

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA
DOUTORADO EM HISTÓRIA

ANA CRISTINA PIRES BEISER

**DE UMA FÁBRICA DE ANTIGAMENTE A UMA INDÚSTRIA RACIONALIZADA:
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RITTER ALIMENTOS**

Porto Alegre

2012

ANA CRISTINA PIRES BEISER

**DE UMA FÁBRICA DE ANTIGAMENTE A UMA INDÚSTRIA RACIONALIZADA:
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RITTER ALIMENTOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em História, área de concentração: História das Sociedades Ibéricas e Americanas.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Musa Fay

Porto Alegre

2012

B423d Beiser, Ana Cristina Pires

De uma fábrica de antigamente a uma indústria racionalizada : o processo de desenvolvimento da Ritter Alimentos / Ana Cristina Pires Beiser. – Porto Alegre, 2012.

188 f. : il.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Claudia Musa Fay.

1. Ritter Alimentos - História. 2. Empresas Familiares - Administração. 3. Mudança Organizacional. 4. Empresas - Sucessão.
I. Fay, Claudia Musa. II. Título.

CDD 658.041

Ficha Catalográfica elaborada por Loiva Duarte Novak – CRB10/2079

ANA CRISTINA PIRES BEISER

**DE UMA FÁBRICA DE ANTIGAMENTE A UMA INDÚSTRIA RACIONALIZADA:
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RITTER ALIMENTOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em História, área de concentração: História das Sociedades Ibéricas e Americanas.

Aprovada em _____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Claudia Musa Fay - PUCRS
Orientadora

Prof. Dr. Claudia Schemes - FEEVALE
Examinador(a)

Prof. Dr. Lúcia Helena Alves Müller - PUCRS
Examinador(a)

Prof. Dr. Margaret Marchiori Bakos - PUCRS
Examinador(a)

Prof. Dr. Rodrigo Perla Martins - FEEVALE
Examinador(a)

Dedico este trabalho a Frederico Werner Hamann, que através desta pesquisa se mantém “vivo” entre nós, e ao meu pai Frederico Ingo Beiser, vítima de problemas cognitivos.

Com o legado de suas recordações gravadas há tempo em depoimentos orais, eles nos deixaram as suas marcas no passado da família e da Ritter Alimentos.

AGRADECIMENTOS

Alguns trechos desta tese apareceram originalmente no livro *Frederico Augusto Ritter: de cervejeiro a doceiro*. Gostaria de expressar minha gratidão ao Diretor-Presidente da *Ritter Alimentos S. A.*, Walter Beiser, pelo convite para a realização da pesquisa que resultou, inicialmente, no livro citado acima e, posteriormente, nesta tese. A contribuição do Diretor-Presidente para este trabalho foi muito além, através de uma longa e proveitosa entrevista.

Obrigada ao Diretor-Conselheiro Carlos Henrique Ritter Beiser, pelo trabalho de revisão de *Frederico Augusto Ritter: de cervejeiro a doceiro*, bem como pela inestimável colaboração prestada com seu depoimento oral e pela coleta de dados, fotos e documentos antigos existentes em seu arquivo pessoal. Todo este processo de pesquisa é um efeito da iniciativa dos gestores da empresa de construir a memória do processo histórico de sua origem e formação.

Sou especialmente grata ao Diretor-Conselheiro Otto Walther Beiser, por seus valiosos depoimentos sobre o passado da empresa e da família, prestados em duas entrevistas. A primeira delas inaugurou todo o trabalho de pesquisa, e a segunda colaborou ainda mais para o aprimoramento desta tese. Agradeço também à esposa de Otto, Úrsula Beiser, pela realização da tradução para a língua portuguesa do relevante artigo escrito em alemão por Hansheinz Keller em 1985, sobre a família Ritter, e publicado no jornal *Brasil Post*.

Gostaria de agradecer à Marlene, filha do já falecido Frederico Werner Hamann, por ter facilitado e acompanhado os dois momentos em que entrevistei o seu pai, bem como à Dóris e à Clarisse (Sissi), filhas de Gonda Ritter Schneider, por colaborarem na realização da entrevista com a sua mãe já idosa.

Reconheço a importância da cooperação e, por isso, agradeço aos demais membros da família que aceitaram encontrar-se comigo para comentar e expor suas opiniões, úteis para esta tese. Desse modo, devo citar minha tia-avó Gonda Ritter Schneider, meu pai Frederico Ingo Beiser, minha prima Elizabeth Beiser e meu sobrinho Felipe Beiser.

Aos meus colegas de curso de pós-graduação, agradeço todas as conversas interessantes na hora do “cafezinho”, as discussões em sala de aula e o companheirismo.

Muito obrigada especialmente à Geneci Guimarães de Oliveira, que sempre emprestou livros e trocou idéias comigo, e a Sandro Santos, que foi meu parceiro naquele inesquecível sábado de maio de 2008 em que visitamos Linha Nova.

Agradeço também a todos os familiares e amigos que manifestaram o seu apoio ao longo destes anos de Doutorado. Entre essas pessoas queridas, destaco a amiga, colega e professora de História da Escola Estadual Estado do Rio Grande do Sul, Vanessa Candia, que teve a significativa experiência profissional de ter integrado o grupo de pesquisadores responsáveis pela obra *Chama Empreendedora – A História e a Cultura do Grupo Gerdau: 1901 – 2001*. Este livro, comemorativo do centenário da *Gerdau* e patrocinado pela empresa, foi muito útil para o meu trabalho de Doutorado.

Ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em História da PUC, meu agradecimento aos professores que ministraram disciplinas importantes que frequentei. Todas as aulas do curso foram úteis para o meu aprimoramento profissional e com elas aprendi muito para melhor me realizar no ofício de historiadora.

Por fim, um agradecimento especial à Dra. Cláudia Musa Fay, que me aceitou e acolheu, orientando a realização desta tese. Sempre prestativa e dedicada, me incentivou carinhosamente na realização deste trabalho, com excelentes sugestões e orientações.

RESUMO

Esta tese procurou explicar as razões da longevidade da Ritter Alimentos S. A., empresa familiar fundada em 1919, em Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, com base nos vários ciclos do seu desenvolvimento no que se refere à gestão, à propriedade e às relações familiares. A análise da permanência da empresa no mercado por mais de 90 anos pode contribuir para a definição de fatores que justifiquem, de forma universal, a longa existência de empreendimentos familiares. O trabalho descreve as diferenças entre as gerações que gerenciaram a empresa a partir de seu fundador, Frederico Augusto Ritter, no que se refere às questões de gênero e de parentesco, à liderança, ao espírito empreendedor, às inovações tecnológicas e ao trabalho no setor de produção. Para compreender o ciclo do fundador, foram resgatadas, em suas origens, as fábricas de cerveja da família e a sua própria trajetória como mestre cervejeiro. A indústria de alimentos, na sua fase inicial, teve que superar as consequências da Segunda Guerra Mundial e da enchente de 1941, em Porto Alegre. A passagem para o próximo ciclo esteve relacionada às formas como o fundador tratou as filhas e os genros, tendo em vista o processo de sucessão. No ciclo de liderança do genro sucessor, Fritz Bernhard Beiser, o negócio ainda se caracterizava como uma “fábrica de antigamente”, na qual o trabalho era bastante artesanal. A partir da década de 1960, na administração dos três filhos de Fritz, a empresa se tornou mais racional e modernizou todas as linhas de produção. No terceiro ciclo da história da empresa, que teve início com a entrada dos irmãos sócios, a empresa, mesmo enfrentando crises econômicas, apresentou crescimento. As iniciativas dos gestores voltadas à produção evidenciam atenção e abertura às mudanças sociais e culturais ocorridas no período, com foco em alimentos mais saudáveis e práticos, de fácil preparo e consumo. Finalmente, a quarta geração, iniciada em 2008, buscando desenvolver a área de pesquisa, promove um grande salto que inclui desde um programa de gestão e qualidade até à utilização dos recursos tecnológicos mais avançados, levando a automação na produção.

Palavras-chave: Empresa familiar. Empresa de alimentos. Gênero e Parentesco. Sucessão.

ABSTRACT

The main objective of this research is to explain the reasons Ritter Alimentos S.A. has always maintained its position in the market, since it is a family firm, founded in 1919, in Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, considering many cycles in its development related to management, property as well as family relationships. The company is still in the market for more than 90 years and, due to this fact, it deserves to be treated in a special way, as a study subject. The analysis of the company, focusing on its longevity in the market, can unveil some factors that may justify, in a universal way, the existence, still, of many family enterprises. In the current research, we showed the differences between the generations that managed the industry, taking into consideration its founder, genre and parentage, leadership, enterprising spirit, technological innovation and work in the production sector. In order to understand the founder's cycle, we studied, in his origins, the breweries of the family and his history, as a brewer. The food industry, in the beginning, had to overcome many obstacles, triggered by the Second World War and the big flood that happened in 1941, in Porto Alegre. The next step to the other phase was related to the way the founder educated his daughters and sons-in-law, considering the succession process. Still, in the leadership cycle of the son-in-law succession, Fritz Bernhard Beiser, the business was not modernized, and the product, typically characterized as craft. Over the years, the industry developed the most modern technologies to all its line production in the 60s, and Fritz gave his three children the management of the company. Thus, the third cycle of the history of the company begins with participation of these new members, as shareholders of the industry. Even though they have to face many economic crises, the industry increased at the end of this phase. Eventually, the fourth generation, trying to develop many researches, changed the way that the company had been managed in many aspects, such as: the development of management and qualification programs, and the utilization of the best technological resources, leading to the automation in the production.

Key-words: Family industry. Food industry. Gender and Parentage. Successi.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ana Cristina Pires Beiser na entrada de plátanos da Granja Esperança, em Cachoeirinha	12
Figura 2 – Pintura a óleo de Ricardo Werner Schulz	13
Figura 3 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	27
Figura 4 – O fundador da empresa, Frederico Augusto Ritter	33
Figura 5 – Georg Heinrich Ritter: o fundador da primeira fábrica de cerveja no Rio Grande do Sul, em Linha Nova.....	37
Figura 6 – A cervejaria e a residência de Georg Heinrich Ritter em Linha Nova.....	38
Figura 7 – Casa de Linha Nova	38
Figura 8 – Henrique Ritter e a esposa Paulina	39
Figura 9 – Cervejaria Ritter em 1897	44
Figura 10 – Frederico Augusto Ritter no carroção da cervejaria Bavária, de São Paulo	46
Figura 11 – Diploma que Frederico Augusto Ritter recebeu da Escola de Cervejaria de Munique.....	48
Figura 12 – Casal Frederico Augusto Ritter e Olga Becker Ritter.....	50
Figura 13 – Estátua de um elefante, que se referia a uma marca de cerveja, no prédio construído pela antiga Cervejaria Bopp, na rua Cristóvão Colombo, 625	51
Figura 14 – Cervejaria H. Ritter e Filhos em 1913 (Frederico Augusto Ritter está de quepe branco).....	53
Figura 15 – Vista aérea cervejaria H. Ritter e Filhos	54
Figura 16 – Jardins da Cervejaria H. Ritter e Filhos em 1917	54
Figura 17 – Medalha de Ouro na Exposição Nacional de Horticultura (1929).....	59
Figura 18 – Medalha de Ouro na Exposição Agrícola de São Leopoldo (1934).....	60
Figura 19 – Árvore Genealógica das três primeiras gerações da Ritter Alimentos.....	63
Figura 20 – Vista da Granja Esperança	64
Figura 21 – A frota de entrega (1956/1957): camionetas da empresa representam uma forma de modernização na entrega dos produtos	66
Figura 22 – A fábrica de antigamente e a chaminé (1919-1ª fachada).....	67
Figura 23 – Frutas cristalizadas	69
Figura 24 – “Romeu e Julieta”: o charme da goiabada acompanhada do queijo Cattleya	70
Figura 25 – Balas Ritter.....	71
Figura 26 – Queijos pasteurizados Cattleya e Favorito.....	73
Figura 27 – Antiga seção de processamento de queijos fundidos	74
Figura 28 – Gonda recebeu uma visita para conhecer os túneis para o cultivo de champignons	76

Figura 29 – As irmãs Gonda, Wilma, Meta e Íris (da esquerda para a direita), comemorando o aniversário de 70 anos de Wilma no dia 22 de abril de 1980.....	84
Figura 30 – Quando o navio Monte Sarmiento atravessou a linha do Equador, no dia 31 de março de 1933, foi realizada a solenidade na qual Fritz Bernard Beiser foi condecorado com o diploma de Netuno	90
Figura 31 – Navio Monte Sarmiento, em 1933	91
Figura 32 – Mapa que localiza Desvio Blauth, retirado do panfleto publicitário Viti-Vinicultura Beiser Ltda.....	92
Figura 33 – Capa do panfleto publicitário da Viti-Vinicultura Beiser Ltda., com receitas de ponches preparados a partir de vinhos da empresa.....	93
Figura 34 – Fritz Bernhard Beiser	95
Figura 35 – Árvore Genealógica da Família Beiser	97
Figura 36 – Vista aérea da empresa em 1969	99
Figura 37 – Antigos copos de vidro para geleia	100
Figura 38 – Embalagens no modelo antigo de madeira (atrás) e no modelo em plástico (na frente).....	102
Figura 39 – Miniembalagens para mel, geleias e doce de leite	104
Figura 40 – Fábrica em 1976: equipamentos do programa de modernização dos processos industriais.....	105
Figura 41 – Máquina para envasamento dos modernos potes selados de geleias e doces de frutas	107
Figura 42 – Fábrica na década de 1970: tanques de armazenamento de frutas.....	107
Figura 43 – Potes plásticos apelidados de <i>barcos</i> pelos consumidores.....	108
Figura 44 – Vista da fábrica na década de 1970.....	109
Figura 45 – Barras de Cereais.....	118
Figura 46 – Alimentos baseados em frutas.....	123
Figura 47 – Produto da linha <i>light</i> (barra de cereal).....	123
Figura 48 – Geleia <i>light</i>	124
Figura 49 – Geleia <i>diet</i> , com a marca Gelifrut	124
Figura 50 – Membros da Diretoria da <i>Ritter Alimentos</i> reunidos para comemorar os 80 anos da empresa em 1999. Da esquerda para a direita: Elizabeth Beiser, Frederico Ingo Beiser, Otto Walther Beiser, Carlos Henrique Ritter Beiser e Walter Beiser	125
Figura 51 – Foto do almoço para homenagear a aposentadoria de Frederico Ingo Beiser, o segundo irmão Beiser a entrar no Conselho (17/12/2006). Da esquerda para a direita: Carlos Henrique Ritter Beiser, Alexandre Beiser, Frederico Werner Hamann, Otto Walther Beiser, Felipe Beiser, Frederico Ingo Beiser e Walter Beiser	126
Figura 52 – Fachada da Ritter Alimentos em 2004, com a longa existência de 85 anos	127
Figura 53 – As antigas instalações do laboratório de 1967 e as de 2004	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produtos <i>Ritter</i> : de 1920 a 1960	82
Quadro 2 – Produtos da Ritter Alimentos a partir de 1970	136

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 O CASO RITTER: DA CERVEJA AOS ALIMENTOS	31
1.1 Disciplina e Organização.....	31
1.2 Microcervejarias (1868-1924)	35
1.3 Empresa em Construção: A Vontade do Fundador (1919-1951)	55
2 UMA FÁBRICA DE ANTIGAMENTE	64
2.1 Trabalho Artesanal (1919-1966)	64
2.2 Nós Éramos Só Mulheres: As Herdeiras de Frederico Augusto Ritter	83
2.3 Um Genro Laureado: Contribuições de um Economista Estrangeiro (1941-1966)	88
3 UMA FÁBRICA DO FUTURO.....	98
3.1 Racionalização de um Sonho: Otimização da Fábrica (1966-2008)	98
3.2 Novos Caminhos: Desenvolvimento da Pesquisa na Empresa (2004-2011).....	127
3.3 A Virada: Novos Rumos (2011).....	136
CONCLUSÃO.....	144
REFERÊNCIAS	160
ANEXO A - CRONOLOGIA DAS FAMÍLIAS RITTER/BEISER	168
ANEXO B - DADOS BIOGRÁFICOS SOBRE OS DEPOENTES	171
ANEXO C - BIOGRAFIA DE FREDERICO AUGUSTO RITTER.....	174
ANEXO D - DOCUMENTOS DE FREDERICO AUGUSTO RITTER.....	181

INTRODUÇÃO

“Essa consciência de que nós deveríamos mirar no centenário da empresa e quiçá muito além foi um fato que esteve presente, e não é por acaso que a empresa ultrapassou os 90 anos”.

(Otto Walther Beiser,
Diretor-Conselheiro da Ritter Alimentos)

Na fase final da realização deste trabalho, visitei a Granja Esperança, em Cachoeirinha, e caminhei sob a sombra dos plátanos (Figura 1) semeados por meu bisavô Frederico Augusto Ritter, no caminho de entrada da propriedade. O sobrenome de origem germânica Ritter significa cavaleiro e foi assim que se chamaram as empresas da família: a antiga cervejaria, que não existe mais, e a empresa de alimentos, que perdura por mais de 90 anos. Em razão de tal longevidade, a empresa merece ser tratada de forma especial como objeto de pesquisa. Parei junto a minha árvore predileta e refleti sobre o significado de pertencer a uma família empreendedora.¹

Figura 1 - Ana Cristina Pires Beiser na estrada de plátanos da Granja Esperança, em Cachoeirinha



Fonte: Acervo pessoal de Ana Cristina Pires Beiser.

¹ O termo é aqui usado conforme Schemes, Fay e Prodanov (1998, p. 158): “Ainda no final do século XIX e início do XX, empreendedores eram confundidos com administradores, pois eram identificados apenas pelo ponto de vista econômico, como aqueles que organizavam a empresa, pagavam a seus empregados, planejavam, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas na instituição. Somente no século XX, o termo empreendedorismo foi associado à ideia de inovação, principalmente com o trabalho de Schumpeter, considerado o pai da inovação (...)”.

Os plátanos da entrada da Granja Esperança foram plantados, segundo a filha caçula de Frederico Augusto Ritter, em depoimento prestado aos 89 anos, “[...] *para fazer a estrada e dar sombra também. Mas eles têm a minha idade. Não vão mais durar muito. Estão ficando ocos por dentro*” (Gonda Schneider, 2009).

A estrada de plátanos, que está preservada com algumas árvores replantadas, sempre foi muito apreciada pelos descendentes do fundador da *Ritter*. Tanto é assim, que a filha Wilma e o seu marido Fritz encomendaram uma pintura a óleo (Figura 2) do pintor paisagista gaúcho Ricardo Werner Schulz². Esta obra de arte, se encontra, hoje, em minha residência.

Figura 2 - Pintura a óleo de Ricardo Werner Schulz



Fonte: Acervo pessoal de Ana Cristina Pires Beiser.

Por ter nascido nesta família empreendedora, não posso me eximir das relações de parentesco com os próprios personagens deste estudo. Não me encontro observando o objeto de pesquisa de fora, pois estou dentro dele. Contudo, acredito que um estudioso de História Empresarial pode ter nascido em uma família de empresários, desde que tenha o cuidado de não permitir que sentimentos pessoais influenciem o desenrolar do trabalho e suas conclusões. Assim, a visão que será apresentada neste trabalho é a dos empresários, ou seja, daqueles que trabalharam ou ainda trabalham na administração da empresa. Não sendo uma pessoa isenta, a autora teria dificuldades de apresentar a visão dos operários. Da minha posição, seria difícil

² O pintor paisagista Ricardo Werner Schulz nasceu em Taquara, Rio Grande do Sul, em 1946. Era filho do pintor Erich Schulz, de quem recebeu as primeiras orientações. Dedicou-se de 1953 a 1962 à arte do *vitro*, tendo executado 28 igrejas pelo país. Transferiu-se para Canoas aos 28 anos, permanecendo lá até 1974.

apontar as ligações e as contradições entre o contexto do funcionário e o do empresário da família.

A escolha do tema para uma pesquisa histórica pode ser considerada uma das resoluções mais relevantes para a sua efetiva realização pelo historiador. A vida de algum antepassado da família muitas vezes se torna uma motivação para o início do trabalho. Foi o que ocorreu com o célebre historiador norte-americano Alfred D. Chandler Jr.³, considerado o fundador da História Empresarial como uma área de estudos independente. Após o falecimento da sua tia-avó Lucy, ele encontrou na casa onde ela morava uma grande quantidade de documentos pertencentes ao pai dela, Henry Varnum Poor, bisavô de Chandler. Segundo McCraw (1998),

Henry Varnum Poor fora famoso em seu tempo como analista de ferrovias. Por mais de uma década, desde 1849, foi editor do *American Railroad Journal*. Posteriormente, de 1868 a 1887, publicou o *Manual of Railroads of the United States*. Assim, desde a época da construção das primeiras ferrovias, nos anos de 1840, até a criação da Comissão de Comércio Interestadual, em 1887, Poor foi talvez a pessoa mais bem informada do país acerca da situação das ferrovias norte-americanas (MCCRAW, 1998, p. 14).

O então pós-graduando Alfred Chandler, munido do acervo pessoal do bisavô, se lançou a elaborar uma tese baseada em Poor. Iniciava-se uma carreira de mais de quarenta anos deste historiador que tanto contribuiu para a consolidação da História Empresarial.

Assim como Chandler, a minha escolha temática se relaciona com a existência de um antepassado que deixou um legado. Abraçando essa causa, desde o início da pesquisa a minha intenção foi resgatar o passado da Ritter Alimentos S. A. a partir do ponto de vista da empresa e da família. A ideia de pesquisar o processo histórico de origem e formação desse empreendimento partiu do convite do primo e atual Diretor-Presidente da empresa, Walter Beiser, em março de 2004, quando ele ainda ocupava o cargo de Diretor-Comercial. O convite se somou ao meu próprio desejo de conhecer mais sobre as iniciativas do meu bisavô empreendedor. A iniciativa tinha em vista promover a preservação da memória da atuação do fundador Frederico Augusto Ritter e de seus sucessores no contexto empresarial do Rio

³ O historiador norte-americano nasceu em 1918 e, após ter servido na Marinha durante a II Guerra Mundial, obteve o PhD em História na Universidade de Harvard, em 1952. A partir da década de 1970 trabalhou na Harvard Business School. Foi responsável por uma relevante produção na área de História Empresarial, com publicações que vão do final da década de 40 até o início da década de 90. Entre suas obras, se destacam os livros *Estratégia e Estrutura*, *A Mão Visível* e *Escala e Escopo*. Este último coroou sua carreira. “Trata-se de um estudo comparado da grande empresa em três economias industrializadas: Estados Unidos, Grã-Bretanha e Alemanha” (MCCRAW, 1998, p. 8).

Grande do Sul, bem como contribuir para a construção da cultura da empresa. Assim, a própria Ritter Alimentos S. A. – objeto da pesquisa – está interessada na realização deste trabalho.

Devido às relações familiares com os diretores da empresa, tive fácil acesso às fontes escritas e orais necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Pude, assim, consultar a relação nominal dos empregados, as edições da revista interna da empresa “*Ritter: Doces Notícias*” e um texto escrito por Fritz Bernhard Beiser, bem como contar com depoimentos de membros da família que de alguma forma participaram ou ainda participam do processo de desenvolvimento da empresa. As experiências de vida desses depoentes se tornaram verdadeira matéria-prima para reconstruir o passado da Ritter Alimentos.

Cada entrevista⁴ fornecia novas evidências para o processo de reconstrução. Assim, o trabalho foi se transformando e ganhando dimensão a cada contribuição dessas pessoas, nossas importantes fontes orais.

O início deste trabalho foi a entrevista gravada no dia 24 de abril de 2004 com o então Diretor-Presidente da *Ritter* (1976 e 2001) e atual Diretor-Conselheiro Otto Walther Beiser. Esse primeiro depoente forneceu importantes informações sobre a geração do pai do fundador da empresa, Henrique Ritter, e sobre a vida do próprio Frederico Augusto Ritter, incluindo acontecimentos de sua juventude, como o período em que estudou na Alemanha, a remodelação da cervejaria H. Ritter e Filhos no momento de seu retorno e a decisão de retirar-se dos negócios da família para criar uma nova fábrica de alimentos.

Nesse encontro, foram disponibilizadas relevantes fontes escritas, como os panfletos publicitários *Viti-Vinicultura Beiser Ltda.* e *Veraneio Desvio-Blauth: dos veraneios o mais privilegiado pela natureza*, materiais produzidos provavelmente no final da década de 1930. Eles tratam dos produtos da indústria de vinhos de Fritz Beiser V e de Fritz Bernhard Beiser, localizada na Serra gaúcha, em Desvio-Blauth, localidade pertencente ao município de Farroupilha na época e próxima a Caxias do Sul e Bento Gonçalves, que durou aproximadamente seis anos (encerrou suas atividades em 1941), e da privilegiada estação de repouso e férias em que o Hotel Veraneio Desvio-Bluth se transformara. Essas fontes tornaram-

⁴ No Anexo B é apresentado o histórico de todos os depoentes.

se importantes para reconstituir a trajetória do sucessor da segunda geração da Ritter Alimentos, genro do fundador e pai do depoente, Fritz Bernhard Beiser. Otto Walther também cedeu um texto escrito por seu pai em 1973, com o título *Biografia de Frederico Augusto Ritter*.

Outras fontes obtidas nesse momento tratavam dos antepassados da família Ritter. Uma delas foi o relevante artigo escrito em alemão por Hansheinz Keller sobre a família Ritter e publicado no jornal Brasil Post, em 1985. O trabalho de tradução do texto foi feito por Úrsula Beiser, esposa do depoente. A outra fonte foi o livro mimeografado no Rio de Janeiro, em 1965, pelo General Klinger, denominado *Uma família Ritter no Brasil desde 1846*. Em pouco tempo, foram acrescentados os livros, também mimeografados, mas mais recentes, de Suzana de Farias intitulados *Memórias de Linha Nova: 1847/1992* e *Subsídios Genealógicos: descendentes de Johan Cristophel Ritter*. Tendo em mãos todos esses escritos, foi possível organizar uma árvore genealógica da família Ritter, muito útil para o entendimento da temática estudada naquela fase inicial.

Já na fase final da escrita da tese, considerei necessário voltar a realizar uma segunda entrevista com Otto Walther, sete anos após a primeira. Desse modo, em 21 de janeiro de 2011, o Diretor-Presidente me concedeu uma preciosa contribuição sobre a situação da empresa a partir da década de 1960, quando nela ingressou.

Aproximadamente três meses após a primeira entrevista com Otto Walther, ocorreu a segunda entrevista necessária para a pesquisa. No dia 10 de julho de 2004, foi gravada a conversa com Frederico Werner Haman, filho de Emília Ritter Hamann, irmã de Frederico Augusto Ritter. O sobrinho do fundador assumiu a função de guarda-livros em 31 de agosto de 1940, data de sua admissão na firma, e tornou-se o braço direito de Fritz Bernhard Beiser à frente da segunda geração da Conservas Ritter, trabalhando na empresa até se aposentar em 31 de maio de 1982, aos 67 anos. O depoente, com 89 anos, lembrou detalhes da infância e juventude de Frederico Augusto Ritter, da cervejaria H. Ritter e Filhos, dos primeiros produtos da fábrica da Granja Esperança a partir de 1919 e de várias pessoas que atuaram na empresa no mesmo período que ele. Um ano depois ocorreu novo contato e, na entrevista de 30 de julho de 2005, Frederico Werner Hamann trouxe novos detalhes à tona. Na ocasião, o tio Carlos Henrique Ritter Beiser, Diretor-Presidente entre 2004 e 2008 e atual Diretor-

Conselheiro, participou da conversa e disponibilizou seu acervo pessoal de fotografias antigas.

Em meados de 2004, procurei confirmar a informação dada oralmente a respeito da escolaridade do fundador da empresa. Os irmãos Henrique Valdemar e Frederico Augusto Ritter frequentaram a *Schule de Hilfsverein* nos anos 1889 a 1890, conforme o livro-caixa de 1886 a 1901, que se encontra no arquivo do Colégio Farroupilha, em Porto Alegre. Na visita ao Memorial da escola, recebi a obra de Leandro Telles intitulada *Do Deutscher Hilfsverein ao Colégio Farroupilha*, o que me permitiu conhecer o contexto da instituição no final do século XIX.

Em 14 de agosto de 2005, houve a entrevista com o meu pai, Frederico Ingo Beiser, Diretor-Presidente entre 2001 e 2004 e Diretor-Conselheiro, que trouxe informações e lembranças de seu pai Fritz Bernhard Beiser, sua experiência na empresa familiar a partir de 1959, inovações tecnológicas como as embalagens plásticas, produtos que saíram e que entraram das linhas de produção.

Ao longo do ano de 2006, a pesquisa começou a tomar forma de texto, e Carlos Henrique Ritter Beiser, um estudioso da genealogia da família, o revisou levando em conta seu conhecimento prévio. No encontro com essa finalidade, ele cedeu cópias de documentos que havia encontrado em seus guardados, tais como a escritura de compra e venda do terreno onde está instalada a empresa, de 1918; o contrato social da firma Bopp, Sassen, Ritter e Companhia Limitada, de 1935; o diploma de Mestre-Cervejeiro de Frederico Augusto Ritter obtido na Escola de Cervejeiros de Munique, de 1902; atestados de referência de estágio ou trabalho de Frederico Augusto Ritter em fábricas de cerveja nacionais – de *Frederico Pavel*, de Rio Novo, MG, em 1898; *Bavária*, de São Paulo, em 1901 – e alemãs: *Eduard Scharrer & Co*, de *Kannstatt-Stuttgart*, em 1902; *Stadtbrauerei Aue*, em fevereiro de 1903; *Sächsische Malzfabrik, Plauen bei Dresden*, em maio de 1903; e *Erzherzogliche Brauerei*, de *Saybusch*. Em um desses encontros, imagens de rótulos de queijos produzidos no início do empreendimento familiar foram cedidas.

Ocorreram muitas conversas informais, até que em 28 de junho de 2011, com o curso de Doutorado adiantado, Carlos Henrique concordou em me conceder uma entrevista gravada,

na qual foi possível registrar as suas experiências de cerca de quarenta anos como chão de fábrica, nome que ele próprio se atribuía, da empresa familiar.

Durante o primeiro semestre de 2009, no dia 8 de maio, quando eu estava cursando a disciplina ministrada pela professora Núncia Maria Santoro de Constantino, do PPGH da PUCRS, relacionada a História Oral, realizei a entrevista com Gonda Ritter Schneider. Filha mais nova de Frederico Augusto Ritter, com 89 anos, ela lembrou de muitos fatos relacionados com o crescimento da empresa, já que durante sua infância e juventude morou na Granja Esperança, onde a indústria mantém atividades ininterruptas desde a sua fundação. O depoimento acrescentou mais indícios relacionados à produção e às características do empreendimento familiar em seu primeiro estágio de desenvolvimento. No encontro, ela mostrou fotografias antigas e fui agraciada com uma foto dos túneis e da plantação de cogumelos na Granja Esperança. O marido de Gonda, Silvano Schneider, que trabalhou na administração das Conservas Ritter, me entregou um texto de 37 páginas de sua autoria, com o título *A História da Indústria Pioneira de Cachoeirinha*.

Em visita à empresa no dia 10 de setembro de 2009, foi realizada a entrevista com o atual Diretor-Presidente Walter Beiser, filho de Otto Walther, depoimento muito importante para o entendimento das transformações que se evidenciam no negócio com a atual gestão. Entre os assuntos tratados, os produtos da *Ritter Alimentos e suas* características, as razões para o sucesso e longevidade da empresa, a sua expansão com o aporte de incentivos governamentais e a sua posição com relação ao empreendedorismo. No encontro, recebi os três primeiros exemplares do jornal *Ritter: Doces Notícias*, uma das iniciativas desta gestão e uma fonte interessante para compreender o Programa de Gestão da Qualidade Ritter (PGQR).

Em 26 de julho de 2010, conversei com Elizabeth Beiser, diretora de *P&D* (Pesquisa e Desenvolvimento) da *Ritter Alimentos, com foco no* processo de produção, tecnologia e inovações da empresa.

Finalmente, fechei o ciclo de entrevistas no dia 6 de outubro de 2011, conversando com o mais jovem membro da família Beiser e tataraneto de Frederico Augusto Ritter a ter

uma experiência profissional na *Ritter*. Felipe Beiser, na ocasião, estava concluindo a etapa final de um estágio de dois anos na empresa familiar.

Movido pela curiosidade em investigar o empreendimento familiar, o primo Walter me havia convidado para recuperar a história da empresa, o que acabou tomando a forma de um pequeno livro que trata das trajetórias do avô e do pai do fundador da Ritter que eram cervejeiros, da história de vida do próprio Frederico Augusto Ritter e do seu sucessor, Fritz Bernhard Beiser. Por fim, apenas situei quem foram os gestores da empresa até os dias de hoje. O livro recebeu o título *Frederico Augusto Ritter: de cervejeiro a doceiro*⁵ e foi entregue em abril de 2008 para os diretores da Ritter Alimentos, que manifestaram a intenção de possuir um número maior de cópias para distribuir entre interessados. Dessa maneira, depois de ajustes e revisões, o livro foi editado pela EDIPUCRS em março de 2009, momento em que já estava cursando o Doutorado em História na PUCRS. A forte ligação entre a pesquisa inicial para o livro e o meu projeto de Doutorado foi o ponto de partida para esta tese. Como até então não existiam trabalhos publicados sobre esta temática, o que me permite dizer que se trata de uma pesquisa inédita, buscou-se preencher uma lacuna nos conhecimentos da história de empresas gaúchas. Esta tese busca aprofundar e ampliar a pesquisa da autora, o que resultou na necessidade de incluir alguns trechos do livro na tese.

Frederico Augusto Ritter: de cervejeiro a doceiro logo se transformou em referência e fonte para um livro patrocinado e distribuído pela FIERGS⁶ (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), a partir de julho de 2009, com a finalidade de apresentar um amplo panorama do processo de industrialização do Rio Grande do Sul. Em 2010, trechos do livro foram citados na dissertação de Mestrado de Carina Martiny, defendida na UNISINOS, que caracterizou a elite política do município de São Sebastião do Caí no último quartel do século XIX. Nesse contexto, Henrique Ritter, pai do fundador da Ritter Alimentos, atuava como vereador e comerciante.

No decorrer daquela pesquisa, foi possível observar como atualmente as empresas têm desempenhado um papel significativo na vida econômica e social dos países. Nesse

⁵ O livro *Frederico Augusto Ritter: de cervejeiro a doceiro* se encontra na vitrine virtual da EDIPUCRS. Disponível em: <www.pucrs.br/edipucrs/fredericoritter.pdf>.

⁶ O livro patrocinado pela FIERGS, *Indústria de Ponta: uma história da industrialização do Rio Grande do Sul*, é de autoria de Eduardo Bueno e de Paula Taitelbaum.

sentido, trabalhos de História Empresarial são muito úteis e consumidos por estudantes universitários e empresários, bem como pelo público em geral. O patrocínio da FIERGS à obra referida é um exemplo de como essa área de estudos desperta o interesse de líderes empresariais.

As empresas ganham ainda maior importância na medida em que se tornam instituições líderes em seus setores, são admiradas por empresários conhecidos, causam impacto através de seus ciclos de produtos, e também quando são duradouras, ou seja, quando existem pelo menos por cinquenta anos. Esses critérios caracterizam o que James Collins e Jerry Porras chamam de *empresas visionárias*. Enquanto muitas organizações não chegam nem à terceira geração, essas resistem ao teste do tempo.

Todos os líderes, não importa o quão carismáticos ou visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários – todas as “grandes ideias” – um dia se tornam obsoletos. De fato, mercados inteiros podem se tornar obsoletos e desaparecer. Mas as *empresas visionárias* prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 16).

Desse modo, existem empresas especiais que apresentam força organizacional para continuar atuando por muito tempo, apesar da perda e necessidade de substituição de seus gestores e de mudanças na sua linha de produção ou nas formas de prestar seus serviços. Nessa linha de pensamento, a pesquisa analisa o objeto como uma empresa familiar, com proprietários que constituem uma sociedade anônima e que tem demonstrado esta força. Por isso, pretende-se responder da melhor maneira possível à seguinte pergunta:

- Quais são as razões para a longevidade da Ritter Alimentos S. A., empresa da família de Frederico Augusto Ritter e por ele fundada em 1919, levando em conta os vários ciclos do seu desenvolvimento no que se refere à gestão, à propriedade e às relações familiares?

Partindo do pressuposto de que as empresas são atores econômicos e sociais, o estudo investiga as possíveis razões para a capacidade de sobrevivência e êxito de um empreendimento por mais de 90 anos. A investigação enfatiza os problemas, as dificuldades e os desafios enfrentados pelo objeto de pesquisa ao longo do processo histórico de sua formação e crescimento e as soluções inovadoras e ações empreendedoras efetivadas por seus gestores.

A tese analisa o processo de permanência desta empresa. Trata-se de um relato sobre as contribuições e diferenças entre as gerações que antecederam e sucederam o fundador, questões de gênero, de parentesco, de liderança e de controle nas mãos de alguns membros da família e as inovações tecnológicas que acompanham os produtos mais recentes e o trabalho do setor de produção. Este tema poderia ser abordado apresentando a empresa como um local de conflitos sociais. Optou-se por não seguir este viés, que seria negativo. Pelo contrário, pretende-se entender o que leva um negócio a triunfar, participando e contribuindo nas mudanças da vida moderna.

A pesquisa se situa em um momento em que cresce, entre a opinião pública, uma nova visão, positiva, das empresas e dos empresários.

Esta reabilitação da figura do empresário, que na década de 1980 se produziu sobretudo como resultado do fracasso de outros sistemas econômicos diferentes do capitalismo e que aparecia vinculada a opções políticas e de ideologia conservadora, nos anos noventa se tem dado sobretudo na identificação do empresário – indivíduo – como o agente de mudança tecnológica e de inovação em uma série de setores (informática, telecomunicações, biotecnologia...) que estão transformando radicalmente a sociedade e a economia (VALDALISO; LÓPEZ, 2003, p. 38).

Assim, quando a empresa é identificada como um ator econômico e social, ela está de acordo com a realidade presente. Já a figura do empresário passa a ganhar importância pelo fato de ele assumir o papel de realizar empreendimentos. Essa relevante função pode ser assumida pelo homem de negócio, pelo gerente, por um membro da diretoria ou um acionista majoritário de uma empresa, bem como por financistas ou promotores. O conceito de empresário é amplo, e ele pode ser visto como um agente de inovação. Segundo Schumpeter, sua tarefa característica “consiste precisamente em demolir a velha tradição e criar uma nova” (SCHUMPETER, 1982, p. 64).

Esse conceito de Schumpeter foi assimilado por Alfred Chandler, que, ao estudar as maiores empresas norte-americanas e suas mudanças organizacionais, transformou o conceito de empresário.

Nas mãos de Chandler, o empresário individual de Schumpeter – fonte de inovação na moderna empresa – tornou-se uma entidade coletiva, institucionalizada nos quadros de administradores atuando em estruturas por ele mesmo concebidas (MCCRAW, 1998, p. 17).

De qualquer forma, os diferentes conceitos de empresário, visto de forma mais individual ou coletiva, apresentam a ideia de que o objetivo desse profissional é fomentar a mudança nos hábitos de consumo, tentando educar os consumidores a desejarem adquirir coisas novas. Na medida em que traz produtos diferenciados para o mercado, o empresário intervém no contexto socioeconômico, colaborando com a manutenção do capitalismo. O empresário adquire, pois, um significado historicamente determinado. “Tratar-se-ia de um ser com características psicológicas especiais que surge em determinado momento do desenvolvimento capitalista de um país, liderando sua revolução industrial” (PISCITELLI, 2006, p. 62).

Para inovar, o empresário deve ser dotado de uma *mentalidade empreendedora*, a qual envolve um processo de criação de algo que tenha valor para um público alvo, dedicação de tempo e esforço para tornar esse algo novo operacional e com recompensas por isso.

Por conseguinte, os empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam uma situação por meio de suas ações empreendedoras, onde ação empreendedora refere-se ao comportamento em resposta a uma decisão sob incerteza a respeito de uma possível oportunidade de lucro (HISRICH, 2009, p. 30).

No que se refere à produção e suas tecnologias, constata-se que um empreendedor pode adaptar à sua realidade ideias que busca de fora da empresa e do próprio país. Desse modo, ele não precisa necessariamente ser um inventor, mas assumir o papel de trazer uma novidade para seu negócio. Procedendo desta forma, a empresa pode tornar-se pioneira em alguns produtos no contexto local.

Avaliando a linha de produtos *Ritter*, o Diretor-Conselheiro Otto Walther observou como atualmente a empresa é diferente, e praticamente nova, se comparada ao que ela era e produzia, sobretudo, até a década de 1990.

“A empresa se reinventou, se recriou. Nesse processo todo, fica caracterizado esse espírito inovador, e é o que mantém a empresa. Se tu olhares bem empresas dos anos 2010, elas devem estar produzindo se não 50%, quem sabe 60 ou 70%, de produtos novos que não eram fabricados nestes 10 anos antes. Claro que sempre existirão alguns que continuam a fabricar aqueles produtos tidos como... que saíram de linha. Mas, se tu olhares para a indústria de produtos eletrônicos e se tu fores para a área de Informática, de computadores, eles se alteram, se obsoletizam a cada dois anos de uso. Aí é extremamente dramático, mas na nossa empresa, eu diria, que apenas subsistem aquelas linhas tradicionais mesmo” (Otto Walther Beiser, 2011).

Assim, mesmo que outros setores industriais exijam processos de atualizações com maior velocidade do que o setor de alimentos, a empresa precisa constantemente reformatar embalagens, introduzir novos sabores nos diferentes doces e reconhecer novos conceitos. Entre estes se destacam o de produtos especiais para diabéticos ou para fins de emagrecimento ou, ainda, para lanches breves, necessários para quem não dispõe do tempo necessário para o ritual de se sentar à mesa para usufruir uma refeição.

É necessário superar dificuldades para responder à pergunta que norteia a pesquisa, como o longo período deste estudo, que não pode ser cortado, e o pouco distanciamento temporal da data limite da pesquisa, quando ocorreu a virada do sistema, em 2011. Contudo, se faz necessário analisar cada gestão em todo o processo da história da empresa para formular a melhor resposta possível à pergunta levantada por esta tese.

Assim, a pergunta principal é acompanhada dos seguintes objetivos:

- Compreender o processo que possibilitou a aquisição da propriedade onde se encontra até hoje a Ritter Alimentos S. A. e as condições do fundador para o início do empreendimento;
- Relacionar o envolvimento do fundador da Ritter Alimentos com suas filhas e genros e o processo de sucessão;
- Examinar o sistema de direção familiar da Ritter Alimentos e as mudanças havidas nas gerações que se seguiram à do fundador, tendo em vista, mais recentemente, a colocação de profissionais em altos cargos;
- Compreender a interpenetração de relações entre pessoas unidas por laços de família e por interesses econômicos na mesma empresa;
- Perceber as tensões no grupo familiar em momentos críticos;
- Analisar as negociações dos gestores da Ritter Alimentos com relação às transformações do mundo, como tecnologias revolucionárias, novos comportamentos sociais e catástrofes;

- Caracterizar os métodos de produção adotados pela empresa e a diversificação de seus produtos, tendo em vista observar as continuidades e descontinuidades na sua produção ao longo de seus mais de 90 anos de funcionamento;
- Identificar o papel representado pela Ritter Alimentos como indústria pioneira em Cachoeirinha, cidade situada na área geográfica que abrange a Grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

A pesquisa está inserida no quadro teórico da História Empresarial. Tal disciplina pode ser entendida como o estudo da empresa a partir de uma perspectiva histórica, analisando sua origem, crescimento e rendimento como instituição. Desse modo, o interesse está mais voltado para o processo histórico de formação e desenvolvimento da empresa do que para a biografia de um empresário.

O estudo das formas de representação da empresa e do papel do empresário, através da História Empresarial, é relevante para o entendimento do mundo moderno. A modernidade cultua o progresso e o novo em detrimento do patrimônio, da tradição e do antigo. Moderno é ser impelido a consumir cada vez mais. Desse modo, o que parecia moderno para uma geração torna-se antigo para a seguinte. Por isso, para Jean-Marie Domenach, a modernidade “torna-se uma ideologia da mudança pela mudança” (DOMENACH, 1998, p. 22).

Assim, sendo uma importante dimensão da modernidade, a empresa merece ser estudada pelos historiadores, o que no Brasil vem ocorrendo apenas recentemente. Este objeto de estudos chamou a atenção primeiramente de antropólogos, sociólogos, economistas e psicólogos. Seus trabalhos, contudo, se integram pela possibilidade de comunicação entre as diferentes disciplinas. A obra organizada por Carmen Erro (2003) nos situa dentro desta disciplina:

Na medida em que a investigação sobre História Empresarial mantém um diálogo aberto com outras disciplinas afins ou complementares, como a Administração de Empresas, a Contabilidade, a Antropologia, as Ciências Políticas ou a Sociologia, entre outras, suas conclusões poderão ser enriquecidas por uma bagagem intelectual que permita uma melhor compreensão do mundo corporativo (ERRO, 2003, p. 28).

A escolha deste objeto de estudos, com o necessário olhar interdisciplinar, é relevante na medida em que uma empresa pode ser compreendida como “uma das principais forças que dominam a cena social e cultural no decorrer do último século” (TOURAINÉ, 2008, p. 106).

De fato, as empresas estão inseridas no modelo cultural, econômico e político da modernidade e, assim como uma nação, elas são uma força coletiva, ao passo que o consumo, tal qual a sexualidade, é uma força de ordem individual. Trata-se de elementos complementares e, por isso, empresa e consumo reivindicam mudanças no modo de vida social.

É bom lembrar o papel central da empresa nas transformações que ocorrem na produção e no consumo. Desse modo, o objeto de estudos pode receber a seguinte definição.

Em seu sentido mais amplo, a palavra empresa quer indicar *unidade de produção*, isto é, o marco institucional de combinação dos fatores de produção em uma sociedade dada (CARDOSO; BRIGNOLI, 1983, p. 337).

Tendo em vista o quadro multidisciplinar necessário para responder à pergunta da tese, cabe destacar a referência de autores especializados na área de administração de empresas, como James Collins, Kelin Gersick, Robert Hisrich e Renato Bernhoef. Entre os sociólogos, Alain Touraine, Jean-Marie Domenach, Domenico de Masi e Anthony Guiddens foram os que mais influenciaram o trabalho. A contribuição da antropóloga Adriana Piscitelli foi significativa a partir de suas conclusões relacionadas a questões de gênero e de parentesco pesquisadas nas histórias de quatro empresas de família.

A construção da resposta para a pergunta da tese sobre os ciclos da Ritter Alimentos, com vistas a explicar o seu sucesso e longevidade, é feita com o auxílio da oralidade. As experiências de vida dos entrevistados de diferentes gerações foram fundamentais para a construção da narrativa que conta o passado da empresa e da família Ritter.

Desse modo, fontes de história oral, fontes escritas, imagens fotográficas e o quadro teórico pertinente ao objeto analisado foram combinados. As próprias entrevistas constituem um meio para obter documentos escritos e fotográficos relevantes. A história oral pode ser utilizada por diversos campos de pesquisa, que vão da História do Cotidiano à História Política, da História das comunidades à das tradições culturais, de uma Biografia à História das Instituições.

A metodologia de história oral pode ser empregada no estudo da história de instituições do Estado, de organismos públicos e de empresas privadas. Nesse universo, ela permite a reconstrução de organogramas administrativos, o esclarecimento de funções de diferentes órgãos, a recuperação de processos de

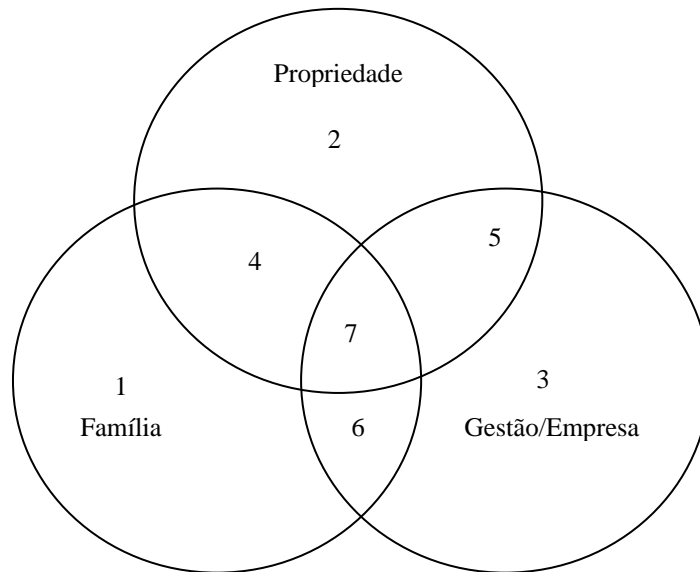
tomada de decisão e investigações sobre o *esprit de corps* dos funcionários e sobre as relações entre diferentes gerações de trabalhadores. As entrevistas podem também ajudar a esclarecer o conteúdo, a organização e as lacunas de arquivos existentes nas instituições (ALBERTI, 2004, p. 25).

Para narrar o processo de origem, formação e desenvolvimento da Ritter Alimentos, foram ouvidos e organizados os testemunhos de membros da família do fundador da empresa que ocuparam ou ainda ocupam funções na administração do negócio. Todos são conhecedores de aspectos importantes do funcionamento do empreendimento de acordo com a sua época. Os depoimentos gravados e transcritos estão depositados e catalogados no Centro de Pesquisa em História Oral, do Programa de Pós-Graduação em História (PPGH), na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Com o consentimento de cada entrevistado, o que foi falado se transformou em um registro escrito e autorizado a fazer parte do acervo desse Centro de Pesquisa. Segundo Paul Thompson (1992, p. 50), “As pessoas ainda se lembram de rituais, nomes, canções, histórias, habilidades; mas agora é o documento que se mantém como autoridade final e como garantia de transmissão para o futuro”.

Essas fontes, registros e documentos para preservar a história da Ritter Alimentos, também vão permitir a elaboração de novos significados no contexto de constituição e desenvolvimento do objeto de pesquisa. Elas serão analisadas a partir do chamado *Modelo de Três Círculos de Empresa Familiar*⁷, que explica o funcionamento deste tipo de empresa a partir da composição de três subsistemas: gestão, propriedade e família. Esses subsistemas são independentes, mas superpostos (Figura 3).

⁷ Este modelo é apresentado em *De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar*, obra organizada por Kelin E. Gersick (1997), que analisa um tipo especial de empresa, a que está ligada a uma família.

Figura 3 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: GERSICK, (1997, p. 6).

Nesse modelo, cada membro do sistema está localizado em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos. Assim, somente os acionistas ou sócios se encontram no círculo superior, somente os membros da família se encontram no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários estão no círculo inferior direito. As pessoas com apenas uma conexão com a empresa estão localizadas nos setores externos: 1, 2 e 3. Mas existem também os indivíduos com mais de uma conexão, que estão localizados nos setores internos: 4, 5, 6 e 7. Por exemplo, um acionista que nasceu na família proprietária mas não trabalha na empresa se situa no subsistema 4.

Cada um dos indivíduos entrevistados⁸ se encaixou ou ainda se encaixa nesse modelo de alguma forma. Através dele também se pode entender melhor como a empresa se desenvolveu a cada geração e como ocorreu o processo de passagem do bastão a cada mudança de geração na liderança do negócio, até chegar atualmente a um gestor na situação de bisneto do fundador.

Durante muito tempo, Frederico Werner Hamann situava-se no setor 7, dentro dos três círculos. Na condição de acionista, ele era um dos proprietários. Como sobrinho do fundador, era membro da família. Como gerente-geral, participou da gestão da empresa até 1982, ano em que se aposentou e se tornou Diretor-Conselheiro. Nesses últimos quase 30 anos de vida, ele pode ser

⁸ A ordem de apresentação dos entrevistados obedece o critério da data de nascimento: da mais antiga até a mais recente. Assim, o primeiro depoente nasceu em 1915 e o último, em 1991.

encaixado no setor 4. Depois das duas entrevistas, aos 89 e aos 90 anos, Frederico ainda viveu seis anos, falecendo antes do término deste trabalho, no dia 29 de agosto de 2011, deixando de herança para as três filhas a sua participação em ações na empresa.

Houve algumas oscilações na colocação de Gonda Ritter Schneider no *Modelo de Três Círculos*, ao longo de sua vida. Na entrevista que nos concedeu em maio de 2009, ela já estava com 89 anos. Por muito tempo, Gonda teve participação como acionista da empresa. Contudo, suas ações foram doadas em vida para os três filhos. Como filha mais nova do fundador, está inserida na família. Por ter trabalhado na parte administrativa da empresa entre 1944 e 1953, esteve ligada à gestão neste período de nove anos e meio. Depois de flutuar por vários subsistemas dos três círculos, Gonda está atualmente apenas no setor 1, como membro da família.

Durante 25 anos, entre 1976 e 2001, Otto Walther Beiser ocupou o cargo de Diretor-Presidente da Ritter Alimentos. Nessa época, se posicionava no setor 7 do *Modelo de Três Círculos*. Além de atuar na administração da empresa naquela época, é acionista e neto do fundador, fazendo parte da família empreendedora. Atualmente, situa-se no setor 4.

Entre 1959 e 2004, Frederico Ingo Beiser situava-se no setor 7 do *Modelo de Três Círculos*. Na condição de acionista, neto do fundador e Diretor-Comercial durante a maior parte da sua carreira e Diretor-Presidente nos três anos anteriores à aposentadoria, estava inserido em todos os círculos. Isto deixou de ocorrer com a aposentadoria, quando passou a encaixar-se melhor no setor 4.

Até 2008, Carlos Henrique Ritter Beiser encontrava-se no cargo de Diretor-Presidente da Ritter Alimentos, depois de ter sido Diretor-Industrial por quatro décadas. Nesse período, ocupava o setor 7, por ser também acionista e o terceiro irmão Beiser, logo, mais um neto do fundador, inserido no círculo da família. Desde a aposentadoria, se situa no setor 4.

O atual Diretor-Presidente da Ritter Alimentos ocupa o mais importante cargo na administração do negócio. Por ser filho de Otto Walther Beiser, bem como bisneto do fundador, está no círculo da família. Por fim, também possui participação acionária, o que o coloca no centro do *Modelo de Três Círculos*, no setor 7.

A atual Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos, Elizabeth Beiser, apresenta todas as conexões com a empresa. Além de ocupar um cargo importante na empresa, ela encontra-se no círculo da família, pois é filha de Carlos Henrique Ritter Beiser, bem como bisneta do fundador. Além disso, possui participação acionária e, assim, situa-se no setor 7, no momento.

O ex-estagiário da Ritter Alimentos, Felipe Casasola Beiser, encontra-se no círculo da família empresária da Ritter Alimentos, pois é neto de Frederico Ingo Beiser, bem como tataraneto do fundador da empresa. Ele concedeu uma entrevista já no final do estágio de dois anos em várias áreas da Ritter Alimentos, tendo em vista a aprendizagem e a experiência prática para um estudante de Administração de Empresas, mas não se pode dizer que tenha feito parte da administração do empreendimento em nenhum momento. Com as novas regras da empresa, não deverá fazer parte do círculo *Gestão* no futuro, pois membros da família não estão mais sendo contratados. Mesmo que Felipe seja um herdeiro em potencial de ações, ainda não faz parte do círculo de *Propriedade*. Assim, ele se coloca no círculo 1, apenas da família, sem realizar conexão com outro setor do *Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar*.

Os entrevistados apresentam como características comuns vínculos de parentesco entre si e experiência profissional no negócio da família. Todo o grupo de depoentes coloca-se dentro do círculo 1, podendo ou não estar também em outros setores do *Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar*. Nesse sentido, na relação de cada um com o fundador, tem-se uma filha, um sobrinho, três netos, dois bisnetos e um tataraneto.

Os depoimentos da filha, do sobrinho já falecido e dos netos de Frederico Augusto se constituíram em fontes relevantes que auxiliaram a explicar as origens do empreendimento familiar e a reconstruir a fábrica de antigamente. Nesta pesquisa, estruturada em três capítulos, foi nos dois primeiros que mais apareceram as vozes dos depoentes das gerações mais antigas.

No primeiro, a Ritter Alimentos é caracterizada como uma empresa inserida na categoria especial de empresa familiar. Com uma administração compartilhada entre parentes, ela tem resistido ao teste do tempo; depois do falecimento do fundador, demonstrou força organizacional para continuar, apesar da falta do primeiro líder. De mágico de circo a mestre

cervejeiro, com experiências em fábricas de cerveja não só no Brasil como na Alemanha, Frederico Augusto Ritter influenciou na renovação da cervejaria paterna *H. Ritter e Filhos*, no início do século XX. Assim, a fabricação de cerveja, presente em três gerações da família *Ritter*, e o *aprendizado acumulado* de Frederico nesse ramo industrial foram o centro do processo empreendedor que gerou a empresa de alimentos por ele fundada.

No segundo capítulo, é analisada a fábrica de antigamente, que produzia usando máquina a vapor, locomóvel e trabalho manual. Muitos desses equipamentos antigos já eram usados quando foram adquiridos. Nos anos 40, a empresa enfrentou dificuldades com a economia em *estado de guerra*, a impossibilidade de formar sociedade com os genros alemães e a peculiaridade do fundador só ter tido filhas mulheres em uma época em que uma empresária do sexo feminino não era bem aceita. Com a falta do fundador, a empresa sobreviveu tendo à frente da segunda geração o genro economista, com doutorado na Alemanha: Fritz Beiser.

As vozes das gerações mais novas aparecem, sobretudo, no terceiro capítulo. Os netos contam como conduziram as importantes transformações da terceira geração. Os bisnetos exercem cargos de diretoria, e o jovem tataraneto realizou estágio na empresa. Os depoentes que estão em plena atividade oferecem um quadro atualizado do contexto da Ritter Alimentos. Assim, o terceiro capítulo trata da modernização da empresa a partir dos anos 1960, apesar das crises econômicas pelas quais o Brasil passou.

É certo que há muito a ser pesquisado sobre empresas familiares no Rio Grande do Sul, a partir da representação da empresa como um ator econômico e social e do empresário como um empreendedor.

1 O CASO RITTER: DA CERVEJA AOS ALIMENTOS

1.1 Disciplina e Organização

“Nós tivemos, talvez, a sorte de termos tido, na gestão do negócio, sempre uma administração muito séria, bastante conservadora do ponto de vista dos conceitos éticos, conceitos morais, o que refletiu em produtos de reputação garantida, reputação inabalável, com reconhecimento do consumidor para a sua qualidade e sua constância no padrão, e isto só é conquistado com muita disciplina, com muita organização” (Walter Beiser, bisneto do fundador e atualmente presidente da empresa).

Certos conceitos relacionados ao modo de administrar um negócio podem ser considerados como uma herança cultural familiar. A cada geração, esses conceitos são transmitidos, e isso pode continuar acontecendo mesmo quando, com o tempo, profissionais contratados passam a assumir o lugar que anteriormente era ocupado por um herdeiro de sangue.

Criar uma empresa que se tornará duradoura implica dar as condições organizacionais para que ela prospere, evoluindo além dos ciclos dos produtos, que podem sair de linha ou ser substituídos. Os fundadores morrem, mas isso nem sempre ocorre com as empresas por eles inauguradas.

A fábrica fundada por Frederico Augusto Ritter em 1919 é, por um lado, um exemplo de empreendimento que resistiu ao tempo e à perda de seu fundador e, por outro, está inserida em uma categoria especial de empresa: a *familiar*. O que torna essa categoria especial é a sua ligação com a família proprietária. Essa categoria inclui desde pequenos estabelecimentos até destacadas multinacionais, abarcando não só negócios que ainda estão nas mãos do fundador como também negócios que possuem a tradição de ter alcançado a terceira ou quarta geração e se orgulham disso.

O sonho de criar uma empresa, torná-la um sucesso e depois garantir a sua continuidade através dos filhos ou filhas, genros ou noras, netos ou netas está presente em grande parte da população do mundo. Por essa razão, as empresas familiares predominam na maioria dos países. “Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes” (GERSICK, 1997, p. 2).

Por mais que sejam comuns, essas empresas são consideradas especiais na medida em que constituem uma cultura própria a partir da história e da identidade da família proprietária. Essa distinção converte cada empresa em “herdeira de seu próprio passado” (ORTEGA, 2003, p. 93). Além disso, a administração compartilhada entre parentes é diferente daquela que ocorre entre profissionais que não apresentam nenhum laço de parentesco.

A importância dada ao passado para formar a identidade da família que administra a empresa é expressa da seguinte forma pelo atual Diretor-Presidente da Ritter Alimentos, Walter Beiser:

“Eu diria que o primeiro ponto de partida foi a visão do fundador de enxergar a oportunidade de produtos novos a serem produzidos e fornecidos para o mercado, a disciplina de levar uma empresa adiante mantendo os rígidos conceitos de qualidade do fundador. Isto foi recebido na cultura e na educação dos sucessores: todos, sendo da família, tiveram o privilégio de receber esta carga de informação e de formação na sua educação” (Walter Beiser, 2009).

Nesse sentido, resgatar a vida de Frederico Augusto Ritter pode contribuir para a compreensão da constituição da cultura da família proprietária da empresa com mais de 90 anos e quatro ciclos de gestão. Nas lembranças da filha Gonda, Frederico apresentava os atributos de um homem pontual e trabalhador, que obedecia a um regimento, colocando a fábrica em primeiro lugar, até mesmo antes da alimentação matinal: *“O meu pai era ali na pontualidade e na hora certa. Levantava de manhã, abria primeiro a fábrica e depois vinha tomar café” (Gonda Schneider, 2009).*

Situado no contexto da sociedade industrial, Frederico fazia do uso do tempo um fator para maximizar a produção. Quanto a essa questão, Domenico De Masi afirma que um fruto importante da indústria é “[...] o ritmo cada vez mais opressivo do trabalho. Taylor concebe a fórmula $E=P/H$, que quer dizer que a eficiência (E) é igual a P, de produção, dividido por H, horas de trabalho” (DE MASI, 2000, p. 65).

Assim, desde os primeiros tempos de existência, a Ritter regulava a jornada de trabalho dos funcionários de acordo com uma concepção de tempo disciplinar, característica de um momento imediatamente posterior à Revolução Industrial. Todo o conjunto de atividades e obrigações impostas na fábrica passa a ser controlado dentro de um esquema cronológico, no qual se cria um ritmo coletivo. Esse controle através do horário aplicado ao trabalho fabril foi herdado de um antigo modelo de ordens religiosas, especialistas no tempo e

mestras da disciplina. “O rigor do tempo industrial guardou durante muito tempo uma postura religiosa; no século XVII, o regulamento das grandes manufaturas precisava os exercícios que deviam escandir o trabalho” (FOUCAULT, 1987, p. 128).

O programa de trabalho iniciado pelo fundador da Ritter, que abria a fábrica diariamente com a mesma pontualidade, estava de acordo com esse rigor monástico. O operário saía cedo de casa e ia para a fábrica, onde o trabalho era organizado a partir do momento em que Frederico (Figura 4) a abria. O dia continuava na indústria, tendo em vista um bom dia de produção.

Figura 4 - O fundador da empresa, Frederico Augusto Ritter



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Mantendo a disciplina e os atributos do fundador, os sucessores em cargos de alta gerência inseridos na família do fundador contribuíram para a longevidade da empresa. A escolha das pessoas certas para substituí-lo na liderança da Ritter foi uma preocupação do fundador, conforme o seu neto, que viria mais tarde a se tornar um diretor do empreendimento, Otto Walter Beiser:

“Eu tenho a impressão que um dos momentos mais difíceis, já no andar e no desenvolvimento da empresa, foi a época em que o meu avô se deu conta de que ele deveria se preocupar com quem viesse um dia sucedê-lo na empresa, porque o simples fato de se conscientizar desse problema obviamente requer uma introspecção e o reconhecimento de sua falibilidade” (Otto Beiser, 2011).

Por essa razão, o falecimento de Frederico Augusto Ritter, no dia 17 de junho de 1951, pouco antes de completar 72 anos, não significou o fracasso de seus negócios. Ele morreu em decorrência das complicações de um câncer na laringe e nos pulmões provocado, em parte, por ter sido fumante desde jovem. O neto Carlos Henrique recorda-se de que, para vencer a vontade de fumar, o avô costumava mascar chicletes e lhe pedia para comprá-los em um armazém a três quilômetros da propriedade onde moravam. O menino, com menos de nove anos, se deslocava de bicicleta para atender à solicitação do avô.

A ausência do fundador não prejudicou o andamento do empreendimento. Dez anos antes de falecer, Frederico havia reconhecido a necessidade de procurar as pessoas certas para substituí-lo na condução de seu projeto. Assim, a empresa teve a força organizacional para transcender a presença de seu primeiro líder e continuar existindo com as futuras gerações.

A empresa foi preservada com Fritz Bernhard Beiser e Frederico Werner Hamann no volante. Seguindo as diretrizes do fundador, eles procuraram modernizar e redefinir a empresa, apesar de limitações econômicas. Otto Walther Beiser comenta sobre essa época:

“Eu sei que eles eliminaram alguns dos antigos produtos que eram fabricados. Investiram na produtividade e na modernização de alguns processos de fabricação. Não foi um período de estagnação, foi um período em que a empresa cresceu e desenvolveu, mas não foi um período de grandes marcos, em termos de produção e desenvolvimento” (Otto Beiser, 2011).

Em princípio, é mais simples pensar que uma empresa nova surge a partir da iniciativa de um empreendedor sozinho. Contudo, na maioria dos casos, existem muitas contribuições para que tal venha a ocorrer. “Quase todas as empresas são iniciadas como parte de um processo que inclui muitos esforços menores, alguns sucessos e fracassos, a partir dos quais o fundador aprende aquilo que precisa saber. Outras pessoas contribuem com ideias, capital ou incentivo” (GERSICK, 1997, p. 141).

A história de Frederico Augusto Ritter está de acordo com a ideia de “aprendizado acumulado” para a criação do próprio empreendimento. Da condição de filho de um industrial e mestre-cervejeiro formado em Munique, Frederico passou a produzir leite, laticínios e doces de frutas em sua granja. Mesmo que não tenha feito uso do mesmo nível de conhecimento do domínio de especialistas em produção de cerveja, agiu como um empreendedor ao criar um novo negócio, onde seria, em princípio, o único líder para tomar todas as decisões, com os recursos provenientes da atividade anterior.

Embora a insatisfação com vários aspectos de um emprego – como falta de desafios ou oportunidades de promoção, bem como frustração e tédio – muitas vezes motive o início de um empreendimento, a experiência técnica e industrial anterior é importante uma vez que tenha sido tomada a decisão de empreender (HISRICH, 2009, p. 81).

O *histórico profissional* de Frederico Augusto Ritter justifica suas habilidades administrativas e a origem do capital para o investimento necessário no início do empreendimento. A experiência e o conhecimento prévios no ofício de industrial devem ter tido um papel em seu sucesso. Desse modo, a fabricação de cerveja, atividade tradicional da família do fundador, é o centro do processo que gerou a criação da Ritter Alimentos.

1.2 Microcervejarias (1868-1924)⁹

“Tem um dado interessante deste período. Eu imagino que o mercado deveria ser bom. O produto deveria ser bom, o que fez ele (Henrique Ritter) ir investindo e ampliando. Por isso, mais adiante ele fez uma nova cervejaria. Havia em Porto Alegre naquela época mais umas 4 ou 5 cervejarias, numa população que lá por 1890 deveria estar por 50.000 habitantes. Estas cervejarias deveriam ser microcervejarias. Não deveriam ser do porte das cervejarias de hoje em dia” (Otto Walther Beiser, bisneto de Henrique Ritter¹⁰).

A família de Frederico Augusto Ritter se dedicava ao ramo da cerveja desde a chegada do imigrante ao sul do Brasil em meados do século XIX, o que contribuiu para a sua formação de empreendedor. Frederico era um descendente de terceira geração de imigrantes alemães. Seus avós chegaram ao Rio Grande do Sul em 1846, vindos da aldeia de *Kempfeld*, localizada

⁹ Esse período de 56 anos corresponde à época em que a família Ritter se destacou na produção de cerveja no Rio Grande do Sul, iniciando quando Georg Heinrich Ritter fundou a primeira fábrica do ramo no Estado e terminando quando ocorreu a fusão das cervejarias H. Ritter e Filhos, Bopp Irmãos e Bernardo Sassen e Filhos.

¹⁰ Esta citação de Otto Walther Beiser se encontra na primeira entrevista prestada à autora ocorrida em abril de 2004. Suas duas entrevistas encontram-se no Laboratório de História Oral da PUCRS.

na região conhecida como *Hunsrück*, onde existe uma forma de falar rica em expressões pitorescas. “O *hunsruck* é um dialeto da língua alemã, original da região do mesmo nome, situada à margem esquerda do rio Reno, e entre seus afluentes: Nahe, no sul; Mosela, no norte, e seu confluente Sarre, no oeste” (GROSS, 2001, p. 13).

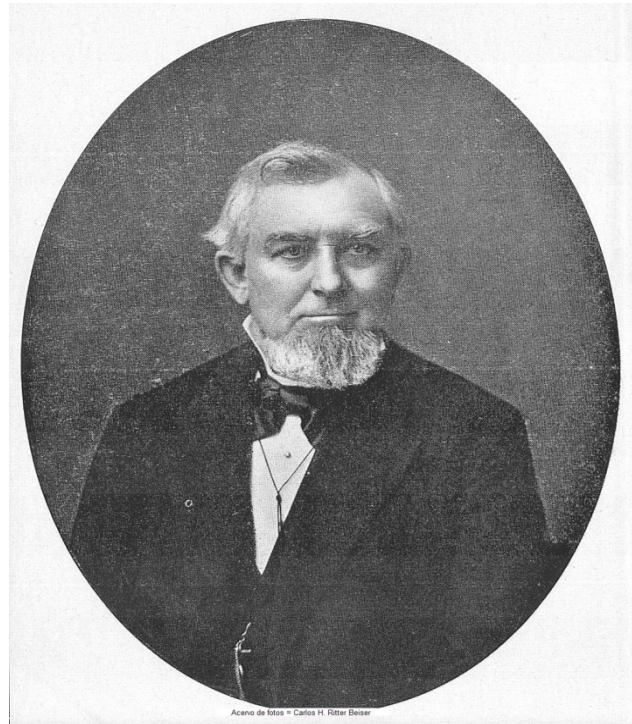
Após pouco mais de três décadas, no dia 21 de setembro de 1879, nascia o neto Frederico na cidade gaúcha de São Lourenço do Sul. Esse menino, mais tarde, viria a contribuir com o setor industrial do Rio Grande do Sul, ao inaugurar um empreendimento familiar praticamente centenário.

O avô, Georg Heinrich Ritter (Figura 5), chegou ao sul do Brasil com 24 anos, com os pais Johann Heinrich Ritter II e Caroline Juliane Roth Ritter e seis irmãos. Durante a viagem de navio, conheceu sua primeira esposa, Elisabeth Fuchs. A família veio, pois, ao Brasil durante a segunda fase de colonização alemã no Rio Grande do Sul, após o término da Revolução Farroupilha (1835-1845).¹¹

Contudo, os primeiros representantes da família Ritter a chegarem ao país foram Philipp Jacob (Petri) Ritter e Georg Jakob (Klein) Ritter, respectivamente tio e irmão de Johann Heinrich Ritter II. O primeiro chegou a São Leopoldo em 29 de dezembro de 1825, com a esposa Maria Eva Catarina Wagner e uma filha. O segundo chegou em 1829, indo estabelecer-se em Estância Velha com a esposa Maria Elisabeth Weber e mais três filhos.

¹¹ Os avós e bisavós de Frederico não viajaram para o Brasil na fase inicial da colonização, de 1824 a 1830, pois esta primeira corrente imigratória fora interrompida “[...] em consequência da Lei de Orçamento, de 15 de dezembro de 1830, não autorizar despesas com a imigração” (LANDO; BARROS, 1992, p. 28).

Figura 5 - Georg Heinrich Ritter: o fundador da primeira fábrica de cerveja no Rio Grande do Sul, em Linha Nova



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Georg Heinrich Ritter tornou-se o patriarca de uma família que se destacaria na produção de cerveja no final do século XIX e início do século XX. Seus filhos, mais tarde, construiriam cervejarias em Porto Alegre e em Pelotas. Inicialmente, Georg dedicou-se à agricultura e, em algum tempo, abriu a primeira casa de comércio na Linha Nova – na época uma colônia (Picada Café) pertencente a São Leopoldo, e hoje município que integra o Vale do Caí. Atendia às necessidades da população local, comprando os produtos rurais dos colonos e vendendo mercadorias de primeira necessidade. A casa em estilo enxaimel que construiu em 1864 (Figuras 6 e 7) foi uma das primeiras da localidade. Nela hospedou-se o primeiro pastor da Igreja Evangélica de Confissão Luterana de Linha Nova, Heinrich Wilhelm Hunsche, enquanto não existia casa paroquial nessa colônia. No porão dessa antiga residência teve início, em 1868, a primeira fábrica de cerveja¹² do Rio Grande do Sul. Isso foi possível porque, segundo Hansheinz Keller¹³, “Georg aprendera a profissão ainda jovem na França, com um tio materno que lá residia”.

¹² Carina Martiny pesquisou nos registros da Receita da Câmara Municipal de São Sebastião do Caí, 1876-1885, f. 12 v. e confirmou que, em 1878, Ritter “pagou o imposto de dez contos de réis à Câmara Municipal pela ‘fábrica de cerveja’ que possuía em Linha Nova” (MARTINY, 2010, p. 127).

¹³ Hansheinz Keller publicou um artigo em alemão no jornal Brasil-Post (20/07/1975), traduzido por Úrsula Beiser, no qual relata a trajetória de Georg Heinrich Ritter no Brasil. Keller informa que, aos 61 anos, Georg viajou para

Figura 6 - A cervejaria e residência de Georg Heinrich Ritter em Linha Nova



Fonte: Acervo pessoal de Ana Cristina Beiser.

Figura 7 - Casa de Linha Nova



Fonte: Acervo pessoal de Ana Cristina Beiser.

Cerca de dois anos após a chegada do casal Georg Heinrich Ritter e Elisabeth Fuchs ao solo gaúcho, nasceu, em 15 de abril de 1848, Henrique Ritter¹⁴, o primeiro brasileiro nato com sobrenome Ritter do ramo iniciado por seu pai. Henrique Ritter viria a tornar-se

a Alemanha com a segunda esposa e quatro filhos ainda solteiros. No retorno, não voltou a residir em Linha Nova, indo morar em São Sebastião do Caí, onde veio a falecer em 13 de março de 1889.

¹⁴ Henrique Ritter teve oito irmãos do primeiro casamento do seu pai: Carolina, Elizabeth, Carlos, Filipina, Jacó, Guilhermina, Catarina e Henriqueta. Henrique ganhou mais dois meio-irmãos, Phillip e Gustav, após o falecimento de sua mãe. Seu pai, Georg, casou-se em segundo matrimônio, em 1869, com a cunhada, viúva de seu irmão Friedrich Georg Ritter, Maria Margaretha Konrad Ritter, que tivera cinco filhos com o primeiro marido: Maria Christina, Elisabeth, Frederico, Jacó, Susana Maria e Catharina, que faleceu aos seis anos de idade. Com esse casamento, sobrinhos tornaram-se enteados, formando um grupo de quinze crianças e jovens na casa, entre os quais Henrique.

fabricante de cerveja, seguindo os passos do próprio pai. Mas isso só ocorreu após alguns anos exercendo a atividade de comerciante. A partir de 1877, já casado com Paulina Kessler Ritter, Henrique Ritter (Figura 8) dedicou-se ao comércio em São Lourenço do Sul, onde nasceu Frederico Augusto, o quarto dos onze filhos do casal. Até aquele momento, Frederico Augusto tinha como irmãos apenas Alvine, Paolina e Henrique Valdemar. Posteriormente, nasceram Carlos Oscar, Emília, Guilherme, Adolfo, Alice, Ricardo e Olga, que faleceu antes de completar três meses de idade.

Em três anos, a família Ritter se mudou, tendo em vista a realização de negócios mais prósperos. Desse modo, em 1880, Henrique Ritter firmou sociedade com o cunhado Christian Jakob Trein, casado com Elizabeth Ritter Trein, na grande casa de comércio que, “[...] entre 1870 e 1910, dominou a atividade comercial em São Sebastião do Caí”¹⁵ (FORTES, 2004, p. 180).

O estabelecimento estava situado nessa pequena cidade portuária da região colonial do Rio Grande do Sul, localizada à margem direita do rio Caí, com um importante papel no escoamento de mercadorias no início do século XX.

Figura 8 - Henrique Ritter e a esposa Paulina



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

¹⁵ A Lei nº 995, de maio de 1875, trouxe uma nova realidade para São Sebastião do Caí ou Porto dos Guimarães. “Elevado à condição de vila, o povoado deixava a posição até então secundária que ocupava junto ao povoado de São José do Hortêncio, para ser a sede do novo município, criado pela mesma lei” (MARTINY, 2010, p. 41).

A casa comercial fora fundada, em 1869, pelo empreendedor e Juiz de Paz Franz Peter Trein¹⁶. Seu filho, Christian Jakob, passou a chamá-la de “Trein e Ritter” a partir da chegada do novo sócio, Henrique Ritter. Contudo, a sociedade foi desfeita com a saída de Henrique da empresa por volta de 1888 ou 1889, ocorrendo a alteração da antiga razão social. Desse modo, a empresa, “mais tarde, passou a chamar-se apenas Christian J. Trein e Cia. e, finalmente, Frederico Mentz e Cia.” (FARIAS, 1999, p. 88).

Durante o período em que Henrique Ritter atuou como negociante em São Sebastião do Caí, ocorreu sua inserção na elite política local. Entre os anos de 1887 e 1890, ele encontrava-se no quadro geral dos vereadores¹⁷ do município. Seu sócio nos negócios, Christian Jakob Trein, também ocupou essa função entre 1892 e 1896. A pesquisa e análise de Carina Martiny apontou que, dos 27 indivíduos que ocuparam o cargo camarário em São Sebastião do Caí entre 1877 e 1900, um total de 18 exerceram o mandato apenas uma vez, 7 foram vereadores em duas composições e apenas 2 o foram em três composições da Câmara. Comparando os dados desses vereadores com os relativos a deputados provinciais da época, a pesquisadora procurou justificar por que a frequência nos cargos a nível municipal era menor do que a nível provincial ou nacional.

A hipótese que levantamos é a de que os membros da elite municipal de São Sebastião do Caí não encaravam a carreira política da mesma forma como os envolvidos nas tramas da política da Província e da Corte. Não encontramos, por exemplo, entre os vereadores de São Sebastião do Caí que analisamos, indivíduos que tenham galgado cargos na política provincial/estadual ou geral. Seu âmbito de atuação restringiu-se à esfera local, sendo que, inclusive, para muitos, a possibilidade de integrar a Câmara Municipal não era encarada como prioridade. Afirmar que o âmbito de atuação desta elite era a esfera local não significa, entretanto, desconsiderar que esta integrava um sistema de dependências e trocas que pode ter sido próprio do clientelismo que viria a ser institucionalizado com a República, através do coronelismo (MARTINY, 2010, p. 135).

A curta carreira política de Henrique Ritter estava de acordo com a hipótese levantada por Carina Martiny, já que se limitou à esfera local. Frederico Augusto Ritter, filho do

¹⁶ Carina Martiny se refere a Franz Peter Trein da seguinte forma: “[...] estrangeiro, tendo partido de Amsterdã, em 25 de outubro de 1825, chegando a São Leopoldo a 31 de dezembro daquele mesmo ano. Já no Brasil, casou-se, em 1847, com Catarina Kessler, também imigrante. Passou a residir na Linha do Hortêncio, onde abriu uma próspera casa de negócios” (MARTINY, 2010, p. 56). Trein assumiu os postos de Juiz de Paz de São José do Hortêncio e presidente da mesa eleitoral do recém criado município de São Sebastião do Caí. A autora comenta que, apesar da predominância de luso-brasileiros, “a origem étnica não era empecilho para que Trein ocupasse o cargo de maior importância das eleições” (Ibidem, p. 61).

¹⁷ Carina Martiny organizou o Quadro Geral dos Vereadores de São Sebastião do Caí entre os anos de 1877 e 1900 (Ibidem, p. 132-134).

comerciante e vereador Henrique Ritter, viveu sua primeira infância em São Sebastião do Caí. Sua filha Gonda Schneider relatou a primeira experiência de seu pai na escola, enfatizando seu espírito de iniciativa e curiosidade. “*Com cinco anos, ele queria ir no colégio em Caí. A mãe dele disse: Não, tu tens que esperar, até que fiques maior. Aí, ele insistiu, insistiu, até que ela foi falar com o pastor*” (Gonda Schneider, 2009).

Na época, a única opção de ensino da localidade era frequentar as aulas do Reverendo Schreiber, que exigia que as crianças trocassem suas calças curtas por compridas para ir à escola. Assim, o garotinho recebeu roupas de menino maior, confeccionadas por sua mãe. Ao falar deste acontecimento da vida escolar do pai, Gonda Schneider (2009) comenta: “*Ele era sempre assim muito entusiasmado para as coisas, ele sempre queria mais, queria saber tudo*”.

Ao retirar-se da sociedade “Trein e Ritter”, a família de Henrique Ritter transferiu-se para a capital do Estado. O motivo da mudança foi a necessidade de auxiliar sua prima-irmã, Elisabeth Ritter Becker¹⁸, bem como seu esposo, Guilherme Becker, que estava muito doente. O marido de Elisabeth era proprietário de uma cervejaria em Porto Alegre desde o ano de 1879. Henrique Ritter decidiu administrar e trabalhar nessa empresa no período da enfermidade de Guilherme e, posteriormente, durante a viuvez da prima Elisabeth.

Guilherme Becker havia trabalhado como polidor de ágata e pedras semipreciosas na Alemanha, onde nasceu. Emigrou para o Brasil em 1869 e, nos primeiros tempos, trabalhou no calçamento da rua Cristóvão Colombo, em Porto Alegre. As atividades insalubres a que se dedicou durante a juventude causaram-lhe uma moléstia nos pulmões, denominada silicose, produzida pela inalação de pó de pedra ou de areia. Apesar de ter procurado cura na Alemanha, veio a falecer aos 39 anos, no dia 4 de junho de 1889, em Porto Alegre. Ainda solteiro, Guilherme transferiu-se para a Linha Nova, onde passou a trabalhar na fábrica de Georg Heinrich Ritter, com quem aprendeu o ofício de cervejeiro. Em 9 de fevereiro de 1878 casou-se com Elisabeth e recebeu o incentivo do tio e padrasto de sua esposa, tido como sogro, para construir a residência da família e instalar a fábrica de cerveja, no ano seguinte ao casamento, em um terreno localizado no bairro Floresta, em Porto Alegre.

¹⁸ Elisabeth Ritter Becker era filha de Friedrich Georg Ritter e Maria Margarida Konrad Ritter e tornou-se enteada de Georg Heinrich Ritter, após seu segundo matrimônio.

Do casamento de 11 anos de duração de Guilherme e Elisabeth nasceram quatro filhos: Helma, que perdeu a vida com 7 anos de idade, Lydia, Guilherme e Olga. Esta última, mais tarde, casaria com o primo em segundo grau Frederico Augusto, filho de Henrique Ritter, com o qual convivera desde a infância.

Henrique Ritter estava inserido no novo grupo social formado pelos germano-brasileiros no Rio Grande do Sul que, no final do século XIX e início do século XX, destacavam-se nas atividades agrícolas, comerciais ou industriais não relacionadas a empresas pastoris. Desse modo, administrou os negócios da prima-irmã e, posteriormente, fundou sua própria indústria de cerveja. A decisão de continuar no ofício de cervejeiro, afastando-se dos negócios da prima-irmã, se deu algum tempo depois de Elisabeth Ritter Becker casar-se novamente. A união dela com Bernhard Oswald Sassen ocorreu no dia 7 outubro de 1890. O noivo, com 38 anos, era um alemão que havia emigrado para o Brasil em 1870 e fora amigo do falecido marido de sua nova esposa. Assim, Bernhard Oswald Sassen passou a administrar a cervejaria Becker, que, em pouco tempo, passou a chamar-se Sassen.

Na última década do século XIX, quando Bernhard Sassen e Henrique Ritter se tornaram concorrentes na produção de cerveja, Porto Alegre apresentava um aumento significativo nas taxas de crescimento da população, reflexo da transformação da função econômica da cidade, cada vez mais voltada para a indústria. Fazendo parte de uma tendência para a industrialização observada em várias regiões do Brasil, a capital gaúcha cresceu no setor industrial em uma relação direta com o seu respectivo mercado. “Ao surto industrial, associou-se um significativo incremento populacional na cidade de Porto Alegre, confirmando os pressupostos da lei geral do crescimento urbano, de que aos acréscimos de função correspondem acréscimos de população” (SOUZA; MÜLLER, 2007, p. 76).

Até meados do século XIX, o crescimento populacional local havia sido lento, sobretudo porque a Revolução Farroupilha (1835-1845) havia gerado uma estagnação em todo o Rio Grande do Sul. Mas esta realidade foi superada com o tempo: “Da segunda metade do século XIX em diante, as taxas de crescimento são bem mais altas, chegando, em 1890, a 52 mil habitantes” (SOUZA; MÜLLER, 2007, p. 31).

Desse modo, a estimativa de Otto Beiser, citada no início deste subcapítulo, de que Porto Alegre teria 50.000 habitantes em 1890, está bem pouco abaixo dos dados apresentados pelas autoras de *Porto Alegre e Sua Evolução Urbana*.¹⁹ A referida obra organiza o processo histórico pelo qual passou a capital gaúcha em cinco períodos: ocupação do território (1680–1772), trigo (1772–1820), imigração (1820–1890), industrialização (1890–1945) e metropolização (1945 até hoje).

No primeiro período, chegaram os colonos açorianos que criaram as condições para desenvolver a região; no período seguinte, esses mesmos colonos produzem o trigo escoado por Porto Alegre para ser exportado para outras regiões. Nesse momento, ocorreu o desenvolvimento portuário e urbano. Na terceira fase, houve maus momentos, como a quebra da produção do trigo e a Guerra dos Farrapos, mas também houve o início da imigração europeia e o desenvolvimento do porto. No quarto período, a cidade entrou na sua fase industrial, substituindo produtos importados e se adequando aos novos tempos da República no Brasil. Na fase atual, que iniciou em meados do século passado, a população tem crescido significativamente e as indústrias têm sido deslocadas para a periferia de Porto Alegre, formando a Região Metropolitana.

Inserido no período de industrialização de Porto Alegre, Henrique Ritter realizou o projeto de criação de sua própria cervejaria. Seu negócio iniciou a produção no ano de 1894, quando ele comprou um grande terreno no bairro Moinhos de Vento. No alto desse bairro funcionava a Hidráulica Guaibense, fundada por volta de 1878, com a finalidade de fornecer água encanada a esta parte da cidade. “Não havia, entretanto, água filtrada. A água, apenas decantada em diversas comportas no alto do Moinhos de Vento, era distribuída da última diretamente ao público. Em épocas de grandes chuvas, em vez de água saía barro das torneiras!” (SPALDING, 1967, p. 144).

Assim, a cervejaria Ritter era vizinha do local de abastecimento de água do bairro, mas, ironicamente, muitas vezes a água não prestava. O terreno de Henrique Ritter tinha frentes para as ruas Mostardeiro e Miguel Tostes e lateral para a 24 de Outubro. Naquela época, a rua Miguel Tostes se chamava rua Esperança, o que pode ter influenciado Frederico

¹⁹ SOUZA, Célia Ferraz de; MÜLLER, Dóris Maria. *Porto Alegre e sua evolução urbana*. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

Augusto Ritter a batizar a propriedade que adquiriu em 1918 de Granja Esperança.²⁰ Conforme Athos Damasceno, esta fábrica “[...] situada à rua Mostardeiro, número 10, imediatamente se impõe na cidade, tanto por suas instalações como pela qualidade de seus produtos” (DAMASCENO, 1973, p. 16).

Henrique construiu um prédio de dois andares. A família passou a residir no andar superior, com entrada pela Miguel Tostes. A fábrica ocupou o térreo, com salas de fermentação, tanques, seção de engarrafamento. Também faziam parte do complexo as moradias de empregados, bem como estrebarias, que eram necessárias porque a distribuição da bebida era feita em carroções puxados a cavalo.

No início do século XX, a cervejaria Ritter (Figura 9) fazia parte de um grupo de 13 cervejarias existentes em Porto Alegre.

Figura 9 - Cervejaria Ritter em 1897



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Dentro do panorama industrial do Rio Grande do Sul, a indústria de cerveja foi apontada como uma das mais antigas do Estado no artigo *História da Cerveja no Rio Grande do Sul*, da Revista do Globo, de novembro de 1940. O artigo mencionou, além da Ritter, as

²⁰ Segundo Sérgio da Costa Franco, a rua Esperança recebeu a atual denominação de Miguel Tostes no início da década de 50 do século XX, através da “Lei nº 911, de 6/10/1952, homenageando o advogado e político rio-grandense, que foi secretário do Interior e da Justiça”.

seguintes cervejarias como as mais antigas de Porto Alegre: Frederico Cristoffel²¹, Adolfo Kauffmann, Guilherme Becker, Carlos Bopp, Antônio Campani, Luebbe, Alves, Lippert, Sanders, Lackmann, Varniere e João de Deus Siqueira.

Para manter a cervejaria em bom funcionamento, Henrique Ritter contava com o auxílio dos filhos mais velhos, Henrique Valdemar e Frederico Augusto, e, posteriormente, Carlos Oscar. As meninas não trabalhavam naquela época, e os outros meninos eram muito jovens. Dessa forma, aos 15 anos, Frederico Augusto assistiu à inauguração da cervejaria paterna e passou a nela trabalhar.

Frederico Augusto foi educado nos moldes da cultura germânica. Foi alfabetizado por um pastor alemão em São Sebastião do Caí e, em Porto Alegre, passou a frequentar a Escola Alemã de Beneficência, chamada *Schule des Hilfsverein*²², instituição de ensino que, na época, era destinada apenas a alunos do sexo masculino, bem como aos descendentes de famílias de origem alemã. O colégio seguia alguns princípios orientadores da União das Escolas Particulares Alemãs, criada em meados do século XIX, como contratar professores da Alemanha. “Buscavam, desta forma, os alemães dar continuidade à cultura de origem, sem assimilar os valores e padrões da vida que a cultura de adoção lhes oferecia” (LANDO; BARROS, 1992, p. 32).

No início de sua adolescência, Frederico Augusto passou a trabalhar na recém-inaugurada fábrica da família. Segundo Fritz Bernhard Beiser²³, o adolescente:

“[...] embora continuasse frequentando a escola, teve que trabalhar arduamente na nova cervejaria, sentindo-se muitas vezes humilhado pelos serviços de que foi incumbido. Assim, lentamente amadureceu no jovem o plano de sair da casa paterna, a fim de procurar trabalho em outros lugares, onde, conforme sua imaginação, tudo seria mais fácil para ele” (BEISER, 1973, p. 1).

Provavelmente por essa razão, no final de sua adolescência, Frederico mudou completamente os rumos da sua vida ao fugir da família. Com muito desprendimento, o jovem morou em diversas cidades do Brasil, acompanhando um circo no qual trabalhava

²¹ O livro *Porto Alegre e sua Evolução Urbana* apresenta as mais antigas cervejarias de Porto Alegre: Cristoffel, 1873; Kauffmann, 1878; Becker, 1879; Ritter, 1894.

²² Os irmãos Henrique Valdemar e Frederico Augusto Ritter frequentaram a *Schule des Hilfsverein* nos anos de 1889 a 1890, conforme o livro-caixa de 1886 a 1901, que se encontra no arquivo do Colégio Farroupilha.

²³ Fritz Bernhard Beiser, genro de Frederico Augusto Ritter, ocupou os cargos de gerente-geral da Conservas Ritter de 1941 a 1966 e de diretor-presidente de 1966 a 1976. Ele escreveu, em 1973, um texto mimeografado de sete páginas com o título *Biografia de Frederico Augusto Ritter* (Anexo C).

como mágico. Muito tempo depois dessa experiência, ele contou ao seu sobrinho, Frederico Werner Hamann, que havia trabalhado como mágico de circo durante algum tempo na cidade de Barra Mansa, no Rio de Janeiro. No início do século XX, havia uma fábrica de fósforos naquela cidade. Ele contou que gostava de usar esses fósforos quando fumava e, assim, relatava as suas aventuras a quem estivesse interessado em ouvi-las.

Frederico deixou de exercer o ofício de mágico porque adoeceu, sendo abandonado pelos artistas do circo em um hospital mineiro. Ao recuperar-se, conseguiu um emprego na fábrica de cerveja de Frederico Pavel, localizada em Rio Novo, Minas Gerais. Contudo, em 1898, afastou-se da empresa por sua livre vontade, conforme atestado de boas referências, assinado pelo proprietário no dia 8 de maio daquele ano.

No ano seguinte, Frederico estava morando em São Paulo, onde viveu a passagem para a entrada do século XX trabalhando na fábrica de cerveja Bavária. Distante da família, com a qual havia deixado de manter contato, o rapaz foi contratado por essa indústria aos 19 anos, no dia 1º de julho de 1899. Conforme atestado, curiosamente escrito em alemão, o período de aprendizado de “Fritz” Ritter durou até 1º de julho de 1901. Podemos inferir que esse documento tenha sido necessário para seus estudos posteriores na Alemanha. Outra fonte que mostra a relação de Frederico com a cervejaria Bavária é antiga foto (Figura 10) que o retrata no centro de um carroção pertencente a essa indústria.

Figura 10 - Frederico Augusto Ritter no carroção da cervejaria Bavária, de São Paulo



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

No contexto do início do período republicano, a capital paulista estava iniciando uma progressiva transformação no sentido de se tornar uma “metrópole industrial”. Na última

década do século XIX, haviam surgido novas fábricas na cidade, destacando-se o segmento do vestuário, setor em que foram criadas indústrias de tecidos, chapéus, calçados e roupas.

Ao tratar da vida econômica de São Paulo na recém-implantada República, Flávio Saes enfatiza a importância de outro ramo industrial, o de bebidas, como cervejas, vinhos, vermouths e água mineral: “[...] duas fábricas de cerveja se destacavam: a Antarctica (na Água Branca), com trezentos operários, e a Bavária (na Mooca), com duzentos operários” (SAES, 2005, p. 224).

Foi esta última que empregou Frederico Augusto Ritter até o momento em que ele recebeu a oportunidade de experimentar uma situação de aprendizado ainda mais rica. Ao se reaproximar da família, que havia recebido a informação do lugar onde ele se encontrava por meio de um vendedor de lúpulo que o reconheceu na fábrica em que trabalhava, Frederico recebeu uma interessante proposta. O tio e também cervejeiro, com indústria em Pelotas, Carlos Ritter, irmão do pai Henrique Ritter, fora designado para fazer contato com o sobrinho. Para isso, viajou especialmente para São Paulo, oferecendo a Frederico todas as condições para estudar e aprender o ofício de mestre cervejeiro na Europa. Essa decisão da família Ritter se inseria nas características do contexto empresarial do Rio Grande do Sul da época.

Esta liderança empresarial, com origens sociais marcadas pela influência imigrante e pela presença do capital mercantil, constituiu-se basicamente de grupos familiares, entrelaçados entre si por casamentos; a partir da primeira década do século XX, tal liderança passou a enviar seus descendentes à Europa e aos Estados Unidos para lá adquirirem experiência profissional e conhecimentos (PESAVENTO, 1988, p. 20).

Após aceitar a proposta da família paterna, em agosto de 1901 Frederico já se encontrava na Alemanha. Entre setembro de 1901 e março de 1902, ele atuou como estagiário na fábrica de malte Eduard Scharrer & Co. localizada em Kannstatt-Stuttgart. Ainda em 1902, frequentou o semestre de verão da escola de cervejaria *Brauerakademie München*, conforme prova o diploma de mestre cervejeiro (Figura 11) que obteve em 20 de agosto daquele ano. Um mês após receber o diploma, Frederico obteve um certificado de conclusão do curso de quatro semanas sobre técnicas de laboratório e de microbiologia dos fermentos.

Figura 11 - Diploma que Frederico Augusto Ritter recebeu da Escola de Cervejaria de Munique



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Com o título de mestre cervejeiro, teve boas oportunidades de colocar seu conhecimento em prática e aprender ainda mais em fábricas de cerveja alemãs. Assim, entre outubro de 1902 e fevereiro de 1903, trabalhou como técnico na *Stadtbrauerei Aue*, segundo atestado assinado em 19 de fevereiro de 1903 pelo supervisor e proprietário Edmund V. Becher. Nos meses seguintes, entre 22 de fevereiro de 1903 e 7 de maio de 1903, viveu na cidade de Plauen, localizada junto a Dresden, tal como a cidade de Aue, onde fez um estágio prático na fábrica de cevada *Sächsische Malzfabrik*, Plauen bei Dresden. O que parece ter sido seu último estágio ocorreu na cidade de Saybusch, na *Erzherzliche Brauerei*, no período de 15 de maio a 3 de novembro de 1903. Sabe-se também que esteve por algum tempo na cidade de Pilsen, na República Tcheca.

Ao retornar ao Brasil, em fins de 1903 ou início de 1904, passou a utilizar os seus conhecimentos de mestre cervejeiro adquiridos no exterior trabalhando na empresa do pai. Sua influência para a renovação dos negócios da família foi significativa, pois logo após o seu

retorno, entre os anos de 1904 e 1905, foi construída uma nova fábrica e investiu-se na aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos.

“Em 1903, como homem feito, com amplos conhecimentos e experiências, voltou para seu torrão natal – para Porto Alegre e o Rio Grande do Sul – oferecendo ao pai sua cooperação em sua cervejaria. Para Frederico, esta, porém, pareceu rudimentar e não condizente com a técnica moderna. Assim, sugeriu a construção de uma nova cervejaria, com todos os requisitos da técnica e química cervejeira moderna. O pai consentiu, e assim fundaram a firma H. Ritter & Filhos, adquirindo terrenos na beira do Guaíba, na rua Voluntários da Pátria, onde seria construída a nova fábrica, da qual Frederico se tornou o principal inspirador e posteriormente o dirigente técnico” (Fritz Beiser, 1973, p. 2).

Como os recursos próprios do pai, Henrique Ritter, não foram suficientes para desenvolver o novo projeto fabril, foi preciso recorrer a um novo empréstimo. Tendo obtido o dinheiro necessário com seu irmão Carlos Ritter, fundador da Cervejaria Carlos Ritter e Irmãos, de Pelotas, Henrique não levou muito tempo para devolver-lhe a quantia. Segundo Frederico Werner Hamann (2004), *“Henrique viajou com todo esse dinheiro no bolso ou na guaiaca. Não tinha banco. Restituiu logo o dinheiro porque o negócio era lucrativo, era bom”*.

Dessa forma, em 1904 Frederico adquiriu equipamentos apropriados para uma nova sede da cervejaria. Em 1906, a fábrica Ritter mudou-se para a rua Voluntários da Pátria, 501, no bairro Navegantes, em Porto Alegre, onde foi inaugurada sob a seguinte razão social: H. Ritter e Filhos. Henrique Ritter e a esposa Paulina permaneceram residindo com os filhos solteiros na rua Miguel Tostes.

Frederico deve ter contado, anos mais tarde, para o genro Fritz sobre o retorno à Alemanha para adquirir equipamentos para o empreendimento do bairro Navegantes:

“Viajou em 1904 para a Alemanha para adquirir as máquinas e demais materiais para a instalação da nova cervejaria, que foi construída conforme seus próprios projetos, obedecendo os princípios mais modernos de então. Com o apoio financeiro de um irmão do pai Henrique, foi concretizado o projeto” (Fritz Beiser, 1973, p. 3).

Figura 12 - Casal Frederico Augusto Ritter e Olga Becker Ritter



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

No ano seguinte à mudança, Frederico casou-se com sua prima em segundo grau e herdeira do falecido e também fabricante de cerveja Guilherme Becker. Do casamento com Olga Becker (Figura 12), ocorrido em 27 de julho de 1907, nasceram quatro meninas: Meta, Wilma, Íris e Gonda.

O prédio da H. Ritter e Filhos estava de acordo com as tendências arquitetônicas do início do século XX, em Porto Alegre. Naquele período, foram construídos vários edifícios majestosos na cidade, nos quais a estatuária constituía o principal elemento de decoração.

A fábrica de cerveja Bopp, projetada pelo arquiteto alemão Theodor Wiedersphan, decorada pelos escultores de Vicente Friederichs e inaugurada em outubro de 1911, foi um exemplo da arquitetura encomendada por empresas nessa época. Arnoldo Walter Doberstein analisou a fachada da Cervejaria Bopp e as figuras do prédio e concluiu que “[...] tais figuras também representam marcas de produtos fabricados pela Bopp” (DOBERSTEIN, 1992, p. 63).

A marca mais popular desta fábrica, a cerveja Elefante, era representada através de uma estátua desse animal na fachada do edifício (Figura 13); a marca Comercial, que trazia no

seu rótulo um Mercúrio, deus da mitologia greco-romana, tinha essa figura representada no canto superior esquerdo do prédio.

Figura 13 - Estátua de um elefante, que se referia a uma marca de cerveja, no prédio construído pela antiga Cervejaria Bopp, na rua Cristóvão Colombo, 625



Fonte: Acervo pessoal de Ana Cristina Pires Beiser.

Assim como a Bopp, a H. Ritter e Filhos recebeu o carimbo do destacado arquiteto Theodor Wiedersphan, pelo menos no projeto de sua ampliação, e a decoração foi marcada pela presença de uma estátua de um cavaleiro em tamanho natural colocado no topo do edifício. O significado do termo Ritter em alemão é cavaleiro, e este era o símbolo da empresa renovada e nome de uma de suas cervejas. Outras marcas dadas à bebida foram Capital, Favorita, Continental tipo Pilsen, Africana e Hércules.

No contexto de guerra, não era muito seguro enfatizar a origem alemã. Para evitar atritos com autoridades por apresentar um elemento associado à Alemanha, por volta de 1914, a família dos donos da cervejaria resolveu retirar voluntariamente a estátua da fachada do prédio. A imagem está desaparecida, mas naquela época a estátua do cavaleiro “*foi guardada no sótão no período da Primeira Guerra Mundial*” (Frederico Hamann, 2004).

Frederico Augusto Ritter teve marcante atuação na administração da empresa, respondendo pela produção e expansão da indústria. Visando ao crescimento do empreendimento, Frederico buscou aperfeiçoar a sua tecnologia com recursos do exterior. A

filha Gonda lembra disso ao observar o antigo passaporte do pai: “*Olha a data: 1911. Ele fez esse passaporte para ir para Buenos Aires com o pai dele para comprar máquinas para a cervejaria H. Ritter e Filhos*” (Gonda Schneider, 2009).

Na sua nova etapa, localizada na rua Voluntários da Pátria, bairro Navegantes, a H. Ritter e Filhos passou a participar da expansão de uma nova região industrial que aí se formava na primeira metade do século XX.

O saneamento do bairro Navegantes foi acompanhado de outras melhorias que visavam a dar condições às indústrias que lá se instalaram e que ainda continuavam a instalar-se, completando assim o seu caráter de bairro, tido por muito tempo como o bairro industrial da cidade (SOUZA; MÜLLER, 2007, p. 79).

A fábrica de cerveja da família Ritter foi uma das primeiras do chamado Quarto Distrito, área que hoje corresponde aos bairros Navegantes e São João. Alexandre Fortes definiu o Quarto Distrito como:

[...] o conjunto de bairros operários que emergiu da combinação entre industrialização e urbanização aceleradas, as quais marcaram a cidade na primeira metade do século XX, e que pode ser tomado (o Quarto Distrito) como expressão material da nova configuração da classe trabalhadora local (FORTES, 2004, p. 23).

A moderna cervejaria do Quarto Distrito, de acordo com os avanços tecnológicos da época, sofreu as consequências da Grande Guerra entre 1914 e 1918. Justamente a Alemanha, o país dos *mestres cervejeiros*, que já havia fornecido equipamentos e conhecimentos para Frederico, era, agora, um dos líderes do conflito mundial. O contexto internacional influenciou nos negócios da família cervejeira.

“*Por volta de 1913, foi planejada uma considerável expansão, cujos projetos estavam sendo elaborados por Frederico, pretendendo o mesmo fazer a aquisição de uma viagem para a Europa em 1914. Sobrevindo, porém, as tensões políticas na Europa e irrompendo a Primeira Guerra Mundial, o projeto programado foi adiado. Pelo bloqueio dos países centro-europeus, especialmente da Alemanha, tornou-se impossível a importação de maquinismos, já que estes não eram ainda fabricados, nem dentro do País nem na América em geral. A interrupção do comércio com a Alemanha e a Áustria tornou a situação ainda mais grave para as cervejarias em geral, já que aqueles países eram então os únicos produtores de lúpulo e malte, matérias-primas essenciais para a produção de cerveja*”(BEISER, Fritz, 1973, p. 3).

Se, por um lado, o conflito mundial interrompeu o fluxo do comércio internacional, que permitia o desenvolvimento do setor industrial, afetando, inclusive, o avanço tecnológico da H. Ritter e Filhos, por outro, ele acelerou a criação e a utilização de certos inventos:

Boa parte da inventividade do século, incluindo as aeronaves que percorriam longas distâncias, a energia atômica, a exploração do espaço sideral, as grandes inovações na Medicina e mesmo o primeiro computador, foi estimulada por necessidades geradas pelas duas grandes guerras. O século teria sido significativo mesmo sem o conflito de 1914-18, e algumas das invenções e oscilações políticas teriam acontecido de todo modo, mas é inegável que ele moldou uma infinidade de fatos (BLAINEY, 2010, p. 50).

Apesar do difícil contexto internacional, em 1916 a empresa de H. Ritter e Filhos (Figuras 14, 15 e 16) figurava em oitavo lugar entre as fábricas do Quarto Distrito quanto ao número de operários. Com 55 funcionários, ficava atrás da Companhia Fabril Portoalegrense (meias), da Companhia Fiação e Tecidos, da Ernesto Neugebauer (doces), da Oscar Scheitza (tecidos), da Walter Gerdau (móveis) e da Companhia de Vidros. Esses dados, apresentados na obra de Alexandre Fortes (2004, p. 40), foram retirados do Relatório de Subsistência do Quarto Distrito, apresentado ao intendente José Montauray de Aguiar Leitão em 1918.

Figura 14 - Cervejaria H. Ritter e Filhos em 1913 (Frederico Augusto Ritter está de quepe branco)



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Figura 15 - Vista aérea da cervejaria H. Ritter e Filhos



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Figura 16 - Jardins da Cervejaria H. Ritter e Filhos em 1917



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Na década de 1920, a cervejaria da família Ritter passou a fazer parte do Consórcio Continental, formado em julho de 1924 quando as firmas Bopp Irmãos (sucessores de Carlos Bopp), Bernardo Sassen e Filhos (sucessores de Guilherme Becker e Bernardo Sassen) e Henrique Ritter e Filhos (sucessores de Henrique Ritter) fundiram-se sob a razão social Bopp,

Sassen e Ritter e Cia. Ltda. Surgiu assim um novo estabelecimento industrial, denominado Cervejaria Continental, que se instalou na rua Cristóvão Colombo, 625.²⁴

A ideia de contar com o trabalho de técnicos bem qualificados e especializados, como ocorreu na cervejaria H. Ritter e Filhos, permaneceu com a fusão das três cervejarias.

[...] com o aumento do tamanho das empresas e a complexificação do processo produtivo, o capitão da indústria foi levado a empregar técnicos e supervisores, a princípio formados na Europa. As grandes empresas chegaram a contratar técnicos do estrangeiro, como Mosele no seu estabelecimento de Caxias do Sul, ou a Cervejaria Continental, que mandava vir da Alemanha seus mestres-ervejeiros (PESAVENTO, 1988, p. 36).

Apesar do papel de destaque da H. Ritter e Filhos na região industrial de Porto Alegre nas duas primeiras décadas do século XX (até ocorrer a fusão), e apesar do cargo que ocupava na cúpula da cervejaria e da valorização da formação de mestre-ervejeiro na Alemanha, Frederico Augusto Ritter tomou a decisão de retirar-se da cervejaria, em 1918.

1.3 Empresa em Construção: A Vontade do Fundador (1919-1951)²⁵

“Ajudei a trabalhar na evolução da empresa. A empresa sempre estava em construção. Às vezes, estávamos apertados. Mas o tio Fritz, quando ele tinha uma coisa na cabeça, ele fazia.”

(Frederico Werner Hamann,
sobrinho de Frederico Augusto Ritter).

Para iniciar um novo empreendimento, um dos requisitos é o capital necessário para o fundador instalar o negócio. Frederico retirou-se da empresa familiar onde atuava quando estava prestes a completar 40 anos. Ao sair de um negócio consolidado, ele foi indenizado e passou a preparar-se para a mudança de sua atividade profissional adquirindo as terras onde instalaria uma fábrica de alimentos. A idade em que se encontrava, somada ao seu *histórico profissional*, aponta para o sucesso que se seguiu ao primeiro ciclo do empreendimento que Frederico fundou.

²⁴ A Cervejaria Continental perdurou por pouco mais de duas décadas, pois em 1946 foi comprada pela Brahma. Após pouco mais de meio século, ocorreu outra importante fusão de fábricas de cerveja no Brasil envolvendo a Brahma e a Antarctica. Em julho de 1999, essas duas empresas anunciaram uma associação, com a criação da multinacional AmBev (American Beverage), também conhecida como Companhia de Bebidas das Américas. No prédio da Cristóvão Colombo, em Porto Alegre, que abrigou essas fábricas de cerveja, funciona atualmente o Shopping Tottal.

²⁵ Esse período de 32 anos corresponde ao primeiro ciclo da Ritter Alimentos, que teve início com a sua fundação e terminou com o falecimento de Frederico Augusto Ritter.

Em termos de idade cronológica, a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 22 e 45 anos. Embora uma carreira possa ser iniciada antes ou depois, isso não é tão provável, pois um empreendedor precisa de experiência, de apoio financeiro e de um alto nível de energia para lançar e administrar um novo empreendimento com sucesso. [...] Além disso, existem idades marcantes a cada cinco anos (25, 30, 35, 40, 45), quando um indivíduo se sente mais inclinado a iniciar uma carreira empresarial (HISRICH, 2009, p. 81).

Assim, Frederico preparou tudo o que era necessário para inaugurar sua pequena fábrica, desenvolver atividades agrícolas e morar com a esposa e as filhas no sítio quando estivesse quase chegando à idade marcante de 40 anos²⁶. Seu neto Otto analisa esse momento da sua vida: “*Existe uma fase da vida das pessoas com crises que acompanham os decênios da nossa vida. Dizem os psiquiatras que há uma crise em especial pelos 40 anos. Frederico Augusto Ritter caracterizou essa fase*” (Otto Beiser, 2004).

Para toda essa preparação, Frederico contava com bens e economias pessoais resultantes da atividade anterior na cervejaria da família e com a sua experiência prévia no setor industrial, o que o tornava mais competente para uma série de funções empresariais. Contando com o apoio da esposa, Frederico poderia realizar-se de forma mais independente e com a satisfação de estar totalmente no comando, o que não ocorria na atividade profissional anterior.

O genro Fritz acrescenta questões de cunho pessoal para justificar a saída do sogro da cervejaria *H.Ritter e Filhos*:

“Frederico – profundamente decepcionado pela evolução em sua empresa e ainda torturado por violento reumatismo – viu-se constrangido a abandonar suas atividades técnico-industriais, por volta de 1917. Transferindo a administração técnica da empresa para o seu irmão mais moço Carlos Oscar, retirou-se da parte ativa na empresa, para curar-se do mal que o afligia. Todavia, com apenas 38 anos não queria aposentar-se, mas procurar uma atividade mais adequada para seu estado de saúde” (Fritz Beiser, 1973, p. 3).

Contudo, é provável que, mais do que tudo, a oportunidade de adquirir uma propriedade rural e a insatisfação por não ser o seu próprio patrão até então devem ter sido o ponto de partida para a decisão de empreender na Granja Esperança. A escritura pública das terras foi assinada por Frederico no dia 22 de julho de 1918. O documento lavrado pelo notário Luiz Augusto de Azevedo declara que foi comprada “uma fração de campo e mato com a área superficial de seis milhões setecentos e oitenta e oito mil e cem metros quadrados,

²⁶ Frederico Augusto Ritter completou 40 anos no dia 21 de setembro de 1919.

mais ou menos”. Esses dados foram colocados na escritura conforme medição feita na época. Contudo, podem ser contestados: “*A área era menor do que constava no documento. Ele comprou com o dinheiro da indenização ao se retirar da sociedade H. Ritter e Filhos*” (Otto Beiser, 2004).

Mesmo assim, a propriedade era grande e o fundador da Ritter teve a visão de comprá-la, provavelmente pensando que no futuro o negócio poderia crescer e que se ergueriam outras instalações da fábrica por ele inaugurada. Esta ideia de crescimento está presente nas lembranças de Frederico Werner Hamann, que pensa no passado da empresa como “sempre em construção”. Isso ocorria apesar das dificuldades de ordem financeira, pois era possível eventualmente estar “apertado”, o que evidencia o caráter empreendedor do gestor da pequena indústria já naquela época.

A fábrica Ritter, fundada oficialmente em julho de 1919 quando a família instalou-se na Granja Esperança, era uma iniciativa característica do cenário predominantemente familiar da economia gaúcha no início do século XX. Naquela época não havia sócios, característica que persiste até os dias atuais nas empresas familiares.

A empresa da família Ritter foi a primeira indústria do município de Cachoeirinha, mesmo tendo sido fundada na época em que a localidade ainda pertencia ao município-mãe, Gravataí. A emancipação de Cachoeirinha só veio a ocorrer em meados da década de 1960.²⁷ O fato de a Ritter ter sido a única fábrica do local nos primeiros tempos a tornava muito importante. Carlos Henrique Ritter Beiser (2011) explica que, “[...] *por muitos anos, a Ritter era a maior pagadora de impostos a beneficiar o município. Isto é um detalhe muito interessante, porque com isso o município conseguia fazer obras, conseguia manter escolas*”.

A empresa familiar foi perdendo essa posição com a instalação e ampliação do Distrito Industrial de Cachoeirinha e, sobretudo, com o estabelecimento da multinacional de cigarros Souza Cruz, em 2002.

“A empresa, durante muito tempo, foi a principal contribuinte de impostos do município. Mas eram outros tempos, em que as indústrias eram menores e os municípios eram menores e tudo era mais singelo. Hoje em dia, tem um gigante

²⁷ O site www.cachoeirinha.rs.gov.br relata o momento de emancipação do município da seguinte forma: “Nossa história está documentada na lei número 5090/65 de 09 de novembro de 1965, que autorizou a instalação do município em 15 de maio de 1966, data em que se comemora oficialmente a emancipação do município-mãe Gravataí”.

como a Souza Cruz que, com os cigarros, mais de 80% são impostos. Então, tu podes imaginar o que isto representa em termos de arrecadação. É o maior contribuinte de impostos de Cachoeirinha e é uma empresa de grande porte a Souza Cruz. Os cigarros estão hoje em dia em um período de decadência, mas ainda assim são expressivos” (Otto Walther Beiser, 2011).

Na época de sua aquisição, quando não havia indústria na região, a propriedade situava-se no lugar denominado Brigadeiro. Posteriormente, em 1971, a rua em que está localizada foi denominada avenida Frederico Augusto Ritter, nome que ajuda a preservar a memória do industrial pioneiro de Cachoeirinha. Atualmente, essa avenida constitui a principal via do Distrito Industrial de Cachoeirinha, onde está situada, entre outras empresas, a Ritter Alimentos S. A., no número 2700.

Assim como ocorreu nesse município, também em Porto Alegre as ruas recebiam nomes de acordo com a posição geográfica ou com alguma característica particular. Muitos locais sofreram alterações nas suas antigas denominações na medida em que a cidade foi construindo a sua história. “Não havia ainda personalidades, datas ou fatos históricos para serem homenageados com nomes de ruas. Mas à medida que a cidade foi se desenvolvendo, ela passou a construir sua memória histórica e a preservá-la nos nomes das ruas” (TERRA, 2001, p. 7).

A avenida com o nome do fundador da Ritter Alimentos foi uma homenagem a quem tanto fez pelo desenvolvimento econômico local. O pioneirismo de Frederico é analisado pelo atual Diretor-Presidente da Ritter Alimentos, Walther Beiser.

“Nós temos uma importância simbólica muito grande – simbólica no sentido de ter sido a primeira empresa aqui do município. Se a gente olhar especialmente o cenário local, nós somos uma referência não só no município de Cachoeirinha, mas aqui na comunidade empresarial de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul” (Walter Beiser, 2009).

Mais do que ter se transformado em nome de avenida, Frederico Augusto Ritter é conhecido pela população de Cachoeirinha como o fundador da primeira empresa do município, a qual tem o seu nome.²⁸

²⁸ Na tese de Claudia Schemes, a autora questiona a relação que a população de Novo Hamburgo faz entre a História da cidade e a importância de Peter Adams Filho, pioneiro da indústria calçadista do Vale e homenageado com o nome de uma avenida. Talvez se a Fábrica de Calçados Sul-Riograndense e o Curtume Hamburguez de sua propriedade tivessem recebido o seu nome, Adams teria se tornado mais conhecido pelos habitantes do município.

Apesar de os antigos proprietários da área, Honório e Úrsula Dias, que residiam em Porto Alegre, conservarem no terreno uma casa de moradia, dependências e demais benfeitorias, novas obras tiveram início no segundo semestre de 1918. O engenheiro e arquiteto Frederico Gelbert foi responsável pelo projeto e execução do sobrado da família, de um prédio lateral com função de garagem, de duas casas para trabalhadores, de uma cocheira para cavalos, de um estábulo para as vacas e de um galinheiro.

Nesse ciclo inicial, o empreendimento tinha um caráter mais agrícola do que propriamente fabril, embora se tenha inaugurado uma pequena fábrica. Então, nos anos 20 e 30 se plantaram muitas árvores frutíferas e se fizeram canteiros especiais para morangos, aspargos e cogumelos. Nem tudo gerava os frutos esperados. Mesmo assim, ao completar uma década da inauguração da indústria, em 1929, Frederico Augusto Ritter recebeu um prêmio de reconhecimento pela qualidade do que era produzido na sua granja: a Medalha de Ouro, na 1ª Exposição Nacional de Horticultura (Figura 17). Poucos anos depois, em 1934, recebeu outra Medalha de Ouro, na Exposição Agrícola, Industrial e Avícola de São Leopoldo (Figura 18).

Figura 17 - Medalha de Ouro na Exposição Nacional de Horticultura (1929)



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Figura 18 - Medalha de Ouro na Exposição Agrícola de São Leopoldo (1934)



Fonte: Acervo pessoal de Ana Cristina Pires Beiser.

As estradas no início do século XX tornavam a locomoção e o transporte extremamente difíceis. Eram estradas de terra muito precárias, destinadas ao transporte de carretas de bois e carroças. Nessas condições, a família Ritter chegou à sua nova moradia no final do dia 27 de julho de 1919, dois meses antes de Frederico completar quatro décadas de vida.

“Na mudança, a vovó contava que levaram o dia inteiro para fazer a mudança de carruagem. Devagar, com muito peso. Meia dúzia de carroções. Os móveis foram levados antes. A casa estava montada. Quando chegaram, havia velas na frente das janelas. Foi muito bonito” (Otto Beiser, 2004).

O deslocamento entre o centro de Porto Alegre e a Granja Esperança no momento da transferência e instalação da família Ritter nas suas terras, que se deu um ano após a sua aquisição deve ter sido realmente muito difícil.

O percurso era feito por Canoas, já que não existia a faixa de Porto Alegre a Gravataí, somente inaugurada em 1945. Antes disso, principalmente no inverno, no tempo das enchentes, era uma verdadeira aventura alcançar a Granja Esperança (MOMBACH, 1990, p. 34).

Nos séculos XIX e XX, as cidades próximas a Porto Alegre sofriam os reflexos das enchentes recorrentes que atingiam a capital do Rio Grande do Sul. Contudo, o pânico causado pelos vinte e dois dias de chuvas em Porto Alegre e em municípios vizinhos entre abril e maio de 1941 foi traumático. Os serviços públicos pararam de funcionar, as operações do cais do porto foram suspensas, os meios de transporte foram paralisados e os de

comunicação interrompidos, muitos bairros da capital ficaram sem energia elétrica e grande parte da população ficou desabrigada e contaminada pela epidemia de tifo.

Mas quais foram as consequências desse estado de calamidade pública para o setor industrial do Estado? Rafael Guimarães²⁹ responde: “*Mais de 600 empresas demoraram meses para reabrir. Muitas não conseguiram*” (GUIMARÃES, 2009, p. 5).

Assim, Porto Alegre viveu um momento de caos econômico em 1941.

Embora historicamente a cidade tivesse vocação para o comércio, a indústria ocupava mais mão-de-obra: 24 mil operários trabalhavam nas 675 fábricas. As principais mostravam nomes alemães em suas fachadas, como Renner, Wallig, Gerdau, Neugebauer, Bier e Bopp (GUIMARÃES, 2009, p. 19).

Os trabalhadores e as indústrias da capital sofreram de forma imediata as consequências da grande chuvarada.

Contudo, a Granja Esperança³⁰, onde até hoje se situa a Ritter Alimentos, não foi diretamente atingida pelas águas. Mesmo assim, as dificuldades para transportar, escoar e vender os produtos foram imensas. Nessa época, o sobrinho do fundador, Frederico Werner Hamann, estava no início de sua carreira na empresa. Ele lembra que a empresa teve o seu funcionamento prejudicado apesar de não ter sido inundada, como ocorreu em casas e empresas em outras regiões do Rio Grande do Sul.

“*A água não chegou na granja com a enchente de 1941, mas prejudicou o acesso. Os produtos não vinham a Porto Alegre. Não tínhamos mais mercadoria para vender. Tudo ficou parado*” (Werner Hamann, 2004).

Otto Walther Beiser se posiciona de uma forma um pouco mais otimista com relação às consequências da enchente de 1941 para a empresa familiar, na medida em que a comparou com outras situadas em locais diferentes do estado.

²⁹ O livro em forma de álbum de Rafael Guimarães – A Enchente de 41 – buscou relatar esta tragédia a partir dos arquivos existentes e, sobretudo, da documentação fotográfica.

³⁰ Como já se disse, a propriedade da família Ritter era localizada, no início do século XX, na freguesia da Aldeia de Nossa Senhora dos Anjos de Gravatahy. Atualmente, se situa no município de Cachoeirinha, emancipado de Gravataí no dia 15 de maio de 1966.

“[...] é claro que houve quedas de safra e alguma dificuldade de acesso. Os caminhos ficaram alagados, mas a empresa em si não sofreu, como muitas empresas que estavam localizadas na capital, em São Leopoldo, Caí, Lajeado e outras cidades ribeirinhas” (Otto Beiser, 2004).

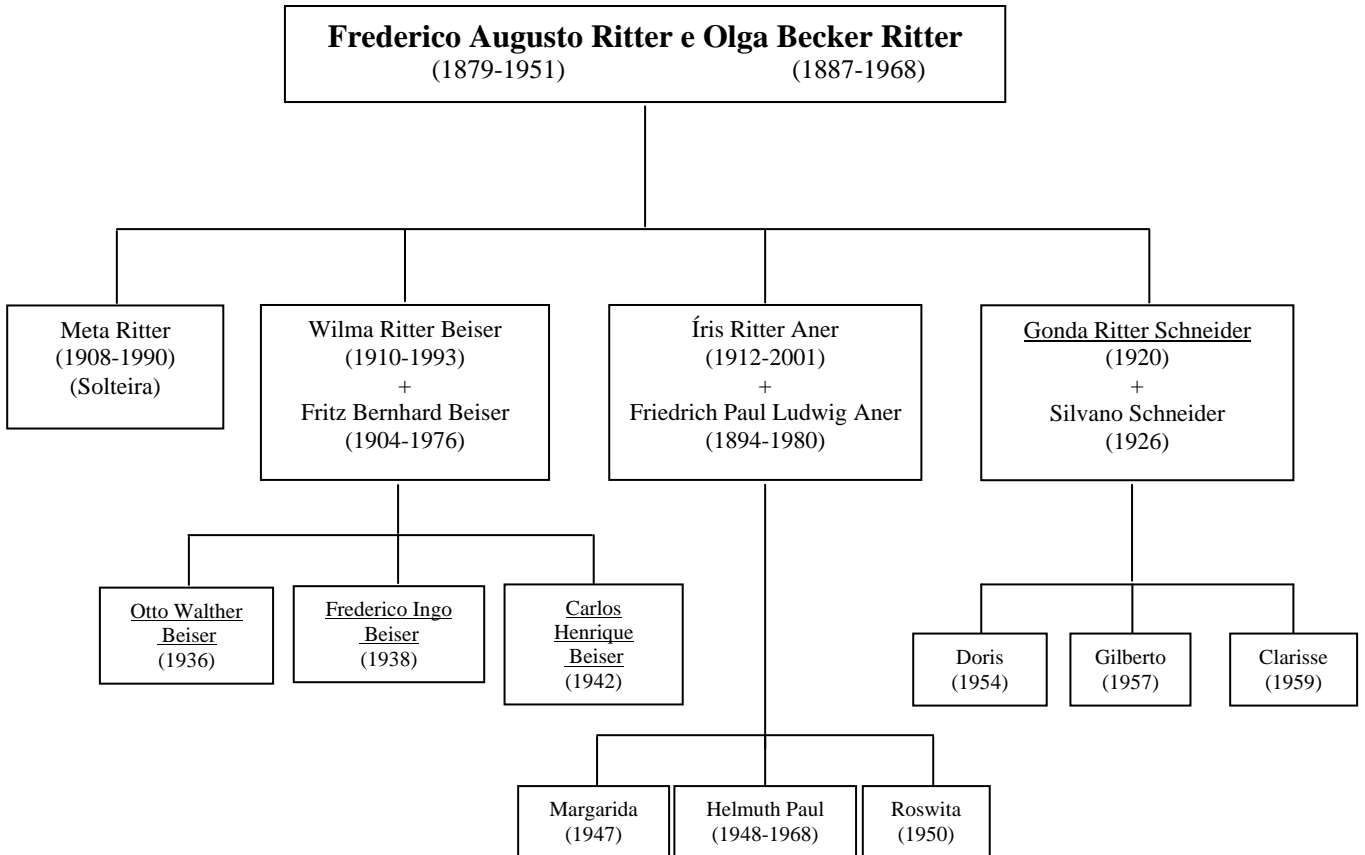
Como se viu nesse capítulo, o cervejeiro Frederico, lidando com as dificuldades da época, mas sem desistir do empreendimento, passou a se dedicar a novos ofícios. Como agricultor e fabricante de produtos industrializados, ele se tornou queijeiro, conserveiro e doceiro. A produção de doces que ele iniciou teve continuidade e é o que hoje mais destaca a Ritter Alimentos no mercado varejista. Assim, teve início uma fábrica de alimentos caracterizada pelo trabalho manual e pelo uso de tecnologias obsoletas que remontam à Revolução Industrial.

O atual Diretor-Presidente da Ritter Alimentos, Walter Beiser, identifica o início da empresa como a realização do sonho empreendedor do seu fundador, o que ocorre em muitas empresas familiares em diversos pontos do mundo. O mágico e cervejeiro viveu em diferentes lugares do Brasil e do exterior até retornar às suas origens.

“Voltando para a família em Porto Alegre muito depois de partir, Frederico foi trabalhar com o pai e os irmãos naquilo que mais gostava, fazer cerveja. Mas sua alma inquieta não lhe deixou criar raízes. Mais uma vez levantou âncora e partiu para um novo sonho. O de construir algo novo. Chegou neste lugar onde estamos e enxergou um porto seguro e mais uma vez ancorou...” (Walter Beiser, Revista Doces Notícias, ano 1, n. 3, p. 1, jun. 2009).

No próximo capítulo, vamos tratar da “fábrica de antigamente” que nasceu do sonho de Frederico Augusto Ritter, explicando suas formas de produção e os produtos que representaram sucesso ou fracasso durante o processo de desenvolvimento do empreendimento. A fábrica com essas características perpassou os dois primeiros ciclos da história da empresa, sob o comando do fundador e, depois, com o sucessor da segunda geração. A Figura 19 apresenta a árvore genealógica das três primeiras gerações da Ritter Alimentos, na qual os nomes dos depoentes aparecem sublinhados.

Figura 19 - Árvore Genealógica das três primeiras gerações da Ritter Alimentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

2 UMA FÁBRICA DE ANTIGAMENTE

2.1 Trabalho Artesanal (1919-1966)³¹

“Ela era uma fábrica de antigamente. Isso aí eu desmontei tudo nos anos 60”
(Otto Walther Beiser, filho de Fritz Bernhard Beiser).

Figura 20 - Vista da Granja Esperança



Fonte: Revista Doces Notícias, ano I, n. 3, p. 2, jun. 2009.

O Diretor-Presidente da Ritter Alimentos explica o símbolo que se destaca na figura acima (Figura 20):

Sem medo do incerto, quem tem fé e acredita nos seus sonhos sempre perseverará. Talvez por isso a âncora foi a primeira marca de Frederico Ritter. A âncora representa a esperança e seu uso vem desde os primeiros tempos do cristianismo, simbolizando a esperança em Cristo (Walter Beiser, Revista Doces Notícias, ano I, n. 3, p. 2, jun. 2009).

Até a década de 1960, a pequena fábrica fundada por Frederico Augusto Ritter ainda funcionava com a utilização de uma antiga máquina a vapor e grande parte do processo de produção era feito a mão. Apresentava simultaneamente características das etapas artesanal, manufatureira e mecanizada, inseridas na primeira fase da Revolução Industrial, como a antiga transmissão de força. Otto Walther Beiser explica como a energia era obtida para o funcionamento de algumas máquinas obsoletas usadas pela fábrica antes da eletricidade chegar à Granja Esperança.

³¹ Este período inclui os dois primeiros ciclos da Ritter Alimentos: o ciclo do fundador (1919-1951) e o ciclo do genro sucessor da segunda geração (1951-1966).

“[...] uma máquina gerava energia rotativa, transmitia ela a um eixo central, que havia em geral no alto, através de uma correia, e dali partiam uma série de correias que acionavam máquinas que ficavam dispostas ao longo dessa linha de transmissão. Então, tudo tinha que funcionar em função da linha de transmissão” (Otto Beiser, 2011).

A fábrica de antigamente foi remanejada quando a terceira geração assumiu a administração da empresa, introduzindo o uso de energia elétrica e criando uma linha de produção racional, evoluindo, assim, para uma etapa predominantemente mecanizada. Nessa etapa, tornou-se necessário treinar funcionários para a nova forma de organização do trabalho, caracterizada pela utilização de máquinas, e modificar a planta industrial conforme a nova situação. Assim, o aparelhamento e o progresso da indústria, mediante a introdução da tecnologia no processo produtivo, ocorreram apenas a partir de meados da década de 1960.

De acordo com a forma de administrar e funcionar da fase inicial da Revolução Industrial, Frederico adquiriu, em 1942, uma antiga e usada máquina a vapor sobre rodas com uma caldeira. O conjunto chamava-se locomóvel. Presume-se que a máquina tenha sido fabricada em torno de 1910. Frederico Werner Hamann recorda: “Esta máquina de 1942 era da cervejaria Ritter, de Pelotas” (Werner Hamann, 2004).

Esse tipo de máquina sobre rodas com energia movida a lenha era muito utilizada no Rio Grande do Sul, até meados do século XX, não sendo, pois, exclusividade da fábrica de Frederico Ritter. Na época, a pequena indústria que produzia pregos³² e outras ferragens, com a razão social *João Gerdau e Filho* a partir de 1903, também apresentava uma forma de funcionamento com essas características. Então, as fábricas de *Ritter* e *Gerdau* tiveram em comum, no seu primeiro ciclo de existência, o uso da tecnologia do locomóvel, hoje obsoleta, mas que naquela época era o que havia de equipamento disponível para atender as necessidades das fábricas. A obra *Chama Empreendedora: a história e a cultura do Grupo Gerdau* mostra o panorama desse momento na produção dos pregos *Gerdau*.

“A maior parte da operação era acionada por um sistema suspenso de eixos e correias transmissoras, por onde corria a energia gerada pelo locomóvel” (ASSIS, 2001, p. 111).

³² A Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris (criada em 1891) foi adquirida por João Gerdau, em janeiro de 1901. A indústria foi administrada pelo filho mais velho do proprietário, Hugo Gerdau.

A estrutura básica da firma da família Gerdau se manteve por cerca de cinco décadas. Foi somente no início da década de 1950 que o espaço e a capacidade de produção se ampliaram, acompanhados pelo uso de máquinas mais modernas, movidas pela energia elétrica. “A grande mudança, a modernização e a eletrificação das máquinas veio só nos anos 1950, com a transferência da indústria da rua Voluntários da Pátria para a avenida Farrapos” (ASSIS, 2001, p. 114).

Se a *João Gerdau e Filhos* iniciou o seu processo de modernização na década de 1950, a *Ritter* também começou a sua atualização nesse período, mas só viria a fazê-lo de forma mais intensa na década de 1960. No final da vida, Frederico Ritter procurou atualizar a empresa:

“Viajou com seus 70 anos para São Paulo – então ainda com um primitivo Douglas D.C.3 da Varig – para visitar diversas fábricas do ramo e ver suas instalações e, sobretudo, para adquirir novas máquinas e instalações especiais, então já fabricadas no país e naquele centro industrial. Estas foram instaladas no decurso do ano de 1950 e começo de 1951, e as construções iniciadas naquela época, por ele ideadas, demoraram em suas obras até o começo de 1951” (BEISER, 1973, p. 7).³³

Figura 21 - A frota de entrega (1956/57): camionetas da empresa representam uma forma de modernização na entrega dos produtos



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Nesse processo de modernização (Figura 21), toda a unidade fabril passa a produzir mais, melhor, em menos tempo e com condições de competir com os concorrentes mais

³³ O texto mimeografado e escrito por Fritz Bernhard Beiser se encontra no Anexo C.

avançados. Segundo Sandra Pesavento (1988), os empresários gaúchos no início do século XX buscavam equiparar-se às melhores indústrias tanto a nível nacional, como internacional.

Pode-se mesmo dizer que a equiparação aos estabelecimentos tecnologicamente mais avançados, tanto do exterior quanto do centro econômico do país, foi uma busca permanente daqueles empresários que dispunham ou que pensavam dispor de capital suficiente para adquirir maquinaria. Por outro lado, tendo em vista que, quando surgiram no Brasil os primeiros ‘surto industriais’, a Europa já se encontrava exportando máquinas para as áreas latino-americanas, foi típico das empresas daquela época o uso concomitante de máquinas a vapor e do trabalho artesanal (PESAVENTO, 1988, p. 21).

Observa-se que a Ritter, nas suas origens, estava enquadrada no típico conjunto de empresas do Rio Grande do Sul que produzia simultaneamente com mãos operárias e com máquinas antigas. Agrega-se a esses elementos outro que sempre fez parte da composição da empresa e permanece até hoje, com todo o progresso. É sua marca registrada. É o que normalmente passa por nossas mentes quando imaginamos uma fábrica: a imagem da chaminé (Figura 22). “A chaminé deve ter até hoje. Mas a primeira era baixinha assim. Aí, a caldeira era pequena” (Gonda Schneider, 2009).

Figura 22 - A fábrica de antigamente e a chaminé (1919-1ª fachada)



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Ao relacionar a chaminé com a caldeira, a filha do fundador da Ritter, Gonda, lembra que a caldeira havia sido comprada por seu pai de uma antiga empresa de barco a vapor. Esse meio de transporte foi muito usado nos rios Taquari e Caí, no Rio Grande do Sul, até meados do século XX. Quando as rodovias começaram a ser construídas no Estado, a navegação

fluvial entrou em decadência. A depoente lembra que a caldeira adquirida pelo pai pertencera a um barco que normalmente trafegava pelo rio Taquari, em uma rota que ligava as cidades de Montenegro a São Sebastião do Caí:

“E a caldeira – meu pai contava – ele tinha comprado de um vaporzinho naquela época. Eles chamavam de gasolina. Ele tinha comprado a caldeira. Eram aqueles vaporzinhos que existiam naquela época. Vapores que subiam pelo Taquari porque eles não tinham estrada. A gente ia de gasolina pelo Taquari. Aí, meu pai comprou uma caldeira quando terminou isso, quando acabou a Companhia de Gasolina e construíram estradas rodoviárias” (Gonda Schneider, 2009).

Apesar da denominação dada na época, gasolina, todo o funcionamento se dava através da lenha colocada na caldeira e não se usava gasolina no barco. Como a caldeira apitava no barco, o som do apito passou a ser ouvido na fábrica de Frederico Ritter diariamente ao meio-dia. Para alimentar essa caldeira sonora na fábrica, foram plantados eucaliptos na Granja Esperança e contratados os lenhadores, como lembra Gonda:

“Às vezes tinha vinte lenhadores que cortavam lenha para as caldeiras, e a lenha vinha assim cumprida e era lá atrás da casa onde morava o Ingo. Ela era empilhada. Depois ia para a fábrica e era cerrada em pedaços menores e era usada para caldeiras. Tudo eucalipto” (Gonda Schneider, 2009).

Gonda também lembra que na sua infância não podia permanecer dentro da fábrica, “bem menor do que hoje em dia”, enquanto as funcionárias trabalhavam. A mão-de-obra feminina predominava em tarefas como lavar alimentos, colocar etiquetas ou embrulhar produtos.

“As gurias ficavam trabalhando, lavando as frutas e quase tudo era manual. Ficavam etiquetando tudo manual. Mais tarde, as embrulhadeiras de balas faziam tudo de forma manual. Ainda quando comecei a trabalhar, ainda tinha embrulhadeiras de balas manual” (Gonda Schneider, 2009).

Mulheres das classes sociais mais baixas normalmente trabalhavam por necessidade, mesmo casadas, e em um contexto no qual as mulheres burguesas só cogitavam em se tornar “Rainhas do Lar”. Assim, é provável que também no Brasil ocorresse o que acontecia na França, onde mulheres francesas pobres atraíam maridos por sua capacidade de trabalho.

“As criadas ou as operárias sérias são muito valorizadas; com as economias delas, os jovens operários pagam suas dívidas ou tentam se estabelecer: é o caso de Norbert Truquin,

em Lyon. As mulheres são as cadernetas de poupança dos meios populares” (PERROT, 1991, p. 136).

Mesmo sendo privilegiada, Gonda começou a trabalhar no escritório da pequena indústria de seu pai em 1944. Suas lembranças da década de 40 nos remetem ao trabalho de preparação das frutas para os tradicionais doces *Ritter* que até hoje são consumidos, sobretudo, nas refeições matinais. Esses doces começaram a ser produzidos para dar vazão às frutas da própria Granja Esperança, já que muitas árvores frutíferas foram plantadas e um canteiro de morangos construído após a sua aquisição. Para plantar os moranguinhos, foram construídos terraços especiais, medidos pelo próprio Frederico Augusto Ritter, que participou de perto de sua construção, como lembra Gonda Schneider (2009): “*Se plantava lá na granja. Era tudo em terraços, os morangos. A maior parte, quase tudo, era lá embaixo onde tinha um açude. Eles secaram o açude agora*”.

Com a matéria-prima local, foi criada uma linha de produtos não perecíveis, que tinham a vantagem adicional de suportar o tempo necessário para o transporte entre a Granja Esperança e a capital gaúcha, sem comprometer a qualidade. Entre os primeiros doces a serem produzidos, destacaram-se as geleias de morango, maçã, laranja, bem como a marmelada, frutas cristalizadas (Figura 23) e os doces em calda, conhecidas como compotas.

Figura 23 - Frutas cristalizadas



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

A produção dos doces de corte, como goiabada e marmelada, começou ainda por iniciativa de Frederico, apesar de a goiaba ter sido inicialmente menosprezada por ele pelo fato de ser uma fruta nativa, que não exigia trabalho esmerado para ser produzida. Por isso, a

goiabada não foi exatamente um produto dos primeiros anos da empresa. Na sua origem, segundo Carlos Henrique Ritter Beiser, os doces de corte eram “[...] *tradicionalmente acondicionados em caixetas de madeira, depois de terem sido envolvidos em filmes de celofane. O celofane era um material que se assemelha ao plástico hoje em dia*” (Carlos Beiser, 2011).

Ao surgirem materiais de embalagens com custo menor do que o das caixetas e com aspecto menos artesanal, elas foram perdendo a competitividade. Conforme Carlos Henrique Ritter Beiser, ao atualizar a embalagem, a goiabada (Figura 24) “[...] *perdeu o seu charme, o seu ‘tchã’, o seu algo mais*” (Carlos Beiser, 2011).

Figura 24 - “Romeu e Julieta”: o charme da goiabada acompanhada do queijo Cattleya



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Os doces, durante a infância de Gonda, eram preparados praticamente como se fossem na cozinha da casa, sem nenhum tipo de máquina ou forma de racionalização. Ela se lembra

dos tachos usados para ferver frutas. Eles eram colocados sobre um espaço feito de tijolos e aquecidos com fogo a lenha.

“Em cima o tacho e embaixo estava o fogo a lenha. A marmelada tem que ser mexida enquanto ferve. Para mexer a marmelada, era com uma enxada furada com cabo. Aquilo respingava. A parede ficava respingada. Volta e meia, tinha que ser pintada de novo” (Gonda Schneider, 2009).

Assim, o trabalho manual mais uma vez se fazia presente, e todas as etapas da produção podiam ocorrer na Granja Esperança.

Outra linha de produtos doces criada nessa primeira década foi a dos mastigáveis caramelos à base de leite, popularmente chamados de balas (Figura 25). O sobrinho do fundador da empresa, Frederico Werner Hamann (2005), lembra que *“as barrinhas torrões de açúcar surgiram nos anos 20. As máquinas foram adquiridas da fábrica Wolkmann, que quebrou em 1920. O meu tio comprou o equipamento que lhe interessava dessa fábrica”*.

Figura 25 - Balas Ritter



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Havia uma equipe que trabalhava na seção de conservas salgadas, que ficava ociosa em uma época do ano. Frederico Werner Hamann se recorda de como as trabalhadoras serviam em diferentes áreas de produção. *“Na época de entressafas, ele inventou de fabricar balas. Para ocupar a mão-de-obra: as moças de outra seção”* (Frederico Hamann, 2005).

Essa linha de produção, menos nobre que a dos queijos, funcionava com máquinas antigas e funcionárias com tempo livre. Um dos sabores mais vendidos era o de malte. A cevada, principal matéria-prima dessa bala, era normalmente adquirida da cervejaria

Continental. Outros sabores eram castanha, coco, chocolate e café-com-leite. A produção acabou no início da década de 1990, quando a concorrência fornecia balas de qualidade inferior ao mercado consumidor do país. Nesse momento, a empresa deveria investir em máquinas para moldar e embrulhar cada bala e não havia muito interesse em realizar tal esforço de mecanização.

A fábrica de antigamente foi, portanto, montada com equipamentos usados: uma caldeira que pertencia a uma companhia de navegação fluvial, uma máquina a vapor ou locomóvel da cervejaria Continental, uma máquina para o setor de balas da Wolkmann, empresa que havia quebrado.

A Wolkmann foi uma empresa de alimentos que não ultrapassou o teste do tempo como a *Ritter*, que comprou parte de seus equipamentos usados ainda durante o primeiro ciclo do empreendimento. É muito comum que certas organizações não resistam por muitas gerações, como explica Renato Bernhoeft: “Há um jargão para definir a trajetória cronológica da empresa familiar: pai rico, filho nobre, neto pobre. Em outras palavras, a empresa montada em estrutura doméstica, nessa visão, não sobrevive mais do que três gerações” (BERNHOEFT, 1987, p. 163).

Assim, é comum que, na passagem da primeira para a segunda geração, a empresa continue com o poder de influência do fundador que ainda está vivo. Contudo, com a ausência do criador do negócio, os netos podem perder aquele ideal que norteou o início do empreendimento. Esse não foi o caso da *Ritter*, que perdura e atualmente se encontra gerenciada por membros da quarta geração da família.

Retornando à análise da linha de produção de alimentos doces dos primórdios da indústria, também havia a de biscoitos, sobretudo aqueles feitos com mel, além de biscoitos finos: esquecidos, melindros e champagne.

Por algum tempo, também existiu uma linha de produção de conservas salgadas, como pepinos, cebolinhas, verduras em conserva e chucrute. Para a produção desse último, foram construídos tanques especiais, posteriormente demolidos. Destacava-se nos primeiros tempos o mix pickles, que consistia em um vidro que guardava uma mistura de várias verduras, como

pepino, vagem, cenoura, cebolinha, pimentão e couve-flor. Essa mistura era conservada em salmoura e vinagre. A visão externa era muito bonita e colorida.

Logo nos seus primórdios, a pequena indústria passou a produzir leite e laticínios, tendo em vista o mercado de Porto Alegre. A precariedade das estradas que a ligavam ao destino de seus produtos inviabilizou a regularidade da entrega, principalmente, de leite. No entanto, a produção de queijos, manteiga, nata e creme de leite persistiram durante as décadas de 1930 e 1940.

Com vinte anos de funcionamento, em 1939, a empresa inaugurou um prédio central que, além de servir para a administração, abrigou uma queijaria para a fabricação de queijo fundido (Figura 26).

Figura 26 - Queijos pasteurizados Cattleya e Favorito



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Os queijos pasteurizados Cattleya e Favorito exigiram muita dedicação de Frederico. O primeiro era colocado em caixinhas redondas com seis porções, e o segundo ficava em uma forma retangular. Bons queijos com alto teor de gordura para serem posteriormente fundidos eram comprados pela indústria de Frederico Ritter na rua Conceição, em Porto Alegre. Na fábrica, eram lavados, cortados em pedaços, moídos em uma máquina, recebiam nata e, finalmente, tornavam-se queijos fundidos (Figura 27). Para a execução desse processo de fundição, foi importado equipamento da Alemanha e da Suíça. O processo de cura terminava nos porões da fábrica.

Figura 27 - Antiga seção de processamento de queijos fundidos



Fonte: Revista *Ritter: Doces Notícias*, ano II, n. 03, p. 4, jun. 2009.

A importação do maquinário produzido em países de língua alemã evidencia o diferencial do empresário de origem germânica, se comparado ao brasileiro que não estava integrado a essa cultura. A ligação de Frederico Ritter com a Europa havia se fortificado ainda mais com a experiência da juventude, quando se formou como mestre cervejeiro, em Munique. Um empreendedor com conhecimento do que se passava nas indústrias alemãs e suíças e com facilidade de comunicação, inclusive por cartas, tinha melhores condições para requerer tecnologias estrangeiras.

O queijo tipo Gravataí, um bloco de 250 gramas, muitas vezes fermentava com o calor, causando enormes prejuízos. Com a necessidade de uma boa refrigeração, foi construída uma fábrica de gelo.

Havia um local especial na antiga fábrica para a produção dos queijos Favorito e Cattleya. Gonda lembra “[...] A instalação era um verdadeiro laboratório. Tudo branco e azulejos brancos. Era lindíssimo! Era a instalação onde se fazia esses queijos. Aí, eu ajudava às vezes” (Gonda Schneider, 2009).

Contudo, somente na década de 1960, a empresa instalou um laboratório de fato com a finalidade de controlar a qualidade e desenvolver novos produtos.

Gradualmente, as linhas de produção, a começar pelos laticínios e, posteriormente, conservas salgadas, doces em calda cristalizados, biscoitos e balas, foram desativadas. A

empresa enfrentou dificuldades para fabricar os queijos, como conseguir matéria-prima e garantir a refrigeração e a conservação, bem como problemas logísticos. Frederico Werner Hamann explica como as dificuldades levaram à desistência da fabricação do queijo, na década de 60: *“Se desistiu porque havia muita troca, muito incômodo com imposto, falta de refrigeração”* (Frederico Hamann, 2004).

Gonda comentou sobre as viagens de seu pai para obter a matéria-prima necessária para fundir e produzir queijos.

“Ele foi viajar principalmente para Carlos Barbosa e essas colônias italianas. Até eu fui junto com a minha mãe e fiquei em um hotel em Nova Vicenza, Farrroupilha hoje. E o meu pai andou nessas colônias para comprar esses queijos, para produzir isto” (Gonda Schneider, 2009).

Contudo, os queijos dessa região fornecidos para a Ritter eram justamente os mais velhos, ou seja, aqueles que não tinham sido vendidos. Por não receber material em boas condições para transformar em um produto de qualidade, a empresa, por um tempo, adquiriu os queijos da rua Conceição, em Porto Alegre.

Outro produto salgado, mas que não entrava na linha de conservas, era o aspargo. Essa planta comestível era colhida na Granja Esperança e vendida ainda fresca em uma banca do Mercado Público de Porto Alegre. Gonda lembra que, na época de férias escolares, ajudava a lavar os aspargos e a pesá-los na antiga balança de dois pratos Reberbal nos dias da colheita, ou seja, todas as terças e sextas-feiras depois da primavera. Ela se recorda de todo o processo feito manualmente, seguido de uma etapa final de lavar e pesar que ocorria na casa da família Ritter, e não na fábrica. A depoente explica que o aspargo:

“[...] é plantado em canteiros altos para a pessoa não se abaixar muito para colher o aspargo. Ele começa a brotar – a cabecinha dele –, logo tem que ser colhido, porque aí fica verde, fica duro. E para colher, tinha uma faca, assim, comprida, aqui tinha um cabo e embaixo tinha um gancho. Para colher, tu descias ao longo do aspargo. Tinha que saber fazer isto. E lá embaixo se virava e aí puxava o aspargo para fora” (Gonda Schneider, 2009).

Nesse primeiro ciclo da empresa, ocorreram algumas experiências com resultados desastrosos, caso da tentativa de produzir champignon, molho inglês, e com as duas oliveiras plantadas propositalmente para produzir azeitonas para a linha de conservas salgadas. Gonda

lembra que o pai procurou o dono da floricultura Schönwald para reclamar do fato de que as árvores aí compradas não geravam frutos. O floricultor teria respondido à reclamação da seguinte forma: “*Mas, seu Ritter, o que é que o senhor quer também? Uma árvore que ficou com mais de cem anos, o senhor quer que dê frutos logo?*” (Gonda Schneider, 2009).

A fábrica realizou experimentos para a linha de salgados com cogumelos e molho inglês para sopas. Naquela época, esses produtos eram considerados um grande avanço, mas as dificuldades para produzi-los eram grandes. O tacho de cerâmica importado da Alemanha especialmente para a produção do molho para a sopa, o qual não era corroído pelo sal, rachou após uma queda durante uma limpeza no local onde se encontrava. Por essa razão, desistiu-se da produção daquele molho.

Nos anos 1930, foram construídos túneis especiais para o cultivo de champignons (Figura 28). Essa construção, que demonstrava a importância que Frederico dava ao produto, localizava-se a sudoeste da fábrica, nos fundos da residência onde moravam as famílias de Frederico Werner Hamann e, posteriormente, Frederico Ingo Beiser. O primeiro morador dessa casa ainda lembra da falta de sorte para o aproveitamento daqueles túneis, já que não era fácil obter o fungo do champignon. Para isso, dependia-se muito do exterior.

Figura 28 - Gonda recebeu uma visita para conhecer os túneis para o cultivo de champignons



Fonte: Acervo pessoal de Gonda Ritter Schneider.

Quando a Segunda Guerra Mundial teve início, mesmo não ocorrendo conflitos militares em território brasileiro, o conflito invadiu todas as esferas da sociedade, que passou

a ficar em permanente prontidão com relação aos possíveis ataques. Com a entrada do Brasil na Segunda Guerra, atingindo militares e civis, tanto no *front* externo como no interno, todos os cidadãos brasileiros ficaram mobilizados como soldados defendendo a nação.

Não se tratava apenas de oferecer toda a retaguarda e a infra-estrutura econômica e militar para os exércitos, mas de preparar militarmente para bombardeios contra alvos claramente civis e, essencialmente, de manter todas as esferas da vida privada e pública em permanente estado de mobilização a serviço do Estado, submetidas a uma lógica e a um controle que escapavam inteiramente à compreensão do indivíduo (CYTRYNOWICZ, 2000, p. 15).

A economia brasileira sofreu as consequências desse *estado de guerra*, já que se tratava de uma *guerra global*, que envolveu a maior parte dos países do planeta, como explica um dos maiores historiadores da atualidade, Eric Hobsbawm:

Praticamente todos os Estados independentes do mundo se envolveram, quisessem ou não, embora as repúblicas da América Latina só participassem de forma mais nominal. As colônias das potências imperiais não tiveram escolha. Com exceção da futura República da Irlanda e da Suécia, Suíça, Portugal, Turquia e Espanha, na Europa, e talvez do Afeganistão, fora da Europa, quase todo o globo foi beligerante ou ocupado ou as duas coisas juntas (HOBSBAWM, 1995, p. 31).

Ocorreu nesse momento uma carência cada vez maior de artigos muitas vezes retirados do mercado internacional. As restrições às importações constituíram outro efeito da guerra: de um lado, podem ter estimulado até certo ponto a industrialização nacional, mas, de outro, deixaram os empresários desprovidos das fontes para obter os recursos necessários à produção.

Nesse contexto, Frederico Ritter, tendo ficado impossibilitado de importar fungo, procurou cultivá-lo temporariamente na Granja Esperança. Com a colaboração do cunhado Guilherme Becker Filho, principal executivo da Cervejaria Continental na época, foi possível adquirir o esterco necessário para esse tipo de cultivo, a partir dos cavalos utilizados para puxar as carroças da distribuição de cerveja. Mesmo assim, o produto não chegou a ser lucrativo para a empresa.

Desse modo, esse ciclo inicial da fábrica de antigamente ocorreu entre acertos e erros. Apesar dos erros, ela sempre continuou funcionando. As experiências negativas de produtos que não perduraram não chegaram a gerar um grande aumento de despesas, nem mesmo

dívidas que pudessem ocasionar uma falência. Assim, mesmo enfrentando dificuldades, a empresa não chegou perto de um verdadeiro fracasso empresarial.

No contexto internacional da década de 1940, havia escassez de artigos ainda mais importantes e necessários para a indústria de Frederico do que o fungo. Se os países lutavam para vencer a Segunda Guerra Mundial, as indústrias entravam na batalha para obter tudo o que era necessário para a produção, em época de privação. Segundo Frederico Ingo Beiser, nessa época, *“as dificuldades para manter a empresa funcionando foram imensas. Faltavam embalagens e matérias-primas, sobretudo açúcar cristal, que era geralmente embarcado no nordeste brasileiro e em Campos, Rio de Janeiro, com grandes atrasos e avarias”* (Frederico Beiser, 2005).

O açúcar podia vir de outras regiões do Brasil. Para Frederico Werner Hamann:

“O açúcar vinha de Alagoas. Comprava açúcar da firma Sperb, por causa do parentesco. Comprava açúcar de parentes do tio Fritz. Um dia descobri o endereço de uma firma que importava açúcar. Propus ao tio que importassem açúcar. Deveria ser no mínimo 100 sacos. O consumo não era grande, mas tinha crescido. O açúcar veio. Tiramos logo do cais. Era mais barato. Compramos mais e mais” (Frederico Hamann, 2004).

Os problemas decorrentes da Grande Guerra são expostos por Carlos Henrique Beiser da seguinte forma:

“Eles tinham dificuldade para obter matéria-prima e material de embalagem. Por outra, havia a dificuldade de transportar o açúcar de São Paulo para cá. Ele vinha por navios e isto muitas vezes era falho. Então, houve momentos em que a fábrica chegava a ficar parada alguns dias por falta de açúcar ou por falta de alguma matéria-prima” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Assim, predomina na memória um registro da carência de açúcar no Brasil, artigo tradicionalmente importante no contexto econômico do país. Há consenso entre os depoentes sobre a falta dessa matéria-prima, embora vários locais de origem tenham sido citados.

Havia também carência de material de embalagem nesse período. Um dos produtos em falta foi a folha-de-flandres.³⁴ Otto Walther Beiser lembra da importância da folha-de-

³⁴ A obra *História da Embalagem no Brasil* sintetiza da seguinte forma a evolução do uso de embalagens ao longo do tempo: “O homem começou a lançar mão das folhas de plantas, do couro, do chifre e da bexiga dos animais, passou para a cerâmica e o vidro, para os tecidos e a madeira, chegou ao papel, ao papelão e à folha-

flandres na época, porque com ela “[...] se fabricavam as latas onde era colocada uma série de produtos, como compotas de pêssego, confeiture de morango e outros doces” (Otto Beiser, 2011).

O armazenamento e comercialização dos doces *Ritter* ocorriam nessas embalagens pasteurizadas de 5 a 10 Kg, anteriores ao desenvolvimento de baldes de plástico utilizados atualmente. Provisoriamente, foi criada uma espécie de pequeno barril de madeira para colocar doces de frutas, em substituição às latas de folhas-de-flandres naquele período difícil.

As latas eram usadas pela indústria brasileira desde o final do século XIX. Na segunda década do século XX, o Brasil desenvolveu a indústria de carnes enlatadas para exportar para os Estados Unidos e a Inglaterra, países aliados na Primeira Guerra Mundial. “Antes dos frigoríficos, as latas já eram utilizadas no Brasil por algumas indústrias pioneiras, como a Peixe, em Pernambuco, e a Companhia Química Duas Âncoras, em São Paulo” (CAVALCANTI; CHAGAS, 2006, p. 72).

A empresa paulista produzia cera, enquanto a Peixe iniciou produzindo goiabada em lata, em 1898, e posteriormente se tornou um dos maiores produtores de massa de tomate. Outro pioneiro no uso de embalagens de lata no Brasil foi Matarazzo, com uma fábrica de banha, em Sorocaba, em 1883.

Ao gerir a economia de “guerra”, o governo do presidente Getúlio Vargas mobilizou a população brasileira sobre questões alimentares. A vida do brasileiro ficou cada vez mais sacrificada.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o governo federal tomou várias iniciativas de mobilização que incidiam sobre questões alimentares da população. Além do pão de guerra, foi lançada uma ‘sopa de guerra’, estimulado o plantio da ‘horta da vitória’; o leite foi tornado arma na constituição do *front* interno e as vitaminas foram transformadas em garantia do território e da soberania nacional (CYTRYNIWICZ, 2000, p. 52).

Nesse sentido, a fábrica de Frederico estava inserida na economia de ‘guerra’, na qual a matéria-prima para os alimentos era escassa.

de-flandres, até atingir a atualidade do alumínio e do plástico nas suas várias modalidades” (CAVALCANTI; CHAGAS, 2006, p. 13).

O estudo da História pode ser organizado em períodos como, por exemplo, pré-guerra, entreguerras, pós-guerra, ou com as denominações de determinadas guerras específicas. A guerra periodiza não só as histórias nacionais como também as histórias familiares. É o que ocorre, por exemplo, quando o dono de uma empresa familiar ou individual deseja incluir sócios parentes no seu negócio, formando uma sociedade, mas deve esperar a guerra acabar. Assim, um problema para a pequena indústria individual de Frederico Ritter decorrente da Segunda Guerra Mundial foi a impossibilidade de reorganizar a questão societária da empresa. É Frederico Werner Hamann quem fala:

“Frederico Ritter queria aumentar, fazer uma empresa maior ainda. Falou com Fritz Beiser e com o Fritz Anner. Ficou combinado fazer uma companhia limitada, admitindo o Fritz Beiser, o Fritz Anner e a mim como sócios. Fiquei muito alegre, lisonjeado quando o Frederico Ritter disse isto. E as filhas também. Levou anos para ser executado. Quando teve esta ideia, estávamos em plena Segunda Guerra. [...] O advogado mandou dizer para o seu Ritter deixar tudo como está porque agora não é época oportuna para fazer uma transformação, transformando a empresa em limitada. Tanto o Fritz Beiser como o Fritz Anner eram alemães” (Frederico Hamann, 2009).

Um dos efeitos da Segunda Guerra foi a mudança que o regime do Estado Novo provocou na imagem dos indivíduos provenientes dos países do Eixo, bem como nos conceitos de operário e de fábrica. Roney Cytrynowicz explica:

Os operários foram transformados em “soldados da produção”, as fábricas da indústria têxtil em unidades militarizadas da “ batalha da produção” e os imigrantes, especialmente os japoneses, mas também alemães e italianos, em inimigos da Pátria (CYTRYNOWICZ, 2000, p. 20).

Os genros de Frederico Ritter – Beiser e Anner – estavam comprometidos com a sua origem germânica, nesse período. Por isso, estavam incluídos no grupo de “inimigos da Pátria”, de acordo com os interesses do Estado Novo. Em um momento no qual muitas empresas tiveram que trocar de nome ou retirar de seus quadros funcionários alemães, a Ritter não teve suas atividades comprometidas. Na realidade, seu fundador era brasileiro nato e sua localização não era tão visada.

Quando se examina a fase inicial da Ritter, ainda com a presença da gerência fundadora preparando a sucessão, depara-se com o fato da empresa ter lidado, na década de 1940, com eventos históricos catastróficos, que poderiam ter mudado o curso da sua existência: em nível local, a enchente de 1941 no Rio Grande do Sul, em nível global, a Segunda Guerra Mundial.

Essa época difícil do passado, chamada de *Era das Catástrofes* (1914-1945) pelo historiador Eric Hobsbawm, evidencia a capacidade de adaptação das primeiras gerações às desgraças externas que poderiam prejudicar o funcionamento interno da empresa.

A forma como uma pessoa ou uma empresa enfrenta as dificuldades pode deixá-la mais forte ou enfraquecida. Segundo Collins, vencem-se melhor os desafios da vida agindo conforme o *Paradoxo Stockdale*, o qual se refere ao almirante americano Jim Stockdale, que foi capturado no Vietnã e viveu entre 1965 e 1973 em um campo de prisioneiros. Durante a guerra, ele foi torturado, não sabia se seria libertado e não tinha certeza se sairia vivo. Contudo, procurou criar as condições para que os prisioneiros sobrevivessem em maior número, como em dizer algumas coisas quando eram torturados ou elaborar um sistema interno de comunicação para reduzir o isolamento. As experiências de guerra sob o comando de Stockdale foram relatadas por ele e por sua esposa no livro *In Love and War*. Esse militar de alta patente entendia que os *otimistas* não sobreviveriam porque achavam que iriam sair na Páscoa ou no Natal, e isto não acontecia, ou seja, não sabiam enfrentar a real situação. A lição que se deve aprender com este almirante é que o que diferencia as pessoas não é presença ou ausência de dificuldades, mas a forma como lidam com elas. A ideia do *Paradoxo Stockdale* é a seguinte: “Mantenha a fé em que você vai vencer no final, independentemente das dificuldades. E, ao mesmo tempo, enfrente a realidade nua e crua de sua atual situação, seja ela qual for” (COLLINS, 2006, p. 128).

A ideia desse paradoxo caracteriza todos os líderes que sobrevivem a um contexto difícil. A Ritter passou pelos anos 40 enfrentando “a realidade nua e crua” em nível local e internacional, mas sem deixar de produzir, tendo em vista a continuidade do negócio no futuro, evitando um fracasso prematuro. As interrupções ou mudanças em determinadas linhas de produção se inserem nessa ideia.

Desse modo, apesar do contexto desanimador dos anos 1940, a antiga fábrica individual de Frederico Augusto Ritter se manteve organizada em duas seções: a linha de salgados e a linha de doces. A linha de salgados produzia laticínios, conservas salgadas, como de pepinos e os chucrutes, aspargos vendidos frescos, molhos e champignons, mesmo que por curto espaço de tempo. A linha de doces incluía geleias, doces cremosos, frutas cristalizadas,

doces de corte, compotas, caramelos e biscoitos. Utilizava-se matéria-prima da própria Granja Esperança, como frutas, pepinos, aspargos e morangos.

O mercado não era muito amplo nas primeiras quatro décadas da empresa. As vendas só ganharam impulso, especialmente nos estados da região sul do Brasil, quando as estradas do país melhoraram. Na década de 1960, a fábrica de antigamente sofreu mudanças significativas: deixou de ser de um só proprietário, ampliou as vendas e diminuiu a variedade de mercadorias, tornando-se uma indústria especializada em doces (Quadro 1). Em pronunciamento na Câmara dos Vereadores de Cachoeirinha, em 1º de julho de 1999, o diretor Frederico Ingo Beiser referiu-se a essa fase da fábrica: “A indústria tornou-se especialista em fabricação de geleias e doces de frutas cremosos, concentrando nesta linha toda a sua produção, após a ampla reestruturação implantada” (Frederico Beiser, 2005).

Dessa forma, a fábrica de antigamente deu os seus primeiros passos no sentido de se tornar uma empresa moderna e racionalizada.

Quadro 1 - Produtos *Ritter*: de 1920 a 1960

Produtos	Anos 1920	Anos 1930	Anos 1940	Anos 1950	Anos 1960
Leite	x				
Manteiga, nata e creme de leite	x	x	x		
Biscoitos	x	x	x	x	
Frutas cristalizadas	x	x	x		
Champignon	x				
Aspargos	x	x			
Molho inglês para sopa	x				
Compotas	x	x	x	x	x
Geléias	x	x	x	x	x
Goiabada	x	x	x	x	x
Marmelada	x	x	x	x	x
Doces em calda	x	x	x	x	x
Balas	x	x	x	x	x
Conservas salgadas	x	x	x	x	x
Queijos	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Como foi dito por *Collins e Porras* (1995, p. 16), “*todos os produtos e serviços visionários – todas as ‘grandes ideias’ – um dia se tornam obsoletos*”. O Quadro 1 acima

evidencia que, entre os produtos da Ritter, esse foi o caso do leite, da manteiga, da nata, do creme de leite, dos biscoitos, das frutas cristalizadas, do champignon, do aspargo e do molho inglês para sopa, que deixaram de ser produzidos ainda durante o primeiro ciclo da empresa.

2.2 Nós Éramos Só Mulheres: As Herdeiras de Frederico Augusto Ritter

“Nós éramos só mulheres. Meu pai não tinha filhos homens. Então, ele pegou o Werner para vir trabalhar com ele. O Werner trabalhava em Porto Alegre. Ele era guarda-livro”.

(Gonda Ritter Schneider,
filha de Frederico Augusto Ritter).

Muitas empresas, quando alcançam um novo ciclo e chegam à segunda geração, contam com um ou mais filhos do sexo masculino para a sucessão. Atualmente, uma sucessora do sexo feminino é bem aceita e o número de mulheres trabalhando por conta própria tem aumentado de forma significativa em vários países. A questão do gênero como uma característica individual importante do empreendedor tem sido cada vez mais estudada. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos da América apontam o grande crescimento de empresas pertencentes a mulheres no início do século XXI naquele país.

Na realidade, nos Estados Unidos as mulheres estão abrindo empresas com o dobro da velocidade e estão permanecendo no negócio por mais tempo. Segundo os dados mais recentes da Agência de Recenseamento e do Escritório de Advocacia da SBA (Small Business Administration), 28% de todas as empresas privadas pertencem a mulheres. A pesquisa de 2002 da Agência de Recenseamento sobre proprietários de empresas detectou que 6,5 milhões de empresas pertenciam a mulheres, 13,2 milhões eram de propriedade de homens e 2,7 milhões tinham sua posse igualmente distribuída entre homens e mulheres (HISRICH, 2009, p. 86).

Contudo, as gerações de administradores que viviam até meados do século XX tinham outra forma de pensar as questões relativas a gênero. Orientadas e educadas para o casamento, os papéis das mulheres restringiam-se à maternidade e aos cuidados com o lar.

Situado em um contexto em que as empresas familiares tendiam a excluir mulheres nos cargos de gestão, Frederico Augusto Ritter foi um caso peculiar. Pai de Meta, Wilma, Íris e Gonda (Figura 29), o fundador da Ritter não teve um sucessor masculino de seu próprio sangue e também não imaginava que suas filhas poderiam ingressar na fábrica para ocupar uma posição de liderança. A filha Gonda Ritter Schneider analisa a relação de parentesco com a empresa da seguinte forma: *“Quando eu comecei lá, só tinha Beiser Fritz, o tio Werner e eu. Depois já ficou*

muito serviço. Aí, pegaram aquele Alvo. Eu só trabalhava de manhã. Eu não tinha carteira, mas todos os meses certinho eu recebia a minha remuneração” (Gonda Schneider, 2009).

Figura 29 - As irmãs Gonda, Wilma, Meta e Íris (da esquerda para a direita), comemorando o aniversário de 70 anos de Wilma no dia 22 de abril de 1980



Fonte: Acervo pessoal de Gonda Ritter Schneider.

Desse modo, o genro Fritz Beiser e o sobrinho Frederico Werner Hamann ocupariam posições que seriam de filhos do dono do negócio. As relações entre gênero e parentesco se apresentaram inicialmente na escolha de um rapaz pertencente à família e que, portanto, era visto como leal e confiável. Com esses atributos, Frederico Werner Hamann foi admitido para trabalhar no escritório da firma no dia 31 de agosto de 1940. O filho de Emília Ritter Hamann, irmã de Frederico Augusto Ritter, foi o braço direito de Fritz Bernhard Beiser à frente da segunda geração da Conservas Ritter, trabalhando na empresa até se aposentar no dia 21 de maio de 1982, aos 67 anos.

O sobrinho não foi o único familiar a ingressar na empresa nessa época. A filha mais nova do fundador, Gonda, foi a única herdeira direta que, por quase uma década, desenvolveu habilidades administrativas, exercendo funções no escritório. Ingressando nos negócios do pai em 1944, Gonda se tornou a principal responsável pela organização das folhas de pagamento, bem como pela tarefa de escrever o diário oficial da firma. Trabalhava apenas durante o turno da manhã, das oito às onze horas. Em suas recordações, a autoridade concentrava-se no

marido de sua irmã Wilma: “*Ah, eu ajudava o Beiser Fritz, que era o chefe*” (Gonda Schneider, 2009).

Quando Gonda iniciou os serviços de escritório, na qualidade de auxiliar administrativa³⁵, contava apenas com o primo Frederico Werner Hamann e com o cunhado Fritz Beiser como colegas de trabalho. O horário reduzido a um turno para a filha do fundador e o cargo de chefia nas mãos de um homem da família colocam em evidência as diferenças quanto ao tratamento de gênero da época. Gonda lembra que recebia a remuneração corretamente, mas nunca teve uma carteira de trabalho, documento que havia sido instituído pelo governo de Getúlio Vargas no ano anterior ao seu ingresso na empresa. Essa novidade não era bem vista para uma herdeira, segundo Gonda Schneider (2009): “*Me disseram que, como a firma era de Frederico Ritter, e eu era a filha do dono, eu não precisava de carteira*”.

O caso de Gonda configura a posição da mulher em meados do século XX, vivendo a relação entre o mundo da família e o mundo dos negócios. Ela abandonou o trabalho em prol do matrimônio, ao casar-se com Silvano Schneider no dia 7 de novembro de 1953. Recordando-se desses acontecimentos, Gonda Schneider (2009) afirma: “*Trabalhei até uma semana antes do casamento. Deixei tudo em dia, o que era o meu serviço*”.

Esse foi o momento de entrada de Silvano Schneider na firma fundada pelo já então falecido sogro. O marido da herdeira passa a ocupar as funções das quais a sua mulher prefere afastar-se e, nesse momento, as relações conjugais e profissionais se interpenetram. O próprio Silvano relatou como iniciou no novo trabalho após a realização do casamento, o convite recebido do cunhado Fritz Beiser e a sua demissão do cargo de orientador na Escola Técnica Agrícola, que funcionava junto à Estação Experimental de Arroz, em Cachoeirinha³⁶.

Iniciei as atividades na empresa em data de 1º de dezembro de 1953 na função de gerente, substituindo a esposa Gonda, que trabalhara junto ao pai, primeiramente na supervisão-geral, desde que completara os estudos em 1937, e, depois, a partir de

³⁵ A formação escolar de Gonda consistia no ginásio cursado no Colégio Americano, em Porto Alegre, onde foi aluna interna e se formou em 1937, conforme seu próprio depoimento.

³⁶ Silvano escreveu a respeito da escola onde trabalhou como orientador: “Era uma escola estadual, que funcionava em regime de internato, e destinada a jovens, geralmente vindos do interior do Estado, que quisessem estudar especialmente a cultura do arroz, além de outras. A escola mais tarde seria denominada de Escola Estadual de 1º e 2º Graus Dr. Daniel de Oliveira Paiva” (SCHNEIDER, 2001, p. 15).

1944 até as vésperas do casamento, como auxiliar administrativa no escritório (SCHNEIDER, 2001, p. 16).

Se Gonda desenvolveu competências administrativas dedicando-se ao empreendimento do pai por nove anos e meio, sua irmã Íris era o seu oposto ao estudar no Conservatório de Música de Porto Alegre e voltar-se para as artes. Íris mostrava-se surpreendida com o fato da irmã mais nova apreciar tanto um ofício de escritório. Gonda lembra sobre Íris: “[...] *aquela não gostava de lá, só tocava piano, era pianista, dava aula de piano, era professora, tocava no concerto, tocava no teatro e no Clube Heydn, que hoje não existe mais*” (Gonda Schneider, 2009).

Contudo, a vocação artística não afastou completamente Íris da empresa familiar. Ao casar-se em 1945 com o viúvo de nacionalidade alemã, Friedrich Paul Aner³⁷, a pianista aproximou o marido das atividades do pai. Friedrich havia trabalhado como paisagista para a Prefeitura Municipal de Porto Alegre e como bancário. Após a sua união com Íris, mais uma vez as relações maritais e laborais vieram a se sobrepor. Aceitando o convite do sogro, Aner assumiu a liderança no cultivo da lavoura, fruticultura e setor florestal. Permaneceu na empresa até 1952, quando o casal decidiu vender sua participação na sociedade recentemente constituída, e denominada Indústria de Conservas Ritter Ltda., para Fritz Bernhard Beiser.

Em muitas famílias espera-se do primogênito um papel central na continuidade do empreendimento, como se a família seguisse a lógica de uma família real. Schumpeter analisa o processo da escolha de um herdeiro para comandar uma empresa moderna da seguinte forma:

Antes de tudo, há o sonho e o desejo de fundar um reino privado, e comumente, embora não necessariamente, também uma dinastia. O mundo moderno realmente não conhece nenhuma colocação desse tipo, mas o que pode ser alcançado pelo sucesso industrial ou comercial ainda é, para o homem moderno, a melhor maneira possível de se aproximar da nobreza medieval (SCHUMPETER, 1982, p. 65).

Meta, a mais velha das irmãs, não ocupou lugar de liderança como filha primogênita da suposta *dinastia Ritter*. Se, por um lado, ela nunca trabalhou, por outro, não trouxe um

³⁷ Friedrich Paul Aner “[...] teve seus estudos de Química interrompidos pela I Guerra. Com especialização em ajardinamento de parques, viera com a esposa e seus filhos gêmeos ainda bebês contratado pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre em 1923. Executados os trabalhos de Paisagismo na Prefeitura tornou-se bancário, trabalhando no então Banco Industrial e Comercial do Sul S.A. – atual Banco Santander Meridional. Tiveram mais um filho, Günther Aner. [...] Os gêmeos, ao retornarem à Alemanha para prestarem o serviço militar, morreram na Guerra. A esposa faleceu em Porto Alegre, em 1942” (Ibidem, p. 9).

genro para atuar na empresa do pai e nem teve filhos como herdeiros e candidatos a cargos importantes no negócio da família.

Contudo, a segunda filha do casal fundador, Wilma, exerceu, de certa forma, a posição que poderia ser de primogênita em uma família empresarial. Seu marido, o alemão Fritz Bernhard Beiser³⁸, exerceu papel de liderança nos negócios da família entre as décadas de 40 e 70 do século XX. Seguindo a tendência de excluir as mulheres da gestão dos negócios, Fritz assumiu as funções de gerente e assistente de direção na indústria de doces e alimentos do sogro em outubro de 1941, após o encerramento de um negócio próprio que tinha em sociedade com seu pai. Já Wilma voltou-se para o lar e à educação dos filhos Otto Walther e Frederico Ingo, nascidos em Desvio Blauth, em 1936 e 1938 respectivamente, bem como à do caçula Carlos Henrique, que viria a nascer em 1942, quando a família já morava na Granja Esperança.

O casamento de Fritz e Wilma ocorreu após dois longos anos de noivado e Fritz chegou ao Brasil em 1933, aos 28 anos. No mesmo ano, conheceu Wilma, e o casal noivou durante as festividades do Ano Novo de 1934. A irmã Gonda lembra que Wilma “sempre marcava o casamento e sempre morria alguém” (Gonda Schneider, 2009).

De fato, o irmão do pai da noiva Henrique Valdemar e sua esposa Carlota Joana faleceram em 1934, em outubro e em maio respectivamente. Desse modo, a cerimônia de casamento foi cancelada e transferida duas vezes e só ocorreu na terceira vez em que foi marcada. Na manhã do dia 19 de junho de 1935, Fritz e Wilma se casaram na Igreja Luterana de Porto Alegre e, após, receberam os convidados para um almoço no salão do hotel Jung, que existia no centro da cidade. Nessa data, pois, Fritz Beiser passou a fazer parte oficialmente da família Ritter e, após seis anos, passou também a participar de seus negócios.

³⁸ Fritz Bernhard Beiser era filho de Fritz Beiser V e Anna Bernhard Beiser. A família vivia na pequena St. Johann, no estado de Rheinhessen (Renânia Palatinado), na Alemanha. Foi nessa aldeia que Fritz Bernhard Beiser nasceu no dia 3 de julho de 1904.

2.3 Um Genro Laureado: Contribuições de um Economista Estrangeiro (1941-1966)

“O meu pai veio ao Brasil depois de ter concluído o seu doutorado em Economia na Alemanha, o que exigiu bastante esforço dele e vários anos de estudos e pesquisas até ele conquistar esta láurea”.

(Frederico Ingo Beiser, filho de Fritz Bernhard Beiser, o genro que sucedeu o fundador na gestão da Ritter)

A empresa entrou em novo estágio quando Fritz Beiser assumiu a sua gestão após o falecimento do sogro. Nesse processo de sucessão, a estrutura de poder até então existente se alterou. A esse estágio, que pode ser entendido como de “Expansão/Formalização” (GERSICK, 1997, p. 162), nem todos os negócios sobrevivem. Essa fase, na qual um número maior de membros da família de alguma forma participa do empreendimento, seja na condição de funcionários ou de acionistas, é um momento em que podem ocorrer sérias divisões entre os membros da família.

O mais comum é que, com a ausência do patriarca/fundador, os problemas e divergências se ampliem. Não são poucos os casos de irmãos, genros, cunhados, tios, etc. que se tornam inimigos por problemas sucessórios e interesses não resolvidos (BERNHOEFT, 1987, p. 104).

A gravidade dos conflitos é variável, mas não há dúvida de que ela se amplia com a participação de indivíduos descendentes do fundador no negócio. Trata-se de um momento de mudança na forma como os negócios interagem com a vida privada do grupo envolvido: “A empresa está se tornando um componente central da identidade familiar” (GERSICK, 1997, p. 162).

Nesse sentido, os membros da família podem ou não acrescentar à sua posição a condição de proprietário, através de ações, ou ainda a de administrador do negócio. Então, no início da década de 1950 é estabelecido o *Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar*³⁹, composto pelos três subsistemas: gestão, propriedade e família.

O modelo teve início, oficialmente, com o deferimento do novo registro da firma em 1951, com a razão social Indústria de Conservas Ritter Ltda., ocasião em que a composição acionária foi definida. A alteração da figura jurídica da empresa resultou de um “grande esforço” de Fritz Bernhard Beiser, segundo seu filho Otto (Otto Beiser, 2011). Esse é um momento crítico para a

³⁹ Este modelo, já comentado na Introdução, foi exposto na obra organizada por Kelin E. Gersick.

organização da empresa e para as relações familiares. Se no estágio anterior – do proprietário fundador – o negócio era praticamente de um homem só, nesse novo estágio de expansão se formalizam as formas de participação de outros familiares, que são proprietários por direito.

Nas reflexões de Otto Walther Beiser, o fato de o fundador da *Ritter* ainda estar vivo⁴⁰ por ocasião da mudança que resultou em uma sociedade por cotas foi muito importante para a continuidade do empreendimento.

“A empresa era uma sociedade individual que girava em nome de Frederico Augusto Ritter e ponto final. E isto em 1951. E se ela tivesse chegado a esta condição no momento em que ele faleceu, poderia ter sido solicitada a dissolução da empresa, com a indenização de todos os funcionários; e literalmente não teria sobrado patrimônio para preservar a empresa no futuro” (Otto Beiser, 2011).

Assim, inicialmente, as ações foram divididas entre Frederico Augusto Ritter, suas quatro filhas e dois genros⁴¹ e uma parte menor para o sobrinho Frederico Werner Hamann. Deve ter havido alguns instantes de tensão entre os parentes quando, no ano seguinte, Fritz Beiser comprou a parte da filha do fundador Íris com o marido Friedrich Paul Aner. Com isso, um genro retirou-se da firma e a família Aner transferiu-se da Granja Esperança.

Fritz Beiser, portanto, ampliou sua participação na *Ritter* como proprietário e como gestor a partir dos anos 50. Sua formação acadêmica pode ter contribuído para as ações empreendedoras que teve ao chegar ao Brasil. Os atributos de homem preparado, estudioso e esforçado se evidenciam nas lembranças do filho Frederico Ingo ao referir-se ao curso de Doutorado do pai como a conquista de uma “láurea”. Essa distinção não era comum entre os empresários da época, e ter um líder com tal histórico contribuiu para a própria qualificação da empresa, que aumentou seu gabarito com o segundo Diretor-Presidente.

Os títulos que Fritz trouxe em sua “bagagem cultural” da Alemanha foram o de Bacharel em Ciências Econômicas e Sociais pela Universidade de Munique (curso concluído em 1927) e o de Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Rostock, na qual defendeu tese sobre o desenvolvimento da indústria oleira e da cerâmica na Alemanha (conclusão em 1930).

⁴⁰ Frederico Augusto Ritter faleceu no dia 17 de junho de 1951.

⁴¹ Nas cotas das duas filhas já casadas em 1951, Wilma e Íris, também constam os registros dos respectivos maridos como cotistas. A empresa foi “registrada na Junta Comercial sob o número 62307, de 31 de maio de 1951” (SCHNEIDER, 2001, p. 12).

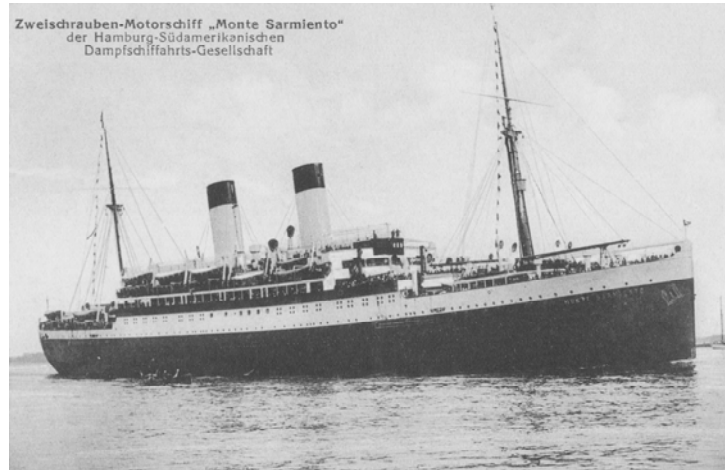
Fritz também tinha experiência no setor bancário e havia cursado um semestre de Arquitetura (final de 1922 e início de 1923). Apesar do bom currículo, a crise econômica e a difícil situação política e social do período entre-guerras afetaram sua colocação no mercado de trabalho. A Alemanha sofreu muito com a depressão mundial após a queda da Bolsa de Valores em New York, em 1929, e já vinha de um período de caos anterior devido às condições que lhe haviam sido impostas pelos países vencedores no Tratado de Versalhes. Ao desembarcar do navio Monte Sarmiento (Figuras 30 e 31), da empresa *Hamburg Süd*, em 5 de abril de 1933, Fritz iniciou uma nova vida no Brasil. Naquele ano findava-se um período democrático no contexto político da Alemanha: a cidade de *Weimar* substituiu Berlim como capital (1919-1933) e a nação passou a ser uma república parlamentarista. Em janeiro de 1933, Hitler assumia o cargo de chanceler da Alemanha, dando início a uma ditadura.

Figura 30 - Quando o navio Monte Sarmiento atravessou a linha do Equador no dia 31 de março de 1933, foi realizada a solenidade na qual Fritz Bernard Beiser foi condecorado com o diploma de Netuno



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Figura 31 - Navio Monte Sarmiento, em 1933



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Tendo em vista o difícil contexto político e econômico no qual a Alemanha se encontrava, Fritz aproveitou a oportunidade de trabalho que teria no Brasil. Mesmo emigrando quando a imigração europeia no Brasil já entrara em declínio e o trabalhador estrangeiro perdia espaço para o brasileiro, ele estava com contrato de trabalho firmado com uma financiadora habitacional, chamada União Construtora Meu Lar, na qual ficou empregado durante um ano e meio. Gonda comenta como se deu a chegada do seu falecido cunhado ao país: *“Ele já entrou aqui no Brasil com emprego. Isto hoje não é mais possível para não tirar emprego dos outros. Ele estudou português todo o caminho. A viagem era de navio. A pronúncia dele era de estrangeiro”* (Gonda Schneider, 2009).

A proposta de trabalho fora obtida por intermédio de seu pai, que estava no Brasil desde 1930. Viúvo desde 1918, o pai Fritz Beiser V, assim chamado em decorrência de uma tradição familiar que o tornava o quinto indivíduo com este nome, decidiu conhecer o país na companhia de um amigo chamado Lorenz Weidmann. Com a chegada do filho, decidiu viver definitivamente no Rio Grande do Sul. Casou-se, em segundas núpcias, com Frieda Schreiber e, a partir de 1935, passou a morar na localidade da serra gaúcha chamada de Desvio Blauth, na época pertencente ao município de Farroupilha, e próximo a Caxias do Sul e Bento Gonçalves. O acesso ao vilarejo era possível tanto por estrada de rodagem como por estrada de ferro (Figura 32). O hotel denominado Veraneio Desvio Blauth contribuía para transformar o local em uma privilegiada estação de repouso e férias na região sul do Brasil.

Figura 32 - Mapa que localiza Desvio Blauth, retirado do panfleto publicitário Viti-Vinicultura Beiser Ltda



Fonte: Acervo pessoal de Otto Walther Beiser.

Fritz Beiser V e seu filho Fritz Bernhard Beiser recém chegado ao Brasil decidiram dedicar-se a uma atividade tradicional da família Bernhard. O avô materno de Fritz, Christian Bernhard, era dono de muitas terras e vinhedos. Era um homem rico e poderoso na aldeia de St. Johan, na qual chegou a ser prefeito durante três anos consecutivos, de 1859 a 1861. Assim, pai e filho ficaram sócios em uma vinícola em Desvio Blauth.

Figura 33 - Capa do panfleto publicitário da Viti-Vinicultura Beiser Ltda., com receitas de ponches preparados a partir dos vinhos da empresa



Fonte: Acervo pessoal de Otto Walther Beiser.

A Viti-Vinicultura Beiser Ltda. (Figura 33) produzia uma variedade de vinhos finos, tais como o tinto Rio Grandense Beiser, o branco Rio Grandense Beiser, o branco Rio Grandense Ariston e o licoroso Rio Grandense Orion. A vinícola também fabricava a aguardente de vinho Pyrrhos.

A empresa teve curta existência, de aproximadamente seis anos. O encerramento de suas atividades ocorreu em 1941. Naquele ano, no dia 3 de novembro, Fritz Beiser V faleceu. O contexto político brasileiro do início da década de 1940 deve ter sido o motivo mais relevante para a vinícola fechar as portas. Com a Segunda Guerra Mundial, o governo do presidente Getúlio Vargas havia intensificado os vínculos políticos e a cooperação econômica com os Estados Unidos da América, mudando decisivamente sua posição com relação à Alemanha.

Quando tantos conterrâneos estavam sendo perseguidos pela ditadura de Vargas, seria mais seguro para um alemão trabalhar em uma empresa administrada por um brasileiro do que manter negócio próprio. O filho Otto avalia o significado que teve para Fritz Beiser a oportunidade de trabalho na firma do sogro: *“O meu pai aceitou este convite, que para ele foi*

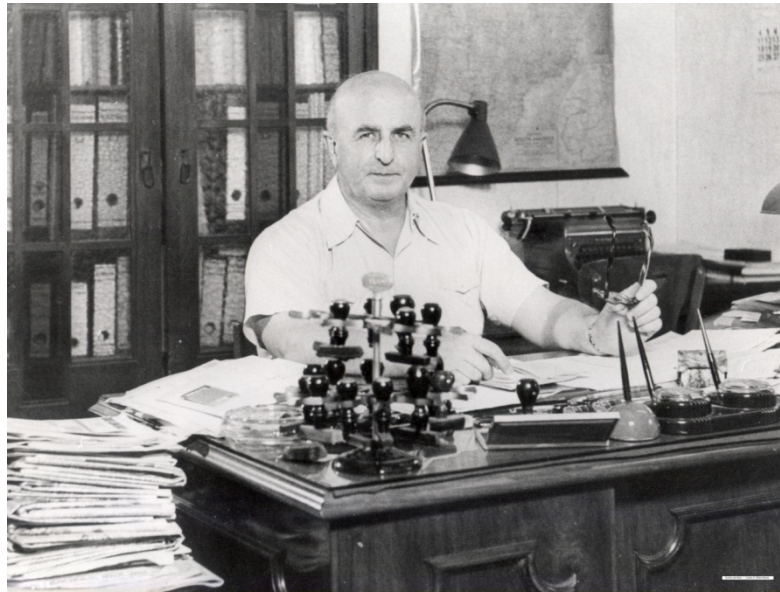
uma espécie de tábua de salvação, porque naquela época era difícil uma empresa oferecer uma colocação para um cidadão alemão” (Otto Beiser, 2001).

Enquanto Fritz Beiser vivia com relativa segurança no Brasil, seu irmão mais velho, que ficara com a família na Alemanha, perdia o jovem filho que, ao lutar pela nação na Segunda Guerra Mundial, se posicionou em uma trincheira e nunca mais retornou à casa paterna.

Na condição de funcionário estrangeiro, Fritz não poderia ter muitos colegas compatriotas, pois o governo Vargas havia criado a Lei dos Dois Terços. Com essa lei, foi estabelecida a obrigatoriedade da proporção de dois terços de empregados brasileiros para um terço de estrangeiros nas empresas. A fábrica apresentava proporção ainda menor do que a proposta pela legislação, pois, dos 48 empregados em 1941, apenas dois eram estrangeiros, conforme a Relação Nominal dos Empregados, registrada em abril daquele ano. Paulo Sérgio do Carmo analisa a posição do trabalhador estrangeiro durante a Campanha de Nacionalização do Estado Novo: “O Ministério do Trabalho do governo Vargas realizava uma intensa campanha para realçar a contribuição do trabalhador nacional, em nítida oposição ao estrangeiro, que muitas vezes era associado a subversivo” (CARMO, 1998, p. 120).

Imediatamente após o encerramento da Viti-Vinicultura Beiser, Fritz (Figura 34) ingressou na firma do sogro assumindo funções administrativas e dando início a uma carreira na qual foi o gerente-geral, décadas de 1950 e 1960, e exerceu o cargo de Diretor-Presidente, de 1966 a 1976, ano de seu falecimento. A sua gestão caracterizou-se por alterações na linha de produção e pela preparação das condições em que se deu a gradual passagem do bastão da segunda para a terceira geração, com a entrada dos três filhos do casal Fritz e Wilma: Otto Walther, Frederico Ingo e Carlos Henrique. O primogênito sucedeu Fritz na função de diretor-presidente.

Figura 34 - Fritz Bernhard Beiser



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Ao exercer a liderança administrativa, Fritz era benquisto pelos funcionários, valorizando as boas relações no ambiente de trabalho. Seu filho Carlos Henrique lhe atribuiu qualidades como “afável”, “benquisto por todos”, “dedicado”, “carinhoso” e uma “verdadeira mãe brasileira”, ou seja, “uma pessoa bondosa que queria bem ou tratava bem”. Portanto, Fritz antecipou em sua gestão a ideia presente atualmente na empresa, de tratar os trabalhadores como *colaboradores*. Carlos Henrique explica como seu pai lidava com os funcionários:

“Ele os tratava de uma forma muito justa, com muita atenção, eu até diria com um certo carinho, certo não!... Com carinho! Vamos usar essa palavra sim, com carinho. Eles eram importantes, porque ele lhes dava esta importância e as pessoas reconheciam nele este carinho e viam nele este carinho, e queriam a ele muito bem” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Os gestores da *Ritter*, ao longo do seu processo histórico, têm reconhecido a importância do seu grupo de trabalhadores, que devem estar preparados para servir à empresa e aos clientes. Desse modo, eles atendem às necessidades de mercado.

“O que é mais importante: o funcionário aqui dentro ou o consumidor lá fora? As duas coisas. De nada adianta tu teres um consumidor ansioso por um produto ou um funcionário desmotivado. Então, o que é que vem na frente? O que quer me parecer é a condição que eu herdei de meu pai: aquele bom relacionamento e bom contato com os funcionários que o meu pai sempre teve. A importância que se dá para o funcionário é boa em primeiro lugar para ele e, se ela é boa para ele, ela vai acabar sendo boa para a empresa” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

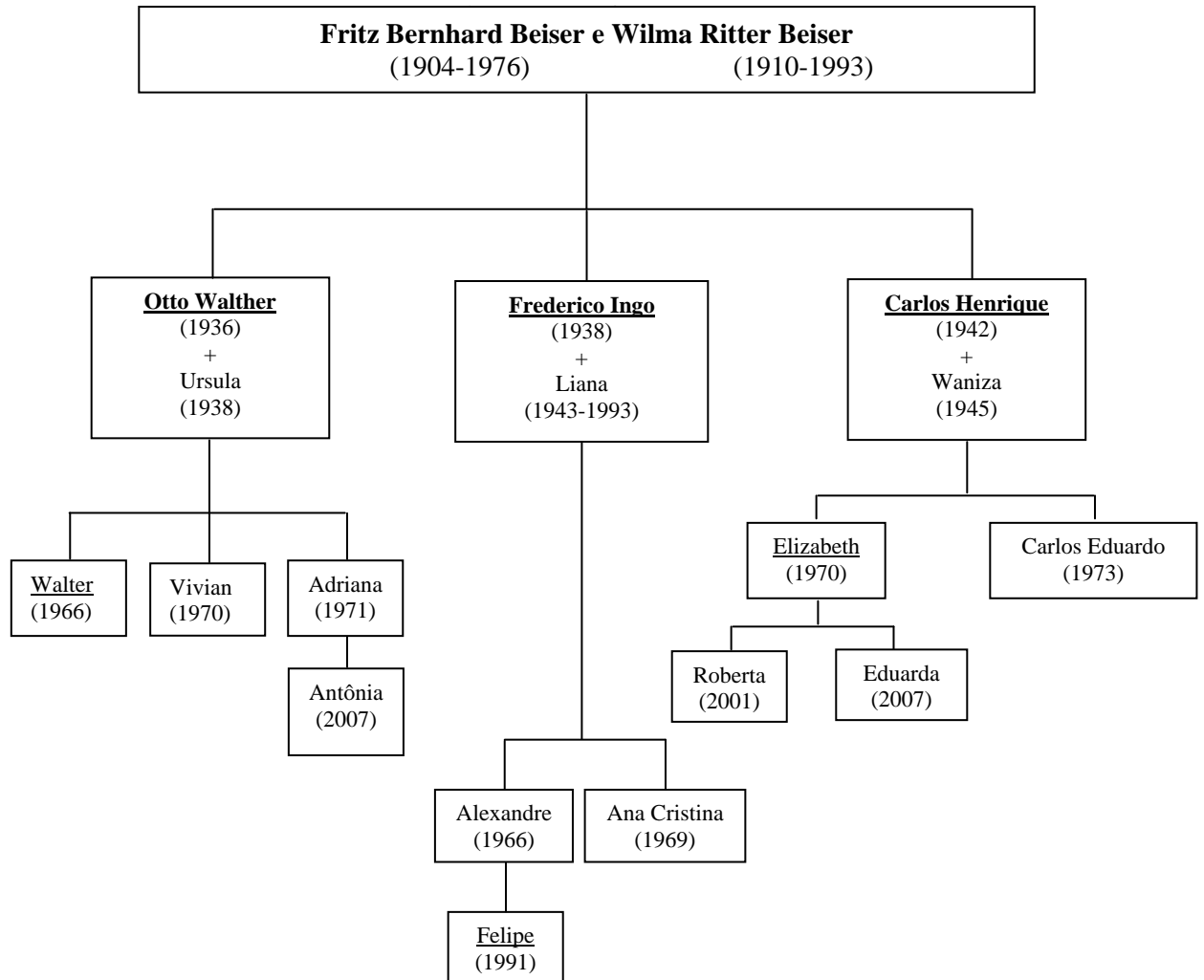
Assim, nas palavras do filho mais novo de Fritz, o atributo de ser benquisto e bem relacionado com toda a equipe de trabalho da empresa é entendido como uma herança de pai para filho, da segunda para a terceira geração. Essa característica do modo de gestão deve ter contribuído para o bom nível de satisfação dos funcionários, responsáveis por boa parte do sucesso do negócio.

O líder sucessor que assumiu suas funções em um contexto histórico em que a oportunidade oferecida pelo sogro foi uma *tábua de salvação*, transformou-se, com o tempo, ele próprio na *tábua de salvação* da empresa. Fritz Beiser teve a sensibilidade para adequar alguns produtos e preparar os seus filhos para administrar bem a empresa no futuro. Renato Bernhoeft analisa as diferenças entre fundador e sucessor:

Fundar uma empresa requer atitudes muito próprias, especialmente um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem vai dar continuidade à empresa já existente. Criar algo a partir 'do nada' é muito diferente de dar continuidade a um negócio já existente e bem sucedido. Ou seja, o sucessor deve ser muito mais um aglutinador, uma pessoa que respeita o que existe e procura transformá-lo sem destruir (BERNHOEFT, 1987, p. 68).

Com esse comportamento do sucessor da segunda geração, caracterizado por respeitar a empresa para administrá-la tendo em vista o seu futuro, a Ritter Alimentos ultrapassou o estágio de "Expansão/Formalização". Essa fase findou com o falecimento de Fritz Bernhard Beiser, aos 72 anos, no dia 10 de novembro de 1976, apresentando um quadro de complicações gerais como trombose e aterosclerose, no Hospital Moinhos de Vento, em Porto Alegre. Nesse momento, os herdeiros diretos de Fritz (Figura 35), identificados com o empreendimento familiar, participavam na condição de diretores.

Figura 35 - Árvore Genealógica da Família Beiser



Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Na Figura 35, os nomes sublinhados correspondem aos depoentes que contribuíram com esta pesquisa através de seus depoimentos. O bisneto Felipe é filho de Alexandre Beiser e Ana Salete Casasola Beiser; a bisneta Antônia é filha de Adriana Beiser e Michelângelo Rossetti; e as bisnetas Roberta e Eduarda são filhas de Elizabeth Beiser e Roberto Albuquerque.

No próximo capítulo, vamos tratar do estágio em que entram e permanecem na empresa os “irmãos-sócios”.

3 UMA FÁBRICA DO FUTURO

3.1 Racionalização de um Sonho: Otimização da Fábrica (1966-2008)

“Nós (da terceira geração) procuramos uma consultoria externa e otimizamos o layout da fábrica. Então, o fluxo de produção se organizou de tal forma que a matéria-prima entrava numa extremidade, o processamento era na parte intermediária e o final ficava numa linha reta onde estava, então, o estoque de produtos acabados e a expedição” (Carlos Henrique Ritter Beiser).

A partir do falecimento de Fritz Bernhard Beiser, em 1976, seus filhos Otto Walther, Frederico Ingo e Carlos Henrique, que começaram a atuar na gestão da empresa na década de 1960, assumiram a liderança da terceira geração. Logo após o falecimento do pai, Otto Walther assumiu como Diretor-Presidente. Por ser economista com pós-graduação na Universidade de Michigan e professor de Economia da UFRGS, ele se responsabilizou principalmente pela área financeira. Nessa gestão, com duração de aproximadamente 25 anos, os irmãos Frederico Ingo e Carlos Henrique dirigiram respectivamente os setores de vendas e de produção industrial, junto com a manutenção, o que pode ser chamado de “chão de fábrica”. Posteriormente, tornaram-se diretores-presidentes: Frederico Ingo em 2001, e Carlos Henrique em 2004. Foi estipulado que a idade para a aposentadoria era de 65 anos e que, a partir dessa idade, os diretores aposentados entrariam para o Conselho, onde seriam convidados a participar de reuniões e poderiam manter certa influência na gestão.

O desafio do estágio em que os irmãos Beiser da terceira geração entraram na empresa fundada pelo avô materno, passando a gerenciá-la, foi evitar uma forma de competição entre eles que prejudicasse a administração da firma, buscando a equidade.

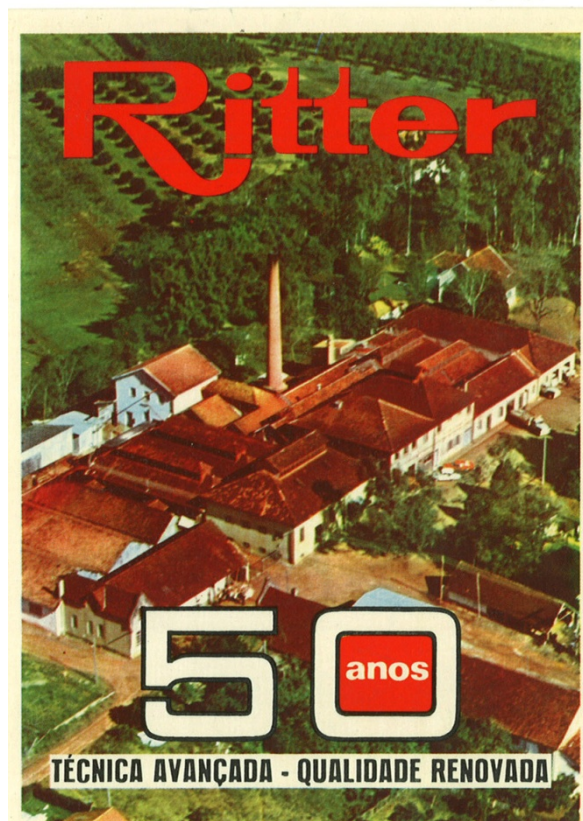
No estágio de Entrada na Empresa, os irmãos sócios necessitam de um relacionamento capaz de resistir ao estresse, um relacionamento que permita aos sócios se comunicarem abertamente, resolverem conflitos e apoiarem as decisões uns dos outros (GERSICK, 1998, p. 173).

O primeiro irmão a ocupar o cargo de diretor-presidente entrou na empresa após período de estudo em uma universidade norte-americana, no início dos anos 1960. Ao retornar ao Brasil, Otto Walther estava, de acordo com o irmão Frederico Ingo, que atuava no setor de vendas da empresa desde 1959, “[...] com uma porção de conceitos e de ideias, com uma

filosofia de trabalho que contribuiu para que a empresa ficasse em um estágio cada vez mais moderno e mais seguro para efeito do futuro processo de desenvolvimento da empresa” (Frederico Ingo Beiser, 2005).

Essa filosofia de trabalho começou a ser implementada no contexto político e econômico da década de 1960⁴², quando Fritz Beiser gradualmente foi passando o bastão principalmente para o filho mais velho, bem formado e profissionalizado, o que pode ter sido um dos fatores para o sucesso da empresa. Os conceitos que Otto Walther trouxe dos Estados Unidos tornaram a empresa mais próspera. Um conceito que contribuiu para esta prosperidade foi o de *sociedade anônima*.⁴³

Figura 36 - Vista aérea da empresa em 1969



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

⁴² O Brasil entrou nos anos 1960 em um ambiente de democracia e com um presidente dinâmico e empreendedor. O governo de Juscelino Kubitschek foi responsável pela fundação de Brasília, pela construção de usinas hidrelétricas, pela implantação da indústria automobilística no país e pela ampliação da produção de petróleo. Contudo, a modernização ocorreu à custa de empréstimos, aumentando a dívida externa e a inflação. Esta não deixou de subir com Jânio Quadros e João Goulart. Com o movimento golpista de 1964, teve início um regime de exceção, que adotou um modelo de desenvolvimento econômico dependente dos capitais estrangeiros.

⁴³ Este conceito será trabalhado nas próximas páginas, tendo em vista estar relacionado a acontecimentos da década de 1990.

No final da década de 1960 (Figura 36), os irmãos Beiser iniciaram um programa de modernização dos processos industriais. Uma das medidas foi o incremento do laboratório para atender as necessidades da empresa. Com a desativação da produção dos queijos fundidos, um laboratório renovado foi transferido e instalado na área em que originalmente funcionava a queijaria. A mudança, organizada pelo diretor técnico Carlos Henrique Ritter Beiser, ocorreu por volta de 1967. Um artigo da revista da empresa de 2009 faz uma retrospectiva dos antigos laboratórios até chegar à situação atual e relata que o diretor técnico nos anos 1960 “[...] foi assessorado por técnicos da CIENTEC tanto para o controle de qualidade quanto para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos” (Ritter: Doces Notícias, 3. ed., 2009, p. 4).

No início da década de 1970, formou-se dentro da empresa um quadro de profissionais para trabalhar de acordo com os técnicos da CIENTEC, tendo sido contratadas técnicas químicas e o farmacêutico bioquímico Eduardo Centeno de Castro, que coordenava os trabalhos do laboratório.

Desse modo, o período de gestão da terceira geração da Ritter se caracterizou pela manutenção da qualidade dos produtos, com oferta de produtos diferenciados e adequados às novas exigências dos consumidores. Naquela época, o foco da área técnica era controlar a qualidade das matérias-primas e os processos de produção. Pouco se fazia para desenvolver novos produtos.

Figura 37 - Antigos copos de vidro para geleia



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Assim, a década de 1960 não foi marcada pelo lançamento de novos produtos; a empresa, no entanto, assumiu um papel de vanguarda no que se refere aos mais modernos e revolucionários conceitos para embalar produtos, com base nas inovações tecnológicas que marcaram a época. Por um lado, usava-se o vidro (Figura 37), uma forma de embalar até hoje aplicada na empresa. Por outro, até 1964 os doces de corte da Ritter eram vendidos no mercado em potes de madeira, o que tornou necessária uma transformação, como explica a Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento:

“Antigamente eram muito usadas as embalagens de madeira, forradas com celofane ou plástico, mas sanitariamente não eram as embalagens adequadas. Usávamos as embalagens de madeira para os doces de corte: goiabadas e marmeladas. Mas as exigências aumentaram e os materiais para embalar alimentos tiveram que ser modificados a fim de garantir uma melhor preservação dos produtos e uma maior segurança alimentar” (Elizabeth Beiser, 2010).

O celofane, muito usado para proteger as goiabadas e as marmeladas nas caixas de madeira, foi considerado essencial como matéria-prima para embalagem até o início dos anos 1960.

Quem tinha bom acesso a esse material ganhava boa presença no mercado. Eram pouquíssimos os fornecedores, entre eles a Votocel e as indústrias Matarazzo, que ofereciam apenas quatro variedades. [...] e com o passar do tempo acentuou-se a dificuldade de atender às novas demandas técnicas do mercado, pelo fato de (o celofane) ser higroscópico e absorver umidade. Por essas razões o celofane passou a ter seus dias contados quando se iniciou o desenvolvimento dos plásticos (CAVALCANTI; CHAGAS, 2006, p. 145).

Assim, a pouca disponibilidade do celofane no mercado e os problemas de ordem técnica a ele associados levaram a sua substituição por materiais mais resistentes, como o polietileno e o polipropileno. Só deste último sucedâneo do celofane existem mais de cinquenta tipos. Atualmente, pode-se dizer que o uso do celofane como embalagem desapareceu no Brasil e na maior parte do mundo.

Figura 38 - Embalagens no modelo antigo de madeira (atrás) e no modelo em plástico (na frente)



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Novas embalagens plásticas foram adotadas pela *Ritter* para substituir o antigo modelo de madeira forrada com celofane (Figura 38), que rapidamente cairia no obsoletismo. O plástico chegou ao Brasil na década de 1950. Mas, no início, além de sofrer certa resistência por quem via com maus olhos um produto proveniente do capitalismo norte-americano, o país ainda não dispunha de todos os recursos tecnológicos necessários para uma produção em larga escala.

Para introduzir o plástico em larga escala na indústria de embalagens, faltava uma tecnologia que o país só passou a dominar no final da década de 1960, quando apareceu por aqui o negócio de resinas petroquímicas. Union Carbide em Cubatão seria a primeira fábrica de polietileno no Brasil, com capacidade de produção de 10 mil toneladas por ano. Atualmente, essa quantidade chega a ser o consumo mensal de algumas indústrias (CAVALCANTI; CHAGAS, 2006, p. 147).

À medida que o celofane dava espaço para o plástico, começaram a surgir novidades, como os sacos de lixo para uso doméstico, as embalagens plásticas para adubos e os saquinhos de leite.

No caso da *Ritter*, a nova embalagem plástica representou um esforço inovador da empresa por um produto que se manteria com as condições mais apropriadas de conservação. O seu desenvolvimento teve um significado de pioneirismo, como afirma o depoente Frederico Ingo Beiser:

“A Ritter foi a primeira indústria de alimentos do Brasil que acreditou e usou embalagens plásticas. Um pouco antes, já eram usadas embalagens plásticas para temperos. Mas a primeira indústria que processou alimentos em embalagens plásticas no Brasil foi a Ritter” (Frederico Ingo Beiser, 2005).

A linha de doces de corte foi a mais afetada pela inovação quando as antigas e artesanais caixetas de madeira foram substituídas pelas modernas e econômicas embalagens

de plástico. Nessa linha se destacava a goiabada, cuja produção foi definitivamente descontinuada na versão tradicional na década de 1980, principalmente porque empresas de São Paulo produziam goiabada de forma mais intensa do que a *Ritter* e com custos mais baixos. Carlos Henrique Ritter Beiser explica como os paulistas ganhavam em produtividade.

“Primeiro, em função do clima. Segundo, eles conseguiram desenvolver uma variedade de goiabeira que lhes permitiu colheita durante nove meses do ano. Eles, então, tinham safra de goiaba durante quase todo o ano” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

A goiabada tradicional foi retirada da linha de produção, por três razões: a Ritter não tinha condições de concorrer com os doces de corte produzidos nas indústrias paulistas; a mudança tecnológica da substituição da madeira pelo plástico caiu no gosto do consumidor; e, finalmente, havia o problema do produto não ser lucrativo, o que se relacionava com a questão já colocada da concorrência. Segundo Otto Walther, foi essa a razão para outras empresas do Rio Grande do Sul, como Cica, Peixe, Valdete e Mumu, que haviam sido grandes no setor de doces nas décadas de 1960 e 1970 saírem do mercado:

“[...] Porque existe uma concorrência muito forte, e goiabada, por exemplo, é um produto que não deixa margem de rentabilidade, é um produto que virou commodity, a marca deixou de ser importante e o produto não deixa nenhuma margem para que a indústria consiga ter um rendimento razoável. Então, as empresas acabam se desinteressando, e são hoje pequenas empresas que atendem muitos desses produtos” (Otto Walther Beiser, 2011).

Por isso, a empresa passou a se dedicar cada vez mais aos consumidores da classe média para cima, desistindo de atender a classe D, a qual é servida por indústrias de pequeno porte.

Com a intenção de conquistar o mercado de consumo das classes mais altas, na década de 1970 os irmãos Beiser criaram uma nova linha de produtos: as miniembalagens (Figura 39) com 30 gramas para mel e geleias de diferentes sabores, como maçã, goiaba e uva. Depois de dois anos de experiências no laboratório da empresa, as miniembalagens foram lançadas ao mercado em 1975.

Figura 39 - Miniembalagens para mel, geleias e doce de leite



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

O novo modelo de embalagem atinge nichos de consumo diferentes dos produtos mais tradicionais da empresa, passando a ter boa aceitação em hotéis, companhias de aviação, escolas, hospitais e mesmo no uso individual, especialmente em viagens, como em campings. A originalidade e a capacidade de criação da nova embalagem foram enfatizadas no depoimento de Frederico Ingo Beiser:

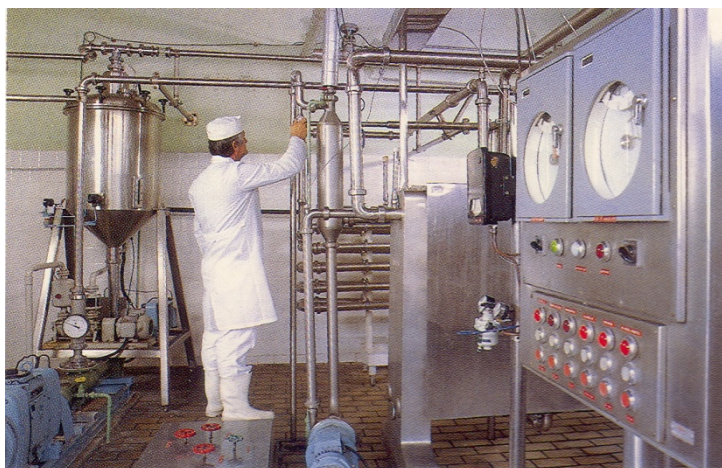
“Sem dúvida, para nós, que fomos os pioneiros nos lançamentos das miniembalagens de geleia e de mel, foi um marco para o nosso desenvolvimento em função do novo conceito de embalagens que não havia aqui no Brasil.[...] Então, nós procuramos sempre dar um passo à frente e estarmos mais desenvolvidos, mais avançados na nossa diversificação da linha de produtos e, sobretudo, com embalagens que atendessem às exigências específicas de determinados segmentos de mercado” (Frederico Ingo Beiser, 2005).

A estratégia da empresa foi acrescentar uma embalagem diferente a um produto já existente, ajustando-o a outra forma de uso. Assim, as vendas foram ampliadas pela conquista de novos grupos de clientes. Essa clientela diferenciada e das classes sociais mais altas surgiu, sobretudo, com o crescimento do setor turístico no Brasil. Esse novo segmento passa a dar preferência a embalagens menores e higiênicas para servir os doces que acompanham o café da manhã dos hóspedes em hotéis e dos passageiros em aviões.

“E na época eu vi oportunidade para isto aí que estava se lançando no Brasil: um programa de incentivo muito grande à construção de hotéis e ao turismo. Isto aí é um produto complementar, é um item simplório e barato, mas é prático e higiênico. E isto foi um sucesso. Nós tivemos épocas em que mais de 50% das nossas vendas foram em miniembalagens” (Otto Walther Beiser, 2011).

O sucesso de vendas das miniembalagens de geleias e mel exemplifica como as exigências do mercado acompanham as transformações sociais e econômicas da modernidade, que cultua o progresso e o novo em detrimento do patrimônio, da tradição e do antigo. Moderno é ser impelido a consumir cada vez mais. Por isso, a modernidade “torna-se uma ideologia da mudança pela mudança” (DOMENACH, 1998, p. 22).

Figura 40 - Fábrica em 1976: equipamentos do programa de modernização dos processos industriais



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Assim, o consumidor mudou seus hábitos com o uso das miniembalagens, mas a empresa mudou ainda mais a sua estrutura tecnológica ao adquirir equipamentos novos (Figura 40), o que pouco acontecia nos primeiros tempos da *fábrica de antigamente*. Na época em que era diretor-presidente da empresa, Otto Walther viajou para a Europa, em busca da tecnologia que permitiria lançar a novidade.

“Eu viajei em uma ocasião bem para o interior da Alemanha, onde tinha uma fábrica que produzia estas máquinas para miniembalagens. Mas aquela máquina que eles tinham naquele tempo ainda era uma máquina relativamente simplória e primitiva. A primeira delas que eu acabei comprando foi em São Paulo, mas de uma fábrica – esta fábrica alemã. E foi a primeira máquina que produziu embalagens. Isto foi nos anos 70, por volta de 74, 75” (Otto Walther Beiser, 2011).

A estratégia de criar pequenas embalagens significou renovação e modernizou a fábrica, tida como antiquada pelos irmãos Beiser da terceira geração. Observa-se que o que parecia moderno para uma geração tornou-se antigo para a seguinte. O mercado de alimentos, como qualquer outro, também se moderniza a cada geração: “Antigamente, os rituais

alimentares (café da manhã, almoço, jantar) imprimiam o ritmo à vida familiar. Hoje, a alimentação está cada vez mais submetida às imposições do trabalho” (VINCENT, 1992, p. 320).

Hoje, os compromissos de trabalho reservam pouco tempo para a preparação das refeições. A fábrica passa a realizar tarefas que antes eram da cozinha. Comprar alimentos já preparados se torna cada vez mais uma necessidade para o consumidor muito ocupado.

Nesse contexto de mudança, a empresa adquire um papel fundamental na medida em que cria novos produtos e seu respectivo consumidor. Na área de alimentos, a indústria mundial tem encontrado soluções para o problema da falta de tempo para cozinhar, criando pratos congelados; sopas, leite, café ou molhos em pó; vegetais em conserva ou doces prontos, como os produzidos pela Ritter, por exemplo. Nesse sentido, Anthony Giddens entende a modernidade como:

[...] aproximadamente equivalente ao ‘mundo industrializado’ desde que se reconheça que a industrialização não é sua única dimensão institucional. Ele se refere às relações sociais implicadas no uso generalizado da força material e do maquinário nos processos de produção (GUIDDENS, 2002, p. 21).

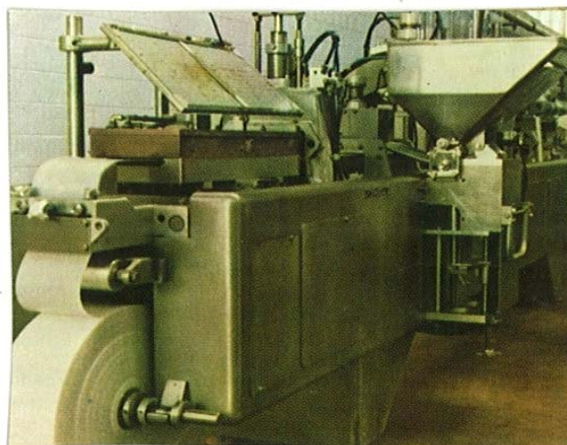
Nesse sentido, desde o período de administração da terceira geração, a Ritter tem como foco atender as necessidades de alimentação da vida moderna nas mais diferentes localidades do Brasil, respeitando os costumes regionais e oferecendo os produtos apropriados. O atual diretor-presidente Walter Beiser explica que os alimentos industrializados devem estar de acordo com as tendências e hábitos das pessoas em cada uma das regiões do país.

“Então, pessoas mais voltadas para centros urbanos têm hábitos mais rápidos, mais corridos e estão mais propensos para o uso das barras de cereais. Quando nós olhamos para áreas mais tradicionais, nós vemos um ritual de café da manhã e nós queremos estar presentes nesses rituais de café da manhã com as geleias” (Walter Beiser, 2009).

Assim, os grupos de clientes podem ser classificados de acordo com o local em que vivem, sejam áreas mais urbanas ou mais rurais. Ao identificar as diferenças regionais nas preferências do consumidor e usar esse conhecimento nas vendas, o gestor conduz a empresa a um crescimento de mercado.

O uso de uma geleia nos rituais do café da manhã está presente, sobretudo, nas áreas mais rurais e em pequenas cidades, sem estar, no entanto, totalmente ausente nos grandes centros urbanos. Os potes de plástico, com capacidade para 400 gramas, lançados em 1978, foram uma inovação para a época devido à selagem de alumínio e tampa plástica interna (Figuras 41 e 42).

Figura 41 - Máquina para envasamento dos modernos potes selados de geleias e doces de frutas



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Figura 42 - Fábrica na década de 1970: tanques de armazenamento de frutas



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Os potes plásticos termoformados receberam a denominação de *barco* pelos próprios consumidores e foram utilizados para doces de frutas cremosos de diversos sabores, como

abacaxi, abóbora, banana, figo, goiaba, pêsego e uva, bem como para o doce de morango, tipo *confiture*, com frutas inteiras e partidas.

Figura 43 - Potes plásticos apelidados de *barcos* pelos consumidores



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

A diretora de pesquisa e desenvolvimento fala sobre a relevância dessa embalagem (Figura 43) para a imagem da empresa.

“Há algum tempo atrás fizemos uma pesquisa e descobrimos que os consumidores associam até hoje as melhores geleias Ritter ao barco, embalagem que naquela época (anos 1970) foi inovadora, marcou o consumidor e acabou virando uma referência do nosso produto” (Elizabeth Beiser, 2010).

O período de entrada e início da administração conjunta dos três irmãos Beiser nos anos 1960 e 1970 se caracterizou pela prática de novos conceitos na empresa. A aplicação

desses conceitos ocorria no contexto de crescimento do país, financiado pelo sistema financeiro internacional, que favoreceu empresas tanto do Estado, como da iniciativa privada. (Figura 44) Durante o período da ditadura militar, conhecido como “milagre brasileiro”(1968-1973), o governo federal concedeu os primeiros financiamentos à *Ritter*:

“Houve planos de incentivos do governo federal que eram voltados para todas as empresas brasileiras. Nós por muitos anos usamos financiamentos da FINAME⁴⁴ para comprar máquinas e equipamentos. Agora, isso eram incentivos de compras de máquinas e equipamentos nacionais que estavam aí para qualquer empresa de norte a sul do Brasil. [...] Olha, isso aí vem desde o tempo dos militares, mais ou menos desde 1970 até hoje. Depois houve alguns planos, alguns programas de incentivos especiais no setor de alimentos e frutas” (Otto Walther Beiser, 2011).

Figura 44 - Vista da fábrica na década de 1970



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

As primeiras formas de incentivo governamental para a *Ritter* ocorreram, portanto, no contexto de euforia da ditadura militar com os índices de desenvolvimento do Brasil. O setor bancário participou da promoção da política de desenvolvimento do Estado: “O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social teve um considerável impacto no processo de industrialização, inclusive induzindo as empresas privadas que solicitavam recursos a planejar suas atividades” (LOBO, 1997, p. 235).

O crescimento econômico da época era baseado no aumento da produção industrial. O “milagre brasileiro” perdeu a força quando a situação econômica internacional deixou de ser

⁴⁴ A FINAME concede financiamentos, por intermédio de instituições financeiras credenciadas, para a produção e aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Desde a sua fundação, em 1952, o BNDES se destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura, comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas.

favorável, sobretudo em decorrência da crise internacional do petróleo. Teve início, então, uma longa crise, marcada pela elevação da inflação e da dívida externa.

Um problema existente desde a fase do “milagre” residia no fato de que o crescimento econômico acelerado tinha como alavanca importante a capacidade ociosa das empresas; em outras palavras, fora possível crescer utilizando-se apenas a capacidade produtiva existente. Para continuar crescendo, seria necessário ampliar o investimento, contando com novos e maiores recursos externos, pois a poupança interna era insuficiente. Esses recursos não faltaram. Eles entraram no país principalmente sob a forma de empréstimos. Daí resultou porém o aumento da dívida externa, tanto pública como privada. No fim de 1978, era de 43,5 bilhões, mais do que o dobro do nível de três anos antes (FAUSTO, 1995, p. 497).

Na década de 1980, o país passou a enfrentar o compromisso de pagar a dívida com juros que oscilavam de acordo com a flutuação do mercado. Cada vez se tornava mais pesado arcar com o pagamento dos empréstimos internacionais. Nessa situação, a economia brasileira passou a não beneficiar mais as atividades industriais. Houve, então, uma retração no processo positivo de desenvolvimento da *Ritter*:

“Nós havíamos passado pelos anos 60 e 70 crescendo e desenvolvendo a empresa, e nos anos 80 acabamos tendo que encolher a empresa de novo a fim de sobreviver. [...] Encolher é reduzir o volume de operações da empresa. Foram épocas realmente muito difíceis” (Otto Walther Beiser, 2011).

Esse encolhimento na produção pode ter sido causado, em parte, pelas barreiras que eram colocadas ao comércio. Cláudio Haddad acredita que a abertura comercial, o ambiente competitivo que dela se forma e a interação com o exterior tornam favorável o processo de crescimento econômico, o que não ocorreu na década de 1980:

De qualquer forma, a relação positiva entre protecionismo e crescimento do PIB, verificada no pós-guerra, se rompeu após 1980. O país ficou ainda mais fechado, porém estagnou. Ao final daquela década, além de todos os problemas derivados da má gerência macroeconômica, o consumidor brasileiro estava restrito a adquirir produtos caros e de baixa qualidade. Após quatro décadas de protecionismo, nenhuma empresa industrial brasileira podia ser qualificada como multinacional ou como um dos líderes mundiais em seu setor, ao contrário de muitas originárias de países do leste asiático. E, fora algumas empresas em setores intensivos em produtos naturais, como mineração e alimentos, poucas possuíam nível de qualidade e eficiência produtiva que as colocasse entre as melhores do mundo em sua categoria (HADDAD, 2008, p. 142).

A redução na produção durante a década de 1980 também estava relacionada com o quadro econômico do final do regime militar e da transição política para a democracia com o Presidente da República José Sarney. Esse momento da história política brasileira foi

caracterizado pelo problema da dívida externa e interna e pela inflação. Nesses tempos difíceis da economia do Brasil, a inflação passada ficava embutida na futura, tornando a economia indexada.

A indexação da economia significa que os preços das mercadorias e dos serviços variam de acordo com um índice de inflação e não segundo as regras da oferta e da procura. Desse modo, se em um determinado mês – digamos em janeiro – apurou-se uma inflação de 20%, os vários agentes econômicos trabalham com a expectativa de que haverá pelo menos a mesma taxa de inflação no mês de fevereiro e já repassam o aumento aos produtos (FAUSTO, 1995, p. 522).

Para quebrar esse mecanismo da indexação, o Ministro da Fazenda da época, Dilson Funaro, tomou medidas visando à substituição do *cruzeiro* por uma nova moeda mais forte, que viria a ser o *cruzado*. Por isso, no início de 1986 foi anunciado o *Plano Cruzado I*, caracterizado, sobretudo, pelo congelamento de preços não só de mercadorias, mas de aluguéis residenciais também. Todos os preços seriam congelados a partir do nível do dia 27 de fevereiro daquele ano.

O *plano* aqueceu a economia e desencadeou uma corrida ao consumo, atingindo principalmente a classe média. Mas o investimento na produção não acompanhou a elevação do consumo, reanimando a inflação, que se estava tentando combater. O fortalecimento artificial da moeda nacional impulsionou as importações, mas não as exportações e o ingresso do capital estrangeiro.

Os preços de produtos e serviços foram liberados e o valor dos aluguéis pôde ser renegociado em novembro de 1986, quando foi anunciado o *Plano Cruzado II*. No entanto, todos esses reajustes não seriam suficientes para conter a inflação, que novamente disparou. O diretor-conselheiro da Ritter Carlos Henrique lembra o quanto foi difícil administrar a empresa nesse ambiente de negócios tão sujeitos às mudanças político-econômicas internas do país:

“Houve momentos em que as autoridades econômicas estabeleceram medidas arbitrárias contra as empresas como se fossem elas as culpadas de todos os equívocos e erros na condução da política econômica do país. Algumas épocas difíceis que destaco: houve a época da inflação alta, chegando à hiperinflação. Noutro momento, os preços de todos os produtos foram artificialmente congelados por um ano inteiro em todo o Brasil. Isto trouxe problemas muito grandes e houve empresas que passaram por sérias dificuldades em função disso porque, de repente, não tinham condições de vender ou honrar pedidos por aquele preço” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Outra circunstância crítica dos anos 1980, chamados por muitos de a década perdida para a América Latina, foi quando o Brasil declarou uma moratória em fevereiro de 1987. Com essa medida, o governo brasileiro suspendeu por tempo indeterminado o pagamento de juros referentes à dívida externa devida aos bancos credores. Para os empresários, a moratória não foi bem vista, como opina Carlos Henrique:

“Isto não faz tanto tempo assim, mas foi uma medida a meu ver demagógica, que trouxe uma desmoralização do Brasil no mundo todo. O Brasil não tinha mais crédito no mundo e não trouxe nenhum benefício para o povo, que sofreu as consequências” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Em meados de 1987 houve novo plano econômico que influenciou no processo de retração de empresas nacionais, como a *Ritter*: o *Plano Bresser*⁴⁵. A medida que mais atingiu os empresários foi o congelamento dos preços de mercadorias, prestação de serviços e tarifas pelo prazo máximo de 90 dias, a partir de 12 de junho de 1987. Outra medida relevante adotada foi a Unidade de Referência de Preços e Salários (URP), para fins de reajustes de preços e salários.

O último plano destinado à estabilização econômica nos anos 80 durante o governo do Presidente José Sarney foi o *Plano Verão*. Lançado em janeiro de 1989, o plano foi elaborado após outra mudança de equipe econômica que, nesse fim de governo, teve Maílson da Nóbrega como Ministro da Fazenda. O padrão monetário de *cruzado* foi alterado para *cruzado novo*. Novamente ocorreu um congelamento de preços de mercadorias, prestação de serviços e tarifas. O plano também atingiu salários, vencimentos, soldos, proventos, aposentadorias, remunerações que deveriam ser nivelados ao valor médio de 1988.

Apesar da complicada situação econômica do Brasil na década de 1980, a *Ritter Alimentos* conseguiu superá-la, mesmo que “encolhendo”, como declarou o Diretor-Conselheiro Otto Walther. Os três irmãos da terceira geração garantiram a continuidade do negócio familiar apesar do momento de crise no país. Muitas empresas não resistem às dificuldades do contexto político-econômico e nem ao fato de chegarem à terceira geração, fechando as portas, o que não aconteceu com os irmãos empresários.

⁴⁵ Luis Carlos Bresser Pereira foi o Ministro da Fazenda que substituiu Dílson Funaro no cargo, a partir de maio de 1987.

Nessa geração da *Ritter Alimentos*, a figura do empresário para gerir a empresa ganha importância. Ele é visto como um agente de inovação ou adaptação de ideias novas que vêm de fora, mas não como o inventor dos produtos que vende. É importante entender que existe uma significativa diferença entre um empreendedor e um inventor. Se o inventor é o primeiro a criar algo, buscando solucionar problemas e se realizando com o número de invenções que desenvolveu, o empreendedor se concentra no negócio em si.

Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento, o inventor apaixona-se pela invenção e só relutantemente a modificará para torná-la mais viável comercialmente (HISRIC, 2009, p. 31).

O futuro administrador da família Beiser, Felipe, reflete sobre o fato de a empresa da sua família, onde realizou um estágio durante dois anos, buscar inovar, mas não necessariamente com invenções:

“Não necessariamente inovação tem que ser coisa nova. Às vezes tu pegas um processo, e adequar, ajustar a uma necessidade nova já pode ser considerado uma inovação também. Eu acho que a empresa busca isso também” (Felipe Beiser, 2011).

A década de 1990 foi marcada pela busca da inovação na linha de produção da *Ritter*, com o lançamento da barrinha de cereal e dos doces *light* e *diet*. Tais linhas não representaram invenções, mas a empresa inovou quando lançou produtos que ainda não eram tradicionais para o consumidor. A tarefa característica do empresário, segundo Schumpeter (1982, p. 64), “consiste precisamente em demolir a velha tradição e criar uma nova”.

A *Ritter* tem criado “tradições” através de uma série de novos produtos, sobretudo a partir da década de 1990. A empresa cada vez mais investe em pesquisa para lançar novidades no mercado brasileiro, algumas vezes com pioneirismo:

*“Nós fomos pioneiros na linha de geleias dietéticas no Brasil. Nós somos a empresa com maior variedade de sabores de geleias em todo o Brasil. Nós temos as linhas de geleias tradicionais, temos doces de frutas tipo **schmier**, temos geleias **light**, temos geleias **diet**, e todos esses processos foram de inovação, inclusive de embalagens diferenciadas. Nós lançamos barras de cereais”* (Walter Beiser, 2009).

Através dessas iniciativas, os empresários da *Ritter* cumprem o seu papel social, que consiste em fomentar uma mudança nos hábitos de consumo. Esses profissionais, de certa

forma, educam os consumidores para desejarem adquirir coisas novas. Na medida em que traz produtos diferenciados para o mercado, o empresário intervém no contexto socioeconômico, colaborando com a manutenção do capitalismo. Esse indivíduo, o empresário, assume, de fato, o papel de realizar empreendimentos. Essa relevante função pode ser assumida tanto pelo homem de negócios, pelo gerente, por um membro da diretoria ou pelo acionista majoritário de uma empresa, bem como por financistas ou promotores. O conceito de empresário, portanto, pode ser entendido em uma visão ampla.

Este conceito faz parte da atual forma de representação da empresa. No passado, a ideia de empresa era negativa, pois negava-se a sua importância na medida em que a empresa era vista como um lugar de conflitos de classes, ou seja, de lutas entre operários e empregadores. Com relação ao movimento operário, Alain Touraine (2008, p. 150) afirma: “[...] a empresa representava um papel secundário tanto para os dirigentes – fossem eles engenheiros ou financistas – quanto para os assalariados que viam na empresa uma figura da sociedade de classes”.

Contudo, observa-se atualmente uma mudança na representação da empresa. Se, por muito tempo, ela expressou a força do capitalismo, a dominação de classes e a racionalização, hoje cada vez mais ela aparece como um gerenciador de mercados competitivos e de novas tecnologias. As estratégias que a empresa utiliza nesse contexto fazem com que ela seja representada como um ator econômico e social.

A partir do entendimento da representação da empresa como um ator econômico e social e do empresário como um inovador ou adaptador de novos produtos ao mercado consumidor, pode-se situar o significativo desenvolvimento da pequena fábrica fundada individualmente por Frederico Augusto Ritter a partir da gestão de seus netos.

Na década de 1990, esses gestores enfrentaram momentos de tensão nos ambientes da família e dos negócios, que se interpenetram. Mas os conflitos foram contornados a favor da empresa em decorrência de uma decisão tomada em 1966, logo após a entrada de Otto Walther para o empreendimento, quando a empresa se tornou sociedade anônima, com a denominação Conservas Ritter S. A. Industrial e Agrícola.

Contando com serviços de consultoria jurídica, os irmãos e diretores da Ritter compreenderam que, para um futuro promissor da empresa, era necessário substituir a sociedade por quotas de responsabilidade limitada por outro modelo, no qual cada acionista teria uma participação.

“[...] se isto não tivesse sido feito na época, a empresa não estaria aí hoje, porque na sociedade por quotas existe uma figura no direito de cada um, se quiser, ter a sua parte. [...] Eu acho que foi o passo individual mais importante que já foi dado, visando à preservação da empresa a longo prazo” (Otto Walther Beiser, 2011).

Isto se justifica, por um lado, pelo fato de que na sociedade por quotas um sócio pode requerer da empresa a sua parte em dinheiro. A definição desse valor pode gerar conflitos entre o gestor e o requerente. Por outro lado, com a sociedade anônima, a figura da cisão deixa de existir.

O fato de a Ritter constituir uma sociedade anônima a protegeu de uma possível liquidação, em 1993, quando ocorreu um pedido de cisão da empresa após o estremecimento das relações entre os irmãos Beiser e um grupo minoritário da família que não aceitou a demissão de um de seus membros. É comum uma reação negativa por quem se sente prejudicado. Nesse estágio da empresa, todos os familiares já se encontravam muito ligados a ela: “Para os membros de um negócio familiar, a empresa pode ser não somente a fonte de renda, como também um contexto para a atividade familiar e a encarnação do orgulho e da identidade da família” (HISRICH, 2009, p. 60).

Esta situação representou uma perda para todos os envolvidos, mas Otto Walther Beiser justifica o afastamento deste familiar da seguinte forma: “*Nós não queríamos fazer isto, mas nós fomos obrigados a fazer porque esta pessoa não estava trabalhando dentro da linha da política de longo prazo da empresa*” (Otto Beiser, 2011).

Ao analisar o trabalho de líderes determinados a tornar excelente a empresa que gerenciam, James Collins afirma que todas as ações desses líderes se destinam a gerar bons resultados: “Eles vão vender fábricas ou demitir um irmão, se for necessário para tornar a empresa excelente” (COLLINS, 2006, p. 54).

No caso da Ritter, a demissão de um primeiro membro da família na década de 1990 e, posteriormente, a repetição de situação similar com outra pessoa do grupo familiar no início

do século XXI estão inseridas na ideia de melhoria do desempenho e na perspectiva de longo prazo do empreendimento.

O bom desempenho buscado por profissionais que trabalham por melhores resultados geralmente se concretiza na medida em que a empresa desenvolve a capacidade de renovar a sua linha de produtos de acordo com as necessidades do mercado e os desejos do comprador. Assim, a empresa deve não só deter o conhecimento daquilo que vende, mas também conhecer os clientes que atende. Acompanhando as transformações sociais, as características da clientela podem mudar. É necessário que os gestores tenham mentalidade empreendedora para que suas empresas se adaptem a ambientes dinâmicos e complexos, percebendo oportunidades. “Essa mentalidade empreendedora abrange a possibilidade de detectar, agir e se movimentar rapidamente, mesmo sob condições incertas” (HISRICH, 2009, p. 55).

Nesse sentido, o Diretor-Presidente da Ritter analisa a própria ação empreendedora que lidera:

“O processo da nossa empresa parte da área executiva: de empreender, de criar novos mercados, de expandir a empresa. Então, acho que empreendedorismo, como sempre faz parte da nossa História de empresa desde a fundação até a gestão dos dias atuais, ele continua muito vivo e cada vez é mais necessário” (Walter Beiser, 2009).

Nesse processo, o empreendedor deve ter a capacidade de se adaptar às necessidades do mercado consumidor, em constante transição, e de perceber o contexto em que está inserido.

A política econômica no início dos anos 1990 parecia não contemplar os interesses dos empresários, sobretudo porque o Presidente da República eleito, Fernando Collor de Melo, lançou um plano econômico que, entre outras medidas, proibia por tempo indeterminado reajustes de mercadorias e serviços. O *Plano Collor* alterou novamente a moeda de *cruzado novo* para *cruzeiro* e determinou que contas e aplicações financeiras nos bancos fossem bloqueadas. Os impostos de importação foram reduzidos, e até eliminados, com o *Plano Collor*, que também cancelou a exigência do depósito no Banco Central das operações de câmbio celebradas para pagamento de importações.

Após o *impeachment* de Collor, o Presidente Itamar Franco e o Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso anunciaram o último plano de estabilização econômica, com o objetivo de acabar com a inflação que ainda persistia: o *Plano Real*. Assim, a partir de 1º de julho de 1994 entrou em vigor o *real*, moeda que se mantém no Brasil até hoje. Diferentemente dos planos anteriores, não houve congelamento de preços ou de salários, nem confisco de poupança.

Além de administrar de acordo com a conjuntura política e econômica, o empreendedor deve ser capaz de se adaptar ao mercado. Essa capacidade já havia sido colocada em prática pela empresa nos anos 1970, com a criação da embalagem do barco e as miniembalagens. Após a retração durante a década perdida, esse processo voltou a acontecer nos anos 1990, com o lançamento das primeiras barras de cereais e das linhas de doces *light* e *diet*. Dentro desta perspectiva de empreender, Walther Beiser (2009) acredita que “a fórmula para o sucesso é ter uma *capacidade adaptativa* muito grande”.

A capacidade da empresa de se adaptar às exigências do consumidor e à realidade do mercado em cada época é reafirmada por Carlos Henrique Ritter Beiser, que valoriza também a importância de formar uma equipe de funcionários leal e sólida:

“[...] sempre se dizia no passado que o consumidor é o rei. O consumidor é quem manda na empresa. Eu te digo que isto é verdadeiro até um certo ponto porque eu acho que se está percebendo cada vez mais que o importante mesmo é manter uma equipe que está bem estruturada, bem treinada dentro da empresa e que, se tu tens isto, o resultado é um produto que vai atingir os anseios do consumidor” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Desse modo, a motivação dos funcionários, comumente chamados na Ritter Alimentos de *colaboradores*, um “termo mais bonito e mais adequado” para Carlos Henrique Beiser (2011), é tão relevante quanto à adaptabilidade ao mercado consumidor.

A capacidade de adaptação ao mercado consumidor e a relação com os *colaboradores* devem se agregar à ideia da empresa de se reinventar, de encontrar novos objetivos e meios para seu desenvolvimento. Essa ideia está presente na fala de Otto Walther Beiser, ex-presidente da Ritter: “A *própria consciência de que a empresa é um ‘setor vivo’ e de que ela deveria ser tratada como tal, isto é, ela deveria ser cuidada e rejuvenescida em sua linha de*

produção, em sua mentalidade e também em sua administração no decurso do tempo” (Otto Walther Beiser, 2011).

Figura 45 - Barras de Cereais



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Um alimento que representou um rejuvenescimento na linha de produção da *Ritter* e que se insere na ideia de capacidade adaptativa foi a barrinha de cereal (Figura 45). Apesar de não se caracterizar como uma invenção que partiu da própria empresa, a barrinha de cereal entrou no conceito de ajustamento às novas necessidades sociais. Quando lançadas pela empresa, as barrinhas já eram bastante consumidas na Europa e nos Estados Unidos. Mesmo no Brasil, outra empresa pagou o preço do pioneirismo com relação às barrinhas, ao introduzir um novo conceito de produto no mercado. Assim, a Ritter Alimentos adaptou um alimento já fabricado por outras indústrias, mas ainda considerado inovador na década de 1990, à sua linha de produção. Otto Walther Beiser comentou a respeito desse assunto:

“Já tinha outras empresas no mundo que faziam. Ah, não se reinventa a roda. [...] Já tinha uma empresa que tinha começado, que era a Nutrimental. É, mas assim mesmo, a Nutrimental pagou o preço do pioneirismo e nós já entramos na onda do produto que já tinha alguns conceitos de para que serve e o que era; se não, tu tens que fazer propaganda que se chama institucional em que se diz: Olha, surgiu esse produto. Esse produto é para isso e aquilo. Ele serve para essa finalidade. Use esse produto. Você vai ver como isso é bom. Vai ver que realmente vai lhe ajudar a ganhar tempo, vai lhe alimentar e vai lhe propiciar uma vida mais saudável e assim por diante” (Otto Walther Beiser, 2011).

Apropriadas para as regiões caracterizadas pelo crescimento urbano, as barras de cereais passaram por uma fase de testes a partir de 1997, para serem lançadas no mercado dois anos depois. Elas constituem um produto que se relaciona com as linhas de produção já existentes, no sentido de se tratar de um doce que pode ser destinado à alimentação matinal ou

apropriado para os lanches. Em dois anos, a Ritter finalmente importou equipamentos da Alemanha com essa finalidade. A responsável técnica Elizabeth Beiser teve um papel importante para buscar o *know how* das barrinhas de cereais, como explica o seu pai: “[...] *ela foi fazer um curso na Alemanha e fez um aprendizado sobre a produção de barrinhas de cereais*” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Foram necessárias algumas adaptações no maquinário alemão para lançar as primeiras barrinhas nos sabores banana, castanha com uva passa e mel e coco, em 1999, como explica a responsável técnica: “[...] *na planta-piloto do fornecedor desenvolvemos as receitas das barras de cereais*” (Elizabeth Beiser, 2010).

Os equipamentos importados representaram um grande avanço para a Ritter Alimentos devido à automação. Desde o início da linha de produção, os dosadores de cereais são programados de forma digital. Um programa de computador garante que a quantidade exata de cereais da fórmula caia sobre a esteira transportadora que leva ao misturador, onde é adicionado um xarope que lhe dá a liga. Todo o processo, “integralmente automático”, é descrito por Carlos Henrique Beiser, que enfatiza que, quando o cereal cai deste *mixer* em linha contínua sobre os rolos compressores compactando a massa e formando “tapetes de cereais”, isso ocorre “sem nenhum contato humano”. A barra gigante do produto se desloca em uma esteira transportadora por um túnel refrigerado, onde adquire a consistência apropriada. Após, ocorre o corte longitudinal e o corte transversal com uma guilhotina, formando a barrinha. As etapas finais consistem em cobrir ou não as barrinhas com chocolate e, após, passá-las por um detector de metais e alinhá-las uma a uma para entrar na máquina de embalar automática, que forma uma “espécie de manga de um filme plástico” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

À medida que a indústria atualiza os seus equipamentos, o trabalho manual feminino vai sendo gradativamente substituído pela automação:

“São mulheres que colocam estas barrinhas dentro das caixas ‘display’ ou das caixas que vão servir para a venda deste produto no mercado. Na época que nós compramos a nossa linha, nós podíamos ter optado por robôs. Entretanto, como o lançamento das barrinhas era uma incógnita, o robô exigiria produções bem maiores. E isto nós estamos alcançando agora e estamos adquirindo neste momento estes robôs” (Carlos Henrique Ritter Beiser, 2011).

Trata-se de tarefas monótonas, desagradáveis, repetitivas e que podem gerar lesões em um funcionário. Está sendo cada vez mais difícil conseguir mão-de-obra disposta a permanecer realizando esse tipo de esforço com desconforto. Por isso, na época em que os irmãos Beiser gerenciavam o negócio, era utilizada uma máquina embaladora veloz, de onde saíam entre 240 e 250 barrinhas por minuto e, em seguida, uma balança verificava se o peso líquido estava de acordo com a declaração do rótulo. O final da operação ocorria de forma manual. Neste estágio, o lançamento de uma nova linha de produtos, com a aquisição de máquinas novas, mesmo que não totalmente automatizadas, já representava um rejuvenescimento.

Esse novo nicho veio atender os desejos de esportistas e pessoas que não têm tempo disponível para preparar alimentos e sentar-se à mesa para uma refeição. Assim, a fábrica realiza tarefas que antes eram da cozinha, e o consumidor se alimenta rapidamente. As barrinhas de cereais são práticas, na opinião do presidente da Ritter, porque *“podem ser comidas a qualquer momento, seja no caminho do trabalho, seja no escritório, seja em casa ou até assistindo televisão, ou logo depois do esporte ou antes do esporte para ter um pouco mais de energia para correr”* (Walter Beiser, 2009).

O criador desse produto foi o maratonista norte-americano Brian Maxwell. Ao procurar uma fórmula para atender às suas próprias necessidades de uma melhor fonte de energia, juntou-se à nutricionista Jennifer Biddulph. O maratonista e a nutricionista começaram a “[...] pesquisar uma barra energética que tivesse um bom sabor, fosse saudável e nutritiva e fornecesse os ingredientes apropriados para otimizar o desempenho” (HISRICH, 2009, p. 505).

Desse modo, em 1986 foi criada a empresa PowerBar Inc., tendo como foco principal o fornecimento de barras energéticas para atletas, grupo que apresenta um perfil um pouco diferente do consumidor comum. Este produto tão especializado deveria ser capaz de repor rapidamente as energias, através de carboidratos, bem como as proteínas para recuperar os músculos e aumentar a massa muscular. A responsável técnica da Ritter comentou que a empresa fez experiências com esse tipo de produto durante três anos.

“No Brasil, são produtos voltados para um nicho de mercado - o dos atletas e praticantes de atividade física. Em 2006 nós chegamos a lançar uma linha de produtos para atender este nicho – barras de proteínas elaboradas com um mix proteico à base de soro concentrado de leite, colágeno hidrolisado e proteína isolada de soja. Descontinuamos sua produção em 2009 em função da complexidade na distribuição e comercialização” (Elizabeth Beiser, 2010).

A partir desta ideia inovadora para a linha de produtos da empresa, inicialmente voltada para praticantes de esportes e importada dos Estados Unidos da América, a Ritter passou a produzir barras de cereais para as pessoas que não têm mais tempo de vivenciar os seus rituais de alimentação. O produto pode ser definido como “[...] *um conceito novo, um lanche prático e saudável que foi posto à disposição do consumidor*” (Carlos Henrique Beiser, 2011).

Ao entrar no mercado com as barras de cereais, a Ritter Alimentos, com legitimidade e prestígio na fabricação de doces, já tinha uma base para competir com vantagens frente à concorrência.

O ego e a crença enganosa nos benefícios da diversificação da empresa e seu risco induzem alguns empreendedores a buscar uma diversificação não-relacionada, aumentando seu próprio risco (HISRICH, 2009, p. 510).

Para explorar as possibilidades de crescimento lançando as barrinhas de cereais, a empresa contou, em parte, com um incentivo governamental que contribuiu para gerar os recursos suficientes para o novo empreendimento, que exigiu a aquisição dos equipamentos importados já mencionados.

“Eu me recordo mais precisamente de planos de incentivos de governos da década de 90 do século passado. Lá por 1995 mais ou menos, houve o FUNDOPEM, que criou um programa especial para a indústria no setor de frutas e de alimentos e assim por diante. Nós tivemos algumas reduções de ICM. Também tivemos em certas ocasiões um incentivo do Imposto de Renda. Mas nunca foram incentivos que determinassem grandes saltos de desenvolvimento para a empresa. Foram importantes na sua época, permitiram certas inovações de produtos e de investimentos” (Otto Walther Beiser, 2011).

Este auxílio do governo teve limites, pois os incentivos para as regiões sul e sudeste são inferiores aos das regiões norte e nordeste: *“Aqui no Rio Grande do Sul, na época que nós*

obtivemos o FUNDOPEM, esse subsídio não chegou a 35% daquilo que se investia em equipamento. Todo o resto não era coberto pelo FUNDOPEM” (Walter Beiser, 2009).

O investimento nesta linha de produtos teve um papel importante para o projeto de expansão da empresa, já que atualmente ela representa em torno de 50% de suas vendas.

Um fator que contribui para o sucesso das vendas das barrinhas é uma tendência da alimentação moderna, em que o consumidor é informado sobre os nutrientes do produto. Pelas embalagens das barras de cereais “[...] *a gente sabe o quanto de carboidratos está consumindo, o quanto de proteínas está consumindo, o quanto de fibras está consumindo*” (Walter Beiser, 2009).

Há um interesse nutricional associado às barrinhas energéticas, vistas como um complemento para a alimentação diária. Os produtos se encaixam como uma alternativa de lanche rápido que “[...] *não precisa de nenhum tipo de preparo, de nenhum tipo de ritual e supre a necessidade nutricional tanto de energias quanto de fibras*” (Elizabeth Beiser, 2010).

Os cereais encontram-se na base da pirâmide alimentar para uma dieta balanceada: são considerados fontes de carboidratos ricos em amidos e fibras, bem como fontes de vitaminas do complexo B, de ferro e cálcio⁴⁶.

Entre as linhas de produtos da Ritter sempre se destacaram os alimentos baseados em frutas (Figura 46), as quais também ocupam um importante lugar na pirâmide alimentar e são necessárias para uma nutrição equilibrada e saudável. Com as frutas, o produto industrializado se torna natural: “*Fruta é um elemento da natureza que tem tudo a ver com saúde e bem-estar. E nós criamos, já dentro dessa linha, uma linha também voltada para a redução calórica e também uma segunda linha voltada para o controle de ingestão de açúcar*” (Walter Beiser, 2009).

⁴⁶ “Uma dieta saudável pode ser resumida em três palavras: variedade, moderação e equilíbrio. Para facilitar o emprego desses princípios, o Departamento de Agricultura dos EUA (USDA) criou a pirâmide alimentar, que divide os alimentos em seis grupos básicos e recomenda um número de porções diárias de cada uma” (Reader’s Digest, 2003, p. 36).

Figura 46 - Alimentos baseados em frutas



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Ainda na década de 1920, o fundador da Ritter desenvolveu a produção de geleias e outros doces utilizando as frutas do pomar criado na própria Granja Esperança. Até hoje, os doces dessa linha tradicional agradam ao consumidor que não está preocupado com nenhum tipo de dieta e que pode se alimentar com produtos feitos com adição de açúcares (sacarose e glicose) sem restrição. Com isso, à linha de doces tradicionais somaram-se as linhas de produtos *light* e *diet*.

Figura 47 - Produto da linha *light* (barra de cereal)



Fonte: Arquivo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

As linhas *light* e *diet*, lançadas em 1998, são elaboradas com alto teor de frutas. A linha *light* (Figura 47) atende as pessoas que estão realizando regime de emagrecimento e inclui produtos com redução de açúcares e calorias, mas sem adição de adoçantes artificiais. Segundo a responsável técnica, as geleias *light* (Figura 48) “[...] são feitas com uma redução de aproximadamente 60%

no teor de açúcares e no teor de calorias. Os doces *light* Ritter apresentam aproximadamente 25% de redução de açúcares e calorias” (Elizabeth Beiser, 2009).

Figura 48 - Geleia *light*



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Por fim, a linha *diet* tem como foco os diabéticos, que precisam obedecer a uma dieta especial de ingestão controlada de açúcar. Os alimentos *diet* eliminam totalmente o açúcar da formulação, sendo adoçados com edulcorante aspartame e acesulfame, que não prejudicam as pessoas que têm problemas com insulina. A Ritter Alimentos foi pioneira na produção das geleias *diet*, com a marca *Gelifrut* (Figura 49), que reduzem em torno de 70% as calorias. Esses produtos permitem aos diabéticos ter o mesmo prazer que tinham quando podiam comer doces como os da linha tradicional.

“[...] até hoje a participação das geleias diet no mercado é muito reduzida, porque, para se fazer geleias diet, tem que haver em primeiro lugar uma tecnologia, um know-how bastante aprimorado para se obter produtos com sabor autêntico das frutas e que, acima de tudo, são geleias que se destinam aos diabéticos, são prescritas, recomendadas por médicos” (Frederico Ingo Beiser, 2005).

Figura 49 - Geleia *diet*, com a marca *Gelifrut*



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

A empresa demonstra, pois, a sua capacidade de aprimoramento tecnológico e amplia sua participação no mercado ao criar produtos para quem quer perder peso e para quem tem problemas de saúde.

Um aspecto importante da vida moderna é a valorização da magreza, propagada de diversas formas: “Os meios de comunicação nos previnem contra o consumo excessivo” (VINCENT, 1992, p. 323). Cada vez mais propagandas e matérias em revistas tratam do tema do que fazer para se transformar e permanecer uma pessoa magra. As *geleias light Ritter* estão ligadas a esse desejo do homem contemporâneo de ter o corpo perfeito, o que implica não poder engordar. A indústria alimentícia deve atender a esse nicho de mercado para ter sucesso.

Assim, o rejuvenescimento e a expansão da empresa no estágio de sociedade entre irmãos foram significativos. Vencendo o desafio de buscar a equidade, os irmãos Beiser reorganizaram as linhas e o fluxo de produção, através de um novo *layout* na fábrica. Os gestores também contrataram consultorias externas, organizaram a questão societária de modo a impedir a liquidação da empresa e redefiniram os produtos mais apropriados para as necessidades do mercado no setor de alimentos.

Durante a década de 1990, dois membros da quarta geração da família, a partir de Frederico Augusto Ritter, entraram para a empresa: Walter e Elizabeth Beiser. Em 1999, a Ritter Alimentos comemorou 80 anos de existência (Figura 50), com netos e bisnetos do fundador gerenciando o negócio.

Figura 50 - Membros da Diretoria da *Ritter Alimentos* reunidos para comemorar os 80 anos da empresa em 1999. Da esquerda para a direita: Elizabeth Beiser, Frederico Ingo Beiser, Otto Walther Beiser, Carlos Henrique Ritter Beiser e Walter Beiser



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

Este estágio findou-se em maio de 2008, quando os três irmãos Beiser encontravam-se definitivamente no Conselho (Figura 51), e Walter Beiser, bisneto do fundador e, até então, diretor-comercial da empresa, foi eleito para o cargo de diretor-presidente. Formado em Administração de Empresas, Walter realizou vários estágios na década de 1990, buscando experiências fora do âmbito familiar, em áreas como custos, financeira e comercial, até estagiar na Ritter Alimentos também. Em 1995, defendeu dissertação de Mestrado⁴⁷, estudando os canais de marketing⁴⁸ relacionados à indústria de massas secas e os supermercados na cidade de Porto Alegre. Ao analisar a organização mercadológica entre produtores de alimentos industrializados, intermediários, comércio varejista e consumidor final, em sua pesquisa de pós-graduação, Walter avançou em seus conhecimentos para gerenciar os negócios da família.

Figura 51 - Foto do almoço para homenagear a aposentadoria de Frederico Ingo Beiser, o segundo irmão Beiser a entrar para o Conselho (17/12/2006). Da esquerda para a direita: Carlos Henrique Ritter Beiser, Alexandre Beiser, Frederico Werner Hamann, Otto Walther Beiser, Felipe Beiser, Frederico Ingo Beiser, Walter Beiser



Fonte: Acervo pessoal de Frederico Ingo Beiser.

⁴⁷ BEISER, Walter. *As relações entre indústria e varejo na distribuição de alimentos no estado do Rio Grande do Sul: o caso do setor de massas*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

⁴⁸ “Um canal de marketing pode ser visto como uma estrutura complexa, onde diversos agentes participam do esforço para tornar disponíveis determinados produtos para um certo mercado. Dentro de tal contexto, os intermediários – por exemplo – surgem como elementos facilitadores e até viabilizadores das transações, cumprindo a tarefa de tornar os produtos disponíveis nos mercados. Normalmente, o que se observa é uma combinação de instituições especializadas em operações de produção, atacado, varejo, promoção e várias outras áreas, procurando combinar os seus esforços entre si” (BEISER, 1995).

Embora mantendo características de empresa familiar, com a presença de membros da família no Conselho, na Presidência e no cargo de diretor técnico, exercido por Elizabeth Beiser, inicia-se um processo de participação de profissionais na administração do negócio.

3.2 Novos Caminhos: Desenvolvimento da Pesquisa na Empresa (2004-2011)

“Com criatividade e dedicação de todos, fazendo as coisas acontecerem, buscando novas alternativas, novos caminhos, novos mercados, ou seja, inovando em tudo o que fazemos. Isto tem trazido a empresa até aqui sólida, com forte participação no mercado, com uma excelente imagem no mercado” (Elizabeth Beiser, bisneta do fundador).

Inovação e capacidade criativa são elementos necessários para uma empresa não entrar em estagnação. É importante a convicção de que tudo o que a empresa produz consiste em uma contribuição para melhorar a vida dos seus clientes. Os produtos têm seus ciclos de vida, como as pessoas. Toda empresa com uma longa existência, como é o caso da Ritter (Figura 52), passa pela situação de ter produtos e serviços que, em um determinado momento, tornam-se obsoletos. “Mas uma empresa visionária não se torna necessariamente obsoleta, não se tiver a capacidade organizacional para mudar constantemente e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes” (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 56).

Figura 52 - Fachada da Ritter Alimentos em 2004, com a longa existência de 85 anos



Fonte: Acervo pessoal de Carlos Henrique Ritter Beiser.

Essa evolução na linha de produtos está relacionada ao importante trabalho realizado pela equipe do laboratório. Esse setor da empresa é chamado de P&D, ou seja, pesquisa e desenvolvimento de produtos e inovações. Atualmente, o laboratório de P&D está dividido em duas áreas: produtos para varejo e produtos para indústrias.

Quando os gestores criam um laboratório de pesquisas industriais, estão, na verdade, fornecendo as ferramentas para a empresa continuar prosperando através de novos ciclos de produtos. O primeiro gestor da Ritter provavelmente já tinha essa intenção, embora investindo pouco nessa primeira iniciativa, que ainda era muito baseada na intuição. Na edição número 3 de “Ritter: Doces Notícias” foi feita uma retrospectiva dos laboratórios da empresa. Frederico Augusto Ritter é apresentado como “técnico e pesquisador nato” (2009, p. 4), já que dedicou-se ao desenvolvimento de vários produtos alimentícios. No entanto, a pequena fábrica de 1919 não possuía um local específico para experiências e análises. Logo, os primeiros experimentos eram feitos em casa. O fundador montou um primeiro laboratório somente no final da década de 1930, no local onde, atualmente, está localizada a sala do arquivo.

Neste laboratório foram desenvolvidos inúmeros produtos, tais como balas e caramelos de leite, biscoitos de vários tipos, queijos, queijo fundido, manteiga, doces de corte, geleias, frutas em calda, frutas cristalizadas, além de conservas salgadas de diversos tipos (Revista *Ritter: Doces Notícias*, 2009, p. 4).

Necessidades de modernização de processos industriais passaram a ser atendidas com a instalação, em 1967, de um laboratório mais incrementado, localizado em uma área maior do que a que existia na empresa desde a década de 1930, como já foi visto em 3.1. A engenheira química Elizabeth Beiser⁴⁹ contextualiza a mudança da terceira para a quarta geração:

“Anos atrás o mercado não era tão demandante por novidades e inovações. A concorrência não era tão acirrada quanto ela é hoje. O mercado hoje é muito dinâmico e o consumidor muito exigente. Mudamos a estratégia da empresa, passamos a focar mais no mercado, entendendo mais as necessidades e as demandas dos clientes e consumidores, dando assim um salto muito grande em lançamentos de produtos, trazendo aumento de faturamento e participação de mercado” (Elizabeth Beiser, 2010).

⁴⁹ Elizabeth Beiser iniciou as atividades na empresa na condição de estagiária do Laboratório de Controle de Qualidade enquanto cursava Engenharia Química na PUCRS. Suas funções consistiam em realizar análises físico-químicas em frutas, doces e geleias. Depois de formada e com especialização em Engenharia de Alimentos na FURG, passou a responder pela área técnica da empresa. Assumiu a direção industrial em 2005 e tornou-se diretora de PD (pesquisa e desenvolvimento) em 2007.

Na virada do século XX para o XXI, a empresa começou a preparar-se para investir na ampliação das instalações do laboratório (Figura 53) e na capacitação da equipe técnica. Para continuar atendendo as crescentes necessidades de controle de qualidade, assim como de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, o laboratório foi transferido, em julho de 2004, para uma área maior. O prédio da antiga seção de safra foi reformado, recebendo boa infra-estrutura. Na ocasião, os laboratórios foram subdivididos em quatro seções: uma para análises físico-químicas, outra para análises microbiológicas e duas para pesquisa e desenvolvimento de produtos. Gradativamente, a equipe cresceu, com a contratação de engenheiros de alimentos, técnicos químicos e químicos. Atualmente, ela é formada por 12 profissionais.

Figura 53 - As antigas instalações do laboratório de 1967 e as de 2004



Fonte: Revista *Ritter*, Doces Notícias, 2009, p. 04.

Os gestores melhoraram, portanto, as ferramentas que criam as condições internas para a evolução dos produtos em novos ciclos. James Collins e Jerry Porras procuram diferenciar o empresário que fornece as ferramentas, daquele que somente age no sentido de impor soluções, através da comparação dos processos de duas importantes empresas norte-americanas nos seus primórdios.

George Westinghouse era um brilhante visionário de produtos e um inventor fértil, fundador de outras 59 empresas além da Westinghouse. Além disso, ele teve a intuição de que o mundo iria preferir o sistema elétrico superior de corrente alternada ao sistema de corrente contínua de Edison, o que realmente aconteceu. Mas compare George Westinghouse a Charles Coffin, primeiro presidente da GE. Coffin não inventou um único produto. Mas ele patrocinou uma inovação muito significativa: o estabelecimento do Laboratório de Pesquisas da General Electric,

conhecido como ‘o primeiro laboratório de pesquisas industriais dos EUA’. George Westinghouse impunha soluções; Charles Coffins dava as ferramentas. A criação mais importante de Westinghouse foi o sistema elétrico de corrente alternada; a criação mais importante de Coffin foi a empresa General Electric (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 53).

Com um gerenciamento que procura dar as ferramentas para desenvolver e melhorar produtos, aliado ao investimento na área técnica da empresa, está cada vez mais sendo aprimorada a linha de produtos para varejo, os quais atendem grandes redes de supermercados, pequenas lojas e distribuidores. Assim, a empresa passa a desenvolver um projeto caracterizado por um foco muito comercial, no qual os produtos desenvolvidos devem atender às necessidades do mercado. Essa nova estratégia de trabalho foi descrita por Elizabeth Beiser da seguinte forma: “[...] *nós tínhamos aqui na empresa uma visão focada na produção, na fábrica. Olhávamos mais para o que fazíamos e podíamos fazer e pouco para o que o mercado realmente queria que nós fizéssemos*” (Elizabeth Beiser, 2010).

Esse olhar inovador gerou uma atualização nos processos e o desenvolvimento de produtos com conceitos diferentes. A nova linha de produtos passou a incluir todas as modalidades de geleias e doces cremosos, barras de cereais, granolas, pão de mel e iniciou os primeiros testes com bombons recheados e chocolates. As barras de cereais, sobretudo, atendem a uma fatia de mercado que busca uma alimentação prática e saudável ao mesmo tempo.

Nesse sentido, o foco da Ritter Alimentos não é necessariamente inventar algo novo, mas adaptar a uma nova realidade produtos que já existem. “*Uma adaptação dá um toque de inovação também*” (Felipe Beiser, 2011).

Os produtos para varejo cresceram muito na primeira década do século XXI. Nos anos de 2002 e 2003, a empresa mais uma vez importou um equipamento da Alemanha. Tratava-se de uma máquina para fazer a cobertura de chocolate nas barras de cereais, denominada cobrideira. A partir de então as barrinhas com sabor chocolate passaram a fazer parte do mix da Ritter. A equipe de P&D desenvolveu os sabores avelã e castanha com cobertura de chocolate, goiabada, e açaí com guaraná, que foram lançados em 2006.

No ano seguinte, a fábrica adquiriu uma nova linha de produção de barras de cereais, com o dobro da capacidade da primeira, ou seja, 500 barras por minuto. O maquinário de 2007 já contou com um fornecedor nacional, evidenciando o desenvolvimento tecnológico no Brasil. Com essa modernização, foi possível fazer em 2008 o lançamento das barras de cereais nos sabores frutas vermelhas com cobertura total de chocolate, e ameixa com cobertura total de chocolate, bem como, em 2009, nos sabores damasco e pêssigo com colágeno, banana e morango com cobertura total de chocolate, sobremesa de limão com chocolate, brownie e brigadeiro.

Este produto conta, por um lado, com um tipo de consumidor mais jovem, com necessidade de alimentos práticos que possam substituir uma refeição quando falta tempo para isso, e, por outro, com outro tipo de público mais velho, que aprecia os benefícios das fibras.

Como já foi visto no capítulo, outro ponto forte na linha de varejo desde a década de 1990 são as geleias *light* e *diet*, que foram acrescentadas às geleias tradicionais produzidas desde a fábrica de antigamente. As primeiras inovações do século XXI ocorreram em 2006 com o novo *design* de vidro quadrado para o produto, bem como o lançamento dos sabores maracujá, pêssigo e frutas vermelhas para as geleias *light*. Dois anos depois, a Ritter começou a vender geleias *diet* de amora e pêssigo e um doce de morango cremoso em pote plástico. Em 2009, o mercado passou a contar com os doces de frutas *light* de goiaba, uva, morango, abacaxi e figo em potes de plástico e também com a geleia tradicional de laranja com casquinha em pote de vidro.

O ano de 2009 também foi marcado por uma inovação na produção de geleias de goiaba, morango e pêssigo e pelo lançamento de barrinhas de cereais em três sabores e granola da linha ZERO adição de açúcares. Estes produtos, *diet*, são adoçados com o adoçante sucralose, mas recebem outra denominação, que teve como pioneiros os fabricantes de refrigerantes. Os rótulos da linha ZERO apresentam um novo conceito de programação visual, com as cores preto e prateado. A linha busca atingir um segmento de consumidores que querem controlar o peso, mas que podem relacionar o termo *diet* a algo não saudável.

“A linha ZERO adição de açúcar foi especialmente desenvolvida para aquelas pessoas que querem seguir uma dieta de controle de calorias e que não querem ingerir açúcar” (Elizabeth Beiser, 2010).

Fica evidente uma preocupação da atual gestão da empresa em atingir diferentes perfis de consumidores através de novos produtos inseridos nas quatro linhas: tradicional, *diet*, *light* e ZERO.

“O consumidor é ávido por novidades. Ele quer inovação, quer ver que a empresa é tradicional, mas não está parada no tempo” (Elizabeth Beiser, 2010).

As quatro linhas representam uma atualização de conceitos ligados à forma física, emagrecimento, beleza e saúde, cada vez mais valorizados socialmente. Mas a ideia de produtos destinados a dietas para controlar o peso ou para atender às necessidades de diabéticos certamente não foi uma invenção da Ritter Alimentos.

A área de produtos para varejo desenvolveu outros alimentos que se encaixam na ideia de complementar o café da manhã, como a granola *light*, lançada em 2004 e 2005, e a já citada granola da linha ZERO, lançada em 2009. Além disso, em 2006 teve início a fabricação da goiabada *light*, ocorrendo um retorno aos doces de corte que já haviam sido extintos. Na versão *light*, a goiabada torna-se um produto mais elaborado do que a versão tradicional e requer o trabalho da equipe de P&D.

Por fim, a área voltada para o varejo está, mais recentemente, criando e colocando temporariamente no mercado variados produtos com chocolate na sua formulação. No período da Páscoa de 2009, foram fabricados bombons recheados com coco, caramelo com flocos crocantes, brigadeiro, amendoim e morango, bem como tabletes de chocolate com amendoim, flocos crocantes, morango e avelã. No ano seguinte, foi criada uma embalagem especial para os bombons: a caixa sortida com minibombons recheados nos mesmos sabores dos bombons recheados já existentes. Além dessas experiências sazonais, tem sido produzido com mais continuidade o pão de mel com cobertura no sabor de chocolate. Existe um projeto de expansão no segmento de chocolate e derivados que está inserido nas mais recentes estratégias de inovação rumo ao centenário.

Observa-se assim que a linha de produtos para varejo está em processo de evolução com a criação de novos ciclos de produtos. Outra área a que os técnicos da Ritter se dedicam é a de produtos industriais, conceituados da seguinte forma pela diretora de P&D: *“São produtos que desenvolvemos e fornecemos para outras indústrias para serem utilizados como ingredientes, como, por exemplo, preparados de frutas para serem adicionados aos produtos lácteos, como iogurtes e bebidas lácteas”* (Elizabeth Beiser, 2010).

O cliente não é mais o consumidor comum, mas sim outra fábrica de alimentos. Assim, a Ritter Alimentos apresenta dois focos de vendas: o comércio varejista e outras indústrias.

A linha industrial teve início no final da década de 1990, com os preparados de frutas para iogurtes e bebidas lácteas, lançados em 1996, e os recheios de frutas para aplicação em produtos de confeitaria e panificação, lançados em 1998. Os preparados são composições que fornecem cor e sabor de frutas ao serem adicionados aos produtos lácteos. Os recheios, por sua vez, são aplicados em alimentos como biscoitos, croissants com massa folhada, barrinhas recheadas, bolos, tortas e panetones. A massa é recheada antes de ser submetida ao forneamento, deve resistir a uma temperatura de 200 graus, e o recheio não pode escorrer para fora do produto. No caso do biscoito, a umidade deve ser muito baixa para ele não perder a crocância depois de forneado. Pode-se concordar com a seguinte avaliação da diretora de P&D: *“Então, são produtos muito técnicos, e poucas empresas têm tecnologia para oferecer este tipo de produto aqui no Brasil. A Ritter tem esse diferencial para este segmento”* (Elizabeth Beiser, 2010).

Esta linha de produtos atende às necessidades de outros fabricantes e demanda pesquisas de novas receitas, que são degustadas, aprovadas e aplicadas pelo cliente. Os resultados esperados dessa linha de produtos têm sido alcançados, *“[...] porque existem poucas empresas com **know-how** para produzi-los [...] nestes casos, somos uma extensão do laboratório de desenvolvimento dos nossos clientes”* (Elizabeth Beiser, 2010).

Assim, a Ritter apresenta uma solução pronta para outras empresas. Esse tipo de mercadoria especial é feita por encomenda e apresenta a vantagem de nunca ser colocada ou mantida em estoque. Se, por um lado, o estoque insuficiente pode levar à perda de vendas e à

insatisfação do consumidor e, por outro, o estoque excedente pode gerar muitos custos, a empresa se beneficia ao produzir de acordo com o que foi encomendado. “Geralmente, os empreendimentos em crescimento comprometem mais caixa em seu estoque do que em qualquer outra parte do negócio” (HISRICH, 2009, p. 516).

Desse modo, o laboratório da Ritter atende às necessidades da própria fábrica, mas também às de outras indústrias que se transformam em clientes. Isso gerou o aumento do número de pessoas trabalhando no setor de pesquisa e desenvolvimento. O crescimento significativo da oferta de produtos para varejo e para as indústrias nos últimos dez anos constitui um importante indício de que a atual gestão da Ritter utiliza mecanismos para estimular o progresso.

Um desses mecanismos é conscientizar todos os *colaboradores* de que a empresa tem uma *missão* que deve ser cumprida e uma *visão* que deve ser compreendida. A partir de 2008, a nova gestão desenvolve a ideia de que a empresa tem a seguinte *missão*:

“Produzir e comercializar alimentos confiáveis e de qualidade superior, promovendo a satisfação do cliente, visando sempre melhores resultados”.

Se a *missão* enfatiza atributos como confiança, qualidade, satisfação do cliente e bons resultados, a *visão* delimita a área de atuação da empresa da seguinte forma: “Fazer parte da alimentação de todos os segmentos de consumidores no território nacional”⁵⁰.

Assim, a *visão* de mercado faz parte do projeto da organização da empresa, que se mantém direcionada ao mercado nacional.

“Quanto às vendas no Brasil e no exterior, dá para dizer que 98% é no Brasil, no mercado interno aqui. Tem uma coisa que outra que é vendida no Uruguai, mas é um volume bem pequeno com relação ao que é vendido no Brasil” (Felipe Beiser, 2011).

Otto Walther Beiser explica que o Uruguai de fato é o único país para o qual a Ritter Alimentos exporta em ritmo continuado: “Eu acho que as exportações do Uruguai devem ser

⁵⁰ A missão e a visão da empresa são citadas em todas as edições da revista *Ritter: Doces Notícias*, nos anos de 2008, 2009 e 2010.

dos anos 70. Então, para o Uruguai nós já exportamos há uns 40 anos” (Otto Walther Beiser, 2011).

O depoente também comenta sobre as tentativas frustradas de exportar produtos da empresa para a Argentina: “*A Argentina cria muitas dificuldades até hoje. Nós não conseguimos exportar para a Argentina. A Argentina é um parceiro comercial muito difícil*” (Otto Walther Beiser, 2011).

Houve algumas exportações esporádicas para o Chile, Paraguai e Bolívia. Contudo, fica evidente que a produção da Ritter não está voltada para o mercado internacional e a visão de futuro da empresa consiste em atingir todos os níveis de consumidores do Brasil.

A *missão* e a *visão* da empresa institucionalizam uma *ideologia central*, importante para a organização da sua estrutura e para a evolução constante, através de experiências.

A busca pelo progresso permite a existência da ideologia central, pois sem a mudança contínua e o movimento para frente, a empresa – que carrega o núcleo – ficará para trás num mundo em constante mudança, deixando de ser forte ou talvez até de existir (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 132).

A reorganização da gestão da Ritter preparou o empreendimento para uma grande transformação em 2011.

O Quadro 2 abaixo organiza os produtos que se tornaram obsoletos e deixaram de ser fabricados e aqueles que são uma inovação a partir da década de 1970.

Quadro 2 - Produtos da Ritter Alimentos a partir de 1970

Produtos	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	2001-2011
Geléias e doces de frutas cremosos da linha tradicional	x	X	x	x
Goiabada tradicional	x			
Doce de leite	x	X	x	
Barra de cereal			x	x
Doces light			x	x
Goiabada light				x
Granola light				x
Doces diet			x	x
Doces da linha ZERO				x
Granola da linha ZERO				x
Produtos industriais			x	x
Pão-de-mel				x
Chocolates e derivados				x

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 A Virada: Novos Rumos (2011)

“Esse ano, 2011, é uma data bem marcante, eu acho. É uma virada do sistema, uma troca de sistema de gestão da empresa como um todo”.

(Felipe Beiser, tataraneto do fundador da empresa)

A partir de 2010, a empresa lançou um projeto de expansão com o foco em chocolates e derivados. Esses novos produtos visam atender tanto a venda industrial como a venda a varejo, da mesma forma como já tem ocorrido em outros setores da fábrica. O Diretor-Conselheiro Otto Walther prevê “no mínimo vinte produtos novos”, para atender às necessidades de outras indústrias, bem como de confeitarias. Ele explica:

“Nós vamos vender chocolates em barras de um a cinco quilos, e isto vai ser chocolate especial para estas fábricas de chocolates caseiros Gramado e outras aí. Então, nós vamos fabricar estes chocolates que esta turma derrete e usa para fazer seus coelhos de Páscoa, seus ovos, seus papais noéis e suas outras tortas e bolos.

Assim como nós vamos ter uma massa de chocolate que é usada para fazer recheios em bolos, tortas, negas-malucas e sei lá quantas outras coisas” (Otto Walther Beiser, 2011).

Assim, outras fábricas de chocolate no Rio Grande do Sul, do tipo caseiro, não são vistas como concorrentes. Pelo contrário, muitas delas já são consideradas clientes da matéria-prima produzida na Ritter Alimentos, com a qual vão criar muitas formas que atraem o consumidor. Para essa linha, serão produzidas barras de chocolate grandes. Mas também haverá barras menores que se destinarão ao comércio, atingindo desde lojas de pequeno porte até grandes supermercados. Essa linha de chocolates comercial tem por objetivo atingir o público em massa, com as barras, pães-de-mel e, principalmente, com bombons, que sempre agradam um público significativo.

“Não tem muito o que inventar. Tu segues com a linha do bombom de coco, tem outro que seria o de caramelo. E, enfim, são produtos de grande mercado, grande consumo e grande apelo popular. São produtos que devem sair da linha de produção ainda em 2011” (Otto Walther Beiser, 2011).

Todo esse esforço para desenvolver um novo programa industrial, desde o seu início, implicou a aquisição de linhas de produção e equipamentos atualizados e inseridos em um sistema caracterizado pelo desenvolvimento de tecnologias que permitem a automação. O programa também prevê a construção de modernas instalações físicas para a fabricação dessa diferenciada linha de alimentos. A nova planta projetada, diretamente ligada a um investimento do governo, permitirá a produção de doces feitos a partir de amêndoas de cacau torradas com a mais alta qualidade, buscando constantemente a excelência.

A modernização está sendo viável porque a empresa está inscrita e recebe financiamento do Programa de Sustentação de Investimentos (PSI), ligado ao *BNDES* e voltado para pequenas e médias empresas que queiram renovar seus parques fabris ou aumentar sua produção. Essa estratégia consistente de crescimento está sendo viável graças ao subsídio do governo.

“Eu diria que o maior de todos os incentivos que a empresa já recebeu e usufruiu foi a disponibilização de dinheiro barato que foi colocado no mercado pelo último governo em 2008 para debelar a crise econômica mundial e nós recebemos um financiamento, em números redondos, de 15 milhões de reais para a compra de novas máquinas, equipamentos e inovações tecnológicas na empresa. Então, a empresa que nós estamos construindo e montando a partir de 2008, para ser lançada no decurso de 2011, não é mais a mesma empresa de antes e nós, nos próximos cinco anos, certamente vamos ter condições de dobrar não só a

capacidade de produção com as vendas de produtos, como introduzir uma série de novos produtos no mercado” (Otto Walther Beiser, 2011).

O *PSI* estimula a aquisição de máquinas e equipamentos novos de fabricação nacional, produzidos por empresas credenciadas no Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). As taxas de juros são baixas e atrativas, variando de 4,5% a 5,5% ao ano, com 10 anos para pagar. O *PSI*, inserido no pacote de estímulo fiscal contra a crise, teve por objetivo:

[...] socorrer a indústria no momento em que o setor financeiro privado secou as linhas de crédito, em decorrência da crise. Para respaldar o *PSI*, que oferecia recursos a taxas mais módicas, o Tesouro teve que aportar, entre 2009 e 2010, R\$ 180 bilhões ao banco, em movimento criticado (BRASIL ECONÔMICO, 28 out. 2011).

A diretora de P&D da Ritter Alimentos comenta a relevância dessa contribuição do Estado para a iniciativa privada em condições nunca antes vistas.

“Jamais tivemos na História um financiamento e incentivos para compra de equipamentos e máquinas com estas taxas de juros e estes prazos de pagamento. Então, em 2010 e 2011 viabilizaremos a realização de um grande sonho: entrar no segmento de chocolates e derivados com uma nova planta de produção, que já está em fase de construção” (Elizabeth Beiser, 2011).

Observa-se, dessa forma, a importância de tais investimentos do governo para o desenvolvimento de empresas privadas como a *Ritter Alimentos*. “Esse programa foi de extrema importância para poder alavancar e suportar todo o crescimento que a empresa está formando e buscando hoje em dia” (Felipe Beiser, 2011).

Os auxílios do governo para a inovação dos processos e das práticas consagradas de produção dos doces Ritter estão associados ao Programa de Gestão da Qualidade Ritter (PGQR) para a empresa chegar à virada de 2011. A gestão atual reorganizou a forma de administrar através da implantação do PGQR. Através dele perpassa a ideologia central. Esse programa deve “[...] estar atuante em todos os processos, porque ele vai controlar que tudo está sendo feito de acordo com as normas e padrões estabelecidos, garantindo assim maior qualidade no produto final” (Felipe Beiser, 2011).

O resultado do programa é o produto final padronizado, pois ele reflete todas as etapas do processo. Portanto, essa forma de gestão oferece ao consumidor a garantia de comer um alimento confiável e de qualidade.

“Nós garantimos uma constância de padrão, ou seja, aquele produto que a pessoa compra uma vez em um ano, em dois, em cinco ou dez anos depois é o mesmo produto, na mesma formulação, na mesma consistência de padrão” (Walter Beiser, 2009).

No segundo semestre de 2011 ocorreu, de fato, a troca do sistema de gestão da *Ritter Alimentos* como um todo. Durante os três meses que a antecederam, todo o pessoal que trabalha na empresa foi mobilizado para receber um treinamento e aprender a lidar com as novas ferramentas. O dia 4 de outubro de 2011 foi a data oficial na qual o novo sistema implantado passou a gerenciar todas as áreas de acordo com as necessidades atuais da fábrica.

“Todas as informações da empresa foram revertidas para outro sistema. É bem importante, é marcante esta data para o histórico da empresa e para gerar condições de melhorias no futuro” (Felipe Beiser, 2011).

Com a atualização do sistema, o empreendimento restabelecido ganha em entusiasmo, em energia e em espírito inovador para todos os colaboradores, bem como ganha em modernização também. Todo o processo de produção foi automatizado, e o novo sistema gera todas as ordens, iniciando pelas de compra de matérias-primas. Em seguida, o sistema controla o uso das matérias-primas na área de produção, passa pelas áreas administrativa, contábil, de vendas e, finalmente, de emissão de nota.

“Esse sistema interliga todas as etapas do processo, desde a entrada até a saída da mercadoria” (Felipe Beiser, 2011).

Essa atualização através de um novo sistema coloca a *Ritter Alimentos* na mesma posição em que se encontram as melhores empresas do seu setor no mundo desenvolvido. Os equipamentos e métodos da indústria de Cachoeirinha não estão atrasados se comparados aos das fábricas de doces ou chocolates da Europa e Estados Unidos.

Entre em uma fábrica de bens de capital em qualquer lugar do mundo desenvolvido e você encontrará as mesmas máquinas de moldagem, os mesmos robôs, e as mesmas ferramentas. Quando a informação flui com relativa liberdade, as antigas fronteiras geográficas se tornam irrelevantes. As necessidades globais geram produtos globais (KENICHI, 1998, p. 221).

Nesse sentido, os alimentos Ritter podem ser considerados produtos globais a partir da aplicação da tecnologia de ponta na sua fabricação. Assim, se um técnico do setor de alimentos de um país do Primeiro Mundo se deslocasse para o Brasil e visitasse a Ritter, não teria problemas para compreender o sistema da empresa.

Para conduzir a empresa em direção a um futuro promissor, além do desenvolvimento tecnológico, uma das decisões da nova gestão é a mudança de regras com relação aos membros da família. Depois de passar pela demissão de dois primos, a estratégia da administração consiste em admitir algum familiar apenas para um estágio acompanhado por um supervisor da área, com período máximo de dois anos⁵¹, desde que não ocorra a posterior efetivação. Essa experiência é bastante válida para um estudante universitário como Felipe, que avalia seu estágio: *“Isso foi um processo de conhecimento de alguns setores (diversos) para entender bem o fluxo da empresa geral. Então, assim, uma noção – um pouco de cada área”* (Felipe Beiser, 2011).

Um exemplo interessante dessa estratégia é o caso da empresa norte-americana do setor farmacêutico *Abbot Laboratories* que, através do CEO George Cain, melhorou muito os seus resultados.

Cain se dispôs então a destruir uma das principais causas da mediocridade da *Abbot*: o nepotismo. Ao recompor sistematicamente o conselho e a equipe de executivos com as melhores pessoas que conseguiu encontrar, Cain deixou claro que nem os vínculos familiares nem o tempo de mandato teriam qualquer coisa a ver com o fato de alguém ocupar uma posição-chave dentro da empresa. Se a pessoa não tivesse capacidade para se tornar o melhor executivo do setor, dentro de sua área de responsabilidade, perdia o contracheque (COLLINS, 2006, p. 55).

A ideia desse tipo de gestor é não tolerar nenhum tipo de mediocridade e apenas aceitar profissionais excelentes nos cargos importantes da empresa, compondo uma equipe que reúna especialistas com históricos profissionais nos campos da administração ou química de alimentos. Em uma administração desse tipo, consultorias também são bem-vindas. Um desafio para as pessoas que nasceram no grupo proprietário do empreendimento é não

⁵¹ O período máximo de estágio em uma empresa é de dois anos, conforme a Lei 11.788 de setembro de 2008.

permitir que esse fato interfira nas relações dentro da empresa. Felipe analisa a sua vivência de trabalho como estagiário na empresa familiar.

“Às vezes alguma impressão das outras pessoas em relação a ti pode ser mais avaliada ou eles podem ter algumas percepções. Mas, no geral, tem que procurar estreitar a relação e não deixar que influencie tanto ser da família ou não” (Felipe Beiser, 2011).

Felipe compreende as novas regras da empresa, que se dispõe a sanear os erros administrativos anteriores estabelecendo princípios que devem tranquilizar os ânimos. Ao mesmo tempo, ele reconhece em si mesmo características comportamentais empreendedoras e procura desenvolver habilidades e atitudes para aplicar em um negócio próprio no futuro.

“Acho que é uma meta pessoal também querer buscar isso: empreender. E é um processo que leva tempo desde amadurecer a ideia e ter a experiência e solidez necessária para poder empreender um negócio. [...] Eu acho que esta parte do empreendedorismo me chama bastante a atenção e é uma coisa que está ligada ao meu comportamento diretamente. Eu busco desenvolver isso para poder estar aplicando no futuro” (Felipe Beiser, 2011).

Felipe demonstra interesse em buscar oportunidades empreendedoras. O seu comportamento já revela um esforço para alcançar uma meta pessoal, como ele mesmo diz. Ele parece ter a convicção de que é possível pôr em prática o seu conhecimento para se sair bem em uma atividade empreendedora, pois ele percebe sua capacidade de realizar determinadas tarefas para isso, o que parece significar que ele tem uma auto-eficácia alta.

A auto-eficácia alta aumenta a iniciativa e a persistência e, por tabela, melhora o desempenho; a baixa auto-eficácia reduz o esforço e, por conseguinte, o desempenho. Na verdade, as pessoas com auto-eficácia alta pensam de modo diferente e se comportam diferentemente das pessoas que possuem baixa auto-eficácia. Parece que a auto-eficácia afeta a escolha de ação da pessoa e a intensidade do esforço exercido. Estudiosos do empreendedorismo descobriram que a auto-eficácia é associada positivamente à criação de uma nova organização independente (HISRICH, 2009, p. 79).

A busca de Felipe por uma meta pessoal empreendedora e o modo delicado como a gestão atual da *Ritter Alimentos* trata o membro da quinta geração da família proprietária com interesse na área de administração de empresas sugerem uma estratégia para evitar futuros conflitos familiares. Assim, as novas regras podem ser apreciadas de forma positiva se for colocada em destaque a interferência das brigas e das emoções presentes nas relações entre membros das famílias nos negócios. Ao analisar histórias de famílias ligadas a grupos

empresariais brasileiros, Adriana Piscitelli caracteriza as formas de conflitos presentes nas relações entre gênero e parentesco:

Alguns desses conflitos que, mostrando uma ideia de família ampliada, põem as relações de descendência em destaque estão centrados na participação acionária; outros adicionam reivindicações associadas ao direito a cargos determinados, e outros, finalmente, restringindo-se à participação na gestão das empresas, parecem não ter implicações patrimoniais (PISCITELLI, 2006, p. 202).

Esses tipos de conflito indicam que os resultados de um empreendimento dessa categoria não estão restritos ao desempenho técnico e administrativo, mas também envolvem relações entre os membros da família. Nesse sentido, o modo como são resolvidos os litígios patrimoniais, as disputas pela sucessão de cargos e as brigas de todo o tipo influencia na maneira como a empresa pode crescer e se modernizar ou, ao contrário, estagnar e se depreciar.

A Ritter Alimentos parece resolver bem essas questões no sentido de evoluir. Na quarta geração, está se formando uma composição mista no que se refere à profissionalização dos cargos de liderança, com a presença de dois descendentes do fundador na diretoria, ambos com a formação profissional apropriada. A presença feminina está incorporada à alta administração com Elizabeth Beiser como diretora de P&D. Essa posição-chave na área de tecnologia de ponta na empresa é importante por tornar uma mulher da família proprietária mais respeitada.

A questão patrimonial tem sido resolvida ao longo do processo, garantindo a impossibilidade de uma cisão que resultaria no fechamento do negócio. A empresa continua sendo um negócio familiar fechado, pois ainda não se tomou nenhuma medida no sentido de abrir o capital. Um histórico de gestões bastante conservadoras está sendo substituído por uma forma de administração mais ousada, que não hesita em correr os riscos necessários para investir numa nova fábrica de chocolates, que está sendo construída na Granja Esperança.

Encerramos a pesquisa observando a recente virada do sistema de gestão da Ritter Alimentos. Observar o objeto de pesquisa sem um maior distanciamento temporal é um desafio para os historiadores.

O estudo das empresas no Brasil apenas recentemente converteu-se em foco de atenção para os historiadores. Observamos a emergência das empresas como objeto de estudos primeiramente entre sociólogos, antropólogos, psicólogos e economistas. Um dos fatores que poderia justificar esse distanciamento inicial dos historiadores relaciona-se com a controvérsia existente em relação à História do Presente. Quando ocorre a proposição de analisar-se um tema ou objeto de estudo que não conte com o devido distanciamento temporal, que caracterizaria um tema histórico, surge a discussão se tal tema é uma questão pertinente à análise histórica ou não (HELMS; MACHADO, 2008, p. 97).

Portanto, este estudo, que procurou responder à pergunta sobre a longa duração da Ritter Alimentos, encontrou uma dificuldade ao resgatar um processo que ultrapassa um século e que se insere no presente em sua etapa final.

CONCLUSÃO

“A diferença entre ser executivo familiar numa empresa familiar, ou seja, pertencer à família dentro de uma empresa familiar, é que o grau de liberdade talvez seja bem maior do que numa empresa de algum grupo de fora da família, ou seja, onde o executivo não participa como acionista. Acredito que, talvez por uma situação tão peculiar, o próprio nível de cobrança talvez é bem mais elevado porque tem que se dar satisfações a vários públicos diferentes: a acionistas de controle, a acionistas minoritários”.

(Walter Beiser,
bisneto do fundador e atual Diretor-Presidente da empresa).

Olhando o quadro de Ricardo Schulz que retrata a estrada de plátanos da Granja Esperança, na minha casa, percebo as mudanças que foram ocorrendo em mim nestes oito anos em que venho realizando esta pesquisa. Para uma historiadora, fazer parte de uma família empreendedora se torna uma motivação para transformar a própria empresa familiar em objeto de pesquisa. O trabalho me conduziu a uma reflexão sobre como empreendimentos familiares podem alcançar o mérito de se tornarem longevos, como é o caso da *Ritter Alimentos*, que conta em sua Diretoria com membros da quarta geração a partir do fundador do negócio, evitando uma interrupção da gestão familiar ainda na segunda ou terceira geração.

Existem inúmeros casos de empresas que conseguiram garantir a sua continuidade, e de outras que falharam no intento ou acabaram sendo vendidas para terceiros. Um dos casos mais citados no Brasil é o da família Matarazzo, que chegou a ser o maior grupo empresarial da América Latina. Há sérias evidências que indicam o problema da sucessão como um dos fatores que levaram à sua decadência (COSTA, 2008, p. 205).

Desse modo, a principal intenção desse trabalho foi explicar como a Ritter Alimentos S.A conseguiu garantir a sua continuidade, já que está se aproximando do centenário, a ser completado em julho de 2019, não entrando para a lista, encabeçada pelo grupo Matarazzo, de empresas familiares no Brasil que fecharam as portas na terceira geração. Essa foi a própria problemática levantada pela tese, que buscou explicar os motivos para a longevidade do objeto de pesquisa. Nesse sentido, não se pretende exaltar as figuras do fundador e de seus sucessores na empresa, embora eles sejam colocados como gestores importantes nesse processo.

Mesmo admitindo a existência de vários motivos para explicar a longa duração da Ritter Alimentos, a forma como a empresa encaminhou a questão da sucessão – ponto que Armando Dalla Costa considera um dos fatores que levaram à decadência das empresas

Matarazzo, certamente constitui um ponto-chave a assegurar o sucesso da Ritter Alimentos. A maneira como ocorre a condução do processo sucessório é um desafio do qual depende o futuro do empreendimento.

A problemática perpassa a questão de como foi se dando a transmissão da liderança dos negócios que, até a entrada da quarta geração, sempre considerou critérios estabelecidos pelo parentesco. Nesse sentido, genros, um sobrinho, netos e bisnetos do fundador foram incorporados a cargos importantes na linha sucessória da empresa. Na maior parte desse processo, foram privilegiados membros do sexo masculino para os cargos de alta gestão da empresa. A continuidade e a mudança presentes nas sucessões, vinculadas a relações de parentesco e a questões de gênero, andavam junto com outros aspectos da trajetória da família e da empresa.

No contexto que caracterizava a primeira metade do século XX, no qual as mulheres eram excluídas das posições de liderança na hierarquia empresarial, Frederico Augusto Ritter enfrentava as consequências da peculiaridade de ter tido apenas herdeiras diretas. Assim, o fundador da Ritter não teve um filho para se tornar o sucessor masculino na segunda geração da própria empresa. Por essa razão, o genro Fritz Bernhard Beiser e o sobrinho Frederico Werner Hamann foram os escolhidos para ocupar as posições que seriam próprias de um filho do dono da empresa, de acordo com a forma de pensar típica daquela época.

Este caráter familiar e predominantemente masculino da direção marcou as três primeiras gerações dos descendentes de Frederico Ritter. Mas houve transformações nesse tipo de forma de gestão. Assim, os pontos de vista sobre as questões de gênero mudaram nas últimas décadas. Atualmente, uma sucessora do sexo feminino é cada vez mais bem aceita no mundo dos negócios. Desse modo, a Ritter Alimentos hoje apresenta duas mulheres em cargos relevantes: uma diretora pertencente à família proprietária, e uma gerente, funcionária contratada.

Contudo, nem sempre foi assim. Durante muito tempo, a participação feminina no topo da administração da Ritter foi limitada. A questão do gênero foi marcada pela inclusão das mulheres na composição acionária e pela sua exclusão, por muito tempo, de postos de trabalho relevantes. Dessa forma, o controle acionário foi inicialmente dividido de forma

igualitária entre as quatro irmãs da segunda geração. Contudo, na década de 1950, uma delas vendeu a sua parte, o que marcou a retirada de um genro da participação no negócio. Ocupando um lugar secundário, o trânsito feminino foi restrito ou impedido pelos gestores da Ritter. A filha Gonda trabalhou por nove anos na empresa do pai, mas com carga horária reduzida e, ao casar, entregou suas funções ao marido. Houve uma mudança na quarta geração com a posição da bisneta do fundador, Elisabeth Beiser, a primeira mulher da família e, até então, a única a ocupar uma posição situada na equipe diretiva da empresa. Elisabeth é casada e seu marido nunca trabalhou na empresa. Além disso, ele não poderia substituí-la em suas funções, como ocorreu no primeiro ciclo da empresa, pois elas exigem formação universitária especializada na área de química de alimentos, o que não é o ramo dele.

Outra transformação no caráter da direção diz respeito à admissão de pessoas para funções administrativas ou técnicas. A preferência está voltada para profissionais contratados e que não fazem parte do grupo familiar, tendo em vista a formação de uma equipe com as pessoas certas para colocarem seu conhecimento em prática, gerando os melhores resultados para o negócio. Jovens membros da família, como Felipe Beiser, da quinta geração, podem apenas realizar um estágio de dois anos em diferentes setores da empresa, não sendo mais efetivados, como ocorria em gerações anteriores. Essa nova regra, que elimina qualquer possibilidade de nepotismo, deve estar relacionada aos difíceis momentos de tensão e conflitos oriundos da impossibilidade de integrar de modo satisfatório o mundo da família e o mundo dos negócios, tendo até mesmo ocorrido a demissão de membros do grupo familiar. A forma como os diretores enfrentaram esses conflitos é justificada por metas a serem alcançadas, como garantir a continuidade do empreendimento e buscar sempre um desempenho técnico e administrativo excelente.

O atual diretor da Ritter Alimentos S.A. percebe o grande benefício de se encontrar no centro do *Modelo de Três Círculos: Propriedade, Gestão e Família*, explicado na obra organizada por Kelin Gersick: a liberdade para desempenhar suas funções administrativas. Essa situação permite a tomada de decisões ousadas no sentido de inovação, com todos os riscos que delas advêm. Simultaneamente, ele avalia que o seu maior desafio consiste em ter de prestar contas para todo o grupo acionista, que é formado por membros do grupo familiar no qual nasceu.

No caso da Ritter Alimentos, os acionistas estão inseridos no círculo de proprietários da empresa e todos também se encontram no círculo da família. Por essa razão, o grupo familiar se identifica com o empreendimento, o que pode gerar, eventualmente, um sentimento de orgulho. Para os membros da família que também se encaixam no círculo da gestão, o negócio se transforma no ambiente para a sua atividade profissional. Contudo, um gestor ligado à família também pode ser afastado do trabalho, o que implica perdas importantes, como a principal fonte de renda, o status e a posição de liderança como empresário. Situações assim geram reações negativas em várias pessoas envolvidas. Por isso, as regras estão mudando, tendo em vista um futuro com menos tensões. No entanto, atualmente, o Diretor-Presidente, como membro da família, deve dar satisfações a todos os acionistas e enfrenta um alto nível de cobrança, além da possibilidade de perder o cargo.

O executivo que faz parte do grupo familiar pode ter a visão do negócio em parte influenciada pelo contexto desse grupo. Seu olhar não é de quem está fora da família controladora e da própria história da empresa familiar, mas sim de quem sempre esteve de alguma forma dentro do empreendimento. O processo de escrita desta pesquisa passa pela mesma lógica. O ponto de vista da pesquisadora com relação ao objeto, bem como dos relatos das fontes orais, é mais interno. Nesse sentido, uma pessoa que pertence à família ligada ao negócio, dificilmente poderia contar com depoimentos sinceros de funcionários do empreendimento. Assim, todos os depoimentos orais sobre a empresa presentes neste trabalho são de familiares atuantes em algum momento do seu processo histórico. Por isso, a pesquisa acabou por contemplar a posição dos empresários em detrimento daquela dos operários. Apesar disso, procurou-se chegar a conclusões com certo grau de distanciamento, mesmo que a autora tenha como bisavô o fundador da empresa que é objeto de pesquisa.

O histórico de Frederico Augusto Ritter, antes mesmo da inauguração da sua fábrica na Granja Esperança, como mestre cervejeiro da H. Ritter e Filhos, indústria criada por seu pai Henrique, justifica as condições que ele tinha para o investimento realizado na Ritter Alimentos. Sua fábrica, de início, não exigia o mesmo nível de especialização de uma cervejaria, já que se tratava da produção de leite, laticínios e doces, como geleias. Mas a experiência profissional prévia no ofício de administrar uma indústria e a herança cultural transmitida por uma família empresária certamente foram decisivas para esse comportamento empreendedor, que resultou de um “aprendizado acumulado” de vivências no Brasil e no

exterior. Aos recursos e conhecimentos técnicos e industriais provenientes da atividade anterior, se somaram a vontade de ocupar a posição de principal líder no negócio, a visão de uma boa oportunidade e o sonho de deixar para os descendentes um empreendimento que poderia continuar no futuro.

Da mesma forma que a longa duração da empresa, incluindo as suas condições de origem, se torna a própria problemática da pesquisa, assim também essa longa duração se torna a maior dificuldade para este estudo, que percorre um espaço de tempo que vai de meados do século XIX até o início do século XXI. O começo deste trabalho se situa em 1868, quando o patriarca Georg Heinrich Ritter fundou a primeira cervejaria do Rio Grande do Sul no porão de sua casa em estilo enxaimel no município de Linha Nova, na época colônia Picada Café, pertencente a São Leopoldo. Já o ponto final da tese foi colocado no momento da virada no sistema de gestão e de funcionamento interno da Ritter Alimentos, com as novas tecnologias que levam à automação. Isso ocorreu em 2011.

A proximidade no tempo com relação a este último ciclo da história da empresa constituiu uma segunda dificuldade a ser enfrentada pela historiadora que escreveu este trabalho. A falta de um distanciamento temporal maior com relação a esse período torna complexo o ato de escrever sobre a história de uma empresa do presente. Nesse ponto, se discute se o objeto é realmente pertinente à análise histórica. Como toda pesquisa de História Empresarial se situa em um quadro multidisciplinar, que inclui a Economia, a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Administração de Empresas, além da própria História, apenas recentemente os historiadores passaram a tratar as empresas como objeto de estudo. Isso ocorre, em parte, devido às dificuldades do historiador em analisar um tema do presente.

No decorrer do processo de construção e desenvolvimento da empresa, evidenciam-se aspectos que são contínuos, assim como outros que são mudanças nas sucessões, nas relações de parentesco, nas questões de gênero e nos relatos dos entrevistados.

Esses relatos de experiências de vida ligadas à empresa, com real valor de documento, coloriram a sua história, que foi se tornando cada vez mais fascinante no decorrer do processo. Como toda fonte histórica, as entrevistas se constituíram em verdadeiras pistas para a aproximação do passado, bem como do presente, do objeto de pesquisa. As conversas

permitiram compreender as atitudes dos empresários quanto a dificuldades enfrentadas e aos projetos para o futuro do empreendimento. Esse tipo de informação não chegaria ao nosso conhecimento através da análise de contratos ou de livros de contabilidade.

A narrativa de Otto Walther Beiser sobre o passado da sua família, gravada em abril de 2004, foi o ponto de partida para o estudo. Ao dar a sua versão dos acontecimentos ligados aos antepassados da família *Ritter*, ele também deu sentido à realidade que me cercava. A essa narrativa somou-se uma segunda entrevista, na qual ele caracterizou a fábrica de antigamente, por ele desmontada, bem como discorreu sobre a evolução da empresa durante e após o percurso em que foi seu Diretor-Presidente. Isso tudo justifica por que ele mereceu ser citado tantas vezes em diferentes momentos do trabalho.

Citações de todos os depoentes perpassam o texto. No entanto, alguns sujeitos se encaixam melhor em algum capítulo do que em outro, em decorrência da natureza de suas vivências se situar melhor no início, no meio ou no final da tese, que foi organizada de acordo com uma ordem cronológica que identifica os ciclos do empreendimento. Nesse sentido, Otto Walther Beiser se destaca como um personagem privilegiado, por contribuir com passagens de peso e, por isso, plenamente citáveis em todas as etapas da pesquisa.

O grupo de entrevistados tem em comum a questão do pertencimento à família empresária. Contudo, nem todos os sujeitos do grupo estão ou já estiveram nos círculos da gestão ou da propriedade. Gonda, a filha do fundador, e o seu primo Frederico Werner, que faleceu recentemente, em agosto de 2011, atribuíram um significado especial ao passado que experimentaram nos primeiros tempos do negócio do pai e tio, respectivamente.

Os diretores-conselheiros, Frederico Ingo e Carlos Henrique, assim como o já comentado Otto Walther, nos ajudaram a construir uma visão da contribuição da gestão dos irmãos Beiser para a evolução da empresa. O segundo ciclo, ora com desenvolvimento, ora com retração e sempre lidando com a política econômica do governo brasileiro, foi apresentado pelos irmãos Beiser, que preservaram o empreendimento da melhor forma possível.

Foram ouvidos também os indivíduos mais jovens desta família empreendedora. No diálogo com os atuais diretores Walter e Elizabeth, verificou-se a existência de um projeto de pesquisa e desenvolvimento que incentiva a constante modernização. Além disso, observou-se toda uma mudança de postura com relação à admissão de profissionais promovida pela gestão. Essa postura se reflete no futuro do mais novo membro da família a cursar Administração de Empresas, Felipe, que também foi entrevistado. A decisão de finalizar as entrevistas com um rapaz de 20 anos pode parecer, a princípio, surpreendente, já que é possível supor que uma maior experiência de vida seria necessária para prestar um depoimento com valor de fonte histórica. No entanto, entendeu-se que, para a análise do objeto de pesquisa e o tratamento da problemática, o relato e a opinião de Felipe se tornaram tão relevantes quanto os de seus tios-avós, avô e até da tia-bisavó e seu falecido primo.

A medida da contribuição das narrativas de todos os indivíduos entrevistados é difícil de avaliar. Até a realização deste trabalho, as vivências e o conhecimento dos depoentes sobre a história da empresa e da família nunca haviam sido registrados. A tese, sem dúvida, está resgatando e preservando dados sobre o objeto de pesquisa que, de outro modo, seriam perdidos. Todo esse esforço para pesquisar a empresa familiar desemboca no aparente e, provavelmente, necessário paradoxo entre tradição e modernização.

A empresa busca manter uma ideia de tradição, mas ao mesmo tempo não se encontra estagnada. A modernização constante está presente na exclusão e na introdução de novos produtos, bem como na renovação dos procedimentos e das tecnologias da produção industrial. Esse processo não ocorreu sem passar por experiências desastrosas, como as tentativas frustradas do fundador de plantar oliveiras para colher azeitonas ou de produzir champignons e molho inglês para sopas. Assim, se foi desativada a produção de laticínios, conservas salgadas, compotas, balas, molhos e champignons das primeiras décadas, a decisão de produzir as barrinhas de cereais e as linhas de doces *light*, *diet* e ZERO representou inovação e garantiu a sobrevivência e o crescimento da Ritter.

A diversificação da empresa sempre esteve associada a uma relação com os produtos já existentes, ou seja, a alimentos, e mais recentemente, a doces. Essa diversificação diminui os riscos, já que a marca *Ritter* conquistou significativo prestígio no setor onde atua. Desse modo, na década de 1990, por exemplo, as barras de cereais representaram uma inovação para

a empresa mesmo se tratando de um alimento já fabricado no Brasil e no exterior por outras empresas que se anteciparam à *Ritter*, que, nesse caso, não foi pioneira.

O pioneirismo na linha de produção da empresa se evidenciou mais em novos usos e em novos conceitos de materiais de embalagem no país. Isso ocorreu com o lançamento das miniembalagens para geleias e mel, um produto complementar ao setor turístico, com os potes plásticos, que substituíram os antigos modelos de madeira, e com o plástico, colocado no lugar do celofane. Esse esforço inovador, que melhorou o estado de conservação dos produtos, só foi possível a partir do final da década de 1960, quando se instalou em Cubatão, SP, a primeira fábrica de polietileno do Brasil. A partir desse momento, a empresa usou a estratégia de acrescentar uma embalagem diferente a um produto já existente.

Procurou-se, ao longo da tese, recuperar o desempenho de longo prazo da *Ritter Alimentos* através das suas etapas de evolução, organizadas em três ciclos, desde a época em que era uma pequena indústria até se tornar uma instituição que fornece para o mercado produtos que podem ser caracterizados como *globais*.

O primeiro ciclo da empresa (1919-1966), que pode ser denominado como *fábrica de antigamente*, se caracterizava pela utilização das mãos operárias e de máquinas que estavam se tornando obsoletas em boa parte dos processos de produção. Naquela época, não havia qualquer tipo de incentivo por parte do governo brasileiro para a industrialização do país e a empresa se autofinanciava, fazendo uso, sobretudo, de recursos com origem na atividade industrial anterior do fundador. Nessas condições, muitos equipamentos eram de segunda mão, como uma caldeira que havia pertencido a uma companhia de navegação que se desfez de seus antigos barcos a vapor, uma máquina com energia movida a lenha adquirida da Cervejaria Continental e uma máquina para o setor de balas que fora de uma empresa que havia fechado as portas, a *Wolkmann*. Assim como esta empresa ou o já citado grupo Matarazzo, muitas empresas familiares não sobrevivem. Quando o fundador se ausenta, os descendentes podem se afastar do ideal que norteava o início do empreendimento, o que pode ser um fator para a descontinuidade.

No final da década de 1930, a empresa adquiriu máquinas da Alemanha e da Suíça para o setor de queijos. Um novo prédio para abrigar a queijaria foi inaugurado em 1939. A

cultura e a ligação de Frederico Ritter com esses países europeus facilitaram as transações para adquirir os equipamentos. Todo esse maquinário foi desativado durante a década de 1960, quando a *Ritter* foi desmontada e passou pelo seu primeiro grande processo de modernização tecnológica.

Nessa fase inicial, o empreendimento tinha um caráter mais agrícola do que propriamente fabril, o contrário do que acontece atualmente. Hoje, as empresas agrícolas se dedicam à agricultura e às atividades extrativas, enquanto as empresas industriais estão voltadas à elaboração de produtos. Duas linhas de produtos industriais salgados foram relevantes nessa fase: a de laticínios e a de conservas.

A linha de doces, que domina a empresa até hoje, era preparada com as frutas extraídas das árvores da própria Granja Esperança plantadas por Frederico Ritter. Ocorreram experiências com plantações de moranguinhos, aspargos, fungos. Mesmo com características rurais, a ainda pequena fábrica, situada em uma granja e inaugurada em 1919, assumiu o papel de ter sido a empresa pioneira de Cachoeirinha, que, naquela época, ainda pertencia ao município de Gravataí. Esse pioneirismo contribuiu muito para torná-la uma referência no local.

Em memória ao criador da Ritter Alimentos, a avenida onde se encontra a entrada da propriedade em que está instalada a empresa recebeu o seu nome. Essa homenagem e, principalmente, o fato de Frederico Augusto Ritter ter fundado a primeira empresa da cidade, com a razão social *Ritter*, não deixam que ele seja esquecido pela população cachoeirinhense. Outro motivo de valorização da empresa pelos locais reside no fato de que, durante a maior parte do século XX, ela foi a principal contribuinte de impostos a beneficiar a economia do município.

Ainda no primeiro ciclo, a empresa demonstrou uma grande capacidade de sobrevivência ao superar o estado de calamidade pública causado pela enchente de 22 dias no ano de 1941, em Porto Alegre. Mesmo não atingida diretamente, a fábrica esteve impedida de operar normalmente, com os meios de transporte paralisados, as comunicações interrompidas e muitos serviços públicos parados.

A tragédia local ocorreu em um momento em que o contexto internacional era ainda mais avassalador, também exigindo força de superação: a Segunda Guerra Mundial. Se a economia brasileira sofreu muito com o *estado de guerra*, a empresa de Frederico Ritter também enfrentou dificuldades, sobretudo por perder o acesso a artigos necessários para as operações da sua indústria, antes tão abundantes, que foram desaparecendo do mercado internacional. No início da década de 1940, houve escassez de açúcar cristal, fungo e folha de flandres, com o qual se fabricavam latas. Continuar produzindo nessa época de privação era uma verdadeira batalha.

Apesar desse contexto desanimador e de todas as adversidades, a fábrica de antigamente se manteve, sempre dando a volta por cima e demonstrando capacidade de recuperação. As primeiras gerações da empresa enfrentaram as adversidades com iniciativas para evitar que o negócio quebrasse, sem, no entanto, criar expectativas demasiadamente otimistas a partir da suposição de que tudo logo iria se resolver. Sempre acreditaram que, no final, iriam sobreviver e vencer a tudo, como de fato ocorreu.

Além das questões econômicas dos anos 1940, era necessário lidar com a política de nacionalização do governo Vargas. O fato de Frederico Ritter ser brasileiro contribuiu para evitar perseguições e problemas políticos que poderiam ter ocorrido se ele fosse um estrangeiro, com origem em um dos países do Eixo e considerado inimigo da nação. Um proprietário nascido no país, de alguma forma, protegia a empresa naquele período de conflito internacional. Nesse sentido, a empresa também pode ter sido beneficiada pela sua localização geográfica, bastante retirada e distante de um centro urbano maior. Por não se encontrarem tão à vista das autoridades, os alemães que trabalhavam na fábrica não foram procurados. Em razão dessa situação, não era o momento oportuno para reorganizar a questão societária, embora o fundador da *Ritter* já demonstrasse boa vontade para admitir como sócios os genros que haviam emigrado da Alemanha.

Para o genro Fritz Bernhard Beiser, que havia encerrado em 1941 um negócio voltado para a produção de vinhos em Desvio Blauth, na Serra gaúcha, a oportunidade de trabalhar com o sogro representou praticamente a única solução possível para os seus problemas. Contudo, depois de tanto tempo, pode-se concluir que, se a empresa foi a tábua de salvação para Fritz, ele, com o tempo, também se transformou na tábua de salvação do negócio. A

empresa teria tido poucas chances de continuar se não tivesse encontrado um líder com o seu preparo e que sabia respeitar a estrutura existente, realizar mudanças com sensibilidade e sem destruir. Tendo Frederico Werner Hamann a seu lado na gestão do negócio, Fritz foi o sucessor de Frederico na segunda geração. Gradualmente, também ele entregou as suas funções para a terceira geração de gestores, seus próprios filhos: Otto Walther, Frederico Ingo e Carlos Henrique.

A *fábrica de antigamente* foi remodelada no segundo ciclo (1966-2008). Esse ciclo iniciou no momento em que os irmãos *Beiser* entraram para a empresa fundada pelo avô materno e enfrentaram o desafio de gerenciá-la juntos, evitando prejudicar o bom relacionamento. Uma filosofia de trabalho que pretendia contribuir para o desenvolvimento e modernização da empresa foi implementada desde o início da década de 1960, quando Fritz Beiser gradualmente foi passando o bastão para o filho mais velho Otto Walther que, como ele, era economista. Se Fritz estudou em universidades da Alemanha, Otto fez o mesmo nos Estados Unidos. Pai e filho se sucederam na liderança do empreendimento com o gabarito e a distinção de terem uma formação superior qualificada no exterior.

No primeiro ano do segundo ciclo, a empresa tomou uma importante medida: constituiu uma sociedade anônima. Se, no contexto de guerra mundial do primeiro ciclo, a empresa estava protegida por ter um proprietário nascido no Brasil, no segundo ciclo o que mais a protegeu de ser liquidada foi o fato de deixar de ser uma empresa individual. Essa medida impediu que o pedido de cisão de um grupo minoritário da família, descontente com a demissão de um de seus membros, fosse legalmente aceito, o que poderia destruir o empreendimento.

Uma importante contribuição de Fritz Beiser como gestor, e que foi levada em conta pelos filhos que o sucederam no segundo ciclo, consistiu na ideia de valorizar e tratar muito bem cada funcionário. Vistos como colaboradores, eles devem receber um treinamento apropriado para servir a empresa e os clientes.

O programa de modernização dos processos industriais foi iniciado pelos irmãos *Beiser* no final da década de 1960. As medidas mais relevantes do programa foram: a instalação de um laboratório renovado em área mais ampla, tendo em vista principalmente

controlar a qualidade das matérias-primas e os processos de produção; inovações tecnológicas que revolucionaram os conceitos para embalar produtos; e uma visão de mercado que oferece produtos de acordo com os costumes regionais, com base nas diferentes necessidades de alimentação das áreas urbanas e rurais do Brasil.

Para o programa alcançar pleno sucesso, fez-se necessário o investimento em equipamentos que viabilizaram a fabricação de produtos de qualidade, acondicionados em embalagens e miniembalagens inovadoras que agradassem e, inclusive, criassem o desejo de consumo. Para a aquisição de máquinas, a indústria contou com auxílios de instituições financiadoras oficiais do Estado a partir da década de 1970. Inserido na política desenvolvimentista dos governos militares, o BNDES proporcionava recursos para empresas privadas como a *Ritter Alimentos* planejarem o seu desenvolvimento. Esses incentivos continuaram ocorrendo em outros contextos governamentais e, inclusive, mais recentemente, para o projeto e a construção da fábrica de chocolates, que se encontra em fase adiantada de execução. Contudo, observou-se que, ao enfrentar a crise econômica do final do regime militar, nos anos 1980, a empresa acabou por reduzir a sua produção, encolhendo para sobreviver.

Os alimentos produzidos mais recentemente exigem cada vez mais conhecimento e utilização de tecnologias. Se nos primórdios da fábrica era mais fácil para uma dona de casa preparar de forma caseira um doce similar ao industrializado, atualmente, com a complexidade dos processos de produção, cada vez se torna mais difícil realizar certas tarefas na cozinha com a mesma eficiência da indústria de alimentos. Além disso, com as mulheres cada vez mais ocupando postos no mercado de trabalho, sobretudo nos grandes centros urbanos, e com a diminuição do tempo livre para cozinhar em casa e para ficar à mesa em uma refeição mais prolongada, o que se torna um verdadeiro ritual, os alimentos prontos passam a ser cada vez mais consumidos pela população mundial.

O empresário deve estar atento àquilo que o consumidor procura. Um exemplo clássico dessa falta de atenção ocorreu no setor automotivo, no início do século XX. A General Motors foi vitoriosa na remodelação da produção de seus carros com relação à concorrência da Ford, que resistia em promover mudanças e mantinha a ideia de que o cliente poderia ter o carro da cor que quisesse desde que fosse preto. As empresas precisam observar

as necessidades e a vontade do consumidor moderno. O sociólogo francês Alain Touraine reflete sobre esse assunto:

Doravante a racionalidade só pode ser instrumental, uma vez que ela está a serviço de uma demanda que expressa tanto a busca de símbolos de um status social ou o desejo de sedução e do exotismo como a procura de aparelhos que substituam o trabalho ou que permitam os deslocamentos rápidos ou ainda alimentos de qualidade garantida e rápidos de preparar (TOURAINÉ, 2008, p. 105).

O serviço que a *Ritter Alimentos* proporciona ao mercado consumidor se insere no nicho dos alimentos feitos com qualidade e praticidade no seu preparo. Assim, o empresário organiza e oferece os produtos industrializados que o homem moderno precisa ou tem intenção de comprar. Nesse processo, a empresa se reinventa, o que demonstra o grau de sua capacidade adaptativa.

As iniciativas introduzidas nas linhas de produção nos últimos vinte anos fomentaram mudanças nos hábitos do consumidor. O empresário que trabalha com o objetivo de criar nas pessoas o desejo de adquirir novidades intervém no contexto socioeconômico, chegando, inclusive, a cumprir um papel social de educador. O consumidor aprende, por exemplo, que levar na bolsa barrinhas de cereais pode garantir um lanche rápido e nutritivo em um momento em que não é possível ter acesso a uma cozinha para preparar uma rápida refeição no meio da tarde. As pessoas passam a se alimentar de outra maneira, com produtos industrializados desse tipo. Assim, o mundo em que vivemos vai ficando diferente a partir das atividades das empresas.

Com a ideia empreendedora de fornecer ao cliente uma gama maior de alimentos que ele pode aprender a consumir, a empresa busca ampliar a sua linha de produção e a sua clientela. O cliente pode ser um indivíduo, mas também pode ser outra indústria de alimentos que utilize o produto *Ritter* como um ingrediente no seu processo de produção. O projeto de expansão para atender tanto a venda a varejo como a industrial, centrado na produção de chocolates e derivados, foi lançado em 2010.

O terceiro ciclo, no qual se encontra a empresa, teve início em outubro de 2011, quando ela trocou totalmente o seu sistema de gestão, após a mobilização de toda a equipe de trabalho, que aprendeu a lidar com as novas ferramentas. Os colaboradores foram treinados

para executar tarefas que podem ser da área de produção bem como da área de administração, em um processo absolutamente automatizado que interliga todos os setores da empresa. Toda essa atualização transformou a *Ritter Alimentos*, que agora pode ser vislumbrada como uma *fábrica do futuro*.

Uma nova planta para a fábrica de chocolates foi construída, com a finalidade de garantir instalações e condições físicas melhores e mais modernas para o desenvolvimento dessa linha diferenciada de produtos. O subsídio do Programa de Sustentação de Investimento (PSI), do BNDES, garantiu a viabilidade de todo esse processo de modernização.

O padrão de qualidade e a aplicação da tecnologia de ponta faz dos alimentos *Ritter* verdadeiros produtos globais. Nesse sentido, um técnico do setor de alimentos de uma excelente empresa do Primeiro Mundo compreenderia o sistema da *Ritter*, que seria similar ao do seu país.

A análise aqui realizada aponta os seguintes motivos que justificam a longa duração da *Ritter Alimentos*:

- A condução do processo sucessório, mesmo vinculado a relações de parentesco e de gênero, foi bem sucedida. Atualmente, observa-se a entrada de profissionais que não são membros da família e de mulheres. Novas regras para a admissão das pessoas certas para ocuparem o topo da administração do empreendimento visam evitar tensões entre diferentes segmentos da família.

- O sistema de direção da empresa, que se encontra na categoria especial de *empresa familiar*, sempre se caracterizou por inserir líderes administrativos não só no círculo da gestão propriamente dita, como nos círculos da família e da propriedade. Nesse sentido, mudanças se encaminham para um futuro em que a empresa terá um Presidente contratado e que não é membro da família.

- A empresa está em constante processo de modernização, mesmo preservando uma imagem de empresa tradicional. Nesse sentido, os procedimentos de criar e renovar as

diversas linhas de produtos estão presentes em todos os ciclos que compõem a história da empresa.

- A implementação de novos processos industriais resultou em grandes mudanças na empresa a cada ciclo que se iniciava. Assim, o segundo ciclo desmontou a fábrica de antigamente e outra surgiu em seu lugar. Neste momento, o terceiro ciclo começou com a instalação de um sistema totalmente automatizado em todos os setores e com o erguimento da fábrica de chocolates. A automação e todas as novas tecnologias transformaram os produtos *Ritter* em produtos globais.

- O empreendimento sempre se manteve em funcionamento, superando grandes dificuldades externas em momentos pontuais de guerra, calamidade ou crise e demonstrando capacidade de sobrevivência.

- O espírito empreendedor sempre esteve presente nas iniciativas dos gestores da empresa, mediante adaptação de produtos existentes ou criação de novos produtos apropriados a comportamentos sociais mais modernos e relacionados a um alimento industrial mais prático, de fácil preparo e consumo. Tal espírito cresce a cada dia também no Brasil e no mundo em programas de ensino e de formação profissional.

Estamos vivendo na era do empreendedor, com o empreendedorismo sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedades e corporações. A educação empreendedora nunca foi tão importante em termos de cursos e pesquisa acadêmica (HISRIC, 2009, p. 41).

Se atualmente as universidades estão cada vez mais envolvidas em promover centros de atividades empresariais, tal ainda não ocorria com tamanha intensidade nas décadas de 1960 e 1970 do século passado. Isso valoriza ainda mais as iniciativas da terceira geração da empresa, que desmontou a fábrica de antigamente.

- A empresa sempre se manteve predominantemente vinculada ao mercado interno, com um histórico de exportações com índices pouco significativos. A forma de ampliar sua clientela foi ir além do tradicional consumidor do varejo – atendendo as necessidades de alimentos práticos e adequados à vida moderna – e passar a incluir outras indústrias

alimentícias, como de bolos, biscoitos, iogurtes ou chocolates caseiros, entre seus clientes, fornecendo-lhes ingredientes que fazem parte do alimento que elas próprias produzem.

- Em alguns momentos, a empresa teve a parceria do governo, que ofereceu subsídios para a aquisição de máquinas e equipamentos atualizados, através de empréstimos com juros baixos. Quando a origem de seu capital deixou de ser o autofinanciamento e se tornou possível apelar para um tipo de crédito estatal, as facilidades para a modernização da empresa aumentaram.

Pode-se inferir que os argumentos que buscam justificar a continuidade e longevidade do presente objeto de pesquisa podem ser aplicados à realidade de outras empresas longevas, com relevante papel econômico e social no contexto onde se situam. Ainda há muito a ser pesquisado sobre empreendimentos familiares no Rio Grande do Sul. A escolha de uma empresa como objeto de pesquisa deixa outras tantas indústrias para serem analisadas em trabalhos futuros. Assim como a *Ritter Alimentos*, muitas empresas podem triunfar e alcançar a marca do centenário.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Verena. *Ouvir contar: textos em história oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- ASSIS, Célia de (Coord.). *Chama empreendedora: a história e a cultura do Grupo Gerdau: 1901-2001*. São Paulo: Prêmio Editorial, 2001.
- BAKOS, Margaret Marchiori. *Porto Alegre e seus eternos intendentes*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.
- BEISER, Ana Cristina. *Frederico Augusto Ritter: de cervejeiro a doceiro*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- BEISER, Fritz. *Biografia de Frederico Augusto Ritter*. Porto Alegre, 1973. (mimeo).
- BEISER, Walter. *As relações entre indústria e varejo na distribuição de alimentos no Estado do Rio Grande do Sul: o caso do setor de massas*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1995.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECON, 1987.
- BLAINEY, Geoffrey. *Uma breve história do Século XX*. 2. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2010.
- BLANCATO, Vicente S. *As forças econômicas do Rio Grande do Sul: primeiro centenário da Independência: 1822-1922*. Porto Alegre: Globo, 1923.
- BUENO, Eduardo; TAITELBAUM, Paula. *Indústria de ponta: uma história da industrialização do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Buenas Idéias, 2009.
- CARDOSO, Ciro Flamarion S.; BRIGNOLI, Héctor Pérez. *Os métodos da História*. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- CARMO, Paulo Sérgio do. *História e ética do trabalho no Brasil*. São Paulo: Coleção Polêmica, 1988.
- CAVALCANTI, Pedro; CHAGAS, Carmo. *História da embalagem no Brasil*. São Paulo: Grifo Projetos Históricos e Editoriais, 2006.
- COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COLLINS, James Charles. *Empresas feitas para vencer*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Tecnologia Bancária, 2006.

CONGOST, Rosa. *Comparación y análisis histórico: reflexiones a partir de una experiencia investigadora*. Conferência de encerramento do II ENCONTRO DA REDE MARC BLOCH DE ESTUDOS COMPARADOS, realizada na PUCRS, Porto Alegre, no dia 24 out. 2008. [texto manuscrito].

CONNIFF, Michael L. A elite nacional. In: HEINZ, Flavio M. (Org.). *Por outra história das elites*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CONSTANTINO, Núncia Santoro de. Teoria da História e reabilitação da oralidade: convergência de um processo. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (Org.). *A aventura (auto)biográfica: teoria e empiria*. Porto Alegre: 2004.

COSTA, Armando Dalla. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. In: COSTA, Armando Dalla; FERNANDES, Adriana Sbicca; SZMRECSÁNYI, Tamás (Org.). *Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 2008.

CYTRYNOWICZ, Roney. *Guerra sem guerra: a mobilização e o cotidiano em São Paulo durante a Segunda Guerra Mundial*. São Paulo: Geração Editorial: EDUSP, 2000.

DAMASCENO, Athos. *Colóquios com a minha cidade*. Porto Alegre: Globo, 1974.

DE MASI, Domenico. *A emoção e a regra: grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

_____. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DOBERSTEIN, Arnaldo Walter. *Porto Alegre, 1900-1920: estatuária e ideologia*. Porto Alegre: Secretaria Municipal de Cultura, 1992.

DOMENACH, Jean-Marie. *Abordagens à modernidade*. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

ERRO, Carmen (Org.). *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Ariel, 2003.

FARIAS, Suzana de. *Memórias de Linha Nova: 1847/1992*. Linha Nova [199_?] (mimeo.).

_____. *Subsídios genealógicos: descendentes de Johan Cristophel Ritter*. Estância Velha: 1999. (mimeo).

FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação de Desenvolvimento da Educação, 1995.

FÁVERI, Marlene de. *Memórias de uma (outra) guerra: o cotidiano e o medo durante a Segunda Guerra em Santa Catarina*. Florianópolis: Unival Editora, 2002.

FLORES, Hilda Agnes Hübner. Alemães e vida associativa. In: FLORES, Hilda (Org.). *Porto Alegre: história e cultura*. Porto Alegre: Martins Livreiro, 1987.

FORTES, Alexandre. *Nós do Quarto Distrito: a classe trabalhadora porto-alegrense e a Era Vargas*. Caxias do Sul: Editora da Educs; Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.

FONTANA, Yara. *Como fritar Josefinas*. São Paulo: Cultura Editora Associados, 2000.

FRANCO, Sérgio da Costa. *Júlio de Castilhos e sua época*. 4. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1996.

_____. *Porto Alegre: guia histórico*. 3. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1998.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios Editora, 1997.

GODOY, Leoni Pentiado; SILVA, Claudete Trevisan; FRIZZO, Micheline. *O benchmarking e a gestão comparativa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade*. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2001_TR21_0807.pdf>. Acesso em: 21 out. 2011.

GROSS, Alfredo. *Hunsrücker Mundart in Brasilien*. Porto Alegre: Própria, 2001.

GUIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GUIMARÃES, Rafael. *A enchente de 41*. Porto Alegre: Libretos, 2009.

HADDAD, Claudio L. S. Em favor de maior abertura. In: GIAMBIAGI, Fábio; BARROS, Octávio de (Org.). *Brasil Globalizado: o Brasil em um mundo surpreendente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HELMS, Henrique. *O panorama da aviação de 1986 a 2006 e a quebra da Varig*. Porto Alegre: 2010. (126 fls.). Dissertação (Mestrado em História) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Programa de Pós-Graduação em História, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOBBSBAWM, Eric. *A era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUNSCHE, Carlos Henrique. *O biênio 1824/1825 da imigração e colonização alemã no Rio Grande do Sul*. 2. ed. Porto Alegre: A Nação, 1975.

HUNSCHE, Emma. *Memórias de Emma Hunsche*. Porto Alegre, [s.d.]. (mimeo).

KENICHI, Ohmae. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

KLINGER, General. *Uma família Ritter no Brasil desde 1846*. Rio de Janeiro: 1965. (mimeo).

KOCKA, Jürgen. Comparison and beyond. *History and Theory*, v. 42, n. 1, p. 39-44, Feb. 2003.

LANDO, Aldair Marli; BARROS, Eliane Cruxen. Capitalismo e colonização: os alemães no Rio Grande do Sul. In: DACANAL, José Hildebrando (Org.). *RS: imigração e colonização*. 2. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1992.

LOBO, Eulália L. História empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Org.). *Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LOVE, Joseph. Elites regionais. In: HEINZ, Flávio M. (Org.). *Por outra história das elites*. Rio de Janeiro: Editora FGH, 2006.

MARTINY, Carina. *Os serviços públicos e políticos estão de certo modo ligados à prosperidade do município: constituindo redes e consolidando o poder: uma elite política local (São Sebastião do Caí, 1875-1900)*. São Leopoldo: 2010. (364 fls.). Dissertação (Mestrado em História) - Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2010.

MOMBACH, Isabel Cristina Camboim. *Memórias de Cachoeirinha*. Cachoeirinha: Prefeitura Municipal de Cachoeirinha/Secretaria Municipal de Educação e Cultura, 1990.

MONTEIRO, Charles. *Porto Alegre: urbanização e modernidade: a construção social do espaço urbano*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1991.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ORTEGA, Miguel Alfonso Martínez-Echevarría. Qué teorías de la empresa tienen sentido en la historia empresarial? In: ERRO, Carmen (Org.). *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Ariel, 2003.

PAOLI, Maria Célia; DUARTE, Adriano. São Paulo no plural: espaço público e redes de sociabilidade. In: PORTA, Paula. *História da cidade de São Paulo*. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 3.

PERROT, Michelle. Figuras e papéis. In: PERROT, Michele (Org.). *História da vida privada 4: da Revolução Francesa à Primeira Guerra*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. *A burguesia gaúcha: dominação do capital e disciplina do trabalho (RS: 1889-1930)*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1988.

_____. *História do Rio Grande do Sul*. 6. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1992.

PIMENTEL, Fortunato. *O Rio Grande do Sul e suas riquezas*. Porto Alegre: Livraria Continente, [s.d.].

PISCITELLI, Adriana. *Jóias de família: gênero e parentesco em histórias sobre grupos empresariais brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2006. (Coleção Etnologia).

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

READER'S DIGEST (Coord.). *Alimentos saudáveis, alimentos perigosos: guia prático para uma alimentação rica e saudável*. 9. ed. Rio de Janeiro: Reader's Digest Brasil, 2003.

ROCHENBACK, Sílvio; FLORES, Hilda Agnes. *Imigração alemã: 180 anos: história e cultura*. Porto Alegre: CORAG, 2004.

ROSA, Gilson Justino da. *Imigrantes alemães: 1824-1853*. Porto Alegre: EST Edições, 2005.

SAES, Flávio. São Paulo republicana: vida econômica. In: PORTA, Paula. *História da cidade de São Paulo*. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 3.

SCARLET, Erica D. *Os 40 anos de Calçados Azaléia S. A. (1958-1998)*. Azaléia, 1998.

SCHEMES, Cláudia. *Pedro Adams Filho: empreendedorismo, indústria calçadista e emancipação de Novo Hamburgo (1901-1935)*. Porto Alegre: 2006. 445fls. Tese (Doutorado em História) - Programa de Pós-Graduação em História, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHEMES, Cláudia; FAY, Cláudia; PRODANOV, Cleber Cristiano. Arriscar e inovar: uma geração de empreendedores gaúchos do século XX. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM HISTÓRIA ECONÔMICA – ABPHE. *História econômica de empresas*. São Paulo: 1998. v. 1.

SCHNEIDER, Silvano. *A história da indústria pioneira de Cachoeirinha de Frederico Augusto Ritter*. Porto Alegre: 2001 (mimeo.)

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEITENFUS, Ricardo Antônio Silva. *O Brasil de Getúlio Vargas e a formação dos blocos 1930-1942: o processo de envolvimento brasileiro na II Guerra Mundial*. São Paulo: Nacional; Brasília: INL – Fundação Nacional Pró-Memória, 1985.

SPALDING, Walter. *Pequena história de Porto Alegre*. Porto Alegre: Sulina, 1967.

SOUZA, Célia Ferraz de; MULLER, Dóris Maria. *Porto Alegre e sua evolução urbana*. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

TELLES, Leandro. *Do Deutscher Hilfsverein ao Colégio Farroupilha 1858/1974*. Porto Alegre: Ed. Associação Beneficente e Educacional de 1858, 1974.

TERRA, Eloy. *As ruas de Porto Alegre*. Porto Alegre: AGE Editora, 2001.

THOMPSON, Paul. *A voz do passado: história oral*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TOURAINÉ, Alain. *Crítica da modernidade*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

VALDALISO, Jesus Maria; LÓPEZ, Santiago. Sirve para algo la historia empresarial? In: ERRO, Carmen (Org.). *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Ariel, 2003.

VINCENT, Gérard. O corpo e o enigma sexual. In: PROST, Antoine; VICENT, Gerard. *História da vida privada: da Primeira Guerra aos nossos dias*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

ARTIGOS DE REVISTAS E JORNAIS

A HISTÓRIA da cerveja no Rio Grande do Sul. *Revista do Globo*, Porto Alegre, p. 26-8, 30 nov. 1940.

DAMASCENO, Athos. Gambrinus por estas bandas: provocação ao estudo da economia e da sociologia da cerveja no Rio Grande do Sul. *Correio do Povo*, Porto Alegre, Caderno de Sábado, 13 jan. 1973. p. 16.

DESEMBOLSOS do BNDES vão recuar neste ano. *Brasil Econômico On-line*, p. 1, 2011.

FAMÍLIAS brasileiras de origem germânica. *Revista Genealógica Latina*, São Paulo, Instituto Genealógico Brasileiro/Instituto Hans Staden, p. 701-17, 1965.

KELLER, Hansheinz. Hunsrücker Auswandererfamilien in Brasilien. *Brasil Post*, n. 1805, p. 8-11, 20 jul. 1985.

REVISTA RITTER DOCES NOTÍCIAS: ano I, n. 1, jan./dez. 2008.

_____ : ano II, n. 2, abr. 2009.

_____ : ano II, n. 3, jun. 2009.

_____ : ano II, n. 4, set. 2009.

_____ : ano II, n. 5, dez. 2009.

_____ : ano III, n. 1, abr. 2010.

DOCUMENTOS

ACERVO PESSOAL DE CARLOS HENRIQUE RITTER BEISER. *Atestado de Boas Referências da Fábrica de Cerveja de Frederico Pavel*. Rio Novo, MG: [s.n.], 8 maio 1898.

_____. *Atestado de Aprendizado na Fábrica de Cerveja Bavária*. São Paulo, SP: [s.n.], 1 jul. 1889 até 1 jul. 1901.

_____. *Atestado de Estágio na Fábrica de Malte Eduard Scharrer & Co*. Kannstatt-Stuttgart, Alemanha: [s.n.], 1 set. 1901 até 1 mar. 1902.

_____. *Atestado de Estágio Prático na Fábrica de Cevada “Sächsische Malzfabrik, Plauen bei Dresden”*. Plauen, Alemanha: [s.n.], 22 fev. 1903 até 7 maio 1903.

Atestado de Estágio na “Erzherzogliche Brauerei”. Saybusch, Alemanha: [s.n.], 15 maio 1903 até 3 nov. 1903.

_____. *Atestado de Técnico na Stadtbrauerei Aue (Biederlaga der Altengurger Aetienbrauerei)*. Aue, Alemanha: [s.n.], 30 out. 1902 até 18 fev. 1903.

_____. *Contrato Social da Firma Bopp, Sassen, Ritter e Companhia Limitada*. Porto Alegre: [s.n.], 27 abr. 1935.

_____. *Diploma de Mestre-Cervejeiro, Escola de Cervejeiro “Braucherakademie München”*. Munique, Alemanha: [s.n.], 20 set. 1902.

_____. *Escritura de compra do terreno na rua Brigadeiro*. Freguesia de Nossa Senhora da Aldeia dos Anjos de Gravataí: [s.n.], 22 jun. 1918.

ENTREVISTAS REALIZADAS ENTRE 2004 E 2011

BEISER, Carlos Henrique Ritter. Numeração do Arquivo do CPHO 383. Data da Entrevista: 28 jun. 2011. Data em que foi depositada no CPHO: 25 out. 2011.

BEISER, Elizabeth. Numeração do Arquivo do CPHO 384. Data da Entrevista: 16 jul. 2010. Data em que foi depositada no CPHO: 25 out. 2011.

BEISER, Felipe. Numeração do Arquivo do CPHO 398. Data da Entrevista: 6 out. 2011. Data em que foi depositada no CPHO: 28 out. 2011.

BEISER, Frederico Ingo Beiser. Numeração do Arquivo do CPHO 348. Data da Entrevista: 14 ago. 2005.

BEISER, Otto Walther. Numeração do Arquivo do CPHO 349. Datas das Entrevistas: 24 abr. 2004, 21 jan. 2011.

BEISER, Walter. Numeração do Arquivo do CPHO 347. Data da Entrevista: 10 set. 2009.

HAMANN, Frederico Werner. Numeração do Arquivo do CPHO 346. Datas das Entrevistas: 10 jul. 2004, 30 jul. de 2005.

SCHNEIDER, Gonda Ritter. Numeração do Arquivo do CPHO 244. Data da Entrevista: 8 maio 2009.

PANFLETOS PUBLICITÁRIOS

VERANEIO Desvio-Blauth: dos veraneios, o mais privilegiado pela natureza. Desvio-Blauth/Município de Farroupilha, [193_?].

VITI-VINICULTURA Beiser Ltda. Desvio-Blauth/Município de Farroupilha, [193_?].

SITES ELETRÔNICOS CONSULTADOS

<www.pucrs.br/edipucrs/fredericoritter.pdf>.

<www6.ufrgs.br/acervoartes/.../wwipdf?page=SCHULZ+Ricardo>. Acesso em: 15 dez. 2012.

<www.cachoeirinha.rs.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2010.

ANEXO A - CRONOLOGIA DAS FAMÍLIAS RITTER/BEISER

- 1846:** Os avós de Frederico Augusto Ritter, Georg Heinrich Ritter e Elisabeth Fuchs, chegaram ao Rio Grande do Sul. Eles vieram da aldeia de Kempfeld, na região do Hunsrück, na Alemanha.
- 1848:** Nascimento de Henrique Ritter em Linha Nova, no dia 15 de abril.
- 1868:** Georg Heinrich Ritter inaugurou a primeira fábrica de cerveja do Rio Grande do Sul no porão de sua residência em Linha Nova.
- 1877:** Henrique Ritter e a esposa Pauline passaram a se dedicar ao comércio na cidade de São Lourenço do Sul.
- 1879:** Nascimento de Frederico Augusto Ritter em São Lourenço do Sul, no dia 21 de setembro.
- 1880:** Henrique Ritter firmou sociedade com o cunhado Christian Jakob Trein em uma grande casa de comércio em São Sebastião do Caí.
- 1887-1890:** Henrique Ritter encontrava-se no quadro geral dos vereadores de São Sebastião do Caí.
- 1889:** Henrique Ritter desfez a sociedade com Trein e se transferiu para a capital do Estado, onde passou a administrar a Cervejaria Becker.
- 1894:** Fundação da Cervejaria de Henrique Ritter no bairro Moinhos de Vento.
- 1897:** Frederico Augusto Ritter fugiu da casa da família e acompanhou um circo trabalhando como mágico.
- 1898:** Frederico Augusto Ritter trabalhou na fábrica de cerveja de Frederico Pavel, localizada em Rio Novo, no estado de Minas Gerais.
- 1899 – 1901:** Frederico Augusto Ritter trabalhou na Cervejaria Bavária, em São Paulo.
- 1901 – 1904:** Frederico Augusto Ritter realizou estágios em fábricas de cerveja em diferentes cidades da Alemanha e esteve na cidade de Pilsen, na República Tcheca.
- 1904:** Nascimento de Fritz Bernhard Beiser em St. Johann, no estado de Rheinhessen, na Alemanha, no dia 3 de julho.
- 1906:** Inauguração da Cervejaria H. Ritter e Filhos na rua Voluntários da Pátria, no bairro Navegantes.
- 1907:** Casamento de Frederico Augusto Ritter e Olga Becker no dia 27 de julho.
- 1914:** Início da Primeira Guerra Mundial. Nesse contexto, a estátua de um cavaleiro, marca de uma das cervejas produzidas que fazia alusão ao próprio nome Ritter, que significa

cavaleiro em alemão, foi retirada da fachada da cervejaria H. Ritter e filhos para evitar atritos com autoridades.

1918: Frederico Augusto Ritter retirou-se da Cervejaria H. Ritter e filhos e adquiriu a propriedade localizada atualmente em Cachoeirinha.

1919: A família de Frederico Augusto Ritter passou a residir na Granja Esperança, em Cachoeirinha, no dia 27 de julho.

1924: Ocorreu a fusão das cervejarias H. Ritter e Filhos, Bopp e Sassen e se estabeleceu a Continental.

1933: Desembarque de Fritz Bernhard Beiser no Brasil no dia 5 de abril.

1935: Casamento de Fritz Bernhard Beiser e Wilma Ritter no dia 19 de junho.

1939: Início da Segunda Guerra Mundial. Nesse contexto, faltaram materiais de embalagem como folha de flandres e matérias-primas como açúcar e fungo. Além da escassez da economia de “guerra”, a questão societária não podia ser definida, pois os genros alemães não podiam ser admitidos como sócios em decorrência da sua nacionalidade.

1941: A enchente em Porto Alegre e nos municípios vizinhos afetou o transporte, o escoamento e a venda de produtos da Ritter na época, embora a fábrica não tenha sido atingida pelas águas. Fritz Bernard Beiser encerrou as atividades da vinicultura de Desvio Blauth e assumiu as funções de gerente e assistente de direção na indústria do sogro.

1942: Frederico Augusto Ritter adquiriu da Cervejaria Continental uma máquina a vapor com uma caldeira, chamada locomóvel.

1951: Falecimento de Frederico Augusto Ritter no dia 17 de junho. A figura jurídica da empresa se alterou para Indústrias de Conservas Ritter Ltda. e foi definida a composição acionária.

1952: A família Aner se retira da Granja Esperança, após vender sua parte da composição acionária para Fritz Beiser.

Décadas de 60 e 70: Crescimento da produção da Ritter.

1966: A sociedade por quotas foi substituída por um modelo no qual cada acionista teria uma participação. A Ritter se transforma em sociedade anônima.

1967: Instalação de um laboratório na empresa.

1976: Otto Walther Beiser assume o cargo de Diretor Presidente, após o falecimento do pai, Fritz Beiser, em 10 de novembro.

Década de 80: A empresa reduz o volume de operações.

Década de 90: A produção volta a crescer, sobretudo, com as barrinhas de cereais.

- 1999:** Início da utilização de equipamentos importados da Alemanha para a produção das barras de cereais. Isto representou um avanço devido à automação.
- 2001:** Frederico Ingo Beiser assumiu o cargo de Diretor Presidente da empresa.
- 2004:** Carlos Henrique Ritter Beiser assumiu o cargo de Diretor Presidente da empresa. O laboratório foi transferido para uma área maior e ocorreu o crescimento da equipe da área de pesquisa e desenvolvimento.
- 2008:** O bisneto do fundador, Walter Beiser, se tornou Diretor Presidente da empresa.
- 2011:** troca de sistema de gestão da empresa.

ANEXO B - DADOS BIOGRÁFICOS SOBRE OS DEPOENTES

Frederico Werner Hamann

Nasceu no dia 11 de abril de 1915 e faleceu, aos 96 anos, no dia 29 de agosto de 2011. Ele nos concedeu duas entrevistas, em 10 de julho de 2004 e 30 de julho de 2005, aos 89 e 90 anos respectivamente. O depoente era filho de Emília Ritter Hamann, irmã de Frederico Augusto Ritter, fundador da Ritter Alimentos. Estes laços de família relacionam-se com a relevante participação de Frederico Hamann no desenvolvimento da Ritter Alimentos, já que ele mesmo disse que ajudou na “evolução da empresa”. O depoente foi admitido na empresa do tio materno em 31 de agosto de 1940, assumindo a função de guarda-livros. No cargo de gerente-geral, Frederico Hamann trabalhou na empresa até se aposentar em 31 de maio de 1982, aos 67 anos. Ele foi considerado Diretor-Conselheiro do empreendimento até falecer.

Gonda Ritter Schneider

Nasceu em 05 de abril de 1920, ou seja, no ano seguinte à instalação da fábrica de alimentos da família em Cachoeirinha. Nesse sentido, Gonda acompanhou o crescimento da empresa já que durante sua infância e juventude morava na Granja Esperança, onde a indústria mantém-se em atividades ininterruptas desde a sua fundação. A depoente é filha mais nova de Frederico Augusto Ritter e Olga Becker Ritter e teve três irmãs: Meta, Wilma e Íris. Na entrevista do dia 8 de maio de 2009, ela nos contou a experiência de ter sido a única filha do fundador que trabalhou no escritório da fábrica. Sua atuação durou nove anos e meio, de 1944 até 1953, quando se casou com Silvano Schneider. A partir deste momento, o marido assumiu um cargo administrativo nos negócios da família da esposa. Gonda passou a dedicar-se ao lar e o casal teve três filhos. Este contato também foi um meio de receber fotos antigas e o texto mimeografado e escrito pelo esposo Silvano em 2001, no qual conta a sua própria versão sobre a história de vida do sogro e a sua respectiva empresa.

Otto Walther Beiser

Nasceu em 06 de abril de 1936. Duas entrevistas foram concedidas por Otto, em 24 de abril de 2004 e em 21 de janeiro de 2011. A primeira entrevista marcou o início da pesquisa sobre esta empresa familiar ainda sem nenhuma orientação acadêmica e a segunda entrevista foi realizada quando a entrevistadora estava escrevendo a sua tese de Doutorado. O depoente é o filho mais velho de Fritz Bernhard Beiser e Wilma Ritter Beiser. Seu pai foi o genro de

Frederico Augusto Ritter que se tornou o sucessor da segunda geração na liderança da empresa por ele fundada. Economista formado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul com pós-graduação em Michigan, Otto foi professor de economia na universidade em que havia estudado e atuou, sobretudo, na área financeira da Ritter Alimentos, quando nela iniciou sua carreira na década de 60. Com o falecimento de seu pai em 1976, assumiu a presidência da empresa familiar e ocupou este cargo até se aposentar e entrar para o Conselho da mesma em 2001. Ao realizar a primeira entrevista, entramos em contato com a esposa do depoente Úrsula Beiser, que nos entregou um relevante artigo escrito em alemão por Hansheinz Keller sobre a família Ritter e publicado no jornal Brasil Post, em 1985, que por ela foi traduzido para a língua portuguesa. O casal também contribuiu para a pesquisa oferecendo o texto mimeografado e escrito em 1973 por Fritz Beiser sobre a biografia de seu sogro e dois panfletos publicitários relacionados com a vinicultura Beiser e a cidade de Desvio-Blauth, no município de Farroupilha.

Frederico Ingo Beiser

Nasceu em 5 de outubro de 1938. A entrevista concedida pelo depoente a sua filha Ana Cristina ocorreu no dia 14 de agosto de 2005. Irmão de Otto Walther e Carlos Henrique, começou a trabalhar na empresa da família aos 21 anos, sem ter concluído o curso de Jornalismo. Dedicou-se à Ritter Alimentos entre 1959 e 2004, quando ao aposentar-se entrou para o Conselho da empresa. Sua atuação foi focada principalmente na área de vendas. De Diretor-Comercial passou a Diretor-Presidente em 2001.

Carlos Henrique Ritter Beiser

Nasceu no dia 15 de julho de 1942. É o filho mais novo do casal Fritz e Wilma Beiser. Depois de muitas conversas informais e muito úteis ao longo do processo de pesquisa, ele nos concedeu uma entrevista no dia 28 de junho de 2011. O depoente começou a trabalhar na empresa em 1964 na área administrativa após ter concluído cursos sobre tecnologia de alimentos em São Paulo. Em pouco tempo assumiu a gerência do setor industrial, que pode ser chamado de “chão de fábrica”, e na maior parte do seu tempo como profissional foi Diretor Industrial. A partir de 2004 tornou-se Diretor-Presidente da Ritter Alimentos, aposentando-se em 2008, quando entrou no Conselho. Em vários encontros, o depoente nos ofereceu fotografias relacionadas ao nosso estudo e um rico material relacionado à genealogia

da família Ritter, já que ele tem se dedicado a investigar sobre esta árvore genealógica há alguns anos.

Walter Beiser

Nasceu em 24 de julho de 1966. O atual Diretor-Presidente da Ritter Alimentos S. A. nos concedeu uma entrevista no dia 10 de setembro de 2009. Filho mais velho de Otto e Úrsula Beiser, graduou-se no curso de Administração de Empresas na PUCRS, em 1992. Ele realizou vários estágios na década de 1990, buscando experiências fora do âmbito da empresa familiar, em áreas diferentes como de custos, financeira, comercial, até estagiar na Ritter Alimentos também. Em 1995, Walter defendeu sua Dissertação de Mestrado, na UFRGS, estudando os canais de marketing relacionados à indústria de massas secas e os supermercados na cidade de Porto Alegre. Ao analisar a organização mercadológica entre produtores de alimentos industrializados, intermediários, comércio varejista e consumidor final, em sua pesquisa de pós-graduação, ele avançou em seus conhecimentos para gerenciar os negócios da família. O depoente foi admitido na empresa da família em 1994, trabalhando principalmente na área comercial até se tornar Diretor-Comercial. Em maio de 2008 assumiu a Presidência da empresa.

Elizabeth Beiser

Nasceu em 24 de setembro de 1970. A atual Diretora de Pesquisa e Desenvolvimento da Ritter Alimentos nos concedeu uma entrevista no dia 16 de julho de 2010. A depoente é filha do Diretor-Conselheiro da Ritter Alimentos Carlos Henrique Ritter Beiser e de Waniza Beiser. Ela é formada em Engenharia Química na PUCRS e possui especialização em Engenharia de Alimentos, na FURG. Ela foi efetivada como técnica da empresa familiar em 1993 e antes realizou estágios na mesma. Em 2005, ela tornou-se Diretora Industrial, sendo responsável pela produção e, em 2007, passou a dedicar-se ao desenvolvimento de novos produtos e ao aperfeiçoamento dos produtos de linha, após uma reestruturação interna da empresa.

Felipe Casasola Beiser

Nasceu em 12 de abril de 1991. O depoente é neto do Diretor-Conselheiro Frederico Ingo Beiser, bem como tataraneto do fundador. Estuda Administração de Empresas na PUCRS e realizou estágio em diversos setores da Ritter Alimentos durante os anos de 2010 e 2011.

ANEXO C - BIOGRAFIA DE FREDERICO AUGUSTO RITTER

Ritter Conservas RITTER S.A. - Indl. Agr. e Coml.

EM PORTO ALEGRE :

Caixa Postal, 799 - Telegramas: "CATLEYA"

Telefones: 41-17-71 e 41-19-70

GRANJA ESPERANCA - Av. Frederico Ritter, 2700 - CACHOEIRINHA - Rio Grande do Sul

C. G. C. N.º 90.288.139/001 - Inscr. Estadual 28 Prefixo 177

BIOGRAFIA de FREDERICO AUGUSTO RITTER.

XX

FREDERICO AUGUSTO RITTER nasceu em 21 de setembro de 1879 em São Lourenço do Sul, R.S., como 4º filho e 2º filho masculino do casal HENRIQUE RITTER Filho e sua mulher PAULINA KESSLER RITTER, ambos naturais do Município de São Sebastião do Caí, neste Estado. Este casal mudou-se, 2 anos antes do nascimento deste seu filho, para aquela localidade, para assumirem uma casa comercial que, porém, em 1880 venderam, para retornarem à cidade de São Sebastião do Caí, onde Henrique Ritter se associou a um cunhado, em uma firma comercial. Assim, Frederico passou a sua infância essencialmente em S. Sebastião do Caí, frequentando a escola e tornando-se um rapaz fisicamente robusto e alegre, sempre disposto para alguma travessura.-

Aos dez anos de Frederico, seu Pai resolveu mudar-se com sua família para Porto Alegre, RS., para aí fundar uma CERVEJARIA, animado para este empreendimento pelos sucessos alcançados por dois irmãos mais velhos com uma empresa daquele ramo, por eles fundada em PELOTAS, RS. Todavia, o começo para a nova Empresa de Henrique Ritter, com sua sede no bairro de Moinhos de Vento, foi difícil e Frederico, embora que continuasse frequentando a escola, teve que trabalhar arduamente na nova cervejaria, sentindo-se, muitas vezes, humilhado pelos serviços de que foi incumbido. Assim, lentamente amadureceu no jovem o plano de sair da casa paterna, a fim de procurar trabalho em outros lugares, onde, conforme sua imaginação, tudo seria mais fácil para ele. E aos catorze anos concretizou seu plano, afastando-se clandestinamente de casa, e ligando-se a um grupo de artistas que, passando por Porto Alegre, viajavam para o Centro do País. Acompanhando-os até o Interior de Minas Gerais, separou-se deles, empregando-se em uma pequena Cervejaria em uma pequena cidade daquele Estado.-

Companheiros de trabalho lhe falaram do alto desenvolvimento das cervejarias do Rio de Janeiro, e após um ano da saída da sua casa paterna, seguiu para a então Capital do País, encontrando emprego numa das mais conceituadas cervejarias do País, então existentes. Para Frederico ficou definida sua carreira profissional, para que sentiu vocação - queria ser Cervejeiro.- Desincumbindo-se das suas funções com inteligência, afincamento e zelo, conquistou rapidamente naquela Empresa a confiança e simpatia do Dono e do Técnico-cervejeiro-chefe alemão. Assim, após dois anos de trabalho naquela Cervejaria, o moço de 18 anos ficou incumbido da administração dum dos setores da mesma e granjeando, cada vez mais, a confiança dos seus superiores, estes, reconhecendo seu interesse e seu talento para a técnica, em geral, e especificamente para a técnica cervejeira, lhe sugeriram estudos em uma escola especializada, indicando-lhe como a melhor, de fama mundial, a Escola cervejeira de WEIHENSTEPHAN, nos sub-úrbios de MUNICH na Baviera, Alemanha. ***

*** FOLHAS : = 2 = ***

Ritter Conservas RITTER S.A. - Indl. Agr. e Coml.

EM PORTO ALEGRE :

Calça Postal, 799 - Telegramas: "CATLEYA"

Telefones: 41-17-71 e 41-19-70

GRANJA ESPERANÇA - Av. Frederico Ritter, 2700 - CACHOEIRINHA - Rio Grande do Sul

C. G. C. N.º 90.286.139/001 - Inscr. Estadual 26 Prefixo 177

Folhas : = 3 = da Biografia de FREDERICO AUGUSTO RITTER.-

XX

Viajou em 1904 para a Alemanha para adquirir as máquinas e demais materiais para a instalação da nova cervejaria que foi construída conforme seus próprios projetos, obedecendo aos princípios mais modernos de então. Com o apoio financeiro dum irmão do Pai Henrique foi concretizado o projeto e a nova fábrica iniciou sua fabricação em 1905. A qualidade dos produtos garantiu à nova Empresa a rápida conquista do mercado, suas marcas se tornaram conceituadas em todo o Rio Grande do Sul, assim que, dois anos após o início, a Cervejaria CONTINENTAL de H. RITTER & F.ª atingiu a plena capacidade de produção e a Empresa se tornou livre de meios financeiros alheios.-

Com um futuro auspicioso e consolidado, Frederico casou-se em 27-06-1907 com OLGA BECKER - filha dum cervejeiro alemão já falecido - vivendo com ela em uma vida conjugal feliz até a sua morte, prestando esta Esposa ao seu marido todo o apoio para seus empreendimentos, mesmo em momentos difíceis.-

Colaborando ainda na jovem Empresa os irmãos - na maioria mais jovens que Frederico, e dois cunhados, ela se tornou um dos empreendimentos mais sólidos em sua época, dentro do Estado do Rio Grande do Sul, parecendo-lhe assegurado um grande futuro. Assim - por volta de 1913 foi planejada uma considerável expansão, cujos projetos estavam sendo elaborados por Frederico, pretendendo o mesmo fazer a aquisição em uma viagem para a Europa em 1914. Sobrevindo, porém, as tensões políticas na Europa e irrompendo a primeira Guerra mundial, o projeto programado foi adiado. Pelo bloqueio dos Países centro-europeus, especialmente da Alemanha, tornou-se impossível a importação de maquinismos, já que estes não foram ainda fabricados, nem dentro do País, nem na América em geral. A interrupção do comércio com a Alemanha e a Austria tornou a situação ainda mais grave para as cervejarias, em geral, já que aqueles Países foram então os únicos produtores de lúpulo e malte - matérias primas essenciais para a produção de cervejas. A Cervejaria Continental sofreu durante aquela nefasta guerra toda a sorte de transtornos em suas atividades industriais e os projetos de ampliação ruíram fatalmente para a terra.-

Frederico - profundamente decepcionado pela evolução em sua Empresa - e ainda torturado por violento reumatismo, viu-se constrangido de abandonar suas atividades técnico-industriais por volta de 1917. Transferindo a administração técnica da Empresa para seu irmão mais moço CARLOS OSCAR, retirou-se da parte ativa na Empresa, para curar-se do mal que o afligiu. Todavia, com apenas 38 anos não queria aposentar-se, mas procurar uma atividade mais adequada para seu estado de saúde.-

Assim, em 1918 adquiriu, com suas economias particulares, uma área de terras de mais ou menos 520 ha, no Município de GRAVATAÍ - à margem da estrada rural que, naquela época, ligava Porto Alegre com São Leopoldo.-

Seu espírito empreendedor, porém, não se contentava com a eventual vida tranquila dos campos, embora que a paisagem em redor das suas terras, com vistas para a cortina dos morros ao Norte, foi um lindo e bucólico recanto riograndense.-

Ritter® Conservas RITTER S.A. - Indl. Agr. e Coml.

EM PORTO ALEGRE :

Caixa Postal, 799 - Telegrafama: "CATLEYA"
Telefones: 41-17-71 e 41-19-70

GRANJA ESPERANÇA - Av. Frederico Ritter, 2700 - CACHOEIRINHA - Rio Grande do Sul

C. G. C. N.º 90.286.139/001 - Inscr. Estadual 26 Prefixo 177

Folhas : = 5 = da Biografia de FREDERICO AUGUSTO RITTER =

organizar a pequena fábrica, e executar, inicialmente, as tarefas da produção, além de preocupar-se ainda com a venda dos produtos acabados. E por longo tempo os resultados foram desanimadores.-

Frederico A. Ritter, porém, não deixou vencer-se pelas inúmeras dificuldades que lhe se opuzeram, e continuou planejando a transformação da sua Granja em um centro produtor. Mandou plantar, em grande parte das suas terras, " eucalyptos ", visando a obtenção de lenha, necessária para o aquecimento das futuras caldeiras do estabelecimento industrial. Queria aproveitar melhor as terras existentes e mandou plantar em dezenas de hectares árvores frutíferas das mais diversas espécies, visando a posterior industrialização das frutas produzidas.-

Um novo projeto industrial começou surgir - uma Fábrica de conservas de frutas e legumes. Leigo nesta matéria, Frederico dedicou-se, em longas horas noturnas ou em Domingos, ao estudo de livros e revistas técnicos adquiridos sobre a industrialização de frutas e legumes. Começou fazer experiências e ensaios, ideando as composições dos seus futuros produtos, e em 1924 mandou construir 2 galpões, junto à queijaria existente, nos quais abrigou algumas instalações e máquinas primitivas para dar início à fabricação de conservas de frutas e legumes. E simultaneamente mandou preparar terras próprias, começando plantar verduras das mais diversas espécies, destinadas para a transformação em conservas.-

Enfrentou uma dificuldade depois da outra. Os operários que conseguiu empregar na indústria, em sua totalidade oriundos dos arredores destas terras, nada souberam de trabalhos industriais. Teve que ensiná-los. Encontrar técnicos competentes para este ramo foi praticamente impossível. Mandou vir um técnico da Alemanha, financiando a viagem para ele e sua família, porém foi uma decepção, já que foi desacostumado com o clima desta terra e suas condições naturais diferentes. Houve fracassos na produção com prejuízos enormes. E os produtos realmente perfeitos que foram obtidos, encontraram inicialmente pouca aceitação - foram duma marca desconhecida, seu custo de produção foi alto, e o comércio os julgou " caros demais ".

Sofreu golpes, mas não se deixou vencer. Duma vida extremamente austera, tudo fez para levar sua nova Empresa ao sucesso, tendo a plena cooperação da esposa e das filhas. Lutando constantemente com os obstáculos que se opuzeram às suas intenções, lutando contra toda a sorte de dificuldades técnicas e econômicas, jamais retrocedeu - não se deixou vencer. Sofrendo um revês depois do outro, sempre levantou de novo a cabeça, meditando sobre os meios de superar as dificuldades.-

Porque não ficou na cidade, para viver de rendimentos seguros uma vida folgada, em vez de lutar incessantemente contra obstáculos ?

Todavia teve a sorte, de possuir bons rendimentos da sua participação na sua antiga cervejaria que, entretanto, entrou em fusão com duas outras empresas do mesmo ramo de Porto Alegre, com resultados bastante vantajosos. Porém - em vez de usar aqueles rendimentos para folgar a vida, continuou no regime de austeridade,

Ritter® Conservas RITTER S.A. - Indl. Agr. e Coml.

EM PORTO ALEGRE :

Caixa Postal, 799 - Telegramas: "CATLEYA"

Telefones: 41-17-71 e 41-19-70

GRANJA ESPERANÇA - Av. Frederico Ritter, 2700 - CACHOEIRINHA - Rio Grande do Sul

C. G. C. N.º 90.286.139/001 - Inscr. Estadual 28 Prefixo 177

Folhas : = 6 = da Biografia de FREDERICO AUGUSTO RITTER.-

aplicando aqueles rendimentos em sua empresa na Granja Esperança, obcecado pela convicção que a mesma algum dia tornar-se-ia em um valor econômico de projeção. E assim, sempre procedeu em seus planejamentos, investindo sempre em novos melhoramentos, arriscando capitais que, em outros empreendimentos, sem dúvida, teriam produzido resultados muito melhores e seguros.-

Para uma Empresa exclusivamente industrial a localização foi pouco feliz, pelo menos na década dos vinte anos, seja que as vias de acesso para os mercados e as fontes de suprimento com matérias primas estavam precárias demais, seja que o transporte motorizado somente dezenas de anos após a fundação da Empresa se tornou uma realidade. Ademais, o estruturamento da Empresa não foi adequado. Frederico A. Ritter pensou no princípio, aproveitar em uma indústria somente matérias primas de produção das próprias terras - leite, frutas, verduras - porém esta produção às vezes falhou, seja por intempéries, por pragas ou mesmo por erros humanos, ou o excesso não industriável obteve somente preços abaixo do custo. Teve que recorrer, para manter a indústria, a matérias primas de produção alheia, mas em muitos casos estas sofreram um transporte demorado, tornando-as de qualidade inferior ou até inaproveitável.-

Finalmente convenceu-se - quase no fim da sua vida - que, para dar a uma Empresa industrial a verdadeira e necessária lucratividade, esta não poderia depender da produção própria das matérias primas. Consentiu que a orientação futura fosse dirigida para a aquisição das matérias primas necessárias nos centros de sua produção, em vez de fazer mesmo seu cultivo, e esta nova orientação teve seu pleno apoio nos consideráveis melhoramentos havidos no sistema rodoviário.-

Apenas após 20 anos de existência desta sua Empresa, começou vislumbrar-se um futuro melhor para a mesma. Embora que seus resultados em absoluto se coadunassem com os investimentos efetivados e os gigantescos esforços do seu organizador, a nova indústria começou impor-se como um fato e seus produtos encontraram maior aceitação e difusão, então ainda neste Estado.-

A fábrica foi ampliada e novas máquinas foram adquiridas, visando-se a racionalização da produção. E na década seguinte obteve a colaboração imediata de parentes da sua confiança que, com dedicação se empenharam pelo desenvolvimento desta Empresa. Sobreveio a guerra mundial de 1939-1945 que também para ela criou dificuldades no suprimento de materiais de embalagem e mesmo numa das principais matérias primas - Açúcar - abalando toda a produção, mas esta Empresa sempre lutou com inpecilhos e conseguiu supera-los, assim também estes.

30 anos após o início da sua Empresa, ela se apresentou consolidada e em franca evolução. Frederico A. Ritter não hesitou fazer novos e vultosos investimentos, para a modernização da sua indústria e para o aumento da produção.

Ritter Conservas RITTER S.A. - Indl. Agr. e Coml.

EM PORTO ALEGRE :

Caixa Postal, 709 - Telegramas: "CATLEYA"

Telefones: 41-17-71 e 41-19-70

GRANJA ESPERANÇA - Av. Frederico Ritter, 2700 - CACHOEIRINHA - Rio Grande do Sul

C. G. C. N.º 90.288.139/001 — Inscr. Estadual 26 Prefixo 177

Folhas : = 7 = da Biografia de FREDERICO AUGUSTO RITTER.
 Viajou com seus 70 anos para São Paulo - então ainda com um primitivo Douglas D.C.3 da Varig - para visitar diversas fábricas do ramo e ver suas instalações e sobretudo para adquirir novas máquinas e instalações especiais, então já fabricadas no País e naquele centro industrial. Estas foram instaladas no decurso do ano de 1950 e começo de 1951 e as construções iniciadas naquela época, por ele ideadas, demoraram em suas obras até o começo de 1951 e quando estavam quasi concluidas, Frederico A. Ritter adoeceu gravemente, por uma doença incurável que pôs fim à sua vida, tão cheia de vicissitudes e contratemplos, que porém sempre enfrentou e superou com a firmeza do seu carater, seus princípios de auteridade e sua inquebrantável fé no futuro da sua terra natal - do seu País. -

Em 17 de junho de 1951 faleceu este homem extraordinário, deixando prantear sua perda a esposa, suas quatro filhas, seus genros e netos, em cujo futuro depositou suas melhores esperanças. ===

Data : 24 - setembro - 1973.

CONSERVAS "RITTER" S.A. - Indl. Agríc. e Coml.

DIRETOR PRESIDENTE

ANEXO D - DOCUMENTOS DE FREDERICO AUGUSTO RITTER

Sächsische Malzfabrik; Plauen bei Dresden.

Telegramm-Adresse:
Malzfabrik
Plauen-Dresden.
 Eisenbahn-Station:
Dresden-Altst.
 Fernsprecher 1, 1404.
 Giro-Conto:
 Reichsbankstelle
DRESDEN.

Plauen, den 7. Mai 1903
 bei Dresden.

Zeugnis!

Ich bin im Fritze Ritter mit
 Porto Alegre - Brasil am 22^{ten}
 Februar a. e. bis heute bei uns alt
 Malzer tätig und habe mich durch Fleiß
 und gewissenhafte Arbeit für meine
 Arbeit in jeder Hinsicht immer volle
 Zufriedenheit erworben, so daß ich deshalb
 einem jeden Kollegen mit größter
 Empfehlung kann.

Sächsische Malzfabrik
 Julius Vogel
 Malzmeister

Leignis



Friedrich Ritter mit Porte-
Allegri Rio grande do Sul in Brasi-
lien geblieben von in der Zeit von
15. Mai bis 3. November 1903 in imp.
von Lombarde als Leinwandfelle besichtigt.

In allem in die Lombarde,
für die Holzwerkzeugen und
verarbeitet, zählte Herr Ritter neben an-
merkenswerten Preis und sehr, sehr
viel Kraft und Inanspruchnahme
Lombarde, so dass man mit dem
von als eine mit einem über
Kaufmann steht zugeordnet worden, die
Jahreman bestand ungenügend.

Die Ansicht des Herrn
Ritter erfolgt über sein eigenes An-
sehen.

Saybusch, am 3. November 1903.

ERZHERZOGliche BRAUEREI
SAYBUSCH

J. Wagner

Lombarde

Kauf

Stadtrath der Stadt
 Sitzung am Montag den 19. Februar 1903.

Der Brauereibesitzer Fritz Ritter aus
 Porto Alegre Brasil war bis zum 30 October
 1902 bis 18 Februar 1903 als Brauer tätig und
 hat sich durch seine unermüdelichen Fleiß, Umsicht und
 strengste Gewissenshaftigkeit des Nachsehens seines
 Geschäfts in jeder Hinsicht erworben.

Insbesondere zieht seine Tätigkeit auf, um zu
 seiner mit dem praktischen Auszubildung auf in seinen
 großem Brauereibetrieb tätig zu sein.

Es würde dem Fritz Ritter großen Erfolg und
 Glück auf seinem jungen Lebenslauf.

Mit Bezug auf den 19. Februar 1903.

Für den Ausschuss
 Vorsitzender. Edmund Becker,
 Brauereibesitzer.

Die Sitzung der vorstehenden Ausschüsse
 wird hiermit bekräftigt.

Mit dem 9. November 1903.

Der Rat der Stadt.

F. d.

H. v. L. v. L. v. L. v. L.



FABRICA DE CERVEJA BAVARIA

Henrique Stupakoff & Cia.

São Paulo,
Caixa do Correio 57,
Telephone 621.

2 Juli 1901

Lehr-Zeugnis.

Fritz Ritter, Sohn des Brauereibesitzers
Herrn Heinrich Ritter in Porto Alegre
im Staate Rio Grande do Sul des Am-
nighen Provinzen von Brasilien, hat in
vierspitziger Brauerei vom 1. Juli 1899-
1. Juli 1901 das Brauerei-Gewerbe, mit
Einsparnen der Mälzerei, erlernt.

Vorfallen hat sich während dieser Zeit
Vorsicht, Pünktlichkeit und Gewissenhaftigkeit, was jeder Pflichterfüllung
für diejenige Brauerei, für die er
das Brauereigewerbe erlernt hat, von
dem diesem tüchtigen Brauereibesitzer
zum Kennen.

Ich wünsche ihm zu seinem Fortkom-
men von jeglichem Glück, woran er
ihn, wenn er fortfährt mit
Fleiß zu sein.

O. Hilgenhoff,
Braumeister.



FREDERICO PAVEL

COM FABRICA DE CERVEJA
1 B, Rua Visconde do Rio Branco, 1 B
RIO NOVO

Rio Novo, de _____ de 189...

Slim. Sr. _____

Atesto que o Sr. Frederico Augusto
Pitter trabalhou em minha fabrica
de cerveja que foi fiel e teve bom
comportamento durante o tempo que
esteve em minha fabrica, e bem assim
seguindo por sua livre vontade, e embol-
cado de suas ordenadas. ^{po} Ser ser verdade a esta
o presente.

Rio Novo 8 de Maio de 1898

Frederico Pavel

EDUARD SCHARRER & CO.

Fernsprecher
No. 9.



Abteilung:
Malz-, Caramel- und Farbmalzfabrik.

Bank-Conto
bei der
Württ. Bankanstalt Stuttgart.

TELEGRAMME:
Scharrer Cannstatt.

Cannstatt-Stuttgart, den 190

Zeugnis

Ihr Fritz Ritter ins Porto Alegre
war vom 1. April 1901 bis März 1902 in
unserer Malzfabrik als Kolonialoffizier für
die sich während dieses Zeit mit unermesslichem
Eifer, Eifer & Fleiß mit allen in Malzerei,
besonders vornehmlichen Arbeiten beschäftigt war.
Seine gewiesene, jedoch mit ihm in jeder Beziehung
das beste Zeugnis ausstellen können, zumal
auch seine allgemeine Tätigkeit alles das
erweist.

Ihr Ritter begibt sich zur weiteren bei
unserer Ausbildung auf München, wobei ich meine
besten Wünsche beibringe.
Cannstatt März 1902.

Eduard Scharrer

Lehr- und Versuchsanstalt für Brauer in München.
 Privatinstitut. • Direktor: Dr. Doemens.

Zeugnis.

Dem Herrn Friedrich R i t t e r
 aus Porto Alegre, Brasilien

wird hiermit bestätigt, dass derselbe sich nach Absolvierung des Sommerkurses 1902 auch noch an dem vierwöchentlichen Kursus für Hefereinzucht und Laboratoriumsarbeiten beteiligte.

Herr R i t t e r bewies ebenso wie im Hauptkursus fortgesetzt musterhaften Fleiss u. sehr grosses Interesse und hat sich dadurch ausreichende Selbständigkeit zur Ausführung sämtlicher in der Praxis zur exakten Betriebskontrolle erforderlichen chemischen u. mikroskopischen Arbeiten, sowie in Handhabung des Propagierungs-Apparates angeeignet.

München, den 20. September 1902.



Der Direktor:

J. Doemens

6

Sächsische Malzfabrik; Plauen bei Dresden.

Telegramm - Adresse:

**Malzfabrik
Plauen-Dresden.**

Eisenbahn-Station:
Dresden-Altst.

Fernsprecher 1, 1404.

Giro-Conto:
Reichsbankstelle
DRESDEN.

Plauen, den 7. Mai 1903
bei Dresden.

Heugniess!

Der Herr Herr Fritz Ritter aus
Porto Alegre - Brasilien war vom 22.
Februar a. d. bis heute bei uns als
Mitarbeiter tätig und hat sich durch seine
sicherlich gewissenhafte Arbeit für seine
Arbeitgeber in jeder Hinsicht einen vollen
Zufriedenheit erworben, so dass ich denselben
sicher jedem Kollegen aus unsrer
ausgesprochenen kann.

Sächsische Malzfabrik
Julius Voigt
Malzfabrikant