

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Um século de desenvolvimento industrial no Brasil - 100 anos da White Martins (WM)

## A alquimia da cerveja

História de [Luciano Renato Horn](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

Um século de desenvolvimento industrial no Brasil - 100 Anos da White Martins

Depoimento de Luciano Renato Horn

Entrevistado por Monique Lordelo e Consuelo Montero

São Paulo, 03 de fevereiro de 2012

Realização Museu da Pessoa

Entrevista WM\_HV072

Transcrito por Liliâne Custodio / MW Transcrições (Mariana Wolff)

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/1 – Luciano, muito bem vindo. Seja bem-vindo ao Museu da Pessoa em nome da White Martins e do Museu também.

R – Muito obrigado.

P/1 – Para a gente começar registrando, por favor, seu nome completo, data e o local de nascimento.

R – Meu nome é Luciano Renato Horn, sou nascido em Estrela, Rio Grande do Sul, em 24 de novembro de 1969.

P/1 – Estrela?

R – Estrela, Rio Grande do Sul.

P/1 – Tá jóia.

R – Tá?

P/1 – Você sabe a história um pouquinho dos seus pais, dos seus familiares?

R – Sei um pouco sim. Os meus tataravós vieram da Alemanha na época da colonização do Rio Grande Sul, na época da colonização do Brasil, e se sediaram basicamente em Estrela mesmo, então eles se desenvolveram na cidade de Estrela e foi onde a gente ficou. A família inteira nasceu lá, meu pai, minha mãe, minha irmã, eu e meu irmão, nós somos três irmãos. Todos nós nascemos em Estrela e assim, uma coisa bem tradicional de lá da família Horn tá lá na cidade já há bastante tempo. Depois então com cinco anos... Posso ir falando da vida já, né?

P/1 – Pode.

R – Só para enfatizar da infância total. Aí depois com cinco anos, o meu pai na verdade começou a trabalhar na Cervejaria Polar, uma cervejaria lá de Estrela. E naquela época ele foi então enviado para São Paulo para que iniciasse os seus trabalhos de estágios, seus trabalhos de desenvolvimento. Então nós saímos de Estrela e fomos para Ribeirão Preto, na época eu tinha cinco anos de idade. E com meu pai trabalhando na cervejaria, se desenvolvendo, fazendo os programas de formação, ficamos aproximadamente um ano e meio em Ribeirão Preto, seis anos e meio,

mais ou menos. Daí a gente mudou aqui para São Paulo, ficamos aproximadamente um ano e depois desse um ano a gente foi para Alemanha também, ele é Mestre Cervejeiro também. E tive oportunidade, a gente morou lá dois anos, aproximadamente dois, dois anos e meio.

P/1 – Como é o nome dos seus pais?

R – Renato Horn e a minha mãe chama Agnes Horn. Então a gente passou esse tempo na Alemanha, onde eu aprendi a língua, fui, estudei na escola, então eu fui parte alfabetizado no Brasil, parte alfabetizado na Alemanha. E depois disso, quando a gente voltou, a gente voltou novamente para Ribeirão Preto. O meu pai foi trabalhar na cervejaria em Ribeirão Preto, isso na época eu tinha dez anos, depois de Ribeirão, ficamos uns dois anos lá, aí a gente mudou para Marília, no Oeste Paulista, e foi a cidade que a gente ficou mais tempo. Então se a gente fala hoje onde tem alguma relação, onde as pessoas estão mais centralizadas, a cidade é Marília. Então lá eu fiquei e morei acho que uns sete, oito anos quase, fiz faculdade lá, fiz Farmácia. E na época foi muito legal, porque minha mãe também começou fazer faculdade enquanto eu fazia faculdade, então eu a levava para lá, falava: “Mãe, larga a mão de ser preguiçosa, vamos para faculdade”. Onde ela se formou em Fisioterapia também, foi muito legal. Então acabou sendo a cidade que a gente mais tempo ficou e mais raízes criou, tanto é que meus pais e minha irmã continuam morando lá até hoje. Mas aproximadamente em 1992, 1991, eu fui estudar, fui morar em Maringá, morei um ano lá para fazer a parte industrial do curso universitário que eu fazia, que era Farmácia. Fiquei um ano e meio, me formei em Farmácia Industrial em Maringá, aí fui fazer estágios em Lucélia, fiquei quase meio ano trabalhando numa fábrica de vinagre, pois eu sempre tive a intenção de ser cervejeiro, ser Mestre Cervejeiro. E durante esse período de formação, usei a oportunidade, claro, de poder estudar, fazer um curso diferente, ter outra formação. E durante o estágio fui, inclusive, escolher uma fábrica de vinagre, que não tinha nada a ver com cerveja propriamente dita, mas era outro processo industrial também de fermentação, então eu fiz estágios, tal. E na época em que eu acabei o estágio, me formei e fiz um programa de seleção na Antártica, que era onde meu pai também trabalhava na época, fui aprovado e fui então encaminhado para Ribeirão Preto. Então novamente fui morar em Ribeirão e fiquei lá por quatro anos, porque naquela época a gente fazia o programa de formação, você fazia todos os estágios em todas as áreas, então você conhecia todo... Fazia o trabalho que o operador fazia, o que o supervisor fazia, o que o coordenador da área fazia, até mesmo o papel gerencial. Então desde os processos de produção, processos financeiros, processos logísticos, todos eles envolvidos também. Daí eu fiquei quatro anos e nessa época a gente fez um curso de formação no Brasil, um curso de formação técnica no Senai de Vassouras, então duas vezes por ano a gente passava aproximadamente 40 dias estudando e o restante do tempo nas fábricas. Naquela época os melhores alunos desse curso eram selecionados para continuar a carreira de formação de Mestre Cervejeiro sendo enviados para o exterior, tive a felicidade de ser o melhor da turma, tudo, e quando acabei tudo isso eu ainda fiquei mais um ano... Aí eu vim para São Paulo, fui morar em São Paulo, aqui novamente, fiquei na nossa administração central, fazendo diversos trabalhos, de gerenciamento de custos, logística e era um trabalho corporativo que olhava todas as fábricas, tanto de custos, logísticos, na área de qualidade do nosso laboratório central. E aquele momento também surgiu a oportunidade de ir então para Alemanha e fazer algo que no Brasil ainda não havia sido feito, que é alguém ser enviado por uma cervejaria para fazer o curso de Engenharia de Bebidas. Porque normalmente o curso de formação de Mestre Cervejeiro eram dois anos e tive a felicidade de ir para fazer quatro anos e meio. Então eu fui para Alemanha, morei em Freising, na Universidade, uma das mais famosas do mundo de cervejaria do mundo, que é Weihenstephan, tive a felicidade de fazer o curso de Engenharia, um tempo muito, muito bom. Morar fora durante tanto tempo é bem legal. Então me formei e quando eu voltei eu fui enviado para nossa filial do Rio Janeiro, onde inicialmente era coordenador da área de uma das etapas do processo de produção de cervejas, que é a primeira etapa, que se chama brassagem. Fiquei aproximadamente uns nove meses lá e quando então surgiu já uma vaga para vir trabalhar na área de desenvolvimento de produtos. Então saí do Rio de Janeiro, voltei para São Paulo e virei um especialista de desenvolvimento, desenvolvendo diversos produtos.

P/1 – Que é o que você faz hoje?

R – Não é bem o que eu faço hoje, assim, na época eu trabalhava como uma pessoa que hoje é da minha equipe. Então eu era um especialista de desenvolvimento e também passei uns dois anos, dois anos e meio nessa função e foi quando surgiu então a oportunidade de ser Gerente de Fábrica lá da nossa operação em Manaus, em Maués, a operação de produção de concentrados de refrigerante. Daí inclusive que eu conheço vocês. Então fui para Manaus e cuidava de duas operações, foi um tempo maravilhoso, um negócio muito, muito bacana, sou realmente apaixonado por essa operação. Então eu cuidava da fábrica de produção de extratos e da fazenda de produção do guaraná, que fica em Maués, são 350 quilômetros, linha aérea de Manaus, no meio da Floresta Amazônica, um negócio super bonito. Mas morava em Manaus, onde a gente tem a segunda, terceira perna dessa operação que é a fábrica de concentrados de refrigerante, que produz e envia para todas as nossas fábricas de produção de refrigerante o concentrado pronto. Então chega à fábrica, analogicamente é uma caixa de bolo onde tem todos os componentes, aquilo é misturado com água, se for o caso com açúcar, CO<sub>2</sub>, aqui é um dos pontos onde você tem, por exemplo, um consumo de CO<sub>2</sub> onde a White participa ativamente, aproveitando o gancho só, né? Então cuidava dessa operação que justamente produz e distribui para o Brasil todos esses concentrados não só para o Brasil, Japão e Portugal também. Então fiquei dois anos lá cuidando dessa operação, tem uma interação com a comunidade de Maués, uma cidade no meio da Amazônia bastante intensa, muito legal o programa de fomento que tem lá. Mas morava em Manaus mesmo, porque é onde tá a maior operação. Então uma, duas vezes por mês, pelo menos, eu tava sempre em Maués. Bom, aí então depois desses dois anos surgiu então a oportunidade de voltar para São Paulo e agora ser Gerente Corporativo de Desenvolvimento de Produtos e Processos. Ou seja, hoje eu sou responsável, junto com a minha equipe, eu tenho uma equipe que trabalha comigo para criação dos mais diferentes produtos, pela validação, pelos testes e aprovação das diferentes tecnologias, não só novos produtos. Novos produtos, vamos dizer assim, é um terço do esforço ou da demanda de trabalho que a gente tem.

P/1 – Antes de a gente entrar específico no que você faz...

R – Esse é mais ou menos o...

P/1 – O histórico, né?

R – O histórico.

P/1 – Foi ótimo, mas eu vou voltar um pouquinho.

R – Tá bom. Claro, fique à vontade.

P/1 – Seu pai foi o primeiro que começou com essa história de Mestre Cervejeiro ou tem uma...

R – Na família sim.

P/1 – É. Na família.

R – Na família sim. Ele foi o primeiro. Ele era professor, a minha mãe também, os dois eram professores lá e meu pai começou a trabalhar na cervejaria, começou a se destacar e foi recebendo ou foi criando oportunidade, foi criando gosto e foi seguindo a carreira até realmente conseguir chegar à carreira de Mestre Cervejeiro.

P/1 – Mas ele tem uma formação específica ou foi construindo dentro da...

R – Você fez um pergunta muito difícil.

P/1 – É? Você falou que era professor.

R – Não, ele era professor, agora...

P/1 – Ele construiu a carreira dentro da empresa.

R – Ele construiu a carreira dentro da empresa. Isso. Ele foi construindo a carreira dentro da empresa e numa época no Rio Grande do Sul, Estrela, só magistério mesmo, coisas assim, ele não é formado nada, em ciências humanas não, desculpa, exatas.

P/1 – Dos três irmãos, você é o mais novo?

R – Eu sou o do meio. Eu tenho uma irmã mais velha, eu sou o do meio e tenho um irmão mais novo.

P/1 – E como você construiu esses valores assim, o gosto por trabalhar com isso? Foi seu pai, especificamente?

R – Olha, sim, acho que tem um lado, à medida que você cresce... A gente quando morava... Apesar de lembrar muito pouco, eu tinha cinco anos de idade, mas quando olhava para trás, eu falo assim, a gente saiu de uma condição onde era realmente bem diferente, a gente era bastante simples, saiu de uma condição bastante simples, aí você via seu pai se desenvolvendo. Acho que foi muito isso, a batalha de desenvolver o tamanho da oportunidade, que talvez tenha tido de inspiração e sempre gostei de cerveja, sempre gostei da Área de Exatas, sempre gostei de Biologia, Química. Dei aula de Biologia enquanto eu fazia cursinho lá em Marília, então sempre gostei disso. Então eu acredito que seja uma soma de fatores. Sim a parte talvez “inspiracional”, mas o prazer que eu acho que é mais relevante. É o prazer de trabalhar com cerveja, de gostar de cerveja, de gostar da Área de Alimentos, eu acho que é mais isso até do que a inspiração do pai ou coisa assim.

P/1 – Quando vocês foram para Alemanha a primeira vez, você tava com quantos anos?

R – Eu fui com sete anos. Sete anos, aí voltei aos dez, aproximadamente, nove e meio, nove e meio ou dez. Então aprendi a falar alemão, a pronunciar, digamos, bem, mas eu fiquei depois quase 11 anos, não, mais, 13 anos no Brasil, então você desaprende tudo, só que facilita a pronúncia, então quando você chega lá todo mundo olha, fala: “Esse cara sabe falar, porque a pronúncia é direita”. O vocabulário é pequeno, mas a pronúncia era ok. Então isso ajuda bastante, claro.

P/1 – É que eu ia perguntar, mas você ainda não gostava de cerveja nessa época né?

R – Ah, não. Não. Não.

P/1 – Eu ia perguntar como foi essa experiência.

R – Não. Não. Acho que é mais quando eu... É a coisa da adolescência talvez de você definir o que você vai estudar, onde você começa a fazer uma opção. Na época até poderia talvez não ter feito universidade, essa primeira. Mas eu falei: “Não, deixe-me fazer outra universidade, apesar de gostar da área, deixe-me fazer alguma coisa diferente que vai que lá na frente não me encante ou não goste, eu sempre tenho a possibilidade de voltar”. Foi mais por essa decisão também de estudar.

P/1 – E seu pai te ensinava a beber cerveja, quais eram as melhores, ou não?

R – Não. Não. Assim, claro, a gente tinha o hábito, a gente sempre tinha o hábito de tomar cerveja, isso é fato. Quem trabalha em cervejaria acaba, sem dúvida nenhuma, apreciando mais a cerveja que qualquer outra bebida. Então sempre tomava cervejas, mas nunca a gente trabalhou junto no sentido de: “Olha, é assim, assado”. Foi muito mais também o meu aprendizado prático durante esse tempo de Ribeirão. A experiência é

bastante importante para esse processo produtivo, mas sempre houve troca de informações, mas nunca assim ele: “Senta aqui que eu vou te ensinar a fazer conta de matemática”, por exemplo. Menos isso.

P/1 – E para um leigo assim, por que a Alemanha é um referencial na área?

R – A Alemanha é uma referência em tecnologia, em escola de cerveja, então sempre que você falar a escola de cerveja, a melhor ou como a gente queira chamar, onde ela está? São as escolas alemãs, tá? Então hoje, claro, tem evoluído em outros lugares, Espanha, Estados Unidos, Bélgica também tem escolas muito boas, mas ainda a referência de escola cervejeira é a Alemanha. Então a escola de tecnologia, escola cervejeira é a Alemanha.

P/1 – E você conseguiu trazer alguma tecnologia de lá? Trazer experiências? Como foi?

R – Experiências sim. É que a Alemanha tem uma característica muito própria. Quando a gente fala em produção de cervejas, a Alemanha é bastante restrita no que diz respeito à utilização de tecnologias diferentes. Então o uso de cereais não maltados, por exemplo, milho, arroz, tal, a Alemanha não permite, então é a famosa, o que eles chamam, a Lei da Pureza. E é uma lei que surgiu em 1516, onde teoricamente diz que é a primeira lei de legislação de alimentos do mundo, onde então lá o Guilherme IV, o Duque da Baviera falou: “Olha, para produzir cerveja a gente só pode usar malte, água e lúpulo”. Na época nem se conhecia o fermento ainda, o levedo. Então ele falou... Mas isso tem um grande sentido primeiro de segurança alimentar. Quando a gente olha, a cerveja surgiu seis mil anos antes de Cristo, então tá falando de um produto que tem uma história de oito mil anos. E foi se desenvolvendo ao longo os tipos diferentes, sem nenhuma tecnologia, até chegar a Revolução Industrial, vamos dizer assim, como a gente talvez conheça hoje. Mas a gente tem, durante esse tempo de desenvolvimento todo, receitas muito... Ela é muito distante do que a gente conhece hoje por cerveja, com certeza. Então um monte de grãos moídos, molhados, azedos, sem gás. Imagina o sabor de você moer algum trigo, deixar exposto ao ar livre durante uma semana, depois bebe aquilo. Aquilo que é a origem da cerveja. Então ao longo desses oito mil anos muita coisa mudou. E é o que eu sempre brinco e sempre falo; graças a pessoas tipo eu e minha equipe, a gente tenta coisas diferentes que acabam caindo no gosto do consumidor, ele acaba criando essa preferência e aí naturalmente os outros produtos vão morrendo, vão desaparecendo do mercado, essa é a vida de um tipo de cerveja ou de uma cerveja. Então eu sempre costumo dizer que é assim, a pessoa, assim como são receitas de cozinhas, culinária, carros, telefones, tudo, vai testando, é claro que você tem algum conhecimento que ajuda bastante a cada vez chegar mais perto, não tem que fazer 50 mil experimentos e nenhum acerto. Mas se a gente pensar de seis mil anos para cá, grosseiramente falando, tiveram vários Lucianos e equipes que fizeram exatamente isso, foram testando coisas diferentes, porque não gostavam talvez desse sabor, desse grão moído, jogado, deixado ali fermentando e começaram a entender um pouquinho, a mudar, o que foi criando a preferência. Então aqueles produtos hoje você não encontra mais, ainda bem, porque imagina a gente tomar uma cerveja no bar com esse gosto. Aí a mesma coisa acontece daqui para frente, sempre novos produtos surgirão, sempre novas coisas serão lançadas, novas tecnologias. Quando a gente volta para Alemanha, ela lá em 1516 falou: “Olha, só pode produzir cerveja usando água, malte e lúpulo”. Olhando para trás, a idade média, onde você tem os monges, começando a criar receitas, sempre tentar reproduzir mais o produto, até ano passado os caras testavam, tinham uns Lucianos malucos que testavam ervas, matavam os caras, ou até mesmo tinham consequências de causar mal à população. Tenho que lembrar quantas não morreram das diferentes pragas que tiveram. Beber vinho, beber cerveja era muito mais sadio que beber água. É por isso também que é preferência, o hábito de consumo de todo dia. Mas aí então o cara falou: “Cara, chega de matar gente”. Ponto um, segurança alimentar; e ponto dois ele falou: “Porque malte e não trigo?”. Que são os dois cereais que existiam na região. Porque o trigo era mais nobre para fazer pão do que a cevada. Então a sempre que a gente pensa em Lei da Pureza, sem dúvida tem um ponto muito positivo como um item de qualidade para as cervejas alemãs. Mas ela tem uma origem totalmente diferente, falou “para de matar minha gente e deixa aqui o trigo para o pessoal comer, faça cerveja com cevada”. Isso então contextualizando hoje quando a gente fala de escola alemã, a Lei da Pureza, então isso restringe. Como ela é válida até hoje, a Lei da Pureza, então restringe o desenvolvimento, criação de novos produtos, mas tem um lado que é o de desenvolvimento e tecnologia. Pelas restrições você acaba tendo que ser mais eficiente do lado de tecnologia. Então por isso a Alemanha é uma dos países de escola cervejeira, talvez não de tipos de cerveja, mas de tecnologia, de processo de entendimento. Então essa é a razão.

P/1 – Você falou que foi para Manaus também, qual é a relação da Ambev com as comunidades que você esteve ali?

R – Tá. Então assim, a operação de Manaus de produção de concentrados e refrigerantes era até então composta de três fábricas, vamos dizer assim, ou três operações. A primeira delas é a operação de concentrados de refrigerantes que fica em Maués, é onde então o produto acaba, onde é feita a formulação final e enviada para todos os lugares do Brasil ou exterior. Mas o processo começa mesmo lá em Maués, que são uns 350 quilômetros de Manaus. Lá a gente tem então uma fábrica que faz um extrato de guaraná, produz esse extrato, compara a semente, a gente produz a semente, eu vou explicar um pouquinho mais, produz esse extrato, esse extrato é enviado então para Manaus, Manaus processa, produz os concentrados de guaraná e para frente. E para gente fomentar essa região então inteira, compara o desenvolvimento da região, temos guaraná na região, a gente tem a Fazenda Santa Helena e a fazenda é um centro de desenvolvimento e de fomento da cultura do guaraná. Então os primeiros trabalhos de seleção de mudas, seleção de variedades mais produtivas em conjunto com a Embrapa, são originários da fazenda. São as fazendas, se eu não me engano, de 1974. Vocês devem ter esse registro aqui. Então a função dela, mais do que produzir para a gente, produzir o guaraná, o que é muito pouco a participação dela no montante total de guaraná consumida na região, ela tá lá para fomentar a região. Então ela tem o papel de ajudar no desenvolvimento de novos cultivares, novas variedades mais produtivas e também produzir mudas dessas variedades, reconhecidas e distribuir para a população, para os produtores interessados em ter uma produtividade melhor, um desenvolvimento seu e da sua comunidade que tá ali do lado. Então o papel dela é basicamente de fomento. Então tem programas de distribuição de mais 60, 80 mil mudas por ano para ribeirinhos da região, então você tem interação com a comunidade em conjunto, com a Prefeitura, com o Governo de Estado, é um programa bastante intenso e bem legal mesmo. Mas a visão é bem essa mesmo, você dar condições, não só mudas, a gente tem dias de campo, que ensina o cara tecnologias, como ser mais produtivo naquela área que você tá, consequentemente você precisa desmatar menos. Aliás, naquela região, aproveitando um parêntese, não existe grande desmatamento, nem as pessoas conseguem fazer porque não têm maquinário, não têm energia. Então se ele hoje abandona, se ele hoje abre uma clareira, faz alguma coisa, é porque ele realmente vai abandonar a que tá aqui, então às vezes ele troca de região, pelo menos aquele entorno de Maués ainda. Ok? Então esse é o papel da fazenda, interação com a comunidade,

fornecimento de mudas e fomento, trazer, inclusive, conhecimento tecnológico para tentar aumentar a produtividade. Então o cara não precisa ter mais pés, ele precisa cuidar melhor desses para que ele produza mais e, conseqüentemente, tenha um melhor rendimento também. Ok? De uma maneira...

P/2 – Eu não entendi bem essa produção que não é de vocês, é das pessoas para quem vocês dão a muda.

R – Isso. A gente fomenta. Ao invés de a gente começar a plantar e produzir para caramba, o que a gente faz? A gente, claro, produz um pouco, porque para produzir muda eu preciso do pé de guaraná, então a gente faz as mudas, que demoram quase seis, sete meses pré para ficarem prontas, faz por estaquia e quando essa muda então tá apta para ser plantada, a gente tem um programa de seleção em conjunto com a Prefeitura para saber... Tem vários técnicos que andam também pelo campo, pela região toda, alguns produtores são selecionados, ou então todo mundo pode querer, mas aqueles que efetivamente vão cuidar dessa muda e transformá-la em um pé de guaraná mesmo para aumentar a produção da região como um todo, essas pessoas são selecionadas.

P/2 – E vocês compram delas.

R – Aí a gente compara o guaraná, depois de dois, três anos, delas. A gente compara o guaraná da região.

P/2 – Da região.

R – Da região. Isso. A gente compara o guaraná da região de Maués, da parte toda em Maués, os pés grandes da região.

P/2 – Então na verdade vocês têm parceiros que vocês...

R – A gente desenvolve... Eu até diria, a gente desenvolve parceiros para a... Tanto para melhorar as condições das comunidades deles, quanto melhorar a própria condição deles também. Então a gente fomenta a economia local, a gente fomenta para que realmente as pessoas tenham uma melhor condição. Então se tem uma demanda, aí você fomenta o entorno para que ele produza para você de uma maneira totalmente interativa, com uma visão muito clara de produtividade, de melhoria de condições, de desenvolvimento da região. Então esse eu acho que é um trabalho social que a gente faz, é impressionante, esse é muito legal como interação com a comunidade mesmo. Tá?

P/1 – Agora voltando para cerveja um pouquinho, como se produz a cerveja? Não precisa falar o segredo, tá? (risos)

R – (risos)

P/1 – Mas assim, desde os fornecedores de vocês, como produz, daí a gente vai falar do gás também. Conta um pouquinho para gente.

R – Tá bom. Perfeito. Então hoje, de uma maneira mais resumida, a cerveja é produzida numa mistura de malte, cereais não maltados, sejam eles: milho, xarope já processado desse milho e arroz. Então essas são as duas matérias primas fundamentais, além da água. Então começa, mistura a água, molha o malte, mistura com água e começa então o que a gente... Isso é naquela primeira etapa que eu chamei de brassagem e começa então o processo que a gente chama de digestão ou de mosturação, pois o grão de malte, malte é a cevada que foi germinada, tá? Lembra a brincadeira do feijão, na escola? Colocou o feijãozinho, começou a nascer. Só que a gente não espera virar uma plantinha, quando começa a gente vai lá e seca esse grão para que ele... A gente quer o amido. A gente quer o amido que tá ali dentro, quer a proteína que tá ali dentro, a gente não quer a plantinha de cevada de novo, que com ela não dá para fazer cerveja. Mas analogicamente é isso. Então a gente produz as enzimas todas que vão fazer, então quando mói o malte, mistura com água, as enzimas que foram produzidas durante esse processo de germinação começam então a degradar o amido, amido é um monte de moléculas de glicose juntas que vão sendo quebradas, e aminoácidos, que é proteína, um monte de moléculinhas de aminoácidos começam a ser digeridas, porque o fermento não é que nem a gente, ele não consegue comer um grão de arroz, um grão de feijão, um grão de cevada, e tem um trato digestivo, que faz a digestão, quebra todas essas moléculas. Então a gente faz essa primeira etapa, faz a digestão para ele, prepara um meio de cultura, um caldo nutritivo, quando ele chegar lá na frente, ele tem um monte de nutrientes para viver. Então essa é a primeira etapa, mosturação, então faz uma digestão. Aí como o malte tem um monte de cascas, a gente separa na próxima etapa, que clarifica o líquido e as cascas ficam, que viram ração animal, hoje tem pessoas fazendo pão, tem várias utilizações para esse subproduto. Beleza, clarificou, separou o líquido das cascas, vai então ferver. Na fervura é que então vai esterilizar esse mosto, porque a gente só quer o que o nosso fermento cresça, não quer qualquer um. Esteriliza e também nessa etapa que a gente tem a adição do lúpulo. O lúpulo é uma matéria prima que dá... Lembra a Lei da Pureza, água, malte e lúpulo, que dá o amargor e o aroma herbal, então quanto mais amarga a cerveja é, mais lúpulo tem, quanto mais aroma herbal, mais lúpulo tem. Ferveu, então esse mosto é esterilizado, não tem nenhum microrganismo ali, não é aquela coisa moída que ficou exposta ao tempo. A gente resfria e aí então que a gente coloca o fermento específico para cada cerveja. Então se a gente tivesse um funcionário do ano, esse cara seria o fermento, porque ele é o que contribui intensamente para várias características da cerveja. Então resfriou, adiciona o fermento e começa o processo de fermentação. Como a gente digeriu, deixou esse caldo nutritivo, para o fermento, assim como a gente quer viver bem, é um ser vivo. Esse mosto vai consumir então todos os nutrientes que ele puder, que a gente digeriu, principalmente então a glicose digerida ou maltosa, aí que é produzido o álcool, o fermento consegue respirar, que a gente faz a respiração lá na célula mesmo, isso aqui é só troca de gases, embora a gente fale que isso aqui é respirar, respirar acontece lá nas celulazinhas. Pegar a glicose, transformar em energia, CO<sub>2</sub> e água, mas o fermento consegue fazer e fermentar, ele pega a glicose e transforma em álcool e CO<sub>2</sub>. Eu costumo brincar, se a gente fosse como o fermento, para ficar bêbado bastava fazer assim (prender a respiração) e ficar segurando um pouco para você ter ausência de oxigênio. A gente só consegue produzir ácido láctico, que é aquele que dói quando dá câimbra, todo mundo que faz exercício, quando faltou um pouco de oxigênio nas células, e a gente meio que fermentou, só que a gente não consegue fazer álcool, a gente só consegue fazer ácido láctico e esse ácido láctico dói. Essa é só para entender mais ou menos as diferenças. Aí durante essa etapa sendo um dos pontos, a gente produz CO<sub>2</sub> também, a White é nossa parceira, mas nós temos nossas usinas de produção de

CO<sub>2</sub>. Esse CO<sub>2</sub> é captado, uma grande parte fica no líquido e o restante é captado para depois voltar numa próxima etapa que eu já vou explicar. Então fermentou, quando encerra a fermentação? Quando o fermento não encontra mais nutrientes para continuar fermentando, ele tende a sedimentar, ele entra meio que numa fase latente, ele cessa o metabolismo, se sedimenta, a gente separa esse fermento para um próximo tanque que tá chegando, a gente o coloca num próximo tanque de novo. E essa cerveja que tá aqui segue então para o processo de maturação. Maturação é a cerveja que é resfriada a zero grau, menos dois, dependendo do tipo de cerveja, dependendo da cerveja também, para arredondamento do sabor, do paladar. A próxima etapa é a filtração, a gente quer remover este fermento, ainda restou um pouco de fermento, na maturação ela tá turva. Por exemplo, se vocês conhecem uma cerveja Bohemia Weiss, onde você vê o fermento nela, aquela cara turva, é que ela tem fermento ainda. E a gente quer cervejas brilhantes, por isso ela vai para uma etapa chamada de filtração, onde a gente remove todas essas partículas de proteínas, fermento em suspensão e ela se torna com uma cara límpida, brilhante. E nessa etapa que a gente corrige de volta o teor de CO<sub>2</sub>, a quantidade de CO<sub>2</sub> que essa bebida tem. Então usando o CO<sub>2</sub> que a gente recuperou do processo de fermentação, que foi lá para usina de beneficiamento de CO<sub>2</sub> trabalhada e aí a White é um dos nossos fornecedores. Quando a gente necessita para corrigir a mais do que a gente tem em estoque, do que a gente produziu, conseguiu recolher, é justamente nessa etapa da cadeia que os gases, um dos tipos de gases fornecidos, entra exatamente nessa etapa. Ele vem e volta então para o processo para se corrigir a quantidade ideal de CO<sub>2</sub>. Aí então ela é envasada ou garrafa, ou lata, ou barril. É isso que acontece. E quando a gente olha numa produção de refrigerantes também, então tem os kits que são os concentrados, os aromáticos, mais todos os sais vindos lá de Manaus. A fábrica então tem açúcar, que ela dissolve, filtra, clarifica e esse xarope de açúcar é misturado com todos os compostos de aroma, sabor, que vêm de Manaus, mais todos os sais para trazerem acidez. Se for o caso, os conservantes, os benzoatos etc. E esse xarope composto é então diluído em água com o CO<sub>2</sub> também dar carbonatação necessária do refrigerante. E nessa produção de refrigerantes, essa é outra etapa onde a White é nossa parceira fornecendo então o gás para a produção de refrigerantes também. Tá bom? Então fazendo analogia, tem o processo produtivo de cerveja e processo produtivo de refrigerante, são essas duas etapas mais ou menos como funciona o processo de produção.

P/1 – Você falou que a cervejaria mesmo capta, que vocês captam o CO<sub>2</sub>, da onde?

R – Da fermentação. Lembra? A gente quando respira produz água e CO<sub>2</sub>. O fermento quando respira também produz água e CO<sub>2</sub>, só que ele fermenta e durante a fermentação ele pega a glicose, a transforma em álcool e CO<sub>2</sub>. Esse CO<sub>2</sub> é canalizado para as nossas usinas de beneficiamento de CO<sub>2</sub>, porque isso realmente tem um valor na cadeia. A gente corrige o CO<sub>2</sub> dos produtos para que sejam.. Todo mundo quer tomar aquela cerveja que tenha exatamente o mesmo sabor que a anterior, então a gente sempre corrige o CO<sub>2</sub> exatamente para que tenham, entre outras coisas, claro, para que sempre esteja no padrão. Porque imagina aqueles cervejeiros do passado que a gente brincou, os caras que não tinham tecnologia, não sabiam fazer... Cada cerveja saía de um jeito. E hoje não é mais assim, o padrão não é assim já, pós Revolução Industrial já não é mais assim.

P/1 – E quando você entrou na Ambev, a White Martins já era uma parceira?

R – Já. Já. Uma parceira de muito tempo já, de longo tempo. Já tá tão difundido, tão... A palavra solidificada, né?

P/2 – Consolidada.

R – Consolidar. Nossa, me veio em alemão a palavra, falei: “Que dificuldade”. Então a White já é uma parceira tão consolidada nesse processo produtivo como um todo, já é padrão, vamos dizer assim. E, além disso, a gente tem também então para dar suporte a todos esses processos produtivos durante as diferentes etapas, a gente tem mapeamento dos mais diferentes itens, seja o álcool, a cor, pH etc. A gente também tem uma parte de cromatografia, onde a gente analisa no detalhe o perfil do sabor aromático etc. São feitos por cromatógrafos. Então aqui é o fornecimento de gases especiais, nitrogênio, CO<sub>2</sub> purificado, tem gases de precisão para os equipamentos, onde a White também é nossa parceira há muitos anos.

(troca de fita)

P/1 – Vamos lá. Continuando. Então você falou que a White fornece CO<sub>2</sub>. Tem outras atividades nessa parceria, não sei, desenvolvimento de produto, técnicos da White que vão lá, faz... Tem algum desenvolvimento que vocês...

R – Então, como eu falei, os gases de laboratório, que são um dos itens e em algumas vezes, não ativamente no desenvolvimento de produtos, pelo, digamos assim, pela propriedade intelectual. A gente, como uma empresa grande, tem a nossa estratégia própria, tanto que a gente costuma muito dizer que para quem vai lá visitar o nosso centro de desenvolvimento, tal, muitas vezes aí já mais restrito, por isso uma questão de fotos, você tem que olhar quais, não é uma coisa pública. Mas sim, quando necessário a gente tá sempre desenvolvendo tecnologias com outros parceiros. No caso alguma vez do passado quando a gente desenvolveu Brahma Black com nitrogênio, foi uma das empresas envolvidas no fornecimento de nitrogênio, tecnologia, de como fazer a nitrogenação, que o Brahma Black a gente coloca nitrogênio nele, além do CO<sub>2</sub> a gente coloca um pouco de nitrogênio para trazer esse efeito cremoso de espuma. Mas na época foi uma das empresas parceiras no desenvolvimento... Como eu também não tava mais na época, foi a época que eu estava em Manaus, então eu não tenho essa informação.

P/1 – O nitrogênio pode ir em lata, todos esses gases podem ir em lata?

R – Todos. Envase.

P/1 – Não tem problema com o gás?

R – Com o gás não. Não. O nitrogênio é o gás mais abundante da nossa atmosfera. O que a gente respira, o que a gente faz de troca, tem uma,

apesar de nossas correntes basicamente terem CO<sub>2</sub> ou oxigênio, a gente, nessa troca gasosa aqui, 80% é nitrogênio. O ar é composto de um monte de nitrogênio.

P/2 – E o fato de virar cremoso foi parte da sua experiência...?

R – Foi. Na época que essa... Eu participei no início do projeto. Isso. Por exemplo, eu participei no início, porque quando a gente foi para etapa posterior, de industrial, foi justamente quando eu fui para Manaus. Então eu participei junto com a equipe, na época eu era uma das pessoas especialistas em desenvolvimento. O Black tem seis anos já. Mas foi bem naquela época que eu era um dos especialistas de desenvolvimento. E nessa época a gente começou na cervejaria experimental a testar diferentes gases, diferentes copos. Porque além da cremosidade, foi muito legal ver algum efeito diferente. Foi muito bom.

P/1 – Que mais?

P/2 – Não, porque ele falou copo, então, por exemplo, uma das suas atribuições, inclusive, voltando ao envase. Por que tomar cerveja num copo de vidro é diferente de tomar cerveja direto da garrafa? Da lata de alumínio, por exemplo, ou direto da garrafa?

R – Com certeza é diferente. A experiência é muito diferente.

P/2 – Você tem que levar isso em consideração...?

R – Sempre. Exatamente. Para cada tipo de cerveja, por exemplo, você tem copos de bocas mais largas, mais estreitas, você trabalha junto com isso para ressaltar as características que você deseja do produto. O prazer de comer num prato com um talher bonito é muito melhor do que comer com um pratinho de plástico, de papelão, com a mão.

P/1 – Sim, mas a pergunta é...

R – É bem isso, cada um vai ter a sua... Quanto à gente, não tem restrições quanto ao líquido. Não, você pode tomar... É muito mais a experiência que tá também proporcionando maior ou menor prazer. Mas o produto, não existe diferença de produto na lata, na garrafa. Não existe. É o mesmo produto. Ah, o chopp, qual a diferença? O chopp não é pasteurizado, então a garrafa a gente repasteuriza, a mesma coisa que leites, sucos etc., só para aumentar a estabilidade microbiológica dele. O chopp não, então tá sempre fresquinho, tal, não sei o quê... É por isso: “Ah, o chopp é mais leve”. Não. Ele é mais fresco, a cadeira é mais gelada, tal. Se você pegar uma latinha também bem fresquinha vai ser muito próxima do chope. Então é bem isso. O desenvolvimento de copos, onde tomar, como tomar, vai da preferência de cada um. A temperatura que você quiser. Nós somos do país tropical, as pessoas tomam cerveja na praia para se refrescar. Pô, eu adoro uma cerveja gelada na praia, apesar de que sou muito branco. A praia aqui eu tenho meus problemas, o sol. Mas assim, a ocasião de consumo para se refrescar, a cerveja gelada, pô é uma delícia. Ah, tecnicamente recomendado? Não. A gente degusta tecnicamente um pouco entre quatro a oito graus dependendo. Para gente conseguir prestar muito mais atenção nos sabores e nos aromas dos produtos. Tá bom?

P/2 – A demanda de gás, o critério para a demanda de gás da White Martins entra na sua pesquisa de desenvolvimento de produto, e no caso você tem que pensar o gás como fica na garrafa, não?

R – Não. Na verdade não.

P/2 – Passam moléculas que se perdem, vai perdendo alguma coisa...

R – Tem também. Tem também.

P/2 – Isso faz parte do seu pensamento, quando você desenvolve...

R – Faz. Quando você faz uma coisa muito diferente sim, a exemplo do Brahma Black, porque senão a quantidade de gás hoje, a gente não vai fugir muito daquilo que já é aquilo que as pessoas gostam. Então a quantidade de gás que gente fala, não em cerveja com gases especiais, a exemplo a Brahma Black, as outras são relativamente padronizadas. Então não é muito experimento com teores de gás carbônico diferentes, embora sim eu possa ser relevante em algum momento do futuro. É que eu também não posso abrir toda a estratégia futura com você. Mas quando são sim gases especiais, aí sim é uma coisa totalmente diferente, aí faz todo o sentido. O comportamento da espuma no copo, tal, a exemplo do Brahma Black. Então há estudo do tempo da efeito da cascata, para chegar ao bar, para chegar até ao consumidor na mesa, você faz esses ajustes bem precisos para ter uma, vamos dizer, um ranger desse efeito acontecendo.

P/1 – E esses ajustes são vocês que fazem

R – A gente que faz. A gente que determina quando tem que ser. A gente desenvolve, nós somos os criadores, os caras que criam, além de criar, testam, implantam, tem uma grande etapa que é transformar esse protótipo, essa ideia, em um produto para ser produzido em uma escala na cervejaria. Então não adianta só criar uma coisa que é impossível de se fazer, não serve para nada. Tem que ser viável, tem que ser produzido em grande escala. Então a preocupação vai desde o início até o final, até o produto no chopp e o copo sendo servido no bar e sendo entregue para o consumidor, e ainda tendo um efeito cascata dentro do copo, por exemplo. Esse é um exemplo grande de toda a cadeia.

P/2 – Dê um exemplo entre invenção e a distribuição de produtos. Tem uma média de quanto isso dura entre a invenção e...

R – Entre começar a trabalhar num conceito e chegar ao produto, daria para dizer, aproximadamente, no mínimo um ano e meio, no mínimo. Tem produtos que levam muito mais tempo.

P/2 – Quais?

R – Dependendo do específico, às vezes há um consumo mais simples. Depende exatamente o quê? Criar novos sabores que não têm referência é mais rápido e mais fácil, menos complexo de ser feito do que criar produtos muito próximos de desempenho que hoje existe. Então criar uma Sub Zero, uma 360, é muito mais difícil do que criar uma Bohemia Suíça com sabor de chocolate. Você não tem referências. Claro que você testa, sempre é testado o consumidor. Eu sempre falo para equipe, então eu falo: “Gente, não precisa... Eu não preciso gostar, quem tem que gostar são os consumidores, quem vai medir o resultado do seu trabalho são as pesquisas de mercado”. Todos os líquidos, todos os conceitos são sempre testados com os consumidores para sentir a aprovação, então o resultado vem daí, não é: “Pô, gostei. Não gostei”. Não. Não. Claro que, como eu falei antes, a experiência ajuda muito, a gente tem, vamos dizer, uma trilha, conhece mais ou menos onde estão os limites daquilo que o consumidor ainda acha ou acharia legal, ou extremamente exagerado, na sua maioria. Não é... Com certeza você sempre tem uma pessoa que adora uma coisa totalmente diferente do que a outra. Sempre que eu faço... Como a empresa é bastante grande, eu tava falando na média do mercado.

P/1 – Você falou nessa cadeia de produção, de um subproduto que pode ser feito para pão, né?

R – A gente tira as cascas do malte. Durante o processo produtivo a gente tem diferentes subprodutos. Primeiro deles são as cascas de malte, o grão de cevada quando for submetido ao processo de germinação para produção do malte, a gente preserva essas cascas. Então quando moídas, essas cascas quebram um pouco e elas são celuloses, são insolúveis. Na etapa de classificação a gente tira o líquido, sobram as cascas, essas cascas vão geralmente para ração animal, porque tem um valor, além da celulose toda que tá ali dentro, um valor nutritivo bastante grande, tem ácido de proteína, tem restos de amidos. E isso então hoje a gente coloca assim, bastante destinado à ração animal. Mas tem diferentes aplicações, as pessoas no mundo inteiro começaram a fazer pão utilizando essa celulose toda, essas fibras para produção de pão. Existem tecnologias de secagem desse bagaço, para depois você incinerar, assim como você faz hoje com o bagaço de cana para você... Utilização de energias regeneráveis.

P/1 – Mas a Ambev, especificamente, faz o quê? Ela tem uma parceria com...

R – Dependendo das localidades ela tem diferentes processos, mas geralmente é para ração animal, se a gente colocar assim, uma grande média, ou pequena parte. São coisas que estão se desenvolvendo ainda. Pão voltar para alimentação humana tá se desenvolvendo, a secagem para utilização realmente como combustível para geração de vapor e energia elétrica também estão se desenvolvendo. Então são coisas, são pesquisas, são tecnologias a serem desenvolvidas nesse ponto.

P/2 – Mas até quando vocês têm que se preocupar com isso? Vocês precisam estocar? Precisa ter um espaço físico para estocar até alguém vir pegar?

R – Sim. Sim.

P/2 – Então vocês têm que ter um espaço físico para estocagem.

R – Sim. São tanques. Isso. Porque esse é o processo de batelada, o bagaço sai daqui, vai para um tanque de armazenagem, a próxima batelada tá vindo atrás. Esse tanque tem uma capacidade de estocagem, geralmente algumas bateladas. Ah, quebrou um caminhão. Não é um processo online, ele tem suas etapas de armazenagem, assim como a fermentação, vai para um tanque, espera, volta, tal. Isso acontece.

P/1 – Você falou de pesquisa de mercado... Desculpa, escreve esse material e o seu depoimento que vai é o transcrito.

R – Sim.

P/1 – Depois você vai receber uma cópia, um DVD, vai demorar um pouquinho, mas você recebe, tá?

R – Ah, ótimo. Muito obrigado. Tá bom?

R – Você falou de pesquisa de mercado, de sabores, como é isso?

R – Então, a gente tem para validação de uma receita final, a gente, geralmente, 100% das vezes vai testar com os consumidores, quem aprova a receita final sempre são os nossos consumidores. Então durante a etapa de desenvolvimento a gente testa receitas diferentes, vai fazendo experimentos e vai sempre refinando para aquilo que a gente acredita ser a melhor opção ou as melhores opções, a gente nunca vai com um único produto. Quem tem um produto não tem... É sim, não. Não tem chance de escolha. E dependendo do tipo de projeto. Se o cara não tem referência, então não adianta também a gente querer colocar muitas amostras. Mas sempre todos os produtos são testados com pesquisa de mercado assim, de sabores mesmo, de percepção, de preferência, existe um roteiro próprio para isso. O que eu costumo dizer é sempre a pergunta mais importante, que a gente sempre fala, é a avaliação global, é a primeira pergunta que você faz em qualquer teste. De uma escala de um a nove, o quanto você gostou desse líquido? Ah, gostei oito, sete, seis, dois, nã-nã-nã. Porque isso não tem nenhum racional, isso é só límbico, é só emoção. Essa é a parte mais importante para gente. Depois a gente começa a perguntar, na verdade um questionário, os diferentes atributos



que a gente quer tentar entender para poder fazer ajustes. Mas o que vale mesmo é aquela “De um a nove, o quanto você gostou?”. Essa resposta é a mais importante porque ela só é emocional, então não: “Ah, não. Eu gostei por causa disso”. Aí o cara começa a se perder.

P/1 – Em cima dessa pesquisa daí vocês vão aprimorando a receita.

R – Exatamente. Então dependendo do produto, essas perguntas vão nos orientando para isso.

P/2 – A quantidade de gás é uma das perguntas? Você gostaria que fosse mais gasosa ou menos gasosa?

R – Sim. Sim. Ela é uma das perguntas. Ela é uma das perguntas sim. O que você achou da espuma, da cor, do gás. Sem dúvida nenhuma. Porque mais do que a quantidade, é o efeito que essa quantidade tem na matriz. Então assim, a sensação de gás não necessariamente é uma função da quantidade de gás dentro do produto. É um pouco diferente de refrigerante, que tem uma matriz menor. A cerveja tem proteína, tem restante ainda de dextrinas, tem corpo. E a interação do gás com todos esses compostos faz com que você tenha percepções dessa explosão. E as quantidades de gás têm um limite de resistência da embalagem, porque gás é igual pressão, então assim, coloca exageradamente gás, eu vou explodir todas as garrafas, não adianta. Então tem os seus limites.

P/1 – Quais são seus projetos hoje? O que você tá mexendo, um produtinho novo?

R – Tem cada coisa muito legal, mas infelizmente eu não posso dividir com você quais são as tendências, isso é uma coisa estratégica nossa. Eu lamento. Mas com certeza, quando a gente olha para o passado, a companhia como um todo tá crescendo para caramba, duplicando fábrica, construindo novas fábricas, tem muita coisa na área de tecnologia, aumento de eficiência, aumento de produtividade, exemplo daquilo que eu citei para os produtores rurais lá de Maués, a gente também faz internamente para gente. Buscar novas tecnologias mais eficientes, novas fábricas. A gente olha o pouquinho o que gente fez no passado recente, a gente começou a lançar produtos nas linhas, extensões de linhas das nossas principais marcas, a Skol 360, a Antarctica Sub Zero, no Nordeste a gente tem Brahma Fresh. Então entrando com mais variantes, com benefícios funcionais. A 360 a gente tava falando, por exemplo, da quantidade de gás, desse efeito. A Skol 360, realmente, diversas pesquisas de mercado mostram que hoje esse produto, essa sensação de estufamento nela é muito menor e não é porque ela tem menos gás, tá? Com certeza não, tanto que se você tomar, você vai ter exatamente a mesma impressão gasosa do que a outra. Então é toda essa matriz, o quanto é relevante nessas sensações. A Sub Zero com efeito de refrescância, trabalhando em atributos que o consumidor valoriza. Então cada vez mais surgem coisas com esses atributos específicos, eu até diria meio que não são bem funcionais o sentido, as bebidas funcionais com vitaminas e etc. Mas assim, ela é funcional no efeito de benefício que a pessoa sente. Ok? Então é assim. Tem muita coisa grande para acontecer, a gente tem uma nova fábrica. A primeira cervejaria do Brasil é de Petrópolis. A gente reinaugurou a fábrica. Então com certeza teremos coisas bem interessantes nessa fábrica.

P/2 – O João VI que trouxe?

R – É. Exatamente. Foi a primeira cervejaria oficial da corte portuguesa. Em 1853.

P/1 – Assim, a gente pensando mais no micro, a gente falou uma coisa mais macro, quais são seus desafios hoje? Você tem um iPad, dois celulares, o que você tem que resolver de problema assim, no dia a dia?

R – É como eu falei, tem uma coisa da imagem de pessoas que estão o tempo inteiro desenvolvendo novos produtos, que estão lá sentados, provando as diferentes receitas: “Ah, essa sim. Essa não?”. E na verdade, como eu falei, não é só desenvolver, o grande desafio é implantar e fazer com que isso funcione muito bem na fábrica. Então tem toda a logística por trás. Novas matérias primas, insumos, tempo de processo, como isso tá acontecendo. Não basta criar, você tem que produzir e produzir bem, padrão, no nosso nível de produtividade e de eficiência. Fazer alguma coisa que seja muito legal, mas impossível de ser feita, ou fazer duas, três garrafas também não adianta. E de você hoje estar conectado com os outros centros de desenvolvimentos do mundo inteiro, a Ambev é Brasil e Argentina, Dominicana, Guatemala, Peru, Venezuela. Tirando a Argentina somos responsáveis por alguns países da Rila da América Central. Parcerias supergrandes com a Argentina, Estados Unidos. A gente é hoje a maior companhia de bebidas do mundo, então Estados Unidos, Canadá, Europa, China, Rússia. Então a gente tá sempre conectado também com todas as pessoas. E também tem um lado de tecnologia que a gente desenvolve e tá sempre correndo atrás de melhorar nossa eficiência, não são só novos produtos, também são coisas estratégicas, novas matérias primas, novas especificações de gases, por exemplo, novos fornecedores de matérias primas, todos eles são testados para que efetivamente a gente garanta que isso não afete o nosso padrão final. Então esse degustar, testar, isso é uma pequena parte do dia a dia, o que tá por trás mesmo é a complexidade de hoje, somos uma operação muito grande. Então fazer com que tudo isso funcione, as implantações dos produtos as novas fábricas, o roll out, que a gente chama dos produtos para outras regiões do Brasil, a gente olha isso também.

P/1 – É muito trabalho.

R – Não, é realmente bastante difícil nesse sentido de demanda mesmo.

P/1 – A gente já tá encaminhando para o final da entrevista, mas... Quer fazer alguma pergunta?

P/2 – Deixe-me ver. Aconteceu alguma vez de faltar gás?

R – Ah, com certeza. Eu não sei quando, mas com certeza. Na época assim, como é muito grande...

P/2 – Daí vocês têm estoque? Dá para estocar.

R – Não. Não assim, com certeza, quando a gente diz faltar gás, é faltar de parar.

P/2 – Faltar de parar.

R – Faltar de parar. E isso com certeza já aconteceu. Porque assim, como eu te falei, é muito complexo, é muito grande, são fábricas muito grandes, então com certeza alguma fábrica já parou.

P/2 – Não há necessidade de uma instalação da White Martins fixa com algum tanque lá nas fábricas, de estoque?

R – Não, a gente tem esses tanques já de estoque.

P/1 – Da White Martins?

R – Da White não, a gente tem os próprios, são os nossos próprios. Eu não sei se as fábricas de refrigerante agora têm alguma... Pode até ser que eu tenha alguma fábrica que tenha, mas eu diria assim: “Não. São todos nossos, porque a gente produz, armazena”. O nosso processo de fermentação produz CO<sub>2</sub> e é um desperdício eu não usar esse CO<sub>2</sub> que veio do produto, que veio da cerveja de volta. Para você entender, nenhuma fábrica nossa tem tanques da White, de cervejas nenhuma tem tanque da White. Tipo assim, quando o meu nível está baixando: “White, nos ajude”.

P/1 – É um complemento.

R – É um complemento. A indústria cervejeira é produtora de CO<sub>2</sub>, a fermentação produz CO<sub>2</sub>. Então ela é, mas como eu te falei, com certeza já faltou. Falou para gente, aí a White não conseguiu entregar, ou entregou, sei lá, o caminhão quebrou. A única certeza que eu tenho certeza é que isso já aconteceu um dia. Agora, quando, tal, aonde, isso eu já não sei dizer. Porque é uma logística muito grande, é uma coisa grande, não é uma...

P/1 – Quantas fábricas vocês têm no Brasil, você sabe?

R – A gente tem 33, eu te mando o número direito. Quando a gente olha a nossa operação, Brasil, mais Perú, Dominicana, Equador, Guatemala. Entre cerveja, fábricas de cervejas, fábricas de refrigerantes e fábricas mistas, são aproximadamente 33 fábricas.

P/1 – Trinta e três.

R – Trinta e três. Fora as operações verticalizadas. A gente tem uma maltaria no Brasil, estamos construindo mais uma. Isso também é uma parte do nosso desenvolvimento tecnológico, então a gente dá suporte para novas homologações de novas variedades de cevada que estão sendo desenvolvidas nos campos. Desempenho, melhoria de eficiência das próprias maltarias, não é só cerveja, é a cadeia inteira que a gente atua. Aí a gente tem fábricas de vidro no Rio de Janeiro, fábrica de rótulos aqui em São Paulo, fábrica de rolas metálicas lá em Manaus também e a fábrica de concentrados de refrigerantes. Então a gente verticaliza também, a gente atua nessas verticalizações.

P/2 – E a dependência, quais são os fornecedores que vocês realmente têm que ter uma relação assim, muito sólida? O alumínio para as latas. Vidro vocês têm?

R – Vidro a gente produz uma quantidade pequena, mas a gente tem uma relação muito grande com vidro. A nossa capacidade de produção, a gente produz uma pequena parte para os Estados de São Paulo e Rio, basicamente. Não para o restante do Brasil. Então vidro, lata, acho que são parcerias bastante grandes. Claro, todas as concessionárias de energia elétrica, não pode esquecer disso. Fornecedores de combustíveis, dependendo da fábrica, ou é gás natural, ou diesel, são parcerias gigantes que a gente tem. Toda logística e redes de distribuição. Temos grandes parceiros operando distribuição, que também é uma coisa gigante. Maltes a gente tem os nossos próprios, mas temos também grandes parceiros com grupos de maltes mundiais, a gente produz quase tudo que a gente precisa.

P/1 – Tem a indústria de vidro, alumínio, alimentícia, indústria alimentícia.

R – Alimentícia que você... Não, transporte. Não, então, a gente tem como fornecedores de milho nesses...

P/1 – Mas esse álcool é álcool...

R – Não, a gente é auto...

P/1 – Autossuficiente.

R – Autossuficiente meio que... Não é autossuficiente, quase autossuficiente em malte. Sem dúvida nenhuma, somos grandes parceiros da Corn, da Cargill, de fornecedores de indústrias alimentícias de milhos e arroz.

P/2 – Não, isso tudo para entender como a Ambev é atrelada ao processo de industrialização no Brasil em segmentos importantes.

R – É isso aí.

P/1 – E o lúpulo?

R – O lúpulo basicamente tá em duas regiões produtoras, Estados Unidos e Alemanha. Então ele vem..

P/2 – Tem que podar?

R – Tem que podar, mas então, tem grandes empresas parceiras nisso. Aqui fornecedores de arroz, milho, basicamente muito mais milho do que arroz a gente usa em cervejaria. Então Corn, Cargill, exemplos de... e tem 'n' empresas grandes operando com a gente. Há empresa de logística, vidros, alumínio, energia, como eu falei.

P/2 – Água. Não precisa ter uma hidrelétrica?

R – Água a gente tem dependendo da... Não. Não. Tratamento de afluente, a gente chama. A gente tem em todas as fábricas tratamento de água. Todas as fábricas têm tratamentos de efluentes. A gente, até Maués, que não tem nem rede de esgoto, não tem estação de tratamento na cidade. A gente tem uma estação de tratamento de efluente dentro de Maués. Todas as nossas operações têm tratamento de água. Tanto efluente, né? Então a gente capta e devolve muitas vezes muito mais limpa do que a gente capta.

P/2 – Mas as fábricas precisam ficar perto de Rio? Perto de águas.

R – Ou bacias hidrográficas, ou poços. Tem que estar perto de água, a água é a principal matéria prima. Hoje em dia você vai encontrar muito poucas fábricas que usam águas das redes Sabesp etc. Das redes públicas. Porque, uma, deixa para população, já tem uma demanda de abastecimento, ele geralmente está mais fora, próximo, claro, de lençóis freáticos, lençóis bons. Embora a água hoje não tenha, não é mais relevante na qualidade de um produto, porque existem diferentes tecnologias para você tratar essa água das maneiras mais diferentes. Eu costumo dizer, as pessoas vivem até em estação espacial. Então tecnologia para água, hoje, não é mais nenhum problema.

P/2 – E você sabe de alguma demanda que a White Martins tenha oferecido para vocês em relação à água? Porque a gente sabe que a White Martins também faz tratamento de efluentes com os gases. Isso chegou até você ou não é uma coisa...?

R – Não. Que eu saiba, não, porque a gente tem basicamente dois... A gente usa esses termos, porque a nossa carga orgânica é grande, mas ela não é tóxica. Então assim, os nossos sistemas são anaeróbios sobre geração de metano, biogás, que a gente queima as nossas caldeiras de volta e depois uma parte geral da final. A nossa carga de efluente não tóxica, ela não precisa ser lavada, alguma coisa nesse sentido. A gente usa essa carga orgânica que é recolhida, para geração, inclusive, de energia. Então eu não uso o gás para tratar o nosso efluente. Muito pelo contrário, eu quero é ficar com os gases que são produzidos para gente utilizar energia.

P/1 – E fora da Ambev, o que o Luciano gosta de tomar? Qual cerveja você gosta de tomar, Luciano?

R – Fora da Ambev?

P/1 – É.

R – Do meu local de trabalho, do meu dia a dia.

P/1 – Do dia a dia. É. Saindo um pouquinho do...

R – Eu gosto muito de tomar Stella. Se você for na minha casa...

P/2 – Qual?

R – Stella Artois. É uma das nossas marcas. Bud agora também é um líquido muito bom. Agora, com certeza eu só tomo as nossas marcas, isso jamais... Acho que é uma questão até de princípio, né? Aí todo mundo fala: "Nossa, vocês não podem? Que não sei o quê?". Não, acho que se eu fosse um padeiro eu não iria com o pão na padaria do vizinho. Eu não vou dar lucro para alguém que não tá me pagando. Eu sou dono da minha padaria, eu vou comer o pão, meu pão. Se meu pão não estiver do jeito que eu gosto eu vou melhorá-lo. Esse é o sentido.

P/1 – É que hoje também tá uma moda de tomar cervejas mais diferentes, de trigo, você tem esse gosto também?

R – É claro. Nós somos a área de desenvolvimento, sem dúvida nenhuma a gente tá sempre monitorando, degustando alguns produtos, isso é uma coisa, um hábito de consumo. Uma coisa é degustar lá tecnicamente, entender as direções, quais são as variantes que tem, para onde as concorrentes, ou o mercado tá andando, tá se desenvolvendo, isso sem dúvida faz parte da nossa rotina. Mas no meu dia a dia, no meu Luciano na vida pessoal, no bar, se eu for num restaurante que não tenha nosso produto, eu me levanto e vou embora. É verdade. Eu tomo água se for o caso, mas eu não... Realmente não. Mas é uma questão também de preferência e, como eu falei, eu sou dono da padaria, entendeu? Eu não vou comprar pão do vizinho não.

P/1 – Tá certo.

R – Tá bom.

P/1 – Tem alguma coisa, Consuelo?

P/2 – Você vai entrar um pouco nos hobbies?

P/1 – Não.

R – Meu hobby é conectado 24 horas. (risos)

P/2 – Qual é seu hobby? Conexão 24 horas.

R – Conexão 24. Nosso Deus. Ontem eu tava até uma hora da manhã, a semana inteira sempre. É bastante. É que eu gosto. É que eu gosto. É isso. Assim, qual é minha diversão? É essa. Eu gosto disso, eu sou apaixonado por isso. Eu gosto disso. Então esse é o: “Ah, o equilíbrio você faz?”. Eu vivo essa, vamos dizer assim, essa loucura do dia a dia gostosa. Não sei se é loucura a palavra correta, mas esse dinamismo, essa atividade.

P/1 – Você mora em São Paulo?

R – Eu moro em São Paulo. Moro em São Paulo.

P/1 – É casado? Tem filhos?

R – Não. Na verdade não. Fui casado já, separado, tal. Fui recentemente pai também, mas não moro nem com a mãe, nem com o filho.

P/1 – Que idade tem a criança?

R – Ela já tá com quatro meses agora, três meses, é um menino, menino.

P/1 – O que você achou desse projeto, Luciano, de contar a história dos 100 anos da White, da industrialização no Brasil através de um projeto de memória, que vocês vêm aqui, contam sua história?

R – É assim, é uma coisa bem bacana mesmo. Como eu falei, eu até já tive a oportunidade de conhecer o conceito do Museu da Pessoa, das histórias, então isso é... Por isso eu atrasei várias vezes, mas ainda sim nunca neguei, falei: “Olha, gente, eu vou, me dá um tempinho”. Porque eu acho bem interessante mesmo você plugar a história de desenvolvimento, ainda mais com empresas grandes tipo White, que tá sempre desenvolvendo o país, parcerias com empresas grandes, mostrar isso, que tem pessoas por trás que estão justamente dando suporte, ou quem sabe até vamos de uma maneira talvez mais tentando contribuir um pouco para que tudo isso seja sustentável. Então acho que é formidável entender que não são entidades, além das entidades, claro, das políticas, das visões, das culturas das empresas que são extremamente importantes. Realmente são pessoas que estão tentando, que estão engajadas juntas, que estão alinhadas com essa visão, com esse sonho e tão tentando contribuir, estão contribuindo para que isso seja verdadeiro. Acho que é muito valioso.

P/1 – E o que você achou de ter participado?

R – É bem isso mesmo. Eu achei exatamente isso.

P/1 – Tá jóia. Obrigada.

P/2 – Obrigada, Luciano.

R – Imagina. Obrigado vocês.

Fim da entrevista