

MUSEU DA PESSOA

História

Um caminho de tampinha de garrafa

História de: [Roberto Amarante Rossi](#)

Autor: [Érika](#)

Publicado em: 07/07/2021

Sinopse

Nesta entrevista Roberto Amarante relatou sua história de vida. Inicialmente, morando em São Paulo e depois passando por diversos locais, até retornar para São Paulo. No decorrer do seu relato aborda as mudanças de cenário, de sua experiência no desenvolvimento de tampas de plástico para refrigerante e os aspectos do seu trabalho na Alcoa. Em relação a carreira, viveu processos importantes e vivenciou importantes mudanças, juntamente com sua família.

História completa

Trajectoria Alcoa. Depoimento de Roberto Amarante Rossi. Entrevistado por Maíra e Maurício. São Paulo, 22 de novembro de 2007. Realização Instituto Museu da Pessoa. Entrevista Alcoa_HV003. Transcrito por Vanuza Ramos Revisado por Isadora Oliveira P/1 – Vamos lá, Roberto. Bom dia. Vamos começar a entrevista com você nos falando seu nome completo, local e data de nascimento. R – Roberto Amarante Rossi, esse é o meu nome. E eu nasci em São Paulo, na capital, na Vila Mariana, em 21 de abril de 1961. P/1 – Qual a sua atividade ou função atual aqui na Divisão Tampas? R – Hoje eu trabalho como gerente global de manufatura. Isso significa que eu reporto diretamente para o vice-presidente global de manufatura, que fica nos Estados Unidos. E nós fazemos parte de um grupo de cinco "experts", vamos dizer assim, cinco especialistas em manufatura. E a minha função está na área de engenharia de processo e transferências de boas práticas. Então, o que eu faço é visitar as fábricas, eu faço um trabalho, quase que uma consultoria. Então, são 29 fábricas no mundo todo. P/1 – Depois vamos entrar no detalhamento do seu trabalho. Qual é o nome de seus pais? R – O nome do meu pai é Rodolfo Salvador Rossi, e o da minha mãe é Iara Amarante Rossi. P/1 – Qual é, ou qual era a atividade deles? R – Meu pai se formou em contabilidade aqui em São Paulo e ele trabalhou a maior parte do tempo em empresas privadas como representante comercial, quer dizer, ele era formado em contabilidade, mas sempre acabou trabalhando como representante comercial. E a minha mãe, funcionária pública, de carreira. Começou a trabalhar no fórum, cartório e registro civil, foi seguindo a carreira no fórum e se aposentou no fórum. P/1 – E qual a origem da sua família? R – Os dois nasceram aqui, meu pai e minha mãe. Mas os meus avós eram italianos. O meu avô veio da Itália em 1926, chegou aqui em 1926, veio de Mântua. E os meus "descendentes" por parte de mãe, já os meus bisavós, eram portugueses. P/1 – Vamos um pouquinho na sua infância. Lembra um pouco da sua infância, onde morava, a casa? Você pode falar um pouquinho sobre isso? R – Ó, eu nasci na Vila Mariana, vivi na Vila Mariana até os meus dez anos de idade. Depois eu vivi um ano no Brooklyn, São Paulo também. Vivi dois anos em Santos, em uma época que foi boa, eu era ainda moleque, tinha onze, doze anos de idade. Depois eu me mudei para o interior, para cidade de São Carlos e passei a minha adolescência lá. E, como eu já vivia em São Carlos, eu estudei na Universidade Federal de São Carlos, a UFSCAR. E me formei em 1984, aí, depois de formado, voltei para São Paulo, porque aqui que tá o emprego, né? P/1 – E no tempo de criança, lembra de alguma brincadeira, da escola, você tem alguma lembrança marcante desse tempo? R – Ah, eu tive uma infância muito normal. A época que eu passei em São Paulo, eu quase não lembro porque São Paulo, morava num bairro bastante movimentado e trânsito, tal, então eu vivia dentro de casa. Mas, quando eu passei a morar no interior, eu tive a vida que todo garoto gostaria de ter. Então, quando eu morava no interior, eu jogava bola fora, andava de bicicleta, saía de casa de manhã, voltava só para comer. E fazia todas as brincadeiras que os meninos do interior faziam: empinar pipa, tinha um riachinho, ia pescar... Então, a vida no interior foi boa, foi bastante solta, tal... P/1 – E na sua formação educacional, como foi? Você se formou na universidade, o que fez? R – É, eu me formei na Universidade Federal de São Carlos e eu fiz um ano e meio de pós-graduação, também na Universidade Federal de São Carlos. E depois eu obtive meu primeiro emprego em São Paulo. P/1 – E qual foi a sua formação? R – Engenheiro de materiais. P/1 – Como você chegou a essa engenharia de materiais? Você teve alguma... R – A Universidade Federal, ela influenciava na época muito a cidade onde eu vivia. Então, já desde o colegial, eu já conhecia bem os cursos que tinha, ia sempre para universidade para jogar bola lá, tinha amigos que já eram estudantes de lá... Então, a influência era forte, .Então, quando eu já tava no colegial e já pretendia fazer engenharia de materiais ou engenharia de produção ou engenharia química, eram os cursos que se ofereciam na época lá. P/1 – E como foi seu primeiro emprego, com quantos anos você começou a trabalhar? R – Eu comecei a trabalhar com 24 anos de idade. É, eu arrumei um emprego em uma indústria de plásticos que fazia fórmulas de plásticos para diversas indústrias, de transformação em plástico. Indústria eletrônica, indústria automobilística... E foi um emprego muito bom porque ali eu aprendi a fundo a formulação do plástico. Então, quando a gente ia fazer uma formulação de um material plástico, um pára-choque de carro, por exemplo, a gente sabia os constituintes que tinha e tal... Então, eu aprendia muito sobre a base de um polímero, do plástico. Então, para mim foi uma escola. Eu fiquei quatro anos e meio, quase cinco anos nessa empresa antes de vir para Alcoa. P/1 – Esse foi seu primeiro emprego antes de vir para Alcoa.

Depois, logo veio para Alcoa ou você teve outros? R – Eu tive uma passagem como estagiário em duas empresas antes de vir para cá. Uma foi em uma empresa do grupo Votorantim, na parte de refratários. E a outra foi, alguns meses, pouco tempo, em uma empresa de cerâmicas especiais, que fazia peças para área militar. Mas foi um tempo pequeno, foi quase como um engenheiro trainee, um estagiário. Quer dizer, eu considero primeiro emprego mesmo esse que eu arrumei aqui em São Paulo. P/1 – E como foi o seu ingresso na Alcoa, como você começou? já conhecia? R – A Alcoa, ela estava buscando trazer uma tecnologia de fora que ela tinha fora do Brasil, que eram essas tampas plásticas para refrigerante. E a estrutura da Alcoa no Brasil era toda ela voltada para o alumínio, então eles estavam buscando profissionais que tivessem conhecimento, experiência na área de plásticos, de polímeros. E antes mesmo de montar as fábricas e tal, a Alcoa começou a pesquisar no mercado profissionais. E foi aí que eu fiquei sabendo da vaga. E aí eu visitei a Alcoa e fui entrevistado por uma série de diretores da Alcoa, e aí eu fui contratado. Na época, não existia divisão embalagens ou divisão tampas plásticas. A Alcoa tava pensando em montar. Pensando em... P/1 – E você já conhecia a Alcoa anteriormente? R – Já. Já conhecia. E eu, inclusive, fui, na época de estudante, bolsista da Alcoa. Eu recebia ajuda indireta da Alcoa através dos programas de intercâmbio universidade-empresa, na Universidade Federal de São Carlos. E passava as minhas férias nos laboratórios da universidade e ganhava um dinheirinho, que vinha, né, desses convênios da Alcoa com a universidade. Mas eram todos voltados na área de alumina ou voltados na área de alumínio. P/2 – Na área de pesquisa? R – Na área de pesquisa. P/1 – E qual foi a sua primeira impressão que você teve na Alcoa quando ingressou na empresa? R – Eu, antes de ingressar na Alcoa, trabalhei nessa empresa de composição de plásticos, que era uma empresa familiar. Era uma empresa grande, mas era uma empresa familiar. E na Alcoa você tem toda a parte corporativa, tem uma estrutura multinacional, tem todo o elo, ligado às indústrias fora do Brasil, que são as coligadas, as empresas irmãs, você tem os headquarters. Então, foi um choque porque passou a integrar um ambiente muito mais amplo. Então, acho que esse foi o primeiro impacto quando eu entrei na Alcoa. Então, mesmo porque, quando eu entrei na Alcoa, a primeira coisa que fizeram comigo foi me mandar para os Estados Unidos, passar um bom tempo fora para ser treinado. Acho que eu fiquei de três a quatro meses fora. Então, logo que eu entrei, eu percebi: "Pera um pouquinho, eu trabalho em uma empresa no Brasil ou trabalho em uma empresa fora?". Então, eu passei nos Estados Unidos uns quatro meses sendo treinado, aí, quando eu voltei para cá, para montar a fábrica, nós montamos essa fábrica com a ajuda de profissionais de fora. Então, era um mundo global, já era um mundo global porque a empresa era uma empresa globalizada. P/1 – Qual foi cargo que você foi contratado? R – Eu entrei como superintendente de engenharia da qualidade, esse foi o cargo que eu assumi quando entrei na Alcoa. P/1 – Nesse primeiro dia que você entrou na Alcoa, lembra o que fez nesse dia? R – Eu lembro que, no primeiro dia que eu comecei, só existia um galpão com um escritório, assim, que ainda não tinha nem móveis. O galpão estava completamente vazio, não tinha máquinas, equipamentos, não tinha utilidades, nada, nada. Então, eu me sentia meio perdido: "Puxa vida, eu tô aqui, tem uma mesa provisória, um armário vazio e duas, três pessoas ao meu redor...". E essas duas pessoas eram os diretores que foram transferidos do Cenesp na época, o headquarter da Alcoa para montar a divisão. Eu fui praticamente o primeiro funcionário a ser contratado. P/1 – Qual foi esse ano? R – Isso foi em 1990. E, na época, atividade minha de trabalho era começar a contratar pessoas, começar a projetar toda a fábrica, o leiaute, encontrar os fornecedores locais de matéria prima. E aí, é óbvio que, com os quatro meses no Estados Unidos, eu tinha de traduzir os manuais, traduzir desenhos e adaptar circunstâncias no Brasil... Quer dizer, o primeiro ano meu foi completamente um ano de planejamento. E, nesse meio tempo, o que a Alcoa fazia? Importava as tampas plásticas dos Estados Unidos e revendia aqui, para as fábricas da Coca Cola, Pepsi etc. Então, a atividade que existia era mais uma atividade comercial de atendimento aos pedidos que quantidade... Tinha alguma coisa na parte de aplicação de campo, ir nas fábricas da Coca Cola verificar os equipamentos que capsulava as tampas etc. Não havia a operação, a manufatura local ainda não existia. A manufatura local começou a existir em junho, julho de 1990, quando o pessoal voltou dos Estados Unidos, as primeiras máquinas começaram a chegar... Eu acho que a primeira máquina que foi instalada, que começou a produzir em caráter, vamos dizer assim, de protótipo, as primeiras tampas foi em junho. Junho de 1990. Mas a alteração só começou a se consolidar no final do ano. P/1 – Você pode contar um pouco de toda a sua trajetória na Alcoa, primeiro? E depois, você está aqui há quantos anos? R – Há 18 anos. Então, eu entrei como superintendente de engenharia da qualidade. Na época, eu era o homem técnico da divisão. Quer dizer, eu cuidava não só da parte de qualidade, mas de desenvolvimento de fornecedores, materiais, toda a parte técnica do produto, desenho do produto... E eu fiquei nessa função até iniciarmos a expansão para outros países da América do Sul. O que significa que, em 1992, ou seja, dois anos depois, nós começamos a pensar em instalar fábricas em outros países da América do Sul. O primeiro país alvo foi a Argentina. Então, nessa época eu passei um bom tempo indo e vindo da Argentina. Nós instalamos uma fábrica no subúrbio de Buenos Aires, e essa fábrica começou a operação acho que em março, abril de 1992. Quando terminamos a instalação da fábrica, de contratar as pessoas, treinar as pessoas, nós partimos para o Chile. Montamos uma fábrica no Chile seis, sete meses depois. P/1 – Você sempre foi responsável por... R – Sim, toda a parte técnica era eu que contratava as pessoas, entrevistava, contratava junto com o pessoal local, a gerência local. E treinava as pessoas, fazia o start-up da fábrica. Estabelecia os padrões de qualidade, os critérios, auxiliava eles a desenvolver seus fornecedores locais de matéria prima. E assim foi Argentina e Chile em 1992. Chile, acho que partiu no começo de 1993. Fim de 1993, o alvo foi Colômbia, instalamos uma fábrica na Colômbia. E, depois que essas fábricas já estavam consolidadas, nós decidimos construir um centro de pesquisa e desenvolvimento para região. E aí eu passei de superintendente de engenharia de qualidade, eu passei a ser gerente de desenvolvimento de produto. Acho que o cargo corretamente na época era gerente de desenvolvimento aplicado. Então, nós criamos aqui em Alphaville um centro de desenvolvimento, um grupo de pessoas para dar suporte técnico a todas as fábricas. Isso foi em 1994. Então, essa foi a trajetória. Em 1994, foi um momento interessante na Alcoa porque nós já estávamos crescendo 100% ao ano. A Alcoa já estava dobrando revenue a cada ano. Até que, no fim de 1994, nós resolvemos investir em uma outra linha de produtos, não apenas nas tampas plásticas. Nós já começamos a fazer as garrafas de refrigerante. Aí foi um investimento brutal, foi um investimento da ordem de 80, 100 milhões de dólares na América do Sul. Então, nós montamos fábricas na América do Sul, coligadas à manufatura de tampa, para fazer as pré-formas de PET e as garrafas de PET. E foi... P/1 – No Brasil também foram criadas essas fábricas de PET? R – Criamos. E nós também criamos junto com o mercado de PETs, as fábricas remotas. E eram várias, eram cerca de 20, 30 fábricas remotas. P/1 – O que quer dizer fábrica remota? R – Fábricas remotas eram fábricas Alcoa operadas por funcionários da Alcoa, mas dentro das Coca Cola ou Pepsi ou, na época, Brahma, Antarctica. Nós instalávamos as máquinas sopradoras dentro da fábrica do cliente, ao lado da linha de envase. As pré-formas eram fabricadas nas fábricas da Alcoa, as mesmas fábricas que faziam as tampas. E aí nós transferimos as pré-formas para dentro dessas unidades remotas e, lá dentro, nós soprávamos a garrafa. Porque não havia sentido transportar ar, né, transportar a garrafa, era um volume enorme. Então, nós transportávamos as pré-formas. E aí, dentro das fábricas dos clientes, nós tínhamos uma pequena unidade da Alcoa, uma razão social Alcoa, funcionários Alcoa, mas dentro, compartilhando a estrutura, a fábrica do cliente. E fizemos várias fábricas assim. E algumas até enormes, fizemos uma na Antarctica que foi a fábrica de Jaguariúna, na região ali de Campinas, uma fábrica enorme. Fizemos uma outra no subúrbio, na região do Rio de Janeiro, chamada Queimados. Também fizemos ali na fábrica da Coca Cola, também em uma área enorme, enorme, com várias máquinas

nossas, grandes. E tinham unidades que eram realmente significativas, tinha 30, 40 funcionários Alcoa. e aí eu participei dessa época, desse crescimento. Nessa época o crescimento era, como eu disse, 100% ao ano. Cada ano dobrava o faturamento, era um crescimento exponencial. P/1 – Vocês tinham concorrente ou era um.. R – Tínhamos. Em tampas, eram poucos concorrentes, tínhamos um market share muito alto. Tínhamos um domínio no mercado na área de tampas enorme. Aliás, até hoje o maior market share é nosso na área de tampas. Na parte de PET, nós já entramos no mercado já dividindo o share com várias empresas. Mesmo porque essa época no Brasil, 1994, 1995, 1996, foi a época do boom do PET. Então, todo refrigerante deixou de ser vidro e passou a ser PET. Primeiro a entrar foram as grandes empresas de refrigerante: a Coca Cola, a Pepsi, que tava ligada à Brahma, a Antarctica, começaram a migrar para isso. Depois foram os chamados tubaineiros, a gente chama os refrigerantes de segunda linha,, a gente chama tubaineiro. E foi um boom, o mercado se converteu do vidro. O vidro simplesmente desapareceu em dois anos, em um ano desapareceu. Então, o crescimento foi total e, quando a Alcoa entrou, já outras empresas já tinham entrado. Na época, o nosso market share era em torno de 25%. Então, eu nessa época, como gerente de desenvolvimento aplicado, nós criamos uma área aqui em Alphaville muito interessante, era um grupo de oito engenheiros que eu chefiava esse grupo. Nós desenvolvíamos as embalagens para os clientes. Então, a Antarctica vinha: "Puxa, desenha para mim uma garrafa". Então, vinha todo o pessoal de marketing dessas empresas e nós tínhamos um contador, na época, muito avançado. Hoje é carne de vaca, qualquer um tem até em casa. Mas, na época, era um contador que custou 40, 50 mil dólares, com um software fantástico para fazer toda a modelação da superfície, todo o desenho, tridimensional das garrafas. Então, nós tínhamos especialistas em CAD que desenhavam a garrafa. E, na própria tela do computador, simulávamos como a garrafa ficaria quando tivesse a pressão interna, e a resistência de empilhamento, o que aconteceria no caminhão, ou no empilhamento, ou no supermercado. Então, nós tínhamos um software que simulava toda essa condição. Então, foi uma área muito interessante. E a gente, nós criamos, a Alcoa criou as garrafas na época da Coca Cola, da Antarctica, da Brahma... Da Coca Cola, a gente tinha que adaptar os desenhos americanos, então eu tinha muito contato com a Coca Cola em Atlanta. Então, vinham os desenhos americanos, que eram todos baseados em onça,, não era em "ml". Então, nós tínhamos que adaptar e tal, adaptar inclusive a garrafa para geladeira do brasileiro, que não cabia, a garrafa americana não entrava na porta da geladeira do brasileiro. Então, a Coca Cola tinha que usar o nosso serviço para redesenhar as garrafas. Aí tinha que aprovar isso de volta em Atlanta, então foi uma época muito boa, foi uma época muito boa. A parte de desenvolvimento de produto foi fantástica nessa época. E eu fiquei nessa função até 1999. Aí em 1999 eu fui convidado a fazer parte do AED do Estados Unidos. P/1 – O AED? Era desenvolvimento americano? R – Desenvolvimento de produtos, mas nos Estados Unidos. Então, eu deixei a minha função aqui, peguei a família e fui expatriado. Aí eu fui expatriado e trabalhei nos Estados Unidos. Trabalhei 1999 e 2000. E lá eu me uni a um grupo de desenvolvimento de embalagens e de tampas, e também participei de projetos muito interessantes. Tampas grandes para cerveja, eu participei de um projeto lá que tem até hoje essa tampa para cerveja nos Estados Unidos, que é de PET, a garrafa de cerveja é de PET, com uma boca larga. É muito usada em estádios, estádios de basquetebol, estádios de futebol americano, que o povo pode entrar e comprar uma garrafa dessa lá dentro. Esses eventos que tem nos Estados Unidos, a Indianápolis 500, que o pessoal vai lá e monta aqueles trailers, e essas garrafas podem entrar. Então, criou um nicho nesse mercado americano, e eu participei desse projeto. E outros projetos também. Aí eu voltei do Estados Unidos no ano 2000 e vim para o Brasil para trabalhar em outros projetos que nós estávamos pensando montar aqui, tampas novas. Essas tampas esportivas. Então, eu voltei para o Brasil e trabalhei nesses projetos durante dois anos, até 2003. P/1 – Com a mesma função ou com outra função? R – Com a mesma função, voltei novamente com a função de liderar o grupo de desenvolvimento de produto. Só que eu trabalhei dois anos e aí eu fui convidado a ser diretor de AED da Europa. Aí novamente eu fui, [risos], aí peguei a família de novo e fui embora para Espanha. Eu fiquei na Europa um ano e sete meses. No início eu fiquei sozinho, sem a família, que eu tava morando na Alemanha. Nós estávamos desmontando o centro de pesquisa e desenvolvimento e estávamos construindo um centro de desenvolvimento na Espanha. Tava construindo o prédio, os laboratórios e tudo mais. Então, quando eu fui para Alemanha, fiquei quatro meses, fiquei sozinho, né? E depois, quando o prédio começou a ficar pronto na Espanha, eu levei a família e fiquei mais um ano e dois meses. Até que nós inauguramos o centro de pesquisa na Espanha e aí eu voltei. [risos] Voltei para o Brasil. P/1 – Você sempre implantando, né? R – Sempre implantando. Foi uma experiência boa porque o meu time, divisão e produto, na Europa, era um time interessante. E eu, como brasileiro, era o diretor chefe deles. Depois tínhamos doze pessoas nesse grupo, todos doze engenheiros. Nós tínhamos um russo, um francês, quatro alemães, tínhamos três espanhóis e mais uns técnicos de laboratório, espanhóis também. Então, era um grupo, vamos dizer assim, multicultural [risos]. Então, entre nós, nós falávamos todos em inglês, todo os documentos, os e-mails, as reuniões. Só que cada um era de um idioma. Porque, quando eu fui montar o centro de pesquisa na Espanha, nós tínhamos os nossos engenheiros dispersos em vários países da Europa. E o antigo centro de pesquisa era na Alemanha. Então, um grupo de alemães tiveram de ser expatriados da Alemanha para a Espanha. Depois trouxemos um da Rússia, trouxemos um dos Estados Unidos, mas ele era francês. E trouxemos um da Inglaterra, tinham um britânico também. Então, foi muito interessante, muito. Foi uma experiência, assim, na Alcoa, foi fantástica, foi a primeira que eu liderei um grupo realmente multicultural mesmo. Era muito interessante, foi uma experiência, assim, como, assim, experiência profissional foi muito rica. P/1 – Quais produtos vocês desenvolveram lá? R – Ah, no mercado europeu, diferentemente do mercado americano, é um mercado muito setorizado; cada país tem o seu tipo de embalagem, seu estilo de embalagem. Então, nós tivemos que trabalhar muito forte junto com a área comercial, então foi uma experiência muito rica. Porque era diferente do mercado americano; o mercado americano era um volume gigantesco, então vinha a característica do produto, era aquilo, era mais o foco técnico. Mas na Europa não era assim. Você tinha que ter um foco de posicionamento de produto, de mercado, que tipo de embalagem que eu vou desenvolver. Eu me lembro que nós estávamos desenvolvendo embalagem para água mineral, o mercado europeu é muito forte em água mineral, muito mais que refrigerante. Era volumes, assim, absurdos: bilhões de embalagens por ano. Só que os americanos diziam: "Não, nós vamos desenvolver para o mercado europeu essa tampa". Aí vinha alguns estilos, modelos e tal. Aí começamos a aplicar ferramentas de identificação de necessidades, mercado a mercado, país a país. Foi uma experiência muito interessante, nós tivemos que desenvolver três versões de tampa. Uma versão era uma versão _____, para produtos tipo Nestlé, Perrier, que eram marcas, assim, internacionais, que tinham um padrão de qualidade mais alto. Depois tinha alguns países, países do Leste Europeu, você precisava ter uma tampa mais leve, mais barata, então devia ser um outro tipo de produto. E depois tinham alguns países que eram nichos, pequenos mercador, que aí você tinha que fazer uma tampa com uma característica mais personalizada ainda. E foi interessante, nós tivemos de desenvolver três produtos. P/1 – Você tem alguma passagem interessante dessa época que você queira falar? Mesmo em relação aos colegas, que eram todos de outros países... R – A experiência interessante que eu tive foi com o grupo, né? Todo o grupo, todas as pessoas do nosso grupo que lidavam mais com a parte de design, eram todos alemães. E o pessoal que trabalhava mais na parte de aplicações e ferramentas, eles eram os outros, o russo, o britânico, o inglês e o francês. E foi interessante porque, eu, como brasileiro, brasileiro é mais prático, ele arrisca mais, ele é mais pragmático em algumas coisas, e o alemão principalmente, ele é muito metódico e ele tem uma visão muito centrada, muito focada. Então, quando nós estávamos discutindo design de vários produtos, eu tinha uma visão mais, eu era mais, assim, não sei se é criatividade

ou um pouco mais de engenhosidade, e aquilo entrava sempre em conflito com o pessoal de design, os designers, os alemães. Porque eles, eu olhava a tela, falava assim: "Mas eu não gostei desse ângulo. Eu acho que a gente podia mudar aqui. Então, muda. Olha, de tarde eu volto aqui, a gente tenta fazer dessa forma...". O alemão ficava louco porque ele não acreditava que uma pessoa toda hora mudava uma idéia ou imaginava coisas diferentes. Eles são mais. Então, você tem dizer: "É assim que vai ser". E ele vai fazer exatamente. Então, foi uma experiência muito interessante. Eu tive de tentar passar para eles uma maneira mais flexível, de tentar mudar. E foi, essa foi uma experiência interessante. Às vezes, eu tinha até discussões, assim, que a gente sentava em uma sala e discutia e discutia e eles falavam assim para mim: "Não pode, não pode. Você não pode da noite para o dia mudar um desenho". "Não, mas é uma informação nova que veio do mercado, vamos tentar, vamos fornecer para o cliente uma outra opção." Então, foi um experiência interessante, muito interessante. P/2 – Vocês tinham um intercâmbio com as universidades para questão do desenvolvimento do produto? R – Sempre tivemos. Desde 1995, nós fizemos contratos com dois centros grandes do Brasil de pesquisa. Um foi com a Universidade Federal de São Carlos, na parte mais de matéria prima, resinas plásticas. E o outro foi o Cetea, que é o Centro de Tecnologia de Alimentos, que é ligado à Unicamp. Então, até hoje temos esses contratos. E então um é mais ligado à parte de materiais, desenvolvimento de materiais, na época da garrafa do PET era muito importante. E o outro é ligado na parte de qualificação e normalização das embalagens, que é o caso do Cetea. Até hoje usamos muito o Cetea. Por exemplo, nós estamos desenvolvendo aqui um produto. Você tem que se adequar às normas técnicas, à ABNT, normas aqui. Então, se você tem uma tampa que ela vai te dar problema diante do ambiente quente, calor, estocagem, transporte, então o Cetea dá todo o suporte. Porque eles têm equipamento para isso, para medir. A parte de transmissão de sabor e odor, por exemplo. Você não pode transmitir o sabor e odor para uma água, porque vem da tampa. Então, o Cetea dá todo o suporte para nós nessa área também. Então, sempre tivemos esses contratos. P/2 – E tem estudantes que se interessam em ingressar na Alcoa? Como é esse recrutamento? R – Sim. A Universidade de São Carlos tem um programa chamado PIEG, que é o estágio industrial como uma disciplina normal do currículo. Então, durante seis meses, um aluno da Universidade Federal de São Carlos vem e trabalha oito horas por dia dentro da empresa. E nós tivemos esses convênios ligados ao PIEG com a Universidade Federal de São Carlos durante muito tempo. Hoje, que eu saiba, nós não estamos com nenhum estagiário no momento deles. Mas sempre tivemos esse tipo de intercâmbio com as universidades. P/1 – Por que vocês escolheram São Carlos? R – Porque São Carlos tem um grupo ligado a polímeros. Eles têm um centro de desenvolvimento de materiais, um laboratório completíssimo ligado à área de polímeros. Então, como os nossos produtos são feitos de polímeros, o polipropileno, o polietileno etc., então é interessante ter um convênio com eles. E eles estão próximos, estão a 250 quilômetros daqui. P/1 – E depois da sua estada lá na Europa? Ai você voltou para o Brasil de novo? R – Então, quando eu deixei a Europa, eu já deixei a Europa indo para fazer parte desse grupo chamado Global Manufacturing T_____, o GMT. Pelo fato de eu já ter tido experiências em outras fábricas, tive experiências nos Estados Unidos, mesmo a parte de idiomas, então eles acharam que eu poderia enriquecer esse grupo. Então, quando eu saí da Espanha, eu já passei a integrar automaticamente esse grupo. Só que na época a situação familiar era ser expatriado de novo, a família já não estava mais tão flexível assim, os filhos estavam grandes. Que os dois períodos de expatriamento que eu fiz, eu larguei tudo aqui. Eu larguei minha casa com os móveis dentro, com tudo lá, entendeu, a cozinha completa com os talheres, tudo. Eu levei objetos pessoais para fora. Então, eu fiz isso uma vez quando fui para os Estados Unidos, fiz isso uma vez quando fui para Europa, então chegou um momento que a minha mulher principalmente falou: "Olha, não dá. A gente tem que tá morando em algum lugar que é nosso. Não dá mais para abandonar as coisas assim". Então, como eu estava ainda fazendo parte desse grupo, e esse grupo a função era viajar muito, não havia diferença eu estar alocado nos Estados Unidos ou estar alocado aqui mesmo no Brasil. Então, calhou. Quer dizer, eu poderia tá de volta em casa, retornando à minha casa e fazendo a função global, que era uma função muito interessante na época. O grupo estava sendo montado na época, ele não existia ainda na época. Então, foi uma experiência boa porque eu daqui eu posso tá dando suporte para as outras fábricas. São 29 fábricas. Esse grupo é só global, todos os países. R – Global, é. P/1 – Você, a sua função neste grupo...? R – Esse grupo, ele é compreendido por uma pessoa, que ela é voltada mais na área de manutenção. É um gerente global de manutenção, é ele que estabelece as linhas diretrizes de manutenção. Ele dá curso, dá treinamento, mas ele também estabelece os programas. Programas de manutenção preventiva, manutenção preventiva total, toda essa área de gestão. Depois, tem uma pessoa que é ligado à área de ABS, que é o Alcoa Business System. Então, é uma área que dá toda parte de suporte ligado à gestão do ABS. Ahn, dá cursos, dá treinamentos e faz auditorias também. E, depois, tem uma pessoa ligada à área de processo. Engenheiro de processo e transferência de boas práticas, isso sou eu. Eu sou essa pessoa. Depois, tem uma pessoa que lida com todos os matrix, todos os indicadores de manufatura. Ele que coleta, mês a mês, todas as informações - nós temos um sistema integrado para isso - de todas as fábricas, e ele que faz toda a manipulação desses indicadores gerando gráficos, tendências, e ali ele vai alimentando os outros do grupo, do grupo global, a que tipo de ação é importante, que fábrica é bom em quê. Então, esse grupo trabalha muito unido. A cada 15 dias, nós temos conference calls, ahn... P/1 – Cada um tá num lugar. R – Todos eles ficam nos Estados Unidos. O único fora dos Estados Unidos sou eu. Ahn, mas nem todos são americanos. Eu sou brasileiro, e um deles é mexicano, e os outros dois são americanos. E, depois, tem mais um, que trabalha na parte de tecnologia global de equipamentos e manufatura. É ele que trabalha na parte de desenvolvimento dos equipamentos que fazem as tampas. Porque os equipamentos que nós utilizamos são nossos. A Alcoa tem uma área de fabricação de equipamentos. Então, as máquinas que fazem as tampas são máquinas da Alcoa. Então, tem uma pessoa que faz parte desse grupo global, que ele atua nessa área. Então, é um grupo completo, né? Tem uma outra pessoa desse grupo também, que é ligado à parte de... supply chain. Ele também auxilia as fábricas na parte de intercâmbio de fornecedores e logísticas e qualificação dos fornecedores etc. Então, eu faço parte desse grupo. P/1 – Você tá a quanto tempo nessa...? R – Três anos. P/1 – O que você considera qual o maior desafio que você enfrentou aí durante todo esse tempo de Alcoa? R – O maior desafio? Ahn, eu acho que... P/1 – Ou os principais, aquilo que você... R – Eu acho que um grande desafio é você acompanhar as mudanças na companhia. Ah, esse tempo, durante esses dezoito anos, a companhia mudou muito. Ahn, além das mudanças normais na sua área de trabalho, mudanças de tecnologia, conceitos novos de produto, e a Alcoa, em si, é uma empresa que muda muito. Então, toda parte de estrutura de gestão muda muito. Mesmo a parte de estrutura, de, ahn, de unidade de negócio. Também muda muito. Então, ahn, é comum, dentro da Alcoa, você: "Olha, hoje fazemos as coisas assim, mas, de agora em diante, vamos fazer diferente" "Essa fábrica não existe, nós vamos ter uma outra ali" "Essa BU [Business Unit] vai se unir àquela" "Esse produto se incorpora a esse". Ou: "Nós compramos tal fábrica, e agora essas pessoas fazem parte". Ou: "Vendemos essa unidade". Então, toda essa estruturação do negócio, muito comum na Alcoa, e é dinâmico. Então, o ganho de desafio que eu vejo é você estar sempre se amoldando e se adaptando a essas novas mudanças. Quer dizer, é uma companhia que você não pode assumir uma zona de conforto e dizer: "Não, isso aqui agora é para sempre", Porque, a todo momento, nós estamos mudando, trocando etc. E mesmo as pessoas, quando você muda as estruturas, você acaba mudando as pessoas. E você tem que vencer todas essas novas interfaces, novas estruturas etc. P/1 – E as suas maiores alegrias, assim? R – Eu acho que a maior gratificação que eu tenho recebido da companhia é a oportunidade, não só para mim, mas para os meus filhos, para minha família, de conhecer o mundo. A minha família porque eles foram expatriados junto comigo. Os meus filhos falam inglês fluentemente,

falam espanhol fluentemente. Quando eu morei nos Estados Unidos, a minha filha tinha cinco anos de idade. Ela foi alfabetizada em inglês antes de português. Então, eles conhecem muito bem o mundo lá fora. Eles tiveram uma exposição desde pequeninhos. Isso foi bastante gratificante. E eu, pessoalmente, pela função de tá sempre viajando, eu conheço o mundo todo. Ano passado, eu fiquei 200 dias fora do Brasil. P/1 – Você viaja bastante, né? R – Muito. E eu, quando eu viajo, geralmente eu faço um giro, em várias fábricas. Por exemplo, a última viagem que eu fiz foi há 15 dias atrás, eu fui para o Estados Unidos; dos Estados Unidos, para Japão; do Japão, para China. Depois, voltei para os Estados Unidos, depois voltei pro Brasil. Quer dizer, eu dou a volta ao mundo três vezes ao ano. Literalmente. Então, é uma experiência muito interessante, muito boa. P/1 – E o que você considera como a sua principal realização aqui na Alcoa até o momento? R – Eu acho que o próprio negócio, em si, eu me considero quase como meio que, meio dono, ou meio sócio. Porque, quando eu entrei, não existia nada. E hoje nós temos uma estrutura fantástica. Ahn, quando eu entrei, não tinha produção, não tinha funcionários, não tinha nada. E hoje nós temos várias fábricas. Chegamos até a ser maior na América do Sul do que hoje, mas... Eu participei disso. Me sinto como um co-responsável por tudo que tá aqui. Então, isso também é gratificante. P/1 – E os relacionamentos com os colegas de trabalho? Você já falou do pessoal lá do tempo da Europa. E o pessoal daqui do Brasil, desse relacionamento que você faz com Japão, China? R – Isso é outra coisa muito interessante porque eu escuto dizer que todos me conhecem. Ou pessoalmente ou por nome. [risos] Porque eu tô sempre gerando relatórios, estou sempre entrando em contato com as pessoas. Essa semana mesmo, eu tive vários contatos por email com o pessoal do Nepal. É uma das fábricas que nós temos, e eu nunca estive lá. Porque é uma fábrica muito pequenininha, e é uma região muito difícil, mas eles me conhecem por email, eles lêem os relatórios globais, e eu tô sempre ajudando eles. Quer dizer, de uma maneira virtual, eu tô sempre lá. P/1 – Agora ficou mais fácil, né? R – Eu conheço as pessoas por nome. Às vezes, não sei nem como pronunciar o nome.. Mas eles me conhecem, e meu nome também é bastante sonoro, acho que é fácil para eles pronunciar. E assim no Japão, assim na China. Ano passado, eu fiquei muito tempo na China. Ano passado, eu fiquei quase que cinco meses na China, indo e vindo. Todo o pessoal da China me conhece. Qualquer dificuldade que eles tenham, qualquer dúvida que eles tenham... P/1 – Você é uma pessoa... R – ...em matéria prima, em produto, em máquina, no que for, eles me mandam um email. Então, chega no final do ano, eu recebo um monte de email de todos e tal. Então, é interessante, é legal. P/1 – Tem pessoas, assim, especiais, que você gostaria de falar, ou... R – Olha, tem.. cada país, cada região, eu tenho um amigo pessoal. Ou em cada fábrica, se precisar de algo dessa fábrica, alguma informação, eu vou ligar pra esse meu amigo. Porque a gente já saiu junto, já tomou cerveja junto, então, a gente vai criando um elo. E eu também tenho colegas de trabalho que são tão antigos quanto eu. Então, eles passaram uma trajetória muito semelhante à minha, né? Que a [Alcoa] CSI cresceu também 100% ao ano, globalmente, desde 1989. Eles eram muito pequeninhos, e hoje são 29 fábricas. E tem pessoas que "passou" por esse processo aqui na América do Sul. Então, existe quase que uma relação de amizade mesmo. Então, eu tenho ainda amigos nos Estados Unidos, dos quais as esposas são amigas da minha esposa. E assim na Europa também, entendeu? Então, é muito interessante. Aí, são experiências boas. P/1 – É, como tá hoje a CSI no mercado internacional, como vocês estão hoje? R – A Alcoa, na parte de tampas para bebidas é o líder mundial. Nós temos alguns concorrentes também globais, mas não são muitos. E o nosso share no mercado é o maior deles. Então, nós temos um nome forte, temos um produto forte, temos uma presença mundial. Então, é um negócio rentável, é um negócio que, hoje, continua a gerar, ahn, um lucro significativo para empresa, ah, como perspectiva, no futuro, ah, é um mercado que tende a se commoditizar, então, a Alcoa precisa se adaptar a essas tendências. P/2 – No caso da tampa? R – No caso da tampa, é. A parte de PET, de garrafas, nós vendemos porque não era um bom negócio. Foi num certo momento, depois deixou de ser um bom negócio, nós vendemos em fins de 2003. P/1 – Todas as fábricas? R – Todas as fábricas. A Alcoa não tem mais nenhuma fábrica de PET. Só tampa. Por outro lado, nós continuamos a crescer, ahn, temos um crescimento de volume consistente, ano a ano. Ahn, em paralelo a esse crescimento, nós estamos modernizando as fábricas, estamos aumentando a eficiência das fábricas, isso tem gerado a redução, ahn, de custos. Através de eliminação de desperdício, otimização dos ativos etc., etc. Então, esse grupo, o grupo global, é o grupo que tem sido responsável por isso. Então, nós crescemos hoje em volume no mundo todo. Nós fazemos mais produtos, vendemos mais produtos, sem gastar muito capital comprando novos equipamentos e... Por quê? Porque nós, ao mesmo tempo que estamos crescendo o mercado, crescendo volume de produtos vendidos, nós estamos otimizando, melhorando a eficiência das nossas fábricas. É interessante, que nós temos um indicador, que só nós na Alcoa temos esse indicador, é um indicador chamado MPE. É... Esse indicador, ele é, traduzindo, ele é um índice de performance de manufatura. Então, esse indicador é um indicador único, que lhe dá um valor em porcentagem. E o que compõe esse indicador são todos os indicadores que medem a eficiência de uma fábrica. É quanto você produz de refugo, quanto produz por unidade, por tempo, por homem, por hora, por máquina. Tem indicadores de satisfação de clientes. Se você tem devoluções ou não. Então, vários indicadores desses compõem esse número único, chamado MPE. E, ao longo dos últimos cinco anos, nós temos evoluído consistentemente. Um ou dois pontos percentuais nesse indicador por ano. Então, se voltarmos em 1995, esse número era 88%. Hoje, nós já estamos com esse número, atualizado, para todas as fábricas, em torno de 1999, 100%. Algumas fábricas, chegam a 105%, ele até ultrapassa os 100%. P/2 – Dentro do portfólio de tampas, é tampa plástica, tampa de alumínio também? R – Temos algumas fábricas que ainda fazem tampa de alumínio porque os mercados onde essas fábricas estão inseridas ainda têm alguns tipos de produtos que requerem a tampa de alumínio. P/2 – Isso envolve a questão do mercado local? R – Sim. Por exemplo, essas fábricas estão na Alemanha porque, na Alemanha, existem mercados muito tradicionais. Algumas águas minerais em garrafa de vidro que são muito tradicionais, ou algumas cervejas. Então, essa fábrica da Alemanha tem uma linha de manufatura. P/1 – Aqui na América Latina, não tem mais? R – Não, nunca fizemos tampa de alumínio na América Latina. E temos outra fábrica no Japão. Que também o mercado japonês é muito específico em alguns produtos. Nos Estados Unidos, tivemos no passado, mas vendemos. Tivemos uma fábrica, ahn, em Richmond, estado de Ohio. Tivemos uma fábrica lá. Aliás, foi uma das primeiras fábricas da Alcoa fazendo tampas. Nos primórdios lá dos anos 40. Essa fábrica foi fechada em 1997, eu acho, 1996, 1997. Fechamos. O mercado americano, é, se converteu quase que na totalidade para tampa plástica. Ainda tem produtos, é, quem comprou essa fábrica nossa, ainda opera, essa fábrica, mas são nichos muito pequenos. P/1 – Qual a representatividade da América Latina em relação ao global? A representatividade, talvez em porcentagem, da fábrica de tampas, a Divisão de Tampas, na América Latina, Você tem essas diferenças, em relação ao mercado internacional da Alcoa? R – Da Alcoa. Em tampas. Olha, a América Latina hoje tem uma fatia importante, deve ser alguma coisa em torno de 20%. Ahn, esse volume participativo tá aumentando ano a ano. Há dois, três anos atrás era bem menor. (Ahn?), outros mercados, em contrapartida, estão diminuindo essa participação. É o caso, por exemplo, do mercado europeu, tá diminuindo um pouco. Hoje, a América Latina é quase do tamanho da Europa em termos de volume. Não chega ainda, a Europa ainda é maior. Ahn, agora os Estados Unidos é 55%, 60%. P/1 – É o líder. R – É a grande concentração nossa hoje de revenue vem do que a gente chama de North America. É que North America, para nós, envolve Canadá, Estados Unidos, México e América Central. Então, nós temos fábricas em Costa Rica, temos fábricas no México, temos fábricas nos Estados Unidos e fábricas no Canadá. E tudo isso a gente chama de North America. Essa região do planeta é 55, 60% de todo o revenue. P/2 – Então, é dividido em América do Sul e América... R – É, nós estamos divididos nas seguintes regiões: tem a North America, que é essa região que eu te

falei, depois tem América do Sul, depois têm Europa, ahn, depois nós temos, ahn, o Oriente Médio, que nós temos uma fábrica em Bahrein, nós temos uma fábrica que fica no Egito. E depois nós temos uma fábrica, é, temos fábricas na região do Pacífico. Ásia, Pacífico, que é China, Filipinas e Coreia. E depois temos outra regiãozinha, chamada Japão. Japão é um mercado muito peculiar, que não conseguimos unir ainda ao mercado asiático, né? China, Filipinas e Coreia. Porque o Japão tem um mercado muito sofisticado, os preços praticados lá são muito diferentes, então, são regiões muito distintas. Então, são essas as regiões que a gente tem. P/1 – Me diz uma coisa, vamo falar um pouquinho da gestão sustentável da Alcoa. Vocês aqui na divisão de tampas trabalham com isso também, ou isso tá dentro já da... R – Você diz em respeito às normas internacionais de meio ambiente? P/1 – É. R – Essa fábrica aqui, se não me falha a memória, ela passou recentemente pela auditoria integrada, que envolve a ISO 9000 e a ISO 14000. Então, a parte de gestão ambiental é uma coisa já que vem de algum tempo aqui. Nós já estamos em conformidade com essas normas internacionais já há algum tempo. E não é meu métier, a minha área, eu não sei dar em detalhes. P/1 – E a parte de ação social você também participa de alguma coisa? R – Não, eu, como eu viajo muito fora, eu tenho poucas informações em detalhes das operações daqui da América do Sul, né? P/1 – E o que a Alcoa representa para os funcionários no passado e atualmente? R – A Alcoa na América do Sul? P/1 – É, Alcoa... R – Ahn, o que representa? Eu acho que a Alcoa é considerada, pelos funcionários, como um grande lugar para se trabalhar. Um bom lugar para se trabalhar. Um ambiente justo, que tenha um ambiente de integridade, de condições iguais para todos etc. Eu acho que os funcionários vêem a Alcoa como um excelente lugar para trabalhar. Eu acho que esse é o ponto forte. É uma empresa que tem respeito ao indivíduo, respeito à comunidade. Se trabalha com alguns valores que são não negociáveis, quer dizer, são valores mesmo. Acho que os funcionários vêem na Alcoa uma empresa excelente para se trabalhar nesse aspecto. Ou seja, os funcionários confiam na empresa. Quer dizer, eu acho que, nesse aspecto é o que a companhia representa. P/1 – Você já falou que é casado, tem filhos... Qual é o nome da sua mulher? R – Minha mulher chama-se (Roseli?), eu tenho dois filhos. Meu filho homem já está com 19 anos, chama-se (Jonatas?). E a minha filha chama-se Vitória. P/1 – E você pode dizer como conheceu a sua esposa? R – Antes da Alcoa, antes de começar a trabalhar na Alcoa. Eu conheci a minha esposa, ahn, quando eu vim de São Carlos para trabalhar em São Paulo, fui morar num bairro em São Paulo, que é o bairro da Saúde. E comecei a frequentar uma igreja, que tinha o local de reuniões ali nessa região. Bem ali no Metrô Praça da Árvore. A minha esposa frequentava essa igreja também, só que ela vinha de outra região de São Paulo. Vinha da Vila dos Remédios. E ali que nós nos conhecemos. Então, eu tinha os amigos ali e tal e acabei conhecendo e nos casamos. Eu até brinco com ela, que ela, na época, eu dizia assim: você tá saindo da Vila dos Remédios, tá vindo para os bairro da Saúde, então deve tá melhorando. [risos] P/1 – Com certeza. E o que você gosta mais de fazer nas suas horas de lazer? R – Ah, olha, eu gosto de fazer muita coisa em casa. Tipo jardinagem, eu gosto de fazer muito. E eu tenho uma área no fundo da minha casa, que nem pertence ao meu terreno, é uma área, vamo dizer assim, protegida. Porque é um resquício da floresta, aqui da região, de Santana do Parnaíba, que acabou ficando protegida. É um condomínio fechado, mas aquilo virou institucional, e tá protegida. Não tem lote, ninguém pode mexer. E eu gasto muito tempo reflorestando a área. P/1 – Você faz a sua sustentabilidade. R – É. Eu compro as mudas das árvores, eu tenho livros, eu estudo, e eu planto. Então, eu tenho até uma foto do Google antes e depois, e é interessante. Eu reflorestei uma boa área ali. E o meu vizinho acabou seguindo mais ou menos o meu hobby, né, e ele também pegou a parte próxima mais ao terreno dele, ele tá fazendo a mesma coisa. Então, eu gosto de jardim, gosto de plantar, gosto de fazer esse tipo de coisa. E o resto eu faço coisas em casa, de reparos, pinturas, coisas de colagem, eu gosto de fazer. Esse é o meu hobby. P/1 – E como você vê a atuação da Alcoa no Brasil? A Alcoa geral, não só a Divisão Tampas. R – Bom, a Alcoa está passando por uma reestruturação na área de negócios. Então, a nossa divisão, que não é uma área diretamente ligada ao alumínio, é, que a Alcoa chama de downstream, é, ela tá sendo vendida. Então, como eu vejo a Alcoa? Eu vejo a Alcoa como uma empresa que está se transformando. Ela tá deixando de ser tão diversificada na parte de produtos e tá começando a focar na parte de metal mesmo. O alumínio em si. Começando desde o alumínio primário etc. E aqueles produtos que são um pouco mais isolados ou desconectados ou tá muito mais lá na frente na cadeia, já é um produto final, um produto acabado, derivado, lá na frente, ela tá começando a se desfazer desses negócios. Então, eu vejo uma empresa em transformação, e vejo uma empresa procurando voltar a se concentrar na parte do alumínio em si. Ahn, eu acho que isso vai transformar a companhia de alguma forma. Eu acho que o momento bom para companhia fazer isso. O preço do alumínio no mercado hoje tá altíssimo. Uma área... Grandes mineradoras hoje tão muito fortes, né? Então, tem resultados fantásticos. E a Alcoa está buscando remunerar melhor o seu acionista dessa forma. Então, eu vejo uma companhia passando por um processo de transformação. P/1 – A sua, a CSI também está... R – Tá sendo vendida. É. A Alcoa CSI, que faz as tampas, né, nossa, é, nós fazemos parte de uma outra BU, um outro grupo, chamado packaging consumer, que envolve outros produtos de embalagem. Então, tem bandejinhas para microondas, tem produtos termoformados, de plástico, tem embalagens de biscoito, embalagem de... De tudo. Embalagem em geral. Ahn, embalagens inclusive para blister de remédio, essas coisas, é uma área enorme. Eu não sei direito quais são os produtos, assim, mas é uma área enorme, enorme, muito maior com a gente. Acho que, somando essas packaging consumer toda, nós estamos falando de algo em torno de três, quatro bilhões de dólares de faturamento anual. É enorme. E essa área toda está sendo vendida. Nós, como Alcoa CSI, estamos sendo vendidos também juntos. P/1 – E vocês vão junto? R – E nós vamos juntos. P/1 – E qual o fato mais marcante que você presenciou na Alcoa nesse longo, desses anos todos, um fato assim que te marcou bastante? R – Ahn, eu acho que os dois momentos que eu passei fora do país me marcaram muito. Eu acho que, se eu pegar esses 18 anos e dizer: "Ó, seleciona um período curtinho, que você acha que isso aí foram os melhores". Foram essas duas experiências que eu trabalhei fora. Foram duas experiências muito positivas. Por um lado, teve sofrimento, da família. Largar um pouco as coisas pessoais, casa e tudo, mas, em geral, eu tiraria esses dois períodos como mais marcantes para mim. Foram experiências muito boas. P/1 – E alguma coisa pitoresca, assim, que você viveu nesses anos? R – Pitoresca? P/1 – É, que você ache engraçado, que tenha algum fato assim... R – Ah, nós temos vários. São muitos. Eu vou tentar lembrar algum. Eu vou falar de um que aconteceu há muitos anos atrás. Quando nós estávamos, é, fazendo a primeira promoção. Promoção é quando você coloca, dentro da tampa, algum dizer para se comunicar com o consumidor, dizendo que ele ganhou um prêmio, alguma coisa assim. Quem faz a promoção, na verdade, é o nosso cliente. Eu me lembro da primeira promoção que nós fizemos para Coca Cola, e foi na época de um filme do Batman, acho que foi o primeiro filme do Batman que saiu. É, e aí, a decoração em cima da tampa era aquele, um logo do Batman, aquelas asinhas de... E aí, eu lembro que a Coca Cola deu para nós: "Olha, a arte final é essa aqui. Vocês imprimem tantos milhões de tampas". "Tudo certo, tudo certo". E aí, nós imprimimos as tampas e tal. E eu me lembro que, quando o pessoal da Coca Cola veio ver como ficaram as tampas, eles falaram: "Puxa, mas houve um problema de comunicação. Nós pedimos que o logo do Batman fosse preto, vocês fizeram em azul". E nós éramos inexperientes na época, e as máquinas, apertou um botão... Ela vai espirrando tampa, entendeu, até você... [risos] Checar o que aconteceu, você já tem lá um estoque de milhões. "E aí, e agora, o Batman, o símbolo do Batman ficou, ele ficou azul, tinha que ser preto, e que nós vamos fazer?" Tá. E aí, eu me lembro, o gerente na época, ele não tinha a mínima, vamos dizer assim, experiência em manufatura de plástico, ele virou, chamou a tggente, falou assim: "Olha, não sei se... Se virem aí, eu quero que esse negócio azul vire preto" [risos]. E aí, "Não, mas isso aí é impossível. Já tá... A decoração já foi feita, a Inês é morta". "Não, mas eu quero alguma tentativa. Me traz na minha sala algum..." E

eu lembro que alguém teve uma idéia de tentar imprimir, em cima do azul, um vermelho. Alguém teve a idéia de... De repente, você jogando uma decoração vermelha em cima do azul, quando mistura os dois, vira preto. Falei: "Ah, vamo então tentar alguma coisa". Só que o pessoal esqueceu que, quando a tampa vai ser impressa, ela tem que passar por um feixe, é, de calor, que é, basicamente, um flamador, é tipo um bico de bunsen, aquela chama azul, e ela é uma cortina de chama para sensibilizar de novo a superfície para receber a tinta em cima. Só que, quando passou de novo no flamador, o flamador tirou um pedacinho do azul. E aí, quando recebeu o vermelho... [risos] O vermelho se uniu ao azul e também se aderiu à parte onde o azul tinha desaparecido. Então, como o flamado marcou listas, assim, que ele passava com uma cortina. Quando olhamos aquilo, eu falei: "Ai meu Deus, que coisa horrível!" Aí, levamos para o gerente só para dizer: "Olha, é impossível fazer. Olha como é que fica." Aí, ele falou assim: "Puxa, é a primeira vez que eu vejo Batman com a camisa do Flamengo!" E, no fim, perdemos todo o volume, tivemos que "scrapear" tudo. P/1 – Legal. R – Essa foi uma experiência pitoresca. P/1 – E quais foram os maiores aprendizados de vida que você obteve trabalhando na Alcoa? R – Aprendizado de vida. [pausa]. Eu acho que a função, a empresa em si, o meu trabalho, é, acabou me moldando de alguma forma um pouco diferente da que eu era. Eu imagino assim. E eu acho que algumas coisas que foram moldando e foram deixando, assim, bem caracterizados como pessoa, é a parte dos valores da companhia. Isso é inevitável. Quem trabalha na Alcoa muitos anos acaba, por exemplo, ahn... Absorvendo os valores, não como algo escrito no papel, escrito, Como uma plaquinha na parede. Mas aquilo acaba, de alguma forma, mudando a sua maneira de ser. Então, aspectos ligados a segurança, essas coisas, acabam ficando. Então, hoje, por exemplo, eu tava falando que eu planto árvores, faço jardinagem. Quando vou fazer isso, é bota, não sei o quê, é luva, não sei o quê, vai subir pela escada, não sei o quê, desliga toda a chave geral. Tudo aquilo acaba. Às vezes, meus amigos falam: "Mas para que tudo isso? Cê vai pegar uma furadeira, fazer um furo na parede, vai pôr óculos, põe óculos de proteção". "Mas esse cara é louco?", "Pra que tudo isso?" Mas isso são coisas que vai... E, assim, os valores em geral acabam te... E outras coisas é ligada à função em si. Viajando muito, conhecendo muita gente fora. Acaba enxergando as pessoas como elas são. Porque a diversidade das pessoas, da cultura, da maneira de ser, de pensar, elas... Então, para mim, nada me assusta. Nenhum comportamento de alguém me assusta. Então, quando eu tô em uma reunião, às vezes eu vejo algum comportamento de alguém de outro país, alguma coisa assim, aquilo... normal. É normal na Ásia ser assim. É normal, sei lá, o chinês fazer barulho quando come, é normal Fulano... É normal o alemão não te estender o braço para te cumprimentar. É normal... Uma série de coisas, você sabe que é normal. Então, acaba conhecendo as pessoas no mundo todo como elas são. E existe a diversidade. E qual é o problema? Não tem problema nenhum. Brasileiro é de um jeito, e outros são de outro. Não é porque ele é mais frio, ou porque ele é mais seco, ou porque ele é sem educação. É que eles são assim. E cada um é de um jeito. Então, aprender a conviver, aceitar a diversidade, nesse aspecto cultural, acho que foi algo também que eu aprendi muito. Por ter morado fora, vivido fora. Acaba conhecendo um pouco, como as pessoas são lá fora. P/1 – E para você o que é ser Alcoa? Ou alcoa, né, que eles falam muito. R – O que é ser? P/1 – É. R – Ah, não tem nada de especial, é uma pessoa normal. Não sei, como é que eu posso dizer... Ahn, eu acho que, na Alcoa, nós temos liberdade, cada um é responsável pelo aquilo que faz. Ahn... E eu acho que, ahn, a necessidade de trabalhar como time é uma coisa marcante dentro da Alcoa. Então, uma pessoa que queira, ahn, impor a sua maneira de ser, a sua maneira de fazer, ela não vai trabalhar na Alcoa muito tempo. É, não vai se adaptar. As pessoas precisam ser flexíveis, aprender a ouvir, escutar, tá sempre aprendendo. Porque tudo é dinâmico. Entendeu? Tudo muda. Então, acho que essas coisas, (ahn?), para quem trabalha na Alcoa muito tempo, se adapta. P/1 – À cultura, né? R – As pessoas se adaptam. P/1 – E o que você acha da Alcoa tá resgatando sua memória através desse projeto? R – Eu acho interessante isso. Porque a Alcoa já tem muitos anos no Brasil. Muita água passou debaixo da ponte. Então, eu acho que é um momento interessante de fazer esse trabalho, esse livro. P/1 – E o que você achou de ter participado dessa entrevista? R – Para mim, foi ótimo, excelente, uma honra. Eu diria que foi uma honra. P/1 – Tem alguma mensagem que você gostaria de deixar? R – Uma mensagem? Ah, nenhuma mensagem especial. Eu acho que espero que tenham sorte no trabalho de vocês, que encontrem as pessoas-chaves, as pessoas corretas, que as pessoas fazem a companhia. Então, se acharem as pessoas corretas, vocês vão ter o quadro perfeito. P/1 – Então, em nome da Alcoa e do Museu da Pessoa, agradecemos a sua entrevista. R – Eu que agradeço. P/1 – Obrigado pela participação. R – Brigado. (FIM DA PRIMEIRA PARTE) P/1 – Oi, Roberto, vamo fazer um adendo na sua entrevista, e a gente vai voltar um pouquinho para você contar a história anterior ao surgimento da fábrica das tampas nos Estados Unidos, como é que foi essa história. R – É, a Alcoa, ela tem uma história de 70 anos. Fazendo tampas. Embora a gente associe a Alcoa só ao alumínio, na verdade, a Alcoa faz tampas desde a década de 30. Primeira fábrica surgiu na década de 30, fazendo tampas para produtos diversos. Entre eles, aquele ketchup da Heinz e, desde então, houve uma evolução. Na década de 40, a Alcoa fazia tampas de alumínio para vários produtos, incluindo mercado farmacêutico. Na década de 60, foi introduzida a tampa roll-on, de alumínio, a tampa re-selada, das embalagens de refrigerante, principalmente Coca Cola. E, na década de 80, a Alcoa comprou uma tecnologia, que é a tecnologia que hoje nós usamos aqui, que é a moldagem por compressão rotativa. Isso foi em 1986. Nós compramos de uma empresa chamada H-C Industries. E aí que as tampas para refrigerante, no mercado americano, passaram a ser tampas plásticas, A Alcoa seguiu, nos Estados Unidos, fazendo as duas tampas. Até fim da década de 90. Mas hoje a Alcoa só faz tampas plásticas, para o mercado de refrigerantes. E aí, como surgiu isso no Brasil? Ahn, em 1989, 1990, a Alcoa aqui no Brasil decidiu trazer essa tecnologia. E, então, nós montamos a fábrica em 1990. Que já veio a fábrica com a tecnologia das tampas plásticas. Nós nunca fizemos as tampas de alumínio no Brasil. Inclusive, tem uma história interessante, que quatro anos antes, houve uma experiência no mercado brasileiro, da Pepsi lançar a garrafa dela, era uma garrafa de vidro, de um litro, com a chamada tampa rosca, de alumínio. E esse produto foi trazido para cá em uma época que, nos Estados Unidos, já era um produto morto. Que já tava, o mercado americano, se convertendo do alumínio para o plástico. E aí esse produto já nasceu morto aqui, durou um ano, e, quando chegou 1990, a Alcoa já estava no Brasil, produzindo a tampa plástica. E aí em um, dois anos, o mercado todo saiu das tampas metálicas e foi para tampa plástica. Essa é a origem da tampa plástica no Brasil. P/1 – E você falou um pouco sobre porque que eles não usavam mais as tampas de alumínio, porque tinha um problema de segurança... R – É, a tampa de alumínio durou vários anos no mercado americano, mas, já no fim da década de 80, as empresas de refrigerante estavam tendo muitos problemas de pessoas, consumidores, que se machucavam ao abrir a garrafa. A garrafa, ela tá pressurizada, né, e, muitas vezes, no ato de abrir, a tampa expulsa, com violência, e geralmente o olho era afetado. Então, as pessoas iam na Justiça e queriam indenizações. Porque um furou o olho, machucou o dedo, o rosto, tal. E aí, eu me lembro uma vez que o pessoal da Coca Cola de Atlanta mostrou os números, que eram milhões de dólares. Dois, três milhões de dólares de indenizações que eram feitas para os consumidores. Então, quando veio a tampa plástica, o mercado, imediatamente, saiu do alumínio, foi para o plástico porque você não tinha mais esses problemas de segurança de produto, de manuseio do produto. P/1 – E o Brasil demorou quanto tempo para adquirir essa tecnologia que você falou? R – Ah, a tampa plástica foi introduzida em 1990, enquanto que, no mercado americano, foi introduzida em 1986. Então, há uma defasagem aí de quatro anos, que é pouco. Pela época, é uma defasagem pequena, né? E o mercado, no Brasil, foi igual. Quando viu a tampa plástica, a tampa metálica, tanto a tampa crown, que é aquela que se usa um abridor para abrir, como a tampa de alumínio, elas morreram, assim, em questão de meses. Foi o tempo do engarrafador converter a linha dele. P/1 – E a Alcoa foi uma das pioneiras aqui no

Brasil? R – A Alcoa foi a primeira. A primeira. Concorrentes começaram a aparecer dois, três anos depois. E, ainda assim, de uma maneira bastante tímida porque a tecnologia que a Alcoa trouxe, na época, era uma tecnologia de ponta, era muito difícil ser batida. Era um produto muito bem desenhado. A tecnologia da manufatura em si, as máquinas que fazem. Por moldagem, por compressão rotativa, eram imbatíveis a nível de produtividade, qualidade. Então, demorou anos até que alguns concorrentes, é, começassem a aparecer aqui no Brasil. P/1 – Tem mais alguma coisa que queira falar dessa história de tampas, que ache interessante? R – Ah, uma história interessante, que liga a Alcoa, é que a história do refrigerante no mundo tá muito ligada à história da Alcoa. Na área de tampas. Porque quem ensinou fábricas como Coca Cola como envasar o produto, como capsular o produto, que tampa usar, ahn, um dos grandes tutores da Coca Cola na área de embalagem foi a própria Alcoa. Então, eu uma vez tive a oportunidade de visitar o museu da Coca Cola em Atlanta, e tem toda a história da Coca Cola. Desde que era uma bebida de xarope, que vendia como um xarope nas farmácias, até se tornar um produto de distribuição massiva, (Ahn?), você vê ali que a Alcoa sempre participou, como um parceiro, oferecendo para Coca Cola máquinas encapsuladoras, ahn, desenho de tampas, tipos de tampas diferentes etc. Isso começou com o alumínio e veio para o plástico, e é até hoje. P/1 – Hoje a Alcoa é a fornecedora número 1 da Coca Cola, ou ainda tem outras empresas? R – É, sem dúvida. Existem, no sistema Coca Cola, pouquíssimos fornecedores homologados como fornecedores de tampas, e eu acho que o mercado todo do sistema Coca Cola tem, na Alcoa como fornecedor, vamos dizer, um share de mais de 40%. Do mundo todo. P/1 – Bem representativo, né? R – É. E o resto tá pulverizado em alguns fornecedores locais. P/1 – Além da Coca Cola, tem outra empresa nessa área que vocês dominam? R – É, a Coca Cola é o ícone. Fala em refrigerantes, fala em Coca Cola. Mas outros também. Tem a Cadbury, tem a Pepsi. Tem, no Brasil, tem a Ambev, que faz os refrigerantes que antigamente eram Brahma e Antarctica, e todos os tubaneiros, quer dizer, todos... P/1 – Então, tá, se você tiver alguma coisa mais para falar... R – Acho que só isso. P/1 – Então, agradecemos essa outra parte da entrevista. Obrigada. R – Obrigado. ---- FIM DA ENTREVISTA----