

# MUSEU DA PESSOA

## História

### A história da Cerveja Nacional.

História de: [Pedro Olímpio Maciel](#)

Autor: [Sophia Donadelli](#)

Publicado em: 11/06/2021

## Sinopse

Maciel é um homem que presenciou vários fatos históricos dentro da história nacional da cerveja. Ele vivenciou a fusão da empresa Skol com a Brahma e mais tarde da Antarctica com a Brahma, criando assim a Ambev. Através desses eventos ele conviveu com a mutação das marcas, seus processos de crescimento e evolução.

## Tags

- [cervejaria](#)
- [Brahma](#)
- [Skol](#)
- [Fenadisc](#)
- [Belo Horizonte](#)
- [indústria nacional](#)
- [Antarctica](#)
- [bebida alcoólica](#)
- [Cerveja](#)
- [Fusão de empresa](#)
- [Adisc](#)
- [Economia Industrial](#)

## História completa

Memória Viva AmBev  
Realização Museu da Pessoa  
Depoimento de Pedro Olímpio Maciel  
Entrevistado por Bete Quintino e Ana Elisa Viviane  
11 de Janeiro de 2006  
Ambev\_HV024  
Transcrito por: Lúcia Nascimento  
Revisado por: Lara Eloiza Dan Della Mura.

P1 – Boa tarde, Pedro.

R – Tudo bem?

P1 – Tudo bem. Vou pedir pra você dizer seu nome completo, data e local de nascimento.

R – Pedro Olímpio Maciel, 22 de novembro de 1960, 45 anos. Eu nasci em Luz, uma cidade no oeste de Minas; mineiro, então.

P1 – E os seus pais? O nome deles...

R – Meu pai, já falecido, José Maciel. E minha mãe, Mariana da Silva Maciel.

P1 - Você tem irmãos, Pedro?

R – Eu tenho dois irmãos. Tenho uma mais velha, Diana, é um ano e meio mais velha que eu. E tenho um mais novo, dez anos mais novo que eu, Milo Maciel.

P1 – E a atividade de seus pais?

R – Minha mãe foi professora a vida toda, diretora de escola e tal, e pedagoga já no final. Aposentada, aposentou há, sei lá, alguns anos, oito anos, por aí. E meu pai sempre foi fazendeiro, sítio, fazenda a vida toda.

P1 – Você...

P2 – E eles nasceram, eles são de Minas?

R – São de Minas também. A minha mãe nasceu onde eu nasci, em Luz, uma cidade pequena no interior de Minas, ali no oeste de Minas. E meu pai nasceu numa cidade ali perto também, chama Estrela do Indaiá, uma cidade pequena também, no oeste de Minas. É, somos todos mineiros.

P1 – E você passou a infância, então, em fazenda, em sítio?

R – É, eu morei até os meus 3 anos de idade, assim, eu morei na fazenda com meus pais, né, claro, e com 3 anos eu me mudei pra Luz, essa cidade onde eu nasci, até os meus 6 anos. Com 5 pra 6 anos me mudei para Lagoa da Prata. Eu costumo dizer até que sou de Lagoa da Prata e não de Luz, porque a minha vida toda foi em Lagoa da Prata, também uma cidade no interior de Minas, no oeste de Minas. E fiquei em Lagoa da Prata até o segundo ano colegial. Fui fazer o terceiro ano colegial em Belo Horizonte, me mudei para Belo Horizonte. Então em 78 e iniciei minha faculdade lá, em Belo Horizonte.

P1 – Como era Lagoa da Prata, você tem alguma recordação?

R – Bom, eu estou sempre lá, né, porque minha família toda é de lá, acabei de vir de lá agora no ano novo. É uma cidade bonita. Chama Lagoa da Prata porque tem uma lagoa na cidade, né, o pessoal lá da cidade chama de praia, mas é uma lagoa realmente, tem uma praiazinha artificial muito legal. Uma cidade plana, bonita, uma cidade relativamente nova. E é assim que centraliza um pólo ali na cidade porque exatamente é uma cidade jovem, tem uma vida noturna muito agitada, e é legal, é uma cidade legal. Tem duas indústrias grandes lá, uma indústria de balas, chama Embaré, uma outra, uma usina de açúcar. Mas a população em geral é formada por fazendeiros mesmo, a atividade rural é que predomina lá. E eu gosto mais do povo de lá do que da cidade. O povo é muito legal, o mineiro é muito hospitaleiro, né, e sempre que vou lá dá vontade de ficar, porque é muito legal. Uma cidade legal, um povo muito legal.

P1 – E quando você foi pra Belo Horizonte, você foi pra fazer o colegial e depois a faculdade?

R - É, eu em 1978 eu fui pra fazer o terceiro ano colegial. Fiz no colégio Promove, lá do lado da Praça da Liberdade, pertinho do Palácio do Governo. Chama Promove Sênior, é um colégio que tinha lá, nem sei se tem ainda, isso em 1978. No ano de 1979, no meio do ano de 1979, eu passei no vestibular na faculdade Nilton Paiva para Economia. Então, isso em 1979, 1979, no meio do ano. Aí, em 1978 pra 1979 meu pai sofreu um infarto, um negócio muito sério, ficou muito tempo hospitalizado, aí tive que começar a trabalhar, sair da mesada, né? Foi quando eu fui pra Skol. Mas em 1979 eu fiz faculdade na Nilton Paiva, passei em Economia, mas só fiz até o segundo ano, não conclui. E, depois, eu fiz Administração, tentei voltar, mas aí já estava mais complicado, já tinha casado, enfim, acabei não concluindo. Mas foi isso. Então, fiz o terceiro ano lá e fiz faculdade até o segundo ano de Economia na Nilton Paiva, em Belo Horizonte.

P2 – E como que foi a sua entrada na Skol, como foi isso? Foi seu primeiro trabalho?

R - É. Eu conhecia um, na verdade, o meu sogro era revendedor da Skol em Lagoa da Prata, o meu sogro atual, né, porque na época era ainda minha namorada. E eu conheci algumas pessoas da Skol lá mesmo em Lagoa da Prata, o pessoal da revenda, e fui apresentado na época ao gerente comercial. Não me lembro o cargo direito, mas acredito que seja hoje como gerente comercial, que era um português que chamava, pra variar, chamava Manuel. [risos] Manuel Vasconcelos. E aí, quando eu fui procurar emprego, fui lá na fábrica de Nova Lima, próximo de Belo Horizonte, acho que uns 20 e poucos quilômetros de Belo Horizonte, na saída para o Rio de Janeiro. Aí eu procurei esse Vasconcelos quando eu estava procurando emprego, né, fiz um teste no escritório regional da General Motors de lá também, numa concessionária de automóveis. Enfim, aquela coisa de estudante procurando emprego, né. Aí, fiz uma ficha de emprego lá na Skol de Nova Lima também, e aí, fiz alguns testes lá, e tal, na época, através dele - foi ele que me indicou pra área de recursos humanos, e acabou dando certo lá daí a alguns meses e eu entrei na Skol de Nova Lima em, espera aí, acho que abril de 1979, isso, abril de 1979. Foi meu primeiro emprego, inclusive, e comecei como, sei lá, hoje seria um auxiliar de escritório, administrativo, mas eu cuidava da parte de estatística, e tal. No primeiro ano trabalhei na área de estatística, depois fui para uma área de controle de vendas, depois fui tipo um coordenador da área de vendas também, que é os antigos núcleos, assim, que a gente tinha já então Brahma, né. Fui esse coordenador de núcleo, e saí em 1984 como chefe de vendas, chefe de controle de vendas, um cargo também de controle, sempre ligado à parte de controle, assim. Então foram cinco anos, exatamente cinco anos lá. E o legal é que quando eu entrei em 1979, a Skol não era da Brahma, né? A Skol era Cervejarias Reunidas Skol Caracu SA, e o controle acionário, se eu não me engano, era do Grupo (Braskan?). Então em 79 eu entrei, era o Grupo (Braskan?), a sede era no Rio de Janeiro, tal, então em 82 ou 81, acho que 81, 81 para 82, a Companhia Cervejaria Brahma adquiriu a Skol no Brasil, né, e aí virou Brahma. A fábrica continuou lá e tal, então foram dois anos e pouco na gestão da Skol antes e depois mais dois anos e pouco, já com a gestão Brahma. E aí eu saí da fábrica e fui para uma revenda, também da Skol em Belo Horizonte.

P2 – E houve uma mudança grande quando a Brahma assumiu?

R – Muito grande. Não, uma mudança muito grande. Eu me lembro que a Skol, naquela época no Brasil, era uma cervejaria de muito pouca expressão, né, acho que a gente... A Skol nem aparecia nos institutos de pesquisa tipo Nielsen, tal, mas devia ter, o que, eu me lembro que quando eu assumi a revenda Skol em Belo Horizonte, a Skol tinha em Belo Horizonte menos de oito pontos percentuais de *Market Share*, então era uma cervejaria de muito pouca expressão. E a Brahma era uma das líderes de mercado, a toda poderosa Brahma, né, então foi assim. E era inimigo, rival, né, concorrente. Então eu me lembro que quando os jornais anunciaram, obviamente que todo mundo na fábrica ficou sabendo pelos jornais. Então, eu me lembro bem disso. No segundo dia do anúncio, nós chegamos para trabalhar, a gente vinha de ônibus, tinha um ônibus que trazia o pessoal do escritório, né, o escritório também era na fábrica, o escritório comercial, toda a parte administrativa, compras etc., e quando nós estávamos chegando, a gente viu um carro da Brahma, era um carro Chevrolet da Brahma, tipo uma Picape assim da Brahma, azul com a logo da Brahma, assim, já dentro da fábrica, aquilo foi um choque. Até um dia antes era seu rival, seu concorrente, e agora estava ali. Era o Geraldo Vilela, que então era o gerente da fábrica da Brahma de Juatuba, que é ali próximo de Belo Horizonte também, que estava ali para fazer os primeiros contatos de integração e tal. Mas as mudanças foram muitas, mudanças de gestão, né. Mesmo no nosso nível, lá, a gente sentiu bastante porque era outra gestão, outras pessoas na liderança. Mudou bastante. Mudou bastante. Mas continuou, naquele momento, continuaram as linhas de produtos completamente diferentes, tinha um portfólio Brahma que continuou, e o portfólio Skol que continuou. Tinha a rede de revendedores Brahma e a rede de revendedores Skol. Isso mudou, do ponto de vista de mercado, assim, mudou muito pouco. Mas, apesar dos revendedores na época entenderem que tinha sido ruim, alguns revendedores, né, e algumas pessoas entenderem que foi ruim, o tempo mostrou que não foi nada disso. A Brahma viu o potencial da marca que tinha e foi crescendo gradativamente. Eu me lembro também que a rede Brahma, de revendedores Brahma, era uma rede mais, vamos dizer assim, mais profissional que a da Skol, né, já era uma rede mais profissional que a da Skol. A Skol eram atacadistas, os revendedores eram atacadistas, assim, não tinham uma dedicação exclusiva no negócio. E isso muito porque a rede Brahma já era uma empresa quase que centenária no Brasil, quase que centenária não, naquela época não, mas já era uma empresa com mais de 60 anos no Brasil. E a Skol tinha recém chegado no Brasil, né. A Skol chegou no Brasil se não me engano em 76, 74, uma coisa assim. Então a Brahma já tinha toda uma história com a sua rede de distribuição e aí o desafio foi, me lembro, também uma coisa que mudou bastante, foi começar a reduzir naquele momento o número de revendedores Skol, que tinha uma rede muito grande. Acho que de significativo, assim, foi isso. Mudança na gestão, formas de controle que mudaram e com revendedor isso, quer dizer, uma redução na base do número de revendedores que havia, né. Acho que é isso.

P2 – E aí você foi para revenda, não é isso?

R - É. Então em 1984, tem um negócio interessante. Esse Manuel Vasconcelos, que foi o gerente comercial da Skol, uns dois anos antes de eu sair para revenda, ele saiu da companhia, da Skol, então Brahma, acho que não, acho que ele saiu antes da Brahma comprar a Skol, e ele foi para uma revenda também, foi ser sócio de uma revenda Skol em Belo Horizonte. E, em 1984, a esposa dele, portuguesa também, ele tinha dois filhos brasileiros, a esposa dele teve um problema de saúde e voltou para Portugal para se tratar, para ficar ao lado da família e levou os filhos. Eu não me lembro direito a doença dela, mas ele não quis mais ficar no Brasil, ele tinha que voltar para Portugal. Ele era sócio de uma pessoa, do Breno, que era sócio dele. Eles me convidaram para ir para a revenda, para tocar o negócio, tocar a revenda porque o Breno, então sócio dele, apesar

de sócio, não tinha nenhuma relação com o negócio, cuidava de outras coisas, porque ele tinha que voltar muito rapidamente para Portugal. De novo, esse Vasconcelos me convidou, me deram uma pequena participação na revenda como sócio cotista. Então em 84 eu saí e fui para essa revenda que chamava Tropical Distribuidora, em Belo Horizonte. Uma revenda pequena, vendia 35, 40 mil dúzias de cerveja Skol, para quem é do ramo sabe que é um negócio pequeno, mas eu tinha lá 40, 50 empregados. Depois a gente até fez uma história legal lá também, na revenda. Mas foi assim. Ele saiu antes, me convidou e eu fui para lá em 84 e ele voltou para Portugal para cuidar da doença da esposa. Eu vim falar com esse português, com esse Vasconcelos, uns sete ou oito anos depois, ele mandou uma carta e tal, depois nunca mais vi. Assim foi a transição para a revenda. Isso em 84. De 84 a 1995, eu fui revendedor Skol em Belo Horizonte. A gente fez um trabalho muito legal, a revenda cresceu, construímos uma sede própria. No meio do caminho, então, 84 a 95. Em 91, o grupo do Marcel, né, o Grupo Garantia adquiriu o controle acionário da Brahma. Então, mais uma mudança no meio do caminho. E aí, as mudanças foram absolutamente grandes, né, grandes e positivas e boas. Em 92 teve a primeira versão do programa de excelência, que é um programa que a gente tem de qualificação dos revendedores e tal, e a Tropical foi inclusive a primeira revenda de Minas naquele ano de 92.

P2 – Só para a gente entender um pouquinho, voltando um pouco, como que era essa relação da revenda com a Skol e com a Brahma, porque a Brahma já estava com a Skol, né? Como que era essa relação?

R - Olha, vamos assim em dois tempos. A relação da Skol Caracu com os seus revendedores era uma relação de muito pouca participação, o revendedor é tratado quase como um cliente qualquer, assim, um atacadista que por acaso era exclusivo dos produtos Skol, né? Normalmente o revendedor tinha uma área exclusiva, o revendedor era exclusivo, tinha um território geográfico, era contratado e trabalhava com exclusividade naquele território. A Brahma também trabalhava assim, mas não existia uma relação assim muito próxima do revendedor, não. Isso, então, Cervejarias Reunidas Skol Caracu. Cervejarias Reunidas Skol Caracu já com, entre 84, perdão, entre 82 e 91 e 92 quando com o grupo do Marcel, o Grupo Garantia incorporou a Brahma, o controle acionário da Brahma. Aí, já houve uma primeira mudança, quer dizer, já havia uma interação maior dos revendedores com a companhia. A companhia já tinha uma preocupação em ter informação do revendedor, quer dizer, já era uma relação mais próxima. O revendedor tinha autonomia sim, mas ele já tinha, vamos dizer, direitos e deveres um pouco mais claros na relação com a Brahma. Então, de 84 a 91, 92, quando o grupo do Marcel adquiriu o controle acionário da Brahma, já em 92, 93 aí houve as grandes mudanças. Né, um esforço fantástico para modernizar e profissionalizar a rede de vendas, então Brahma e Skol, né, a rede Brahma e Skol, um esforço enorme. Muitas vendas que já estavam na sua segunda, terceira geração e aquela história de que o pai deixou para o filho e tal, vendas muito boas, apesar de familiares, muito boas, e outras muito ruins. E começa um processo realmente de uma relação profissional. Eu diria que saindo um pouco da coisa pessoal e indo mais para o profissional. Ferramentas de controle, ferramentas de avaliação do revendedor e saindo muito daquele negócio do "quem é o melhor revendedor do Brasil?". Ficava na opinião das pessoas, né? Você perguntava para um gerente da companhia, ele dizia que era ABC, você perguntava para um outro, era CDE e assim vai. E, aí, você não tinha uma forma profissional, uma ferramenta que dissesse que esse revendedor é melhor porque ele tem o melhor indicador disso, porque ele é bom de venda etc. Então a grande mudança que eu vi do controle, então, da Brahma gestão passada e a Brahma controle já do Garantia foi isso. A busca da profissionalização, de uma relação profissional e o reconhecimento de mérito daquele que era bom. E não bom porque A ou B achavam. Bom porque tinha bons indicadores e mostrava isso. E isso foi crescente, né, começou em 92 e aí foi embora, não parou mais. O Fred pode falar muito mais disso, o Fred Boabaid, que deve estar falando também com vocês sobre o programa de excelência, porque o programa de excelência não parou mais, a companhia a cada ano se renovava com novas e novas ferramentas, tecnologias e aí não parava mais. E a rede foi se profissionalizando, tanto a rede Skol como a rede Brahma, que era a rede então da companhia. Então era assim, quer dizer, são três fases bastante distintas. Essa fase da Skol em que era uma relação, eu diria que, impessoal e o cliente era tratado como qualquer atacadista. No período Brahma, pré Garantia, uma relação muito pessoal das pessoas se conhecerem, e tal, mas ainda um pouco mais de comprometimento das partes, mas menos profissional. E aí com o Garantia uma relação realmente de reconhecimento de mérito, pelo profissionalismo, por ser eficiente e tal.

P2 – Ouvindo você falar assim dessas três fases, pegando a segunda e a terceira, a fase Brahma e a fase do Garantia, qual foi a fase em que a Skol começou a deslanchar mesmo, começou a assumir o mercado?

R - Foi assim, na verdade (risos). Eu, como revendedor Skol, né. Ah, tem um negócio que eu esqueci que é legal também, né. Quando eu fui revendedor Skol entre 84 até 95 por volta de 92, 93, eu mais um grupo de pessoas, nós fundamos a primeira associação de revendedores Skol do Brasil. Chamava-se Adisc - Associação dos Distribuidores Skol Caracu de Minas Gerais, e eu fui o primeiro presidente. E depois em 93 a gente fundou a Federação Nacional dos Distribuidores Skol, que eu também fui o primeiro presidente e era todos os revendedores Skol do Brasil. E a Brahma tinha a Fenacer, que era a Federação Nacional dos Revendedores Brahma. Então era um negócio interessante, eu já já chego no seu ponto, mas só para você entender. E então era assim, apesar de que o controle central fosse um só, que era a Brahma, quando chegava no mercado o pau quebrava, era porrada para tudo quanto é lado, porque o revendedor da Skol era concorrente do revendedor Brahma. Então eu queria vender cerveja, eu Skol, queria vender cerveja Skol, onde ele vendia Brahma. E também naquela época o mercado era muito polarizado entre Brahma e Antarctica, né? A Kaiser só veio no mercado, foi lançada em Belo Horizonte, inclusive, em 1982. Então era muito polarizado mesmo entre Brahma e Antarctica. No mercado era assim: os concorrentes, o revendedor Brahma era revendedor Skol também. Muitas vezes, muita gente falava isso, que ele preferia dar porrada num revendedor da Brahma e ver o cara da Brahma fodido do que da Antarctica, porque se ele desse porrada no revendedor da Brahma e liquidasse com ele, no sentido comercial, é claro, era sinal de que, pô, ele era melhor do que o

revendedor da Brahma e dava um sinal para a administração central. Então, o que acontecia? Os revendedores da Skol achavam que a Brahma, o controle central na verdade, da administração central, e tinha todo um processo para privilegiar produtos para a Brahma porque, vocês são jovens, e tal, e não conhecem mercado de cerveja, mas até 1995 assim, 94, 95, quando chegava no verão faltava-se produto. O revendedor da Skol, o revendedor de cerveja numa cidade, ele era tão importante quanto o delegado, o padre, sabe, o prefeito, porque você queria dar uma festa, e eu não sei se vocês pegaram essa fase como bebedor de cerveja, e não tinha cerveja, então ele tinha que ter um amigo que fosse amigo do primo do cunhado do revendedor da Skol, da Brahma ou até da Antártica. Isso dava um certo *status* para o cara, né, de ser o revendedor. Tinha as festas, a prefeitura, a festa da igreja, então o revendedor tinha, principalmente no interior, mas nas capitais também, tinha esse *status* “eu sou o revendedor da Brahma”, “eu sou o revendedor da Skol”, né, dava *status* para o cara e era legal isso também. Bom, então quando os revendedores achavam que tinham privilégio quando faltava cerveja, as fábricas com produção total, que havia privilégio, quer dizer, que produzia-se menos Skol e mais Brahma porque a Brahma era a marca que veio controlar a companhia, e tal. É claro que eventualmente havia, sim, uma prioridade para a Brahma, mas tudo assim dentro de uma estratégia de mercado, né? A gestão já então, e nós estamos falando já da gestão do Grupo Garantia que era uma gestão profissional e tudo era dentro de uma absoluta estratégia de mercado, mas que no fim da linha, no fim do dia era verdade, havia uma certa prioridade para os revendedores, não para os revendedores, para a marca Brahma em determinados mercados, assim como havia também prioridade para determinados mercados. Mercados mais importantes, às vezes, eram privilegiados. Se faltava cerveja no Brasil todo, vamos dizer assim, faltava menos cerveja em áreas mais privilegiadas ou estratégicas tipo litoral, praias e tudo mais. Bom, mas aí, lá por volta de 95, eu já estava já inclusive saindo do sistema, né, 95, 96 assim, também de novo - por conta de estratégia de mercado, e aí o pessoal do Marketing pode explicar isso melhor, o grupo, a administração central, a companhia começa a dar mais, a deixar a Skol a voar mais livre assim, né, e aí todo potencial da marca explodiu, começou a explodir e foi quando a Skol começa a decolar, claro que um pouco mais rápido em algumas áreas, como Centro-Oeste, Minas, enfim, algumas áreas ela começa a despontar e decolar, em detrimento de Brahma e tal, né? Então eu diria que em 95, mais para 96, assim, 97 que a Skol começa a decolar como marca e deslançar, mais ou menos por aí.

P2 – Eu queria que você falasse um pouquinho de como funciona, para a gente ter uma idéia, de quando você foi presidente da Fenadisc (Federação Nacional das Distribuidoras de Skol Caracu), ou como que funcionava isso?

R - Então, quando a gente fundou a Adisc, na gestão da Brahma pré Garantia, na gestão lá do Seu (Greg?), o Seu (Greg?) era o presidente da Brahma, quando a gente fundou, a gestão deles não reconhecia as associações como representante dos revendedores. Então a gente funcionava como representante dos revendedores, mas para a companhia na clandestinidade, porque eles não reconheciam. Foi muito interessante. E quando a gente lançou a Fenadisc, teve um evento da Skol, ah, uma outra coisa interessante também, a companhia, eu não vou dizer que incentivava mas mantinha toda, por exemplo, tinha a convenção da rede Skol, tinha a convenção da rede Brahma, tinha um evento de vendas de não sei o quê da rede Skol, um evento nananá da rede Brahma. Então, houve um evento de vendas aqui em São Paulo para o Brasil inteiro que chamava - como é que chamava? Foi aqui no Palace, chamava Skol Fest ou Skol Country Fest, uma coisa assim. Um evento de vendas para motivar, tal, promovido pela companhia. Isso em 91, acho que foi por aí. E o evento era da companhia, e nós reunimos um grupo de revendedores e levamos uma faixa escondida (risos), coisa de estudante mesmo, né, coisa de revolucionário, aquelas coisas, de UNE (União Nacional de Estudantes), e tal, apesar de que eu não fui dessa trupe não. E aí o evento, tal, tinha um show de banda sertaneja, e aí um pouquinho antes de começar o show, e tal, e começar lá o evento oficialmente, nós subimos - um grupo de revendedores - e abrimos uma faixa assim, né, “A Fenadisc é o futuro; filie-se à Fenadisc”. Porque estavam todos os revendedores Skol do Brasil, era o momento da gente mobilizar a turma, né? E falamos: nós vamos subir no palco e ficar lá até os caras mandarem a gente sair, se não mandar a gente sair (risos) a gente fica lá em cima. Então, mas assim, foi difícil, o início foi difícil, a relação então das associações e das federações com a companhia. Eu acredito que na época, como de resto no Brasil também, não era uma questão específica da companhia, né, essa questão de entidades de classe, representativas e profissionais é uma coisa que na verdade cresceu no Brasil a partir da década de 90. Antes qualquer entidade assim era tida até pela, porque a gente tinha o ranço do governo militar, qualquer movimento assim era tido como uma coisa revolucionária que ia contra os interesses e tal, né? Então, era mais ou menos assim, a companhia via aquilo como uma ameaça aos interesses dela, e tal, então foi no início uma relação difícil. Mas aí, de novo, também uma das mudanças com o Grupo Garantia, o grupo do Marcel, foi exatamente isso. Aí, os novos controladores disseram “vamos reconhecer, os caras são os representantes dos revendedores, desde que seja uma relação sadia, profissional e tal”, e aí começou uma relação muito, muito interessante. Fizemos, eu acho que a Brahma, né, ela é Brahma ainda, a Brahma com os revendedores Skol e Brahma e com as entidades fizeram coisas juntas muito legais, do tipo, por exemplo, fizeram o então Unibrahma, que é a atual Universidade, que passou a ser a Universidade Brahma, hoje é Universidade Ambev. Os presidentes de federação eram do conselho da universidade corporativa. Houve um evento que ficou depois conhecido no Brasil todo que era o (SKOLA?). O (SKOLA?) com Skol da Skol, que era um evento anual para rede de vendas Skol, voltado para treinamento das equipes de vendas, por iniciativa da federação da Skol, que depois a Brahma fez o seu, e tudo isso em conjunto com a companhia. Então assim, eu diria que a relação no início foi de resistência, aquela coisa de forçar a barra para ser reconhecido, e depois as federações tiveram um papel muito legal e a Brahma, então, soube aproveitar bastante isso e foi muito importante e útil, eu acho, tanto para os revendedores - para acelerar a profissionalização dos revendedores, quanto para a companhia também, que acelerou determinados processos de profissionalização da rede que queria fazer, né?

P2 – Ainda existe Fenadisc ?

R - Atualmente, a gente ainda não chegou aí na fase da Ambev, né, então o que aconteceu, as federações continuaram: Fenadisc e (Fenacer?) separadas, porque tinha aquele conceito de rede Brahma e rede Skol. E foi assim, caminhou assim durante muito tempo, até a Ambev. Quando aconteceu a Ambev, de 99 para 2000, incorporou-se uma terceira rede, que é rede Antártica. E a rede Antártica também tinha uma federação, que era a Associação Nacional dos Distribuidores Antártica, Associação Brasileira dos Revendedores Antártica, alguma coisa assim, mas a sigla é Abradisa, que já existia na Antártica. E aí ficaram na relação com a companhia três federações, né: a Abradisa, a (Fenacer?) e a Fenadisc. Eu, então, já estava na Antártica, porque em 98, de 95 a 98 eu fiquei fora do sistema, fiquei no mercado, e em 98 eu ingressei na Antártica como gerente nacional de vendas.

Quando aconteceu a Ambev, as três federações existiam. Com o conceito de revenda trimarca, em que num mesmo território você tem um único revendedor para três marcas, começou a perder sentido você ter três federações para interesse de marca, porque o mesmo revendedor atendia as três, vendia as três marcas, comercializava as três marcas. Então, em 2003, eles - os revendedores - uniram as três federações na Fena, perdão, na Confenar - Confederação Nacional dos Revendedores e Distribuidores Ambev. Então, desde 2003, as três federações viraram Confenar, e que está aí até hoje, né? Já está no seu segundo presidente, que é o Ataíde, nosso revendedor de Caraguatatuba.

P1 – Pedro, chegou uma época na revenda em que você tinha Skol, Brahma e Antártica? Foi isso?

R - Não, assim, de novo, desse tempo todo que eu estou falando aí até 2000, você tinha... Um pouco mais, mas depois que a gente chega lá, você tinha três redes de revendedores independentes: a rede de vendas Skol, a rede de vendas Brahma e a rede de vendas Antártica. Com critérios de atuação no mercado bastante parecidos, território definido, quer dizer, o território geográfico definido que ali naquele território o revendedor nomeado só ele vendia Antártica, só ele vendia Brahma, só ele vendia Skol. Então, o que acontecia numa cidade, por exemplo, qualquer cidade, sei lá, minha cidade, Lagoa da Prata. Lá tinha, no mesmo ponto de venda, tinha o vendedor da Skol, que era do revendedor da Skol da região, tinha o vendedor da Brahma, que vendia produtos Brahma do revendedor da Brahma e o vendedor da Antártica. Então, o ponto de venda, ele era visitado por mais do que três vendedores, mas principalmente por três empresas diferentes, né? Era assim que isso foi até, temos isso no mercado (tosse) no nosso mercado até hoje. Nós ainda temos mercados que não são trimarca, né, que continuam sendo três redes separadas. Nós estamos num processo, o objetivo da companhia e da minha área é fazer que todos os revendedores sejam trimarca e nós vamos chegar lá até um determinado momento aí. Mas hoje, nós temos, por exemplo, mais de 100 revendedores já trimarca, alguma coisa como 65 a 67% do volume da campanha já é um mercado trimarca em revenda. Então é isso. Até um determinado momento havia e ainda há em algumas cidades assim três redes, mas o objetivo da companhia é chegar lá trimarca.

P2 – E você ficou em Belo Horizonte até quando?

R - Então, em 95 eu saí da revenda, né, vendi minha revenda por orientação da companhia que queria, que já estava naquele processo de ter mega revendedores, vendas grandes. Então eu vendi minha revenda, eu e meu sócio, então sócio, nós vendemos para um outro revendedor lá, indicado pela Brahma, pela companhia na época, e eu meio que saí do segmento durante um ano. Um ano eu fiquei dando consultoria aí na área de distribuição, na área de revenda, estive dando consultoria para algumas empresas regionais de refrigerantes. Assim, e fui parar como consultor para fazer um trabalho numa das maiores vendas da Antártica, de Belo Horizonte, a Lapa Distribuidora, em 96. E de lá fui dar consultoria também para algumas vendas da Antártica no Rio de Janeiro e aí fui convidado para fazer um trabalho para a Antártica. Aí já nesse momento, em 97, eu me associei a Mackinsen. Me associei não, fiz alguns trabalhos junto com a Mackinsen, que a Mackinsen já tinha um trabalho contratado com a Antártica na área de distribuição. Um contrato central, contratado na administração central da Antártica aqui em São Paulo. E aí, a Antártica, o Vitorio Demarchi, nosso co-presidente aqui e o Paulo Pereira, então diretor de operações lá, queriam que eu participasse desse trabalho. Aí eu me incorporei à Mackinsen lá e a gente fez uma parceria com a Mackinsen nessa área de distribuição. Fizemos o trabalho, entregamos o trabalho no final de 97, início de 98, esse trabalho envolvia alguns estudos de distribuição direta no Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Aí, em 98, lá para março de 98, o Doutor Vitorio e o Paulo Pereira me convidaram para ser gerente nacional de vendas da Antártica aqui em São Paulo e eu aceitei. Em 15 de junho de 98, eu ingressei como funcionário da Antártica, da Companhia Antártica Paulista, aqui na Mooca, na Presidente Wilson. Mas a minha família, como estava no meio do ano, assim e tal, a minha família ficou, continuou em Belo Horizonte. Como eu viajava muito pelo cargo e tal, eles ficaram em Belo Horizonte. E eu fiquei aqui, trabalhando aqui, na ponte aérea para lá e para cá. Em 99, quando eu me preparava para trazê-los para São Paulo, veio o anúncio da Ambev. Aí uma insegurança total, pelo menos naquele primeiro momento, né, de saber, pô, e agora será que vai ter espaço para mim? Não vai, né? Aí eu falei “fica aí em Belo Horizonte, para a gente aguardar um pouco, tal”, e aí teve toda a história do Cade e a fusão não aconteceu de fato nos primeiros meses, só veio acontecer quase nove meses, dez meses depois. E aí eles foram ficando lá, porque não tinha uma definição. E quando foi em 2000, final de 99, não, em 2000 já, com uma definição do Cade, com a proposta da companhia de que iam ficar as pessoas e como que é que seria e tal, um projeto legal que eu participei desde o início, participei do (*all room?*) lá na Mooca, um negócio que me desafiou bastante. E o Adilson Miguel, né, então diretor de vendas da Brahma e depois da Ambev, me deu a garantia de que “olha, traga sua família, vem para cá, que independente aí do que acontecer você está no time”. Aí em 2001 eu trouxe minha família, eles vieram para cá. E eu estou em São Paulo com a minha família desde 2001. 2001, 2002, 2003, 2004, 2005. Eles vieram para cá. Eu estou em São Paulo desde 98 e eles vieram em 2001, e aí aconteceu a Ambev e a gente está aí até hoje na luta.

P2 – Você já pode dar consultoria de fusão, né, (risos) com esse negócio da Brahma?

R – É. Eu uma vez brinquei com o Marcel o seguinte: “Marcel, a Brahma me persegue, né?” Porque eu estava na Skol Caracu e a Brahma foi lá e comprou a Skol. Eu fui para a revenda, a companhia foi lá e fez com que eu vendesse meu negócio e fosse para a revenda. Eu fui para a Antarctica e a companhia foi lá e fez uma fusão com a Antarctica. Então, mas é isso, o trabalho da fusão realmente a gente também participou e foi muito legal, e o mais legal de tudo é você ver que tudo aquilo que foi planejado, foi idealizado, está sendo realizado hoje, todo planejamento que foi feito sendo realizado nesses anos todos que sucederam a fusão, foi muito legal.

P2 – Como foi a notícia da fusão para você, Pedro?

R - Uma bomba (risos). Eu era então gerente nacional de revendas, e o Paulo Pereira, ele era o meu diretor na Antarctica, diretor de operações na Antarctica. E ele, um dia antes do anúncio oficial na televisão, o Paulo Pereira nos convidou para um jantar na casa dele, eu e mais dois ou três diretores dele lá. E ligou para a gente no final do dia e falou “olha, fulano, fulano e fulano tal, quer dizer, amanhã todos vocês têm que estar em São Paulo, ninguém pode sair, todo mundo tem que estar lá na sede da companhia, a gente vai ter uma reunião muito importante”, tal, todo mundo “tá bom”. Era comum ter reuniões importantes, mas ele insistiu “não pode ter ninguém viajando”. Quando foi à noite, ele convidou um grupo mais restrito para passar na casa dele para bater um papo e aí ele falou “olha, amanhã...”. Eu não sei direito, mas parece que naquele momento já tinham se identificado algumas pessoas chave que participariam do processo, e aí exatamente ele chamou esse grupo lá na casa dele, era eu e mais dois da Antarctica. Dois colegas da Antarctica na época. E disse para nós “olha, a partir de amanhã vai ser anunciado um negócio muito grande, surpreendente, no mercado de cerveja, surpreendente, e vocês têm que estar preparados para nos ajudar porque vai ser...”. “Mas, o que é que é?” “Não, tal e não...” /E aí a gente nem dormiu, né? Mas na Antarctica, a gente contava como certo, eu naquela noite, eu apostava dez para um que seria anunciada a compra da Antarctica por parte da \_\_\_\_\_ a dona da Budwiser, né? Porque nós já tínhamos uma parceria com eles, nós tínhamos na área industrial, na área de revendas, na minha área, na área de vendas, na área de marketing, a gente tinha acordo de melhores práticas com eles, né? A gente ia muito aos Estados Unidos ver as melhores práticas deles, eles vinham aqui e tal. E a Antarctica, acho que posso falar isso aqui, não sei, mas a Antarctica vinha com alguns problemas de caixa. Mas dava todo mundo como certo que amanhã vão anunciar que a Budwiser comprou a Antarctica e tal, eu apostaria dez, não, apostaria 1000 contra um que era isso que ia ser anunciado. Mas enfim, o Paulo Pereira não confirmou e passamos a noite na expectativa. E aí, pouco antes de ter aquele anúncio no Jornal Nacional, acho que foi uma edição extra ou coisa assim, né, o Paulo e o Vitório convocaram a gente na companhia lá na sala e comunicou. Foi um choque, né, como um negócio que ninguém podia imaginar que foi o que aconteceu. Então só mesmo muita estratégia, muita inteligência para poder viabilizar aquilo. E aí, foi um choque, passamos a entender o que o Paulo estava querendo dizer um dia antes. Ele precisava ter pessoas, principalmente na Antarctica que era uma empresa muito paternalista e tal, para ajudar a controlar a atitude das pessoas, porque eu tinha um ano de companhia. Então, quer dizer, para mim foi um choque, é óbvio, mas é uma coisa... E eu conhecia já a estrutura, como era a Brahma e Skol, não era nenhuma novidade assim para mim, eu diria até que depois do susto seria uma coisa legal. Mas na Antarctica, naquele momento, você tinha pessoas que tinham 30 anos de companhia, 40 anos de companhia, que cresceram dizendo que a Brahma é um monstro, um filho da puta, não sei o quê, naquela concorrência acirrada, né? Então eu acredito que para muitas pessoas na Antarctica esse negócio foi muito mais difícil do que para mim. Para mim, teve o susto, é óbvio, e tal, mas uma coisa que já tinha passado por algumas mudanças. Mas para a maioria das pessoas na Antarctica foi um negócio complicado de assimilar, foi complicado.

P1 – Com essa fusão, mais uma vez o processo de revenda mudou muito?

R – Aí, de novo, grandes mudanças, grandes mudanças. Eu diria que aí mudanças muito maiores do que a gente viveu nos dois cenários que eu falei, né? Assim, você tinha naquele momento uma rede Brahma Skol muito mais profissional, eu diria que do ponto de vista do desenvolvimento, de atuação no mercado, de gestão no mercado, de gestão interna, de integração com a companhia, de tecnologia de vendas, de nível dos profissionais, muito na frente da rede Antarctica, muito mais na frente. Eu diria que muito na frente, porque o processo de reestruturação da rede de Brahma Skol começou lá em 94, 95 e a Antarctica só começou, estaria começando isso cinco anos depois, inclusive com minha ida para lá. Uma das minhas missões era exatamente reestruturar isso. Daí, você tinha 360 revendas Brahma Skol separadas, de novo, rede Brahma, rede Skol separada, você tinha aí umas 180, quase que meio a meio, uma 165 revendas Skol, 190, assim, 200 revendas Brahma, no Brasil todo. E você tinha 380 revendedores Antarctica. Então, quer dizer, todo um processo de reestruturação, de ter revendas maiores, a questão da escala, né, que já é uma coisa que já vinha no mundo inteiro, de novo, no mundo inteiro a busca de escala, né, o grande engolindo o pequeno, o mais rápido engolindo o mais lento, enfim, isso também no mercado de cerveja, de consolidação da rede, aconteceu. E a Brahma estava muito na frente. Então, um desafio tremendo de tirar esse atraso da forma de gestão, de tecnologia, de formação, de nível das pessoas, tirar essa diferença da Antarctica para a Brahma. E ao mesmo tempo, você tinha que manter a moral dos revendedores Antarctica, que viam a Brahma não como uma fusão, mas como uma incorporadora, manter o moral dessa turma elevado. Então, a gente teve um esforço muito grande para cada vez mais trazer os revendedores Antarctica para esse nível de conhecimento e de profissionalismo rápido, tinha que ser rápido, para poder mantê-los no sistema. Porque se você começa de cara fazendo com que os revendedores Antarctica fossem saindo, fossem saindo, fossem saindo, você daria um sinal muito ruim, né? Você correria riscos de moral de todo mundo ir

para baixo e tal, e eventualmente ter perdas de *share* e de mercados por conta disso. Então foi um grande desafio. Mudanças assim, depois de dois anos, a gente já veio com um modelo de trimarca e aí sai daquele conceito de três redes separadas e sim chegar no ponto de venda com uma única revenda, com uma única empresa. Aí quando aconteceu a Ambev, quando anunciou a Ambev, nós tínhamos algo como 760 revendedores, entre Brahma, Skol e Antarctica. Para que vocês tenham ideia, hoje nós temos 250. Então, de 99, 2000 para cá, saíram 500 revendedores do sistema e para que dentro do conceito de escala, revendas maiores e principalmente essa questão do trimarca, de ficar um único operador.

Isso foi uma coisa inventada pela Ambev? Não. Essa questão de consolidação desse segmento de distribuição no Brasil e no mundo é uma coisa que o Brasil inclusive chegou atrasado nesse negócio, né? As concessionárias de automóveis no Brasil, por exemplo, as mais antigas, Ford, General Motors e tal, a própria Fiat, Volkswagen passaram por um processo, né, de redução do número de revendedores para a coisa de escala e aconteceu isso também no segmento de cerveja. Então as mudanças foram muitas. Primeiro nesse conceito, você sai desse conceito de três operadores para um operador, né? Você sai de um tamanho médio de revendas de quatro ou cinco mil hectolitros para 12, 15 mil hectolitros, mega revendas. A gente tem revendas hoje de mais de 100 mil hectolitros, uma mudança, assim, fantástica, né? Mudou, mudou tudo, né?

P2 – Existe uma maior revenda do Brasil?

R – Existe.

P2 – Qual seria?

R - A maior revenda do Brasil hoje é a Nova Era, perdão, ela mudou de nome, agora chama Regra. Que é a revenda trimarca de Goiânia, faz Goiânia. É uma revenda de mais de 110 mil hectolitros entre cerveja e refrigerantes. É a maior revenda do Brasil.

P2 – Era da Antarctica?

R - Não, não. A Nova Era é Skol, originariamente da Skol e depois que ela virou trimarca ela mudou de nome, mas é o mesmo grupo acionário, mesmo grupo de sócios, e virou Regra. Mas ela é originariamente Skol. Incorporou num primeiro momento a Antarctica e depois incorporou a revenda Brahma. Mas nós temos outras revendas grandes. Tem a revenda Real São Gonçalo, que faz São Gonçalo e Niterói, no Rio de Janeiro, uma revenda de quase 100 mil hectolitros. Como operador, eu diria que o maior revendedor nosso é, inclusive, o Grupo Cawamar. Individualmente, a maior revenda do Brasil é a Regra, mas o maior operador nosso é o Grupo Cawamar, do Carlão aqui de São Paulo, que tem três operações e que tem mais de 130 mil hectolitros. Mas ainda tem muitos. O Brasil é muito grande, né? A gente ainda tem revendas, eu falei agora de 100 mil hectolitros, nós temos revendas trimarca que estão lá fazendo seu trabalho tão profissional quanto às grandes de 5, 6 mil hectolitros por mês no interior do Mato Grosso, interior de Goiás, interior do Pará e tal, tem revendas pequenas também.

P1 – E Pedro, esse trabalho seu na sua área de vendas é só para o mercado nacional, interno?

R – É, eu sou subordinado, a minha subordinação é ao Bernardo, nosso diretor de vendas e distribuição e todas as minhas metas e todos os meus desafios estão focados no Brasil. Claro que a gente troca idéias e melhores práticas com nosso *hermanos* aqui da América Latina. Em 2004 para 2005, final de 2004, início de 2005, a gente fez um trabalho junto com o pessoal do Juan \_\_\_\_\_, lá no Peru, mas muito mais assim de ajudar com a nossa experiência no Brasil o processo de reestruturação que eles tiveram lá. E tem um ou outro trabalho de melhor prática, por exemplo, hoje com a Quilmes, na Argentina, mas não passa disso. Meu trabalho é focado, todo o meu desafio, minhas metas são focadas no Brasil.

P1 – E quando você fala da revenda e de distribuição e venda, acaba confundindo um pouco. Para quem é leigo parece que é tudo a mesma coisa.

R - É um bom ponto esse. O que acontece: para o consumidor, o cara que chega no bar, senta e “me dá uma Skol gelada”, “me dá Brahma gelada” etc., ele não faz a menor diferença, a menor distinção se quem entregou a cerveja para o bar foi a revenda ABC ou se foi o nosso centro de distribuição direta. Claro que para o consumidor isso não faz, isso não tem a menor importância. Para o dono do ponto de venda, isso tem uma diferença. Pequena, mas tem. Como é que a gente chega no mercado hoje? A gente chega através de uma revenda trimarca, que eu acabei de explicar, de um CDD trimarca. CDD o que é que é? Um Centro de Distribuição Direta, ou seja, é a própria companhia que vende para o bar, para a padaria, para a mercearia. Ou seja, entre nós e o dono do bar ou da padaria não tem o revendedor. Ou você chega através de revendas mono, bi ou trimarca, até chegar em trimarca. Então para o dono do ponto de venda, ele ainda consegue identificar uma certa diferença entre um vendedor e outro, mas é muito sutil também essa diferença, porque os nossos processos de vendas são



muito padronizados. Então se você sai com um vendedor de um CDD nosso, e vai visitar - um vendedor nosso visita hoje entre 35 e 40 pontos em média, por dia -, você sai com um vendedor de um Centro de Distribuição Direta nosso em Belo Horizonte, por exemplo. E você sai com um vendedor da revenda Nova Era de Goiânia e visita 30, 40 pontos de vendas em Goiânia, ali com vendedor e com o ponto de venda você não faz a menor distinção se é um CDD ou uma revenda, porque os nossos processos de vendas são bastante padronizados. E a gente replica todos os processos que a gente tem nos CDDs nas revendas. Então, como você chamou, para um leigo não tem nenhuma distinção. Para o consumidor é zero, ele não identifica nem tem contato com isso. Para o ponto de venda, ele ainda sente essa mudança, porque a nota fiscal vem lá, quando é distribuição direta vem lá Ambev, e quando é o revendedor, vem lá Revenda Regra etc. e tal. Então é isso. Para o mercado consumidor não tem nenhuma distinção.

P1 – E, falando dos produtos, queria que você me falasse como você vê a Brahma e a Antarctica. Qual o produto símbolo delas?

R - É assim, eu acho que o produto símbolo da Ambev é Brahma, Skol e Antarctica, né? Não tem como dissociar. Tanto é que, muitas vezes, uma pessoa amiga ou você chega numa loja e fala assim “você trabalha aonde?” Ah, eu sou da Ambev. O cara “que é que é isso, é laboratório de farmácia, alguma coisa?”. Então você fala Ambev da Skol. Ah, Skol o cara conhece, a Brahma e tal, então eu acho que, para mim, não tem um produto forte. Você tem ali o guaraná Antarctica que tem uma coisa forte, assim, da tradição e tal, mas para mim Skol é Skol, Brahma é Brahma, Antarctica é Antarctica. Como marca, qualquer produto desse portfólio que vem com essa estampa é sinônimo de qualidade de produto bom e tal, não tem para mim assim um produto que, acho que é mais a bandeira do portfólio para mim é que é o forte desse negócio de cada uma das três bandeiras, das três marcas.

P1 – Eu queria ver se você conseguiria me responder a uma curiosidade. A gente está falando de Skol Caracu, qual é o mercado da Caracu?

R – Olha, não sei te dizer. Não tenho esses dados aqui, até porque não é a minha área. Não sei te dizer, mas eu acredito que em São Paulo, talvez em volume, não sei em *market share*, pode ser que tenha outros mercados em que a Caracu tenha *market share* maior, mas muito provavelmente em volume é o estado de São Paulo, pela população e tal, acredito que São Paulo, mas não tenho esses dados para te falar, não sei. (Tosse) Tem água aí?

P1 – Não tem, mas se você quiser eu mando pegar.

R – Não, não precisa não.

P1 – Eu estava pensando isso porque faz tanto tempo que eu não vejo nenhuma propaganda da Caracu aqui, né, que eu achei que não fosse São Paulo.

R – É, a gente fez agora. Eu até comentava outro dia com o pessoal do Marketing, um negócio muito legal no interior de São Paulo, que eu achei que... mas a gente não é marqueteiro, não é marketing, então a gente não sabe, mas eles lá é que têm os estudos e pesquisas para fazer isso. A gente lá fez um negócio muito legal com a Caracu, com o boi Bandido, na época da novela, você chegou a ver?

P1 – Eu fiquei sabendo.

R – E muito no interior de São Paulo, associando a marca Caracu, cujo símbolo é o boi, com o boi Bandido. Foi um negócio muito legal e a informação que eu tenho é que as nossas vendas de Caracu, por conta disso, na época da novela e tal, na associação com o boi, arrebentou, assim, teve áreas em que dobraram as vendas. Mas eu não tenho ideia de como está o mercado. Não sei.

P1 – Pedro, e como foi para você receber a notícia da fusão da Ambev em 2004?

R – Olha, eu diria que, assim, que a gente, que a companhia vinha com uma vocação cada vez maior de se internacionalizar, né? Os próprios sonhos dos líderes da companhia de fazer da Ambev a maior e a melhor cervejaria do mundo - é claro que todo mundo sempre imaginou e sempre via em mente que a companhia iria cada vez mais se internacionalizar. Agora, a gente que acompanhou, eu particularmente que, ou direta ou indiretamente, ou como revendedor ou agora como companhia, que

acompanhei a trajetória dos controladores da Ambev, o grupo do Marcel, eu, sinceramente, vi com naturalidade no sentido de que, o seguinte, os controladores são pessoas ousadas, né, e que se o caminho era internacionalizar, seria um passo definitivo, forte e grande. Então, eu diria que, assim, com naturalidade, com esse ponto de vista, considerando os nossos líderes, os controladores aí da companhia que têm esse perfil assim de serem arrojados nesse tipo de negócio, graças a Deus, né? Então, nesse aspecto, com tranquilidade, com naturalidade, né? E com muito mais naturalidade ainda do ponto de vista do dia a dia porque a gente passou por um processo de fusão. Eu que participei do processo de fusão e muitas outras pessoas aqui que participaram, foi um negócio muito mais tranquilo, mas muito mais tranquilo. Eu diria que com muito, central, vamos dizer assim, porque naquele momento existia lá atrás Brahma com Antarctica era uma insegurança muito grande, assim, e agora com a Ambev não porque naquele momento todo mundo teve, ou tinha a consciência, e a gente aprendeu isso na fusão lá atrás, de que se eu sou bom no que eu faço, eu sou bom sendo dirigido por A, B ou C, tendo controlador A, B, C ou D. Então eu acho que foi muito mais tranquilo pelo aprendizado de quem viveu no passado a fusão que teve. E segundo, também não é uma porta que se abre, são várias portas que se abrem para o mundo, quer dizer, oportunidades para o Brasil inteiro. Você, hoje, por exemplo, se você quer saber no segmento de revenda, como é esse negócio de revenda na China? Com dois, três telefonemas, meia dúzia de e-mails você consegue identificar como é que é lá, como os caras fazem na Rússia, na Europa, na Ucrânia, então isso é um negócio fantástico, é nos introduzir no mundo, num negócio mesmo. Então, eu vi com naturalidade do ponto de vista do negócio, com tranquilidade daquela coisa de nenhuma insegurança pelo histórico do passado e como uma puta oportunidade considerando as portas do mundo se abrir para você. E, eu diria, com uma pitada de orgulho, muito grande, de ver que a gente participa dessa história, de construção dessa companhia, né, e hoje ver, por exemplo, o Brito lá como presidente. Pessoas da companhia, quer dizer, formados pela Ambev já fazem história na Ambev, isso, né, o coração dá aquela coisa assim de orgulho, não só por ser brasileiro, mas por ter sido colega nosso aqui fazendo história no mundo. Espetacular, negócio de dar orgulho mesmo.

P1 – Pedro, você poderia falar um pouquinho da questão da responsabilidade social na companhia?

R - Bete, eu não sou a pessoa mais indicada, viu (risos)? Porque conheço poucos programas. O que eu conheço é muito mais por curiosidade do que propriamente por profissional. Eu acho que, assim, o que eu posso dizer: eu tenho dois filhos, tenho um filho adolescente, tenho um filho de 20 anos e uma filha de 23. Então, assim, a gente sabe e eu não sei se alguém aqui tem filho, mas a gente sabe que esse negócio de criar filho hoje, não só o negócio da droga, mas a preocupação: vai para a balada, né, pega o carro, não sei o quê. Então, eu acho que, assim, essa campanha que a gente faz de beber com responsabilidade, sabe, de nos nossos eventos, você ter lá ônibus disponíveis, vans disponíveis, táxis disponíveis. Incentivando que o consumidor, pô, você bebeu, você passou da hora, você passou do momento, pega um ônibus, pega um carro, pega uma van, eu acho isso. Assim, um negócio tão nobre, de responsabilidade tão grande, que mostra que a gente; nós vivemos de vender cerveja, a gente quer cada vez mais vender mais cerveja e refrigerante. É o nosso negócio. Mas a gente não quer que as pessoas se estrepem na esquina, pelo amor de Deus, ninguém quer isso, né? Então pelo que eu já conversei com o Milton e já li, eventualmente, aí dos nossos trabalhos, é um trabalho que, assim, poucos países do mundo, poucas empresas do mundo fazem um trabalho tão legal, assim como a gente faz. Eu acho, pra mim, assim, esse de uma... e eu escuto porque tem muito jovem na casa, por conta do meu filho adolescente, dos meus filhos jovens, a gente escuta o jovem falando isso. Então tem um evento aqui em São Paulo, o Skol Beats, meus filhos vão e tal, os caras, quer dizer, foi a Ambev que começou esse negócio aqui no Brasil. Você nunca tinha visto esse negócio de beber com responsabilidade, no sentido de “foi a companhia que começou isso”. Isso eu acho um negócio do caralho, assim, espetacular.

P1 – Nós estamos chegando ao fim. Nesses seus anos de revenda, de venda, dessa sua área e de tantas passagens, tem alguns momentos que te marcaram muito?

R – Tem alguns momentos, sim. Eu acho que o anúncio da fusão com a Brahma Antarctica foi um momento que não vai dar para esquecer tão cedo, né? E aí o símbolo disso para mim, do anúncio, porque quando dá o anúncio fica uma coisa assim meio impessoal, né, eu estou lá no meio da companhia e fundiu com a Brahma, com a Skol. Está bom, né, mas eu enquanto profissional da companhia, enquanto gerente nacional de revenda da companhia, em que momento eu vou estar inserido nisso? Então aquele momento ali, onde é que eu estou inserido nesse negócio, onde é que eu vou me encaixar nisso, e para mim o símbolo disso foi alguns dias depois o Magin, então presidente da Ambev, diretor geral da Ambev, ele queria falar com os 100 maiores revendedores da Antarctica, né. E aí através do Paulo Pereira e tal, nós reunimos, convidamos os 100, 120, uma coisa assim, maiores revendedores da Antarctica do Brasil lá na nossa fábrica em Jaguariúna, aqui perto de Campinas e aí estavam todos ávidos por notícias, informações. Acho que a gente convidou 120 e não faltou ninguém, é óbvio, né? Foram todos os revendedores Antarctica do Brasil, os convidados, os maiores, não dava para fazer um negócio para o Brasil todo. E para mim o que simbolizou, assim, agora realmente aconteceu. É. Eu e o diretor regional daqui de São Paulo organizamos lá o evento, tinha um ranchão, a gente chamava de ranchão que era lá onde fazia o churrasco dos revendedores, improvisamos lá um auditório. E eu e o \_\_\_\_\_, então diretor regional aqui de São Paulo, fomos de carro, organizamos o evento, receber os revendedores e o Paulo Pereira veio de helicóptero com o Magin, né? E tinha um gramado imenso, assim, na frente da fábrica e o helicóptero veio e pousou e a gente foi lá recepcionar o Magin e o Paulo. E eu, então presidente da Fenadisc, tinha me relacionado inúmeras vezes com o Magin, então, como revendedor Skol. Então quando eu vi aquela cena, sabe aquelas coisas que ficam assim na sua cabeça? Quando eu vi o Magin descendo do helicóptero caminhando com o Paulo Pereira que era o arqui inimigo, rival, do ponto de vista de mercado, e vendo o Magin descer numa fábrica da Antarctica, para falar com os revendedores da Antarctica, aquilo, aqueles momentos, aqueles alguns segundos dele descendo do helicóptero e vindo ao nosso encontro para nos cumprimentar foi um negócio que para mim foi, sabe? Aquela coisa assim de “esse negócio é sério,

olha, aconteceu essa porra aqui, então vai acontecer mesmo esse negócio”. Então foi aquela coisa física. Esse é o momento que me marcou bastante, a confirmação assim, física da coisa acontecendo, foi o primeiro contato que eu tive então com alguém da Brahma pós Ambev, né? Isso foi um negócio marcante, marcante. Para mim, esse é o maior deles. E tem eventos de muita alegria, quer dizer, eu, por exemplo, na companhia eu convivo na companhia nas nossas convenções anuais de revendedores desde quando eu era revendedor e desde quando tem as convenções, então eu estou falando desde 90, 91 como revendedor e agora como funcionário da companhia. E é impressionante que eu me emociono a cada ano nas convenções, né, então, eu me emociono muito fácil e nas nossas convenções a gente mexe muito com o time assim. Seja nas convenções internas, só para o time interno, seja para revendedor, então, eu acho que as nossas convenções para os revendedores é um negócio muito marcante e é marcante para mim também. Eu acho que cada dez revendedores que você conversar, acho que nove ou todos os dez vão ter uma coisa para contar das nossas convenções, né, seja. E aí, você fala assim tem alguma coisa de espetacular nas nossas convenções? Não. Claro, tem às vezes um show de uma banda legal, sempre tem alguma coisa, mas às vezes a lembrança não é nem do show, do espetacular. Às vezes é um encontro que o revendedor teve com alguém, uma conversa que teve com alguém, um treinamento que ele assistiu, um depoimento que ele ouviu e eu acho que isso é muito marcante. Eu que sempre lidei com revendedor, estive como revendedor e agora estou do lado de cá. Se pudesse citar um outro evento que me marca bastante, eu diria que não tem um, mas que a cada convenção é um evento que marca o revendedor e que emociona, que você se renova ali junto com os revendedores. Eu acho que é um evento marcante. Nesse ano passado a gente não teve, por razões que não vêm ao caso, a gente não teve acho que foi muito ruim e estamos retomando agora em 2006. Vamos fazer agora em abril nossa convenção e eu tenho certeza que vai ser muito legal.

P1 – Pensando nesses seus anos todos, quando você, por um acaso, você escolheu uma profissão, hoje você pensa que poderia ter sido diferente?

R – Não, eu queria...

P1 – Você se vê fazendo outra coisa?

R – Não eu queria fazer igual, a mesma coisa. Eu, minha mulher briga comigo o seguinte: eu - com todo mundo é assim -, não sou eu, não sou diferente, acho que com todo mundo é assim, se você está ali atrás da câmera ali, você está aqui, e tal, se você faz o que você gosta, se você sente prazer em trabalhar naquilo que você gosta, médico, dentista, sei lá, jornalista, você trabalha 10, 12 14, 15 horas por dia e não cansa. Com prazer. E eu não me canso do que eu faço. Eu trabalho pra caramba, como todo mundo na companhia trabalha muito e eu não me canso. É porque eu gosto do que faço, faria igual. A gente sempre tem aquela, talvez faria melhor porque aqueles erros que você eventualmente cometeu ou você poderia ajudar a companhia a fazer melhor determinadas coisas. Mas faria a mesma coisa, seria algum profissional do mercado de cerveja, que já se vão 25 anos. Faria igual, com certeza, faria igual. E na área vendas, revendas, lidando com pessoas, com certeza faria igual. Não tenho dúvida.

P1 – E, Pedro, você tem alguma coisa que você gostaria de falar aqui que nós não falamos, não conversamos, que você acha que é importante estar colocando?

R – É. Eu acho assim, que se daqui 10 anos alguém ouvir isso aqui, ou 5 anos, alguém como eu que sinta orgulho de ter feito parte dessa história, e alguém que nesse momento está aqui fazendo parte dessa história ou que vai fazer, e alguém que vai entrar, que vai começar uma nova história. Eu acho que a gente tem que continuar fazendo dessa companhia o que ela é, é uma companhia que tem mais de 100 anos, e o que fez a companhia foram as pessoas, não foi a marca, foi as pessoas, e é isso. Tem que fazer o que gosta, é dedicação o tempo todo, é ser leal com você, com a companhia e com os seus pares, e assim, muito daquela coisa igual que você falou, eu passei por processos desde lá de 91, de 81 até o último agora com a Ambev. E espero que fique por aqui. E se acontecer de novo, sabe, você tem que estar preparados para mudanças e tal, né, não perder aquilo, quer dizer, você é bom naquilo que você faz e contribuir, continuar contribuindo para a companhia, independente de quem é seu líder, porque é você que faz a diferença. O seu líder ajuda, mas é você que faz a diferença. Você não comanda. Você pode até comandar pessoas, mas a sua atitude, você comanda todo o dia, você tem o poder de fazer todo dia uma coisa diferente para mudar. Isso é só você que pode fazer. Você pode todo dia chegar lá para o seu colaborador, seu funcionário, seu gerente e até seu diretor e falar, olha, eu acho que você não está fazendo isso aqui legal, você podia fazer melhor, está bom, isso eu posso dizer para ele, mas não posso fazer que ele faça diferente no dia seguinte. Agora, eu posso fazer diferente no dia seguinte. Eu Posso. Eu posso dormir e pensar e falar que eu quero fazer isso diferente e vou fazer amanhã. Está bom. Isso depende de mim. Então, eu acho que as pessoas que fizeram história nessa companhia fizeram com ética, determinação, trabalho, e é isso que fez da Ambev ser o que ela é hoje, é a Ambev.

P2 – Só para a gente fechar, Pedro, como é que você vê essa iniciativa da Ambev de estar resgatando a sua memória, de estar preocupada com o acervo?

R – Quando começou isso lá com o Projeto Memória Viva, né, por exemplo, vocês já entrevistaram o Adilson, ele vai ser entrevistado?

P1 – Ele já foi.

R – Você vê o seguinte, o Adilson tem 40 anos de companhia, ele é um arquivo vivo, conhece as pessoas, conhece a história, tal, mas as pessoas passam, né, então eu acho que isso é importante para isso, amanhã, você tem uma história para contar e como o Fred fala é conhecendo o passado, conhecendo as tradições é que você mantém as tradições. Então eu acho que isso é muito importante para as pessoas conhecerem a história da companhia, né, conhecerem como é que se formou tudo isso, as pessoas que fizeram parte de tudo isso, os processos, porque eu acredito que no final do trabalho todo de vocês, se vier alguém de fora e ver, quer dizer, vai entender o que é que aconteceu, como é que aconteceram as coisas, como é que foi a companhia, a evolução da companhia nos processos, então acho isso uma iniciativa para manter viva a tradição, a história da companhia, né, manter vivo nas pessoas a história da companhia. Eu acho uma iniciativa muito legal.

**--- FIM DA ENTREVISTA ---**

(Braskan?)  
(SKOLA?)