

Cito 17 marcas entre as que não sobreviveram. Outras também desapareceram, mas cito apenas as que foram fortes e importantes, líderes em certas regiões. Nenhuma resistiu, todas acabaram:

Dana, Luna, Rex, SPAM, Mimo, CCPL, Flor da Nata, Cremelino, Miramar, Lacesa, Faguinha, Real, Leitbom, Alvarão, Da Mata, La Creme.

Outras marcas, fortes, muito conhecidas, que também não resistiram. Seguem no mercado porque trocaram de donos:

Poços de Caldas, Leco, Vigor, Itambé, Polenghi, Paulista, Parmalat, Leite Glória, Alimba, Batavo, Cotochês, Skandia, Boa Nata, Mococa, Danúbio, Campo Lindo, Borboleta, Palmira, Jong, Pampulha, Santa Rosa, Ibituruna, Cedrense, Heloísa, Líder.

Em 4 anos acumulamos prejuízo de \$ 4 milhões 200 mil dólares e tivemos resultado perto de zero em outros 4 exercícios, exclusivamente causados por atos do governo.

**Balançamos, vergamos, diminuimos de tamanho. Mas resistimos e sobrevivemos.**

■ *Não é fácil manter atividade empresarial no Brasil.*



■ Fábrica de Águas Formosas em 1989, o primeiro ano razoável depois de 6 anos de pouco lucro e um ano de prejuízo



# Eventos em ordem cronológica

Por Humberto Esteves Marques

CRESCE  
10 VEZES EM  
5 ANOS

CRESCE  
50 VEZES EM  
15 ANOS

1915

1916

1917

1920

1922

1923

1925

1931

**FUNDAÇÃO.** Sociedade Solidária sob a firma Barbosa & Marques. Declaração dos sócios registrada sob nº 339 no 'Livro de Registro nº 1 de Firmas comerciais' do juiz Municipal de Carangola, no dia 23/fev/1915, arquivada no Museu do Foro, na sede do Museu da Cidade de Carangola.

Antônio Marques..... 10  
Francisco Alves Barbosa..... 10  
Capital..... 20\*

\*contos de réis

**(01/Jan) PRIMEIRO CONTRATO REGISTRADO** na Junta Comercial do Estado de MG. Aumento de capital. Passa a Sociedade em Comandita com duração de 2 anos (até 31/12/1917). Entra Mucio Martins Vieira.

Antônio Marques..... 30  
Mucio Martins Vieira..... 30  
Francisco Alves Barbosa..... 10  
Capital..... 70\*

\*contos de réis

**(10/Out) SAI BARBOSA MAS FIRMA MANTÉM NOME.** Ele recebe 18:032 \$515 (18 contos, trinta e dois mil & 515 réis), quase o dobro de seu aporte dois anos antes. Múcio Vieira passa a solidário e adota o nome Barbosa.

Antônio Marques..... 35  
Mucio Martins Vieira 'Barbosa'.. 35  
Capital..... 70\*

\*contos de réis

**(07/Mai) SAI MUCIO VIEIRA** recebendo por 50% do capital mais do que o valor total do capital social 80:678\$904 (oitenta contos, seiscentos e setenta e oito mil & novecentos e quatro réis), no ato, em dinheiro. Antonio Marques fica com 100% do capital, "responsável por todo o ativo e passivo"

**(20/Mai) ENTRA HENRIQUE DE LACERDA FERRAZ** que adota o nome Barbosa. Aumento de capital. Firma volta a Sociedade Solidária. Com duração de 3 anos.

Antônio Marques ..... 100<sup>a</sup>  
Henrique "Barbosa" de L. Ferraz... 100  
Capital..... 200\*

\*contos de réis

<sup>a</sup> aumento de 10 vezes em 5 anos

**(01/Dez) CONTRATO** prorrogado para 31/12/1927.

**COMÉRCIO DE CAFÉ.** Empresa entra nessa atividade comprando o armazém e o maquinário de beneficiamento da firma Fraga Sobrinho, em Carangola.

Henrique L. Ferraz se muda para o Rio para tocar o escritório então aberto para comprar produtos para o armazém de atacado e vender café. Antenor Teixeira Lima é destacado para o armazém de café.

**INCORPORADA "BARBOSA, MARQUES & CIA"** sociedade com finalidade exclusiva em Compras/Vendas de Café, com escritório no Rio, armazéns e máquinas de beneficiamento em Carangola, sócios Antonio Marques, Henrique L. Ferraz e Adel da Costa Carvalho, com \$100 contos cada um. No Distrato de extinção Adel sai com \$132 contos 570 mil e 942 réis. E consta nele que Antonio Marques e Henrique Ferraz, então únicos sócios com 50%, cada um, nas duas firmas "assumem todo o passivo social, continuando a explorar o mesmo ramo de negócio sob a firma 'Barbosa & Marques' já existente entre ambos e registrada na Junta em Belo Horizonte sob nº 4.699 em 20.05.1920.

**(16/Jul) TRANSFORMADA EM LTDA** (Sociedade por Cotas de Responsabilidade Ltda). Prazo indeterminado. Aumento de capital. Formalizada abertura da filial no Rio, que antes girava em nome da firma incorporada em 1925. Antenor Lima entra como sócio

Novos sócios:  
Antônio Marques ..... 350  
Henrique "Barbosa" de L. Ferraz... 350  
Domingos Marques Junior ..... 200 (irmão de Antônio)  
Antenor Teixeira Lima .....100 (de empregado a sócio)  
Capital.....1.000<sup>a</sup>

\*contos de réis

<sup>a</sup> 50 vezes, em 16 anos



Dados levantados em Contratos: atas de AGO e de AGE; e em:

1) atas do Cons. Administração;

2) atas da Diretoria





1932

1933

1934

1942



1944

1945 1946



1950

**REFINAÇÃO DE AÇÚCAR** é ampliada e modernizada com novos equipamentos com a montagem sob orientação de Emidgio Berutto.

**(09/Jan) SAI DOMINGOS MARQUES JUNIOR.** Seu Antonio e Henrique Ferraz dividem as cotas de Domingos. Destinação de um quinto do capital para criação, no futuro, de seção bancária.

Antônio Marques ..... 450  
Henrique "Barbosa" de L. Ferraz... 450  
Antenor Teixeira Lima .....100  
Capital.....1.000\*

\*contos de réis

**COMEÇA O LATICÍNIO** com a associação na pequena fábrica de Manuel Paiva e o início das vendas da manteiga Paiva pela estrutura comercial do Barbosa & Marques.

**(26/Set) SAI HENRIQUE FERRAZ** sócio desde 1920. Entram **José Larivoir Esteves**, que adota o nome "Barbosa", e **Jonas Esteves Marques**, o 3º filho.

Antônio Marques ..... 450  
José "Barbosa" Esteves..... 300 (genro)  
Jonas Esteves Marques.....150 (filho)  
Antenor Teixeira Lima.....100 (de empregado a sócio)  
Capital..... 1.000\*

\*contos de réis

**(11/Out) ANTONIO MARQUES SE AFASTA POR DOENÇA.** José Esteves assume o comando no lugar do fundador.

Antonio Esteves Marques (filho) e Arnor Esteves ganham, no contrato, o direito a 5% dos lucros, cada, embora não cotistas.

José "Barbosa" Esteves..... 450  
Jonas Esteves Marques.....450  
Antenor Teixeira Lima.....100  
Capital..... 1.000\*

\*contos de réis

Operação para transformar em Sociedade Anônima sem mudar o nome.

**(19/Jul) INCLUÍDO COMÉRCIO E INDÚSTRIA** no nome da Barbosa & Marques Ltda porque era obrigatório citar a atividade no nome das S.A. José "Barbosa" Esteves volta a assinar José Larivoir Esteves. Antonio Esteves Marques entra como sócio.

José Larivoir Esteves.....600  
Jonas Esteves Marques.....600  
Antonio Esteves Marques Filho...340  
Antenor Teixeira Lima..... 300  
Arnor Esteves.....100 (empregado)  
João Belo de Oliveira .....20 (empregado)  
Humberto Gomes .....20 (empregado)  
Mauro Lopes Valadão .....20 (empregado)  
Capital..... 2.000\*

\*contos de réis

**(26/Jul) LTDA VIRA S.A.** com a denominação "Comércio e Indústria Barbosa & Marques S.A.", a apenas 7 dias depois da alteração do nome. Capital muda de mil-réis para cruzeiros, de 2.000 contos de réis para (2 milhões de cruzeiros). Acionistas são os mesmos e com a mesma participação da sociedade Ltda então sucedida.

*Presidente: José Larivoir Esteves*  
*Diretores: Jonas Esteves Marques*  
*Antonio Esteves Marques*  
*Antenor Teixeira Lima*

**(29/Out) FALECE ANTONIO MARQUES,** o Fundador.



**COMEÇA A PRODUÇÃO DE QUEIJOS** Marca Regina com Aluizio Esteves á frente da indústria de laticínios.

**ANTONIO ESTEVES MARQUES ASSUME COMO PRINCIPAL EXECUTIVO**

**CAPITAL DE 2 PARA 10 MILHÕES**

**"ARRUMAÇÃO DA CASA", 5 ANOS APÓS A MORTE DO FUNDADOR:**

**a) todos os acionistas abrem mão de parte do seu direito** de subscrição que é então exercida por Emilia Esteves Marques, a viúva, que fica com 10% do capital da empresa em ações preferenciais cabendo-lhe o dividendo fixo de 15%.

**b) 12 empregados subscrevem ações ordinárias** entre eles Arnor, Ayécio e Aluizio Esteves; Walker e Walton Lima; José de Aquino

**c) sete imóveis em Carangola usados pela empresa** eram de propriedade do Fundador, e então, foram comprados pela empresa da meeira e herdeiros: do armazém e escritório; terreno da fábrica de Massas; dois terrenos dos depósitos atrás do escritório; pastos no morro atrás do escritório; terreno da máquina de arroz; e o do depósito de palha de café.

**d) comprados da firma Fraga, Irmãos & Cia** dois prédios (na foto) em frente ao nosso armazém e escritório;

**e) comprado de Jose Pedro Lourenço** o prédio da ex-Cooperativa em frente à ex-residência do Fundador.





1951

**GRANDES INVESTIMENTOS E FOCO EM LATICÍNIO COMEÇAM**

Aluizio Esteves se muda para Valadares; Inaugurada fábrica de queijo em Espera Feliz; Comprada fábrica de manteiga em Itambacuri; E também prédio para Filial de vendas em Governador Valadares e toda a região.

**COMO PERMUTA PELO SEU DIREITO**

-acordado verbalmente em 1934- à participação no lucro da fábrica de manteiga de Carangola e também pela propriedade da referida fábrica, Manuel Correa Barbosa de Paiva recebe o prédio do Hotel Central (48 quartos e 5 lojas), e a empresa fica com a fábrica.

**APROVADAS COMPRAS**

"ad referendo" dos seguintes imóveis: Mal Floriano em GV para instalação da Filial; fábrica de manteiga em Itambacuri; terrenos em E Feliz para construção de fábrica; terreno na rua dos Romanos, depois rua da Estação, depois rua Antonio Marques, para construção de 15 casas para empregados conjunto que veio a ficar conhecido como "Vila Marques"; Aprovada a venda de terreno em Itaperuna/RJ  
Ata da Diretoria 30.09.51



1955

**ANTONIO ESTEVES MARQUES ASSUME COMO PRINCIPAL EXECUTIVO**

**ALTERADO NO ESTATUTO O PARÁGRAFO** único do Art. 4º "a sociedade poderá amortizar ou resgatar suas ações" e o Art. 13º fixando critérios de alocação e distribuição dos Lucros.

**(24/Nov) CAPITAL DE CR\$ 21 MILHÕES PARA CR\$ 51 MILHÕES**, com subscrição de Cr\$ 30 milhões em novas ações, sendo Cr\$ 10 milhões ordinárias e Cr\$ 20 milhões preferenciais.



1957

**COMPRADA A 1ª FÁBRICA DE MANTEIGA EM GOVERNADOR VALADARES**

**(15/Out) CRIADO CARGO DE SUPERINTENDENTE** "para a direção comercial propriamente dita da Sociedade", Presidente passa a ser cargo honorífico. Antonio é o 1º Superintendente eleito. Diretoria passa de 4 para 6 membros Sai da diretoria Antenor Lima, aposentado, e seu filho Walker é eleito. Primeira eleição de Aluizio Esteves.

Diretoria:  
*Presidente: José Larivoir Esteves*  
*Vice-Presidente: Jonas Esteves Marques*  
*Superintendente: Antonio Esteves Marques*  
*Diretores: Walker Batalha Lima (1ª eleição)*  
*Aluizio Pereira Esteves (1ª eleição)*  
*Humberto Gomes (1ª eleição)*

1958

**(06/Jun) CAPITAL DE CR\$ 51 MILHÕES** para Cr\$ 66 milhões, por subscrição.

1959

**(30/Mar) CAPITAL DE CR\$ 66 MILHÕES** para Cr\$ 100 milhões, subscrição 2) com parcela em dinheiro e parcela em créditos que possuem na Sociedade.

1961

**(24/Abr) EMILIA E. MARQUES CONVERTE SUAS AÇÕES** Preferenciais em Ordinárias. Aumento do capital de Cr\$ 100 milhões para Cr\$ 200 milhões, sendo 180.000 ações ordinárias e 20.000 ações preferenciais.

**(10/Out) VOTO DE PESAR PELO FALECIMENTO DE HENRIQUE L. FERRAZ**, sócio do Fundador durante 14 anos, entre 1920 e 1934.

Construção de fábrica de queijo em Divino e em Pescador; Implantação na Fábrica de Sabão de uma Seção de Extração de Glicerina com a compra e instalação dos equipamentos. 2) ata Diretoria 01.04.61



1962

**(25/Mai) CAPITAL DE CR\$ 200 MILHÕES** para Cr\$ 500 milhões (20.000 pref)2 "um aumento grande para ser integralizado nos anos futuros".





1964

1965

1966

1968

1969

1970

1971

**(14/Out) CAPITAL DE CR\$ 500 MILHÕES** para Cr\$ 1,2 bilhão (48.000 pref.). Diretoria de 6 para até 8 membros e Mandato passa de 5 para 1 ano.

Lei 4.357/64 introduz a Cor Monetária para reavaliação do Ativo da Sociedade que resulta em \$ 715 milhões sendo \$ 700 milhões então levados ao capital.

**(28/Out) AGO DECIDE LEVAR PARA RESERVA LIVRE** o valor que consta como Dividendos no balanço de 30/jun. Walker Batalha Lima não é reeleito.

**(09/Mar) CAPITAL DE CR\$ 1,2 BILHÃO** para Cr\$ 3,6 bilhões (48.000 pref.) com aporte de no mínimo 30% e 30 dias para o exercício da preferência

**(13/Abr) ESGOTADO O PRAZO, DEIXARAM DE SER SUBSCRITAS 457.268** por alguns acionistas. Como todos os demais que haviam exercido seu direito de preferência concordaram em participar do rateio das ações não subscritas e prontamente subscreveram a parte que coube a cada um no rateio efetuado foi então totalmente tomado o aumento de capital mediante a emissão de 2.400.000 ações ordinárias.

**(26/Jul) AÇÕES PREFERENCIAIS SÃO EXTINTAS**, todas transformadas em Ordinárias. Aberta filial de vendas de lácteos em S. Paulo.

**NOVA FÁBRICA DE MANTEIGA** em Valadares entra em operação.

**(29/Mai) DEBÊNTURES.** A emissão até o valor de R\$ 3 bilhões de cruzeiros -divididos em três séries de R\$ 1 bilhão- é aprovada pela AGE e autorizada pelo Banco Central como consequência das restrições legais ao levantamento de financiamento pelas empresas sem Licença para atuar no mercado financeiro. Restrições então impostas com a criação do Banco Central.

**(15/Jun) CAPITAL DE NCR\$ 3,6 MILHÕES PARA NCR\$ 6 MILHÕES (CRUZEIROS NOVOS)** com bonificação em ações decorrentes da reavaliação do Ativo Imobilizado feita em cumprimento da Lei 43.547/64.

Abertura de filiais, Postos de Desnate no Esp Santo: em Três Barras (Mantênópolis); Barra do S Francisco e Café Ralo (B.S. Francisco); Juaçaba e Santa Rita (Ecoporanga). <sup>2)</sup> ata Diretoria 28.10.68.

**(30/Jun) <sup>2</sup> HUMBERTO ESTEVES MARQUES É DESIGNADO DIRETOR**, pelo presidente, em lugar do diretor Humberto Gomes que se aposentou depois de 40 anos de trabalho na empresa. <sup>2)</sup> ata da Diretoria

**(25/Mai) CAPITAL DE NCR\$ 6 MILHÕES PARA NCR\$ 9 MILHÕES**, sendo Ncr\$ 1.200.000 por subscrição dos acionistas e Ncr\$ 1.800.000 com a incorporação de Reservas.

**(18/Out) NA AGO O PRESIDENTE COMUNICA A RENÚNCIA DE H. GOMES** para aposentar-se após 40 anos de bons serviços e que ele, "de acordo com o estatuto, art 9º, designara para substituí-lo, Humberto Esteves Marques, chefe da Seção de Vendas no Rio".

**(27/Dez) APROVADA A CONSTITUIÇÃO DA RESERVA DE MANUTENÇÃO DE CAPITAL** para incorporação ao capital social, nos termos do Dec Lei 401/68: sem ônus tributário, se feita no prazo de 120 dias do balanço e se forem adquiridas ORTN -Obrig. Reajustáveis do Tesouro Nacional no valor de 15% da Reserva contabilizada.

**(29/Dez) CAPITAL DE NCR\$ 9 MILHÕES** para Ncr\$ 11,250 milhões (cruzeiros novos), com Reavaliação do Ativo Imobilizado (Lei 4357/64), com Reservas Livres e com Reserva de Manutenção do capital de giro (Lei 401/68).

Eleitos (29/out) três novos diretores:

*Presidente: José Larivoir Esteves*  
*Vice-Presidente: Jonas Esteves Marques*  
*Superintendente: Antonio Esteves Marques*  
*Diretores: Aluizio Pereira Esteves*

*Humberto Esteves Marques (empregado 1965)\**  
*José Ribas Carbonell (empregado 1960)\**  
*José de Aquino (empregado 1942)\**  
*Teodósido de Aquino (empregado 1946)\**

(\*) Datas do registro que, à época, era efetuado 12 meses depois da admissão.

**MARCA REGINA, USADA DESDE 1946**, é comprada de terceiro e em 12/março é dado entrada no INPI do pedido de transferência do registro de propriedade da marca.

**(31/Mar) CAPITAL DE CR\$ 11,250 MILHÕES** para cr\$ 13,5 milhões.

**(17/Mai) <sup>2</sup> ABERTURA DE FILIAL EM BELO HORIZONTE.** <sup>2)</sup> ata da Diretoria

**(12/Nov) CAPITAL DE CR\$ 13,5 MILHÕES** para cr\$ 19,5 milhões, com bonificação em ações. Capital 50% em Ordinárias e 50% em Preferenciais.

Na republicação do estatuto é criado cargo de Diretor Industrial. Aluizio Pereira Esteves é eleito Diretor Industrial



1972



1974



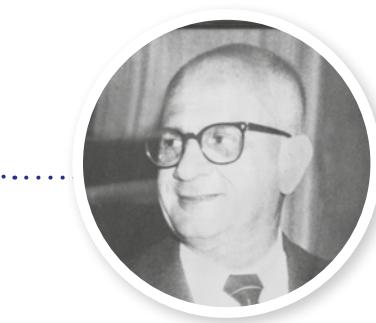
1975

1976



1977

1978



1979



1980

**(16/Set) 2 COMPRADOS TODOS OS IMÓVEIS DE EMILIA ESTEVES MARQUES**

conforme constam no Espólio da falecida. Jonas compra a casa onde já morava.

Comprada faixa de terreno da CASEMG para afastar o muro divisório entre as duas propriedades da nossa rua interna em Valadares.

Vendidos: armazém de café em Ramos, no Rio de Janeiro, prédio e terreno da ex fábrica de manteiga desativada em Caratinga. 2) ata da Diretoria

**(21/Mai) 2 ABERTURA DA FILIAL RECIFE. 2) ata da Diretoria**

**(10/Set) DATA DO REGISTRO DA MARCA REGINA NO INPI**

**(20/Set) ALUÍZIO ESTEVES SAI DA DIRETORIA E VENDE SUAS AÇÕES.**

**HUMBERTO E. MARQUES ASSUME** as funções de principal executivo sem o título formal de Superintendente, que receberá em 1978.

**INÍCIO EM NOVA BACIA LEITEIRA** o vale do Mucuri, com a Compra das cotas de LAFIC - Lat. Águas Formosas Ind. e Com. Ltda. Aprovada abertura P.Resf. Cotaxé, Ecoporanga. 2) ata Diretoria 15.09.76

**(29/Out) AUMENTO DO CAPITAL DE CR\$ 19 MILHÕES** para cr\$ 70 milhões, com Reservas. Compra das cotas de LAFIC - Lat. Águas Formosas Ind. e Com. Ltda. Aprovada abertura P.Resf. Cotaxé, Ecoporanga. 2) ata Diretoria 15.9.76

**(14/Out) EXCLUÍDO 'COMERCIO E INDÚSTRIA' DA RAZÃO SOCIAL,** denominação que fora introduzida por exigência da Lei vigente na época da criação da S.A. e cuja exigência caiu com a nova Lei das S.A., 6.404/1976.

**(20/OUT) SAI JOSÉ LARIVOIR ESTEVES** (falecido em 5/ fev). Aprovado voto de pesar e homenagem àquele que foi o sucessor escolhido por Antonio Marques e que foi o presidente durante 34 anos desde a transformação em S.A. Yolanda Esteves o substitui no Triunvirato que comanda as decisões societárias. Humberto Esteves Marques é eleito Superintendente. Samuel Hosken é eleito diretor pela 1ª vez.

- Presidente: Jonas Esteves Marques*
- Vice-Presidente: Antonio Esteves Marques*
- Superintendente: Humberto Esteves Marques*
- Diretores: José Ribas Carbonell*
- José de Aquino*
- Teodósio de Aquino*
- Francisco Samuel Hosken (1ª eleição)*

**(31/Out) CAPITAL DE CR\$ 70 MILHÕES** para cr\$ 150 milhões, 100% Ordinárias capital passa a ter 100 milhões de ações sem valor nominal. Sai Teodósio de Aquino, com quase 32 anos de casa, 10 como Diretor.

**(31/Out) CAPITAL DE CR\$ 150 MILHÕES** para Cr\$ 300 milhões, mantido capital de 100 milhões de ações sem valor nominal. Abertura do Posto Resf. Lacerdina, distrito de Carangola 2) Rel.Diret 06.10.80





1981

**MODIFICADO O LOGOTIPO REGINA.**

**(20/Out) DESATIVADA A FÁBRICA DE ITAMBACURI (EM FEV/81).**

Com tanto abre-e-fecha, muitas vezes sem o devido registro e baixa na Junta, recebemos exigência para listar em ata todos os estabelecimentos da empresa. <sup>2</sup> ata Diretoria 24.05.81 lista para a Junta 31 unidades na área industrial (30 em MG, 1 ES), e 4 filiais de vendas.

**(31/Out) 'CORREÇÃO MONET CAPITAL'** aprovada leva o capital a Cr\$ 504 milhões. Incorporada a Laticínios Águas Formosas Ind e Com Ltda - LAFIC.

1982

**(29/Out) CAPITAL DE CR\$ 504 MILHÕES** para Cr\$ 950 milhões, com Reservas, mantido 100 milhões de ações sem valor nominal

**(18/Out) <sup>2</sup> DESATIVADAS TODAS AS UNIDADES INDUSTRIAIS DA REGIÃO DE CARANGOLA:** em 30/04 Tombos, Faria Lemos e Santa Margarida; em 31/05 Carangola, Espera Feliz e Divino; em 30/06 a Fábrica de Macarrão. Fábrica de Sabão, arrendada, passa a ser operada pela Distribuidora Bemarques Ltda. Vendas: laticínios de Carangola (3/8/82) e de Cons Pena (13/9/82)

**(20/dez) <sup>2</sup> INICIADA VENDA DE LEITE C** em Valadares a partir da rua São Paulo



1983

**(29/Out) CAPITAL DE CR\$ 950 MILHÕES** para Cr\$ 2 bilhões, 250 milhões com Reservas e + \$1bilhão e 210 milhões de Correção Monetária do capital



1984

**(09/Mai) SAI JONAS ESTEVES MARQUES** (falecido em 24/fev). Criado o Conselho de Administração. Antonio E. Marques sai da diretoria e assume a presidência do Conselho com as viúvas de José e Jonas.

Conselho:

*Presidente: Antonio Esteves Marques*

*Vice-Presidente: Humberto Esteves Marques*

*Secretário: Yolanda Marques Esteves*

*Conselheira: Herondina Tironi Marques*

Diretoria:

*Superintendente: Humberto Esteves Marques*

*Diretores: José Ribas Carbonell*

*José de Aquino*

*Francisco Samuel Hosken*

**(31/Out) CAPITAL DE CR\$ 2,25 BILHÕES** para cr\$ 7,850 bilhões, sendo \$ 4, 229 bilhões de Cor Monetária e o resto com reservas.



1985

**(31/Out) CAPITAL DE CR\$ 7,850 BILHÕES** para cr\$ 27,800 bilhões, sendo \$19,379 bilhões de Cor Monetária e o resto com reservas.

**(28/Dez) CAPITAL DE 27,800 BILHÕES** passa a 92.990.232 ações devido o cancelamento de 7.009.768 ações em Tesouraria compradas em 1977. Alterado o exercício de jun/julho para jan/dezembro por força de Lei.

**(10/Out) <sup>1</sup> LOGOMARCA BARBOSA E MARQUES É CRIADA E ADOTADA EM 1984**

Construído o criatório 2 de Divino; Inaugurado Posto Resf Bertópolis; Leite UHT: iniciada a produção, com marca Total é lançado em out/84. <sup>1</sup> Relat Anual do Superintendente ref exercício 1984.



1986

**JOSE RIBAS CARBONELL, DEPOIS DE 17 ANOS COMO DIRETOR, DEIXA O CARGO E SE APOSENTA.**

**(18/Abr) CAPITAL DE CRUZEIROS \$27,800 BILHÕES** para CZ\$50 milhões de cruzados volta a 100.000.000 (cem milhões) de ações sem valor nominal. José Ribas Carbonell entra no Cons de Administração. <sup>1</sup>Plano Cruzado: preços congelados em fevereiro junto com aumento do preço mínimo do leite. Ficamos congelados até dezembro. Dez meses de inferno. <sup>1</sup> Relat Anual do Superintendente de abr/87.

**(04/Abr) <sup>1</sup> REABERTA A FÁBRICA DE QUEIJOS DE PESCADOR;**

Construído depósito para UHT em prédio da CCB no Rio; Lançado o UHT Total no Rio em set/1985; <sup>1</sup> Relat do Superintendente ref exerc 85.



1987

**<sup>1</sup> PREJUÍZO.** Plano Funaro: 01/jan preço mínimo do leite aumentado em 55,36% e indústria ficou congelada. Depois de liberada não pode vender porque o varejo se manteve congelado. Praticamente com vendas zero até 01/fev quando o varejo foi liberado. <sup>1</sup> Relat Superint de abr/88  
Plano Bresser: de novo Preço Mínimo do leite aumentado e congelamento de preços dos derivados da indústria durante três meses (jun/ago). Novamente liberada a indústria mas mantido o varejo congelado. Cinco meses do ano de inferno e prejuízo como resultado <sup>1</sup> Relat Superintendente de abr/88

**(06/ABR) <sup>1</sup> A.FORMOSAS É EQUIPADA PARA TRABALHAR 80.000 L/DIA;**

Passamos a operar fábricas 6 dias/semana, não abrindo aos domingos; Inaugurado o criatório nº 3 de Divino (1986).

UHT "baixo teor", leite com 2% de gordura, lançamento do ano. Reforma administrativa da Filial São Paulo. Primeira e única greve na história da empresa (7 dias em GV). Vendidos 18 imóveis sem utilidade aproveitando incentivo fiscal: isento de IR se o lucro fosse utilizado em aumento de capital; Vendidos: Em Cgola: rua Antonio Marques 78(50% ex-supermercado); nº 98 (ex-IBC); nº 328 (ex-depósito semi-destruído por enchente); 8 casas da Vila Marques; 4 terrenos do loteamento da Cel. Fulgino; Ex P.Resf de Tombos; casa em Barra do Cuiceté; casa em Tipiti <sup>1</sup> Relatório do Superintendente 06.04.87, ref exercício 1986

**30/ABR CAPITAL DE CZ\$ 50 MILHÕES** para CZ\$ 90 milhões (cruzados)

1988

**(22/Abr) <sup>1</sup> DUPLICADO O PRÉDIO DE INSUMOS E EMBALAGENS EM GV.**

Entra em uso o 1º tanque fechado de fabricação de queijos a operar no Brasil; Comprada e desativada uma fabriqueta de queijo em A Formosas; Inaugurado o P. Resf de São Vitor; Cave, linha de queijos lançada com 5 tipos em 1987; Beijo, bebida de soro lançada em 1987 <sup>1</sup> Relat Superintendente ref exercício 1987.

**(29/Abr) CAPITAL CZ\$ 90 MILHÕES** para CZ\$ 387 milhões de Cruzados.

Conselho de Administração passa de 5 para até 7 membros para entrada de Irene e Maria Helena. Conselho:

*Presidente: Antonio Esteves Marques*

*Vice-Presidente: Humberto Esteves Marques*

*Secretária: Yolanda Marques Esteves*

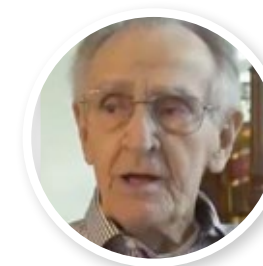
*Conselheiras: Herondina Tironi Marques*

*José Ribas Carbonell*

*Maria Helena Esteves Martins (1ª eleição)*

*Irene Marques (1ª eleição)*





1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

(28/Mar) 2 ATA REGISTRA MUDANÇA DA SEDE da sociedade de Carangola para Valadares. Desativação progressiva em Cgola e transferência para Valadares do escritório da Matriz, inclusive contabilidade. Concluído em mar/89.

CPD GV passa a fazer pagamentos de leite, estatísticas e controles da suinocultura, a mais da folha de salários que já fazia.

(29/Abr) CAPITAL DE 387 MILHÕES DE CRUZADOS p/ Ncz\$ 3,5 milhões de Cruzados Novos. Francisco Samuel Hosken deixa a Diretoria (set/88), após 10 anos; Luiz Fernando Esteves Martins é eleito diretor. Diretoria:

Superintendente: Humberto Esteves Marques

Diretores: José de Aquino

Luiz Fernando Esteves Martins (1ª eleição)

(17/Abr) 1 CONGELAMENTOS GERARAM TRÊS ANOS DE PREJUÍZOS, que geraram endividamento, que gerou custo financeiro enorme devido as altíssimas taxas de juros vigentes. Inflação: 1.000% em 1988. Em jan/88 tínhamos 1.092 funcionários, em dez/88 reduzimos para 862.

(17/Fev) 2 VENDIDA A DISTRIBUIÇÃO DA BRAHMA e desativada a Distribuidora Bemarques 1) Relat do Superint ref 88.

PLANO COLLOR: BLOQUEIO DE CONTAS EM MARÇO/90. Com medidas preventivas entramos no novo governo, propositadamente, sem aplicações financeiras e com ativos (milho e ouro) que escaparam do absurdo bloqueio que visou ativos que rendiam juros e Correção Monetária.

(23 Abr) 1 INAUGURADO O CRIATÓRIO Nº 4 DE DIVINO, meta: 26.000 cabeças /ano; Leite UHT ZERO, Lançado neste ano (01/89). Compradas as ações de Armandina Esteves. 1) Relat do Superint ref 89

(30/Abr) CAPITAL DE NCZ\$ 3,5 MILHÕES de Cz Novos p/ Cr\$ 67 milhões de cruzeiros. Sai do Conselho de Administração Yolanda Marques Esteves, falecida.

(24/Abr) 1 LEITE UHT: FOI DUPLICADA A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO. Concluído o povoamento da Granja 4 do Divino. Vendido prédio com loja e dois apto em Cgola, rua Antonio. Marques 318. Requeijão caixa, qjo Saint Paulin, ambos cx madeira, lançados em 1990; 1) Relat Anual do Superintendente ref exercício 1990.

(30/Abr) CAPITAL DE CR\$ 67 MILHÕES DE CRUZADOS NOVOS para cr\$ 1,285 bilhão de cruzeiros com 1,217 bilhão de Corr. Monetário e o resto de Reservas.

(30/Abr) EXTINTAS 1.317.663 AÇÕES ORDIN. com a conseqüente redução no capital; Capital de 1, 285 bilhão de cruzeiros para 7, 240 bilhões de cruzeiros; Emitidas 1.317.663 novas ações distribuídas aos acionistas de forma proporcional à participação acionária; Capital de 100 milhões de ações Ordinárias sem valor nominal

(02/jan) 1 SAI DO CONSELHO HERONDINA TIRONI MARQUES, FALECIDA. Regina Maura Marques Ribas entra em seu lugar.

Plano Collor II: Tablita, congelamento de preços em fev/91, liberados, alguns, em jun, os demais aos poucos, mês a mês: ultimo lácteo liberado em outubro e sabão liberado somente em novembro; 1 Relat ref exercício 1991. Compradas fabriquetas em Barra do Cuieté (4/91), Crisólita e Machacalis (10/91). Terminação de suínos volta a 180 dias depois obra de ampliação.

(15/SET) ANTÔNIO ESTEVES MARQUES, FALECIDO 08.08.93, DEIXA O CONS ADMINISTRAÇÃO. 4º filho do Fundador, empregado desde 1936, entrou como sócio cotista na constituição da Ltda e estava na 1ª diretoria eleita para a S.A. em 1944. Foi Superintendente de 1957 a 1978, vice do Conselho de 1978 a 1984 e presidente do Conselho desde 1984 até o falecimento.

HUMBERTO MARQUES É ELEITO PRESIDENTE DO CONSELHO ACUMULANDO com o cargo de Superintendente e Maria Helena eleita Secretária do Conselho. Silvia Marques D. Poyares entra para o Conselho:

Presidente: Humberto Esteves Marques Vice-Presidente: Luiz Fernando Esteves Martins Secretária: Maria Helena Esteves Martins Conselheiros: Regina Maura Marques Ribas José Ribas Carbonell Irene Marques Silvia Marques Drummond Poyares (1ª vez)

(30/Abr) CAPITAL DE 7,240 BILHÕES para cr\$ 89 bilhões de cruzeiros.

(27/Abr) 1 APÓS MAIS DE 40 ANOS DE CONTROLE GOVERNAMENTAL sobre os preços de leite ao produtor e ao consumidor, vivemos em 1992 o primeiro ano de mercado livre. 1º semestre foi tumultuado por essa mudança estrutural. 2º semestre tumultuado com o impeachment do presidente da república: país à matroca, em recessão aguda, enorme desemprego e assustadora redução de vendas: Coca-cola menos 20%, cervejas menos 25%, foram os números divulgados. Vencemos diversas crises sem nunca ter dificuldade de vender. E nos "planos heterodoxos" os problemas eram os preços baixos por congelamento e/ou tabelamento, nunca falta de venda. Pela 1ª vez, em 1992, tivemos sérias dificuldades para vender. 1 Relat ref exerc 1992 Em A. Formosas: obras e equipamentos para produzir Prato e Parm. ao mesmo tempo permitindo que Maxacalis, Crisólita e Barra do Cuieté pudessem deixar de produzir parmesão o que, até então era obrigatório. Port Salut, foi o lançamento do ano. 1) Relat do Superint ref exercício 1992.

(12/Jul) CONS DE REPRESENT. DOS SÓCIOS É CRIADO Maria Helena Esteves Martins é eleita presidente, cargo que ocupa durante dez anos seguidos. (30/Abr) CAPITAL DE CR\$ 89 BILHÕES CRUZEIROS para CR\$ 2,240 bilhões cruzeiros reais.

(25/Abr) 1 LUCRO EM 1993. Embora expressivo não conseguiu cobrir os prejuízos de três anos (90-91-92); Introduzida inseminação artificial na Suinocultura, pioneiros em Minas; Construção de rede de esgoto e sua doação à prefeitura de Valadares; Doação de lote à Prefeitura de Faria Lemos para hospital. 1) Relat Superintendente ref exercício 1993.

JOSÉ DE AQUINO NÃO É REELEITO DEVIDO APOSENTARIA DALI A 60 DIAS em 30.06.95 após 53 anos de serviços: admitido em 1942, em 1952 foi promovido a Gerente da Filial Valadares, em 1959 a Chefe do escritório da Filial Rio, em 1969 foi eleito Diretor. Na saída vende suas ações. Consignado voto de louvor por sua dedicação exemplar à empresa e grande amizade e lealdade às famílias dos acionistas; Importados da Dinamarca, são instalados e entram em operação os dois primeiros tanques automáticos de fabricação de queijos.

(28/Abr) CAPITAL DE CR\$ 2,240 BILHÕES Cruzeiros Reais p/ R\$ 7,200 milhões de Reais com R\$ 103.328,00 da equivalência patrimonial da subsidiária, Incorporada Esteves Marques Empreendimentos e Participações Ltda e mais Reservas.

(19/Abr) 1 COM O REAL, SEM INFLAÇÃO NO 2º SEMESTRE, TIVEMOS LUCRO em 1994 apesar do prejuízo no 1º semestre, antes do Real; Francisco Muller Neto, eleito diretor.

Superintendente: Humberto Esteves Marques

Diretores: Luiz Fernando Esteves Martins

Francisco Muller Neto (1ª eleição)





1996

1997

1998



1999

2000

2001

(30/Abr) CAPITAL DE R\$ 7.200 milhões para R\$ 12.000 milhões. R\$ 891 mil são da equivalência patrimonial da incorporação de Esteves Marques Empreendimentos e Participações Ltda;

(19/Abr)<sup>1</sup> 80 ANOS: Relatório registra o Marco alcançado em 1995 com seguintes números: venda bruta superior a \$ 40 milhões de dólares. Pat Líquido superior a \$ 12 milhões de dólares.

Compradas as cotas da Distribuidora Bemarques Ltda. Instalado equipamento para produção de creme UHT. Vendido prédio, em Carangola, ao lado do escritório (ex beneficiamento de café).

(18/ABR)<sup>1</sup> CONS ADM APROVA AUMENTO DE CAPITAL DE R\$ 12 MILHÕES para R\$ 20 milhões "a ser integralizado com os resultados que excederam à Reserva Legal deste e dos próximos exercícios"

(18/Abr)<sup>1</sup> COMPRADOS 200 TANQUES RESFRIADORES para fazenda e instalados 140;11 Postos Resfriamento desativados - 1993: Bertópolis, Dom Cavati; 1995: B. do Cuieté, Crisólita; 1996: Pavão, Esp. Feliz, Itanhomi; 1997: B. do S. Francisco, Rio do Prado, Mendes Pimentel, Frei Serafim; Restam somente Nova Módica e Machacalis; Doamos faixa de terreno para expansão do cemitério de Cgola <sup>1)</sup> Relat do Superintendente ref exercício de 1996

(23/Abr) CAPITAL DE R\$ 12.000.000 para R\$ 13.000.000 com Reservas decorrentes da aprovação em 1997 do aumento para R\$20 milhões; Reserva de Reinvestimento, acrescentada ao estatuto no art 19º.

(16/Abr)<sup>1</sup> EM 1980, 1985 E 1990 TRABALHAMOS NA FAIXA DE 65.000 LITROS/HOMEM; em 1995 86.000 l/h; em 1997 ultrapassamos 100.000 l/homem; Total 230 tanques-resfriadores; Projeto "Duas fábricas": a) construído galpão para quarentena e armazenamento de leite UHT; b) transferida de local a Seção de manteiga; c) transferido parte do equipamento UHT para sub-solo; tudo isso para liberar espaço para trazer a fabricação de queijos de Pescador para Valadares; UHT ZERO vitaminado, foi lançado em 1997 Vendidos: ex P. Desnate S. José do Divino e Tarumirim <sup>1)</sup> Relato do Superintendente ref exercício de 1997

(30/Abr) CAPITAL DE R\$ 13.000.000 para R\$ 15.000.000 com Reservas da aprovação na AGE de 1997 Estatuto alterado para permitir aumento de capital pela AGO no caso de aumento exclusivamente com Reservas, portanto, sem chamada de capital dos acionistas. R\$ 897.142,00

Recebido devolução de Deposito Judicial feito para discutir mudança no FINSOCIAL, grande vitória. Relat Superintend ref exerc 1998.

(19/ABR)<sup>1</sup> "PROJETO LEITE 1998" INICIADO EM 1995, resultado obtido: 1995: 2.214 fornecedores, granel 0%, 47,1 milhões de litros. 1998: 571 fornecedores, granel 67%, 49,5 milhões de litros. Total de 270 tanques-resfriadores.

PROJETO DUAS FABRICAS: Valadares começou a produzir queijo em junho. Um a um, a produção de 8 tipos foi transferida para Valadares. Em dez/98 a fábrica Pescador foi desativada. Em jun/98 iniciada a construção de um novo galpão frigorífico em GV e sua infraestrutura, inclusive calçamento da terceira rua; Depósito Carangola foi definitivamente desativado em jan/99; Logomarca REGINA: foi bastante modificada em 1981 quando passou a ter as características básicas que ainda mantém; em 1998, duas mudanças (R do mesmo tamanho que as outras letras e mudança na posição do coroa) foram feitas para melhorar a legibilidade.

(28/Abr)<sup>1</sup> CAPACIDADE DE ESTOCAGEM DE LEITE: em GV de 200 mil para 300 mil litros em A.Formosas de 100 mil para 140 mil litros. Construção do 2º ponto para descarga e lavagem simultânea de 2 caminhões tanque em GV; Transferido do Rio para Valadares a emissão de N Fiscais de Vendas e também o Setor Financeiro, Redução de pessoal no Rio de 13 para 6; Diretoria reduzida de 3 para 2 diretores.<sup>1)</sup> Relat Superintend ref exercício de 1999.

Qjo processado em fatias, produzido no Uruguai, lançamento em 1999.

(14/Abr)<sup>2</sup> LEI 4.711, MUDA NOME DA RUA DA FÁBRICA GV PARA RUA ALUIZIO ESTEVES

(28/Abr) CAPITAL DE R\$ 15.000.000 para R\$ 16.000.000 realizando parte do aumento para 20.000 aprovado na AGE de 1997







2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

**(29/Abr)¹ CONSTRUÇÃO DE ESTAÇÃO TRATAMENTO DE EFLUENTES EM GV....R\$ 400.000**

**Liquidação de passivos expressivos:**

\*Salário Educação 1995, 96, 97, 98, 99, 2001.....R\$ 570.000

\*ICMS MG de 1991 e 1992 em discussão judicial.....R\$ 220.000

Salário Educação: Depois de inúmeras e consistentes decisões nos tribunais sempre favoráveis às empresas o STF a todos surpreendeu decidindo contra. Para evitar autuações e multas recolhemos espontaneamente o valor dos 7 anos que não haviam sido recolhidos por sua legitimidade contestada; ¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2001.

**(25/Abr)¹ A CERTEZA QUE LULA SERIA VITORIOSO** gerou salto do dólar de 2,40 para 4,00 e os boatos de "bloqueio de aplicações financeiras" gerou a fuga de aplicações para imóveis que tiveram grande procura e desarrazoada valorização. Vendemos imóveis por preços jamais sonhados, total: \$ 365 mil dólares.

**a)** na rua Mal. Floriano, com frentes também para as ruas S.Paulo e Caio Martins;

**b)** na rua Rubi, ex-fabrica de manteiga e depois câmaras de queijo;

**c)** ex Posto de Resfriamento em Itanhomi; Suinocultura desativada depois do terceiro ano consecutivo de prejuízos. Desativada a Filial Rio, passamos a vender direto de Valadares; passamos a operar no Rio através de uma Transportadora nossa controlada ¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2002.

**(10/Mai) ¹ PESQUISA DE MERCADO MOSTROU**

preferência muito grande por embalagens com ilustração, que nossa embalagem depreciava o produto. Regina, reconhecida pela qualidade teve a embalagem fortemente criticada enquanto que a marca Cave, praticamente desconhecida, teve a embalagem fortemente elogiada. (imediatamente atacamos a total reformulação das embalagens) Prato e Requeijão light, Mini mussarela, Bebida Da Serra, lançamentos do ano.

¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2003



**(25/Abr)¹ SORO: FASE 1 da Fábrica de Pó:**

Adaptação do prédio, compra, montagem e instalação dos equipamentos (R\$ 750.000,00) para Seção de Concentração de 140.000 litros/dia de soro in-natura.

Qjos Cave passaram a ostentar a marca Regina; Requeijão em forma light; Creme de leite light, foram os lançamentos de 2004. Feita pequena exportação teste para EUA através de Trading.

Vendidos: ex P.Resf em Dom Cavati e em Mendes Pimentel; dois lotes em Nova Módica. Valor total: R\$ 345.000,00

¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2004.

**(24/Abr)¹ 90 ANOS COMEMORADO COM INAUGURAÇÃO DA SEÇÃO DE CONCENTRAÇÃO DE SORO**

em Valadares; Investimento acumulado até 2005 R\$ 1.750.000.

Bebidas de soro, UHT 200 ml com canudo, lançados 5 sabores. Requeijão sabor Gruyere, foram os lançamentos de 2005. 1ª exportação, sem Trading, com venda direta para varejista na Califórnia. ¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2005.



**(23/Abr)¹ FASE 2 da Fábrica de Pó:**

pré-concentração por ultra-filtração e desmineralização de soro em Valadares e Águas Formosas. Investimento de R\$ 1.400.000 em 2006, acumulado de três exercícios (84, 85, 86) R\$ 3.150.000.

Iniciada a venda de soro desmineralizado; Deixamos de descartar soro nos rios. Ampliada capacidade e introduzidas melhorias no tratamento de água em GV;

Abertura de filial em Maceió; Vendidos: terreno em Recife; parte do ex-Dep de queijos em Carangola; parte do terreno da ex-fábrica em Pescador. Total: R\$ 575.000, ¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2006

**(05/Mai)¹ 2007 FOI UM ANO PERDIDO**

esperando a liberação do financiamento para a fabrica de pó financiado contratado e autorizado mas não liberado pela falta de Certidão da Justiça. A transferência de todos os processos da justiça estadual para a federal, inaugurada em Valadares naquele ano, paralisou o sistema o que resultou na demora de 6 meses para liberação dos recursos que costuma demorar em torno de 30 dias. Compramos com recursos próprios as unidades 3 e 4 de pré-concentração de soro.

**FASE 3 da Fábrica de Pó: mais 2 pré-concentradoras comprados.**

Investimento acumulado: R\$ 3.800.000,00. Vendidos: ex Posto Resfriamento em Machacalis e ex P.Resf em Bertópolis. ¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2007.

**(07/Abr) FASE 4 da Fábrica de Pó: SEÇÃO DE SECAGEM E EMBALAGEM;**

Dois anos após termos protocolado o projeto em julho/2006, com início da liberação de recursos em maio/2008, iniciamos as obras em jun/2008.

Investimento em 2008: R\$ 4.900.000,00, acumulado R\$ 8.700.000,00. Mesmo com a eclosão da crise financeira mundial mais grave desde os anos 30 não faltaram recursos tendo o banco e nós mesmos aportado sem qualquer atraso as parcelas previstas no projeto e no contrato. Importante a confiança dos principais fornecedores que começaram a produzir as máquinas sob encomenda independente da liberação da primeira parcela do financiamento.

Iniciada obra de sistema próprio e exclusivo de captação de água no Rio Doce e da adutora de pouco mais de 2km de extensão para trazer água do rio até nossa fábrica, com investimento de R\$ 660.000,00. Construída Estação de Tratamento de Efluentes de Águas Formosas, valor R\$ 660.000.

Em fabrica de terceiros, começamos a fabricar leite em pó em sacos de 25kg e sachets de 200g, com marca Regina, com objetivo de abrir mercado para a nossa marca antes da nossa fábrica entrar em produção;

¹) Relatório do Superintendente ref exercício de 2008



# 2010



## (06/Abr)<sup>1</sup> 95 ANOS. INAUGURAÇÃO FESTIVA DA FÁBRICA DE PÓ EM 09.09.09.

Fase de testes a partir de novembro com entrada em produção gradativa em fev/2010. Atingida a produção máxima prevista no contrato de compra dos equipamentos em mai/2010, apenas 23 meses do alicerce, um prazo digno de registro em obra de tal porte e complexidade. As obras andaram em ritmo forte mesmo durante o auge da crise financeira mundial entre setembro 2008 e meados de 2010. Investimento em 2009: R\$ 8.600.000, acumulado

R\$ 17.300.000,00. Investimentos em infraestrutura no total de R\$ 660.000,00, os principais: captação e adutora de água e ampliação da câmara de parmesão de 250 Ton para 330 Ton. Anistias com redução de multas foram aproveitadas e quitados passivo de ICMS em Pernambuco de R\$ 404.000 e em Minas Gerais de R\$ 121.000. Queijos Gorgonzola, Brie, Camembert e Leite em pó integral em sachets 200g e 400, foram os produtos lançados em 2009. Vendido ex P.Resf em Pavão  
<sup>1</sup>) Relatório do Superintendente ref exercício de 2009

# 2011

(10/MAI) CAPITAL DE R\$ 16.000.000 PARA R\$ 21.000.000 com Reservas acumuladas com fito específico do aumento para 20 milhões aprovado em 97.

(16/Mai) CAPITAL DE R\$ 21.000.000 para R\$ 23.500.000

(02/Mai)<sup>1</sup> MAIS INVESTIMENTOS NA INFRA-ESTRUTURA para permitir operar na capacidade máxima da torre de secagem em melhores condições. Foram duplicadas as capacidades: da lavagem de carretas; da pasteurização do soro líquido; dos tanques de estocagem do soro in-natura e do soro já concentrado; Construído 1.500 m<sup>2</sup> de galpão para estocagem dos pós e de embalagens; Investimento em 2010 R\$ 1.500.000, acumulado \$ 18.800.000,00.

**Leite Condensado:** para minimizar os efeitos da crise mundial em ano de eleição presidencial, como estímulo aos investimentos o governo ofereceu financiamento com juros, fixos, de 4,5 a.a. para equipamentos. Com dinheiro tão barato, antecipamos projeto do Condensado que estava pensado para ser executado depois de pago o financiamento da para a fábrica de pó. Investimento próprio R\$ 690 mil, num total de R\$ 1.900.000. Aproveitando ainda a oferta de juros baratos foram comprados e instalados outros equipamentos 2 tanques para achocolatados; equipamento para ETE de A Formosas; membranas para tratamento de salmouras; nova envasadora de ralado, total R\$ 835.000,00 <sup>1</sup>) Relatório do Superintendente ref exercício de 2010.

# 2012

(9/Mai) CAPITAL DE R\$ 23.500.000 para R\$ 26.000.000

(24/Abr)<sup>1</sup> RESCALDO DOS INVESTIMENTOS EM 2011: R\$ 400.000 mil na fab Pó e 650.000 na de Condensado; Acumulado total dos investimentos: Total 22 milhões sendo R\$ 8.500.000 próprios, em empresa de, então apenas 18 milhões de Pat Líquido  
<sup>1</sup>) Relatório do Superintendente ref exercício de 2011.



# 2013

(29/Abr) CAPITAL DE R\$ 26.000.000 para R\$ 29.000.000



# 2015

(20/Abr)<sup>1</sup> NOVA BACIA LEITEIRA EM SANTA CATARINA. Entra em operação a 1ª fábrica da empresa fora de Minas Gerais, em Maravilha/SC.

Começa a transferência dos sistemas de Processamento de Dados desenvolvidos internamente para sistemas comprados.

Depois de três anos de contenção dedicados ao pagamento dos financiamentos tomados para a fábrica de pó e de condensado, os investimentos foram retomados, Total R\$ 3 milhões, excluídos S.Catarina e sistemas de Processamento, sendo os mais expressivos uma Bactofuga; nova máquina de fabricação de queijos fundidos; nova empacotadora de queijos fracionados; uma caldeira; refrigeração da sala de UHT; revisão e melhora da rede elétrica de Valadares e A.Formosas.  
<sup>1</sup>) Relatório do Superintendente ref exercício de 2014.

**NOTAS (\*)** Anos e datas indicados referem-se às datas dos documentos (contratos, atas etc) onde tais atos e fatos estão registrados e não às datas em que eles ocorreram. Em alguns casos, se conhecida, a data do acontecimento está entre parêntesis.

<sup>1</sup> indica data do Relatório Anual do Superintendente e/ou ata do Cons de Administração

<sup>2</sup> indica data de ata de Reunião da Diretoria

### OBSERVAÇÃO

Compilação de dados extraídos exclusivamente dos documentos legais e oficiais a saber: 13 Contratos, atas de 71 AGO, 50 AGE, 77 da Diretoria, 46 do Cons de Administração num total de 257 documentos.



# Crônica do Barbosa & Marques 70 anos

Por Antonio Esteves Marques, em 1985



## Carangola de 1915

Região recém colonizada, ainda existiam vastas reservas florestais nas imediações; por isso o comércio de madeiras e as serrarias eram atividades preponderantes. Tão rápida quanto a devastação florestal era a ocupação da terra com lavoura de subsistência, e paulatinamente, o café.

A única via de transporte para a produção local e a importação de mercadorias não produzidas na região, que a cada ano se avolumavam, era a Estrada de ferro Leopoldina.

Muito contribuiu para o rápido crescimento do comércio de Carangola o fato de ser final das diversas linhas da Estrada de Ferro; isso obrigava os viajantes a ali pernoitarem para no dia seguinte seguirem viagem. Proliferaram pensões e hotéis na rua da Estação.

Pernoitavam em Carangola tanto as composições vindas do Rio via Campos ou via Além Paraíba. E de Carangola partiam composições para o Espírito Santo, passando por todo o Sul do Estado - também sendo colonizado - até Vitória, e a linha do centro que terminava em Manhumirim. O Rio de Janeiro era o porto por onde transitavam as exportações e importações.

Carangola tornou-se a cidade mais importante e progressista entre Além Paraíba e Itaperuna e até Cachoeiro de Itapemirim e Manhumirim.

O Município era dos mais ricos e maiores do Estado; limitava com o Espírito Santo pelos seus distritos de Espera Feliz e Caparaó, sendo o Pico da Bandeira um de seus orgulhos; também limitava com o Estado do Rio, pelo seu distrito de Tombos. A Cachoeira de Tombos era outro ponto notável e fornecedora mais tarde de energia elétrica.

Os seus distritos foram transformados em Municípios em rápida sucessão. Tombos, Faria Lemos, São Francisco do Glória, Divino, Espera Feliz, Caparaó, Caiana e Fervedouro, diminuíram em muito sua área e sua influência econômica.

A progressiva desativação da Estrada de Ferro e sua substituição por estrada de rodagem terminou com sua posição preponderante como distribuidora de mercadorias.

Barbosa & Marques - fundada em 1915 - acompanhou nestes 70 anos de sua existência o crescimento, o apogeu e o declínio da cidade. Sua saga é uma crônica de sua determinação de crescer, sempre acompanhando o progresso local ou buscando atingir com suas raízes outros solos, quando

aquele de sua origem perdeu sua fertilidade e pujança.

Esta crônica procura descrever alguns aspectos, que me parecem interessantes, da história de Barbosa & Marques, para os seus funcionários e fornecedores.

Nasci em Agosto de 1917, dois anos e oito meses após a fundação, e pude reconstituir o início e os primeiros anos da empresa pelos relatos e comentários ouvidos em casa de meus pais e em minhas lembranças de menino, que brincava nas fábricas e cocheiras das carroças de entrega, tudo ao lado da nossa Casa Grande reconstruída e inaugurada em 1924, e nos armazéns de venda de mercadorias em geral e de compra dos produtos regionais. Entre as indústrias e as seções comerciais situava-se a Estação Ferroviária e seus pátios.

Antônio Marques chegou à região e foi trabalhar como fornecedor e sub-empregado em Divisa, quando da construção dos ramais ferroviários para as ligações com o Espírito Santo e Manhumirim. Terminada a obra, fixou-se em Carangola e associou-se a Francisco Barbosa fundando em 1º de Janeiro de 1915 o Barbosa & Marques.

Compraram uma fábrica de sabão existente no Largo do Rosário, em plena zona residencial da cidade. A mudança de localização logo a seguir já mostrava a inteligência, o senso comercial e de previsão de Antônio Marques.

A localização da saboaria e da refinação de açúcar; ao lado da Estação, em nível acima dos trilhos para facilidade de carga e descarga, já mostrava o dedo do gigante.

Em poucos anos todo o lado esquerdo da então rua da Estação, atualmente rua Antônio Marques, já era nossa, inclusive o trecho inicial da rua Coronel Fulgino, excluída unicamente a Estação da Leopoldina.

Atrás da Estação, um grande pátio, onde Antônio Marques construiu um rancho coberto, com água corrente e fogões para atrair e abrigar os tropeiros e suas alimárias - único meio de transporte para longas distâncias na época. Carros de bois que também lá se abrigavam eram para pequenos percursos. A atração para seus domínios, longe dos seus concorrentes, era um plano de marketing avançado para a época, pois os tropeiros eram a ligação do comércio com as fazendas e os pequenos negociantes do interior. Os resultados foram imediatos: o crescimento rápido e seguro, coisas freqüentemente incompatíveis.

O armazém vendia de tudo, à exceção de tecidos. Ferramentas, desde arados e debulhadores, enxadas, foices, marretas etc., armas, munição, pólvora, dinamite, relógios suíços niquelados, marca CIMA e OMEGA, gêneros importa-



dos, vinhos, azeite, bacalhau, latarias, bola de gude em barricas de 100 kg, papel de seda - principalmente o vermelho - o “rouge” da época, mobiliário da linha austríaca, linha de cozer e material de construção, do cimento à louça sanitária. Uma fábula de mercadorias, aparentemente desordenadas, mas muito bem avaliadas para evitar encalhe de venda.

Em época em que a inexatidão no peso e medida era prática usual a confiabilidade do Barbosa & Marques tornou-se proverbial; dizia-se não ser necessário conferir peso e número das peças entregues e a confiança em nós depositada era regra geral. Inúmeros fazendeiros faziam de nós seus agentes financeiros. Em contrapartida financiávamos o plantio e a colheita das safras em época que o financiamento bancário inexistia, deixando depositados conosco os saldos da venda de suas safras e usando nosso escritório do Rio como seus agentes financeiros.

Recordo-me de episódio comovedor: quando da falência de um banco com agências na região houve uma pequena corrida às agências locais dos demais bancos e o numerário assim sacado abruptamente foi em grande parte depositado conosco. E por nosso intermédio refluíu aos bancos de origem.

Para atingir com nossas vendas regiões afastadas e de difícil acesso tínhamos caixeiros-viajantes que usavam ora a estrada de ferro ora o cavalo, levando duas a três mulas de carga e um tropeiro - cozinheiro, com mostruário, catálogo e listas de preços. Anotados os pedidos e feita a remessa, a cobrança era efetuada na próxima viagem.

Inexcedível no trabalho e dedicação, Antônio Marques estava sempre na plataforma da ferrovia às 5 horas da manhã para tratar negócios com os que viajavam às 5,40 para o ramal do Estado do Rio e às 7 horas para o Espírito Santo e Manhumirim; e quando o expresso do Rio chegava, entre às 9 e 10 horas da noite, encontrava-o invariavelmente à postos. Almoçava em 30 minutos e levava diariamente restos de comida em envelopes, reaproveitados, para os gatos que defendiam as mercadorias da voracidade dos ratos.

Rotina que se repetia ao jantar, mais demorado, pois o armazém fechava às 9 horas da noite e o turno da noite era de pouca freguesia, mais dedicado à embalagem das vendas do dia.

O regime de economia era uma rotina: reaproveitava-se embalagens, papel de embrulhos, barbantes, desentortavam-se pregos e taxas e até envelopes usados eram desdobrados em papel para cálculo e rascunho.

Apesar da estabilidade da economia, com inflação zero ou muito pequena, o nosso capital crescia anualmente. As mutações da região eram acompanhadas sempre com novas iniciativas.

Quando as safras de café passaram a ser expressivas, comprou os armazéns e máquinas de benefício de Fraga & Sobrinho e logo abrimos escritório no Rio para melhor colocar na praça ou no exterior o produto.

Quando a pecuária de leite tornou-se promissora, incorporamos a tradicional fábrica Paiva de manteiga, matriculamos Aluizio Esteves na Escola de Laticínios Cândido Tostes e ingressamos na indústria de queijo com a marca REGINA.

Com o aumento de produção de café, o transporte para o Porto do Rio, pela estrada de ferro, ficou muito difícil, com as estações servindo de “Armazéns Reguladores” à espera do transporte demorado e, por isso, muito oneroso. Foi quando, de maneira pioneira no país, inauguramos o transporte rodoviário, que não era previsto nos Regulamentos de Embarque de Café anualmente editados.

Mesmo sob protesto dos concorrentes, insistimos e conseguimos que o transporte de café por rodovia para os portos fosse regulamentado pelo Governo em todo o país.

Enquanto nossos concorrentes compravam vagões de carga e os cediam em comodato à decadente Leopoldina, nós financiamos ou avalizamos a compra de caminhões pelos carreteiros.

Como recebíamos 80% da importação local, garantimos aos caminhoneiros carga de ida e volta, tornando a operação comercialmente viável, apesar da péssima qualidade das rodovias da época.

Para garantir mercado para a produção de nossas indústrias fomos para o Rio Doce, com filial de vendas em Governador Valadares e abrimos fábricas de laticínios em Itambacuri, Conselheiro Pena, Valadares, Águas Formosas e outros. A colaboração de Barbosa & Marques em todos os municípios em que se instalou foi decisiva para seu progresso.

As poucas estradas vicinais tornavam-se intransitáveis com as chuvas e para assegurarmos, sem interrupção, o indispensável transporte do leite ou do creme, compramos veículos de três eixos, excedentes da guerra recém finda. E eram a única linha regular de transporte na ocasião, servindo gratuitamente aos moradores. Barbosa & Marques foi participante ou mesmo protagonista de iniciativas pio-

neiras em vários municípios. Por isso podemos ver que o nome da empresa ou de seus diretores são nomes de ruas ou de praças em alguns destes municípios. É a consagração e o reconhecimento dos produtores rurais e do povo desses locais pelo esforço e pelo espírito público, que é a vocação e maior razão de regozígio da família Bemarkes.

Barbosa & Marques de empresa fechada logo transformou-se também em familiar. Para evitar os problemas graves e comuns às empresas de família, Antônio Marques ensinou que os sucessores deveriam ser treinados - se possível em outras empresas - e sua ascensão à direção, lenta e avaliada com realismo e isenção.

Quando em 1934, 20 anos após a fundação, sentiu os primeiros sintomas do mal que iria progressivamente atingi-lo e acabaria por causar sua morte 11 anos mais tarde, não titubeou. Seu filho Jonas estava fazendo estágio numa empresa exportadora de café em Vitória dirigida pelo genro José Larivoir Esteves, que não percebiam sinais do mal que só ele detectava. Então, para surpresa de todos, convocou-os para assumir, em sociedade com ele, a direção da empresa, da qual se retiraria anos depois.

Previsão e desprendimento de chefe que põe acima de tudo a preservação da organização. E acompanhou-os durante 11 anos, orientando-os quando necessário com sua vitoriosa experiência e com os conselhos de seu inexcedível tino comercial.

Antônio Marques, como todo chefe de empresa familiar, empregou inúmeros parentes, mas a real direção sempre coube aos mais capazes; aos empregados que se destacavam era oferecida chefia e participação societária.

A prosperidade e o progresso não diminuiu após a morte do fundador. Trabalhadores, cultos e capazes, o genro e bacharel José Larivoir Esteves e o filho Jonas Esteves Marques, continuaram a tradição de trabalho e dedicação.

Em 1936 ingressei como funcionário no Rio de Janeiro e após um estágio, em 1937/1939, em Carangola, assumi a direção do escritório do Rio. Ingressei na diretoria da SA, que, em 1944, sucedeu a Barbosa & Marques Ltda. Aluizio Esteves, sobrinho sobrinho de José Esteves, fez o curso de Laticínios em Juiz de Fora e gerenciou a seção de Laticínios, estendendo-a ao Vale do Rio Doce.

A linha de sucessão familiar continuou e meu filho, neto de Antônio Marques, atual Superintendente, após estágios de dois anos em bancos, onde

percorreu todas as seções, ingressou como empregado em 1964 e como Diretor em 1969.

Mais recentemente, o bisneto de Antônio Marques e neto de José Larivoir Esteves, Luiz Fernando, com cursos acadêmicos e especialização em engenharia e administração está representando a quarta geração Marques.

A ressaltar a destacada atuação que o FUNDADOR e os diretores tiveram nas cidades em que residiam quando lhes foram confiadas missões e encargos significativos.

Antônio Marques é lembrado e cultuado em Carangola. Seu nome foi dado à antiga rua da Estação e a um Grupo Escolar; e sua mulher, Emília Esteves Marques, teve seu nome dado a uma rua e ao notável Ginásio Polivalente.

José Larivoir Esteves, ainda em Vitória (ES), foi presidente da Associação Comercial e em Carangola presidiu a Câmara de Vereadores, a Casa de Caridade, a Associação Comercial, o Asilo dos Inválidos, o Sindicato Rural - onde promoveu a primeira Exposição de Carangola - e no Rio foi presidente do Centro do Comércio do Café e representante do Comércio na Junta Consultiva do IBC.

Jonas Esteves Marques foi Prefeito de Carangola, construtor do Carangola Tênis Clube, Presidente da Associação Comercial, Asilo dos Inválidos, Casa de Caridade, Sindicato Rural e organizou a Cia. Telefônica e Serviço de TV entre outros. Jonas teve seu busto colocado na principal praça da cidade, ainda em vida, e seu nome dado à rodovia MG 111 - que partindo da fronteira MG/RJ, em Tombos, vai até Manhumirim, passando por Carangola.

Eu, o filho mais novo, presidi o Centro do Comércio do Café do Rio, Vice-Presidente da Associação Comercial, membro da Comissão Consultiva Bancária do Mercado de Capital, presidi o Sindicato de Laticínios e fui diretor dos Sindicatos da Indústria de Sabão e da Indústria de Cerâmica e presidente dos Conselhos Deliberativos do Clube Comercial e do Clube de Regatas do Flamengo, dos quais sou Benemérito assim como da Associação Comercial.

Humberto, meu filho, foi diretor do Sindicato de Laticínios de Minas Gerais, é diretor do Sindicato de Laticínios do Rio de Janeiro, foi idealizador e criador do CONIL - Conselho Nacional das Indústrias de Laticínios e, eleito por seus pares industriais, é o representante da indústria queijeira na CONLEI - Comissão Nacional do Leite, órgão do Governo Federal.



# O Histórico da sociedade *60* anos

Por José Larivoir Esteves, em 1976

( ) adicionados por Aluizio P. Esteves

A atual sociedade Comércio e Indústria Barbosa & Marques S.A. foi fundada em janeiro de 1915, na cidade de Carangola-MG, sendo seus sócios fundadores os senhores Antônio Marques e Francisco Barbosa, com o capital de 20 contos de réis, sob a denominação de Barbosa e Marques. Em princípio seu objetivo foi explorar a indústria de saboaria, instalando uma fábrica de pequenas proporções no andar térreo de um sobrado, no Largo do Rosário logo após a ponte sobre o rio Carangola. O senhor Barbosa era o entendido na indústria; o senhor Marques era o viajante vendedor na região.

Um ano após entrou para a sociedade o senhor Mucio Vieira e o capital foi elevado para 70 contos de réis. Em 1920 o senhor Mucio deixou a sociedade.

Em breve a fábrica foi removida para o local aonde se encontra hoje, na rua que, na época, se chamava rua da Estação.

O imóvel já era próprio e a ele se adicionou uma incipiente refinaria de açúcar. A fábrica se situava ao lado da estação da Estrada de Ferro Leopoldina em posição para carga e descarga dos produtos, que ao tempo, só chegavam ou saíam por estrada de ferro.

Por volta de 1918 o senhor Barbosa deixou a sociedade, sendo substituído pelo senhor Henrique Lacerda Ferraz. Este, para manter a mesma

denominação, adotou comercialmente o nome de Henrique Lacerda Barbosa Ferraz, atendendo a exigência da lei, e já demonstrando a intenção de não se alterar a razão social.

Em 1920 o capital foi elevado para 200 contos. Alterada a orientação da firma resultou o estabelecimento de um empório comercial por atacado, o qual veio atender às necessidades da região, passando a suprir todo o pequeno comércio do interior, indo de Tombos, Faria Lemos, Divino, até Manhumirim e imediações de Manhuaçu e povoados além da estrada de ferro, cujo ponto final era Manhuaçu.

A tarefa de vender nas zonas não servidas pela Leopoldina, era feita por tropa, cujo encarregado vendedor era o senhor Waldemar Cordeiro atual aposentado da sociedade com quase 60 anos de casa. Ainda temos no nosso escritório da Matriz fotografias tiradas na ocasião em que a tropa partia para as viagens. Progrediu muito no ramo, tornou-se a maior casa comercial da zona. Vendia cereais, bebidas, armarinho, ferragens, artigos para construção e eletricidade e até cigarros da Souza Cruz e linha de costurar Clark.

(A honestidade no peso correto ou na qualidade das mercadorias que vendia e entregava, trouxe um critério de seriedade e confiança que, no século passado e nos primeiros anos de 1900, não era comum entre os comerciantes da época).

Foto recente: fachada da fábrica de sabão e, à direita, parte do portão da Casa Grande



Sabão de coco artesanal produzido pela Barbosa e Marques

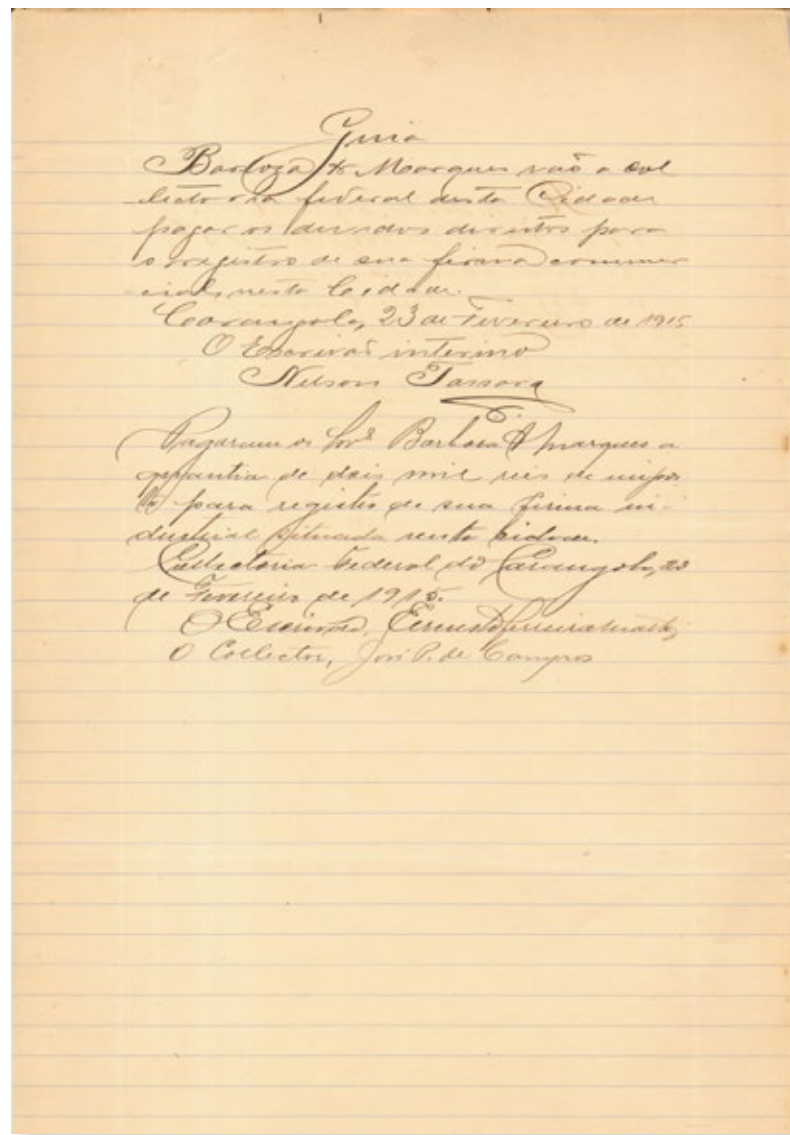
(Com Antônio Marques surgia um homem sério e que trabalhava das 6 horas da manhã até 10 horas da noite. Isto muito em virtude do horário de chegada e saída dos fregueses que vinham de trem de ferro).

Em 1923, passou a firma a negociar em café, adquirindo da sociedade Fraga Sobrinho o armazém e o maquinário de rebeneficiar o produto. Este fato, e a necessidade de comprar mercadorias para o armazém, motivaram a transferência do sócio Henrique Lacerda Ferraz para o Rio de Janeiro onde fixou residência e abriu o escritório de compra e venda em 1924.

Para substituir o senhor Osório Marques na seção de café foi designado o senhor Antenor Teixeira Lima que, tendo começado a trabalhar na fábrica de sabão passou para o escritório e veio a ser sócio e diretor da firma.

Na fábrica de sabão e refinaria começaram a trabalhar os jovens funcionários José Antônio Tonello e Mauro Lopes Valadão. Ambos são hoje aposentados no INPS e na própria empresa com todos os direitos e vantagens, como se empregados fossem, embora sem nenhuma obrigação. (Antes da C.L.T. Antônio Marques já dava aos seus auxiliares mais assistência que a lei veio exigir). Ambos constituíram famílias





■ Guia de pagamento de imposto federal de 2\$ mil reis pelo registro da firma.

numerosas bem organizadas, dando-lhes a felicidade a que fazem jus.

Em 1933 <sup>1</sup> o senhor Marques resolveu modernizar e ampliar a Refinaria de açúcar; com este objetivo, adquiriu em Belo Horizonte, da firma Dolabela Portela e Cia. o equipamento necessário, que foi montado em 1932, tendo como orientador destes trabalhos o Dr. Emigdio Berutto engenheiro e genro do senhor Marques.

Por esta época, a sociedade passou a ser de responsabilidade limitada com a razão social alterada para Barbosa e Marques Ltda.

Em 1933\*, o senhor Marques contratou com o senhor Manuel Barbosa de Paiva a orientação comercial e o financiamento da rudimentar indústria de laticínios, que consistia de uma modesta fábrica de manteiga, cuja matéria prima era o creme, adquirido nas fazendas do município e de várias estações da Leopoldina, que se transportava em latões de 50 litros, com vários dias após o desnate nas próprias fazendas.

Em 1934 o senhor Henrique Ferraz desligou-se da firma, a qual foi reorganizada, sob a mesma razão social entrando para seu corpo diretor os senhores Jonas Esteves Marques, o senhor José Larivoir Esteves e o senhor Antenor Teixeira Lima, sob a direção do senhor Antônio Marques. O capital era então de mil contos de réis divididos nas seguintes cotas: Antônio Marques 450 contos - José Larivoir Esteves 300 contos - Jonas Esteves Marques 150 contos e Antenor Teixeira Lima 100 contos.

Com o intuito de manter a mesma razão social Barbosa e Marques Ltda, o sócio José Larivoir Esteves passou a chamar-se para efeitos comerciais José Barbosa Esteves. Nesta ocasião (1934) transferiu-se para o Rio o senhor Antônio Marques que, auxiliado por seu filho Antônio Esteves Marques, que ali estudava, passou a dirigir o escritório do Rio de Janeiro.

(O Sr. José Larivoir Esteves, Bacharel em Direito, genro e sobrinho do Sr. Antônio Marques já tinha largo cabedal no comércio de café do Rio de Janeiro e da capital do Espírito Santo de onde veio para Caran-

gola afim de colaborar com o seu sogro, que já se sentia cansado. Desta forma foi obrigado a desligar-se da firma Reis & Cia. da qual era um dos principais sócios).

Em 1939 foi adquirida a fábrica de Massas Alimentícias do senhor Archangelo Facin, a qual em seguida se transferiu para o armazém onde hoje ainda funciona. Verificando-se que esse imóvel não comportava o aumento das instalações da indústria, foi construído o novo armazém ao lado e igual ao que já existia para complemento da fábrica. Para deter a concorrência (a lucratividade da fábrica de sabão estava periclitante) adquiriu-se a fábrica de sabão de Volta Grande que funcionou por mais de 15 anos, vindo a ser fechada por desnecessária. Em 1944 transformou-se a firma em sociedade anônima com 2.000 contos de réis.

Em 1942 decidiu-se incrementar a indústria de laticínios. Como medida preliminar, (contratou-se um técnico em laticínios o senhor José Rocha que deu início ao aproveitamento do leite desnatado, introduzindo a fabricação de caseína nos anexos da fábrica de manteiga. Simultaneamente o senhor José Larivoir Esteves deu uma bolsa, a sua própria custa, ao jovem Aluizio Pereira Esteves, seu primo e sobrinho afillhado do senhor Antônio Marques) que iniciou o curso de técnico de laticínios em Juiz de Fora na Escola Cândido Tostes. (O ingresso de Aluizio na firma foi retardado pela convocação para a guerra; retornando em setembro de 1945 da Itália, voltou à Escola para fazer um estágio devido).

Em 1946 deu início a fabricação de queijo na fábrica de Carangola que ainda existe, tendo passado por muitas modificações e adaptações. Hoje está obsoleta e em véspera de ser transformada em simples posto de resfriamento de leite em vista da sua má colocação na cidade. (Em 1951) construímos a nossa fábrica de Espera Feliz, com capacidade para receber 8.000 litros diários.

Interessados em dar maior desenvolvimento a indústria foi incumbido o senhor Aluizio, que mais tarde veio a ser diretor industrial da firma, de explorar a região da bacia do Rio Doce e em 1951, em companhia do presidente da empresa adquiriu-se a fábrica de manteiga do senhor Carlos Pinto em Itambacuri. Esta fábrica que produzia 4.000 kg de manteiga, passou a produzir 30.000 kg sob a nossa administração.

■ <sup>1</sup>Antenor Lima e Jonas Marques em exposição agropecuária; <sup>2</sup> Única vez, em 100 anos, que cheia do Rio Carangola, em 1985, atingiu a soleira do então escritório; <sup>3</sup> Queijos Edan sendo retirados das formas pós prensagem.







Carangola, antigo armazém de café transformado em câmaras frigoríficas para estocagem de queijos

Bem impressionados com a região do Rio Doce resolvemos comprar o imóvel da Rua Marechal Floriano, 188 em Governador Valadares, onde se instalou um armazém para distribuição dos produtos de nossas indústrias e também para venda de outros artigos como se fazia em Carangola.

(Em junho de 1951 instalamos um posto de desnate em Camponário na fazenda do Cel. Altino em um imóvel reformado por nós para tal fim). (A fábrica de Itambacuri foi comprada em fins de agosto e a 7 de setembro de 1951 dela tomamos posse. Seu preço Cr\$ 200,00).

Para gerente deste armazém removemos o auxiliar José de Aquino (e

contratamos o senhor Arlindo Esteves). Nesta época já morava em Valadares o senhor Aluizio que continuava explorando a região e supervisionando a fábrica de Itambacuri. Destas investigações, nasceu a convicção de que deveríamos desenvolver a indústria de laticínios naquela região.

Em 1955 compramos a fábrica de Conselheiro Pena (inacabada). Em 1957 compramos a fábrica de manteiga em Governador Valadares situada à rua Rubi.

Começamos a examinar a possibilidade da exploração da suinocultura para aproveitamento do soro. Logo a seguir construímos instalações próprias em Itambacuri e Conselheiro Pena. Após a contratação dos serviços

do Sr. Boleslaw Czuba, em 1958, para orientar e chefiar a suinocultura, tomou o negócio maior vulto, tendo atingido a 14.000 cabeças, espalhados em instalações próprias em Governador Valadares, Itambacuri, Conselheiro Pena, Espera Feliz, Divino, Santa Margarida e Carangola.

Entre 1952 e 1969 instalamos a fábrica da rua Alterosa e mais as de Pescador e Nova Módica, Santa Margarida e Divino, Independência e Barra de São Francisco.

Ao redor destas fábricas construímos numerosos postos de recepção de leite que diariamente era transportado para as fábricas mais próximas.

Cumprir notar que em 1950 instalamos a seção de Serviços Sociais do Empresa que assim começou a atender com regularidade e eficiência a todos os setores do nosso funcionalismo da Matriz. Este serviço que tomou o nome de D. Emilia Esteves Marques, viúva do fundador, a cargo de D. Marlene Faria Pereira, que tem 18 anos de casa, funciona hoje sob a supervisão do Departamento de Pessoal.

Em 1976 adquirimos as fábricas de laticínios situadas em Águas Formosas e Machacalis, ambas com postos de recebimento de leite em seu derredor.

Com a extinção da seção comercial de Carangola, foi organizada a firma Distribuidora Bemarques Ltda com as mesmas atribuições da seção extinta, a qual é parte do grupo Barbosa e Marques.

Desde a transformação da empresa em sociedade anônima, em 1944, os três primeiros diretores (José, Jonas e Antonio filho) foram sempre mantidos nos seus postos. De 1934 a 1944 constituíram a sociedade Sr. Antônio Marques, José Larivoir Esteves, Jonas Esteves Marques, Antônio Esteves Marques e Antenor Teixeira Lima.

O Sr. Jonas começou a trabalhar em 1932. O Sr. Antonio Esteves Marques em 1935<sup>2</sup>.

O Sr. José de Aquino, ainda muito jovem, iniciou-se na firma em 1942, sendo este o único emprego que ocupou e hoje é nosso diretor na filial do Rio de Janeiro. O Sr. José Ribas Carbonell entrou para o nosso serviço em 1960, hoje é nosso diretor ocupando o cargo de gerente da nossa filial de São Paulo. O Sr. Humberto Esteves Marques entrou para a nossa firma em 1965<sup>3</sup> sendo hoje diretor da nossa filial do Rio



Corredor de Baías de uma das granjas de suínos

de Janeiro. O Sr. Teodósio de Aquino começou a trabalhar em 1946 e hoje é diretor gerente da nossa filial de Governador Valadares.

### Funcionalismo da empresa

A medida que crescia a firma aumentavam os funcionários que hoje se situam em torno de 1.200. Constitui motivo de orgulho para os diretores poderem afirmar que, nos 62 anos de existência, a empresa manteve um número considerável de funcionários, trabalhando durante muitos anos, começando pelo mais antigo José Antônio Tonello com 59 anos de casa até o seu filho José Carlos Tonello que está a nosso serviço há 16 anos; isso só na Matriz em Carangola cuja relação consigna 55 auxiliares em atividade com um número mínimo de 10 anos, todos optantes pelo FGTS.

#### NOTAS:

(<sup>1</sup>) AGE 30/09/51 que fez o distrato da sociedade registra como 1934, não 1933.

(<sup>2</sup>) Crônica de Antonio Esteves Marques registra 1936, e não 1935.

(<sup>3</sup>) Admitido para experiência em 1964, registrado como empregado em 1965



# Antonio Marques, *meu pai* Por Antonio Esteves Marques

O escritor Humberto de Campos dizia que HERÓIS são como borboletas, devem ser observados à distância, em pleno vôo, asas abertas, lindas em seu colorido cintilante e inigualável; aprisionadas entre nossos dedos se desintegram, reduzidas a pobre resíduo negro e repelente. Alguém já dissera não existir grandes homens quando visto por seu criado de quarto.

Ao alinhavar as recordações que guardo de meu pai constato que a intimidade e convívio diário com seus familiares, amigos e auxiliares não diminuía ou ofuscavam o alto conceito, à admiração e o respeito que lhe dedicavam seus pares e contemporâneos.

Austero, sábio e comedido, era generoso colaborador de obras sociais. Atento e lúcido observador das ocorrências locais e nacionais, inteligente e arguto, foi um autodidata que conseguia conviver, sem desdouro com amigos dotados de cursos universitários. Seu círculo de relações era muito grande entre os seus fornecedores e clientes e mais seletivo e restrito quanto aos de seu convívio social e familiar.

Avesso a atividades mundanas, dedicava-se exclusivamente à família e ao trabalho. Espartano em seus hábitos, começava seus dias, inverno ou verão, por um banho frio a que me obrigava também, para meu desgosto. Não jogava, bebia ou fumava e não tinha em boa conta quem o fizesse. Nunca o vi entrar em café ou botequim. Refeições em restaurantes, só em viagem ou quando no Rio ou em estâncias minerais.

Cuidadoso com o vestir, fazia seus ternos com renomado alfaiate da elegante rua Gonçalves Dias, no Rio, e suas camisas eram de cambraia de linho irlandês meticulosamente engomadas.

Logo que julgou adequado o capital de giro do Barbosa & Marques, fez construir, no mesmo local da casa antiga, ao lado das fábricas, a nossa nova casa, logo apelidada de CASA GRANDE, inaugurada em 1924, de grandes dimensões e pé-direito inusitado de 4,5 metros era requintada para a época: A pintura e os afrescos dos salões eram obra de Funchal Garcia, renomado

pintor da época. Decorada com móveis importados era guarnecida com louças finas e talheres também importados. Com uma pia em cada quarto, construída sobre um porão onde as instalações hidráulica e elétrica são aparentes tinha toda água filtrada e tratada numa enorme instalação para isso construída nos fundos do terreno. E isso há 63 anos.

Fez os filhos cursarem os melhores colégios interno. Patriarcal, cuidou sempre da educação e do encaminhamento de irmãos, cunhados, sobrinhos e até de filhos de empregados e de amigos. Financiou, sem fins lucrativos jornais e colégios.

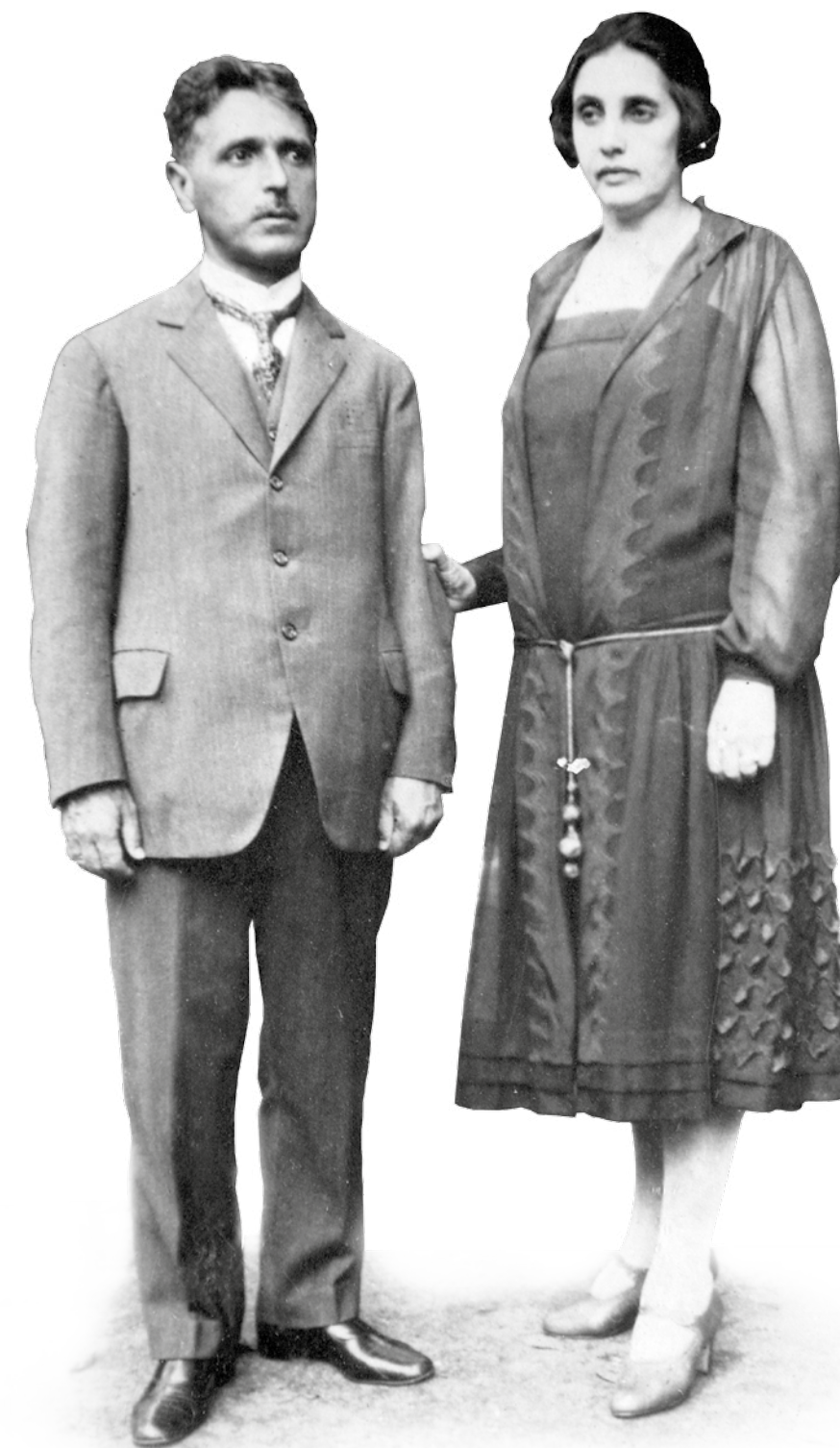
De hábitos frugais era generoso nas despesas domésticas e com os salários e gratificações de seus auxiliares - numa época em que ainda não existiam INPS, FGTS e outros - paternalista, criou uma “república” para moradia dos funcionários solteiros e financiou, sem juros, residências para os casados que se destacavam na administração.

O Natal era o grande dia para ele. Na CASA GRANDE era um não acabar de presentes e guloseimas, inclusive importadas. Lembro da grande barrica com suculentas e doces uvas portuguesas acondicionadas, à falta de refrigeração, entre camadas de pequenos grânulos de cortiça; de caixas de maçã e pêras; de latas enormes de tâmaras da Argélia e ameixas secas da França; caixas de passas de uva e de figos; sacos de nozes, amêndoas e avelãs. Recordo minha surpresa ao ver que ele assistia sorridente e participante da alegria e efusão que a festa e a fartura e o requinte propiciavam, mas pouco ou nada consumindo - ele próprio de tudo aquilo.

Mas a mais forte admiração que me ficou foi de sua clarividência (ao identificar e avaliar precocemente o mal que iria progressivamente atingir sua memória e raciocínio) e de seu desprendimento em entregar a seus filhos e genro a direção dos negócios muito antes que médicos e familiares notassem os primeiros sinais do insidioso e inexorável mal.

Legou obra sólida e progressista e por isso fadada a perdurar por gerações de descendentes sempre inspirados e guiados por seu exemplo luminoso e tutelar.

Rio, fevereiro de 1985



Antonio Marques com sua esposa e companheira de uma vida - Emília Inocência Esteves Marques

Antonio Marques legou obra sólida e progressista e por isso fadada a perdurar por gerações de descendentes sempre inspirados e guiados por seu exemplo luminoso e tutelar



# Biografia do sr. Antonio Marques

Por *Jonas Esteves Marques*

O Sr. Antonio Marques nasceu em Providência, distrito do Município de Leopoldina (MG), aos 13 de junho de 1883, filho do Sr. Domingos José Pereira Marques, natural de Portugal (Distrito de Braga) e de D. Maria de Araújo Marques, brasileira, filha de pais portugueses. Foi o primogênito dos 9 filhos do casal, 4 homens e 5 mulheres.

Aprendeu a ler na sede daquele distrito, não tendo concluído o curso primário. Os conhecimentos do idioma, que veio a demonstrar na idade adulta, foram adquiridos na leitura de alguns clássicos da língua, que ele cultivou com interesse, durante a juventude, entre eles Eça de Queiroz, Camilo, Herculano, Júlio Diniz e poetas brasileiros, que lia atrás dos balcões das casas comerciais, onde iniciou, cedo, seus trabalhos como caixeiro.

Muito jovem ainda, sua família mudou-se para Tombos do Carangola e em seguida para Faria Lemos, onde seu pai foi negociante. Aí casou-se com D. Emília Esteves Marques, aos 22 de novembro de 1905, indo morar provisoriamente no lugar denominado Papagaio, distrito da Cidade de Carangola, onde seu pai possuía uma fazenda.

Em seguida transferiu-se para São João do Rio Preto, (hoje cidade de Divisa), no Estado do Espírito Santo (1907) atraído pelas terras ainda pouco exploradas daquele Estado, onde antevia promissor futuro com o incremento da plantação de café. Estabeleceu-se com uma casa comercial, que não correspondeu às suas previsões, motivo porque encerrou seus negócios, voltando a fazenda dos pais, onde nasceu sua primeira filha, Edir (1908).

Resolveu, então tentar a vida no arraial de Santo Antonio do Chiador, distrito do Município de Mar de Espanha, onde se associou ao seu cunhado, Arnor Esteves, organizando a firma Esteves & Marques, que teve curta duração. Espírito progressista iniciou uma pequena indústria de saboaria, que não foi avante. Região em decadência, pela pequena duração das lavouras do café, evidenciou-se logo como improvável ao êxito do comércio, pela pobreza

da população. Ali nasceria sua segunda filha, Yolanda, (1909). Desfez a sociedade e regressou a Carangola, onde adoeceu gravemente, sendo forçado a deixar a família na fazenda dos pais, em Papagaio, onde nasceu seu terceiro filho, Jonas (1910). Recolheu-se a fazenda do médico Dr. Jonas de Faria Castro, situada em Faria Lemos, onde passaria uma longa temporada, em tratamento, recuperando-se.

A seguir mudou-se para Espera Feliz, local da bifurcação da Estrada de Ferro Leopoldina, para Cachoeiro de Itapemirim e Manhauçú. Contratado pela Estrada de Ferro para administrar e gerir o armazém que a Cia. mantinha para fornecer mercadorias aos seus empregados e aos empreiteiros da construção das linhas, ali trabalhou de 1911 a 1912, quando também, associando-se a amigos, passou a empreiteiro de tarefas da construção da Estrada indo morar em Jequitibá (hoje Presidente Soares).

Em fins de 1914 retornou a Carangola, com um pequeno capital, acumulado à custa de uma vida trabalhosa e bem orientada. Montou, então, nos princípios de 1915, outra indústria de saboaria, de sociedade com seus amigos Francisco Alves Barbosa e Mucio Teixeira, organizando a firma Barbosa & Marques, que até hoje existe.

Ele mesmo executava as funções de viajante, percorrendo todo o trecho de Carangola a Manhauçú, a Porto Novo e Guaçuí, vendendo seu produto. Prosperando como industrial transferiu a indústria do Largo do Rosário, onde se iniciara, para a Rua da Estação, depois rua Mello Vianna, e atualmente Rua Antonio Marques. Aí adicionou, uma refinaria de açúcar, por volta de 1917. Nessa época nasceu seu quarto filho Antonio (1917). Empreendedor e confiante no futuro da região que era abundante produtora de café e cereais, construiu um vasto armazém, ao lado da Estação da Leopoldina (1919) onde montou uma grande casa comercial, de mantimentos, armarinho, ferragens e material de construção, por atacado, a qual funcionava em conjunto com as indústrias citadas, sob a mesma razão social, então substituídos os dois sócios primitivos pelo Sr. Henrique Lacerda Ferraz, seu amigo de velhos tempos (1918).

Em 1923 adquiriu da Firma Fraga & Sobrinhos (famosa em toda a região) armazém e máquina de rebeneficiar café, iniciando-se no negócio de compra deste produto, atraído pelas possibilidades de

êxito que esse ramo de comércio oferecia. Instalações das mais bem localizadas, visto que se situam atrás da Estação de Cargas da Estrada de Ferro, pois esta, ao tempo, era o único meio de transporte da zona da Mata. Trabalhou demais, começando às 7 horas e terminando sempre às 9 da noite, quando não ultrapassava este período.

Em 1931 remodelou completamente as indústrias, não só construindo e ampliando os edifícios, como adquirindo maquinismo moderno, de maior rendimento. Durante muitos anos o açúcar “Monte Branco”, refinado puríssimo, era o produto usado na região, embora já existissem as indústrias do gênero, no Rio e em São Paulo.

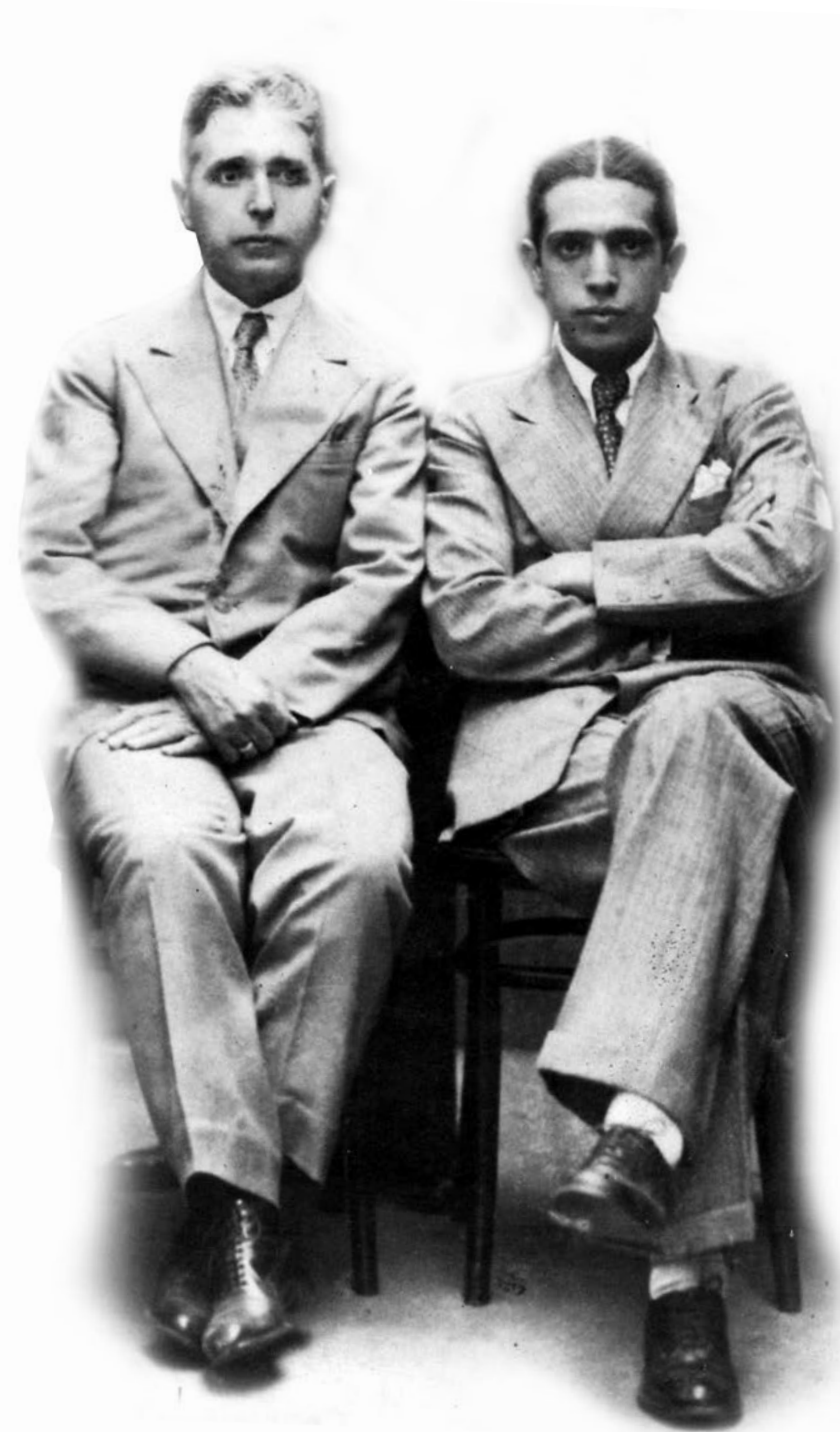
Em 1934, sentindo-se cansado e pouco capaz, de continuar gerindo seus negócios, passou-os aos filhos e se retirou para o Rio de Janeiro, onde apenas se interessava pelo comércio de café e pouco mais.

Em 1941 adoeceu gravemente, vindo a falecer aos 29 de outubro de 1945.

Foi um homem de visão invulgar no seu tempo; trabalhador, honesto e empreendedor, nasceu para a luta no comércio, dando as mais cabais provas de tirocínio e lucidez na profissão. Ligado sempre aos homens de projeção social em sua terra, tinha como amigos advogados, juizes, médicos e comerciantes de projeção, nunca desviando sua atenção dos que eram modestos mas de bom comportamento e ilibada reputação. Sua bolsa esteve sempre à disposição das instituições de caridade e amparo aos menores e mendigos. Seu nome figura na galeria dos beneméritos da Casa de Caridade de Carangola e da Sociedade São Vicente de Paulo.

Caracterizou-se por ser um incentivador da educação, sendo inúmeros os sobrinhos e afilhados que se beneficiaram com o seu auxílio nos seus estudos. Chefe de família exemplar deve ser considerado o orientador exclusivo da numerosa prole descendente de seus pais.

A lembrança de sua personalidade perdura entre os antigos habitantes da região e a tradição de sua vida honrada e benemérita é penhor de gratidão que lhe deve a cidade de Carangola. Homem modesto e retraído jamais se viu pleiteando qualquer posto de projeção social ou política.



■ Seu Antonio Marques com Jonas, seu filho e autor desta biografia, sem data conhecida.





# Depoimentos de quem participou da história

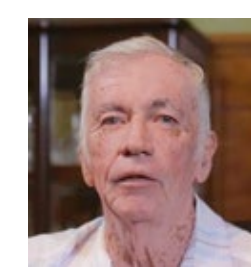
**Nota da Editora**  
**P**ara comemorar o centenário e ampliar ainda mais o seu acervo de memórias e documentos históricos, a Barbosa & Marques fez questão de ouvir aqueles que, junto com a família e os diretores, melhor podem contar a história da empresa: seus funcionários mais longevos.

Num trabalho que percorreu 12 cidades de dez estados diferentes do Brasil, mais de 50 entrevistas fora gravadas em vídeo, totalizando cerca de 60 horas de depoimentos de ex e atuais colaboradores com vinte, trinta e alguns até mais de quarenta anos de casa, além de diretores e membros da família.

Neste capítulo, você verá pequenos trechos desses depoimentos, nos quais pessoas muito queridas e fundamentais para a história da Barbosa & Marques falam sobre a importância da empresa em suas vidas.

No site da empresa ([www.regina.com.br](http://www.regina.com.br)), você pode assistir todas as entrevistas na íntegra.

## Carangola



*Entre com 18 anos. Nosso professor era presidente Jonas Esteves. Ele nos levava para a gerência e exigia que fôssemos cidadãos dentro e fora da Barbosa & Marques, pois representávamos uma família. Não deixava a gente sair da linha. Vivi minha vida na empresa. Conheci minha esposa na fábrica de macarrão. Passamos 34 anos juntos, até ela falecer. Que o grande arquiteto do universo dê muita saúde aos dirigentes da empresa.*

■ **Ademar de Faria Pereira (76 anos) - Ex-funcionário. 54 anos de Barbosa & Marques**



*O que eu desejo para a Barbosa & Marques é que eles partam para duzentos, trezentos anos. Pois eu considero que é*

*uma empresa que merece chegar aos cem anos. Todos da diretoria trabalham muito e com honestidade. Para mim, é uma empresa sem defeito. Criei minha família toda praticamente enquanto trabalhava na Barbosa & Marques*

■ **Itajar Lamego (80 anos) - Ex-funcionário. 30 anos de Barbosa & Marques**



*Comecei em Carangola, como "balanceiro", onde trabalhei por quatro anos. Fui para São Paulo para trabalhar dois meses e fiquei mais quarenta*

*e três anos. Primeiro ainda trabalhando na balança e, depois como encarregado de expedição. Quero dar os parabéns a todos da diretoria e agradecer, do fundo do meu coração, a oportunidade de ter participado da Barbosa & Marques por praticamente toda a minha vida.*

■ **Paulo Emir Ferraz Silva - Ex-funcionário. 47 anos de Barbosa & Marques**



*Eu era criança passeava por Carangola e achava a coisa mais linda do mundo o movimento da Barbosa & Marques. Entrei para na empresa em 1959 e fiquei até*

*me aposentar. Só tenho lembranças boas. Todos da família sempre me deram muita atenção, me protegeram demais. Tudo o que eu tenho hoje eu devo à Barbosa & Marques. E toda a minha família é muito dedicada, até hoje, à empresa.*

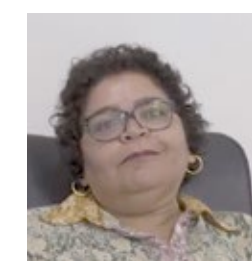
■ **Saulo de Magalhães (85 anos) - Ex-funcionário. Mais de 40 anos de Barbosa & Marques**



*A estrutura de família, essa raiz, que vem desde o fundador, é o grande segredo da Barbosa & Marques. Está no sangue de-*

*les. Por ser familiar, eles têm os pés no chão, crescem aos poucos. E cada vez que um sai do comando, o próximo que chega tem o mesmo comprometimento, o mesmo zelo. Deu certo muito até aqui. A diretoria já deve estar pensando nos 150 anos.*

■ **Hélio de Nogueira Amorim - Ex-funcionário. 31 anos de Barbosa & Marques**



*Em Carangola, a Barbosa & Marques era a empresa ideal para se trabalhar, pela credibilidade. Quem conseguia entrar*

*tinha estabilidade. E era uma turma muito unida. O segredo da empresa é valorizar as pessoas e sua história, ao passar o conhecimento de funcionários mais velhos para os mais novos. Continuando assim, ela vive outros cem ou duzentos anos.*

■ **Maria Emília Oliveira - Ex-funcionária. 24 anos de Barbosa & Marques**



## Governador Valadares



*Tive muito prazer em conviver com todo mundo na empresa durante esses trinta e três*

*anos. Se eu pudesse voltar no tempo, tenho certeza absoluta de que recomençaria tudo outra vez, lá do zero. Aprendi muito trabalhando na Barbosa & Marques. Não apenas eu. Acho que todo mundo que passa pela empresa. É uma grande escola.*

■ **Isaac José da Silva (74 anos) - Ex-funcionário. 33 anos de Barbosa & Marques**



*Quase toda a minha família trabalhou na Barbosa & Marques: pai, irmã, irmão, cunhado, marido... A empresa me deu muitas*

*oportunidades. Comecei no depósito, em Carangola, depois passei para o escritório, no faturamento, e fui para o Rio de Janeiro, onde trabalhei no departamento pessoal até assumir o escritório. Difícil uma empresa familiar chegar tão longe. Isso é fruto da competência dos diretores e da qualidade dos produtos.*

■ **Neusa Maria Peron - Ex-funcionária 21 anos de Barbosa & Marques**



*Convivi muito com a família Marques em Carangola. Passei uma parte da minha infância na Casa Grande. Conheci o Seu Antonico, a Dona Milotinha, os filhos, netos, bisnetos. Nossas famílias sempre foram muito amigas. É uma história muito*

*próxima e muito profunda. Meu pai foi advogado da Barbosa & Marques e se aposentou nesse trabalho. Estive na direção do museu da Barbosa & Marques em Carangola e sempre tive muita preocupação em conhecer bem a história da empresa. Houve um tempo, em Carangola, que, na minha opinião, ser funcionário da Barbosa & Marques era mais importante do que ser funcionário do Banco do Brasil. Era um status enorme!*

■ **Amélia Maria Freitas Monteiro de Castro - Amiga da família e ex-Secretária Municipal de Cultura**



*Tenho grande respeito e profunda admiração pela Barbosa & Marques. Foi uma grande escola para mim. Se hoje eu*

*sou empresária e tenho uma empresa já há trinta e três anos, é porque aprendi o que é ter uma empresa na Barbosa & Marques. Uma coisa que eu admiro é que as pessoas da família começam de baixo. O Luiz Fernando, por exemplo, ainda muito jovem, abriu mão de férias para fazer estágio comigo, no laboratório.*

■ **Ana Martins Godoy Pimenta - Ex-funcionária. 8 anos de Barbosa & Marques**



*A empresa chegou bem ao centenário por causa da cultura e da inteligência da família. Enquanto outras empresas, por exemplo, pegam um filho, um primo ou sobrinho qualquer*

*e colocam na direção, a Barbosa & Marques pega aquela pessoa que eles estão pensando em promover à diretoria daqui a cinco ou dez e colocam para trabalhar com os funcionários, para a pessoa aprender e ver o ambiente da empresa. As sucessões são muito bem feitas. E eu vivi quarenta por cento desse centenário. Criei meus quatro filhos e hoje estão todos casados e encaminhados na vida. Não precisam mais de mim para nada. E conquistei tudo isso trabalhando na Barbosa & Marques.*

■ **Antônio Maurício da Costa (66 anos) - Gerente de Operações . 41 anos de Barbosa & Marques**



*Para a Barbosa & Marques chegar a esses cem anos, eu acho que o mais importante foi a união da família, da diretoria. Os sócios sempre*

*se entenderam muito bem. Em algumas empresas familiares, os pais muitas vezes não acreditam nos filhos, acham que são sempre meninos. Ou então os colocam despreparados para dirigir suas empresas. Isso nunca aconteceu na Barbosa & Marques. Fico muito satisfeito de ter sido lembrado para falar neste centenário.*

■ **Antônio Peixoto (79 anos) - Ex-funcionário. 12 anos de Barbosa & Marques**

## Águas Formosas



*Em 1975, a Barbosa & Marques comprou uma fábrica em Águas Formosas, com uma sala, uma câmara fria, cinco mil litros de leite*

*para fazer queijo e cinco funcionários. O negócio foi aumentando, passou para dez funcionários e em seis meses já trabalhávamos com 120 mil litros de leite para parmesão. Me consideram um funcionário até hoje. É uma empresa excelente!*

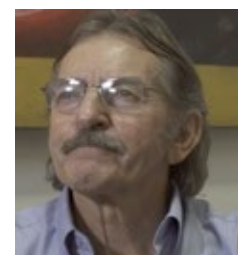
■ **Benedito Rafael dos Santos (72 anos) - "Bil" Queijeiro - Ex-funcionário . 33 anos de Barbosa & Marques**



*É maravilhoso ver a empresa chegar ao centenário. É um orgulho ter feito parte de quarenta e sete anos. Não sei se a forma de*

*lidar com o funcionário é a melhor que existe, mas é muito boa. Se preocupam com a pessoa, com a família. Quando mais precisa, você tem apoio. A empresa é comandada por gente capacitada e determinada. O diretor trabalha mais do que qualquer funcionário.*

■ **Carlos Luiz Rocha (70 anos) - Ex-funcionário. 47 anos de Barbosa & Marques**



*Tive a felicidade de trabalhar por vinte anos na Barbosa & Marques, com muito amor. Essa empresa foi tudo para mim. Tenho ela*

*no meu coração. A empresa hoje tem a melhor tecnologia de queijos do Brasil. Tenho a felicidade de ter trabalhado na melhor empresa de queijo do Brasil. Que Deus proteja a Barbosa & Marques e seus administradores. Parabéns pelos cem anos!*

■ **Geraldo Rodrigues de Paula (66 anos) - Ex-funcionário. 20 anos de Barbosa & Marques**



*Iniciei na Barbosa & Marques em 1969, na vaga do meu pai, que era queijeiro. Já mexi com tudo aqui e hoje sou encarregado*

*de produção. Vejo uma empresa estabilizada, garantida no mercado, com produtos de qualidade. Algumas empresas vão lá em cima e depois caem. A Barbosa & Marques vai devagar, até onde pode. E vai crescendo sempre, com qualidade nos produtos.*

■ **Jésus Antônio Januário (64 anos) - Funcionário na ativa. 46 anos de Barbosa & Marques**



*Sou da região de Carangola, então, sou um torcedor da Barbosa & Marques desde muito tempo. Até votei no Senhor Jonas Marques para*

*prefeito de Carangola. Antes mesmo de trabalhar lá, eu já conhecia bem a empresa. Eu amo a Barbosa & Marques como eu amo minha família. Posso falar isso de coração. Amo como o meu time de futebol, a minha igreja. Sou torcedor, mesmo. Sempre fui e sempre serei. Fico torcendo para crescer sempre.*

■ **Ary Avelino de Castro (84 anos) - Ex-funcionário. 28 anos de Barbosa & Marques**



*O Senhor Aluizio Esteves foi o meu grande professor, em tudo na minha vida. Ele me deu muita força. Posso dizer que não aconteceu nada*

*melhor do que a Barbosa & Marques para mim. E eles são muito familiares. Por isso que você vê que está tudo funcionando muito bem até hoje, sem ter ido para as mãos de ninguém de fora. É como o Senhor Aluizio falava: "a família não pode brigar, tem que ter ordem. Se não tiver ordem, não tem progresso. Olha o que está escrito lá na bandeira".*

■ **Ever Boechat - Ex-funcionário. 21 anos de Barbosa & Marques**





*Os dirigentes da empresa, de um modo geral, tratam os funcionários sempre com muito respeito. Uma vez, um filho meu, com três anos*

*de idade, teve um problema sério de saúde e não tinha como tratá-lo em Governador Valadares. Eu teria que ir para o Rio de Janeiro, mas não tinha dinheiro. Procurei o Senhor Jonas Marques, que me autorizou ir pelo tempo que precisasse e me deu um vale num valor três vezes maior que o meu salário. Tenho uma gratidão enorme.*

■ **Humberto Raphael (78 anos) - Ex-Funcionário. 43 anos de Barbosa & Marques**



*Eu sempre admirei esse tipo de estrutura que a Barbosa & Marques tem, que está acabando no país. Acho isso importante. É um*

*mérito muito grande para o Brasil ter uma família que conserva uma estrutura dessa. Eu acho que eles tiveram o objetivo de trabalhar com algo difícil, como o ramo do leite, e fazendo produtos de qualidade, com honestidade e cumprindo metas e propósitos. Isso sempre foi perseguido pelos diretores.*

■ **Itamar Ferreira de Moraes (86 anos) - Ex-funcionário. 14 anos de Barbosa & Marques**



*Quando eu cheguei, só se falava nos sessenta anos da Barbosa & Marques. E agora estamos aqui falando dos cem. Eu tenho*

*que agradecer a oportunidade que me deram de mostrar meu trabalho dentro da empresa. Hoje eu sou um homem realizado. Tenho um pequeno comércio, que é administrado pela minha esposa, e três filhos formados e encaminhados. E devo tudo à Barbosa & Marques, pois foi aqui que eu sempre trabalhei.*

■ **Jaime Thiago da Silva (59 anos) - Funcionário na ativa. 41 anos de Barbosa & Marques**



*Entrei na Barbosa & Marques em 1954. Quando me formei em laticínios, fui trabalhar na cooperativa de leite de Muriaé, onde*

*fiquei por quatro anos. Mas como lá não tinha comando, pedi demissão. Liguei para um gerente da Barbosa & Marques que eu conhecia e disse que queria trabalhar lá. Aprendi muito na empresa e ganhei muita experiência. Geralmente as empresas familiares não duram tanto tempo. Eu acho que tem sido assim por causa do espírito da família, mesmo.*

■ **Jésus Jacir de Andrade . Ex-funcionário. 17 anos de Barbosa & Marques**



*O segredo dessa empresa é a família unida. É uma coisa impressionante a preparação e a dedicação desse pessoal. A Barbosa*

*& Marques vive de planejamento, não faz nada na pressa. E acho que o grande marco nesses cem anos foi a instalação da fábrica de Governador Valadares. Desejo mais cem anos, no mínimo. E espero que essa família continue gerando empregos e gerando belos produtos. Vamos ver o futuro, né? Porque o passado e o presente são brilhantes.*

■ **João Batista Silva (79 anos) - Ex-funcionário. 23 anos de Barbosa & Marques**



*Eu trabalhava numa empresa de armários e ferragens e via os funcionários da Barbosa & Marques chegando com*

*requisições para compra de material. E como meu sonho era trabalhar numa empresa grande, pedi para o meu chefe, que conhecia pessoas dentro da Barbosa & Marques, para me arrumar uma entrevista lá. Fui lá e comecei a trabalhar no depósito. Trabalhei muito, dei o meu máximo até me aposentar. Fiquei muito satisfeito de ter trabalhado nessa empresa.*

■ **José Fabiano Penha (70 anos) - Ex-funcionário. 38 anos de Barbosa & Marques**



*É uma empresa muito boa de se trabalhar. Estive lá por muitos anos e nunca tive atraso de pagamento. A empresa sempre olhou a produção*

*e a qualidade do produto. É muito difícil chegar aos cem anos. Acho que foi assim porque pegou pessoas simples, mas que gostavam de trabalhar e aprenderam a olhar pelo bem da empresa. E ela vai longe, cento e dez, cento e vinte... A estrutura da família foi bem feita, tem bons alicerces.*

■ **Lídio Toso (80 anos) - Ex-funcionário. 48 anos de Barbosa & Marques**



*O mais importante da Barbosa & Marques é a maneira de trabalhar, a seriedade que existe na empresa, pois os homens que*

*dirigiram a empresa entraram preparados para isso. O padrão de qualidade também é algo muito importante. E tudo isso acompanhado do setor humano, dos funcionários. Mas eu acho que a grande vitória da empresa, mesmo, está na seriedade e na qualidade dos produtos. Uma empresa como a Barbosa & Marques é muito difícil hoje em dia.*

■ **Walter Gomes - Ex-funcionário. 35 anos de Barbosa & Marques**



*Aluizio trabalhava dia e noite, noite e dia. Muitas vezes ele trabalhava o dia inteiro em Itambacuri, viajava de noite para começar a trabalhar cedo no dia seguinte em Carangola.*

*Eu sinto gratidão à Barbosa & Marques, porque a minha vida familiar está totalmente vinculada à empresa. Aluizio ainda conseguiu realizar o sonho dele de ser fazendeiro. Saiu da empresa e viveu mais dez anos criando gado e fornecendo leite para a própria Barbosa & Marques. A família tem amor à empresa. Toda a parte familiar foi preservada e isso é uma homenagem ao fundador. Desejo mais cem anos. E que continuem com esse propósito de levar a empresa adiante, pois o aprimoramento ao longo dos anos, na qualidade dos produtos, é visível.*

■ **Marlene Esteves - viúva de Aluizio Esteves**



*A empresa chegou a cem anos porque é da família. Eles dão um jeito de substituir os diretores sem prejuízo. Para mim, a Barbosa & Marques é a maior*

*escola de laticínios que existe no Brasil. Formou grandes queijeiros. No começo da fábrica em Governador Valadares, nossa expectativa era de que a empresa cresceria e que nós, os funcionários, cresceríamos juntos. Foi isso que aconteceu. Dei uma vida para a Barbosa & Marques, mas recebi duas em termos de conhecimento.*

■ **Nestor Gomes Pinheiro (73 anos) - Ex-funcionário. 26 anos de Barbosa & Marques**



*Eu tive duas filhas e criei minha família trabalhando na Barbosa & Marques. Devo tudo a eles, por terem acreditado no meu trabalho.*

*Acho que o trato com as pessoas foi um dos grandes segredos para a empresa chegar aos cem anos. Eles sempre respeitaram muito não apenas os seus clientes, mas também os funcionários. Desejo que todos da empresa sejam sempre felizes. E que Deus ajude sempre para eles tomarem as melhores decisões possíveis.*

■ **Robson Ferreira da Cruz - Ex-funcionário. 50 anos de Barbosa & Marques**

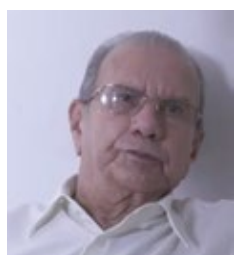


*Nunca vi a Barbosa & Marques atrasar pagamentos para ninguém, tanto funcionários quanto fornecedores. Acho que, para a felicidade de todos, a*

*família é pequena. E isso ajudou a chegar aos cem anos. Mas eles certamente tiveram alguma assessoria externa, de como conduzir uma empresa familiar. Acho que a família, mesmo, achou a melhor forma de conduzir a empresa e teve diretores que abdicaram de luxos em prol do trabalho.*

■ **Romeu Fidelis Fernandes (70 anos) - Funcionário na ativa. 49 anos de Barbosa & Marques. Em 2015, no centenário, o funcionário mais antigo na ativa**





O grande segredo da Barbosa & Marques é ter pouca gente que manda. Porque a empresa é de uma família, mas

não é porque você é da família que vai mandar, certo? Durante toda a vida da empresa foram poucas as pessoas que deram palpite. E por isso ela foi tão longe. Se fosse muita gente da família discutindo e dando palpite, não teria durado tanto. Peço a Deus que dê ao Dr. Luiz Fernando muita saúde para que ele possa comandar, por bastante tempo, a caminhada para os duzentos.

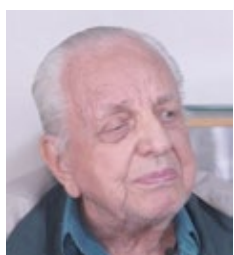
■ **Sebastião Fontes Franklin (87 anos) - Ex-funcionário. Mais de 50 anos de Barbosa & Marques**



Nunca na minha vida recebi um salário atrasado. Adiantado, sim. Mas atrasado, não. Além disso, eu visitava outras empresas e

nunca vi um padrão de qualidade como o da Barbosa & Marques. Até hoje, se eu estou num supermercado e vejo alguém procurando um queijo de qualidade, eu vou e coloco um queijo Regina na mão da pessoa. Para mim é o melhor queijo do Brasil. Está de parabéns a Barbosa & Marques. Foram cem anos merecidos, dos quais eu participei por trinta e seis.

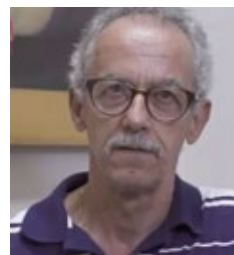
■ **Sebastião dos Santos (75 anos) - Ex-funcionário. 36 anos de Barbosa & Marques**



Passar pela Barbosa & Marques é como passar por uma universidade industrial. Quem passou saiu com conhecimentos de

leite, produção de leite, industrialização, controle de qualidade e etc. A empresa sempre usou os métodos mais modernos e atualizados no mundo. E os diretores permaneceram fiéis à qualidade dos produtos. As gerações foram passando e se não fosse a coerência e a vontade de manter uma administração de alto nível, a empresa não chegaria onde chegou.

■ **Walter Rente Braz (88 anos) - Ex-funcionário. 25 anos de Barbosa & Marques**



Se a família não tivesse organização e dedicação, a empresa não teria sobrevivido os cem. Eles têm os pés no chão. A Barbosa & Marques sabe sempre

dar o próximo passo. Eles não dão um passo onde não alcançam. E tiveram isso toda vida. Se continuar assim, do jeito que é hoje, com essa visão que eles têm, acho que duram mais cem anos. E acho que nós, os funcionários da empresa, somos muito dedicados.

■ **Sebastião Benedito da Silva (62 anos) - Funcionário na ativa. 43 anos de Barbosa & Marques**



O vovô era uma pessoa extraordinária. A fábrica de sabão que ele construiu era no Largo do Rosário, mais para dentro de Carangola. Aí, ele resolveu comprar aquele pedaço todo de terra em volta da Estação

de Ferro Leopoldina. E todo o império industrial que ele viria formar foi em torno da Estrada de Ferro Leopoldina, que era o que havia de mais moderno em comunicação e logística. A sensação que eu tenho de participar das comemorações do centenário é de uma gratidão muito grande a Deus, que permitiu uma coisa como essa. Permitiu que eu estivesse viva, lúcida, andando e podendo estar presente nos cem anos da minha empresa, que eu conheço desde que me entendo por gente.

■ **Maria Helena Esteves Martins - Neta do fundador Antônio Marques, filha de José Larivoir Esteves e mãe de Luiz Fernando Esteves Martins**

## ■ Belém



A Barbosa & Marques passou a ser a segurança da minha vida no sentido financeiro. Ali eu sabia que tinha a minha base. Sempre foi o meu alicerce. Em todos esses anos,

todo dia primeiro de cada mês o dinheiro das comissões sempre esteve na conta. Meus filhos todos estudaram e se formaram tendo a Barbosa & Marques como base da nossa vida. Cem anos você não cria, você constrói. E os Queijos Regina, por si só, se vendem. É uma marca que o supermercadista quer ter na gondola dele.

■ **Thales Garcia Treptoh - Representante em Belém (PA). 48 anos de Barbosa & Marques**

## ■ São Paulo



Uma empresa completar cem anos é extraordinário, não apenas no Brasil, mas em qualquer país. E um orgulho para os que ainda estão na Barbosa & Marques e mesmo para mim, que já saí, é que a empresa continua firme, vigorosa e bem administrada. Um dos fatores principais para ela ter chegado onde chegou é sua cultura

própria. Ela é fortemente voltada para a área industrial, mas também tem a questão da estrutura. Direção e os demais níveis são sempre muito próximos, pois a empresa opera com poucos níveis hierárquicos. E a longevidade dos seus funcionários sempre foi algo que me impressionou. As coisas têm que se adaptar ao tempo e uma empresa tradicional não tem que ser imobilizada. Pelo contrário. Tem que cultivar sua tradição dentro das ferramentas de seu tempo. Vejo na Barbosa & Marques uma empresa sólida, boa e que continua fazendo produtos de ótima qualidade.

■ **Francisco Samuel Hosken (69 anos) - Ex-Diretor. 13 anos de Barbosa & Marques**



É uma coisa maravilhosa você ver uma empresa ir crescendo e liderar um mercado como ela lidera. Eu vi o lançamento de

vários novos produtos. E cada vez que um é lançado, acaba fazendo sucesso, porque a marca Regina é muito forte. É uma empresa comandada com rigor. Não conheço uma empresa familiar que tenha conseguido chegar assim na quarta geração. A Barbosa & Marques cresceu e vem crescendo graças à inteligência, ao rigor com que eles tratam o negócio.

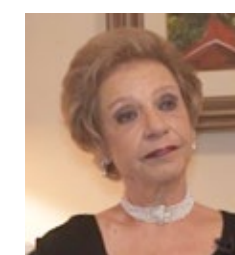
■ **Heloisa Helena do Nascimento - Funcionária na ativa. 47 anos de Barbosa & Marques**



Eu acho que os diretores da Barbosa & Marques nunca foram deslumbrados. Eles sempre tiveram os pés no chão. O Seu Humberto Marques,

por exemplo, com quem trabalhei, nunca teve o melhor carro. Assim como o Seu Antônio também não. E a empresa sempre foi muito bem administrada. Cada um sempre respeitou o seu setor. Muitas empresas já ficaram pelo caminho por desentendimento entre os herdeiros ou má administração. Não foi o caso da Barbosa & Marques.

■ **Ivonir Franco (82 anos) - Ex-funcionário. 39 anos de Barbosa & Marques**



Acho que a direção da Barbosa & Marques sempre teve pessoas muito competentes tocando a empresa. Por isso tem uma credibilidade muito grande. E os produtos têm muita qualidade. Algumas poucas empresas até chegam aos cem anos, mas acabam mudando de donos no meio do caminho. A Barbosa &

Marques fez cem anos passando por duas guerras mundiais! E nunca parou de funcionar. É uma satisfação tão grande! Porque nem sempre a empresa familiar é uma coisa boa. Há empresas familiares que vivem brigando. Outras que não são familiares, mas também podem acabar brigando. Na nossa, até hoje, ninguém nunca virou a cara um para o outro. Acho que há uma boa vontade de todos. É claro que um ou outro acaba contestando alguma coisa, mas tudo acaba sempre sendo explicado e solucionado. Estão todos bem. E isso é muito valorizado dentro de uma família.

■ **Regina Maura Marque Ribas - Neta do fundador, filha de Jonas Marques**



Baseado no exemplo do senhor Antônio Marques, que fundou a empresa e a levou com sucesso até passar para o genro e depois para os filhos, eles

tiveram esse orgulho de continuar com os negócios. Eu acho que essa chegada os cem anos é a prova de que todos da família trabalharam pelo engrandecimento da empresa. Ela foi crescendo gradativamente, com cada um de seus diretores. E espero que eles consigam levar essa empresa o mais longe possível.

■ **José de Aquino (90 anos) - Ex-Diretor Financeiro. 53 anos de Barbosa & Marques**





*Eu acho que a Barbosa & Marques faz sucesso, principalmente, pelo produto de qualidade que sempre fez. Sempre foi a empresa do ramo que mais*

*levou cuidado com a fabricação, com uma grande preocupação no setor de controle de qualidade. Aprendi muito na empresa, a fazer tudo o que eu faço com mais atenção, com mais cuidado. Quando eu olho para trás, eu sinto que faria novamente a mesma coisa que fiz, o mesmo trabalho na Barbosa & Marques.*

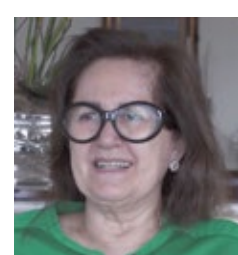
■ **Luiz Fernando Rezende Monteiro da Silva (80 anos)** - Ex-funcionário. 37 anos de Barbosa & Marques



*Comecei a trabalhar na empresa no dia seis de fevereiro de mil novecentos e setenta. Trabalhei com o senhor José*

*Esteves no escritório do Rio de Janeiro, fazendo serviços gerais da firma na rua, indo a bancos, correios, essas coisas. Depois tive muito contato com o senhor Humberto, também. Também trabalhei com o senhor Walker, que era muito exigente, mas sempre muito correto com os funcionários. Trabalhei bem na Barbosa & Marques.*

■ **Sergio Oroski (63 anos)** - Ex-funcionário. 43 anos de Barbosa & Marques



*A família é linha dura. Todos os comandantes entraram por baixo, aprendendo os métodos dos antecessores. Com isso, entraram no mesmo ritmo e foram bem em frente. Todos foram*

*preparados pelos mais velhos, não caíram de paraquedas. Sempre se submeteram aos interesses da Barbosa & Marques, quiseram entrar por vontade própria, porque amavam a empresa, que tem uma linha só. E por isso foram escolhidos para comandar. É um exemplo nacional de honestidade e boa administração.*

■ **Silvia Marques Drummond Poyares - Neta do fundador, filha de Antônio Marques e irmã de Humberto Marques**

## Recife



*O nível é de primeiro mundo e os produtos são de primeira linha no mercado nacional. Eu não tenho nada contra a Barbosa & Marques, só a favor. Sou um abnegado*

*da empresa, que numa situação difícil, quando eu tinha 57 anos, me acolheu. Trabalhando na empresa, minhas meninas terminaram os estudos, fizeram faculdades federais, casei as duas, comprei meu apartamento e meu carro zero. Só tenho que agradecer. Todas as pessoas que eu conheço que saíram só têm a falar bem da empresa.*

■ **Hélio Souto Mendes (76 anos)** - Ex-funcionário. 19 anos de Barbosa & Marques



*A Barbosa & Marques é uma empresa que gosta das coisas certas, de honestidade. Tem uma seriedade muito grande com cliente, funcionário,*

*fornecedor. Ela tem um respeito muito grande por isso tudo. Para mim é uma delícia trabalhar na Barbosa & Marques. Gosto muito de trabalhar aqui. Eu vim de um berço rígido. E quando entrei na Barbosa & Marques, vi tudo aquilo que eu já sou. Tem seriedade, cuidado com funcionário, nunca atrasa pagamento. É tudo correto!*

■ **Odanira Silva de Menezes - Funcionária na ativa. 41 anos de Barbosa & Marques**



*Sobre a Barbosa & Marques, eu posso dizer o seguinte: quem está dentro não quer sair, quem está fora quer entrar e quem saiu quer voltar. Fazer cem anos*

*não é brincadeira, não. Só é possível com muita competência na administração. São cem anos bem-sucedidos, pelas quatro gerações que passaram no comando e por seus funcionários. Sempre foi sólida e nunca deu um passo maior que a perna, pois poderia até ser maior do que é hoje, mas também poderia ter quebrado.*

■ **Walker Fonseca Morando (65 anos)** - Gerente Nacional de Vendas. 45 anos de Barbosa & Marques

## Salvador



*A Barbosa & Marques sempre se comportou como uma empresa pé no chão e que se preocupa com a qualidade dos produtos. Some a*

*isso a seriedade com que a empresa é conduzida e os profissionais que nela trabalham e temos os fatores que a levaram aos cem anos, sob o comando da mesma família. Sempre tive muita confiança e respeito por parte dos gestores e das pessoas com as quais trabalhei. Sou agradecido e aprendi muito trabalhando na empresa. E isso eu passo para meus filhos.*

■ **João Pereira dos Santos Filho (64 anos)** - Representante em Salvador (BA) - Na ativa. 35 anos de Barbosa & Marques

## João Pessoa



*Dos lugares que eu trabalhei, não tem melhor do que a Barbosa & Marques e os Queijos Regina, não. Pagam em dia, direitinho, tem sempre*

*pedido dos clientes. É só visitar que tem pedido. A entrega é sempre correta, toda semana o produto chega na data certinha. É uma satisfação tremenda. Não tenho nada para falar de ruim da empresa. Para mim foi excelente e até hoje está sendo. É uma empresa muito boa. E por isso que fez cem anos. E espero que faça mais.*

■ **Luiz Gonzaga Lindoso Couto (72 anos)** - Representante em João Pessoa (PB). 42 anos de Barbosa & Marques

## Arapiraca



*Eu não sei contar a história da minha vida, tanto na parte profissional quanto a da minha família, sem falar da Barbosa & Marques. Falo isso*

*de coração, pois está tudo entrelaçado. Saí uma vez, voltei e estou aqui até hoje. Tento fazer o meu melhor possível, procuro me atualizar. Posso dizer que faço o meu melhor com a minha clientela com as coisas que aprendi muito na empresa. E eles me dão muita credibilidade para fazer o meu trabalho. Sou muito grato à Barbosa & Marques.*

■ **Jonas Dias Filho (64 anos)** - Representante em Arapiraca (AL) - Na ativa. 44 anos de Barbosa & Marques

## Fortaleza



*É uma empresa séria, que eu sempre tive como referência de qualidade, antes de entrar. É uma empresa que nunca me atrasou um dia*

*de salário. Acho que um dos alicerces é a forma como a empresa preza por seus funcionários. A Barbosa & Marques tem cem anos e muitos que trabalham nela há mais de trinta, quarenta anos. Como representante, tenho muito respeito e visto a camisa. E todos são assim, porque gostam da forma como a empresa respeita seus funcionários.*

■ **Manoel Mascilon de Souza Sobrinho - Representante em Fortaleza (CE) - Na ativa. 32 anos de Barbosa & Marques**



*Só quem conhece o sistema de produção e o cuidado que a Barbosa & Marques tem com a qualidade do produto pode dizer o tanto que*

*eles mereceram chegar a esses cem anos. É uma empresa que eu prezo muito. Que eu amo de verdade. E me sinto muito honrado de poder participar dessa confraternização pelos cem anos da empresa dando o meu depoimento. Fico muito feliz. Nesses vinte e oito anos que trabalhei na empresa, só aconteceram coisas boas.*

■ **Severino de Amorim - Ex-funcionário. 28 anos de Barbosa & Marques**

## Natal



*Eu tiro o chapéu para a Barbosa & Marques, pois é uma empresa idônea, que merece todo o respeito. Sei que estou no fim*

*da minha carreira, pela idade, mas posso dizer que passei boa parte da minha vida na Barbosa & Marques porque gosto da empresa, que é muito séria. Tudo na minha vida é Barbosa & Marques. Passei mais da metade da minha vida na empresa, criei meus filhos trabalhando nela. Acho que vou sentir muita falta quando deixarem de me chamar de "Queijos Regina".*

■ **João Barbosa da Silva Bayer - Representante em Natal (RN) - Na ativa. 39 anos de Barbosa & Marques**