

MUSEU DA PESSOA

História

DE DESAFIOS E VITÓRIAS

História de: [Alain Belda](#)

Autor: [Valdir Portasio](#)

Publicado em: 13/06/2021

Sinopse

Nascido no Marrocos, pai espanhol, mãe portuguesa. Ida a Portugal, por um ano. Morou no Rio de Janeiro, Canadá, por fim, São Paulo. Falecimento do pai no Canadá, retorno ao Brasil. Primeiros empregos, ingresso na Alcoa, início de uma (extraordinária) carreira. Administração de Empresas como formação, área financeira como especialização. Chegada à presidência e vice-presidência mundial da Alcoa. 'Charmain' da empresa, novos projetos e o sonho de que as filhas sejam felizes e com mais fatores de estabilidade durante suas v

Tags

- [Maranhão/ Sebastião Camargo](#)

História completa

Projeto ALCOA Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de Alain Belda Entrevistado por Márcia Ruiz, Cláudia Leonor e Maurício Fornazieri São Paulo, 20 de agosto de 2009 Código ALCOA_HV023 Transcrito por Rosângela Maria Nunes Henriques Revisado/editado por Paulo Rodrigues Ferreira Nasci em Meknes, Marrocos, em 1943. Filho de pai espanhol, mãe portuguesa, chamaram-me Alain Juan Pablo Fernandes. Em 1945 fomos – eu, meus pais e um irmão- para Portugal. Um ano depois viajamos para o Rio de Janeiro, onde moramos até 1956 e onde nasceram meus outros dois irmãos. Fomos então para o Canadá, lá meu pai acabou falecendo e voltamos para o Brasil – São Paulo. Eu tinha 17 anos, fui estudar no Mackenzie. Lá mesmo eu fiz, mais adiante, a Faculdade de Administração de Empresas. E comecei a trabalhar. No colégio – Científico à época – minhas amizades eram, presumivelmente, estrangeiras: alemães, italianos, franceses, ingleses e um grande amigo dinamarquês. Essa questão de trabalho foi curiosa porque tive, a rigor, mais de um primeiro emprego. Fui trabalhar num banco, na divisão de câmbio, não gostei e só fiquei meio dia. Em seguida fui para as Indústrias Matarazzo, também não me adaptei e saí depois de um dia de trabalho. Aí sim, quando ingressei no Moinho Santista fiquei um ano. Mais um tempo numa empresa de produtos químicos e, aí sim, o local definitivo: a Alcoa. Onde construí uma carreira que começou na área financeira e me levou, seguidamente, a presidente da empresa, presidente da Alcoa da América Latina, vice-presidente mundial e, hoje, 'chairman' da organização. De início, fui para a fábrica – a única então – em Poços de Caldas. Foi antes da inauguração da mesma, ainda na fase de estaqueamento. Assisti à inauguração como assistente de diretoria. Depois voltei para São Paulo. Mas, de Poços, guardo lembranças curiosas. Como, por exemplo, eu era solteiro e voltava para casa todo final de semana, tinha um carro que era o único na cidade e que me denunciava onde quer que eu fosse. E, depois de inaugurada, a fábrica não vendeu nada por certo tempo: os clientes em potencial não acreditavam no cronograma e fizeram estoques consideráveis. Na volta a SP assumi a gerência de planejamento, responsável pela negociação de preços. Existia, então, um incômodo Comitê Interministerial de Preços – CIP. O passo seguinte foi a diretoria financeira e, em 1979, finalmente, presidente da companhia. O primeiro da Alcoa que não era gringo. ... Acho que devagarzinho a empresa estava se abasileirando, substituindo os diversos diretores estrangeiros por brasileiros. ... Quer dizer, tendo confiança no Brasil. Na presidência, como já tinha um plano de ação para a eventualidade de assumir e como a equipe era extraordinária – gente que depois assumiu a presidência de diversas organizações – não foi difícil executar uma administração capaz e arrojada, assumindo compromissos no sentido de expandir as operações: adquirimos uma fábrica de cabos elétricos; uma outra em Recife – Itapissuma – e mais uma de extrudados em Pindamonhangaba. E a mais arriscada e marcante de todas as realizações: a fábrica de São Luís, no Maranhão. Que significava uma nova fase da Alcoa, que de início se orientou pela substituição de importação e agora se voltava para a transformação, com o claro objetivo de sair da área de influência do CIP. Na verdade, a fábrica de São Luís foi a preparação para um novo tempo em termos de escala e tecnologia. Uma fábrica com outras dimensões, abrangendo todo o processo de fabricação, e com nova tecnologia. Só que, orçada inicialmente em 200 milhões de dólares, converteu-se num empreendimento de um bilhão e quatrocentos milhões de dólares. Foi, como eu costumava dizer, uma loucura bem sucedida e uma aventura que incluiu um megaempréstimo no valor de 800 milhões de dólares e muitos, muitos percalços. Por exemplo, por conta de uma dificuldade adicional inesperada, precisou entrar em campo um extraordinário acionista. Uma pessoa ímpar por diversas razões: um líder, alguém que acreditava enormemente nele mesmo sem deixar de acreditar em ninguém; e, além disso, um exemplo de humildade e simplicidade, também no sentido de simplificar as coisas. Trata-se de Sebastião Camargo, da Camargo Correa. Aprendi muito com ele, sobretudo o valor da palavra empenhada e a capacidade de ouvir. Como se pode deduzir, ainda que através de um relato superficial e que não traduz a magnitude dos desafios, do trabalho,

do esforço e do compromisso, foi uma carreira toda ela marcada, principalmente, por uma luta incansável mas recompensadora. ...O grande desafio sempre foi realizar o que me propus a fazer... O que disse que iria fazer. ***** TRANSCRIÇÃO CORRIGIDA (REVISÃO) P/1 – Bom dia, senhor Alain. R – Bom dia. P/1 – Para início, eu gostaria que o senhor dissesse seu nome completo, o local e a data de nascimento. R – Alain Juan Pablo Belda Fernandes, nascido em Meknes, Marrocos, em 23 de junho de 1943. P/1 – Quais os nomes dos seus pais? R – Antônio Belda e Tereza Fernandes. P/1 – E quais as nacionalidades dos seus pais? R – Meu pai é espanhol, nascido em Alicante - na região de Alicante - numa cidade que se chama Monfórd El Cid, que é ao lado. E a minha mãe é de Portugal, de Vila Real de Santo António. P/1 – E o senhor sabe como eles se conheceram? Um português e outro espanhol? R - Meu avô paterno era republicano e, na época do Franco, não era uma boa ideia ficar na Espanha, então ele foi para o Marrocos. E meu avô materno era empreiteiro, estava fazendo obra no Marrocos, e aí se conheceram... Meu pai e minha mãe se conheceram, se casaram em 1940 e, em 1943, eu nasci. P/1 – E o senhor tem irmãos? R – Eu tenho três irmãos - dois homens e uma menina - todos vivos ainda. P/1 – E vocês viveram no Marrocos até quando? R – Nós vivemos até 1945. Em 1945 nós fomos para Portugal, passamos um ano lá. Eu só tenho um irmão que nasceu no Marrocos, o resto nasceu aqui no Brasil. Em 1946 nós viemos para o Rio de Janeiro. Ficamos no Rio de Janeiro de 1946 até 1954, aí fomos para o Canadá, ficamos no Canadá de 1954 até 1960 e, em 1960, voltamos para o Brasil, para São Paulo. P/1 – Vamos voltar um pouquinho. Qual era a atividade do seu pai? Porque pelo jeito, ele viajava... Essas mudanças eram em função profissional dele? R – Meu pai fazia negócios. Ele comprava empresas, vendia empresas, fazia exportação e importação, ele estava sempre fazendo algum negócio. Mas, em 1954, ele decidiu que seria melhor para a educação dos filhos, da família, mudarmos para o Canadá. Foi engraçado, porque ele conheceu um canadense que estava querendo mudar para o Rio de Janeiro e, no final, esse canadense o convenceu a mudar para o Canadá. Então nós fomos para o Canadá e ele teve um acidente lá, de automóvel, e morreu lá, em 1959. Aí, eu, como filho mais velho na época, com 17 anos, numa discussão com a minha mãe... Eu detestava o Canadá, eu detestava o frio, o jeito das pessoas e etc. e decidimos voltar. E aqui a gente tinha uma tia que morava em São Paulo. P/1 – E a primeira vinda para o Brasil, por que ocorreu? R – Na época, em 1946, a Europa não tinha mais futuro. Quer dizer, a Europa estava destruída, ia levar uma eternidade para se consertar a Europa, sair do buraco que estava no pós-guerra. Então, era natural que as pessoas pensassem em migrar. P/1 – E essa decisão... Eu queria que o senhor falasse um pouquinho da sua infância, dessa primeira infância em Portugal. O senhor falou que ficou um ano lá. Mais ou menos quantos anos o senhor tinha? R – Eu tinha quatro anos de idade. Nem lembro. P/1 – E aí, quando o senhor veio para o Brasil vocês vieram para o Rio de Janeiro, não é? R - Rio de Janeiro. P/1 – E o senhor lembra em que lugar o senhor morava? R – Ah, sim. Nós morávamos na avenida Rui Barbosa nº 300, apartamento 704 que, na época, antes do Aterro do Flamengo, então era do outro lado da rua. Eu estudava perto, no Liceu Francês, e depois num colégio que se chama Juruena, no Santo Inácio. Eu fiz várias escolas lá. Então o Rio de Janeiro era muito gostoso, muito bonito, mas eu ainda era moço, quer dizer, eu saí com 12 anos de idade. P/1 – E como era viver as relações nessa época? As amizades como eram? R – Era amizade de escola ou amizade do prédio, quer dizer, não tinha muito... Eu fazia esgrima no Flamengo, então eu ia para o clube, que é do lado ali da avenida Rui Barbosa, eu fazia esgrima lá, então tinha os amigos de esgrima, tinha amigos do prédio e tinha amigos da escola. P/1 - E senhor Alain, a escolha por um colégio francês tinha a ver... R – Com o Marrocos. Porque os meus pais falavam Francês e eu fiz toda a minha educação basicamente... Acabei fazendo toda ela em Francês. Até a faculdade. P/1 – E quando o senhor vai ao Canadá, vocês vão para o Canadá inglês ou francês? R – Francês. Nós fomos para Montreal. P/1 – Eu queria que o senhor falasse um pouquinho como era a vida. Porque o senhor falou que não gostava muito, não é? O que o incomodava? Como era a cidade? R – Primeiro que Montreal, naquele tempo, era uma cidade ainda bastante fechada, foi antes da grande exposição que teve lá que, basicamente, é um marco da abertura do sistema. Era um Canadá francês, que é separado do Canadá inglês, tinha uma série de complexos, os ingleses mandavam e os franceses não, até hoje tem o problema de separatismo. E é muito frio, quer dizer, deve ter uma semana de verão por ano. Foi a primeira vez que eu fui para uma escola pública. Lá você vai para uma escola pública até o que seria o científico, quando aí se vai para um... Eu fui para uma escola, que é o Santa Cruz aqui em São Paulo, mas foi toda uma mudança cultural bastante grande, difícil, e eventualmente... Quer dizer, com o acidente do meu pai, não tinha razão nenhuma para ficar lá. P/1 – E essa decisão o senhor tomou nessa conversa com a família e a escolha do Brasil foi muito em função do tempo que o senhor viveu... Como foi um pouco dessa decisão? R – Bom, minha mãe era a responsável. A decisão se tomou em função de nós não gostarmos do Canadá, não ter mais nada que nos amarrasse lá, minha mãe tinha uma irmã que morava aqui em São Paulo. Então, a decisão foi bastante fácil de dizer: “Bom, vamos voltar”. E voltamos para o Brasil. P/2 – E a nacionalidade do senhor era marroquina? R – Não, eu nunca fui marroquino. Nascendo no Marrocos, como era um protetorado francês então você tinha a opção... Obviamente você tinha o passaporte francês. Como meu pai era espanhol, eu tenho a opção do passaporte espanhol. E aos 18 anos eu tinha que optar. E foi bastante fácil: o francês ia para a Argélia, para a guerra, e o espanhol jurava que Franco era fantástico. Então eu jurei que o Franco era fantástico e fiquei com o passaporte espanhol. P/1 – E como é que se deu essa mudança de nome? Conte um pouquinho para a gente como foi isso. R – Naquele tempo, as regras eram mais rígidas. Então, no espanhol não podia ter um nome francês, e meu nome era Alejon Poli. E Alejon Poli não dava. Aí, eles queriam traduzir o nome. O Alejon Poli era fácil, ficou Pablo. Mas o Alain deu muito trabalho. Eles sugeriam Javier, que é Xavier. E aí tivemos uma grande discussão e acabamos negociando que ia ficar Alain mesmo, não é? Então ficou um nome composto: Alain, que é um nome francês e Juan Pablo, que é espanhol. Então... P/2 – Com quem foi essa conversa sobre o nome? Com o pessoal do consulado? R – Isso fazia no consulado. P/1 – E nessa primeira fase de Brasil, quais são as lembranças marcantes que o senhor tem dessa infância e pré-adolescência? R – Você está falando da fase antes de ir para o Canadá, ou depois? P/1 – Antes de ir para o Canadá. R – Antes de ir para o Canadá? Olha, eu não me lembro de muita coisa. Eu me lembro de bondinho, aqueles bondes que custavam 20 centavos, abertos, que até hoje existem lá em Santa Tereza, aqueles que se usava na cidade. Então, aquilo era interessante. Quando criança, eu me lembro dos passeios no Recreio dos Bandeirantes, que hoje em dia está cheio de prédio mas naquele tempo não tinha nada; eu me lembro de Teresópolis, Petrópolis, essa região, mas não... A beleza que era Copacabana na época, ou mesmo o Flamengo. Eu me lembro do pessoal... Como chama? As arraias, que se chama Stingrays, eu não sei como se chama em Português, jamanta, sei lá, que tinha na Baía de Guanabara. A gente as via passeando, as duas asas um pouco de fora assim, era um negócio... Para quem estava nadando na praia era uma coisa interessante, com nove anos de idade, não é? P/1 – E qual era a atividade, nessa fase de Brasil, do seu pai? O que ele fazia? R – Ele tinha uma participação numa empresa que se chamava Laminação Nacional de Metais, que é uma empresa que fica no Rio de Janeiro, na saída do Rio para São Paulo, sei lá, e praticamente uma laminação de metais, entendeu? P/1 – E quando ele vai ao Canadá, que atividade ele desenvolve lá? R – No Canadá ele desenvolveu uma participação numa empresa de compensados, que também laminava, cortava e colava. E foi aí que ele teve o acidente, indo visitar a fábrica. E faleceu lá. P/1 – E quando vocês voltaram ao Brasil vocês vieram diretamente para São Paulo ou foram ao Rio de Janeiro? R – Viemos diretamente para São Paulo. P/1 – E aí, como foi essa adaptação de chegar a São Paulo e... R – Foi muito interessante, porque aí eu já volto com 17 anos, entrei no Mackenzie, no terceiro ano científico na época. Foi muito difícil porque o tipo de estudo, os assuntos e etc. eram mais adiantados do que o estudo no Canadá

que era, basicamente, pautado no currículo americano. E eu, eventualmente, tive que voltar para o segundo ano porque a gente não tinha Química Orgânica, não tinha Física, não tinha um monte de matérias. E eu voltei. E o Mackenzie era muito interessante na época, não é? Era uma escola de contrastes grandes: você tinha o Vitinho Simonsen, que chegava de carrinho esporte, daqueles de todo mundo babar, e você tinha o pessoal que estava lá dando duro para se manter na escola. Era uma escola muito gostosa, muito divertida, foi muito interessante essa fase da vida. P/1 – E que professores, nessa época, que o senhor teve e que lhe marcaram? Ou algum amigo dessa época? R – Ah, vai ser difícil. Em nível de amigo, eu tinha um grande amigo que era dinamarquês, que era de uma família que chamava Boyelsen - era primo deles - com quem eu brincava muito de moto, ele tinha uma moto. Então, a gente passeava e ia visitar as namoradas, saía de noite de moto e não sei o quê mais. E tinha a família Boyelsen também, cujo pai foi aquele que foi assassinado. Então, era com essa família. E que era muito amigo. Mas tinha muitos amigos ingleses, alemães, eu fiquei muito numa colônia estrangeira, então, eram, basicamente, alemães, italianos, franceses, ingleses e esse pessoal dinamarquês. P/2 – O Mackenzie tinha essa... Uma comunidade muito forte? R – Tinha de tudo, não é? Tinha muito brasileiro também, mas vamos dizer que a minha experiência de vida, o meu tipo de interesses, essas coisas me levavam mais para essa turma estrangeira do que me levavam para a turma brasileira. P/1 – E nessa ocasião, vocês moravam onde aqui em São Paulo? R – Aqui nós morávamos no Brooklin. P/1 – E a sua mãe, como ela fez para cuidar de filhos? R – Isso foi fácil. Nós éramos quatro, e ao voltar de lá... Minha mãe também tinha tido negócios na vida, ela aqui abriu um negócio, uma empresa de luvas industriais e fez vários negócios, e foi indo até... Depois que eu completei a faculdade, foi quando ela quebrou de vez. Aí que foi mais interessante. P/1 – Depois do Mackenzie o senhor resolveu... Como se deu a continuidade dos seus estudos? R – Aí eu entrei no Mackenzie mesmo, na Faculdade de Administração de Empresas e fiz o curso de Administração de Empresas. P/1 – E por que essa opção? R – Olha, para dizer a verdade, tinha duas razões: a primeira, eu gostava do Mackenzie realmente. Eu prestei no Mackenzie e prestei na FAAP, entrei em décimo segundo no Mackenzie. Mas a razão principal foi a época em que minha mãe quebrou. Aí quebrou e eu tive que trabalhar e, no Mackenzie, tinha o curso noturno e, na época, a FAAP não tinha. P/1 – E qual foi esse primeiro emprego? R – Primeiro emprego... Bom, eu tive vários primeiros empregos. O primeiro emprego mesmo foi num banco em que eu, teoricamente, trabalhava na Divisão de Câmbio do banco. Porque eu falava Inglês, eu falava Francês e, naquela época, tinha que escrever os documentos, receber os documentos em outra língua. E durou, mais ou menos, meio dia. Ao final de meio dia eu descobri que estava lá preenchendo fichinhas de câmbio e decidi que não era para isso que eu tinha estudado. Então eu saí. O segundo emprego foi nas Indústrias Matarazzo, naquele prédio das Indústrias Matarazzo, primeiro andar, com paletozinho cinza, não é? E eu trabalhei, basicamente, um dia. Porque ao fim daquele dia, eu também cheguei e disse: “Não, isso aqui não é para mim, isso...” Era uma puta burocracia que o pessoal punha só o paletó e sumia o dia todo. Quer dizer, eu achei que não era para mim também e fui embora. Aí, depois disso, eu entrei no Moinho Santista e fiquei um ano. E foi bastante interessante. Depois tive uma oferta de uma empresa, que se chamava Brasitex-Polímer, que era uma empresa de produtos químicos e que era propriedade de um francês, de um húngaro e eu fui trabalhar lá e fiquei lá três anos e pouco. E depois entrei na Alcoa. P/1 – E esse trabalho... O senhor começou esse trabalho cursando faculdade juntamente, não é? R – Isso. P/1 – E na faculdade qual foi... O senhor teve algum professor que marcou? Ou alguma matéria que o senhor teve maior interesse? R – Olha, eu era um péssimo aluno no sentido de que eu lia muito. Eu, basicamente, todo o tempo livre ia para a faculdade da USP, de Economia, que é do lado, e na biblioteca do Mackenzie. E eu tirei a biblioteca inteira sobre assunto de Economia e Administração e li tudo. Então o que eu fazia era no tempo morto ir para lá e ler todos os assuntos, ou seja, quando eu entrava na sala de aula eu já sabia muito do assunto, eu fazia uma pergunta para o professor, se ele não soubesse a resposta ou não desse a resposta que eu achava que era certa, eu pegava o jornal e começava a ler. Quer dizer, então eu era péssimo aluno, eu já tive a experiência de dar aula e alguém fazer algo semelhante, não é? Eu achei péssimo. Pensando bem, eu não era um bom modelo, mas em todo caso... O Mackenzie era muito bom, os professores... Teve algumas matérias que eu detestei. Estatística, por exemplo, eu tinha um professor péssimo de Estatística, eu detestei. Mas era uma excelente escola num padrão bem médio, não tinha nenhum expoente que eu me lembre. Mas era exigente, as matérias eram muito bem ministradas, os cursos eram bastante completos e contextualizados, eu gostei muito do Mackenzie. P/1 – E como era para esse adolescente, trabalhando e estudando, não é? O que ele fazia para se divertir? R – Bom, depende, não é? Eu tinha toda vocação para ser um vagabundo, quer dizer, era um negócio assim... Então, por exemplo, eu ganhei um carro da minha mãe quando fiz 18 anos, acho que na primeira semana eu dei uma batida enorme, acho que três meses depois eu dei uma capotada. Eu corria muito, a gente fazia corrida, na época, na avenida Morumbi. Inclusive tem coisas feias de acidentes que aconteceram graças a Deus não comigo. E aí minha mãe me tirou o carro, chegou e disse: “Não dá para ter confiança em você com o carro.” Então, a primeira coisa que eu tive que fazer foi comprar um carro. Eu comprei um Citroen 1943, quer dizer, nós estamos falando eu com 20 anos, ou seja, em 1973 esse carro já tinha 30 anos, não é? E eu tive que reformar o carro inteiro. Eu passava sexta à noite e sábado consertando para poder ir à festa no domingo e muitas vezes sem saber se o carro pegava na saída, não é? Mas aí era isso. E ir para a praia. Ia para o Guarujá na época, a gente tinha uma turma que ia passear, ia para praia. Eu jogava muito tênis, eu sempre joguei muito tênis. P/1 – E o senhor jogava aonde? R – Naquele clube inglês que tem na rua Visconde de Ouro Preto, perto da Consolação. P/1 – Me diz uma coisa: o senhor nos contou do seu primeiro e do segundo emprego. E o último emprego antes de entrar na Alcoa, na BASF, foi isso? R – Bom, essa empresa que se chama Brasitex foi comprada pela BASF. P/1 – E qual era a função do senhor nessa empresa? R – Eu comecei como administração de vendas. Aprendi muito também. A primeira coisa que fui fazer lá foi um trabalho de custo. A empresa tinha três mil e poucos produtos, o sistema de custo e precificação era muito interessante, tinha um sistema inventado por um húngaro lá, em que a gente pegava as matérias-primas e atualizava o preço cada vez que subia o preço de alguma matéria-prima. Então, tinha um sistema tipo computador, que era manual na época e que você pegava a ficha, pegava quais os produtos dos três mil e quinhentos produtos que usava aquela matéria-prima, atualizava o preço e multiplicava aquilo por dois ou por três para dar o preço de venda. E aí, o pessoal me contratou para estabelecer um sistema de custo. E só matéria-prima multiplicada por dois ou por três me parecia um negócio muito primário. Eu trabalhei um ano levantando os custos, vendo se as fórmulas estavam certas e, ao fim de um ano de trabalho, um sistema de custo que já tinha quatro assistentes trabalhando comigo e não sei o quê, eu cheguei à conclusão de que eles estavam certos: a matéria-prima multiplicada por três você ganha 30% e a multiplicada por dois você empata, e até hoje isso é verdade. Então, eu cheguei e falei: “Acabou meu emprego, porque esse negócio não precisa de mim mais.” Aí me deram uma administração de vendas, eu fiz administração de vendas, na administração de vendedores. E aí, uma vez, eu fui visitar meu irmão que trabalhava na Alcoa, para almoçar com ele, porque nosso escritório era razoavelmente perto e ele chegou e disse: “Olha, eu estou atrasado, vou atrasar uma hora, estão entrevistando aqui na sala ao lado para o pessoal da área financeira, você não quer entrevistar enquanto você me espera?” Eu disse: “Se tiver entrevista, por que não, não é?” Eu fui e me ofereceram uma função na Alcoa e me deram o dobro do salário que eu ganhava na Brasitex e que levou, mais ou menos, cinco segundos para tomar essa decisão. Quer dizer, não foi um grande planejamento assim, de carreira, não. Foi o prático. P/1 – E o senhor foi contratado para fazer o quê na Alcoa? R – Na Alcoa eles tinham um sistema, que eu acho muito interessante, em que entrava... Quer dizer, eu entrei pela área financeira, mas eles faziam a gente fazer um circuito de funções durante o primeiro

ano para decidir o que você gostava de fazer mesmo ou o que você fazia bem. Então, a minha primeira função foi para Poços de Caldas, na fábrica de Poços - isso em 1969 - e fazer um trabalho com o diretor contábil, ou seja, eu fui ser o assistente do diretor contábil e substituí-lo nas férias, que foram dois ou três meses depois. E foi muito interessante porque a companhia fechava o sistema contábil no segundo dia útil do mês, quer dizer, o segundo dia útil do mês, tudo feito na mão, não tinha computador na época. Então, nós estávamos fazendo a fábrica de Poços de Caldas e, às vezes, dava uma diferença de dois dólares, todos aqueles rateios que vai para lá, arredonda para cá e para lá, dois dólares, e às três horas da madrugada nós estávamos procurando os dois dólares. E eu, como não sou uma pessoa paciente, falava: "Estão aqui os dois dólares, vamos fechar esse negócio e esquece o assunto." Mas eu fiquei nessa função, eu fiz compras e aí, depois disso, basicamente, eu fui para planejamento financeiro. P/3 - Como foi o início lá em Poços? Estava em construção a fábrica, não é? A Alcoa estava se instalando no Brasil, como é que... R - Olha, foi muito interessante. Tinha o diretor de obras, que se chamava Tony Shefel e o diretor financeiro, a quem eu me reportava funcionalmente, era o Fred Ash. E eu fui para Poços de Caldas, eu tinha na época uma Berlineta Interlago vermelha. Então você imagina: Poços de Caldas, uma Berlineta Interlago era a única, não é? Eu era solteiro e voltava toda sexta-feira à noite para São Paulo, porque as festas, as gatas estavam todas para cá. E voltava de madrugada, na segunda-feira, para lá. Então, na Berlineta, o negócio era quanto mais rápido você conseguia fazer naquela estrada, era bem divertido esse pedaço aí. E Poços de Caldas era um problema porque você saía de noite e onde você fosse, no dia seguinte você chegava no escritório e falavam: "Ontem você esteve...". Havia duas boates, não é? Quer dizer, ou você jantava na casa do chefe ou você ia para o bar. Se fosse para o bar, todo mundo sabia onde você estava e se você fosse para a casa do chefe, estava lá puxando o saco, não é? Então era um negócio complicado. Nós morávamos numa república, com gente que até hoje... A maioria já se aposentou da Alcoa... Morava na república de dez engenheiros e eu. Foi um bom começo, foi muito divertido, tenho excelentes memórias e me ensinou muito do que era a Alcoa, do que era uma fábrica da Alcoa, o que fazia a fábrica funcionar. Quer dizer, eu peguei, a fábrica estava batendo estaca, a primeira fábrica da Alcoa. P/1 - E seu irmão, ele fazia o quê? R - Ele fazia compras. P/1 - E qual foi a primeira impressão que o senhor teve da Alcoa, assim, nesse início de trabalho? R - Olha, era muito bem organizado. Tinha um respeito por gente que me impressionou, mas sinceramente... Eu não sei como eram vocês nessa idade, mas nessa idade você está fazendo seu trabalho, tinha ou não tinha problema com alguma pessoa específica, mas não ficava pensando qual era a estrutura da empresa. O que funcionava? Funcionava, não é? E uma empresa que era pequena e que, na época, estava em construção, as pessoas tinham um objetivo claro, comum, e que fazia elas trabalharem junto, o que é muito gostoso. P/2 - Essa primeira fábrica foi a primeira fábrica no Brasil, não é? E o senhor sabe por que a escolha de Poços de Caldas? R - Sim, as minas de bauxita eram lá, aquelas minas eram de uma família que chamava Bayton, que o Paulo Egidio Martins era o presidente da empresa que detinha as minas, que eram da família dele. E Poços de Caldas era onde tinha as minas, então a ideia de fazer uma refinaria e uma redução de alumínio em cima da bauxita foi muito fácil. Tem outros históricos, quer dizer, o primeiro sócio nosso era o doutor Valter Moreira Sales e o doutor Valter detinha umas reservas em Araxá, em Minas Gerais também, que hoje é a CBMM. Ele tinha que desenvolver aquelas reservas, estava com dificuldade tecnológica de desenvolver a tecnologia específica para aquilo e estava sob pena de perder as reservas. Então ele tinha o interesse de fazer investimentos em Minas Gerais obviamente, a família dele vinha de Poços de Caldas também, tinha uma tradição, mas isso ajudava a manter a reserva. O outro sócio era Hana Maine. A Hana Maine era dona das reservas em Belo Horizonte, do que era uma empresa que se chamava na época KM, que foi Kantunes, que também estava sob pena de perder as reservas. Então, decidiram também investir em Minas Gerais na abertura de uma fábrica de alumínio. Tudo isso se juntou para que a fábrica fosse em Minas Gerais, em cima da reserva de bauxita. P/2 - E, senhor Alain, essas tecnologias eram tecnologias estrangeiras, não é isso? R - Isso. P/2 - E como é que foi a implantação disso? Trouxeram engenheiros de fora? Como é que foi esse processo? R - Trouxe engenheiro de fora que entendia de construção, que entendia de construção nas suas várias fases: civil, elétrica, mecânica etc. E veio um rolo de papel de uma fábrica, porque nós tínhamos uma fábrica semelhante no Suriname e tínhamos uma fábrica semelhante no México. Então, basicamente, veio aquele conceito para cá e foi se adaptando às técnicas de construção nacional. P/3 - Alain, em 1970 foi a inauguração da fábrica, não é? Qual foi a diferença depois da inauguração, o seu trabalho? O cotidiano? Como é que foi? R - Olha, em 1980... Bom, primeira coisa: em 1980, quando nós começamos... Não foi 1980, na verdade. Poços de Caldas foi 1972, alguma coisa assim. Foi em 1970 que, na realidade, a fábrica de Poços de Caldas começou. A ideia original da implantação da fábrica foi a substituição de importação. O Brasil importava 25 mil toneladas de alumínio, nós iríamos produzir 25 mil toneladas de alumínio e a ideia era a substituição de importação. No dia da inauguração, nós já tínhamos produzido cinco mil toneladas e não vendia, porque todo mundo achando que nós iríamos atrasar, importaram mais do que queriam, mais do que precisavam, ou tinha um estoque a mais do que precisava. Então nós produzíamos, produzíamos e não saía uma tonelada, não é? Inclusive, na época, uma coisa interessante foi... Vocês já tomaram a entrevista do Adjarna? O Adjarna Azevedo, ele começou como diretor comercial na época, eu me lembro de uma fase em que chega esse diretor comercial americano, novo, vai para o presidente - ia trabalhar com o diretor financeiro na época - ele vai para o presidente e pergunta: "Cadê a lista de clientes?" O presidente pega as páginas amarelas, dá para ele e diz assim: "Eu tenho certeza de que aqui dentro você vai achar." E assim que começou. E, obviamente, não vendemos nada nos primeiros cinco meses, não vendemos uma tonelada, foi um drama para a empresa e, eventualmente, aí começou a funcionar e etc. P/1 - E nessa fase, você fica quanto tempo na fábrica de Poços de Caldas, nessa função? R - Eu fiquei seis meses na fábrica de Poços de Caldas. Depois de seis meses na fábrica de Poços de Caldas, não estava dando o meu estilo de vida, a vida em Poços de Caldas. Eu tenho um irmão que tem 14 anos a menos que eu, quer dizer, então na época era adolescente e eu tinha uma ligação muito forte com ele, cada vez que eu ia embora na segunda-feira era um drama. E aí eu cheguei à conclusão de que não ia dar, eu cheguei para o pessoal e disse: "Olha, eu adoro a empresa, está tudo certo, só que em Poços de Caldas não dá." E aí o pessoal chegou e falou: "Ah, tudo bem, então vem para São Paulo." Eu passei a ser diretor de planejamento, não, gerente de planejamento na realidade, e comeci a fazer o planejamento financeiro da empresa, planejamento econômico, responsável pelo preço, negociação junto ao CIP, na época, de negociar o preço de alumínio, e foi por aí. P/1 - E isso aqui em São Paulo? R - Em São Paulo. P/3 - Onde era a sede? R - Esse escritório era na rua Libero Badaró, aí nós mudamos da Libero Badaró para a Praça da República. P/1 - E como se dá a expansão da Alcoa dentro desse contexto de mudança sua também? Você fica como gerente por quanto tempo? R - Eu não vou lembrar agora, mas nesse período de 1972, por aí, até 1974, 1975 - deve ser alguma coisa parecida - eu fiquei nessa área de planejamento financeiro, eu fiquei responsável, de novo, pelo preço e pelas negociações junto ao Banco Mundial, que tinha nos emprestado dinheiro. Então, todos os bancos, relações com bancos, relação com o governo, projeções financeiras, tudo isso eu fazia. Assumi a tesouraria da companhia na época e logo depois passei a ser diretor financeiro. Eu fiquei como diretor financeiro um tempo - não sei quanto tempo - mas em 1979 eu assumi a presidência da companhia e nesse período, de 1972 a 1979, eu participei e levei muito adiante as negociações que resultaram em triplicar o tamanho da fábrica. Então, a gente fez mais duas expansões nesse período. P/1 - E essas expansões foram na própria fábrica ou em outros lugares? R - Sempre na própria fábrica, sempre Poços de Caldas. E fizemos a expansão da empresa; até 1979, basicamente, o que a gente tinha era o que é hoje a fábrica de Poços de Caldas. P/3 - E como estava

a situação da fábrica perante a Alcoa mundial? A importância da fábrica? R – Perante a Alcoa mundial isso aqui não era nada e a fábrica era boa, o pessoal tocava a fábrica bem, mas não era... Do ponto de vista econômico era bom, porque nós autofinanciamos todas as expansões da companhia. Então, sempre era uma surpresa para o pessoal, porque a gente conseguia fazer isso. Tem pedaços assim, nem sei se são relevantes... Quer dizer, na época, eu fui o primeiro diretor financeiro da companhia que não era gringo. Não só aqui, em qualquer subsidiária da companhia. Eu me lembro de que o contador americano, o controller americano era totalmente contra a ideia de ter alguém que não fosse gringo, que ele confiasse e que tivesse controle. Então, quando eu passei a ser diretor financeiro, por força do presidente aqui e do diretor financeiro lá, ele chegou e me mandou uma lista de 40 itens que eu tinha que responder para ele sobre as operações do Brasil e que tinha que saber de fases, tinha que saber de contabilidade. Aí eu passei 15 dias preparando a lista e quando ele chegou, eu tinha um calhamaço de papel desse tamanho com todas as respostas: “Depois que você ler isso, a gente conversa.” E acabou ele me deixou ser diretor financeiro. P/1 – E quem era o presidente na época que, realmente, bancou essa promoção? R – O presidente na época eu acho que se chamava... Teve dois presidentes importantes aqui na época, mas acho que esse aí era o Belsineriki, que tinha sido diretor comercial anteriormente. P/1 – Alain, você colocou que essa expansão, inclusive as relações com essa questão do governo também, ficou sob sua responsabilidade durante esse período. E como era se relacionar com o governo militar nesse período do Brasil? Como era essa relação? R – Era bastante eficiente, não é? Porque você tinha solução para os problemas. Quer dizer, você tinha com quem conversar e que resolvia. Agora, tinha regras imbecis, não é? Isso foi no tempo do Delfim, então nós tínhamos, por exemplo, o controle de preço. A teoria era de você juntar as três empresas de alumínio na época - a Alcan, nós e a Votorantim - traçávamos nosso custo médio e levávamos ao CIP para pedir um aumento de preço decorrente dos aumentos de preço das matérias-primas. Bom, em qualquer país do mundo isso dava cana. Três empresas concorrentes juntarem para definir o seu custo médio. Já trocavam informação na hora e levavam para o governo junto, mas já era a regra. E era um sistema muito bobo porque o controle era sobre as matérias-primas. Tinha o alumínio, mas não tinha controle nenhum sobre a transformação. Então, extrudado, laminado, essas coisas rolavam soltas. O Adjarma, que era o meu companheiro diário em todas as coisas é que ia comigo também muito, a gente tinha muita negociação de Cassex para importar equipamentos. Aí o Adjarma quis sair em cima disso, energia elétrica o Adjarma é quem negociava, então nós tínhamos uma divisão de serviços muito boa. P/2 – Alain, nessa fase, ainda como diretor, houve algumas transformações ou grandes mudanças no processo de trabalho e de gestão? R – Não, eu acho que devagarzinho a empresa estava se abasileirando, substituindo os diversos diretores estrangeiros etc. por brasileiros e se acertando no Brasil, quer dizer, tendo confiança no Brasil. Eu acho que foi um dos grandes ganhos. Tendo confiança no Brasil ou criando oportunidades, contratando gente boa. Então, foi uma boa fase. P/1 – E em termos tecnológicos, essa tecnologia continuava vindo de fora ainda? R – Totalmente. Continua vindo de fora até hoje. Isso... A gente tem ganhos de processos e produtividade, mas a tecnologia básica veio de fora. P/1 – E você acaba assumindo a presidência da companhia em 1979 e, de novo, um primeiro presidente não americano no mundo também, não é? E como se deu esse processo? Você podia contar um pouquinho para a gente? R – Olha, isso é engraçado porque quando eu entrevistei para a empresa a primeira vez, o diretor de Recursos Humanos que me entrevistou, ele me perguntou: “O que você quer ser na Alcoa, à medida que você desenvolver aqui dentro?” Eu cheguei para ele e disse assim: “Eu quero ser o presidente da companhia.” Ele chegou e disse: “Isso todo mundo aqui quer ser, não é?” Eu disse: “Bom, mas se você me contratar, eu vou ser.” Também era bravata de garoto, não é? E aí, de repente, em 1979, o presidente à época, que se chamava Bobys Kleigon, decide que eu estava pronto para isso... Tinha uma escolha entre eu e outra pessoa e ele escolheu, foi até engraçado, foi diferente, porque eu, na época, estava divorciado. Então eu achava que isso podia criar algum problema, algum entrave nesse negócio. Na época, eu tinha um Corvette amarelo e um Chevrolet 1929 e eu vinha para o escritório com um dos dois, e aí o pessoal veio para mim e disse: “Olha, o negócio é o seguinte: o presidente da companhia não pode andar com um carro desse jeito.” Eu falei: “Eu acho que vocês vão me confundir, porque como é que... Quer dizer, eu trabalho para ganhar dinheiro, para fazer as coisas de que eu gosto, então se eu gosto disso e agora viro presidente e não posso fazer as coisas de que eu gosto, então está tudo errado, vocês vão confundir totalmente a minha cabeça, não vai funcionar esse negócio.” Ele disse: “Ah, então tudo bem, então você usa o que você quer.” E fiquei com meu Corvette amarelo. Mas aí, virei presidente da companhia foi em 1979 e eu já tinha feito com a minha turma na Diretoria... Eu já tinha feito um plano de ação, tinha vários negócios que a gente queria comprar, tinha negócio que a gente queria expandir, queria fazer negócio novo. Então estava tudo... Basicamente o plano mais ou menos alinhavado e foi a época em que nós compramos uma fábrica de cabos elétricos, compramos uma fábrica que temos em Recife, compramos uma fábrica de extrudados em Pindamonhangaba e começamos a ideia do projeto de São Luís do Maranhão. Foi muito interessante, foi um desafio enorme, trabalhava igual um louco, mas eu tinha um time de primeiríssima linha, gente muito boa: tipo Antônio Monteiro de Castro, que acabou sendo presidente da Souza Cruz e da British American Tabaco; o Paulo Periquito, que acabou sendo presidente da Brastemp - ainda é- depois o vice-presidente da Will Pool. Nós tínhamos o... Como é que chama? O Fausto Pena Moreira, o Eliéser Batista, que veio como tesoureiro e que acabou sendo presidente do BNDS... Tinha uma turma muito boa. O Fernando Tigre, que acabou sendo presidente da Alpargatas. O André Cangucu, que acabou sendo presidente da Eternit nos Estados Unidos. Tinha gente muito boa que começou a carreira aqui na Alcoa, naquela hora em que nós tivemos todo esse desafio, não só de compras e integração como também de fazer esse projeto em São Luís do Maranhão. P/3 – E Alain, qual foi a razão estratégica da Alcoa em expandir as suas atividades para transformação... R – Olha, o primeiro momento nosso, quer dizer, de 1970 até 1980, tinha sido de substituição de importação. Então, você produzia alumínio à medida que o Brasil precisava e você aumentava a fábrica e acabou o assunto. Sempre em cima de Poços de Caldas. O governo, com essa política de controle de preço, criava um problema muito grande para o primário, você tinha um preço de referência lá fora, não podia aplicar o preço de referência, você tinha que aplicar o que desse na cabeça do burocrata do Conselho de Preço enquanto que o transformado era livre. Então, a ideia foi basicamente ir para o transformado. Você vai para o transformado, passa o alumínio de um estado para outro e o outro preço era livre, porque não dava para definir um preço para laminados, já que existem várias ligas e aplicações. Então, a ideia foi sair do controle do CIP e ir para o transformado. Foi por isso que compramos todas essas empresas e a segunda etapa, que foi São Luís. A ideia foi de que o Brasil já estava numa outra direção. E a substituição de importação, como estratégia a longo prazo, não ia dar certo. Ou seja, não era suficiente a companhia aqui. Tinha que se inserir no mundo, tinha que ser competitiva e isso tinha que ser feito numa fábrica com tecnologia diferente e num tamanho diferente do que era Poços de Caldas. E foi aí que decidimos fazer uma fábrica no Nordeste, que seria uma fábrica com escala mundial. Então, a ideia foi pensando já numa mudança de Brasil que, na realidade, foi muito antecipada. Porque eu acho que levou quase 20 anos para o Brasil chegar onde a gente estava pensando, mas foi muito bom para a companhia. P/3 – Antes de a gente entrar na Alumar, eu queria que o senhor falasse um pouco sobre Itapissuma. Qual a importância de Itapissuma na época? A aquisição da fábrica? R – Na época Itapissuma foi um negócio interessante, porque Itapissuma eu tinha visitado quando era diretor financeiro com a ideia de comprar. E ela pertencia a um visionário do Rio de Janeiro, o Eurico Fister, que tinha construído uma fábrica sem ter tecnologia, tinha que comprar tecnologia alemã e não sei o quê. Construiu a tal fábrica, que não tinha nada a ver com o mercado, estava totalmente fora do mercado em Recife, quando o mercado era no Sul,

mas ele fez tudo com o incentivo da SUDENE na época e fez uma fábrica de primeira qualidade. Quer dizer, em nível de equipamento não tinha o que dizer, ele não tinha tecnologia operacional e estava fora de mercado para o tipo de produto que vendia. P/2 – Desculpe, só para deixar registrado: que fábrica era e que produto era? R – Fábrica de Recife, chamada Itapissuma, que a gente a chama aqui dentro de Itapissuma, e ela faz laminado de alumínio e extrudado de alumínio. Você imagina, tinha que levar o alumínio daqui até Recife, transformar em alguma coisa e trazer de volta para cá, porque o mercado era aqui. Eu tinha olhado essa fábrica, tinha tido interesse, tinha uma tecnologia que era um negócio que chama contínuus castre, que pega alumínio derretido e joga em cima de um rolo e sai uma chapa. A Alcoa tinha má experiência com isso, eu levei o projeto lá para fora, na época, e o pessoal me disse: “De jeito nenhum.” Por duas ou três razões, não é? Recife apresentava condições de trabalho sub-tropical, que ninguém nunca tinha tido sucesso em ter uma indústria em condições sub-tropicais, que era bobagem, mas era a visão de americano acêrca do Brasil. A segunda é que tinha essa tecnologia que a Alcoa conhecia, mas não tinha muito domínio sobre esses assuntos. Não consegui vender na época, eles mandaram um time de lá para dizer não. Então, inspecionaram tudo e me deram um ‘não.’ Aí, quando foi em 1979, que eu virei presidente, eu fui lá de novo, já nessa altura a empresa tinha quebrado, já estava na mão da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil. Foi uma negociação muito complicada, a empresa devia 120 milhões de dólares e eu fui falar com meu chefe e o meu chefe disse: “Você quer comprar?” Eu falei: “Quero.” Ele disse assim: “Você tem dez milhões de dólares.” Eu disse: “Mas como eu vou comprar uma empresa de 120 com dez?” Ele disse: “Bom, isso é teu problema.” “Quer comprar? Dez milhões de dólares.” Que até ficou uma brincadeira entre nós o resto da vida. Foi sempre: “Qual é o preço certo? Dez milhões de dólares.” E aí nós compramos por dez milhões de dólares. P/2 – E como você conseguiu isso? R – Nós fizemos uma negociação, porque o Governo também estava com problema, não sabia operar aquele negócio, estava perdendo mais dinheiro e nós fizemos a proposta: “Eu dou dez milhões de dólares para pôr capital de giro na empresa...” Nem dei para eles... “E nós vamos dividir os lucros por um período de tempo, numa tabela decrescente.” “Ao fim dessa tabela, se as projeções estiverem todas certas vocês terão recebido o seu dinheiro e nós ficamos com a empresa.” E assim foi feito. A negociação, na época, envolveu o Delfim, envolveu o Golbery, envolveu o presidente da Caixa Econômica Federal, o presidente do Banco do Brasil, o ministro, que na época acho que era o Rischbieter, não me lembro. Foi uma negociação complicada, mas saiu e funcionou. P/1 – E qual era a sua percepção de que... Por que a insistência em se comprar essa fábrica? R – Pelas razões que nós falamos. Quer dizer, o negócio do controle de preço. Era uma fábrica que transformava uma grande quantidade de alumínio, primeiro. E segundo, porque eu acreditava no Brasil. O problema é que o pessoal lá fora não estava acreditando ainda, quer dizer, acreditava, via os resultados financeiros, não chegavam a acreditar mesmo nos resultados financeiros, não tinha jeito de não acreditar, não é? A empresa continuava crescendo com capital próprio e sem problemas, então não tinha muito jeito deles dizerem não, tinham que dizer sim e funcionou. Durante muito tempo, foi um bom projeto para a gente. P/1 – E me deixa só comparar um pouco: essa estratégia de buscar outros tipos de negócio dentro do Brasil, isso é normal acontecer na Alcoa no resto do mundo, ou não? Porque aqui você trouxe, exatamente, uma estratégia em cima de um problema de preço, de controle de preço. É normal acontecer isso no resto do mundo? R – Normalmente o pessoal fica em cima. Na empresa, a coisa mais difícil que a gente tem é a pessoa que faz os dez por cento a mais do que é obrigado a fazer, não é? Quer dizer, você dá a fábrica para fulano tocar, ele toca a fábrica. Se você disser para ele: “Bom seria você olhar para ver o que os outros estão fazendo e fazer melhor.” Aí já é mais complicado ele ter vontade de aprender e fazer. Aí, a terceira coisa é fazer algo fora daquilo que está escrito. Além de representar um risco pessoal e de carreira, é desconfortável. Então, isso era a coisa mais difícil. Mas eu tinha um time de primeiríssima qualidade para qualquer ideia louca. Você podia vir com a ideia, o pessoal concordava ou não concordava, a gente tinha discussões boas sobre o assunto, mas uma vez decidido, o pessoal saía em frente convencido de que a ideia era boa e a gente vendia para os Estados Unidos também. Quer dizer, tinha que vender para o acionista, não era assim que a gente pegava o dinheiro e saía fazendo, tinha que vender a ideia para o acionista. E não há nada que seja mais irresistível do que o sucesso, não é? Você disse que ia fazer e fez, mostrou que fez. No mínimo, na Alcoa, você tinha a chance de continuar indo para a frente. P/1 – Vamos começar a entrar um pouquinho na Alumar, a opção de São Luís de se fazer lá a fábrica? E qual era a ideia exatamente dessa nova fábrica? R – Bom, a fábrica de São Luís foi uma decisão de... “Bom, vamos nos preparar para um novo mundo, então precisamos de uma fábrica que seja de tamanho de escala moderna, tecnologia diferente da de Poços de Caldas.” Onde é que isso cabe no Brasil? Nós começamos aqui pelo Sul, claro. No Sul não achamos as condições de energia, porto etc. de que a gente precisava, a ideia era fazer só uma redução de alumínio. Aí fomos para o Nordeste, Recife, do lado da fábrica de Itapissuma. Havia uma previsão na época... Tinha sido aprovado, no projeto original de Itapissuma, ou uma fábrica de alumínio... O pessoal da SUDENE não estava muito interessado, porque a energia viria de São Francisco, eles previam que haveria falta de energia com o passar do tempo. Os políticos locais queriam, mas perderam na época. Então nós fomos para o Norte. No Norte, as condições melhores estavam em Belém e a ideia nossa, quer dizer, além de fazer a fábrica de alumínio, a ideia era que fosse perto de uma cidade também, porque a experiência da Alcoa em operar cidades próprias... Ou seja, você faz uma fábrica no meio do mato, você tem que criar uma cidade, você tem que criar o supermercado, tem que criar a escola de balé para as crianças, é uma loucura. Nós já tínhamos feito isso várias vezes nos Estados Unidos e a decisão era que nós não faríamos isso. Teríamos que nos apoiar em alguma infraestrutura já existente e Belém seria o lugar adequado, estávamos construindo Tucuruí. Mas o governador do estado do Pará, na época, não queria. Tinha aquela turma de esquerda que achava que multinacional era tudo ruim e estava tudo errado, e não queriam, de jeito nenhum, perto de Belém. E nós tínhamos colocado ali perto de Belém mesmo. Quer dizer, não dentro da cidade de Belém, mas num rio que se chama rio Capim, que fica um pouquinho mais para baixo. Não queriam, de jeito nenhum, lá e nós tentamos dois outros lugares em volta de Belém, não queriam. Aí fomos até São Luís do Maranhão acompanhando a costa e chegamos a São Luís do Maranhão, tinha uma infraestrutura. Tinha uma desvantagem da distância da energia elétrica até São Luís do Maranhão, mas tinha uma infraestrutura, tinha um porto, tinha uma cidade e etc. e acabamos conversando com o governador na época, que era o Castelo, que é hoje o prefeito, muito entusiasmado, e ajudou muito para que a decisão fosse tomada por São Luís do Maranhão. No entremeio, a Alcoa chegou à conclusão de que não haveria alumina para essa fábrica, então nós tínhamos que fazer uma fábrica de alumina também, uma refinaria e foi feita. De repente... A fábrica, que era uma fábrica de 200 milhões de dólares, passou a ser uma fábrica de um bilhão e 400 milhões de dólares, de um bilhão de dólares, mais ou menos, na época. Bom, eu tinha 33 anos e achava que: “Não tem problema, deixa comigo.” E arrumamos um endividamento, o maior empréstimo que o Brasil levantou na época, que eram 800 milhões de dólares. E fizemos uma aventura para trazer 70 banqueiros americanos para cá, levamos para Tucuruí, que ainda estava em construção; levamos para MRN, que era a bauxita; levamos para São Luís, depois levamos para Poços de Caldas, fizemos uma aventura, alugamos avião... Essa é outra história muito divertida, mas no frígir dos ovos levantamos 800 milhões de dólares e saímos com um projeto. E, no meio desse projeto, a Alcoa lá fora teve um problema econômico, aí decidimos vender metade do projeto para a Shell na época, vendemos 40% do projeto para a Shell na época. Entrou a Shell, 40%, tocamos o projeto, que era uma monstruosidade naquela época, porque um milhão de dólares por dia, de gasto, durante quatro anos, é muito dinheiro. E isso, com uma estrutura mínima, não é? Porque era estrutura para tocar a fábrica de Poços de Caldas. Quer dizer, então, que o pessoal

trabalhava aqui 24 horas por dia, fazia tudo, não é? Mas muito bom. Fizemos o projeto, as projeções eram fantásticas. Só que no dia em que inaugurou o projeto, o preço do alumínio já estava quase metade da projeção, o Caixa da empresa mal dava para pagar os juros do empréstimo, não dava para pagar nada. Então, foi uma dificuldade grande e havia duas saídas na época: ou a gente tentava vender mais - a Alcoa não tinha dinheiro para nos acudir - ou a gente ia para a frente. E eu decidi que a gente ia para a frente, ia procurar um acionista que pudesse entrar com o dinheiro. E aí é que entrou o Sebastião... O Sebastião Camargo tinha, na época, um incentivo do imposto de renda, da construção de Tucuruí, e que ele tinha que aplicar na região Norte. Então ele tinha, na época, 400 milhões de dólares de incentivo fiscal que ele teria que aplicar no Norte. Ele tinha um projeto que era um projeto de quartzo que tinha lá, e tinha esse dinheiro parado. Eu fui visitar o Sebastião, aí sentei com ele, expliquei o projeto e etc. e ele se interessou. Ele era muito cuidadoso, levou tempo, ele queria me conhecer, queria conhecer a Alcoa, ele não falava Inglês. E foi uma negociação bastante rápida e muito interessante porque ele gostou da ideia, gostou da empresa, gostou dos executivos da empresa, que eu apresentei, e ele tinha... Assim... Nós começamos a negociação, aí ele chegava e dizia assim: "Bom, o negócio é muito simples: para cada direito seu, eu quero uma obrigação e para cada obrigação minha eu lhe dou um direito, e o contrato não passa de 20 páginas." Bom, americano vem de uma tradição que o advogado ganha por página. E a gente não tem esse sistema, porque nós temos, no Brasil, que, por exemplo, você se refere ao código comercial e as cláusulas já estão definidas. Nos Estados Unidos, você redefine as cláusulas a cada contrato. Então, o contrato primeiro veio desse tamanho, o Sebastião devolveu o contrato e disse: "Olha, mais do que 20 páginas não vale." E eu com aquela agonia porque a fábrica lá... Eu precisava dobrar a fábrica para poder pagar o empréstimo e não tinha outro jeito, tinha que fazer, não é? E vai para lá e vem para cá, e segura as mãos dos gringos... (troca de fita) E, finalmente, saiu o contrato. Não saiu com 20 páginas, mas também não saiu aquele catauro que nós estávamos acostumados a fazer. E foi muito bom. Aí, eles fizeram a construção, eu acho que a Camargo também aprendeu muito com nosso sistema de segurança, nossa dedicação às coisas bem técnicas, bem-arrumadas, com segurança total dos empregados, tudo isso foi bom para a Camargo e foi excelente também para a Alcoa porque saiu o dobrar a fábrica, porque nós pegamos um momento de mercado muito fraco. Então, saiu muito barato a construção e salvou a fábrica, salvou a empresa na época. P/1 – E como é que foi, na verdade, nessa composição... Como é que ficou o grupo controlador? R – Na realidade, a Alcoa, naquela época, já detinha 100% da Alcoa Alumínio. A Alcoa Alumínio tinha 60% da Alumar e o grupo Camargo entrou com 40% da Alcoa Alumínio. Quer dizer, ele não tinha controle mas era o maior acionista da empresa Alcoa Alumínio. E assim foi feito. P/1 – E a ideia... Porque, no começo, quando você nos coloca de toda a estratégia, de como aconteceu aí da São Luís, você fala que tinha um problema de energia, não é? E você vai visitar Tucuruí. Quer dizer, na verdade, já se tinha a ideia de se usar a energia vinda de Tucuruí, não é? R – Não, a fábrica foi montada em cima da disponibilidade de Tucuruí, porque Tucuruí naquela época era uma unidade totalmente independente do Nordeste, não era interligada com o Nordeste, não era interligada com o Sudeste. Então, ela precisava de um tomador de energia grande, que foi a nossa fábrica, e logo depois a Vale do Rio Doce veio com a dela, que fez em Barcarena. P/1 – E qual foi a primeira impressão que você teve de Tucuruí? R – Ah, foi fantástico, é uma obra... Eu visitava a obra... Eu visitei muitas vezes aquela obra com o doutor Sebastião, então eu a acompanhei desde o começo. Era uma obra fantástica, eu nunca tinha visto algo daquele tamanho, acho que chegaram 40 mil pessoas trabalhando na obra. Era um negócio... Eu nunca vi. O Sebastião ia, eu acho que a cada 15 dias. Ele ia para lá, acompanhava... Se ele encontrasse um parafuso no chão, pegava, conversava com os gerentes. E foi uma convivência com ele... Porque depois ele, obviamente, tinha que falar com os políticos locais, o ministro de Minas e Energia... E eu o acompanhava nessas viagens, algumas delas, e aprendi muito com ele, com o trato dele com as pessoas, a humildade e, ao mesmo tempo, a firmeza com o que ele queria, era muito interessante. P/1 – Vamos voltar um pouquinho e já entrando nessa... Eu queria que você falasse qual a primeira impressão que você teve do senhor Sebastião? R – Olha, a primeira impressão dele foi, obviamente, no escritório dele. Ele, apesar de estar sentado num escritório que é do tamanho dessa sala aqui, ele ocupava mais espaço do que o escritório. Quer dizer, a personalidade dele era muito forte, mas, ao mesmo tempo, não era uma pessoa arrogante. Era uma pessoa que escutava, que olhava no olho, fazia a pergunta adequada, escutava muito mais do que falava. Ele era mais interessado na pessoa do que no negócio, naquela fase. Foi uma boa experiência. P/1 – Diga uma coisa: nesse processo de negociação, o que mais te marcou na postura profissional dele? Nesse processo de negociação? Na participação da Alumar? R – O Sebastião tinha a capacidade de simplificar o problema. Esse exemplo que eu uso, das 20 páginas, de que cada direito gera uma obrigação e cada obrigação gera um direito, é muito simples. Quando se fala assim: "É muito simples..." Mas, executar isso é muito difícil. Simplicidade é muito mais difícil de fazer do que complexidade, não é? E ele tinha a natureza de trazer a coisa para o ângulo, para a simplicidade. Eu me lembro, uma vez, uma conversa que nós... Depois que nós passamos pela fase de investimento, eu visitava o Sebastião a cada 15 dias. Contava como estavam as coisas, batia papo sobre vários assuntos e não sei o quê, e tal. Uma vez, ele estava construindo o hangar dele aqui em Congonhas, no Morro Vermelho, e ele chega para mim e diz assim: "Alain, eu demiti o engenheiro de obra." Eu estava com meus problemas, não fui na conversa dele, continuei na conversa que eu estava com ele. Aí, passa 15 dias, eu vou lá e ele fala de novo: "Eu demiti o gerente da obra." Eu disse para ele: "É o segundo gerente de obra que você demite, o que está acontecendo?" Aí ele me mostra umas fotografias da construção da obra que, na realidade, na época, era terraplanagem. E era uma terraplanagem que tinha lama em cima da terraplanagem. Eu disse: "Bom, choveu, eu não sou engenheiro e choveu, tem água na terraplanagem." Ele disse: "Não, engenheiro que não sabe que água não corre morro acima tem que ser demitido." O que ele queria dizer é que quando faz terraplanagem, você faz no ângulo, que é para quando chover, a água correr para fora, não ficar enpoçada, não é? Mas a frase é de uma simplicidade, não é? "Não sabe que a água não corre morro acima." Que é a natureza dele, quer dizer, ele trouxe isso para um negócio que qualquer um entende, sem conversa: "Tem que fazer um declive de 2% e não sei o quê mais e se for no Nordeste, que chove mais..." Essa é a natureza dele, de trazer isso para uma simplicidade. P/1 – Você nos contou também que viajou muito com ele para Tucuruí. Como é que era ele na... Como é que ele agia na obra quando ele chegava lá, nessas visitas em que você o acompanhou? Como é que você o via tomando as decisões lá? R – Ele escutava todo mundo, ele apostava nas pessoas, deixava-as tomar as decisões. Quando discordava também, não tinha dúvida. Ou quando ele tinha uma opinião formada, não tinha dúvida de onde é que ele estava na discussão. Era claro. Mas ele escutava. O importante... As pessoas gostavam de trabalhar para ele porque ele impunha desafios. A Camargo Correa era conhecida não só por ter enfrentado desafios enormes nas hidrelétricas e etc. mas como também por inovar, e ele acreditava nas pessoas que vinham com inovação, que tentavam coisas novas. Principalmente aquelas que não só tinham a ideia, como também executavam. Quer dizer, tomavam responsabilidades da sua proposta, então ele... E ele andava tudo, ele conhecia todos, ele andava por todos os lugares, não tinha restrição nenhuma. P/1 – E me diz uma coisa: você tem algum fato, algum episódio marcante da sua convivência com ele que você pode contar para a gente? Pode ser ou em trabalho ou mesmo pessoal. R – Eu estive com ele em várias fases da vida dele, mas acho que sempre foi a atenção, o carinho mesmo. Quando ele tinha diferença de opinião, era respeitoso na diferença de opinião. Eu nunca senti que ele tivesse falta de respeito ou que não escutasse a minha ideia, mesmo que a dele fosse melhor e que eu, no final, concordasse com a dele. Mas nunca foi como imposição, ele trazia... Me trouxe muito para a família dele, quer dizer, então eu participei muito da vida da família, como cresceu a família também nesse processo de participar de uma

empresa multinacional, porque para ele também foi... A participação na Alcoa também foi um treinamento global, de globalização para ele, para a família dele. Então, eu acho que tinha uma relação muito boa. P/1 – Se a gente tivesse que definir o espírito empreendedor do senhor Sebastião, como é que você definiria? R – Era um homem que acreditava nele mesmo primeiro; acreditava nas pessoas que ele tinha em volta; tomava os riscos adequados, mas tomava; era uma pessoa de palavra. Nas relações dele, seja com fornecedores, com acionistas, seja com políticos, ele era um homem de palavra, o pessoal tinha totalmente confiança nele. E era um homem de respeito também, não abaixava o nível das coisas. As pessoas, na fase em que eu o conheci... O pessoal do governo, que na época eram o Golbery, os presidentes militares, depois não tinha ninguém que tivesse alguma coisa a dizer do Sebastião Camargo, nada a não ser respeito, amizade... Como chama...? Admiração. Era incrível. Ele era uma unanimidade. P/1 – Alain, eu vou pedir que você faça um exercício de abstração: se a gente tivesse alguns jovens aqui, o que você acha que o senhor Sebastiãoalaria para esses jovens? R – Olha, ele acreditava em trabalho, acreditava em dedicação, eu acho que acreditava em visão. E, certamente, acreditava em execução, porque ele era um homem que não achava que só as palavras fossem importantes. Eu acho que, basicamente, isso continua sendo... Também a minha vida é isso e é o que faz a vida, quer dizer, não tem muitas opções. E era para ele período integral, não era sábado e domingo, não é? Não tinha esse negócio de equilíbrio entre vida e trabalho não, era tudo a mesma coisa. A vida dele, a vida da família dele, a vida do trabalho era tudo uma coisa só. P/2 – Alain, vamos começar a voltar para... P/1 – Deixa eu só retomar uma coisa que o senhor falou antes da entrevista. O senhor estava falando da importância da Construtora, da Camargo Correa, do perfil do senhor Sebastião em desenvolver tecnologia de hidrelétrica no Brasil. Eu queria que o senhor retomasse essa questão. R – Bom, tudo bem. Até a Camargo Correa começar a fazer projeto no Brasil, de hidrelétrica, o Brasil dependia de tecnologia, seja europeia seja americana... Quer dizer, os projetos de hidrelétricas eram levados... Cemig... Eram levados aos Estados Unidos e voltavam projeto, e se construía uma pequena hidrelétrica, em Minas Gerais normalmente, e pronto. O Sebastião foi o primeiro a fixar essa tecnologia no Brasil, a desenvolver um grupo. Ele não era engenheiro, mas tinha a capacidade de reconhecer o que faltava na engenharia brasileira, o risco que se precisava tomar. E, obviamente, não se toma risco com hidrelétrica, não se toma grandes riscos, não é? De entender o tamanho do risco que estava fazendo, que estava tomando e ir buscar os recursos necessários para poder fazê-lo. Ele foi o primeiro a fixar essa tecnologia no Brasil. A gente pensa que isso foi há muito tempo, mas isso é de 1950, 1960, não é tanto tempo. P/1 – Eu queria que o senhor falasse um pouquinho da visita que o senhor fez à fábrica em Jaú, comparando com as fábricas da Alcoa. O que o senhor aprendeu também com o senhor Sebastião? R – Dentro dessas negociações com o Sebastião, eu levei uma vez o presidente da Alcoa, que se chamava (Frankferlo?) para vir visitá-lo aqui. E ele nos convidou para ir para Jaú, porque ele tem uma fazenda em Jaú. Ao lado da fazenda em Jaú tem uma fábrica de produtos têxteis, que se chama Jauense - ou chamava na época. Então, parte do programa de passar o fim de semana na fazenda foi visitar a Jauense. E impressionou muitíssimo uma fábrica têxtil. Eu não sei quem já visitou uma fábrica têxtil, mas tem de tudo que é tipo. A fábrica do senhor Sebastião era absolutamente imaculada, era perfeita, as máquinas todas no layout certo, os equipamentos de manutenção no lugar certo, as ferramentas de manutenção todas marcadas, o chão da fábrica imaculado. Foi uma lição do que poderia ser uma fábrica e do que poderia ser uma fábrica no Brasil para o presidente de companhia americana que nunca tivesse vindo a uma fábrica de outros no Brasil. Isso foi uma lição. Ele disse: “Puxa, mas vocês conseguem ter gente treinada e disciplinada o suficiente para tocar uma fábrica desse jeito?” Num ambiente que é badernado, que a gente conhece. Foi uma das grandes atrações do negócio com o senhor Sebastião também, porque ele tinha o mesmo sentido de ordem, de organização, de disciplina que nós tínhamos. P/1 – E quando ele fecha a participação da Camargo Correa com a Alcoa, o que o senhor acha que levou assim.. O que ele desejava? Porque o senhor falou que preparou a família e os negócios para o futuro, não é? O que aconteceu depois da década de 80? De que ele se apaixonou pelo projeto da Alcoa? R – Primeiro era um bom negócio para ele. Na época, era um excelente negócio para ele. Então, eu acho que a primeira coisa é que era um bom negócio. E a segunda era essa conexão internacional que vinha através da Alcoa. E depois, exposição de métodos, sistemas, processos e etc, que eu acho que foi essencial para ele. P/1 – Voltando um pouquinho para a Alcoa, o senhor participou do processo de diversificação da Alcoa na década de 1990, não é? Como é que foi essa participação? R – Diversificação? P/3 – A Alcoa chegou inclusive a produzir tampas, não é? R – Ah, sim. Aqui no Brasil? Não, dentro do processo nosso de crescimento, quer dizer... Então, o que foi? A primeira fase foi substituição de importação, a segunda fase foi uma defesa contra os controles de preço, que estavam atrapalhando muito a rentabilidade da empresa. A terceira fase foi uma mudança para a globalização da empresa, quer dizer, a inserção dela na competitividade mundial, e pá, pá, pá. E a quarta foi trazer lá de fora todos os negócios que a gente fazia, fazíamos, em diversas partes do mundo, e ver o que serviria no Brasil. E uma delas foi essa fábrica de tampas. Nós tínhamos isso no mundo inteiro e não tínhamos no Brasil. Então, trouxemos esse negócio aqui para o Brasil, depois teve outras coisas. Nós tínhamos uma distribuição de alumínio no Brasil inteiro, a ideia foi: quem sabe, fazer a primeira loja de materiais de construção padrão no Brasil? E nós tínhamos esquecido de que o pessoal trabalhava tudo por fora, nós não podíamos trabalhar. Então, perdemos um monte de dinheiro nisso, mas não foi uma diversificação... Teve uma diversificação que foi essa linha que nós chamávamos de “tem de tudo”, e trazer outras atividades da Alcoa para o Brasil. (troca de fita) P/3 – Então, Alain, retomando... Em relação ao negócio principal, qual é a importância dessas empresas para a Alcoa aqui no Brasil? Em termos estratégicos? R – Olhe, uma empresa tem que estar em crescimento, porque se não estiver em crescimento as pessoas começam a definir o seu cargo por milímetro de sala, milímetro quadrado de sala. Então, a certa altura, nós já tínhamos feito São Luís, tínhamos triplicado São Luís, tinha que continuar crescendo e o continuar crescendo na hora passou a ser... O Brasil não oferecia mais condições de energia elétrica para... Grandes blocos de energia elétrica, disponíveis para expansão. E então, a ideia foi sair atrás da diversificação de outras coisas. A gente tinha algum conhecimento fora da... Porque também sair para um negócio que não se sabia nada, era mais difícil. Então, fomos procurar negócio que a Alcoa já tinha, esse negócio de tampa era uma coisa... A Alcoa fazia tampa de alumínio, o mercado saiu de tampa de alumínio e foi para tampa de plástico. A Alcoa desenvolveu uma tecnologia que dava certa competitividade. Nós tínhamos expandido isso no mundo inteiro, só faltava o Brasil e a América Latina. Aqui eu peguei um rapaz, que se chamava Roberto Torres. O Roberto era muito dinâmico e a ideia foi: como é que a gente conseguiria fazer isso o mais rápido possível em todos os lugares da América Latina? E nós expandimos isso pela América Latina inteira, o negócio de tampas. Ai, depois, saiu que... Em cima dessas tampas, já vendendo a tampa, por que não fazer PET também? Fazer as garrafas e dentro da mesma tecnologia. Porque antes que os outros começassem a fazer, nós já tínhamos montado no Brasil e na América Latina toda, tomadas as posições e grandes marketing share desse negócio. Com o decorrer do tempo, a tecnologia disponível, as outras pessoas tinham condições competitivas melhores, às vezes, e nós acabamos saindo dos dois mercados. Mas foi interessante, ganhamos muito dinheiro em cima disso e saímos. Não tem essas coisas de tecnologia. É assim... Quer dizer, umas vezes você tem, outras vezes você não tem, outras vezes as coisas superam, mudam. Ai... P/2 – E toda essa sua ação de expansão junto à América Latina você já estava como presidente da Alcoa da América Latina, não é? R – Isso. P/2 – Quando você assume a vice-presidência da Alcoa mundial? R – Em 1982, alguma coisa assim P/2 – 1982 ou 1992? R – Desculpe, é 1990, é alguma coisa assim. P/1 – Diga uma coisa: você podia nos dizer quais foram os principais desafios que você enfrentou na Alcoa dentro dessa carreira bonita que você teve... R - Lá fora ou

aqui? P/1 – Aqui. Na sua carreira na Alcoa como um todo. Quais foram os principais desafios? Você pode citar um aqui, um lá fora? R – Olha, o grande desafio sempre foi realizar o que você diz que vai fazer. Primeiro, ter coragem de suas convicções, não é? Achar o que você quer fazer. Segundo, ter gente em volta de você que, realmente, faça a coisa. Porque quem faz são os outros, você tem ideia, a ideia é barato, executar a ideia é que é difícil. Ter gente que faça isso comprometidamente e com bom resultado é mais difícil. Eu sempre tive sorte de ter gente muito boa, muito comprometida com o negócio e tentar identificar essa gente cedo. Por exemplo, o Franklin, que trabalha aqui na Alcoa hoje. O Franklin era consultor da companhia e uma vez ele saiu da sua consultoria e foi para Busalini, não é? Eu cheguei e falei: “Isso não vai dar certo, não é seu estilo. No dia em que você se encher de lá, você pode mandar... Que no dia seguinte você tem o escritório aqui.” Durou três meses e ele veio. Ele veio e está trabalhando com a gente esse tempo todo. Ele foi comigo para os Estados Unidos e voltou para cá como presidente da companhia. Então, gente é muito importante para mim. Segundo, é tentar criar para as pessoas um contexto no que elas estão fazendo, por que elas estão fazendo, porque é uma escala de valores que é consistente quando a gente tem... Por exemplo, a Alcoa chegou a 150 mil pessoas e se você acredita em pessoas e tem 150 mil em 40 e poucos países, e nós tínhamos 400 fábricas, você tem que poder delegar. E para delegar, você tem que ter confiança, ter comunicação e você tem que ter uma escala de valores que todo mundo reze pela mesma cartilha, porque para a pessoa tomar decisão, ela tem que ter segurança. Porque vem de conhecimento e vem de um contexto dentro dessa caixa. Eu posso tomar a decisão sem perigo e a pessoa toma... Se essa escala de valores não é consistente e você não a vive, quer dizer, na realidade você aplica de um jeito, aplica de outro e a pessoa não sabe para que lado ela vai, você não consegue delegar mais. Aí você quer ter uma organização que fica policiando as pessoas, eu não tenho. Então, são as coisas que eu aprendi nessa vida de Alcoa. É isso, é ter uma ideia, é ter gente, é executar bem, é ter uma escala de valores e que a vida é essa aqui, não tem outra. P/1 – Alain, me diz uma coisa: como é que você, olhando para essa sua trajetória na Alcoa e olhando para a própria companhia, qual é a contribuição da Alcoa para a indústria mundial do alumínio e para o Brasil? R – Bom, a Alcoa, 90% das ligas de alumínio que existem no mundo foram todas desenvolvidas pela Alcoa. Então, toda aplicação do alumínio e etc. tudo que, basicamente, existe, quase tudo foi desenvolvido pela Alcoa. Em nível tecnológico, é muito interessante o que ela fez. Porque é uma indústria razoavelmente moça, tem 120 e poucos anos, e que teve que cavar o seu lugar na frente dos outros metais, pela capacitação de ter... A capacidade de desenvolver solução. Então, a Alcoa foi a inovação, foi criatividade, foi aplicação dos seus produtos, soluções de problemas diferentes. Em nível de Brasil, não só nós trouxemos isso, mas também é uma empresa, pelas suas características próprias de valores, inserida na comunidade. Eu acho que isso é uma diferença que a Alcoa tem no mundo inteiro, ela realmente... Eu acredito - e a Alcoa acredita - que você não tem bom negócio em ambiente mau, então você tem que trabalhar no ambiente e você também não pode trabalhar isso simplesmente mandando um chequezinho seja para quem quer que seja, para fazer o ambiente melhor. Você tem que trabalhar nisso. Então, a gente faz o apoio através dos funcionários da companhia, tornando a cidadania uma parte da vida deles na empresa. Eu acho que nós criamos, no Brasil, muitos desses modelos. Recuperação do meio ambiente, por exemplo, nós fomos a primeira empresa que fez recuperação de meio ambiente. A fábrica de São Luís foi a primeira empresa que fez um relatório de impacto social no Brasil. Quer dizer, voluntariamente. Não foram coisas que nós fizemos porque era obrigado a fazer, nós fizemos porque queríamos fazer. Recuperação de áreas mineradas, em Poços de Caldas, voltando ao estado natural da área, tudo isso... Eu fui criticado, na época, pelo pessoal de Minas e Energia dizendo que nós estávamos aumentando o custo de mineração para o Brasil e não sei o quê e, na realidade, não aumenta, fica melhor. Hoje todo mundo faz, não é? Então, eu acho que a Alcoa trouxe vários modelos que acabaram servindo, a gente trocava informações com... Vocês estiveram com o Gerdau, o Jorge, e eu, todo ano... Nós reuníamos as diretorias das duas empresas e discutíamos os métodos, os processos, o que tínhamos aprendido naquele ano e etc. Sempre foi uma troca de experiências. Eu acho que a empresa trouxe muito para o Brasil. P/1 – Eu queria que você falasse um pouquinho da sua participação no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. R – Ah, isso de novo é uma extensão da filosofia da companhia. Como, por exemplo, eu participei da formação do Uscap, nos Estados Unidos, em que está a GE, a Dupont, eu e várias outras empresas, na qual nós propusemos ao governo um sistema para resolver o problema do CO2, achando que tinha que resolver. O governo americano não estava tomando iniciativa e todo mundo disse: “Puxa, mas isso é ruim para o alumínio, não é?” Porque alumínio consome energia e energia nos Estados Unidos é térmica, então vai criar um problema para vocês mesmos. Eu disse: “Mas você tem que ter responsabilidade perante o mundo, isso aí vai se resolver, de um jeito ou de outro nós vamos resolver esse problema, o importante é que o mundo seja o lugar certo para a gente estar, para criar os nossos filhos.” Então, eu criei isso nos Estados Unidos. E a mesma coisa é com o desenvolvimento sustentável. Você tem que pensar no hoje, tem que pensar no amanhã e tem que pensar em como você vai se adaptar a isso. Ignorar é que não dá, isso a gente nunca fez. P/2 – Qual é a sua atividade? A função atual? R – Bom, eu agora sou chairman da Alcoa. Deixei de ser empregado da Alcoa no dia 30 de julho, eu continuo chairman da companhia até abril do ano que vem. Eu sou membro do Conselho do Citibank, da IBM, da Renault... E agora comecei um negócio novo que vai ser um private (Trec?) no Brasil, que se chama (Worb Pinks?), que vai investir, sei lá, um bilhão e meio de dólares no Brasil nesses próximos cinco anos, sei lá, alguma coisa assim. P/1 – Eu queria que você falasse, agora para já ir fechando, qual é o seu estado civil? R – Eu sou casado há 16 anos, tenho duas filhas fantásticas, de 27 e 25 anos, uma está fazendo... A Joana, que é a mais velha, está fazendo MBA em Colúmbia, ela trabalhava na Google, parou para fazer o MBA agora, e a outra está fazendo Medicina. As duas moram em Nova York. P/1 – E o que você faz nas suas horas de lazer? R – Olha, eu gosto de jogar tênis, que continua sendo o meu esporte predileto. Eu gosto muito de ler; gosto de voar em helicóptero - eu tenho um helicóptero no qual eu voou; gosto de fazenda - tenho gado e vou lá tratar, resolvo fazer o trabalho lúdico de fazer de conta que eu sou cowboy... E conviver com minhas filhas, porque eu passo muito tempo com elas. P/2 – Eu queria lhe fazer outra pergunta: qual o seu sonho, Alain? R – Olha, o meu sonho é que minhas filhas tenham uma vida muito boa, achem maridos excelentes. Nessa linha de minhas filhas tem minha enteada também, que é a Luísa, que já é casada e que agora tem um filhinho também. Que essa gente tenha uma vida melhor do que eu tenho ou que tenham mais equilíbrio na vida do que eu tive e que o mundo seja melhor. Depois que eu passei por ele e onde eu passei, que tenha feito alguma diferença. P/1 – E, Alain, você falou durante a sua entrevista que trouxe muita coisa de carro, de gostar de correr e tal. Continua sendo, vamos dizer assim, um prazer? R – Bom, eu tenho uma Ferrari 590, não mudou. Helicóptero, carro esporte e essas coisas, isso não mudou ainda. Com 66 ainda não mudou. Vai mudar um dia, mas eu me lembro de que o Sebastião até muito velho tinha uma Harley Davidson. Eu chegava para ele e dizia assim: “Puxa, ainda tem uma Harley Davidson?” Aí, ele tinha um amigo que uma vez chegou para ele e disse assim: “Quantos cavalos tem esse...?” Tinha 48 cavalos na época e ele chegou e disse: “E um burro sentado em cima.” Mas ele tinha também isso, quer dizer, isso faz parte da gente garotão ainda, não é? Faz parte da imagem que a gente quer ter de si próprio. P/2 – Bom, Alain, para finalizar eu queria que você falasse o que achou de ter participado dessa entrevista. R – Foi ótimo e eu acho que a gente esquece o quão é importante isso no futuro, quer dizer, tem um pouco de eu, eu, eu, que eu não gosto muito, mas eu acho que é importante essa mensagem: por que as coisas aconteceram? O que faz as coisas serem o que são? Por que a gente está aqui? Eu acho que isso ajuda a construir os pilares, você não sai muito dessa base para ir para frente. P/1 – Para finalizar, qual foi o maior aprendizado que você teve

na vida? R – Eu acho que simplicidade. A capacidade de simplificar é importante. P/1 – Em nome da Alcoa e do Museu da Pessoa... R – Eu vou dizer mais uma só. Quando eu assumi a presidência da companhia, um tio, que tinha sido presidente de uma empresa que se chamava Renault, me disse: “Alain, o governador é eleito por quatro anos, o senador é por seis; o presidente da companhia pode durar cinco minutos, então, não leva muito a sério o teu cargo.” E até hoje é verdade. P/1 – Você se lembra do dia da entrevista em que você falou que queria ser presidente? R – Lembro. P/1 – Você fez essa ligação: “Eu cheguei onde...” R – Não, eu nunca pensei que ia chegar a presidente da Alcoa, isso estava totalmente fora da escala. P/1 – Eu queria agradecer em nome do Museu, da Alcoa e da Camargo Correa. FIM DA ENTREVISTA