

# MUSEU DA PESSOA

## História

### Vários caminhos de um engenheiro

História de: [Guilherme Rodrigues Miranda](#)

Autor: [Ana Paula](#)

Publicado em: 15/06/2021

### Sinopse

Nesta entrevista, Guilherme relata sua trajetória. Nascido em Niterói, como seu pai era diplomata, ele morou em diversos países e cursou engenharia metalúrgica, ingressando na Alcoa em 1982 e entrando na área de embalagens. Desta forma, desenvolveu algumas atividades dentro da empresa, atualmente trabalha como diretor da Alcoa CSI.

### Tags

- [Buenos Aires](#)
- [inovação](#)
- [embalagens](#)
- [Niterói](#)
- [Argentina](#)
- [desenvolvimento](#)
- [engenharia metalúrgica](#)
- [experiência](#)
- [criação](#)
- [Alcoa](#)
- [Estados Unidos](#)
- [engenharia](#)
- [Irmãs](#)
- [Trabalho](#)
- [Diplomata](#)
- [experiência internacional](#)

### História completa

Trajetoária Alcoa Entrevista de Guilherme Rodrigues Miranda Entrevistado por Maurício e Lenir Barueri, 22 de novembro de 2007 Realização Museu da Pessoa Entrevista número Alcoa\_HV\_004 Transcrito por Regina Paula de Souza Revisado por Isadora Oliveira Gondim R – Tá abrindo a porta aí devagarinho aí... [risos]... P/1 – Bom, boa tarde? R – Boa tarde. P/1 – Guilherme, bom, primeiramente seu nome completo, o local e data de nascimento? R – Meu nome é Guilherme Rodrigues Miranda, eu nasci em Niterói, Rio de Janeiro, no dia 5 de junho de 1957. P/1 – E qual é a sua atividade, função atual aqui na Alcoa? R – Bom, aqui na atividade atual eu sou diretor da Alcoa CSI, divisão na América do Sul. P/1 – Qual é o nome dos seus pais? R – Meu pai é José Dacio Afonso Miranda e minha mãe Áurea Rodrigues Afonso Miranda. P/1 – Qual é ou qual era a atividade profissional deles? R – A do meu pai, ele era diplomata. E da minha mãe, ela era a dona de casa assim. P/1 – Certo. E qual a origem da sua família? R – Bem, na verdade, a origem mesmo é na maioria dos avós e bisavós paternos, que são portugueses. Inclusive, meus avós por parte de mãe são... Vieram de Portugal. Mas indo um pouco mais para trás, do lado da família do meu pai tinha uma parte Alemã também. Mas basicamente, eu diria que é Portugal, né? A grande, a origem mesmo da família é portuguesa. P/1 – Tem irmãos? R – Tenho duas irmãs. P/1 – Tá, poderia falar deles, o nome deles? R - Cláudia é a mais velha, atualmente ela mora nos Estados Unidos e tem...ela é 4 anos mais velha do que eu. E a minha outra irmã é Paula, que mora no Rio de Janeiro, ela é diretora da Globo, de uma divisão da Rede Globo, e ela é 2 anos mais velha que eu. P/1 – Tá. Bom, indo um pouco para sua infância, poderia dizer um pouco da sua infância, onde morava, a cidade, como era o cotidiano? R – Bom, a minha infância, na verdade, eu morei em vários lugares, né? Como eu falei, o meu pai era diplomata e quando eu tinha... nasci em Niterói, morei lá até os 4 anos e meio, e a partir dos 4 anos e meio de idade eu comecei a viajar. Então com essa idade, meu pai foi transferido pro Estados Unidos, nós moramos 2 anos em Washington até mais ou menos 1964, se não me engano. Inclusive, eu estava lá na época que o presidente Kennedy foi assassinado, né? E uma das raríssimas lembranças que eu tenho - que nessa idade, 4 anos, 5 anos, ninguém lembra muita coisa -, mas eu lembro o dia que ele foi assassinado, que eu estava na casa de um amigo e a minha mãe entrou toda chorosa: “Ah,

mataram o presidente.” Aquilo ficou gravado, foi uma das poucas coisas que ficou gravada. Depois disso, nós retornamos, ficamos no Rio 6 meses e aí o meu pai foi transferido pro segundo posto dele, em Buenos Aires, onde eu morei 3 anos. De Buenos Aires, nós fomos para o Marrocos, moramos lá na capital, em Rabat, que aí realmente foi uma mudança bem radical, né? Em termos de um país com costumes totalmente diferentes do que nós estamos acostumados. Bom, aí, eu já estava mais ou menos com 12 anos de idade. Já tô saindo da infância, né? Depois disso nós retornamos para Brasília, porque o diplomata depois de um certo período fora do país, 8 anos, normalmente tem que retornar para Brasília. Aí, meu pai teve que retornar, nós ficamos 3 anos em Brasília, morei lá de 1970 a 1973, mais ou menos, naquela época Brasília, inclusive, era metade do que é hoje, né? Quer dizer, só existia Asa Sul praticamente. De Brasília, aí o meu pai foi transferido para Alemanha, nós moramos em Bonn, na capital, lá nós ficamos só 1 ano na verdade, né? Até eu aproveitei para viajar bastante pela Europa lá, de mochila, de trem, etc. Da Alemanha, aí ele foi transferido para...Montevidéu no Uruguai, onde eu... aí eu, na verdade, acabei ficando lá só um ano e meio, porque aí eu terminei a escola e eu voltei pro Rio para entrar na faculdade, né? E meu pai, depois, ele continuou ainda um tempo no Uruguai e depois foi morar em outros lugares. Então contei da minha infância até eu entrar na universidade, basicamente foi isso aí. Então... P/2 – Então, mas como foi, assim, viver em várias cidades diferentes? Você conseguia fazer amizades e aí...? R – É, eu acho que a minha infância foi um pouco diferente, porque eu não tenho amigos de infância, né? Se perguntar: “Ah, aquele amigo desde a infância?” Não tenho, né? Porque eu fui pulando de um país pro outro. E era muito raro eu conseguir reencontrar aquelas pessoas, aquelas amizades que eu ia fazendo nos diversos países, muito raro. Assim, já tive a oportunidade de encontrar...reencontrar alguns, né? Mas muito pouco. Eu diria que teve vantagens e desvantagens, e mais vantagens do que desvantagens. Quer dizer, na verdade, vantagem é o fato de ter saído pro mundo assim, né? Desde cedo, morado em vários lugares, ter podido aprender vários idiomas, conhecer várias culturas e abrir bastante a cabeça, assim, e conhecer bastante coisa. Eu gosto muito de viajar, talvez por ter começado desde cedo. Desvantagem eu acho que é isso aí, quer dizer, eu não tenho muita raiz num lugar assim. Só para ter uma ideia, eu nasci em Niterói, lá morei com 4 anos...até os 4 anos lá. Então, na verdade, não é um lugar que eu me identifico, me identifico muito mais com o Rio, que é onde eu voltei...eu morei em 2 ocasiões lá mais tempo, né? Inclusive, onde está a minha irmã, onde estava a minha mãe, que até há pouco tempo faleceu. Então, a desvantagem eu diria que eram essas: de você tá sempre pulando prum lugar, toda vez tinha quase que recomeçar tudo de novo. Ago...mas até uma certa idade, até os 12, 13 anos, isso não é tão difícil porque os laços não são tão fortes assim, né? A partir do momento que já começa a entrar na adolescência já começa a ter umas amizades mais fortes, começa a ter namorada, aquele negócio todo; na hora de ir embora é muito mais difícil. E na hora de chegar num lugar novo, também, é muito mais difícil, né? Com aqueles problemas todos de adolescente: “Será que vão me aceitar? Não vão?” Aquela coisa toda. Nesse ponto foi mais complicado, realmente. Mas enfim, como eu falei, entre prós e contras, eu considero que foi muito mais vantajoso, tanto que é, que depois com os meus filhos eu, de certa forma, tentei dar essa oportunidade para eles também P/1 – E poderia dizer a sua lembrança mais marcante da infância? R – Eu não...eu tenho algumas, assim. Essa que eu mencionei aí, lá nos Estados Unidos, né? Que foi um fato, que eu não sei porquê me marcou. De vez em quando, até lembro dessa cena, assim, né? Do dia que o presidente Kennedy foi assassinado. Uma outra...fato, quando nós retornamos dos Estados Unidos e viemos, ficamos no Rio 6 meses, foi quando teve o golpe militar no Brasil. E eu me lembro que nessa época nós estávamos, nesses 6 meses que nós ficamos no Brasil, nós tínhamos aulas particulares, eu e minhas irmãs de português, etc. E no dia que foi o golpe, em março, eu me lembro que nós não tivemos aula, porque todo mundo foi para janela dos prédios e jogou papelzinho picado pela janela, tinha um desfile lá e tal, também é uma outra cena que eu lembro também bastante. Lembro também quando eu estava no Marrocos, foi em 1968 ou 1969, que o homem pousou na lua. 1969, né? 1969, acho que foi? P/1 – 1969. R – 1969. Foi um pouco antes de eu ir embora, vol...do Marrocos e voltar para Brasília, que eu me lembro de tá vendo na televisão também o dia que o homem estava pousando na lua lá e nós estávamos na casa do...naquela época, era o embaixador do Brasil, nós estávamos na casa dele assistindo isso e eles tinham uma funcionária, uma empregada portuguesa, assim, bem humilde e tal, né? E ela vendo aquilo na televisão, ela dizia: “Ah, isso aí é enganação, isso não tá acontecendo, não é possível que o homem esteja na lua, né? Isso deve ser...é da televisão, né? Eles fazem qualquer coisa.” Lembro desse fato aí também e outros assim...não tem assim um mais marcante, tem vários outros. Quando eu voltei pro Brasil em 1970, foi logo...logo teve a copa do mundo, né? Que o Brasil ganhou, todo mundo indo para rua celebrar, aquilo para mim era uma novidade, né? Que eu praticamente, quando fui morar no Brasil foi em 1970, que eu saí com 4 anos e voltei com 12, né? Então, aí é que eu estava realmente voltando e toda aquela festa do futebol, que eu na verdade nunca tinha me ligado muito em futebol, a partir daí, inclusive, que eu comecei a gostar mais, né? Eu diria esse aí, teve vários outros acontecimentos, assim, fatos, mas assim, mais marcante mesmo num... P/1 – E como eram os estudos com essas mudanças? R – Então, é... P/1 – A escola, como que era? R - Essa foi uma decisão muito sábia do meu pai, né? Meu pai sempre foi muito fã dos americanos, assim, do modo de vida deles, do modo de ser, então, desde o momento que nós fomos no primeiro posto dele que foi, inclusive, nos Estados Unidos, eu iniciei escola lá nos Estados Unidos, escola americana, fui alfabetizado em inglês, né? E daí em diante todos os países em que nós fomos morar, meu pai procurava colocar a gente nas escolas americanas, que têm em todos os lugares, né? Praticamente tem, a comunidade americana sempre monta uma escola americana, principalmente, para atender aos seus cidadãos, mas aberta também a outras pessoas, né? Então, eu toda a minha...os meus anos escolares, praticamente, foram em escolas americanas, então, eu seguia um currículo americano, né? Eu tinha uma continuidade. E também, em cada país que morava eu também aprendia os idiomas, porque inclusive na escola americana eles têm como norma colocar como obrigatório o ensino do idioma local também. Então, também tive essa oportunidade de ir aprendendo outros idiomas, mas basicamente a minha escolaridade até eu entrar na universidade foi praticamente seguindo o currículo das escolas americanas. P/1 – E que curso que o senhor fez na faculdade? R – Eu fiz engenharia metalúrgica. P/1 – E o que o fez a levar a escolher essa profissão? R – É aquele negócio: a maioria das pessoas, eu acho... Os adolescentes que tão com uma certa...escolhendo uma...o quê que vão estudar na universidade, são raros aqueles que sabem realmente o que querem. Tem aqueles que já de família já sabem que vão ser médicos ou vão ser isso ou vão ser aquilo. Eu sabia algumas coisas que eu não queria, né? Eu, por exemplo, não queria ser diplomata; apesar do meu pai ser, a profissão não me atraía. Eu não queria ser nada...nada... medicina tem...também isso eu sabia. Agora, o resto era aberto assim, né? E era mais na parte de exatas, digamos assim. E eu, na época, na verdade, eu queria...eu tinha uma inclinação muito por arquitetura, eu gostava muito de arquitetura, planta, esse negócio todo, mas na época que eu fui fazer a escolha, realmente eu acabei optando por engenharia, mas por uma questão prática, porque eu me formei e era um momento no Brasil - que eu não sei porquê-, mas tinha muita procura pro curso de arquitetura já há alguns anos, tinha muito arquiteto na praça e não tinha um campo de trabalho tão farto assim. E na parte de engenharia você já abre uma gama muito maior, né? Então, eu entrei em engenharia, os primeiros 2 anos, na verdade, foram no curso básico lá, né? Eu fiz a engenharia na PUC [Pontifícia Universidade Católica], no Rio de Janeiro, e depois, a partir do 3º ano é que você entra para uma das carreiras de engenharia. Aí eu optei por engenharia metalúrgica, mas assim, durante 2 anos, né? Conversando com pessoas ali na faculdade, alguns que já tinham feito algum curso ou outro, me atraiu, eu gostava dessa parte também de metais, minerais. Assim, me atraiu, eu acabei entrando para engenharia metalúrgica. P/1 – E como é que foi esse período na faculdade? R - Muito

divertido, aliás, eu diria que uma das épocas que eu mais me diverti foi na época em que eu estava na faculdade. Eu morava no Rio nessa época, meus pais continuavam morando no Uruguai. Então, eu estava morando no Rio, a princípio eu e minha irmã, depois minha irmã acabou saindo, se juntou com um namorado, acabou morando fora. Então depois do 2º ano eu estava morando sozinho, estava morando no Rio, Copacabana, num apartamento sozinho, na faculdade, realmente tinha muito... fora estudar, né? Que tinha que estudar muito, porque era um curso muito exigente, mas tinha muitas atividades extras na universidade, né? Muita atividade cultural, uma época que eu fui muito em show, em teatro, cinema, festa, aqueles negócios todos de universitário, né? Fiz um grupo de amigos, muito bom também. Então, realmente eu gostei muito. Hoje em dia, eu penso assim: olhando para trás, assim, talvez tenha sido o período que eu mais desfrutei, né? P/2 – E você se adaptou bem, assim, na sua volta ao Brasil? R – Me adaptei bastante bem. No início, assim, normalmente se sente um pouquinho, mas rapidamente já me adaptei bem, tanto que eu me identifico. Hoje em dia, se me disser: “Qual é a cidade que você se identifica mais?” É com o Rio de Janeiro, realmente, né? P/1 – E durante a faculdade, você fez estágio em empresas, como é que foi? R – No último ano da faculdade eu fiz um estágio, entrei para uma empresa... naquela época, a empresa... eu acho que não existe mais hoje, mas era uma empresa de engenharia, né? Uma firma de engenharia, chamada Milder Kieser Engenharia. Entrei para trabalhar lá como estagiário, né? Depois, antes de eu me formar, acho que nos... faltando um semestre eles me promoveram como assistente técnico, mas não como engenheiro ainda, porque eu não era formado. E basicamente, eu iniciei nesta empresa, eu trabalhava junto com os engenheiros desenvolvendo projetos de mineração. Naquela época, o projeto que eu estava trabalhando, que era o principal projeto nessa empresa, era o projeto Carajás. Carajás, naquela época, ainda era floresta virgem, né? E era o projeto que a gente desenvolvia para a Vale do Rio Doce, né? Do projeto de extração de minério de ferro lá em Carajás. Quando eu me formei em 1981, julho de 1981, eu continuei nessa empresa e fui efetivado, aí como engenheiro. E na verdade, acabei ficando mais 1 ano, porque logo depois, em 1982, eu fui trabalhar na Alcoa. P/1 – Já entrou direto na Alcoa, já? R – Entrei na Alcoa, quer dizer, praticamente a minha vida profissional toda é na Alcoa, né? Teve esse período nessa outra empresa e aí depois, daí para frente, foi na Alcoa. Acabei de completar 25 anos agora dia 14 de outubro. P/1 – E como é que foi essa entrada na Alcoa? O quê te fez entrar na Alcoa? R – Eu entrei através de um colega meu que tinha feito faculdade comigo na PUC, só que ele era um ano adiantado, na verdade ele tinha se formado antes, mas nós continuávamos obviamente em contato. E ele tinha entrado para trabalhar no projeto da fábrica da Alcoa em São Luís do Maranhão, que naquela época ainda estava construindo. Então, quando ele e os outros engenheiros faziam um período em Poços de Caldas, depois eles eram transferidos para uma outra fábrica da Alcoa, no caso dele, lá nos Estados Unidos. E quando ele estava para sair de lá e ir pros Estados Unidos, ele me deu um toque, a gente já havia conversado, na verdade, eu não estava satisfeito onde eu estava trabalhando, porque eu sentia que eu tinha começado ao contrário, né? Na minha visão era que um engenheiro deveria primeiro começar trabalhando no campo mesmo para depois de adquirir uma certa experiência, aí sim, trabalhar numa área de engenharia. E eu tinha começado ao contrário, então eu estava querendo uma coisa mais de engenharia mesmo, assim, mais aplicada, né? Quando ele me falou que ele ia sair, ele e mais um outro engenheiro iam ser transferidos, que iam abrir duas vagas... Eu conhecia a Alcoa de nome, pelo que ele me falava também, eu mandei o meu currículo, entrei no processo e acabei sendo um dos dois. Fui eu e um outro engenheiro que entramos juntos nessa época. P/1 – E qual foi o primeiro cargo na Alcoa? R – Eu entrei como engenheiro de processos junior. Naquela época, trabalhava na área de primários, que a gente chama de alumínio primário, que é na área de onde realmente é feito o alumínio mesmo, que sai o lingote de alumínio. Então, eu comecei trabalhando lá como engenheiro de processo e depois fui evoluindo, fui crescendo, né? Também trabalhei em vários departamentos da divisão de primários e fiquei lá em Poços de Caldas 11 anos, trabalhando na fábrica de alumínios, antes de me transferir para divisão de embalagens. P/1 – E poderia descrever um pouco como é a unidade em Poços de Caldas, como que era? R – Poços de Caldas é uma fábrica de alumínio, foi a primeira fábrica da Alcoa; aliás, a Alcoa se iniciou aqui no Brasil com a fábrica em Poços de Caldas, em 1970, se não me engano, por aí. Então, é uma fábrica de alumínio. Existem 2 tipos básicos de processo de fabricação de alumínio: um que era o processo Soderberg e outro que é o processo Prebaked, digamos que Soderberg é o processo mais antigo, que depois evoluiu com o chamado processo Prebaked. Na fábrica de Poços, pela antiguidade dela, era uma fábrica que tinha essa parte de processo Soderberg, que é assim, não vou entrar em muito detalhe, mas ele não é tão eficiente, obviamente, quanto o outro processo e ele tem um pouco mais de problemas em termos ambientais, porque ele não tem na época.... Como esse é um processo mais antigo, não tinha tanta tecnologia de limitação de... como é que chama? De emanação de gases, etc. Agora, era um trabalho, assim, um ambiente pesado, né? Porque você... não sei se vocês já tiveram a oportunidade de ver, mas uma sala de cubas, que na verdade é um “galpão” enorme, quase 1 km de extensão, que têm várias cubas que a gente chama, que são os fornos onde o metal líquido, o alumínio líquido é gerado. Tem o processo eletrolítico que transforma a alumina, que é um pó branco, em alumínio líquido, e o alumínio sai a quase 1000 graus de temperatura. Realmente, você anda dentro da sala de cubas é quente, aquilo é bem quente, né? Tínhamos os empregados, os operários que trabalhavam bem na boca ali do forno mesmo, que não era o meu caso, né? Mas eu era o engenheiro de processo, então tinha muita interação ali, porque a gente chamava na área mesmo, né? Era um trabalho, assim, quente, fumaça, mas muito desafiante. Quer dizer, para mim foi muito bom, né? Era aquilo que eu realmente queria, aprendi muito. Como eu falei, eu tive a oportunidade de... porque tem várias áreas diferentes dentro da sala de primários. Então, eu tive a oportunidade de ao longo desses 11 anos trabalhar em todas elas, né? Desde a área de suporte para sala de cubas, na sala de cubas, nas áreas de processo, num projeto que a gente fez de substituição no computador que controlava lá o processo, nós substituímos, pusemos um computador mais moderno, mas eu participei de todo esse projeto, desenvolvimento do software inclusive. E depois na área que recebe o metal líquido e transforma ele em lingotes, em tarugos. Na verdade, eu passei em todos os processos ali dentro da área de primários. P/1 – E que cargos o senhor ocupou lá em Poços? R – Eu fui subindo na escala, né? Comecei como engenheiro júnior, engenheiro pleno, engenheiro senior, supervisor, superintendente. Quando eu saí de lá, eu era superintendente de uma das áreas lá, que era da área de carbono e de exaustão que chamava. P/1 – Certo. E depois de Poços? R – Então, aí, quando foi em 1994, eu tinha tido durante esses 11 anos... tinha surgido dentro da Alcoa duas oportunidades para eu me transferir, né? Aqui em São Paulo inclusive, uma era no sul... as duas na verdade eram na época no escritório de São Paulo, que era lá no Cenesp [Centro Empresarial de São Paulo]. Mas nas duas ocasiões, por diversas razões, acabou não sendo o que eu queria e não dando certo, mas tudo bem! Foi boa a decisão, mas quando foi em 1994, que na verdade eu já estava querendo mudar um pouco, né? Mudar um pouco, fazer alguma coisa diferente na companhia, surgiu a oportunidade de vir trabalhar aqui em Alphaville mesmo; naquela época se chamava divisão de embalagens, né? Que nós tínhamos os processos de tampa de fábrica, que a gente fabrica hoje, mas fazíamos também as pré formas e as garrafas de pet, e aqui estava crescendo muito. O negócio crescendo muito, estava ampliando bastante e estava precisando de outras pessoas, e estava precisando aqui de um superintendente de produção na época também. Eu fui indicado, vim, conversei, fiz a entrevista, etc. E aí sim, eu realmente vi que era um negócio que me atraiu bastante, vi que era totalmente diferente do que eu fazia em Poços de Caldas, completamente diferente, assim, era um primeiro processo em si, alumínio versus a parte de plástico, né? Que divisão,

assim, digamos um pouco separada da Al...do que normalmente se faz dentro da Alcoa, mas que me atraiu muito na questão de que abria uma perspectiva muito maior em termos de eu ir ter contato com cliente direto, coisa que lá eu não tinha, meu cliente era a própria Alcoa, a gente fornecia alumínio para Alcoa, então, nu...é como se eu não tivesse um cliente, não tinha aquela relação de fornecedor, cliente. E isso era uma coisa que eu estava querendo realmente expandir, digamos assim, minha atuação profissional é na questão do cliente final ou quase final, como é o nosso caso, então, realmente foi bastante atrativo, a oferta era boa, etc. E eu, na verdade, para mim, a decisão foi fácil em termos profissionais. O mais difícil foi convencer a família a sair de Poços de Caldas, minha esposa, inclusive, minha esposa e meus dois filhos são de Poços de Caldas, minha esposa, inclusive, eu conheci dentro da Alcoa, ela trabalhou...ela trabalhava na Alcoa quando eu fui trabalhar em Poços de Cal...na fábrica da Alcoa em Poços de Caldas, ela trabalhava lá, ela era secretária da área de contabilidade. Na verdade, ela entrou, acho, que uns 6 meses antes...antes de mim e...acabamos nos conhecendo lá...casamos, depois que nós casamos em 1984, 2 anos praticamente depois que eu cheguei lá, ela ainda continuou um tempo na Alcoa, mas em uns 6 meses ela acabou saindo, a mãe dela tinha...era uma costureira e tinha uma pequena confecção em casa e ela decidiu é...se dedicar a fazer essa confecção crescer lá, junto com a mãe dela, né? E...se meter a cara nisso aí. Realmente foi...a confecção cresceu e dentro de Poços até ela era bem conhecida, né? Depois, eventualmente, até a minha sogra faleceu de câncer, e a minha esposa acabou ficando encarregada daquela confecção, quer dizer, passou a ser um negócio dela, né? Então, uma pessoa que sempre morou em Poços de Caldas, meu filho é de lá, meus filhos são de lá, uma cidade bem pacata, calma, interior, vida, assim, mais saudável e tal; mudar para São Paulo. P/1 – Impactou...? R – São Paulo é difícil, para quem não nasceu aqui, eu vou te contar, é difícil morar aqui. Só que nós não viemos a São Paulo, né? Aí naquela época, para tentar amenizar um pouco, nós fomos morar em Alphaville, mais para frente ainda, em Aldeia da Serra, não sei se vocês conhecem. Seguindo aqui pela Castelo Branco, sobe 400 metros, é um condomínio tipo os de Alphaville, só que lá em cima, lá no morro. E aí, viemos e como eu digo, assim, a mudança para ela principalmente foi difícil, meus filhos eram pequenos ainda nessa idade também não faz muita diferença, mas para ela foi muito difícil, apesar que nós estávamos perto, né? Daqui para Poços eram 3 horas, 2 horas e meia, a gente...vários fins de semana nós íamos para lá. Mas moramos lá em Aldeia da Serra, então, eu fiquei aqui, eu entrei aqui na divisão em março de 1994 e quando fui, como superintendente de produção, né? Quando foi julho...março, abril, eu estava aqui há mais ou menos uns 4 meses, na época o diretor, que era o Roberto Torres, que num tá mais na Alcoa, ele me disse que estavam pensando em abrir uma unidade no Peru, né? Porque a divisão tinha se expandido, estava se expandindo pela América do Sul e eles estavam querendo abrir uma unidade no Peru e se eu me interessaria em ir para lá. Naquela hora que ele me falou aquilo, naquele dia, eu pensei assim: “Ou das duas uma: ou o meu trabalho aqui, ele já quer se ver livre de mim, porque já não aqueceu mais, quer me mandar lá pro Peru, né? Ou o contrário, realmente tá vendo que agradou, que ele viu, que eu sou uma pessoa que eu tenho potencial para ir lá iniciar a fábrica e gerenciar, né?” Eu optei pela segunda opção, né [risos]... Acredito que foi a verdadeira, enfim, acabamos...eu fui, visitei e depois também levei minha família lá para visitar e acabamos topando ir também. Só que isso aconteceu em janeiro de 1995, porque até lá eu fiquei trabalhando aqui no projeto, no desenvolvimento, no projeto de engenharia da fábrica que ia ser montada lá, e mesmo porque tinha que terminar aqui o ano escolar das crianças, então eu me transferei no dia 4 de janeiro de 1995. E por incrível que pareça, essa mudança, para minha esposa, na verdade eu diria até que foi menos difícil do que de Poços para São Paulo, porque de Poços para São Paulo ela saiu de uma cidade que ela amava para uma que ela não gostava e daqui ela saiu de uma que ela não gostava para uma que não sabia, aí estava, “vamo ver como é que é.” Então, apesar de tá indo para fora do país, tá indo para mais longe da família e tal. ... Não é que foi fácil também, mas talvez tenha sido menos difícil. E aí que vem aquilo que eu falei para vocês: uma das coisas que também me atraiu dessa ida para lá foi justamente poder também dar a oportunidade aos meus filhos que eu tive de morar fora, conhecer outras culturas, aprender outros idiomas. Isso também foi um fator importante, que pesou muito na decisão também minha e da minha esposa. E quando nós fomos para lá, em princípio, era para ficar tipo, 4 anos, quer dizer, era montar a fábrica, iniciar, gerenciar, estabelecer o mercado lá e depois de mais ou menos uns 4 anos eu retornaria ou teria outro destino. Só que esses 4 anos se transformaram em 9, acabei ficando 9 anos lá em Lima. Óbvio que eu fui também crescendo, eu não fiquei...depois de um tempo eu passei a ser responsável, não só na fábrica lá do Peru, mas em algum momento também da fábrica da Colômbia e na Venezuela. E eventualmente, depois quando a gente dividiu o negócio de tampas e pet em dois negócios e foi colocado um gerente num negócio e no outro, eu passei a ser o gerente do negócio de tampas e um outro gerente era o gerente do negócio de pet, mas ainda permanecendo lá no Peru. Até então...mas foi muito bom, assim, a gente gostou muito, nos adaptamos muito bem, tínhamos uma vida muito boa. Lógico, fomos transferidos numa condição muito boa. Então, morávamos no melhor bairro, tínhamos um...mudamos de apartamento 3 vezes, fomos melhorando e moramos muito bem. Nos adaptamos muito bem, os filhos praticamente cresceram lá: minha filha foi para lá com 6 anos de idade e meu filho tinha 2 anos e meio, então, cresceram lá. E minha mulher se adaptou muito bem. O primeiro ano foi mais difícil, sem dúvida: costume, língua, comida, tudo diferente para se adaptar um pouco. Mas, como eu digo, foi muito fácil, a gente se adaptou muito bem, o povo peruano é muito amigável, a gente fez depois um grupo de amigos, de brasileiros também bastante bom lá, então realmente, fizemos a nossa vida lá muito bem. Tanto que na hora de sair de lá foi difícil [risos] novamente [risos]. Aí ninguém queria sair. Quer dizer, eu sim, porque na verdade eu via que profissionalmente eu tinha que voltar para cá, não tinha mais sentido ficar lá. E para mim também já estava bom 9 anos lá, já estava mais do que bom. Já tinha ficado bastante tempo, conhecemos tudo, viajamos o Peru todo, Machu Picchu, tem muita história lá, muita coisa, muito bonito. Coisa que no Brasil a gente não tem muita história assim. Lá tem muito daquelas civilizações antigas, dos Incas, etc. Então eventualmente teve algumas mudanças, foi vendido o negócio de pet, ficamos só com o negócio de tampas. Aí, passamos a fazer parte do negócio da CSI global, ou seja, eu passei a responder ao meu chefe, que na época era uma chefe. Era a presidente da CSI mundial, que ficava lá em Indianápolis... não, no caso dela ficava em Chicago. Como toda a equipe regional ficava aqui em Alphaville, não tinha sentido eu sendo o diretor regional ficar num país e a equipe toda aqui, então, eu tinha que realmente retornar. Eu já... P/2 – Guilherme, interrompendo só um pouquinho, antes de você retornar aqui pro Brasil, como foi esse crescimento na América do Sul? Você pode falar um pouquinho sobre...? R – Do negócio? P/2 – Isso. R - Então, no nosso negócio atuamos no ramo de bebidas, de refrigerantes, basicamente, algumas...o nosso grande mercado é esse, tem outros também. Mas quando foi introduzida a garrafa de pet, de plástico - antigamente era só vidro, aquela garrafa retornável, você guardava no supermercado e trocava - a partir do momento que surgiu a garrafa de pet, lá pelos idos de 1980 e tantos no Brasil e na América do Sul - isso chegou um pouquinho depois -, mas foi um crescimento, assim, explosivo. Porque para a garrafa de pet tem uma série de vantagens em cima da garrafa de vidro, a principal delas é que pro supermercado não precisa ter um estoque, garrafa de vidro, ele é um bem que você tem que comprar e ele dura vários anos. Mas você tem que ter todo aquele esquema de manuseio, de guardar, de estocar, de caixa, de trazer, encher, lavar, aquele negócio todo. E a garrafa de pet trazia a facilidade de ser uma embalagem não retornável, então, o supermercado comprava, botava na prateleira, vendia e dali ia embora, não voltava nunca mais, mesmo até...era um... Isso quando surgiu a garrafa de pet, além da vantagem dela ser mais leve e muito mais leve, de permitir fazer desenhos diferentes e uma série de coisas. Então, na América do Sul, como no resto do mundo, de repente explodiu e começou a crescer muito. E as nossas tampas de

plástico eram para as garrafas de pet, principalmente. Então, nós crescemos, o mercado brasileiro cresceu muito, na América do Sul começou a crescer. Na medida que foi crescendo na América do Sul, inicialmente, a gente exportava daqui pros países, mas quando via que o mercado local já tinha uma demanda que justificava colocar uma nova unidade, aí a gente colocava uma unidade lá. Porque é um negócio que você tem muito que tá muito perto dos clientes, senão você deixa de ser competitivo. Essa questão de ficar exportando, na nossa região você perde muito dinheiro no transporte, nos impostos, então, você tem que tá perto do seu mercado para conseguir ser competitivo com os outros que tão ali no local. Então, foi crescendo e nós acabamos instalando na Argentina, na Colômbia, no Chile, no Peru e na Venezuela. Vamos dizer, praticamente em vários países na América do Sul cobrindo a região toda, não estando presente fisicamente em todas elas, mas vendendo em todos os países, a gente vende em todos os países da América do Sul, dessas unidades que nós temos. Então, foi um crescimento grande, explosivo, quando nós começamos no Peru, começamos pequenininho também, em 1 ano também a fábrica já tinha crescido. P/2 – A do Peru foi a primeira? R – Não, foi a última, aliás, a última não, na verdade, a última foi a da Venezuela. O Peru foi a penúltima, a primeira foi Argentina e Chile, mais ou menos começaram na mesma época, depois veio a da Colômbia, depois veio a do Peru, depois veio a da Venezuela, que a Venezuela começou como uma fabricação local, mas eventualmente nós fechamos a fabricação, levamos o equipamento de volta para Colômbia, mas temos um escritório de vendas lá. Então, a gente importa da Colômbia e vende localmente. Em termos de fábrica, digamos que a do Peru foi a última das que nós temos até hoje. P/1 – E a...Alcoa já estava estruturada com o CSI da América do Sul já? Já existia essa divisão? R – Quer dizer, é isso que eu tô falando, se chamava divisão de embalagens e a gente reportava para Alcoa Alumínio S.A. aqui no Brasil, depois que foi vendido a parte de pet que se desmembrou, nós ficamos só com a parte de tampas e a parte de pet foi vendida para fora, a Alcoa vendeu esse negócio, aí nós passamos a fazer parte da CSI mundial. Tanto que o nosso negócio agora se consolida com o negócio da CSI, que tá presente no mundo inteiro. Em todas as regiões. Eu, assim, como eu sou o diretor regional aqui para América do Sul...tem a América do Norte, tem a Europa, tem Ásia, Ásia Pacífico, tem Meio Oriente, África, e tem o Japão... O Japão é uma região. Então, a CSI está presente no mundo todo. E nós aqui dentro da América do Sul estamos presentes também na região toda. P/1 – Bom, quando você entrou no setor de embalagens aqui na Alcoa, como é que foi essa entrada, você teve que fazer cursos? Como é que foi? R – Não, o aprendizado foi aqui mesmo. Num tem um curso que você faz. Quer dizer, tem os próprios cursos da Alcoa, tinha um curso que chama Plastec, que você aprende sobre toda a questão de como se comportam o plástico, a tampa, como é que ela é feita, depois a parte de aplicação e tal. Mas o aprendizado foi aqui, assim, aprendendo com as pessoas que trabalham na produção. “Tando” ali na área vendo, aprendendo, conversando, entendendo dos próprios operadores, dos supervisores, aquelas pessoas que já tinham toda aquela experiência e já estavam entendendo bastante do processo, entendendo das máquinas. Mas o meu cargo era um cargo gerencial, eu tinha que conhecer até um certo nível da parte técnica, mas ter certeza que eu tinha uma equipe técnica que realmente conhecia a profundidade. E eu tinha que gerenciar aquela equipe, não só na parte de produção, mas os outros aspectos também, na parte de recursos humanos, de segurança, etc e tal. Basicamente o aprendizado foi dentro do próprio negócio. P/1 – Bom, então em 2004 você retorna ao Brasil, né? R – Em 2004 e já no mesmo dia que eu fui pro Peru, dia 4 de janeiro, no dia 4 de janeiro de 2004 eu retornei e voltamos aqui para Alphaville. E aí... P/1 – Como é que foi a trajetória? R – Voltamos para cá novamente, vamos morar em São Paulo [risos] aquele mesmo drama. E dessa vez nós voltamos para morar aqui em Alphaville mesmo, não em Aldeia da Serra que fica muito retirado, nós falamos: “Não, vamos morar aqui em Alphaville, aqui é um lugar muito agradável,” sabe? Assim, 6 meses foi a adaptação da família, porque sempre a mudança é mais difícil para família, é como a minha esposa falava: “Você vai sair de um escritório e vai pro outro, o teu trabalho continua o mesmo, você vai ter o teu dia-a-dia, você vai lá ter outros desafios e tal, mas já tá encaminhada a tua vida, né?” Meus filhos tinham que trocar de escola, aquela questão, os dois já eram e ainda são adolescentes. Então, já a mudança era um pouco mais difícil. E a minha esposa, que ela tinha uma série de atividades lá, que ela simplesmente falou tchau para tudo, volta para cá e tem que recomeçar tudo de novo. Então, teve um período de 6 meses de adaptação, que foi difícil, eu fui o vilão na minha casa durante um certo tempo [risos] por alguns meses, antes da gente ir embora do Peru, e alguns meses depois. Nós chegamos aqui... mas é assim, também rapidamente nos adaptamos muito bem. Alphaville é muito gostoso, a gente gosta muito de morar aqui, muito tranquilo, nós não somos, eu e minha esposa, pessoas agitadas. São Paulo oferece um mundo de coisas, do qual a gente aproveita pouco, na verdade, quer dizer, alguma coisa da parte cultural, cinema, teatro e tal. Mas a gente em Alphaville, a gente se sente muito bem, mora muito bem, tranquilo, os filhos tão bem, tem toda a nossa vida aqui, praticamente. P/1 – Você já veio aqui em São Paulo como gerente do CSI? R – Eu já vim como gerente geral da região e aí sim, já respondendo para a presidente da CSI lá nos Estados Unidos. P/1 – Como é que é o mercado de tampas na América do Sul? A Alcoa aqui na América do Sul? R – Assim como a CSI é líder no mundo no mercado de tampas, na América do Sul nós também somos. Nós somos os líderes, temos o maior (marketier?) diria que devemos ter uns 55% de todo (sheer?) Na América do Sul, somos os únicos que estamos presentes em vários países, porque nós temos concorrentes em cada país, mas não temos nenhum que esteja presente em todos os países como nós estamos. Mas tem concorrentes fortes, é um mercado muito competitivo. Para gente manter essa posição de líder não é mole não, é complicado o negócio. P/1 – O Brasil como é que se situa a América do Sul? R – Igualmente, aqui também nós somos os líderes, mas no Brasil tem muito mais concorrência, vamos dizer, tem assim, digamos concorrentes grandes nós temos dois ou três, mas depois tem uma gama grande aí de uns 20 aí menores, produtores menores, alguns nem tão formais. Tem uma concorrência bastante grande aqui; nos outros países, dependendo do país, tem um concorrente ou dois, por aí. Mas de qualquer maneira, você pega um país pequeno, por exemplo, o Chile é um país pequeno, ali durante um tempo nós éramos os únicos produtores locais, então, praticamente \_\_\_\_\_. A partir do momento que se estabeleceu um outro ali, para ele entrar no mercado ele tinha que tirar mercado nosso, que foi o que ele fez, tirou uma parte do nosso mercado, mas o mercado também cresceu, então nós também crescemos junto com o mercado, continuamos sendo o líder lá, mas sempre já tem.. mas não tem espaço para mais um, porque é um país pequeno, você não dá para ter muitos fornecedores, porque não tem mercado para todo mundo lá. Mas, de um modo geral, é um mercado muito competitivo, assim, muito, e chega um momento em que isso vai se comoditizar o produto. Apesar que a gente oferece não só a tampa em si, mas a gente oferece...o que a gente vende pro nosso cliente não é só a tampa, é a tampa que é de muito boa qualidade, etc, mas é todo o serviço que a gente dá para eles também, toda a parte de garantia de suprimento, de desenvolvimento de novos produtos, de trabalhar junto com o cliente para reduzir os estoques dele de ter uma entrega bastante próxima \_\_\_\_\_. Quer dizer, tem uma série de coisas. Assistência técnica, que aí assistência técnica não tem ninguém que sequer chegue perto da nossa, não tem, realmente é um dos pontos mais fortes que nós temos. Temos...a Alcoa tem equipamentos para vender também pros. Então, é um pacote de coisas que vai junto com aquela tampa, porque a tampa... na verdade, tem concorrentes que tem tampa tão boa quanto as nossas. É lógico que a gente fala que a nossa é a melhor, em alguns aspectos é mesmo, mas não vou mentir que tem alguns dois ou três concorrentes que têm tampas tão boas quanto a nossa. P/1 – E como que é a questão da inovação, da pesquisa tecnológica? R – No nosso ca... P/1 – Como é que a Alcoa investe? R – É, no nosso caso a CSI tem um grande centro de pesquisa tecnológica nos Estados Unidos, em Crawfordsville, que é perto de Indianápolis. Tem o ATB lá, o Alcoa Technical Building, onde, inclusive, o

Rossi trabalhou um tempo, que é enorme. Quer dizer, nós temos lá um centro de pesquisa enorme com pessoas é de todo mundo, até você entra lá parece que está na ONU [Organização das Nações Unidas], porque o cara da China, indiano, japonês, brasileiro, mexicano, quer dizer, tem gente do mundo inteiro lá, é o maior centro de pesquisa e desenvolvimento. Mas tem também na Europa, tem um na Alemanha menor e tem no Japão também. E nós aqui na América do Sul, nós temos um grupo de pessoas aqui que são da parte de tecnologia, inclusive, respondem à equipe dos Estados Unidos, mas que basicamente se concentram em trazer essa tecnologia para aqueles produtos que a gente possa vir aplicar aqui. Então, basicamente, a gente não faz muito desenvolvimento, a gente faz alguns pequenos desenvolvimentos aqui, mas não grandes desenvolvimentos, esse é feito centralizado lá. P/1 – Uma adaptação, né? R – Algumas modificações e outras alguns desenvolvimentos, assim, muito particulares do nosso mercado, mas que normalmente são nichos de mercado pequenos também. Então não justifica ter lá o centro tecnológico trabalhando num produto assim para um nicho de mercado tão pequeno, então, a gente faz aqui localmente, mas cada vez menos, cada vez mais a gente tenta se centralizar. Por questões também de custo, otimização de custo, capacidade, mão-de-obra também que tá basicamente centralizado lá nos Estados Unidos. P/2 – E...você falou em assistência técnica, né? Que é uma das coisas que vocês...tá dentro do pacote lá? R – Sim. P/2 – O que viria a ser essa assistência técnica? R – Essa assistência técnica, basicamente, é a gente ajudar o cliente a ser mais eficiente na aplicação da nossa tampa no produto, na garrafa deles. Porque para quem olha, assim, parece um negócio muito simples, na verdade, a tampa é desse “tamainho”, mas ela tem muita tecnologia, tem muito detalhezinho ali. Até a gente diz que a parte mais importante na embalagem é a tampa, porque se não tiver a tampa, não tem embalagem, vai cair tudo. É lógico, se não tiver a garrafa também não, mas a tampa é o mais importante, que retém o gás, etc. Então, na parte de aplicação, que o cliente tem a linha dele lá de enchimento, que passa a garrafa, enche a garrafa, depois sai, coloca a tampa, \_\_\_\_\_, põe o rótulo, depois vai para embalagem. Nessa parte de aplicação, as nossas tampas permitem operar numa velocidade muito alta das enchedoras, que é a máquina do cliente que eles enchem as garrafas. Obviamente, quanto mais rápido ele conseguir operar mais eficiente vai ser, então, a nossa tampa permite isso. Mas, ao mesmo tempo, ela tem que ter um sincronismo muito bom dos equipamentos. Como os nossos técnicos conhecem muito dessa parte de aplicação, muitas vezes - eu diria até muito mais que os próprios técnicos do cliente-, a gente é que se encarrega de várias coisas, mas da manutenção dos equipamentos dele, para ter certeza que eles tão bem, resolver alguns problemas que tá tendo de aplicação. Muitas vezes quando dá um problema, o cliente diz: “Ah, isso aqui é um problema da tampa.” A gente vai ver, bom, às vezes é da tampa, às vezes é algum problema com a tampa realmente, mas muitas das vezes não é, o problema é com a garrafa, o problema é com a máquina, então a gente vai lá e dá o treinamento para eles, assessoria, vai e desen...e mete a mão na massa realmente para resolver alguns problemas. É esse tipo de coisa que um valor, um serviço que dá para o cliente, porque o cliente, o que ele quer fazer? Ele quer encher a garrafa, ele não quer ficar regulando máquina, assim como o que nós queremos fazer, queremos fazer tampa, não queremos também tá...a empilhadeira quebra ter uma equipe especializada em consertar empilhadeira, contrata um serviço para fazer isso. Então, nós damos esse serviço pro cliente também e que é muito valorizado pelo cliente, realmente é uma coisa que é muito importante. Vocês possam imaginar uma Coca-Cola, por dizer, uma Coca-Cola que é maior, no verão, aquela demanda brutal, dá um problema na principal linha deles tem que parar, isso para eles, o cifrão começa a voar assim, quer dizer, garrafa que...no negócio de bebida é o seguinte: a garrafa que não vende hoje, não vende amanhã. Quer tomar um refrigerante hoje, vai lá num tempo, não vai tomar dois amanhã porque não tomou um hoje. Então, é isso, esse negócio é assim, se não vender hoje, perdeu a venda. E outros negócios também são assim.. quer comprar um disco hoje, não tem, compra amanhã, não faz diferença, mas no refrigerante não, se não tiver o produto no mercado é perda. É um produto que está no mercado, tem tudo por trás. Tem, inclusive, essa parte da nossa assistente técnica. É para também dar essa tranquilidade pro cliente poder saber que o produto dele vai sair na quantidade que ele precisa e no momento em que ele precisa. P/2 – A principal clientela de vocês é a tampa de garrafas de...? R – Para quem...os engarrafadores de refrigerantes. P/2 – De refrigerantes. Mas que outros clientes vocês têm? R - Água mineral, sucos, isotônicos. Nós também temos outras linhas de tampas que a gente fornece tampa para óleo. Para óleo e vinagre. É um outro tipo de tampa, de plástico também, mas é outro modelo. Temos aquela tampa esportiva, não sei se conhecem aquela tampa, normalmente em garrafa de água, aquela que puxa um pininho assim. Então, essa tampa é nossa também, é Sport Lok que se chama. Vamos ingressar agora, no início do ano já, também, no mercado farmacêutico. Com algumas tampas diferentes que são exclusivas pro mercado farmacêutico. Mas o grande volume mesmo...o nosso negócio é de volume. Tanto que a nossa unidade de venda não é uma tampa, mas é o milhar de tampas. A gente vende o milheiro de tampa, ninguém compra uma tampa. O negócio de volume, mas o grande negócio de volume nosso é refrigerante, 70%, pelo menos. Na América do Sul é assim realmente. Em outros mercados, nos Estados Unidos, na Europa tem uma variedade maior: tem o refrigerante, é muito grande, mas tem um mercado de água que é muito grande, mercado de sucos que é muito grande, cerveja agora também. Mas aqui na América do Sul ainda o grande mercado é refrigerante e em segundo lugar o mercado de água, que é o que tá crescendo muito também, mercado de água realmente, água mineral cresce mais rapidamente do que...obviamente que o volume ainda é muito menor, mas a taxa de crescimento é maior do que a de refrigerantes. P/2 – Eu vi num jornalzinho de vocês uma tampa para vinho, parece que é uma novidade? R - Sim, é...esse foi um desenvolvimento que foi feito na CSI Alemanha. Basicamente era uma tampa que vai resolver o problema da rolha de cortiça que...bom, eu não sabia que tinha essa estatística, mas fiquei sabendo depois, mais ou menos 5% das garrafas que utilizam cortiça acabam perdendo por problema de contaminação, por causa da cortiça é um produto poroso, etc. Tem uma questão que eles chamam lá da contaminação do tanino, acho que se chama do vinho. Então, 100%... coloca isso em dinheiro acaba sendo uma coisa bem significativa. Vários começaram a ter alguns desenvolvimentos, ver que alternativas existem, tanto que existe a rolha sintética, não sei se já viram. Aqui no Brasil não tem muito não, mas em vinhos australianos, em vinhos europeus têm; é que nem uma rolha mesmo de cortiça, só que ela é sintética, de material sintético, plástico. E foi feito esse desenvolvimento dessa tampa de vidro, que é um outro conceito totalmente diferente, mas por ela ser de vidro ela não tem contaminação. Porque é vidro é vidro com vidro, em garrafa de vidro, ela tem um outra forma de manusear, porque não tem que ter saca rolhas, abre na mão assim. Enfim, é um outro conceito bem diferente que teve uma aceitação bastante grande, principalmente, na Alemanha e em outros países na Europa. Aqui, nós trouxemos, introduzimos, levamos há várias feiras, procuramos vários clientes nossos de vinícola, etc, mas são mercados bastante tradicionais, né? Eles assim, para fazer uma mudança dessa, mesmo porque implica em investimento por parte deles também, tem algumas modificações na garrafa, etc. Falar a verdade, nós começamos a tentar introduzir essa tampa aqui, teve uma aceitação muito grande, assim “É muito bonita, gostamos muito, mas...para gente mudar, aí vamos ver e tal, não sei o quê.” E chegou um momento que nós também paramos um pouco de promover isso, porque a nossa capacidade na Alemanha...não tem mais capacidade, já tá totalmente tomada e por enquanto não tem ainda perspectiva de como fazer algum investimento para aumentar porque é um investimento que não é pequeno e não tá dentro das prioridades, digamos assim. Então, também não adianta a gente querer tentar promover uma coisa para introduzir aqui na América do Sul se depois nós não vamos poder fornecer, então, nós deixamos isso um pouco morrer. Mas na Alemanha ainda tem, nos Estados Unidos também começou a ser introduzido. Aí é um conceito assim muito interessante, acho muito bonito até. P/2 – E por enquanto então ela é produzida

só na Alemanha? R – Só na Alemanha, só na Alemanha. P/1 – E como é que a Alcoa trabalha a questão da sustentabilidade? R – Bom, sustentabilidade na Alcoa, voltando um pouquinho atrás, antes até de se falar na palavra sustentabilidade, para Alcoa historicamente sempre foi um dos valores principais, senão o principal, a parte de segurança, saúde e meio ambiente. A Alcoa tem essa política, tem essa filosofia, tá no DNA. Qualquer alcoano que você conversar, assim, tem essa parte, tá muito bem embasada. E com a evolução dos tempos, a parte, principalmente de meio ambiente, que começou a ficar muito mais...o próprio... Há comunidades policiando muito mais, exigindo muito mais que as empresas...aquele conceito da sustentabilidade que é aquele...o tripé que a gente fala, que a empresa tem que ser, para ela ser sustentável, ela tem que ser economicamente viável, lógico. Nenhuma empresa...a Alcoa não é uma instituição de caridade, então, ela tem que dar lucro pro seus acionistas. Ela tem que ser ambientalmente factível, ou seja, não é simplesmente dizer: “Ah, eu não vou jogar lixo na rua.” Não, além de ser uma entidade ali que não deve tá piorando o meio ambiente, também tem que estar, além disso, fazendo atividades para melhorar o que já estragou ou está estragando e outras coisas, quer dizer, é promover realmente a melhora do ambiente. E além disso, a questão das pessoas, quer dizer, você ser socialmente responsável, porque afinal de contas, todas as empresas, elas são um órgão que tá dentro da sociedade e elas vão impactar a sociedade negativamente e positivamente. Tem que minimizar toda a parte negativa que, obviamente, tem alguma parte de questão ambiental e tem que maximizar a parte positiva, que não só oferecer um produto, oferecer empregos também para comunidade, mas além disso, melhorar aquela comunidade. Então, a Alcoa sempre teve essa filosofia e já pratica há muito tempo. Lógico que hoje em dia esse assunto sustentabilidade já é alguma coisa que nenhuma empresa séria pode sequer pensar em se sustentar ao longo do tempo se não for uma empresa sustentável, simplesmente não vai existir mais. E a Alcoa leva isso aí realmente muito sério não é só uma conversa, é um modo de agir, nesses sentidos todos que eu falei. Quer dizer, ser uma empresa rentável, uma empresa que promove a melhoria do meio ambiente, uma empresa que dá contribuição positiva para a sociedade. P/1 – Especificamente a CSI, quais são as ações relativas à sustentabilidade? R – Então, digamos assim, na parte ambiental, vou dizer que o nosso processo em si, ele não é um processo que agride o meio ambiente: não temos fornos, não temos emissões de gás, nem nada, é um processo, digamos, limpo. Muito mais limpo. Mas o quê que a gente faz? O que tá na nossa mão para fazer? Primeiro a gente tenta reduzir o máximo possível de refugo, porque refugo é sempre um refugo você tem que fazer alguma coisa com esse refugo. Ou senão ele vai parar na rua, no esgoto, em algum lugar, então, a gente tenta minimizar o nosso refugo, mesmo porque isso faz com que a gente seja mais eficiente. Tudo aquilo que a gente considera refugo, a gente tenta...tenta não, a gente vende para outros...como é que chama? Clientes, digamos assim, que compram as tampas moídas e utilizam isso para fazer outros produtos, então, não se perde aquele refugo. O nosso produto é um produto de plástico mói ele, derrete, vira plástico. Então o quê que o pessoal que compra o nosso refugo faz? Eles fazem cordas de nylon, porque são tudo derivado de petróleo. Então, corda de nylon, faz escova de...como é que chama? Vassoura daquelas de pelinho de plástico, uma série de outras coisas, bandejas; têm uma gama, cada dia se descobre mais coisas para fazer, então, a gente, na parte do nosso refugo, a gente tenta vender. Ele acaba sendo quase que um subproduto nosso, a gente vende, obviamente que não é isso que vai fazer o nosso resultado ser mais positivo ou não, mas sim, nós temos certeza que nós não estamos simplesmente descartando isso para natureza. Também, a gente, como eu falei, aqui na parte de segurança, meio ambiente a Alcoa sempre foi muito forte, esse outro serviço também, que a gente oferece aos nossos clientes, consultoria na parte de segurança, na parte de promoção do meio ambiente, nós somos certificados em ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 14000 é na parte de meio ambiente, ISO 9000 a parte de qualidade e a OSHAS 18000 é a questão de saúde e segurança. Então, nós como empresa somos certificados com esse tipo certificação, nós mostramos um compromisso de promover essa questão da preservação do meio ambiente, de segurança, de seriedade com o nosso empregado. E na parte social, como toda a Alcoa, nós temos uma série de programas que normalmente dentro da comunidade onde a gente atua, por exemplo, aqui, Barueri, as que tão aqui perto, Barueri, Itapevi, Jandira, por aí. Promover o trabalho voluntário. Até, uma série de voluntários que trabalham fora do seu horário de trabalho, utilizam sua hora de lazer para fazer o trabalho voluntário. Temos algumas atividades: acabamos de passar a Alcoa, o mês mundial de relações comunitárias. Então, durante esse mês se faz uma série de atividades com as comunidades, etc. Existe a Fundação Alcoa, a qual a gente trabalha projetos que a gente seleciona algumas entidades, que trabalham com crianças, ou com idosos ou com pessoas deficientes, etc, que sempre tão precisando, obviamente, de contribuições das empresas e a gente faz vários projetos para tentar também auxiliar. Então, tentamos dar uma pequena contribuição como empresa e com os funcionários da empresa para tentar melhorar um pouco a comunidade, ajudar a comunidade, onde a gente tá dentro dessa comunidade e nós somos parte dela. P/1 – Então, é uma grande participação dos funcionários, com voluntariado? R – Tem, bastante grande. Alphaville, inclusive, vem crescendo ano a ano. Muitos voluntários...realmente as pessoas se sentem muito bem fazendo. É gratificante para as pessoas, tanto que se não fosse assim, a pessoa, principalmente, não ia tá dedicando parte do seu tempo livre para voltar para esse tipo de trabalho. Então, assim, eu acho que a gente segue, digamos, a mesma linha da Alcoa dentro da CSI, não só no Brasil, a gente expande isso também pros outros países. É lógico que lá nós somos unidades menores, temos um grupo de funcionários menores, o nosso impacto é muito menor, mesmo assim, a gente tem também os mesmos tipos de trabalho que a gente faz aqui, faz lá. Voluntário também doa trabalhos, projetos junto com algumas entidades, ONGs de cada localidade. P/1 – O que você considera como os principais desafios que você enfrentou ao longo da sua trajetória na Alcoa? R – Eu acho que todos eles, na verdade, que meu crescimento todo na empresa...todos eles foram desafios. Desde que eu entrei na Alcoa, o crescimento que eu tive lá em Poços de Caldas, sempre crescendo dentro das minhas áreas, tendo a oportunidade de tá trabalhando em várias áreas diferentes. Um desafio grande, obviamente, foi quando eu mudei da área de primários para área de embalagens, foi um desafio grande, tanto por tá mudando para um negócio diferente, e bem diferente, e tá mudando fisicamente, inclusive, de cidade, etc. Outro grande desafio, obviamente, foi ter ido lá pro Peru e aí sim, uma novidade para mim, que era começar uma fábrica do zero. Que foi muito gratificante também, de ver, sair de um terreno baldio e de repente ter uma fábrica lá que viu nascer, ajudou, até dei palpite em arquitetura, em construção [risos]. em tudo, todo mundo palpitava em tudo lá. Esse foi um desafio muito grande também. O fato de morar lá fora também com a família e tal, foi um grande desafio, e o retorno para cá sendo responsável agora por uma região toda... Então, na verdade, os desafios vão crescendo. Eles todos são importantes no seu momento, são grandes desafios no momento, mas a medida, o impacto dele, quer dizer, o tamanho do cargo vai crescendo e os desafios passam ser de maior responsabilidade, de maior impacto. Felizmente, eu diria que a minha carreira até agora tem sido com bons desafios, grandes desafios e aparentemente até agora eu tenho dado conta do recado. Já tô aqui há 25 anos. P/1 – E como o senhor considera sua principal realização na empresa? R – Principal realização? Eu...sabe? Eu acho que uma...eu não sei se a principal, mas uma grande realização foi realmente a unidade lá no Peru. Porque, como eu disse, foi um negócio que partiu do zero, lógico que eu não fiz tudo sozinho, sem dúvida nenhuma que não, mas se consegui montar um negócio lá, fazer e crescer; hoje em dia nós somos os maiores que tem lá. Foi muito gratificante para mim, pessoalmente. Como eu falei, que eu vi um negócio crescer desde o zero e que nós conseguimos nos posicionar ali dentro como principal fornecedor, ganhar todo o respeito do mercado e crescer. E hoje em dia nós estamos cada vez crescendo mais. Eu diria que essa para mim foi uma realização muito gratificante, porque foi um negócio que eu peguei desde o berço até o que ele é hoje. Na verdade, teve várias outras coisas,

mas é esse que talvez se eu tivesse que dizer um assim que marcou um pouco mais, talvez tenha sido esse aí mesmo, realmente. (FINAL DO 1º CD) (INÍCIO DO 2º CD) P/1 – Poderia falar um pouco dos seus colegas de trabalho? Como são suas relações com os colegas peruanos, de outros países da América do Sul? R – Olha, como trabalhei em Poços de Caldas e um grupo das pessoas que eu conheci lá durante os 10 anos, que trabalharam comigo lá, muitos deles - muitos! - saíram para várias outras unidades da Alcoa, que depois, ao longo do tempo, eu fui tendo a oportunidade de continuar me relacionando com eles, eu ainda tenho vários colegas que hoje em dia tão aqui em São Paulo ou tá em São Luís ou tá até em outro país, que trabalharam comigo em Poços de Caldas. Em algum momento ou outro nós trabalhamos juntos, então, a gente ainda mantém um contato. Ele: “Oh, lembra aquelas histórias lá de 20 anos atrás e tal?” A gente ainda tem uma afinidade bastante grande. Eu, na verdade, posso te dizer que do tempo todo que eu trabalhei na Alcoa, a grande maioria das pessoas que eu trabalhei, eu me relacionei bem, foram pessoas boas. Nunca tive, assim, nenhum problema pessoal com um ou com outro. No Peru também eu fui para lá, eu era o único brasileiro, eu fui para lá e toda a equipe, de pessoal peruano mesmo, locais, que é a situação ideal era essa, ter pessoas locais. E eu me adaptei muito bem, quer dizer, eu acho, talvez, pela facilidade que eu já tinha e da minha de vida mesmo de me adaptar aos locais, às pessoas. Eu me adaptei muito bem, assim, não tive problema nenhum, na verdade, consegui...e só completando também perguntou algo com a minha realização, consegui levar a filosofia da Alcoa para um país como o Peru que, como vários outros países na América do Sul, nunca tinha visto esse tipo de filosofia de preocupação com o meio ambiente, com segurança, etc e tal. Uma coisa totalmente nova e consegui levar essa filosofia ali para uma equipe inexperiente totalmente no que era a Alcoa. Isso realmente foi muito importante e sempre tive um bom relacionamento com a equipe gerencial que tinha lá, que depois foi mudando. Hoje em dia eu tenho em cada país, tem os gerentes. Os encarregados de cada país, com os quais também a gente tem uma relação muito aberta. Eu sempre, pelo menos, procurei ser, como na minha área profissional, tanto ser aberto verticalmente, para cima e para baixo, quer dizer, tanto eu com os meus superiores, tentar transmitir os meus pensamentos ou ser bastante transparente, e com os meus subordinados da mesma maneira, quer dizer, tentar deixar aberto para que as pessoas possam expor suas ideias, as críticas ou elogios. Mas assim, aberto. Então, eu acho que isso aí tem funcionado bastante bem, tem sido uma forma de manter um diálogo aberto e mais fácil. Eu acho que problemas sempre vão existir e sempre existiram e vão continuar existindo, mas se não der abertura para que eles apareçam e que as pessoas queiram expor e para depois, obviamente, tentar resolvê-los, os que ficam enrustidos são sempre os piores, Porque depois eles tomam os piores momentos...então, tentar política de portas abertas. vê minha mesa ali num tem parede em volta, só uma mesa ali, então, qualquer um pode chegar a qualquer momento e falar, se sentir à vontade para conversar. Então, basicamente é isso aí, quer dizer, minha filosofia de trabalho, assim, relacionamento dentro do trabalho é assim, honesta e aberta. Acho que não tentar ser nada diferente do que eu sou e não querer que também as pessoas tenham algum tratamento diferenciado: “Ah, porque é o chefe.” Isso a gente brinca, o chefe e tal, mas na verdade, estamos todos no mesmo barco. Se vai bem o negócio, vai bem para todo mundo, se vai mal, vai mal para todo mundo. É lógico que tem escalas de responsabilidades, mas assim, quer dizer, ou todos ganham ou todos perdem, na verdade, né? P/1 – E o que a Alcoa representa para os funcionários? Tanto no passado como atualmente? R – A Alcoa é uma empresa muito boa de se trabalhar, tanto que eu tô há 25 anos. E quando me perguntam porquê que eu tô há tanto tempo, eu não sei se é por insistência, mas na verdade é porque é uma empresa que tem valores, que são os meus valores, eu me identifico plenamente com os valores da Alcoa e esses valores que a Alcoa têm, eles são praticados, eles não são só na parede escrito, vê lá, né? Lá vão ver, talvez, escrito os valores, mas o que tá escrito ali é o que a empresa exige e é o que a liderança da empresa passa como exemplo, quer dizer, pratica. É o que eu sempre tento fazer também, procuro fazer. E são os meus valores de vida. Quando eu entrei na Alcoa e vi aqueles valores, falei: “É exatamente os que eu tenho, né?” Que para mim são os... lógico, eu num vejo que possa ter valores diferentes daqueles. Você ser honesto, responsável pelos seus atos, a parte de segurança de promover a parte de segurança, de atender o cliente, o cliente é a razão de ser do nosso negócio, quer dizer, são coisas que para mim não dizem, atingem diretamente meus valores. Para mim, eu me identifico muito bem. O que eu tenho visto, respondendo a tua pergunta, muito mais o que a Alcoa representa para as pessoas, não muito mais, mas é bem claro quando você vê aquelas pessoas que saíram da Alcoa. Eu sei de diversos casos, não é um, nem dois, muitos! De pessoas que saíram da Alcoa, por quê? Tiveram oportunidade de ir para outra empresa, alguma coisa assim, não que necessariamente foram mandado embora, que depois, quando ‘cê’ encontra elas, as pessoas falam: “Olha, realmente eu tô bem aonde eu tô e tal, mas assim, tenho saudade disso da Alcoa, eu gosto daquilo, como a Alcoa via.” Depois que você trabalha aqui, começa a ter muito daquela filosofia que acaba entrando em você. Então, vai para uma outra empresa que num tem tanto aquela preocupação com segurança, já fica até o negócio parece ser meio estranho, quer dizer, alguma coisa tá errada aqui, né? Ou talvez não se preocupe tanto com a qualidade do produto, você vê: “Pô num tá certo isso.” Então, eu acho que é isso, que as pessoas normalmente se identificam muito, gostam muito e...acho não, já tenho visto em pesquisas as pessoas falam: “Não é a empresa perfeita, sem dúvida, não é a empresa que paga melhor no mercado.” E não é e sabe que não é, essa é a característica da Alcoa. Mas ela também não é a que paga pior, né? Sem dúvida nenhuma, ela tá numa faixa muito boa, mas é uma empresa que dá muitas oportunidades pros funcionários, tanto de crescimento, como desenvolvimento. Eu já fiz diversos cursos dentro da Alcoa, a Alcoa já me pagou um MBA [Master of Business Administration], coisa que eu vinha querendo fazer, mas sempre sem coragem de fazer: “Puxa, mas MBA a essa altura da vida, estudar?” Até que a Alcoa abriu uma turma só pro pessoal da Alcoa e falou: “Olha, você tem essa oportunidade.” Falei: “Pô, tenho que aproveitar essa oportunidade, né?” Então, eu acabei fazendo, aprendi muito, cresci muito. Eu acho que é muito fácil trabalhar aqui dentro, fácil no sentido de que é uma empresa que te dá oportunidades e te dá abertura, que te trata de forma honesta. É lógico que tem muitíssima exigência, muito exigente, todos os mercados estão cada vez mais exigentes na questão de ter que dar os resultados; obviamente é muito importante. Enfim, uma série de coisas, mas é isso, eu acho que qualquer empresa séria, na verdade, é assim, né? Senão... P/1 – O senhor citaria alguém em particular, algum colega de trabalho que seja importante para história aqui da CSI? R – Ah, da CSI eu diria que tem várias pessoas. Alguns que já não são mais, por exemplo, eu citei o Roberto Torres, que era o diretor, que na verdade foi a pessoa que quando iniciou a divisão de embalagens aqui na América do Sul, ele acreditou,, todo o crescimento inicial que teve foi...ele era o diretor na época, então .acho que muito do que é hoje é devido aquele trabalho que ele fez na época. Mas teve tantas pessoas aí que passaram, que eu diria... que a minha equipe hoje é muito importante, minha equipe toda, eu gosto muito da minha equipe, os gerentes meus aí, aqui nos países... que tem aqui na minha equipe regional, pessoal com muita garra, muita vontade, sabe? Fazendo o negócio continuar crescendo, assim. Agora, tem uma série de outras pessoas que foram passando na história, difícil, teria que citar muitas pessoas e talvez deixasse algum nome de fora, vai ficar talvez meio estranho. Mas...não sei! Eu acho que tem muita gente. P/1 – É...o senhor poderia dizer, assim, se tem algum programa de ação social que seja específico da Alcoa CSI da América do Sul? R – Na Alcoa CSI específico? Não, é como eu te falei, a gente segue... P/1 – Trabalha a integração com a Alcoa de um modo geral? R – Exatamente, quer dizer, a gente segue aquela filosofia da Alcoa do trabalho na comunidade, que seja específico. Só acho que em qualquer localidade tem algumas coisas que são particulares àquela comunidade. Mas não que o programa seja diferente, a gente procura trabalhar sempre com aquelas entidades que, inclusive, eu tenho um respeito muito grande. Tem aquelas entidades que trabalham com as pessoas que têm

necessidades, assim. E vê que aquele trabalho, normalmente, é um trabalho que a pessoa, às vezes não é nem remunerado ou é mal remunerado, mas faz aquilo por amor e dedicação, então, a gente tenta sempre procurar essas entidades, sejam ONGs, seja sei lá, alguma coisa. Até algum grupo de religiosos, mas não pelo fato de ser religioso ou não, mas pelo trabalho que fazem, que você vê que faz um trabalho sério. Porque infelizmente a gente sabe que tem outros aí que não são muito sérios. Essa questão, essa proliferação de ONGs criou quase que um negócio aí, mas a gente tem que ver que eles são sérios e que trabalham basicamente com infância, seja educação ou saúde; com as pessoas idosas também, no Brasil, normalmente, são muito esquecidas, né? Infelizmente. E com a questão de saúde, as pessoas carentes. Eu acho que para mim, a Alcoa normalmente tenta focar o seu trabalho nisso, na parte de educação, saúde, infância e os idosos, que são aquelas áreas que infelizmente no Brasil o governo não tem a atuação que deveria. Sabemos que tá longe disso. Então, nós também somos parte do...quando a gente fala: “Ah, o governo”, mas todos nós somos parte da sociedade, nós temos que fazer a nossa parte também. E as empresas, também têm que fazer a sua parte, é a questão do tripé da sustentabilidade. A empresa não tá só para chupar recursos, vender e ganhar, tem que dar o retorno para comunidade. P/1 – E também conhecimento perante a sociedade, em termos de prêmios? R – Vários, aí é... P/1 – O senhor destacaria algo em... R – Posso escolher...um mais recente. Não que seja o mais importante, mas talvez o mais recente ou muito importante. No Chile, nossa divisão, a CSI Chile no ano de 2006...quer dizer, a cerimônia foi em 2006, mas acho que eles ganharam relativo a 2005, ganharam o prêmio nacional da qualidade, assim como tem aqui no Brasil também, tem todo ano e concorrem empresas do país inteiro. É muito exigente, quer dizer, para conseguir passar por todas as etapas e no final ser qualificado, é realmente um processo muito exigente e nós fomos, ganhamos o ano passado na categoria que eram...são três categorias: empresas pequenas, médias e grandes. Nós ganhamos na categoria empresas médias. E concorrendo com empresas multinacionais. Ganhamos esse prêmio, inclusive, a entrega do prêmio foi feita pela presidente Bachelet lá do Chile. Esse foi um reconhecimento muito grande. Mas se a gente for ver, em todos os países, aqui no Brasil, Peru, Colômbia, em todos eles, sem exceção, nós já ganhamos vários reconhecimentos locais na parte de segurança, na parte de atuação com as comunidades. Recentemente, falar um que teve aqui em Alphaville, teve um galpão aqui atrás que pegou fogo, faz um mês, dois meses atrás talvez, um incêndio aqui de madrugada. A nossa brigada de incêndio - que nós temos um pessoal treinado, brigada de incêndio - fez todos os procedimentos de evacuar a fábrica e depois prestar auxílio aqui para combater o incêndio, porque ele poderia se alastrar. Então, com as mangueiras e tal, o pessoal com o treinamento que teve ficou jogando água lá para conter o incêndio onde estava, tanto que quando chegou o corpo de bombeiro, quando eles entraram que eles viram que a coisa estava sob controle, falou: “Não, já vi que vocês tão bem aqui.” E eles foram atacar pelo outro lado lá. Depois recebemos uma...eles utilizaram os nossos equipamentos, entraram aqui, a nossa caixa d’água aqui esvaziou todinha, porque nós utilizamos para apagar o fogo. Depois recebemos uma carta de reconhecimento do corpo de bombeiros aqui de Barueri agradecendo a atuação e tal. E como essa tem...Olha, inúmeras, tem muitas, muitas. Reconhecimentos também por projetos de tampas, etc e tal. Nos deram nas diversas feiras; tem muito. Olha, é difícil dizer, toda hora a gente tá ganhando algum reconhecimento, seja a questão de segurança, seja a questão da comunidade, enfim. P/1 – O senhor poderia contar algum fato pitoresco... R – Ah, perdão, só completando, mais um também: a questão das melhores empresas para trabalhar, Great Place to Work também nós já ganhamos em todos os países, alguns vários anos, outros um ano sim o outro não. Mas também é outro reconhecimento também, que isso reflete não só a satisfação dos empregados por trabalhar na empresa, como também a avaliação que é feita externa da empresa, vendo se tudo aquilo que nós estamos dizendo, que os empregados tão dizendo, realmente na prática acontece ou não e comparando com o resto do mercado, né? P/1 – O senhor poderia contar algum fato pitoresco que o senhor tenha presenciado ao longo desses 25 anos? R - Alguns eu não posso mencionar [risos], mas pitoresco? Deixa eu pensar num aí. Essa pergunta tinha que ter dado tempo de me preparar para essa pergunta, para eu lembrar de algum aí. Com certeza tem alguns. Olha, agora me deu um bloqueio, aqui no momento eu não tô conseguindo lembrar não. P/1 – Então, depois o senhor lembra então. R – Deixa eu lembrar, daqui a pouco eu lembro eu lembro um. Faz a outra pergunta aí que daqui a pouco eu lembro algum [risos]. P/1 – Bom, falar um pouco da sua família. Você já falou como conheceu a sua esposa, que foi em Poços de Caldas... P/2 – O nome dela? R – Cláudia. P/2 – Dos filhos? P/1 – Dos filhos...quantos? R – Eu tenho uma filha, Júlia, está com 18 anos, vai cumprir 19 em janeiro. Ela entrou na faculdade no início do ano, na Faap [Fundação Armando Alvares Penteado], fazendo Publicidade e Propaganda. E o meu filho Gustavo que cumpriu 15 anos agora em setembro, ele ainda tá na escola aqui em Alphaville, Escola Internacional, tá High One [risos], quer dizer, ele tá como se fosse o 1º científico antigamente, né? Eu não sei como é que é hoje. Tá no 2º grau, faltam 2 anos para ele terminar, entendeu? P/1 – E o quê mais o senhor gosta de fazer nas horas vagas, lazer? R – Ficar com a família. Apesar que agora com filhos adolescentes, eles têm mais os seus programas. Então, eu fico...por incrível que pareça, quando os filhos começam a sair da casa, a gente, digamos, a esposa e o marido parece que retornam mais a eles dois; tão fazendo os programas que durante muito tempo era mais com a família. Mas a gente... gosto muito de ficar em família, como eu te falei, nós somos muito caseiros. Eu gosto muito de assistir filmes, a gente todo o domingo sai para almoçar. Isso sim é mais ou menos sagrado: gente sai para almoçar, a família, todo domingo a gente almoça junto. Gosto de esportes, de assistir esportes. Gosto muito de futebol, meu filho também. Gosto de passear bastante, ler; música... apesar que aí eu e minha mulher “hum casamo” muito: eu gosto de rock, ela gosta mais de música tranquila, que eu também gosto, mas eu gosto do rock também, que nessas horas eu tenho que escutar no carro [risos]. Eu e minha esposa, a gente faz Tai Chi Chuan, que é uma arte marcial chinesa. Inclusive, a minha esposa já faz há muitos anos, eu comecei há 1 ano e meio mais ou menos, né? E gosto muito. Ela, inclusive, também dá aula voluntária em Santana do Parnaíba, lá no Centro da Terceira idade, para pessoas idosas, ela dá aula duas vezes por semana lá, gosta muito também. Basicamente, assim, viajar, de vez em quando; a gente gosta muito de viajar. Nas férias a gente gosta de conhecer lugares diferentes, no Brasil ou fora do Brasil. O Brasil tem muita coisa para conhecer, infelizmente hoje em dia às vezes é mais caro fazer turismo no Brasil do que fora. Agora mesmo nós “tamos” planejando uma viagem aí em janeiro, acho que nós vamos para Cuba passar umas duas semanas lá para conhecer as praias. Dizem que tem praias muito bonitas lá. E nós \_\_\_\_\_ no Brasil também, né? Mas às vezes [risos], pesando um contra o outro, primeiro que é difícil de achar passagem já para sair pro Nordeste, seja onde for a essa altura já tá tudo esgotado. E segundo que o turismo no Brasil é muito caro, hoje em dia é assim, é absurdamente caro, eu acho que é um erro que tem isso aqui no país, porque em vez de querer atrair mais turistas, na verdade, espanta turistas. Recebe muita gente. Hoje em dia, com o dólar barato, muita gente tá querendo ir para fora quando tem tanta coisa boa para ver aqui; mas é a realidade. A gente gosta bastante de viajar também, de conhecer novos lugares. P/1 – E como o senhor vê a atuação da Alcoa, hoje, aqui no Brasil? R – É uma grande empresa, assim, tá crescendo muito, tá com uns projetos aí de expansão na fábrica de alumínio lá na Alumar, tá expandindo. Tem um projeto enorme numa mineração lá em Juruti, lá no meio da Amazônia...que é complicado fazer qualquer coisa numa floresta virgem, só sendo uma empresa muito séria e muito sustentável tipo a Alcoa para conseguir fazer isso, porque...e mesmo assim é difícil. É bombardeado de todos os lados, porque fazer um projeto no meio de uma floresta virgem, realmente tem que saber, tem que ter muita segurança para conseguir fazer afetando o mínimo possível. Mas então, é uma empresa muito respeitada, fala na Alcoa aqui no Brasil, o mercado respeita muito, os profissionais da Alcoa são muito respeitados. Com certeza, qualquer profissional que tenha trabalhado na Alcoa durante um

certo período sai pro mercado e consegue uma boa posição. E ter a Alcoa no currículo é um fato importante, a gente tem visto isso aí muito, que a Alcoa prepara as pessoas muito bem em vários aspectos. Assim, como eu falei, na parte de segurança, na parte de qualidade, na parte de ABS, né? Que é o sistema que a gente tem baseado no sistema da Toyota. A gente tem a oportunidade de ver vários aspectos que dão uma formação muito boa, para si próprio, para vida. E se algum dia ela sair da empresa, também ela tem condição de ir para qualquer outra empresa multinacional ou não e tal e desempenhar muito bem com aquele background. A Alcoa, assim, no Brasil - eu diria na América do Sul, mas mais conhecida no Brasil, é óbvio - tá há muito mais tempo aqui, tem muito mais operações, nos outros países nós somos, praticamente, só com a nossa operação de tampas é pequena. Mesmo assim, o nome Alcoa é muito conhecido também e respeitado, sem dúvida. P/1 - E na sua opinião, qual é a sua visão de futuro da Alcoa? R - A Alcoa vai continuar sendo uma empresa mundialmente muito importante, um dos líderes do alumínio. Hoje em dia existe uma tendência muito grande de consolidação de empresas, principalmente nesse setor de mineração, metal, metalúrgica como é da Alcoa. A Alcoa mesmo esse ano já quis comprar uma outra empresa, a Alcan, concorrente; fez uma oferta, mas acabou vindo uma outra empresa que fez uma oferta melhor e levou a Alcan. Hoje em dia, a gente vê isso, não é novidade, que sai na mídia todos os dias, outras grandes empresas querendo consolidar, comprar aqui, comprar lá. Eu acho que isso é um mercado, como o que tá acontecendo. Agora, por que alguém teria o interesse de comprar a Alcoa? Porque é uma boa empresa, ninguém quer comprar uma empresa ruim, ninguém compra uma empresa ruim, né? Ninguém compra algo pra depois ter prejuízo, então, se alguém tem interesse e tá procurando e tem interesse em algum dia adquirir uma empresa como a Alcoa, é porque mostra que é uma empresa realmente muito boa, uma empresa que vale a pena investir nela. E é isso aí, quer dizer, é assim que eu vejo a Alcoa: acho que vai continuar crescendo, tem uns fundamentos bastante sólidos, um mercado de alumínio a nível mundial que continua crescendo bastante. A China está promovendo bastante isso. E é isso, eu acho que vai continuar tendo um futuro muito bom. P/1 - E qual é o fato mais marcante que o senhor presenciou ao longo desses anos na Alcoa? R - Na Alcoa? P/1 - Isso. R - A Alcoa cresceu muito, primeiro no Brasil. Começou com aquela fábrica lá em Poços de Caldas, passou um tempo que ficou só nela, depois adquiriu outras, mas chegou a crescer muito no Brasil com vários outros negócios, a parte de extrudados, laminados; chegou a ter a parte de material de construção, teve a parte de construção de carrocerias, enfim, expandiu a parte nossa aqui de embalagens. Então, expandiu muito os seus negócios dentro do Brasil. Depois passou um período em que andou vendendo alguns desses negócios, que não eram já tão lucrativos, para se concentrar mais naqueles outros que eram. Hoje em dia eu diria que a Alcoa está bem estabelecida, obviamente, o foco grande é o crescimento na área de alumínio. Outra coisa importante também é o crescimento na parte de suprimentos de energia elétrica. Como o processo de alumínio é um processo que...são duas principais matérias-primas: uma é a bauxita, que é o minério que eventualmente se transforma em alumínio; e a outra é a energia elétrica, quer dizer, é um processo que consome...eletrointensivo que se chama, consome muita energia, então, precisa de muito fornecimento de energia elétrica. E o país, se for depender só do país fornecer, não tem; as empresas têm que partir para suas próprias soluções. Então, a Alcoa participa em vários projetos de hidrelétricas novas que estão sendo construídas, umas que já foram inauguradas, outras que estão em andamento, justamente para poder ter garantia desse suprimento também. Tem crescido muito. Esse crescimento da Alcoa, acho que no Brasil foi um fato muito marcante, a nível mundial também. Uma empresa que até...não sei exatamente dizer, 10 anos atrás, talvez, tinha um faturamento de, sei lá, 15 bilhões de dólares e agora tá em 30. Quer dizer, dobrou e tá crescendo ano a ano. Talvez um fato muito marcante também é aquela questão da sustentabilidade: a empresa hoje é reconhecida mundialmente, por várias entidades mundiais como sendo uma das empresas mais sustentáveis do mundo, inclusive, já ganhou reconhecimentos em Davos; na bolsa dos Estados Unidos é uma das empresas que são consideradas sustentáveis. E isso não só é importante no presente como, principalmente, pro futuro, né? Aquilo que eu falei, a empresa que queira continuar existindo no futuro tem que já ter essa questão da sustentabilidade muito bem resolvida, tem que realmente ser uma empresa sustentável, o que a Alcoa é. Então, esse é um fato muito marcante também. P/1 - E qual é o maior aprendizado de vida que o senhor teve trabalhando na Alcoa? R - Eu acho...com certeza a importância das pessoas. Quer dizer, a gente pode ter tecnologia de ponta, pode ter um...sabe? Um lastro financeiro muito bom, pode ter todas as facilidades materiais, tecnologia e tal, mas no final das contas, quem faz com que tudo aconteça bem ou mal são as pessoas. E independentemente do nível técnico de escolaridade das pessoas, todo mundo tem a sua contribuição. O que eu aprendi, o meu aprendizado de vida é realmente aquela importância que a gente tem que dar, primordial, às pessoas que fazem a empresa, que fazem parte da empresa, elas são as que fazem a empresa. Sem as pessoas, a empresa não existe na verdade. Então, se não cuidar desse acervo, digamos, que é o mais importante... e cuidar significa não só das condições, capacitar, etc, mas dar aquela abertura para que as pessoas possam todas dar a sua contribuição. Como eu falei, se pegar desde o cargo da pessoa que é encarregada da limpeza como o gerente lá que tem que tomar as decisões, todos eles são importantes, todos eles são, assim... você não pode dispor de nenhum desses aí. Todos eles são importantes, têm um impacto diferente. Então, abro o meu aprendizado de vida que é esse, realmente, o fato que as pessoas são o que sustentam tudo dentro da empresa...não só na empresa, logicamente, na comunidade, etc e tal. Mas talvez antes de eu trabalhar numa empresa como a Alcoa, eu não via isso tão claramente, né? Imaginava que: "Ah, se a empresa tiver tecnologia de ponta, talvez as pessoas não sejam tão importantes assim." Mas são igualmente importantes e é o cuidado que tem que ter no dia-a-dia de tá captando as mensagens, escutando o quê pode está fazendo para cada vez tá melhorando mais a comunicação dentro de uma empresa. Porque a comunicação, ela é importante, pode ser muito construtiva ou pode ser muito destrutiva, dependendo de como ela é direcionada e como ela é feita. Uma palavra errada ou uma falta de comunicação, às vezes, é pior do que comunicar alguma coisa. Então a gente vai aprendendo ao longo do tempo, mas o aprendizado tem que ser de que as más notícias sempre devem vir rapidamente, nunca esperar. Já sabe que vai ter alguma coisa, já chama, já dá logo a má notícia, porque tira aquilo para fora. Quer dizer, vai acontecer mesmo, põe para fora, mas principalmente porque está mostrando a transparência e já dizendo: "Bom, agora vamos resolver, vamos ver o que nós podemos fazer para resolver ou minimizar ou evitar, seja o que for, né?" Que a boa notícia é fácil, boa notícia todo mundo gosta de dar e é fácil de dar. Quem dera se só fossem boas notícias, mas as más notícias, os problemas, esses sim que têm que surgir. E para que isso aconteça, tem que dar abertura para as pessoas, porque eu tô sentado aqui em cima, mas se eu não tenho o meu pessoal lá, que tá lá nas máquinas vendo o que tá acontecendo e tá ali do lado e não consegue...se eles não tão trazendo os problemas, eu aqui não vou enxergar nunca, com certeza. Eles é que têm...as pessoas, cada um no seu pedaço, tem que tá sempre dando a sua contribuição. Então é fundamental: se não tiver pessoas engajadas e não der essa abertura a empresa, num vai ter um sucesso não. P/1 - O quê é ser Alcoa? R - Ser Alcoa é ser parte de uma filosofia que, como eu falei, novamente, tem os valores que...você ser parte da Alcoa, pratica esses valores no teu dia-a-dia, e não só dentro da empresa, dentro e fora da empresa. Para mim é isso, ser Alcoa é isso. P/1 - Bom, antes de finalizar a entrevista, o senhor poderia dizer um pouco da ABS, da Alcoa Business System aqui na unidade da Alcoa? R - A ABS, talvez tenha escutado falar, é um sistema baseado no Toyota Production System, a empresa talvez de mais sucesso na parte fabril no mundo, onde eles têm um sistema baseado em...novamente, as pessoas é que fazem o sistema, por isso é que se encaixa tão bem também com a Alcoa. As pessoas é que fazem o sistema e é um sistema que também na hora que vê e lê, o negócio ele é tão claro, direto, é absurdamente fácil de entender, mas é difícil de realizar. Muitas vezes aquela coisa mais fácil,

a mais óbvia é que é a mais difícil de se fazer. Então, o sistema, o quê que ele visa? Ele visa eliminar desperdícios, isso é lógico que nós temos que eliminar desperdício. E quando a gente fala em desperdício não é só fazer uma tampa mal feita, esse é um desperdício, mas é desperdício de tempo... é desperdício não só de tempo de máquina, mas tempo das pessoas, o pessoal tá gastando tempo fazendo coisa que não tá agregando valor, está só limpando aqui a goteira que tá caindo \_\_\_\_\_, tá bom! Tem que limpar, é lógico, mas não tinha que ter a goteira, então se a pessoa tá gastando o tempo dela limpando, quando ela podia tá utilizando esse tempo muito melhor para fazer coisas que vão agregar valor, né, vou bolar como eliminar aquela goteira. Essa eliminação de desperdício, é fazer a tua produção de acordo com o que o cliente quer, no momento que ele quer e na qualidade que ele quer, óbvio. Você pensa: “Pô, mas todo mundo não faz isso?” Por incrível que pareça não. Antes do ABS, o quê que era mais fácil fazer? faz e vai botando no estoque, na hora que o cliente pede: “Ah, já tá no estoque, vamos levar.” Só que o estoque tem preço, está com um produto parado lá, então tem um custo muito alto para empresa. O estoque pode perder: vai que amanhã o cliente muda, antes ele só comprava tampa branca, fez um monte de estoque de tampa branca, agora ele decidiu que vai comprar tampa vermelha. E o quê que eu faço com aquela tampa branca que eu já produzi? Vou jogar fora, porque o cliente não me pediu, ele não tem que pagar por aquilo que ele não pediu, é óbvio. Você vai fazer na hora que o cliente...o que ele pedir, na qualidade que ele pedir e entregar na hora que ele pedir. E no nosso caso, novamente como eu falei, no nosso mercado o tempo é muito importante, a garrafa do refrigerante quem não vende hoje não vende amanhã. Se eu não entregar para ele na época, no momento que ele precisar, eu vou tá dando um prejuízo pro meu cliente. E utilizar o pleno potencial das pessoas, novamente as pessoas, tirar o máximo que as pessoas têm para contribuir em coisas que agregam valor. P/1 – Em que ano foi instalado aqui na...? R - Não, na verdade, isso aí a Alcoa começou a...isso só tem 10 anos, pelo menos na Alcoa, talvez mais. Já estamos em 2007, isso é lá de 2000, 1998, antes até, eu não...tem mais de 10 anos. Eu não sei exatamente dizer quando que começou dentro da Alcoa. Nós passamos por vários treinamentos para entender os fundamentos, entender o quê que é. Tem vários treinamentos que você faz, até de simulações, etc . Mas é uma filosofia, não é uma ferramenta. Tem várias ferramentas que se utilizam, aquelas que vocês conhecem assim de \_\_\_\_\_, de luzinha de aviso, de... \_\_\_\_\_, porque tem um monte de coisa, a maioria com nome japonês assim, mas são ferramentas. O ABS, na verdade, é uma filosofia de trabalho, essa filosofia que eu falei, quer dizer, você trabalha sempre visando eliminar o desperdício, colocando as pessoas para analisar os problemas na causa raiz. Normalmente a nossa tendência é dar um problema, vai lá: “Ah, sei lá, tá tendo uma goteira lá.” O quê que você faz lá? você vai lá amarrar um paninho: “Bom, parou a goteira.” Tudo bem, vai e volta, faz o que você quer, daqui a dois dias começa a goteira. Por que? Porque você não eliminou o problema, você deu uma medida paliativa, mas não eliminou. Dentro da filosofia do ABS, o importante é você eliminar a causa do problema, não o problema, eliminar a causa, o que tá gerando aquilo. Ah, ter uma goteira é um problema, sim, mas por quê que tem a goteira? Então, você volta para descobrir porque que tem aquela goteira, aquilo é um desperdício. Essa filosofia de trabalho em que realmente precisa tá todo mundo engajado. Eu posso dizer que aqui na nossa fábrica de Alphaville e nos outros países também, nós estamos em diversos níveis de implementação. De entendimento também, porque como toda filosofia é uma coisa que demora, depende muito da liderança estar puxando e você tem que tá ali demonstrando que você também tá engajado, você pratica também a filosofia. A liderança é sempre muito importante nisso. Nós já conseguimos muitos resultados positivos, inclusive, numericamente, pode-se demonstrar. Redução de scrap, maior utilização de tempo de máquina, mais participação das pessoas na resolução de problemas e tem uma série de coisas que tem contribuído para fazer cada vez mais que os processos sejam mais eficientes, o custo seja menor, o desperdício seja menor, as pessoas sempre contribuindo cada vez mais, e a gente conseguindo manter a nossa carteira de clientes e crescer. Poder continuar mantendo aquela base, inclusive, a gente passa isso pros clientes também, é outro valor que a gente dá pro cliente. Já estivemos até em sessões de treinamento aqui de pessoas de alguns dos nossos clientes principais, que vieram para conhecer o quê que é o ABS. Demos treinamento prático, o mesmo que nós demos para as nossas pessoas, demos para eles em um dia ou dois dias. Gostaram muito e eles depois voltaram, implementaram parcialmente ou mais...alguma coisa da filosofia eles pegaram. Então, isso é bom também para gente, que na hora que a gente vai conversar com eles para tentar fazer alguma coisa em conjunto, fica mais fácil o cliente do lado também entender, porque nós estamos querendo fazer isso. Porque no final de contas o benefício é mútuo, a gente reduz o nosso desperdício e a gente também permite com que o cliente também reduza, então os dois lados estão contentes. Mas tem que ser assim, porque para crescer...nosso interesse é que o cliente cresça, lógico, se ele cresce a gente cresce junto. Então, se nós podemos ajudar ele para crescer, ótimo, eu estou ajudando ele e nós estamos ajudando a nós também. Basicamente é isso, você pensa tudo isso, é lógico. Quer dizer, não pode ser nada diferente disso, mas é tão lógico tão difícil de realmente a gente conseguir botar essa lógica em prática, é uma filosofia. Eu diria que nós temos muito ainda que melhorar, mas realmente, ao longo desses anos todos, já deu para ver primeiro, que não tem outro caminho; segundo, todos os resultados positivos que se traz cada vez mais. E à medida que as pessoas vão vendo isso também, fica mais fácil elas se engajarem também, porque vêem os benefícios que isso traz, afinal, para todo mundo. P/1 – Bom, é...o quê o senhor acha da Alcoa estar resgatando a sua memória através desse projeto? R - Eu acho muito interessante, a memória é sempre uma coisa importante, você ter o acervo da empresa, das pessoas da empresa. Sempre cada um vai ter uma história importante ou interessante para contar; são as pessoas que fazem a empresa. Então eu acho muito interessante, uma iniciativa muito boa, eu num tinha visto isso antes na Alcoa. Enfim, eu acho que é muito importante para a própria identidade da empresa, você manter a história. A gente, novamente fazendo a comparação que eu fiz anteriormente com países da Europa, eles mantêm a história muito viva. Você vê na rua, nos prédios e tal, nos Estados Unidos também bastante. Infelizmente no Brasil não tem muito isso, então a gente às vezes perde um pouco da história, da identidade e vai perdendo a importância daquelas coisas que dá aquele sentimento de...sei lá, de você ser, pertencer aquele grupo, aquele país ou aquela empresa. Então, acho que é muito importante, muito interessante esse projeto e fico feliz de ter podido participar aí também, ter oportunidades. P/1 – O quê achou de ter participado dessa entrevista? R – Bom, muito bom, para mim foi bom [risos]. Bom até eu resgatar algumas coisas aí e lembrar algumas... Fiquei devendo só... P/1 – O fato pitoresco? R - O fato pitoresco. Olha só rapaz, olha só: lembrei de um, mas num é assim tão a Alcoa. Muita gente às vezes não conhece a Alcoa e às vezes associa a Alcoa ao álcool. Então, quando eu trabalhava em Poços de Caldas, falei que eu trabalhei num projeto de desenvolvimento de um software novo para sala de cubas. Nessa época estávamos eu e mais 2 ou 3 engenheiros, não me lembro, e a gente durante 1 ano vinha para Campinas, porque o centro de desenvolvimento, se chamava CTI [Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer], eu acho que nem existe mais, era aqui em Campinas. A gente vinha, passava a semana aqui e voltava no fim de semana, e durante a semana ficava num hotel, Novo Hotel, que eu acho que...nem sei se ainda tem mais lá. E um dia eu estava lá e tinha uma convenção naquele hotel, uma reunião, e era um pessoal de usineiros de álcool, alguma coisa assim. E aí a gente ia indo pro hotel toda semana, já conhecia ali a recepcionista e tal. Então, um dia nós chegamos, né? E a moça falou: “Olha, que legal, vocês hoje aqui tão em casa, né?” “É, estamos. A gente vem aqui toda semana.” “Não, porque aí tá toda a turma de vocês.” Falei: “Que turma [risos]? Não estamos sabendo que veio ninguém da Alcoa para cá.” “Não, tá aqui...vocês não vão fazer parte da convenção?” “Que convenção?” “Aqui do álcool, aqui das usineiras [risos].” “Vocês não são da Alcoa?” “Nós somos da Alcoa, mas assim, não nesse ramo aí de trabalho aí não. Mas de qualquer maneira [risos], esse foi um que até

chamou um pouco a atenção na época assim, A Alcoa talvez não fosse ainda tão conhecida assim, né [risos]? Alcool, Alcoa, álcool. Esse foi um fato, não era talvez o mais pitoresco não, mas assim, é um que eu lembrei agora, de repente lembrei desse aí. P/1 – Tem algum trecho que o senhor não falou e que gostaria de complementar? R- Bom, eu só não falei uma coisa: é que a nossa divisão tá sendo vendida, não sei se vocês tão sabendo, né [risos]? Enfim, dentro da estratégia da Alcoa, teoricamente se tudo der certo, nós vamos deixar de ser Alcoa, e que de certa forma isso para mim - eu acabei de completar 25 anos na Alcoa- vai ser uma mudança importante. De certa forma, fico até triste de não fazer mais parte da Alcoa. Mas dentro da Alcoa também eu aprendi a sempre olhar para frente com otimismo e achar que as mudanças, elas ocorrem sempre por alguma razão que tem que ocorrer e que as coisas vão ser para melhor . Então, eu acredito que a mudança vai ser boa com um aspecto, digamos, de negócio, que a empresa que vier adquirir o nosso negócio vai ser uma empresa que vai tá interessada em adquirir um negócio excelente que é o nosso. E não é por isso que a Alcoa tá vendendo, porque como eu falei, ninguém compra um negócio ruim, se a Alcoa quisesse colocar um negócio ruim para vender, possivelmente, ia ter prejuízo, e não é o caso da CSI, é um negócio muito bom. Só que a Alcoa, na estratégia, tá querendo focar mais no seu negócio de alumínio, então, precisa concentrar seus recursos aí. Com certeza, a empresa que comprar a gente vai ser uma que vai querer investir e eu acho que é um fato fundamental também, que eles com certeza vão saber que o que faz esse negócio ser bom são as pessoas que fazem parte desse negócio. Então, eu acho que é um fato muito importante: o negócio sendo vendido, ele vai ser vendido como um todo, não vai só vender equipamentos e as pessoas vão embora, vai vender tudo junto, o grupo todo. Então isso, de certa forma, me deixa feliz, que eu “vô” tá com o grupo, vou tá saindo da Alcoa... enfim, não sei qual vai ser a empresa, mas vai ser uma mudança importante também, então fico feliz de ter tido essa oportunidade, ainda estando dentro da Alcoa, de poder dar esse testemunho aqui também. P/1 – Existe alguma data do anúncio, assim? R- A data que se espera é que seja até o final do ano, mas não tem ainda nada definido, nem sei quem são os candidatos. Mas pelo andamento do processo todo, acredita-se que até o final deste ano esteja pelo menos já definido, bastante definido quem vai ser. Enfim, veremos. P/1 – Bom, então, em nome da Alcoa e do Museu da Pessoa agradecemos a sua entrevista. R – Obrigado a vocês pela oportunidade também, que é um prazer. P/1 – Obrigado. --- FIM DA ENTREVISTA ---