

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

A partir de um ofício

História de [Roberto Dalé](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

Projeto 50 Anos da Volkswagen no Brasil
Depoimento de Roberto Dalé
Entrevistado por Cláudia Leonor Oliveira e Sílvia
São Paulo, 07 de agosto de 2002
Realização Museu da Pessoa
Código: VW_HV004
Revisado por Joice Yumi Matsunaga

P/1 – Para começar a entrevista, eu vou pedir para o senhor falar o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Bom, meu nome é Roberto Dalé, nasci em 21 de agosto de 1940, faz tempo. Em Salò, Lago di Garda, província de Bréscia na Itália.

P/1 – O nome dos seus pais?

R – Antônio Dalé e Olímpia Giudice Dalé, ambos já falecidos.

P/1 – E o que eles faziam na Itália?

R – Meu pai era técnico têxtil e minha mãe também trabalhava em tecelagem.

P/1 – E eles se conheceram na tecelagem?

R – Ah, sim, eles são de famílias muito antigas, então já vinham de gerações com isso.

P/1 – E o senhor ficou na Itália lá até quando, mais ou menos?

R – Até os treze anos de idade.

P/1 – Me descreve como era a cidade que o senhor morava.

R – O local que eu nasci é a região dos lagos no norte da Itália. É uma região extremamente bonita porque, no caso, o Lago di Garda é um lago com trinta e seis quilômetros de comprimento. E ele tem uma corrente vulcânica embaixo, então você tem uma paisagem extremamente bonita porque você tem os Alpes com a neve e você tem um clima quase que tropical embaixo. E lugares muito bonitos, e tem uma outra característica esse lugar, na Segunda Guerra Mundial ele ficou muito famoso pela famosa República de Salò. A República de Salò foi quando Mussolini estava fugindo e instalou o último reduto ali. É uma região incrustada no meio dos Alpes, faz divisa com a Suíça e com a Áustria, e muito perto também da França. Uma região que eu recomendo que seja visitada.

P/1 – (risos) E as cidades? Descreve para a gente como eram as cidades...

R – A cidade, Bréscia, no caso, a cidade principal, é chamada a Leonessa d'Itália, a “Leoa da Itália”. Por quê? Ela foi uma cidade que tem uma história muito famosa na resistência italiana contra os austríacos, nas guerras do século passado. Ela teve uma resistência muito forte. E a origem da região é uma origem que tem uma origem germânica, porque são dos longobardos. Daí que vem a Lombardia. Lombardia deriva do nome de longobardo. E o Barbarossa, que era alemão, ele fez estender todo o seu domínio ali no período dele. Então tem uma forte influência alemã, tem uma forte influência francesa, o dialeto tem uma fonética francesa, e também sofreu uma forte influência austríaca. Por exemplo, do lado da minha avó, minha mãe, todos têm olhos azuis. Uma característica típica da influência alemã e austríaca. Eu já venho do outro lado. (risos)

P/1 – (risos) E a cidade, em si, como ela era?

R – Salò?

P/1 – Salò.

R – Salò é um lugar de mais ou menos cinquenta mil habitantes. Extremamente sofisticada. Tanto é que ali tem as casas da Maria Callas, o rei Farouk... O rei Farouk, na década de cinquenta, passava as férias ali. A Maria Callas, tinha ali, o Onassis tinha casa ali. É uma região muito rica, vive essencialmente de turismo. Vivia antigamente de tecelagem, depois, com a crise de cinquenta, se transformou em produtos de alta precisão. Nessa região se produz Beretta, a famosa Beretta. Essa região fica perto da fábrica da Ferrari... Todas pequenas empresas de alta precisão. Hoje tem um domínio tecnológico muito grande. E também é uma alta produção de vinhos, porque a Valpolicella fica encostada. E a Valpolicella tem um dos melhores vinhos do mundo. Então, vamos dizer, mistura-se muito hoje a vida de... Interior não é correto, porque nossa visão de interior é outra. A vida, vamos dizer, provinciana, com uma boa sofisticação.

P/1 – E quando o senhor era criança, quais os locais que o senhor gostava de ir, de passear?

R – Ah, eu sempre fui apaixonado por mar. Embora nós morávamos perto do Lago, à beira do Lago, mas as férias eu passava em Rimini. Rimini fica na Costa Adriática italiana, do outro lado. Eu sempre fui ligado em mar, embora sempre vivesse nas montanhas, mas nunca fui de ficar pendurado nas montanhas, não é o meu forte. Continua não sendo. Sempre prefiro o mar.

P/1 – (risos) E com quem o senhor ia passar férias? Como era isso?

R – Tinha um esquema de... Os filhos dos funcionários das fábricas todo ano tinham as férias e podiam escolher entre a montanha e o mar. Eu sempre ia para o mar.

P/1 – Isso para os filhos dos funcionários?

R – É.

P/1 – E era a fábrica que levava?

R – Sim. Tinha as colônias... Hoje Rimini é um dos lugares mais sofisticados da Itália, fica perto de Bologna... É um lugar muito bonito. Rimini tem uma característica: quando está o tempo bem limpo de manhã, você vê do outro lado a costa iugoslava. Vê a olho nu.

P/2 – Mesmo?

R – É. Que, aliás, é uma pena o que aconteceu com a Iugoslávia, porque é um país muito bonito. Pena que foi destruído agora.

P/1 – Verdade. E me fala uma coisa: o senhor estudou lá?

R – Ah, eu fiz o Primário na Itália. Primário na Itália são seis anos e você estuda oito horas por dia. Então, vamos dizer, tinha uma forte formação histórica. Você adquire uma forte formação histórica, uma boa noção de Latim... Então, vamos dizer, pelo menos naquele tempo, o estudo primário, ele era bastante forte. Tanto é que viemos para o Brasil, depois quando eu retomei os estudos no Brasil, a não ser se fosse pelo problema do idioma, o estudo em sim era fácil.

P/1 – Tem algum professor ou alguma professora marcante nessa época para o senhor?

R – Ah, tem. Eu sou do tempo em que se batia nas mãos.

P/1 – Palmatória?

R – Palmatória. Então, como eu sempre fui bonzinho, não dá para mostrar agora, mas eu estou cheio de marcas no corpo de cortes. Corte aqui, tem um corte muito grande aqui, tem um corte muito grande aqui... Tenho corte em tudo quanto é lugar. O médico um dia desses, quando foi me examinar, falou: “Você esteve na Guerra!”. Falei: “Sim, estive. Mas não é por causa da Guerra, é por causa de briga mesmo”. E tinha uma professora que ela me adorava. Então o prazer dela era me dar com a vareta de marmelo nas mãos. Mas tem um outro fato interessante que é o seguinte: eu tenho uma voz excelente para canto e tenho uma audição excelente para canto: eu sou praticamente surdo. E na Itália se cultivava muito a escola de canto. Mas era assim a classe toda. E se cantava Nabuco. Conhece Nabucodonosor.

P/1 – Hum, hum

R – É a abertura da *Aída* de Verdi. E se cantava Nabucco e Nabucco é uma ópera muito bonita, é uma história muito bonita, mas ela tem assim variações, ondulações. E a letra dela é maravilhosa. Mas depois de um dia em que nós fazíamos treinamento, ficava ouvindo: “Para esse, para esse, para esse....” E foi o meu fim de cantor, porque fui expulso.

P/1 – Por quê? (risos)

R – Porque eu era muito ruim. (risos) Era muito ruim. Quer dizer, você imagina... E acabou que ela tinha razão, porque na verdade eu tenho, nesse ouvido, devo ter aí quarenta por cento de audição. Então não tenho nenhuma versatilidade para música, coisa nenhuma. Mas o fato é que, apesar de não ter nenhuma versatilidade para música, mas na infância isso é muito cultivado lá. E ficou. Vamos dizer: eu não sou assim um apaixonado por música lírica, mas gosto de música lírica.

P/1 – E me fala uma coisa: o senhor era bastante peralta?

R – Ah, sim. Eu diria revoltado.

P/1 – O que acontecia? O que o senhor aprontava?

R – Um ponto é o seguinte: o meu pai saiu na Guerra quando eu nasci..

P/1 – Na Primeira?

R – Na Segunda. E voltou quando eu tinha sete anos e meio. E eu fui criado, eu era filho único, e eu fui criado por tios. Então esses tios, eu era o bibelô. Eu podia fazer tudo. E me tornei arrogante, estúpido, agressivo, (risos) todos os adjetivos piores que podiam existir.

P/1 – (risos)

R – E chegou aqui, meu primeiro dia fosse esse, uma briga terrível com um menino vizinho de casa... São coisas assim. Mas voltando para trás, é muito difícil para um jovem, especialmente nessa idade, fazer essa transição de um país para o outro. É complexo, não é uma coisa fácil, não. E o interessante é o seguinte: que quando eu cheguei no Brasil o meu caráter sofreu uma modificação, eu me fechei. Mas depois voltou à tona. Depois tudo bem.

P/1 – Foi um período de adaptação.

R – É.

P/1 – Por que vocês vieram para o Brasil?

R – Foi uma dupla coincidência. Primeiro que meu pai, quando voltou da Guerra, os que tinham ficado em casa tinham ficado ricos, e os que tinha ido para a Guerra tinham se ferrado. Resumindo o seguinte: porque a Itália teve uma passagem dupla no período da Guerra. Ela iniciou a Guerra junto com a Alemanha. Isso significa que o meu pai quando foi para a Albânia e Rússia, estavam aliados com os alemães. Quando chegaram na Rússia, o governo italiano caiu, o Mussolini caiu, e se unificou com os americanos. Então passaram de amigos a serem inimigos. Com isso, ele foi deportado para a Alemanha. E resumindo, quando ele voltou para a Itália, ele ficou oito anos guerreando pelo país dele com aquela cabeça de patriotismo, quando ele voltou, o país estava destroçado. Ele tinha perdido tudo e quem tinha ficado lá estava rico.

P/1 – Meu Deus!

R – Aí ele se tornou membro do Partido Comunista, que foi uma outra coisa complicada. Chegou a ser líder do Partido Comunista, e nesta época, os membros, vocês são muito jovens para isto, mas os dois expoentes do Partido Comunista Italiano eram Palmiro Togliatti e Teresa Noce. O Palmiro Togliatti foi Primeiro Ministro italiano na época. Aí veio um problema muito forte, que era o seguinte: nas eleições de 1951, a Itália era totalmente comunista. Mas de jeito nenhum poderia ser entregue a Itália aos russos, à influência russa, porque a Itália era ponto balístico importante, estratégico importante. Você não tinha as ogivas nucleares de longa distância como tem agora, então a distância era fundamental. De jeito nenhum os comunistas poderiam tomar o poder. Então até os mortos de quatrocentos anos antes votaram. Votaram na Democracia Cristã.

P/1 – (risos)

R – Foi a eleição mais fraudulenta da história da humanidade, acho eu. E com isso foi mais um golpe no meu pai, que decidiu vir embora. E coincidentemente tinha um italiano daqui do Brasil que estava procurando profissionais da área de tecelagem. Aí ele veio, viemos. Bom. Porque é um país que tem os seus problemas até hoje, mas é um país maravilhoso.

P/1 – O senhor se lembra da viagem de navio?

R – Ah, sim. A viagem foi de navio, ela durou catorze dias. O navio chamava-se Cises.

P/1 – Durou catorze dias, a viagem?

R – Durou catorze dias.

P/2 – E qual era a expectativa assim de vir para o Brasil, para o senhor?

R – Eu, na época, era muito menino, foi traumático no sentido de que eu estava largando os meus amigos, o meu lugar. Foi traumático. E depois, naquele tempo você não tinha a comunicação como você tem hoje, de conhecer os países em real time como você conhece hoje. O Brasil era uma incógnita. Eu vim ver o primeiro negro da minha vida, eu vim ver ele aqui, e a primeira favela, eu nem sabia que existia favela. Então, vamos dizer, foi um pouco chocante. Mas por outro lado, as praias, maravilhosas. Um negócio assim.. O período de adaptação foi complicado.

P/1 – Vocês chegaram em Santos?

R – Não, nós chegamos no Rio. Depois viemos para São Paulo. São Paulo já era uma cidade, naquela época, estamos falando agora de 1953, 54... Corinthians campeão do Centenário, para desespero meu, porque como é que podia ser o Corinthians o campeão do Centenário? Tinha que ser o Palmeiras.

P/1 – (risos)

R – E o Brasil tinha acabado de perder a Copa do Mundo de 1950, estava debaixo daquele trauma. Aí para completar o trauma, o Corinthians fica campeão, aí cai o Getúlio Vargas, o Getúlio Vargas se suicida... Nessa época eu trabalhava em uma alfaiataria na Mooca. E você sabe que alfaiate tem uma característica: alfaiate trabalha e fala o dia inteiro. Então, o que ele faz? Ou se ouvia novela, “O Direito de Nascer” já é daquele tempo. E a Sarita Campos. Você já ouviu falar na Sarita Campos?

P/1 – Não.

R – Ô, a Sarita Campos você tinha que ver o seguinte: Sarita Campos, hoje não tem um personagem assim. Mas ela era uma mulher do rádio. Acho que era Rádio Nacional. E a turma escrevia: “Olha, eu estou apaixonado por outra mulher, não sei o quê, não sei o quê lá...”. E ela em defesa da família. E nós ficávamos trabalhando e torcendo e metendo o pau o dia todo. O ambiente de alfaiate naquela época era um ambiente assim relativamente sofisticado, considerando que eu trabalhava em uma alfaiataria de poder aquisitivo alto. Então a clientela era de médicos, pessoas de um certo nível e também nessa época, a sociedade brasileira tinha uma outra formação. Eu acho, talvez um nível menor, mas um nível cultural melhor do que hoje. Eu acho que o nível cultural caiu muito. Então, em função disso, você tinha um environment cultural muito bom. Apesar de criança, jovem e tal, você tinha uma coexistência muito boa. Eu vejo, por exemplo, os meus netos hoje, eles não têm... Apesar da gente forçar, terem viajado para os Estados Unidos, para a Europa, mas eles não têm essa formação de transmissão de conhecimento. O conhecimento tem muito de ser transmitido de pai para filho.

P/2 – Eu vou retomar um pouquinho a infância, mas logo eu já pulo para o Brasil. O senhor me falou que é filho único...

R – Sim.

P/2 – Mas teve a criação por tios.

R – É, eu convivi muito com tios.

P/2 – E primos da mesma idade?

R – Não. Só uma prima que nós fomos criados juntos.

P/2 – Crianças junto com o senhor na sua fase de infância...

R – Não. Isso talvez teve uma influência muito forte na minha vida, porque com dez anos eu discutia política como um adulto. Tinha um conhecimento político muito grande. Aliás, nesse aspecto, eu falei do Palmiro Togliatti e da Teresa Noce, quando tinha as conferências, eu era o garoto que levava as flores para a Teresa Noce.

P/2 – Então quando o senhor ia para essas viagens ao mar, para as cidades de mar, o senhor ia sozinho?

R – Sim, com a garotada. Isso era organizado, eles tinham as colônias, tal. Era muito bem organizado.

P/2 – Voltando aqui para o Brasil, quando o senhor chegou aqui, como foi esse primeiro emprego, essa fase de adaptação que o senhor falou que foi difícil? O trabalho contribuiu para a adaptação?

R – O caso foi o seguinte: a primeira coisa que meus pais tentaram foi me pôr para estudar em um colégio de frades. Foi uma desgraça. Não deu.

P/1 – Seus pais... (risos)

R – Foi uma desgraça, eu tive que sair depois de três dias. Por vários fatores: primeiro que eu não dominava o idioma, e segundo que eu não aceitava aquele negócio que cada cinco minutos tinha que rezar. Então não dá. Aí eu fui trabalhar. Naquele tempo, os pais..., tem que considerar o seguinte: eu era filho único, mas os pais não eram que nem agora, que pajeiam os filhos até... Chegava lá: “Se vira, neguinho... Não quer estudar? Então vamos trabalhar”. Aí retomei a profissão.

P/1 – Como o senhor achou esse emprego na alfaiataria?

R – Ah, você levanta a cabeça, vê uma placa lá, você vai lá e pergunta. Essa é outra coisa: você aprendia a se virar muito rápido. Eu tenho netos hoje com dezesseis anos, não tem a metade da desenvoltura que eu tinha na idade dele. O sistema te empurrava muito mais. A cabeça dos pais era diferente. Os filhos tinham que se virar.

P/1 – Vocês moravam na Mooca mesmo?

R – Morávamos na Mooca.

P/1 – Descreve como era a Mooca, como era São Paulo nesta época.

R – A Mooca era um reduto italiano. Porque você pegava a Mooca, a Quarta Parada, que era o Belém, o Brás, eram só italianos. Então não era essa degradação que você vê hoje. Hoje está degradado. Mas naquele tempo eram todos operários, mas gente com um princípio de vida, um princípio cultural. E eu acho que a história dos povos é essa. Você contribui com alguma coisa e alguém percebe e dá alguma coisa. Mas o fato é que a São Paulo da década de cinquenta era uma cidade relativamente parecida com Milano. Ela tinha assim bastante um quê de Milano. Por exemplo, você não ia ao cinema sem gravata, sem paletó. E temos que lembrar também que, na época, São Paulo devia ter o quê? Uns setecentos mil habitantes, mais ou menos. Então também as condições eram outras. Não havia desemprego, muito pelo contrário, havia procura de mão-de-obra. Vieram muitos europeus, veio o pessoal do Nordeste, basicamente, era... Na década de sessenta e do interior. Essa transumância foi muito forte em direção à São Paulo. Até que culminou, que em 1963, 1964, o falecido Figueiredo Ferraz, que era prefeito de São Paulo, ele decretou aquela célebre frase que foi muito mal-interpretada, na minha opinião, que São Paulo precisava parar, o pessoal precisava parar de vir para São Paulo. E foi encarado como uma discriminação. Só que não é. Ele tinha a visão do que ia acontecer o que de fato depois aconteceu. Mas voltando, São Paulo era uma cidade segura. Você podia sair à noite e não tinha problema nenhum. A Mooca, o Brás e o Belém eram bairros tipicamente italianos, então você encontrava... Você falava italiano. As pessoas, não tinham as grandes indústrias, então tinha todas pequenas... Hoje... hoje, não, de uns anos para cá virou uma febre que todo mundo tem que ter faculdade. Depois faz uma faculdade para burro, mas tudo bem. Não sabe fazer nada quando sai da faculdade, mas tudo bem. Naquele tempo havia uma visão de que você precisava aprender um ofício. Podia ser alfaiate, barbeiro, mecânico, fosse o que fosse, mas um ofício. E os ofícios eram respeitados. As pessoas se orgulhavam de ter um ofício, fosse qual fosse. Então isso tem muito a ver da cabeça do europeu, que o europeu cultiva até hoje a escola de artes e ofícios. O universitário, na verdade, é um degrau depois que você se tornou um profissional. Infelizmente, o nosso estudo, a condução do nosso povo foi para um caminho totalmente errado. Bom, com essa grande movimentação no fim da década de cinquenta, começaram a vir as grandes empresas. E por que começaram a vir as grandes empresas? Isso precisa entender uma vez. Porque a Europa estava em um crescimento, em uma explosão muito grande. Tinha o famoso Plano Marshall, e o Plano Marshall injetou muito dinheiro na Europa, especialmente na Alemanha e na Itália. Então, com todo o respeito ao povo alemão, ao povo italiano, o francês, mas temos que reconhecer que eles se levantaram devido ao Plano Marshall. Que Plano Marshall nada mais é do que uma injeção de dinheiro a fundo perdido. E claro que esses povos, eles tinham uma formação étnica forte, rapidamente eles subiram. Não era o caso do Brasil. O Brasil não tinha uma cultura, não adiantava ter dinheiro. O Brasil era um aliado, fez parte da Aliança, mas isso não adiantava nada, porque não tinha uma cultura ancestral, não tinha uma formação. Então as fábricas vieram para o Brasil, vieram em busca de mão-de-obra barata. Por quê? Você precisa raciocinar assim: a composição do custo de mão-de-obra na década de cinquenta, sessenta, era seguramente algo como cinquenta por cento do valor do produto. Hoje ela é seis por cento. Então é evidente que como você tinha aqui uma mão-de-obra barata, atraiu muitas empresas. Além do quê o governo brasileiro, ele deu muitos incentivos para essas empresas virem para o Brasil. Isso provocou uma explosão desenfreada. Foi onde começou a estragar São Paulo. Porque se você observa as cidades europeias, você vai ver o seguinte: você tem a cidade, em volta da cidade você tem o anel industrial, em volta do anel industrial, você tem o anel agrícola. Não foi o que aconteceu no Brasil. A olho as indústrias entraram, tanto é que você chega ao cúmulo que na Via Anchieta estavam todas as indústrias automobilísticas da época, estavam na Via Anchieta. Então é um absurdo total. Mas é um absurdo justificável, porque você também não podia... Você não tinha estradas no Brasil, o sistema de comunicação era muito precário. Fez com que São Paulo crescesse de forma totalmente desordenada. E até hoje está sofrendo muito e acho eu que ainda vai sofrer por muitos anos, porque se você pega, você sobrevoa São Paulo hoje, dá tristeza.

P/1 – É. Mas essa época que o senhor era adolescente, o senhor demorou a se adaptar?

R – Ah, sim, mas veja bem: aí começou a história. Aí comecei, como todo garoto naquela época, jogava futebol de várzea. Não era lá essas coisas, mas dava para enganar. E era assim eu era um hábil jogador de sinuca, eu me tornei, no ABC, na década de sessenta, seguramente, eu era um dos melhores quatro jogadores de sinuca do ABC.

P/1 – (risos) E onde o senhor circulava aqui em São Paulo? Adolescente, quinze, dezesseis anos, para onde vocês iam?

R – Era o cinema, de vez quando se descolava um teatro, mas era meio complicado. Tinha as reuniões dos patrícios. Nessa época, eu comecei lutar judô. Lutar, não, aprender. Então eu vivia um bocadinho de tempo no meio da colônia japonesa. E também foi uma experiência muito bonita, porque eu peguei a colônia japonesa com os originais que vieram. Então tinha assim, bem dentro da tradição japonesa, aquela seriedade, aquela questão de princípios. Que eles vinham dos samurais, mesmo. E foi muito bom. Eu acho que se alguém aprende a conhecer um povo, jamais

crítica um povo. Porque você aprende que todos os povos do mundo, em qualquer lugar, têm coisas muito boas. Não é esse ou aquele, não. Uns se sobressaem mais por uma determinada característica ou outra, mas eu, se eu tivesse bastante dinheiro, eu não faria outra coisa senão viver no meio dos povos, o tempo todo e mudando o tempo todo. Eu acho que é uma coisa assim fantástica, porque eu tive, a vida me ofereceu a oportunidade de conviver praticamente toda a América do Sul, Estados Unidos, Europa e a parte do Iraque, nessa parte eu estive também um tempo. E eu vivi um pouco a cultura japonesa. Em casa a gente tem o hábito, todas as sextas-feiras nós vamos comer comida japonesa. E meus netos cultivam essa cultura. Porque eu acho que é errado você criticar um determinado povo. Você precisa conhecer e você precisa aprender. Por exemplo, o nordestino, que é bastante criticado mas, sua força, sua vivência é uma coisa fantástica. O que você aprende com o nordestino é uma coisa que não tem igual.

P/1 – O senhor trabalhou nessa alfaiataria até quando mais ou menos?

R – Ah, eu trabalhei até os dezessete anos, aí resolvi montar uma alfaiataria minha, aí começaram os problemas. Porque a alfaiataria dava dinheiro. Eu tinha aprendido o ofício com uma pessoa que realmente era muito bom. Eu não prestava. Mas ele era muito bom.

P/1 – Qual era o nome dele?

R – Paulinho, Paulo Velácqua. E o Paulo era um profissional extremamente competente. Em São Paulo aqui tinha um que era famoso, o espanhol, Martínez. Martínez era o que fazia roupas para o Adhemar de Barros. E o Paulo era o melhor de todo o ABC. E o Paulo é aquela linhagem antiga, extremamente séria, muito competente. Mas, como já disse, eu fui alfaiate por um aborto da natureza. Porque eu não tenho esquivo para isso. Eu não tenho, a minha forma de ser não dá para ser alfaiate. Mas foi bom porque me disciplinou. Mas voltando à tua pergunta, eu achava que esse negócio de ficar por aí trabalhando para os outros não ia dar certo. Aí montei alfaiataria e com bastante sucesso. O problema é que eu tinha um vizinho dentista e que nós gastávamos bastante dinheiro com mulher. A gente ganhava dez e gastava vinte.

P/1 – (risos)

R – E a alfaiataria passou a se tornar assim um ponto de encontro de... Quando a gente abaixava as portas, passava a ser um ponto de encontro. E meu pai percebeu isso e falou: “Não, isso não vai dar certo. Isso aí tem que tirar esse garoto dessa vida aí”. E eu sempre tive um caráter muito forte, nunca me deixei dominar por nada. Não sei se isso é bom ou se isso é ruim. Tem aspectos positivos e negativos. Mas o meu pai nessa época já sofria do coração, então para não contrariar ele... Está bom. Bom, aí eu pensei: “Eu vou entrar na fábrica uns três meses para satisfazer ele e depois vou embora”. Mesmo porque eu não suportava o cheiro da fábrica.

P/1 – Que fábrica?

R – Volkswagen. Aquele cheiro de óleo, até hoje tenho isso no nariz. As pessoas com aquele macacão... Pensei: “Não dá para ficar aqui, não”. Mas as coisas foram acontecendo...

P/1 – Então vamos retomar um pouco. Como o senhor achou esse emprego aqui?

R – Esse emprego é o seguinte: meu pai trabalhava na Volkswagen...

P/1 – Ele trabalhava na Volkswagen

R – Trabalhava.

P/1 – O que ele fazia?

R – Porque o negócio dele é o seguinte: ele era técnico têxtil, mas o ambiente de tecelagem tem muita fuligem no ar, fuligem de algodão. E a doença dele, no coração dele, começou a se agravar porque tinha problemas nas válvulas mitrais. Naquela época não tinha a cirurgia que tem hoje. E o médico falou: “Olha, o senhor tem que sair, tem que ir para uma área que não tenha fuligem”. E aí ele foi trabalhar na Volkswagen, trabalhando como porteiro.

P/1 – Lá no Ipiranga?

R – Não, aqui, já em São Bernardo.

P/1 – Já em São Bernardo?

R – É. E com isso ele conhecia os diretores. Os diretores passavam todos os dias, e quando veio esse negócio, tinha um diretor que tinha uma certa acessibilidade... Porque meu pai, ele teve uma vida assim bastante intensa, e ele tinha... Eu não tive a sorte de puxar a ele em termos de aparência física, puxei à minha mãe. Mas era o que se podia chamar um cara bonito. E ele era uma pessoa extremamente agradável. E ele se relacionava muito bem. E um dia ele pediu para esse diretor se podia me empregar. Naquele tempo era fácil. Como o Scolari disse, amarrava o cachorro com linguça. Um dia esse diretor me chamou: “Olha, escolhe um lugar aí na fábrica e pode começar a trabalhar”.

P/1 – Qualquer lugar?

P/2 – Escolhia?

R – É. Eu falei: “Não, eu sou alfaiate”. Aí ele pensou um pouco... “Então vamos para a alfaiataria.” E assim foi que em outubro de 1959 eu entrei e montei a alfaiataria.

P/1 – Na Volks?

R – Na Volks.

P/1 – O que a alfaiataria da Volks fazia exatamente?

R – Nós tínhamos os motoristas da Diretoria, tinha as guardas femininas e tinha as moças do posto de gasolina.

P/2 – Eram bonitas?

R – Eram Muito bonitas.

P/1 – Tá. (risos)

R – E a gente fazia roupa para elas e para eles.

P/1 – Uniforme?

R – É. Uniforme. Tem que considerar uma coisa: nessa época, a Volkswagen tinha primeiro um excelente time de futebol, muito bom. Profissional. Tinha uma banda de música muito boa. Ela tinha as guardas femininas, tinha as moças do posto de gasolina, e tinha os motoristas dos diretores. Então era assim um corpo seletivo. E eu entrei para fazer isso. Porque depois eu trouxe uns colegas meus, mas eu fiquei nessa área... Cinco anos. Ganhava pouco. Porque eu entrei, eu ganhava quatro vezes mais fora da fábrica. E aí já tinha casado, essa era a desgraça. Porque aí já... Como acontecia, casei dia 15 de dezembro de 1961, exatos nove meses depois, nasceu a minha filha. Não tinha tempo para nada. E nasceram já seguidas as meninas. O dinheiro era curto. Então naquela época tinha uma lei que, quando você fizesse oito anos e meio, você ou se tornava estável ou saía fora. E aí eu forcei a minha saída e para não me deixar sair eles me transferiram. E aí a gente começa um outro capítulo. Mas voltando à entrada na Volkswagen, a Volkswagen, nessa época, estava começando a montar o Fusca e a Kombi. Tem muitas histórias interessantes. Tinha o homem dos cachorros... Nós tínhamos pastores alemães, tinha um alemão que tomava conta dos cachorros. Aí quando soltava aqueles cachorros era um demônio, porque todo mundo tinha que correr porque os bichos eram brabos para diabo.

P/1 – (risos) Tomavam conta da fábrica?

R – À noite, quando você passava assim no pátio, no estacionamento, nas Kombis tinha umas Kombis balançando, era fácil adivinhar o que estava acontecendo lá dentro. Tem várias histórias assim..

P/1 – (risos) Pitorescas.

R – É. Mas o fato é que o Doutor Schultz Wenk, que era o presidente da companhia, deu um impulso enorme porque ele tinha um carisma todo especial. E o próprio mercado brasileiro começou a se abrir. E a Volkswagen, ela não foi a pioneira, porque a General Motors já era antes, mas a Volkswagen se tornou mais agressiva. Rapidamente a Volkswagen tomou o mercado e começou crescer de uma forma assustadora. Para te dar uma ideia, tinha meses que eram admitidas três, quatro mil pessoas. Em um mês.

P/1 – Nossa.

R – Chegou a ter quarenta e sete mil funcionários. Foi um negócio assim, uma explosão enorme. Dentro desta explosão, lá estava eu como alfaiate que não aguentava mais. Aí retomei os estudos. Fiz um monte de cursos. A primeira coisa que veio à cabeça foi ser inspetor de salas de medidas de precisão. Outro negócio que não tinha nada a ver comigo, porque... Precisão. Eu nunca esqueço uma vez, me puseram para medir o ângulo de uma árvore primária, da engrenagem de uma árvore primária. Eu olhei o desenho, o ângulo tinha que ter quinze graus. E eu vejo um cara lá, ele levou dois dias só para fixar a árvore primária. E depois ele ficou três dias mais para achar o ângulo da maldita árvore. Eu falei: “Esse cara é louco, esse cara não tem iniciativa nenhuma. É muito simples medir isso aqui”. Eu desenhei um ângulo de quinze graus em papel, recortei e fiquei: “Está certo ou não está? Pronto”. Quer dizer, eu estava simplificando muito a tecnologia alemã. (risos)

P/1 – (risos)

P/2 – Fez em quinze minutos o que ele levou cinco dias...

R – Mas aí o negócio é o seguinte: eu cheguei à conclusão que também cantor não dava, alfaiate não dava e medida de precisão não dava.

P/2 – Jogador de futebol também não.

R – É. Jogador de futebol, não. Jogador de sinuca era jogo de malandro, então o que é que sobrava para mim? Até que Deus se compadeceu,

olhou para baixo e falou: “Olha, vai parar em Peça de Reposição”. Aí me achei. Isso foi em 1968, e houve uma feliz coincidência. Peça de Reposição, ela estava passando por uma transformação.

P/1 – Era um departamento?

R – Era. E houve uma mudança geral e começaram a trazer pessoas de fora. Então eu tive o privilégio de trabalhar com profissionais realmente muito bons. Aí realmente comecei a aprender de fato. Porque tem várias fases. Outra coisa: os meus estudos, eu vim terminar a faculdade aos trinta e quatro anos de idade, porque, lógico, quem jogou snooker o tempo todo, só podia terminar aos trinta e quatro anos de idade. (risos) Aí você entra em um processo, primeiro em um processo quase que de inconsciência. Você é arrastado, como que por um túnel, e você vai por um processo de inconsciência. Depois você toma a consciência e começa a decidir sobre as coisas. Mas no momento que você começa a decidir, você começa a ver também quais são as suas deficiências. E aí sim. Mas eu gostaria de voltar um pouquinho para trás no começo, que é o seguinte: a Volkswagen tinha uma característica nesta época. Tinha muitos alemães. Muitos. E havia muitos alemães refugiados.

P/1 – Da Guerra?

R – Da Guerra. A vida às vezes arrasta as pessoas. E eu peguei uma geração de alemães, que você tem que entender o seguinte: o alemão da velha guarda, eles eram tremendamente agressivos. Mas ao mesmo tempo em que eram tremendamente agressivos, eram tremendamente paternalistas. E extremamente competentes profissionalmente. Então eu tive o privilégio de aprender com pessoas que realmente eram profissionais excepcionais. Então não só aprendi, vamos dizer, a profissão, mas aprendi a lógica da mentalidade, porque isso é um outro ponto importante. Hoje eu sou um latino que é meio latino e meio saxônico. Porque, a minha cultura toda de formação, ela se tornou germânica e depois americana. E isso foi muito bom porque me colocou em uma visão de vida bem ampla. E uma coisa que a gente tem que elogiar muito é a persistência e a disciplina. Não se faz as coisas a olho. Se faz as coisas com planejamento, com estudo. Nós latinos somos indisciplinados. Tendemos a: “Vai dar certo, vou dar um jeito”. E com o germânico, não, você aprende que o sucesso é fruto de planejamento, de estudo, de trabalho, de precisão. Mas agora deixa vocês perguntarem um pouco.

P/1 – Não, está ótimo! (risos)

P/2 – Eu estou adorando. (risos)

R – Vamos fazer uma coisa para dar uma certa ordem, senão eu confundo...

P/1 – ãan!

R – Vamos passar por década?

P/1 – Está ótimo.

R – Vamos amarrar com a empresa.

P/1 – Isso.

R – Então vamos começar com a década de cinquenta. A década de cinquenta é o começo da indústria automobilística no Brasil. Você tem praticamente uma transferência de equipamentos da Europa para cá. Muitos desses equipamentos, mantinham até recentemente marcas de metralhadoras. Então se iniciou uma tecnologia no Brasil, mas uma tecnologia mecânica. O Brasil dá o seu primeiro avanço e começa a olhar para a fase industrial. Na década de sessenta, você tem o movimento militar de 1964, que teve uma forte repercussão na economia, onde a própria indústria da economia teve um momento de grande queda, depois rapidamente se recuperou. Na década de sessenta, você começa a diversificar os produtos. A Volkswagen se torna líder de mercado. Líder de mercado com cinquenta cinco, sessenta por cento de mercado.

P/1 – Qual era o carro-chefe?

R – Fusca. E o Fusca era uma maravilha. É gozado como, é interessante... Hoje, se você dirigir um Fusca, você sente um monte de deficiência. Naquele tempo era... Nossa, era um charme. Fusca, você tinha o Fusca com os pneus com uma faixa branca, era maravilhoso!

P/1 – O senhor teve um?

R – Ô, vários. E tive o famoso, tinha o famoso negócio de pôr o pé, lá trás. Era o charme total do Fusca. E a década de sessenta de fato foi uma década de muito crescimento para o Brasil. O advento Brasília, Juscelino Kubitschek, e depois o início do regime militar de uma certa forma... Hoje as pessoas criticam o regime militar, mas a gente tem que fazer suas ressalvas. Também serviu para disciplinar um pouco. Mas depois veio a década de setenta e aí sim, nós entramos em uma outra fase. Começa a década de setenta com o Brasil campeão, no México; com o Médici no Governo, governo bastante duro; mas a indústria automobilística em uma expansão tremenda. E já começa aqui uma tecnologia. E aí você precisa associar o seguinte: a década de cinquenta era uma tecnologia mecânica. A década de sessenta era uma tecnologia já com algum rudimento de cibernética, e na década de setenta é que de fato começa a se instalar o famoso barra 3, que foi o primeiro computador que ainda trabalhava com cartões perfurados, o chamado holerite, mas começa de fato a introduzir o Brasil na fase da indústria com tecnologia de software. E aí começam os produtos a se sofisticar e também o processo todo começa a se sofisticar. Só que todo sucesso traz em si também um problema. O sucesso da década de sessenta e da década de setenta fez o quê? O Fusca está vendendo pacas, a Kombi está vendendo pacas, e vamos lá. Nasceu a

Brasília, e houve uma certa paralisação no desenvolvimento de produtos porque o mercado não exigia. O mercado era fechado, não exigia novos produtos. No final da década de setenta começaram os movimentos sindicais. O Lula começou aí.

P/1 – Verdade.

R – E, coincidentemente, a Volkswagen, nessa época, lança, ela foi pioneira em mudar a relação entre capital e trabalho no Brasil. Ela instituiu um manual muito famoso e foram criadas as comissões de fábrica. O que era a comissão de fábrica? A comissão de fábrica era o elo de ligação entre os empregados e o sindicato e a fábrica. Aí começamos a década de oitenta com a queda econômica. Na verdade, por volta de oitenta, começou a crise econômica e foi bastante longa. Aqui tem um parêntese: nós... Nós, agora, falo, Peças de Reposição. Em 1975 veio o Norvin Neuhäuser e ele deu um novo impulso para o negócio de peças de reposição. O impulso básico foi o seguinte: peças de reposição, você só aprendia a vender dentro da revenda e ele mostrou que não. O carro estava em qualquer lugar, nós tínhamos que vender em qualquer lugar. E isto fez as vendas explodirem. Peças de Reposição se tornou uma Diretoria.

P/1 – E como ele fazia esta logística de se vender em qualquer lugar?

R – Ah, ele criou uma estrutura logística no Brasil muito boa. E a cabeça dele, sem dúvida, na nossa área de trabalho, ele hoje é aposentado, mas ainda hoje eu o respeito como mestre. Esse foi um dos meus grandes professores que me ensinou muito e que muito do que eu aprendi devo a ele. Mas, ainda assim, você estava em uma época que era assim: o mercado começava a exigir eficiência. Porque até aí o mercado exigia o produto. Porque havia uma grande deficiência de produto. Mas a partir do final da década de setenta, o mercado começou a se saturar, não digo, mas ele começa a exigir do produto. Começa a se exigir qualidade, atendimento, e o pós-venda nesse caso passa a ser um elo muito importante. Começam a nascer as primeiras associações de classe em defesa do consumidor, e começam os sindicatos. Eu, como filho de líder sindical, o sindicato para mim era o que precisava.

P/2 – Deixa eu retomar um pouquinho: a comissão de fábrica, ela foi criada na Volks no Brasil ou ela já vinha da Alemanha?

R – Já tinha na Alemanha. Porque... Isso é uma boa lembrança tua. A Volkswagen, pela sua natureza, ela contém um fortíssimo perfil social. A Volkswagen sempre e até hoje continua se preocupando muito com a pessoa. Para te dar um exemplo prático disso, você sabe que nós tivemos sete anos de Autolatina. E nesses sete anos de Autolatina, depois eu volto, eu era Gerente da Ford e Volkswagen. Eu fazia as duas áreas, e com isso eu aprendi a cultura americana. Mas a Volkswagen, por exemplo, ela pode não te dar o maior salário de mercado, mas ela te dá a maior estabilidade e a maior segurança depois para você se aposentar. A Volkswagen cuida muito do ser humano. Essa é uma característica da empresa na sua matriz. Às vezes até eu acho que ela exagera um pouco neste ponto. (risos)

P/1 – (risos)

R – Mas o conteúdo básico da Volkswagen é social. E, lógico, é uma empresa de lucro, isso não tem dúvida. Mas então ela criou as comissões de fábrica, e as comissões de fábrica, na verdade, foi um advento muito importante no Brasil, porque mudou as relações entre o chefe e o funcionário. Por exemplo, eu sou chefe desde 1970, então eu fui aquele chefe agressivo, a palavra certa é ignorante. Ignorante no seguinte sentido: o chefe tem que ter as duas coisas na cabeça. Ele tem que atingir o objetivo empresarial, mas ele faz isso através de pessoas. E tem que atingir também o objetivo das pessoas, ele tem que combinar essas duas coisas. E eu era o chefe que só olhava o objetivo empresarial. Então, neste sentido, eu era ignorante. E como eu, tantos outros, éramos produtos de uma geração. Mas aí começou de fato a se difundir a administração mais inteligente, produto também da transformação do país, a administração mais inteligente e, junto com as comissões, você começou a aprender que você não tinha que simplesmente impor objetivos, você tinha que dividir objetivos. E nesse aspecto foi um avanço para mim, eu encaro como histórico, porque houve uma mudança entre a relação dos chefes com os subordinados. O sindicato, nesse momento, ele teve um papel, a nível nacional, extremamente importante, mas como todo movimento teve seus exageros. Também o sindicato não estava maduro. E acho que, de certa forma, ainda não está. (risos) Bom, aí em 1978, 79, começa a surgir o Lula, o movimento sindical, e o movimento sindical coincide com o início da crise do Brasil. E como sempre, na hora em que você vive o momento, você se rebela, mas depois ao longo do tempo, você passa a analisar as coisas de forma diferente e o Brasil se transforma fundamentalmente. Porque, pela primeira vez, ele tem que enfrentar dentro da indústria automobilística a competitividade e ir buscar mercado. Então você tem um mercado mais exigente, você tem um forte movimento reivindicatório, e nesse momento também, o peso da mão-de-obra na Europa e nos Estados Unidos começa a perder peso devido ao avanço da tecnologia. Então, vamos dizer, a Europa e os Estados Unidos já entram na mecatrônica, já entra na máquina com softwares aplicados, a robotização. E nós ainda não estamos na fase da robotização, então, evidentemente, que a crise se torna mais aguda. E chega-se então em 1985, onde as crenças das matrizes, elas dizem: “Olha, o Brasil não é um lugar para se ficar”.

P/1 – Várias empresas?

R – Várias empresas. E aí começam as fusões. Uma dessas fusões é justamente a Autolatina. A Autolatina, ela nasceu da união da Ford e Volkswagen, onde havia duas premissas básicas. A Autolatina foi concebida através de um projeto chamado Pine e esse projeto Pine tinha o seguinte objetivo; unificar as duas empresas no Brasil e na Argentina, tendo produtos próprios, independentes das matrizes e vida independente. Qual seria então o mundo ideal? É conhecida..., o profundo conhecimento tecnológico do alemão e é reconhecido o profundo conhecimento administrativo do americano. Então a ideia seria juntar isso. Eu fui espectador e vivenciei esta época de uma forma privilegiada, por quê? Porque a minha área, como sendo uma área de pós-venda, ela foi unificada. Então eu passei a ter um chefe que era um financeiro e eu era o principal executivo depois dele, e eu era quem conhecia a operação. Mas, até aí, que tipo de profissional eu era? Eu era como a maioria dos profissionais, que conhecia, digamos assim, bem a sua atividade, mas não no ponto gerencial de business. E aí eu comeci a aprender a gerenciar business. E como eu, toda uma, eu acredito que neste momento eu estou representando os demais colegas que passaram a mesma coisa que eu passei. Então, o que houve? Os executivos da Ford tiveram que se ajustar a um conhecimento técnico da Alemanha. E os executivos da Volkswagen tiveram

que se ajustar a um conhecimento administrativo americano. Que, diga-se de passagem, não foi nada fácil. Mas, para os que conseguiram sobreviver, o aprendizado foi muito grande, porque você frequentava os dois lados. Você frequentava a Alemanha, e você frequentava os Estados Unidos. No nosso caso, frequentava muito mais os Estados Unidos. Então daí vem que toda a expressão idiomática utilizada é americana, se você pega hoje, na minha área de trabalho, toda a nomenclatura é americana. E o problema da nomenclatura é um negócio importante, porque é como dizia o Chacrinha: “Quem não se comunica se trumbica”. E a nomenclatura é básica para a comunicação. Você não pode racionar como um profissional, se não conhece a nomenclatura. O profissional pode conhecer o idioma, mas não conhece a nomenclatura, não tem comunicação. Evidentemente, isso fez com que o eixo de comando se deslocasse mais para o lado americano. Ao mesmo tempo em que se deslocava mais para o americano, havia um foco muito grande sobre o resultado financeiro. E, a Autolatina, durante os sete anos que ela teve de vida, ela teve resultados financeiros excepcionais. Só que nada é de graça na vida. Ao mesmo tempo em que houve um grande avanço administrativo e de lucros, houve um recuo na parte tecnológica. E claro que isso não poderia sobreviver. Essa foi a razão principal que a Autolatina deixou de existir. Porque em um determinado momento, as duas empresas compreenderam que ou uma ia para a outra definitivamente, ou desmanchava. E nesse momento também, o mercado brasileiro começa a reagir. Década de noventa. Você tem que entender que o mercado brasileiro vinha, até a década de oitenta, com mais ou menos oitocentos mil carros por ano. Depois, na década de noventa, ele veio até mais ou menos um milhão e meio de carros. E depois, nos meados da década de noventa, se começa a visualizar um mercado de três milhões de veículos. Se você analisa que o mundo inteiro fabrica cerca de sessenta milhões de carros por ano, e os mercados europeus e americanos relativamente saturados, e começa a enxergar um mercado de três milhões, todo mundo começa a correr para aquele mercado. Aí que vieram todas as montadoras para o Brasil. E as curvas se invertem. Na hora em que as montadoras vêm para o Brasil, a capacidade de produção aumenta e o mercado cai. Nós caímos. Chegamos a cair para um milhão e cem mil veículos.

P/1 – Só retomar uma questão que eu fiquei curiosa. Na época da fusão da Autolatina, como as matrizes viam esta questão? Por que isso começou a ser conversado aqui no Brasil?

R – Sim. A coisa era formada assim: o Presidente era alemão, o vice-presidente, era quem realmente mandava, era americano, o Diretor financeiro era americano, e quem manda em uma empresa são esses dois. Então, o que acontece? Houve toda uma puxada para o lado americano. Mas as duas empresas se reportavam assim: elas tinham objetivos financeiros, lógico, e os lucros eram divididos. E como os lucros eram muito bons, evidentemente que os diretores daqui... Você vê que o Jacques Nasser, o Jacques Nasser foi Diretor Financeiro aqui no Brasil. Ele se tornou Presidente Mundial da Ford. Porque, fazendo um parêntese, você tem que considerar outra coisa: devido às características do país, é muito difícil você ser executivo no Brasil. Muito difícil. Quando o indivíduo, ele consegue ser um executivo de sucesso no Brasil, tenha certeza de uma coisa: ele terá sucesso em qualquer lugar do mundo.

P/1 – (risos)

R – Por uma razão simples, o mercado aqui é up and down. Então, você viver dentro de um up and down, precisa ter uma flexibilidade, e outra, é um desgaste terrível, porque aquilo que você fala agora, daqui a três dias não é mais verdade. Então como é que você faz um planejamento de médio e longo prazo em um clima de instabilidade como esse? Por exemplo, você tem um exemplo recente: setenta por cento dos carros do país eram A00, ou seja, carro de um litro. Agora, o governo muda o IPI, o que vai acontecer? Essa curva vai se inverter. Você imagina todo o processo de produção estruturado em cima disso, e der repente muda tudo. Você imagina o que significa. Efetivamente, não só na indústria automobilística mas em qualquer área, para você ser executivo no Brasil, é um negócio muito difícil. Você quer ver outra coisa importante? Embora hoje no mundo inteiro, mas você tem que ter uma flexibilidade de idiomas, você tem que ter uma flexibilidade de conhecimentos tanto no sistema europeu como no sistema americano, e você tem que continuamente dançar no meio dessas coisas... Então realmente não é fácil.

P/1 – Ter o jogo de cintura brasileiro. (risos)

R – É. E o caso Jacques Nasser, ele se tornou Presidente Mundial da Ford, que depois ele entrou em atrito com a família lá da Firestone, aí, isso é outra história...

P/1 – (risos)

R – Mas, vamos dizer, realmente você vê que quando uma multinacional manda um executivo para o Brasil e ele tem sucesso no Brasil, você pode ver que ele é guindado para cima, sempre. Sempre. Os nossos próprios. Nós tivemos vários presidentes mundiais da Volkswagen, que foram presidentes aqui no Brasil e se tornaram presidentes mundiais. Então a Autolatina tinha esse papel. Esse papel era o seguinte: uma indústria automobilística, os investimentos são muito altos. Então, por um exemplo, não tenho uma base muito segura, mas vamos dizer, vai: para você lançar um carro, fazer uma linha nova, por exemplo, agora, com nosso lançamento do Polo aqui, se gastou alguma coisa como um bilhão e meio de dólares. Você imagina quantos carros precisa vender para retornar esse capital. Mas, na década de noventa, acontece um outro negócio importante, que quem está fora da vida empresarial não nota, mas continuamente a mão-de-obra perde peso quantitativo e a robótica incrementa cada vez mais. E o grande ponto também é que se você pega um carro produzido como era produzido vinte, trinta anos atrás e se você pega um carro de hoje, a qualidade do carro de hoje é infinitamente superior. Por quê? A robótica consegue dar uma qualidade que o homem não consegue. E, além do que, ela não está sujeita a greve, não está sujeita a ficar doente... Tem toda uma série de coisa. Então você imagina, eu estava te falando: em um mercado competitivo, onde o mundo produz sessenta milhões de carros e sabe-se que tem cerca de dez milhões de carros em excesso, você vem para o Brasil que estava com um mercado projetado para três milhões de carros e ele cai para um milhão e meio, um milhão e oitocentos, você tem uma taxa de ocupação de cinquenta, cinquenta e três por cento, o que é extremamente complexo. O produto se sofisticou, ele cai em termos reais de preço, se você pega hoje um carro a nível mundial, em termos reais, ele caiu treze por cento. A USP fez esse estudo e comprovou, exatamente doze vírgula sete por cento. Outro fator importante é o seguinte: tal como um posto de gasolina, o negócio não vive mais só de uma coisa. Então, por exemplo, se você pega o mercado automobilístico, você vai verificar que cinquenta por cento da renda vem do produto automóvel, mas cinquenta por cento da renda vem de outros produtos que não automóvel: seguro, acessórios, peças,

financiamentos... A coisa se torna muito mais complexa. Antes você tinha o trabalho de pôr um automóvel em exposição e o cliente levar. Agora não. Agora tem uma engenharia financeira para entregar um automóvel. Esse estado de coisas faz com que haja um afunilamento muito rápido da competitividade e da competência. Nós estamos vivendo fortemente este momento. Aí vem um outro fator que precipitou, o nosso amigo Collor, lá, quando chamou os carros brasileiros de carroças...

P/1 – O que o senhor sentiu?

R – Ah, os carros não tinham, de fato, o avanço tecnológico de um carro europeu. Mas, daí até chamar de carroça, não. E depois, outra coisa: ele provocou problema a esse país que até hoje nós estamos pagando. Porque eu concordo que devia haver uma abertura, mas esta abertura teria que ser gradual e com capacidade de absorção. O que ele fez? De um dia para o outro ele baixou as taxas de importação e... Vai ao léu. Quer dizer, e deu no que deu. Não precisamos ficar contando esta história, não quero aqui fazer nenhuma apologia política, mas os danos que ele provocou ao país foram muito fortes. Ok. Ao longo da história e isso vai se dissolver, vai esticar uma reta e vai dizer que ele foi um grande homem. Eu não vou achar nunca.

P/1 – (risos)

R – Mas o fato é que, voltando, nesse cenário, o pós-venda, que é a minha área, também, ele tem que correr nessa linha. E você tem que não mais administrar um negócio só sob o ponto de vista logístico, mas você tem três vertentes: uma é a logística, uma é a financeira e uma é a operacional. Essas três vertentes, você precisa fazer com que elas se tornem eficientes. Eu diria que nós estamos conseguindo um sucesso relativamente razoável. Eu acho que nós não estamos aqui para falar de sucessos individuais, mas sim para fazer um pouco de história. Eu acho que o que aconteceu de fato com o país e o que está acontecendo ainda é uma evolução muito forte. Hoje, eu vou com muita frequência para fora. E se você analisa a nossa situação com a situação de Europa e Estados Unidos, você vê que nós temos um problema de potencial de dinheiro, mas em termos administrativos, em termos de eficiência, nós somos tanto ou mais. Se você pega um país historicamente... Eu sou um exemplo disso, era um alfaiate... E hoje esse país consegue se colocar no mesmo nível dos primeiros países do mundo em termos de administração de negócio e desenvolvimento, é um tremendo de um salto. Outra coisa que contribuiu demais, que eu acho que teve um peso muito forte, foi a Informática. A Informática tem um problema que é assim: a Informática, você precisa dividir. Eu tenho alguns subordinados que são pessoas de Informática, e eu gosto de encher muito o saco deles, dizer para eles que eles só sabem raciocinar binários: zero e um, um e zero.

P/1 – (risos)

R – Qual é o problema da Informática? O problema da Informática é o seguinte: você pega um grupo de criadores de software qualquer e põe o sistema no ar. Aí vem alguém que ensina como manusear aquilo. Mas desse momento até ela se tornar de domínio popular, leva no mínimo três anos. Então tem sempre uma defasagem. Aqui alguém está implantando alguma coisa e aqui a vida vem vindo. Existe sempre um descompasso, e é bom que exista esse descompasso, porque significa que tem alguém na frente. Toda vez que esse negócio andar junto, aí não está bom. E esse descompasso existe, ele é salutar e um grande desafio. Hoje seria possível um profissional que teve a vida que eu tive? Acho que seria muito difícil.

P/1 – Essa carreira toda...

R – É. Seria muito difícil, porque hoje o que se exige das pessoas é uma bagagem de conhecimentos grande na sua base, no seu início, e um tempo relativamente curto para seu desenvolvimento. Mas uma vez eu li em um lugar qualquer, e eu estou tentando fazer meus netos seguirem esse caminho, que é: não se preocupa em fazer universidade agora; se preocupa mais em fazer Humanas agora. Depois, sei lá, quando tiver vinte e cinco anos e quiser ser um engenheiro, você vai fazer Engenharia. Porque existe, eu vejo assim, primeiro, em uma linha geral a universidade brasileira tem um problema: ela está dissociada da realidade. Ela tem um conteúdo teórico muito bom, mas um conteúdo prático muito fraco. Depois, quando um jovem, o pai põe na cabeça dele que ele tem que ser engenheiro e ele tem dificuldade de somar dois mais dois, é uma violência que se pratica contra a pessoa. Então deixa o cara ver se é isso que ele quer ou não. Aí você cansa de ver nas caixas de banco, engenheiros. Você cansa de ver isso. Porque eles são profissionais que não fizeram aquilo que queriam fazer. Eu acho que o dever da indústria nesse momento é esse e o dever da universidade é se aproximar.

P/1 – Quando o senhor resolveu fazer o curso superior?

R – Administração? Tinha vinte e oito anos. Já tinha jogado snooker tudo o que devia. Já tinha três filhas, já conhecia....

P/1 – E como é que foi conciliar trabalho, a faculdade, a família?

R – Ah, isso foi duro.

P/1 – Que faculdade o senhor fez?

R – Eu fiz a faculdade de Administração, fiz o IMES de São Caetano, e depois fiz a extensão universitária na Fundação Getúlio Vargas. E fora um monte..., porque a fábrica exigia no mínimo, no mínimo, sete cursos por ano para você se tornar executivo.

P/1 – É mesmo?

R – É. A fábrica trabalhava muito em cima das pessoas com esses, basicamente, cursos americanos. Mas a famosa Janela de Johari, não sei se

vocês já fizeram..

P/1 – O que é isso?

R – A Janela de Johari é um seminário que mede a personalidade, e no fim você se reúne em grupos e eu critico você, você me critica, e no fim você mede a tua capacidade de absorção e de agressividade. Chega às vezes às vias de fato. A fábrica obrigava muito... a fazer muitos cursos, então a gente teve um preparo muito bom e um preparo importante. Já na faixa dos vinte e cinco, vinte e sete anos, então você sabia o que queria, não era mais de qualquer jeito. E isso deu para a gente, nossos colegas, um preparo muito bom. Talvez um pouco tarde, um pouco defasado. Mas eu fiz Administração, fiz bem feito. Me matei, porque estudava até meia-noite, depois sábado e domingo tinha que fazer trabalhos, às seis horas estava na fábrica, cheguei a pesar cinquenta e sete quilos. Só tinha nariz e cabeça. Cheguei de fato a ter um exaurimento nervoso, fiquei muito ruim, fiquei um tempo assim bem difícil. E foram cinco, seis anos pesados. Mas aí, aquele negócio, eu já tinha consciência do que eu queria e depois também tinha outra coisa, eu já tinha um salário bom. Já estava começando a enxergar que dava para fazer. Porque você sabe que este é um outro ponto: se você, por exemplo, é filho de uma família que mora no Morumbi, o teu ponto de partida é o Morumbi. Mas se você mora em São Mateus, o teu ponto de partida é São Mateus. Bom, eu não era Morumbi nem São Mateus. Mas estava mais para São Mateus do que para Morumbi. Então, as pessoas vão achando em você alguma qualidade. Acho eu que uma qualidade que sempre tive foi a de perseguir os objetivos. Eu sempre fui tremendamente persistente para atingir objetivos. Depois que ponho na cabeça que tenho que fazer alguma coisa, ninguém mais me tira e nada mais segura. Só que às vezes tem um preço muito alto: a tua saúde... E eu, nesse meio de tempo, depois quando estava começando a sair dessa fase, estava começando a chegar na fase boa, os quarenta anos, nós tivemos um problema em casa. Eu tenho muito orgulho das minhas filhas. Uma trabalha no Einstein, é enfermeira especializada, tem dois filhos lindos; a outra trabalha no Consulado Britânico, em Brasília; e a outra é casada com um americano, também formada em Economia. Ela também fez a formação dela nos Estados Unidos. As três filhas são motivo de orgulho. E voltando, para você vencer isso, os problemas pessoais, as tuas deficiências, porque... Idioma. Eu comecei a aprender idioma, eu tinha quarenta anos.

P/1 – Mas o senhor falava Italiano.

R – Sim, mas Italiano e Português é código secreto. (risos)

P/1 – (risos)

R – Você já experimentou? (risos) Você sabe qual é da definição. Carro é alemão, dinheiro é americano e mulher é brasileira. (risos)

P/1 – (risos)

P/2 – Nessas viagens, Seu Roberto, o senhor ia com a família?

R – Não, normalmente... Nessa época que eu viajava muito, foi na época que coincidiu, primeiro as meninas eram pequenas, então minha mulher não podia sair. Eu me tornei um viajante solitário.

P/21 – E eram longos, os períodos?

R – Ah, normalmente o mais longo, dois meses. Mas a faixa média era de quinze dias.

P/1 – Quais os lançamentos marcantes para o senhor da Volkswagen?

R – Bom, um dos lançamentos que ficaram na história foi da Variant, que até eu tive uma de cor verde folha, com aqueles assentos espumados... Nessa época eu tinha uns trinta e três, trinta e quatro anos, ainda dava para o gasto, então fazia um relativo sucesso com aquele carro. (risos)

P/1 – (risos)

R – E sem dúvida nenhuma foi um carro que mudou a postura tecnológica do produto.

P/1 – Por quê?

R – Porque nós estávamos saindo do Fusca e da Kombi, então entrou um novo estilo de carro. Depois, na década de oitenta, entrou o Santana, que está aí até hoje, o Santana, na minha opinião, depois do Fusca é o maior sucesso. O Gol foi e está sendo um campeão de vendas. Interessante é notar uma coisa: que os verdadeiros campeões de venda foram aqueles que no seu lançamento não foram bem.

P/1 – É mesmo?

R – O Gol, no lançamento, foi um desastre.

P/2 – Por quê?

R – Porque tinha um motor que não era adequado. A Parati, no lançamento, foi um desastre. E o Santana tinha sido um desastre na Europa. É gozado como o produto vai e o público começa a entender o produto. Mas sem dúvida, A Variant 1, o Gol, o Santana, toda a família Gol, agora

o Polo, já partimos para uma outra plataforma, aí já estamos em um conceito mundial. Pela primeira vez a Volkswagen está em um conceito mundial.

P/1 – Que conceito mundial é esse?

R – Para te dar uma ideia, as chapas têm tailor blank. Tendo tailor blank caiu na minha área, alfaiate. As chapas têm três espessuras diferenciadas e são soldadas a laser. De tal forma que, quando elas repuxadas, elas executam a sua função, mas todas na sua dimensão. Então, traduzindo para o Português: se você tem que fazer uma curva com uma chapa, se você tem uma chapa de uma mesma bitola, quando faz a curva, ela diminui. Bitola, ela aperta a resistência. As chapas são projetadas para isso. O carro tem uma capacidade de resistência ao atrito que nenhum carro construído no Brasil tem. Essa é uma coisa que o Polo traz como inovação. As soldas são todas a laser, e o ajuste dele é computadorizado. Significa o quê? Que o sistema recebe, constantemente... Quando o carro nasce, ele nasce com um nome, vai, vamos chamar assim, um nome sistêmico. Ele tem a vida dele e é acompanhado durante toda a produção sistemicamente... Qualquer coisa que não esteja de acordo com o padrão geral... Isso significa que o carro, quando sai no fim, ele tem uma qualidade que chega, para te dar uma ideia, o nosso nível de qualidade estava em 2.8 de audit. E baixou para 1.4 que é o melhor audit do mundo.

P/1 – Quanto mais próximo do zero?

R – Quanto mais próximo do 1, melhor. Então é por isso que esse lançamento, essa introdução desse modelo custou tão caro, porque implicou em refazer toda a fábrica, todos os funcionários sendo reequipados e o produto ser refeito.

P/2 – E esta é a nova Anchieta?

R – Essa é a nova Anchieta. Saímos de uma Anchieta de nostalgia, que, sem dúvida nenhuma, ela vai marcar a história para sempre, mas chegamos em uma Anchieta nos dias de hoje capaz de competir mundialmente, tanto é que esse carro será exportado no mundo inteiro.

P/2 – A fábrica de Curitiba também é plataforma mundial?

R – A fábrica de Curitiba é plataforma mundial, ela está estruturada para receber produtos de plataforma mundial, mas eu diria que há um ligeiro avanço a mais aqui na Anchieta.

P/2 – E as outras?

R – Bom, a fábrica de motores de São Carlos, ela é padrão mundial, a fábrica de caminhões é sem dúvida o que há de melhor, e Taubaté foi modernizada, e hoje eu diria assim para você: Olha, todas as fábricas da Volkswagen estão a nível mundial. Todas elas.

P/2 – Faltava a Anchieta?

R – Faltava a Anchieta. E a Anchieta, ela tinha e tem ainda um problema de tamanho. Nossa diretoria tem trabalhado exaustivamente em cima disso. E claro que isso tem um preço, isso não acontece de uma hora para outra, mas o caminho é definido.

P/1 – Ela está pequena?

R – Está grande.

P/2 – Seria reduzida em quanto?

R – Eu não tenho assim dados, mas eu diria, em termos de área, ela deve cair para mais ou menos metade.

P/2 – Tem alguma parte ociosa?

R – Já tem.

P/2 – Tem?

R – Tanto é que uma parte já estão fornecedores instalados lá dentro. Porque o processo mudou muito. O processo é de uma tecnologia de última geração, ele é muito mais perfeito e muito mais rápido e ocupa menos espaço.

P/2 – Seu Dalé, deixa eu perguntar uma coisa: esse processo que a Volks passou, todas essa história que o senhor nos contou, eu queria que o senhor fizesse uma rápida avaliação porque a Volks chegou a ter quarenta e sete mil funcionários, é isso?

R – Sim.

P/2 – E hoje tem? Dezesete, na Anchieta?

R – Não, a Anchieta hoje tem dezesete, agora, a Volkswagen, você tem que ver que houve uma redistribuição. Então ela tem trinta e seis mil.

P/2 – Trinta e seis mil?

R – É.

P/2 – Quando era quarenta e sete, era concentrado aqui na Anchieta?

R – Era, aqui na Anchieta.

P/2 – Então não teve uma queda tão brusca se nós formos ver a Volks no Brasil?

R – Não, e depois você tem que analisar o seguinte: ela diversificou muito os produtos. E outra, a fábrica de motores que antes era aqui, agora é em São Carlos, a fábrica de caminhões foi criada, a fábrica de Curitiba com um modelo totalmente novo...

P/2 – Então, na verdade, houve uma redistribuição?

R – Houve uma redistribuição.

P/2 – E existe uma cultura Volkswagen de funcionários?

R – Eu tenho uma cultura Volkswagen. E aí vem um lado errado, novamente. Profissional também, acho eu, em qualquer área, ele sofreu uma transformação muito grande. Hoje o profissional é mais mercenário. Eu, se a Volkswagen... Olha, se eu me aposentar e a Volkswagen precisar de mim para trabalhar de graça, eu trabalho. Está dentro de mim. Por quê? Precisa entender algumas coisas. Além dos anos, além da identidade, por exemplo, quando a minha filha ficou doente, a fábrica ofereceu tudo: “Leva a tua filha onde você quiser”. Essas coisas não têm preço. Quando se desmanchou a Autolatina, a Ford me convidou para ficar na Ford e, aliás, em termos financeiros, muito mais vantajosos. Eu não aceitei por causa disso. Você pode dizer: “Olha, você foi burro”. Porque do ponto de vista financeiro, sem dúvida, eu fui. Mas eu repetiria novamente e vou repetir quantas vezes for necessário. Isso, eu reconheço que não me torna um bom profissional, porque me torna um profissional com emoção. Eu acho que tem que ter emoção... E eu reconheço que a emoção apaga a razão. Mas eu repetiria tudo de novo, sem nenhuma dúvida. Não mudaria nada.

P/1 – Nada?

R – Nada.

P/1 – A Volks domou o garoto revoltado ou o garoto revoltado...

R – Eu continuo na mesma coisa, não domou nada. Mas eu me identifico Volkswagen, eu sou Volkswagen. A Volkswagen não é um emprego para mim, a Volkswagen é a minha casa, a minha família. A Volkswagen sou eu. Então eu tenho consciência que isso uma hora acaba, eu tenho consciência que uma hora você é descartado do sistema. Tenho toda essa consciência, mas jamais vai mudar isso. E tenho consciência também que não é o correto, porque o profissional tem que ser uma relação de troca de coisa. Mas eu não vou mudar isso, não. E nem quero.

P/1 – Nesses cinquenta anos aí de trajetória da Volkswagen, qual o período que o senhor considera o mais importante? Um momento importante.

R – Eu acho assim, todos os períodos têm o seu grau de importância. Mas um período que foi extraordinariamente gostoso foi de 1972 a 78. Era muito gostoso.

P/1 – Por quê?

R – Porque, primeiro, nós ganhávamos muito dinheiro. Segundo: a gente tinha um entusiasmo que era bobo como qualquer jovem é. E você estava em um clima do país de fazer. Porque você precisa entender o seguinte: você pode administrar uma empresa de várias formas. Uma forma é a racional fria, onde embaixo do traço você mede o resultado financeiro. A outra forma é passional. Nessa época, nós conseguimos juntar paixão com a razão. Isto é raro, são momentos. Então, sem dúvida nenhuma, foi a melhor época. Não só eu como profissional da fábrica, mas como os colegas, como a rede, o sistema todo. Porque recentemente, aquele sociólogo italiano, Domenico di Masi, que está sendo convidado pelo governo brasileiro para fazer um estudo, eu li um negócio dele que me chamou muito a atenção e eu tenho muito disso. Ele foi convidado por uma família socialite do Rio aí, um apartamento superluxuoso, só que da janela dava para a favela. Ele falou: “Como é que essa família pode aceitar viver em um luxo desse e na frente dele uma miséria dessa?”. Isso é muito típico do europeu. O europeu não consegue, ele estar bem e o resto estar ferrado. E eu tenho esse conceito. Para mim, para estar bem, o sistema tem que estar bem. Só eu estar bem não dá, é muito pouco. E isso te leva ao conflito. Porque quando você tem essa cabeça, você nunca vai ter tudo bem. Sempre vai ter uma coisa... Olha, eu sou casado com brasileira. E a minha mulher é o oposto, e aliás, é muito bom, porque ela dá o balanço. Eu vou, eu agrido, quebro o pau o tempo todo, e ela o tempo todo, tudo tá certo, o mundo é azul...

P/1 – (risos) Como o senhor conheceu a sua esposa?

R – Ah, a minha esposa foi assim.. Essa foi uma história interessante. Eu estava jogando sinuca e perdi tudo.

P/1 – (risos)

R – Porque você sabe que jogador só perde, não ganha. E eu perdi tudo, sobrou, na época, o dinheiro certinho para entrar no cinema. Eu olhei para o dinheiro: “Só resta ir ao cinema, então eu vou para o cinema”. E sentei, quando eu olho para trás assim, aquele troço! Era bonita, ela era muito parecida na época com a Marta Rocha. Aliás, eu estava olhando ontem as fotos de quando nós casamos, de fato... A minha mulher era bonita... Agora não é mais, mas, continua. Mas era muito bonita. Aí eu fiquei olhando para aquilo, eu pensei que eu ia levar vantagem, foi o que aconteceu, eu casei... (risos)

P/1 – (risos)

R – (risos) Mas foi muito bom.

P/2 – Tem três filhas, como que elas chamam?

R – Nós estamos casados há quarenta anos. A Cristina que tem trinta e oito anos, trabalha no Consulado Britânico, é casada com um piloto; ele trabalha na China, tem dois filhos lindos, um menino e uma menina, maravilhosos; mora em Brasília, uma casa muito bonita, um lugar muito bonito. A Cláudia é a que ficou doente, que vive perto de casa, tem uma casa perto da gente, casou com um rapaz muito bom também, trabalha lá na fábrica. Tem dois filhos maravilhosos, o Danilo e o Pedrinho, são meus xodós. E a Telma que casou com um americano. Ela ficou seis anos nos Estados Unidos, atualmente estão aqui no Brasil, mas vão voltar para os Estados Unidos. Tem um filho de um ano e meio, é o Lorenzo. É um xodó de criança. Então, é uma família muito boa.

P/1 – Você tem mais alguma pergunta, Sílvia?

P/2 – Não.

P/1 – Tenho uma última pergunta para o senhor que essa assim eu acho que é muito importante para nós, principalmente. (risos) O que o senhor achou de ter passado quase duas horas com a gente, ter contado a história do senhor, da vida do senhor, a trajetória toda do senhor dentro da Volkswagen nesses cinquenta anos?

R – Bom, primeiro muito gostoso, porque eu não faço o que eu não gosto. E vocês deram um ambiente muito agradável, nós estamos conversando como se nós nos conhecêssemos há muitos anos. Muito gostoso. Depois também tem um lado, vamos dizer, um pouco exibicionista, de querer mostrar, acho que todo ser humano tem um pouco disso. Mas acho que tem uma coisa mais importante. Eu sou espiritualista por crença, e dentro desta linha eu acho que a vida tem uma função. Tudo na vida tem uma função. E essa é uma função, acho eu, que tem a sua contribuição. Talvez um dia, um trecho disso, alguma coisa, vai servir para alguém de forma positiva. Eu acho que se a gente puder deixar alguma contribuição, por pequena que ela seja, já valeu a pena. E imagino eu que talvez possa contribuir com alguma coisa. Eu fiquei muito contente, gostei muito.

P/1 – Que bom, obrigada.

P/2 – Obrigada. Eu também gostei muito.