

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Um século de desenvolvimento industrial no Brasil - 100 anos da White Martins (WM)

Sempre olhando para frente

História de [José Antônio Bortoleto de Campos](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 12/02/2021

Projeto Um século de desenvolvimento industrial no Brasil
100 anos da White Martins
Entrevistado por Monique Lordelo e Consuelo Montero
Depoimento de José Antônio Bortoleto de Campos
São Paulo, 04 de novembro de 2011
Realização Museu da Pessoa
Código WM_HV049
Transcrito por Nana Foster
Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – José Bortoleto, obrigada pela sua presença, o Museu da Pessoa e a White Martins têm um grande prazer em recebê-lo.

R – Sou eu que agradeço.

P/1 – Para gente começar, por favor, o seu nome completo, data e o local de nascimento.

R – José Antônio Bortoleto de Campos, local de nascimento, Jardinópolis, estado de São Paulo, dia 13 de setembro de 1955.

P/1 – E o nome dos seus pais?

R – Meus pais, Sebastião de Campos, Maria de Lourdes Bortoleto de Campos.

P/1 – Seus avós?

R – Meus avós, Antônio Bortoleto e Ermelinda Bortoleto.

P/1 – Conta um pouquinho da história da sua família, seu Bortoleto. Vocês são da onde, a história dos seus avós, seus pais?

R – Então, os meus avós eles são, eles eram, né, hoje já falecidos, de Ribeirão Preto. O meu avô de descendência italiana, de uma família muito humilde. E depois o meu pai também era filho único da minha avó, uma pessoa também muito simples, muito humilde. Minha avó quando teve meu pai, o marido dela deixou ela, ela ficou sozinha na vida e foi uma vida muito difícil. Tanto para ela quanto para meu pai. E meu pai, aos poucos ele cresceu, fez uma técnica em mecânica e sempre foi um lutador. Encontrou a minha mãe, começaram a namorar, se casaram e meu pai era torneiro mecânico, foi durante muito tempo, ele levou a vida de empregado de torneiro mecânico. Depois se mudou para Jardinópolis, que é a cidade onde eu nasci, e lá ele trabalhou de empregado também durante muito tempo e depois ele conseguiu montar uma oficina por conta própria. Aí já casado com a minha mãe, né, e depois teve a gente, nós somos em três irmãos, eu e duas irmãs, uma vida naquela época de muita luta, muita batalha. A minha mãe era lavadeira de roupas, e a minha avó, a mãe do meu pai, sempre morou com a gente, porque ela não tinha praticamente família. A gente então morou em Jardinópolis durante muitos anos, uma cidade muito pequena onde se conhecia todo mundo, uma cidade bem interiorana. E depois quando eu tinha 15 anos de idade nós mudamos para Ribeirão Preto, pois meu pai quis transferir a oficina dele de Jardinópolis para Ribeirão. Então, nós fomos para Ribeirão, a gente mudou para lá, ele montou a oficina em Ribeirão Preto e nós, então, começamos a nossa vida. Se bem que já em Jardinópolis, quando eu tinha 12 anos de idade mais ou menos, até interessante, que meu pai queria de todo jeito que eu fosse trabalhar na oficina dele, com ele. Mas não era bem o que eu gostava, então, o que acontecia? Eu ia jogar minha, eu ia na escola, né, normalmente de manhã, aí chegava a tarde eu ia jogar uma bolinha com meus amigos, mas era normal ele pedir para alguém me buscar para mim poder ir trabalhar com ele na oficina e eu não queria aquilo. Aí chegou um determinado dia que eu falei: “Pô, eu vou arrumar um serviço.” E saí, eu tinha 12 anos e fui procurar serviço. Encontrei lá no escritório contábil em Jardinópolis, um trabalho e comeci a trabalhar lá fazendo serviços de entrega de documento, busca de documentos, né, e ali fiquei até os meus 15 anos. Depois então, quando a gente foi para Ribeirão Preto, eu fui trabalhar com meu pai até conseguir um emprego em Ribeirão Preto. Aí trabalhei com ele na oficina durante um período, um pequeno período e aí consegui um outro emprego em Ribeirão, na Passalacqua & Cia. Fiquei lá por volta de um ano, mais ou menos; e o meu pai, tendo a oficina mecânica desde lá de Jardinópolis, ele conhecia um vendedor da White Martins e meu pai era fã da White Martins, porque naquela época, principalmente, era uma das únicas empresas que visitavam, né, as oficinas em Jardinópolis, aquele negócio todo. E meu pai se apegou com a White Martins e naquela oportunidade, ele perguntou para esse vendedor: “Escuta, você não tem nenhuma oportunidade para o meu filho lá, e tal...” “Ah, pede para ele fazer uma ficha, seu Sebastião.” O nome do meu pai. Aí meu pai pegou a ficha todo entusiasmado, me entregou, eu preenchi e entreguei para ele mesmo. Aí ele entregou para o vendedor e determinado dia me chamaram para que eu fosse lá fazer uma entrevista. Aí eu marquei, fui lá, fiz a entrevista com diversas pessoas, inclusive com o gerente naquela ocasião e acabei acertando para entrar na White Martins. Isso foi em 10 de novembro de 1971. Há 40 anos atrás, tá fazendo agora dia 10 de novembro. E aí eu comeci na White Martins como office boy, né, e naquela oportunidade, office boy na White Martins, ele fazia café, ele limpava o banheiro e tinham algumas outras atividades também de fazer, interessante, a gente ia numa outra unidade que a gente tinha que buscar os depósitos bancários, depois eu voltava naquela unidade ali, enchia uma bolsinha de dinheiro e ia para o banco. Quer dizer, eu era um menino ainda de 15 anos, não tinha nem 16 anos completos, com uma bolsa cheia de dinheiro, fazendo depósito, fazia isso todo dia, fazer um negócio desses hoje em dia seria um absurdo, né? E aí depois devagarzinho, a gente foi crescendo dentro da White e estamos lá até hoje. Agora a nível de família, com isso tudo que foi acontecendo, é que em conjunto com isso, eu fui estudando também, eu fiz o curso de Administração de Empresas, depois eu fiz Economia, fiz Ciências Contábeis, a nível de superior e depois fui fazendo outros cursos, né. As minhas irmãs também estudaram e cada uma acabou tomando o seu rumo, né. E meu pai e minha mãe lá em Ribeirão Preto, acabaram melhorando um pouco de vida, né, com a oficina do meu pai e tal, mas uma vida sempre difícil, sempre de muita luta e para poder sobreviver o dia a dia. Mas o mais importante de tudo, uma família sempre muito unida, uma família que estava sempre junto, né, nos momentos de dificuldade, nos momentos de felicidade. A minha mãe faleceu com 61 anos, foi muito sofrido porque eu, dessa caminhada toda de White Martins, a gente acabou ficando longe da família, a partir de uma determinada época, que eu fui para Uberlândia, depois voltei para Ribeirão, aí depois vim para São Paulo e quando minha mãe ficou doente, eu estava em São Paulo. Ela teve um câncer, ficou um ano e meio doente e eu tive que dar uma atenção, mas aqui de São Paulo, ficaria bem difícil, ficava bastante difícil. Mas a gente fez o que podia até a morte dela. E meu pai tá vivo até hoje, tem 88 anos, tá bem graças a Deus, uma pessoa maravilhosa, que eu sou fã dele.

P/1 – Tem a oficina ainda? Ele?

R – (Choro).

P/1 – Não?

P/1 – Fica à vontade, tá? Como é que era, conta um pouco de Jardinópolis, como que era tua escola, onde você estudou?

R – Então, vamos. Duro é agora, né. Mas vamos lá. Eu entrei na escola, em Jardinópolis, eu tinha 6 anos, naquela época não tinha escolinha, esses negócios, não tinha, né, você entrava direto no primário. Como Jardinópolis era uma cidade, assim, bem tranquila, a gente ia para escola... No começo foi até interessante também que a minha irmã tinha que me levar, porque chegava na escola eu, até hoje eu não sei porque, eu não queria ficar, mas eu não queria. Aí tinha dias que eu tinha que voltar e tinha dias que eu acabava ficando lá, e tal, mas até que depois, aos poucos, eu fui me adaptando e acabei ficando bem na escola. Tinha muitos colegas, porque em cidade pequena, a gente muito unido, pessoas muito próximas, né (choro e soluços).

P/1 – Fica tranquilo, se quiser tomar uma água, parar um pouquinho...

R – ... Mas então, na minha infância, a gente tinha muitos amigos e eu adorava, sempre adorei, né, muito esporte, futebol, sempre gostei muito de futebol. Então, era normal a gente sair da escola e depois à tarde ir jogar uma bolinha com o pessoal, com a turminha. Quando não, ia apanhar manga, ia nuns lugares lá que tinha muito pé de manga e ia apanhar manga com a molecada, foi muito gostoso! E naquela época tinha um fato interessante que, chegava à noite, você fazia as suas lições à tarde e à noite era normal as famílias se reunirem, você levava as cadeiras lá para calçada, né, ficava sentado ali, aí vinham os vizinhos, aquele negócio, então ficava aquela reunião de amigos em frente de casa. Era muito gostoso e uma oportunidade que meu pai tinha, ele acabou construindo nossa casa lá no fundo e a oficina dele na frente, então era uma participação muito grande também das pessoas que trabalhavam com ele na oficina, com a gente e era uma vida muito gostosa, muito gostosa mesmo. Totalmente diferente da vida que se leva, né, hoje, muito diferente.

P/1 – Nessa época, você lembra que ele comentava da White Martins, já conhecia?

R – Já, porque lá em Jardinópolis mesmo, né, porque quando ele era empregado, a White Martins já visitava aquela oficina que ele trabalhava como empregado e como ele era a pessoa de confiança, de confiança do dono, na época, então ele já tinha uma relação com os vendedores da White Martins. Aí depois, quando ele abriu a oficina, eles passaram a visitá-lo também e a vender para ele né, isso lá em Jardinópolis.

P/1 – Na área de solda?

R – A parte de solda, de gases de solda, né, e de alguns produtos consumíveis também, mas tudo voltado para solda. E aí ele sempre, meu pai sempre foi um consumidor muito pequenininho, mas da White Martins. Ele tinha aquilo no, e tem até hoje, né, ele... (Choro e soluços)... Desculpa.

P/1 – Você falava que não gostava de trabalhar muito na oficina, né, era uma criança. Mas você lembra dos equipamentos que o seu pai tinha na oficina, como é que ele usava?

R – Lembro, meu pai, ele tinha torno, ele tinha furadeiras grandes, furadeiras pequenas, tinha plaina, tinha máquinas de solda, tinha todos os equipamentos que uma oficina de torno possui em ajustamento e esse negócio todo. Aí de vez em quando, eu ia até ajudar ele, coitado, porque ele pedia tanto para mim ir lá. Aí tinha uma forja que naquela época, ela era manual e para você fazer aquecimento, às vezes de cardan de caminhões, então botava aquilo lá e a gente tinha que ficar rodando aquela manivela para soprar ar e para ficar a chama, o fogo, aquecendo aquele equipamento. E depois aquecia bastante que chegava num determinado ponto, chegava no ponto correto para fazer um embute, ele dava uma retraída, aí você enfiava uma outra peça que tinha que botar nela, mas era um tempo danado. E a gente tinha que ficar ali naquele negócio, rodando aquilo lá, terrível, era uma das coisas que eu detestava, mas eu ia para ajudá-lo, porque eu ficava até com dó, porque ele queria tanto que eu participasse com ele na oficina, mas eu não queria. E o que me deixava também transtornado é quando eu vinha do grupo, com a minha bolsinha, carregando, e eu via lá de trás, via lá na minha casa, assim, em frente, lenha, que meu pai comprava lenha que a gente cozinhava, minha avó cozinhava a lenha, fogueira a lenha. Então, ele comprava de caminhão de lenha e quem levava essa lenha para dentro (risos), e a nossa casa lá no fundo, aí já ia eu e minhas irmãs, mas as minhas irmãs, coitadas, né, mulheres, acabavam não levando quase nada, aí era eu que transportava aquela lenha toda para dentro. Meu Deus, aquilo era terrível, mas tinha que fazer, fazia, né, então tudo aquilo foi me, falei: “Eu tenho que arrumar um trabalho, e tenho que arrumar um trabalho fora daqui, senão eu vou ficar nesse negócio que eu não gosto e não é o que eu quero.” E aí foi o que aconteceu, arrumei um trabalho e me livrei disso daí. Mas eu ganhava tão pouco no começo, então eu trabalhava nesse escritório e, às vezes, eu chegava em casa no final do mês, com um dinheirinho e entregava para minha mãe, né, porque ela que comprava as coisas para mim e tal. Ela falava: “Mas, Zé Antônio, esse dinheiro que você está ganhando não dá nem para você comprar uma calça, sai de lá, vem trabalhar com teu pai.” “Não, mãe, devagarzinho eu chego lá. Deixa eu ganhar esse dinheirinho mesmo que, pô, é o que eu quero, tal e tudo bem.” Um dia, eu entregava as coisas e buscava na casa dos clientes, de bicicleta, um dia estava chovendo e eu fui então buscar uns papéis, umas notas fiscais, nas casas dos clientes, levei um tombo, caiu toda papelada na lama, nossa, eu não sabia o que fazer, falei: “Vou para casa e ver o que eu faço com isso aqui.” Cheguei em casa, mostrei para minha mãe, ela ficou quase louca: “O que nós vamos fazer com isso?” Aí deu um jeito, passou um pano, não sei o que, botou para secar. Aí eu fiquei lá esperando, né, até que aquele negócio ficasse numa situação mais ou menos, porque eu falei: “Como é que eu vou chegar no escritório com esse negócio todo danado?” Aí cheguei lá com os documentos e tal, já numa situação melhor, o pessoal: “Não, pô, isso acontece e tal.” Mas olha que tristeza, aquele dia eu fiquei transtornado. Teve um dia que eu larguei a bicicleta, não sei o que eu fiz que eu estava trabalhando, chegou à tarde, encostei a bicicleta num lugar e fui embora para casa, esqueci que eu estava com a bicicleta e dormi. No outro dia fui pegar a bicicleta, cadê a bicicleta? Procura essa bicicleta e nada, falei: “Roubaram.” E procura daqui, procura dali, como a cidadezinha era muito pequena, daí veio uma pessoa: “Escuta, aquela bicicleta verde...” Era verde. “Verde folha não é do Zé Antônio?” Aí minha mãe: “É, realmente, a bicicleta dele sumiu.” “Não, tá lá em frente a minha...” Acho que era padaria, “Em frente ali a padaria e tal, vai lá buscar a bicicleta.” Aí eu fui todo feliz buscar a bicicleta (risos), esqueci a bicicleta.

P/1 – E como é que foi a mudança para Ribeirão?

R – A mudança para Ribeirão ela foi no início um pouco traumática, né, que naquela época, sair de uma cidade pequena, para uma cidade maior,

né, Ribeirão Preto perto de Jardinópolis era um negócio, assim, mas, por outro lado, a gente queria ter alguma coisa de olhar o futuro e enxergar alguma coisa diferente, né. A gente ainda, nosso conhecimento de vida, a gente enxergava muito pouco a nível de amplitude, porque morava em uma cidade pequena, vivia aquele mundinho, então a gente não tinha muita visão. Mas para gente já era importante, a expectativa era grande com relação à conquista, a busca de alguma coisa para gente, para mim e para as minhas irmãs, né. Então, a gente ficava muito preocupado com relação à mudança, mas numa expectativa muito boa em relação àquilo que poderia trazer para gente, né, e graças a Deus, acabou dando certo, né.

P/1 – E você continuou estudando lá?

R – Eu continuei estudando, nessa época eu fui para Ribeirão e fui fazer o colegial. Naquela oportunidade, você tinha que prestar também exames para poder entrar no colégio. Eu graças a Deus entrei num colégio, o melhor colégio de Ribeirão Preto, Santos Dumont, e lá eu fiz o meu colegial, os três anos de colegial. E depois então eu fui fazer a faculdade, lá em Ribeirão Preto, no Moura Lacerda, eu fiz os quatro anos de Administração, depois com mais dois eu faria Economia e fiz, com mais dois, eu fiz Contábeis e fui seguindo a minha vida à nível de estudo, eu sempre gostei muito, muito mesmo, então, eu nunca deixei de fazer alguma coisa à nível de escola, eu sempre busquei alguma coisa diferente.

P/1 – E por que Administração?

R – Administração é interessante, né, porque, na verdade, o meu pai, porque naquela época, os pais direcionavam muito: “Pô, você vai fazer Engenharia, vai fazer Engenharia.” Mas como eu comecei a trabalhar na área contábil, eu trabalhei nesse escritório contábil em Jardinópolis, depois em Ribeirão Preto eu também trabalhei com meu pai, mas no escritório, fazendo papelada, esse negócio, depois Passalacqua, escritório, White Martins, escritório, eu acabei gostando da área e olhando muito mais o lado administrativo do que o lado técnico, né. Então, eu acabei preferindo essa área de Administração de Empresas, depois com Economia, com Contábeis, né. Interessante que nessa época, a minha esposa... Pode falar agora?

P/1 – Pode

R – Minha esposa, o nome dela é Terezinha Cestari Campos, a gente se casou em setembro de 1976, mas a gente começou a namorar também lá em Jardinópolis, ainda quando fazia o ginásial. Então, quando eu me mudei para Ribeirão Preto, eu já namorava a Terezinha, já tinha começado a namorar ela. Aí lá em Ribeirão, eu trabalhava durante o dia, fazia faculdade à noite e naquela depois já fazia aí uns três, quatro anos que namorava, eu comecei a achar que eu precisava ganhar mais dinheiro. De que forma que eu vou ganhar mais? Então o que eu fiz? Teve uma época que eu comecei, eu tinha um amigo que vendia relógio, aí eu conversei com ele e passei a vender relógio também. Nos períodos vagos, sábado, domingo, à noite, às vezes, quando não tinha faculdade, eu ia nos amigos, nos parentes vender relógio. Aí não bastasse aquilo eu falei: “Eu preciso de mais alguma coisa.” Aí eu montei um escritório contábil, mas na minha casa, eu comecei a pegar escrita fiscal para fazer em casa e peguei muitas. Chegou uma época que, além do meu trabalho, da faculdade e de vender relógio, eu tinha lá mais de dez, quinze escritas fiscais para fazer em casa, né, fazia de sábado, domingo, de feriado, de madrugada, era um negócio, assim, maluco. Mas deu tudo certo, fiz, consegui ganhar meu dinheirinho e aí, aos poucos, fui comprando todos os meus móveis, porque naquela época era difícil, fui comprando os móveis, guardando. E quando foi em 1976 a gente casou. Então, foi muito legal também, muito bacana, porque muito difícil, foi uma conquista realmente.

P/1 – Ela foi sua única namorada?

R – Minha única namorada. Foi minha única namorada.

P/1 – Daí você trabalhou um pouco e conseguiu levá-la para Ribeirão?

R – Então, a gente se casou em 1976, quando eu já estava em Ribeirão, né. E quando a gente se casou a gente foi morar em Ribeirão Preto, eu aluguei uma casa, era mil, mil não sei o que lá... Mas que era uma casa muito simples, de um lado de um grupo. Mas o valor do aluguel não era barato, era caro também perto daquilo que eu ganhava, então, foi uma vida sempre muito difícil, a gente naquela luta. A casa que eu morava, quando eu casei, tinha, tipo assim, uns 80 centímetros e um corredor, de largura, e um corredor, assim, mais ou menos de uns 15 metros para chegar na casa. E chegava onze horas da noite, tinha sirene o dia todo, né, mas chegava onze horas da noite, tocava a sirene da hora que terminava as aulas, aquele barulho terrível, né, e nós tivemos nosso primeiro filho ali, Mateus. E, meu Deus do céu, que loucura, que loucura, chegava, aquela sirene tocava o dia todo e chegava de noite também, quando eram onze horas da noite, aquela sirene. Um dia a gente estava dormindo, e estava chovendo, chovendo muito, de repente, começou a cair água pelo negócio da luz, tem o buraco ali que vem a luz, o lustre, foi uma loucura, começou a cair de balde de água. Aí pegamos esse menino, né, porque o Mateus era novinho ainda, criança, no colo, debaixo do guarda-chuva, botamos uma roupa tal e saímos para rua, meu pai morava a duas quadras dali, aí fomos lá para casa do meu pai, uma chuva que Deus mandava, de madrugada e aí, lá fomos nós, mas foi legal, foi bacana, muito bacana. Na minha formatura, numa das minhas formaturas eu fui

no meu fusquinha, eu tinha um fusquinha 62, só que ele só pegava no tranco (risos), depois da minha formatura estava eu, minha esposa, minha sogra e tinha uma tia também da minha esposa, que estava junto, entramos no carro, e para esse carro pegar? Não pegava de jeito nenhum, foi um tal de empurrar carro para lá, empurrar carro para cá, uma loucura, um absurdo. Eu ia namorar, em Jardinópolis, e teve uma época que eu tinha uma DKW, só que a DKW na época era outra coisa, e para pegar essa DKW? Aí eu ia sair e minha esposa, ela morava em sítio e o sítio era próximo da cidade, mas era um sítio e esse sítio não tinha luz naquela época, não tinha energia, então a gente namorava com lamparina durante uma boa época, então, botava a lamparina e ficava namorando. Depois na hora de ir embora, às vezes, chovendo, tudo alagado lá, aquele barro danado e o carro não pegava, quem disse que a DKW pegava (risos)? Aí tinha os irmãos dela que levantar para empurrar a DKW debaixo de chuva para que eu pudesse ir embora. Mas a DKW, eu já tava bem, porque durante muito tempo eu ia de ônibus, né, eu ia namorar de ônibus e voltava aí onze horas da noite, ia a pé até o sítio e voltava, quer dizer, era interessante.

P/1 – Como vocês se conheceram?

R – No colégio. No grupo, no grupo mesmo, lá em Jardinópolis.

P/1 – Você tinha quantos anos?

R – Eu devia ter aí... A gente... Depois eu fui para Ribeirão tinha 15, devia ter uns... Não, que a gente se conhecia, acho que desde uns 11 anos de idade. Que a gente começou a namorar, uns 14, uns 14 anos.

P/1 – Tem algumas bodas aí, né (risos)?

R – Tem (risos), a gente se casou, eu me casei eu tinha 20 anos, não tinha 21 completo ainda. E ela tem a mesma idade que eu então, muito interessante, muito bacana.

P/1 – Ok. E então, como é que foi a tua entrada na faculdade, como é que foi isso? Você lembra? Sua primeira semana de aula, vestibular... ?

R – Eu já trabalhava na White Martins, né, mas em Ribeirão Preto. Eu tinha uma... Não era ansiedade, né, eu sempre fui uma pessoa que buscava, tinha muita esperança em buscar meus ideais e um dos ideais que eu tinha realmente era fazer faculdade, porque a minha vida sempre foi difícil, muita luta. E eu tinha uma expectativa muito grande, principalmente com relação às provas que a gente fazia de vestibular, né, e durante o período de vestibular foi para mim, foi uma ansiedade muito grande e uma expectativa muito grande. Quando eu tive na faculdade e soube que eu havia conseguido a pontuação para entrar, nossa, aquilo para mim foi uma festa (choro).

P/1 – Como que você comemorou?

R – Eu lembro que eu comemorei voltando para casa (choro e soluços), abracei muito minha mãe, minha mãe desejava muito isso também, né. Pela própria situação dela, muito humilde, e do meu pai. O sonho da minha mãe era que os filhos dela estudassem e que fossem alguma coisa na vida. E minha maior festa foi essa (choro), foi poder abraçar minha mãe e meu pai e celebrar com eles e dizer para eles a minha vitória, foi muito bom.

P/1 – E daí você já estava na White então?

R – Já estava na White, estava na White Martins de Ribeirão Preto. E eu fazia tudo a pé, né. Ia trabalhar de manhã, aquela época eu voltava para almoçar, andava uns “quilometrozinhos”, mas ia almoçar em casa, voltava para trabalhar e à noite ia para faculdade a pé também. Tinham alguns amigos que moravam ali perto, a gente ia a pé. Quantas madrugadas a gente varou estudando para as provas, porque não tinha tempo de estudar durante o dia, a gente estudava muito na madrugada, muito mesmo, era tudo muito difícil, mas com muito valor.

P/1 – E você na White fazia o que, já nessa época?

R – Na White Martins, depois que eu fui, eu nunca me contentei em fazer apenas e tão somente aquilo que era da minha função. Estava dentro de mim, eu sempre procurei um espaço para ajudar alguém, então, quando eu era office boy, eu tentava sempre olhar o serviço de um amigo lá de um caixa, ver como ele fazia e, às vezes, ele precisava de ajuda e eu ficava, às vezes, um pouquinho fora de hora, na hora do almoço, para ajudá-

lo e para que eu pudesse aprender também. Então com isso, o que acontecia? Quando normalmente vagava aquela função, às vezes a pessoa mudava de cargo, subia e tal, normalmente as pessoas me ofereciam aquela vaga, por quê? Porque eu já sabia o trabalho daquela pessoa. Então isso foi acontecendo em diversos cargos. Eu saí de office boy, eu fui ser um auxiliar de caixa, depois fui carteirista, e assim por diante, fui volante, passei por todos os cargos internos ali, administrativos. Até que um dia, aí eu cheguei num ponto em que eu era tipo de um substituto de um chefe do escritório, tinha lá uma função, que fazia rodízio com todos quando entravam de férias, aquele negócio todo, fazia folha de pagamento, era eu quem fazia isso. Mas eu comecei a perceber: “Pô, mas não é escritório, não vai ser aqui que eu vou conseguir o que eu quero, que é crescer.” E comecei a olhar um pouco, analisar dentro da empresa e percebi que a área de negócios era a área que eu tinha uma afinidade, que poderia trazer para mim as conquistas que eu, de repente, que seria interessante para mim. E aí um dia eu cheguei num amigo lá de trabalho, que ele trabalhava na área de vendas, falei: “Pô, se um dia tiver uma oportunidade em venda de gases, dá um alô para o seu chefe (porque eu não tinha muita afinidade), dá um alô para o seu chefe, vê se ele me dá uma oportunidade.” Tudo bem e passou o tempo e teve mesmo. Naquela época, criaram uma vaga lá de controlador de rotas e deram para essa pessoa, para o José Arthur, ele era promotor de vendas, aí ele veio falar comigo, eu falei: “Pô, Zé, eu gostaria sim.” Aí ele foi falar com o gerente dele, o Bittar, tá falecido já, e o Bittar falou: “Não, Bortoleto, não, o Bortoleto é muito tímido, muito retraído, ele só fica no cantinho dele ali, trabalhando, como é que ele vai trabalhar com vendas?” E não quis de jeito nenhum, aí o Zé Arthur, sendo meu amigo, me conhecendo, ele foi falar com o gerente, que ele tinha amizade também na época: “Pô, seu José Carlos, dá uma oportunidade para o Bortoleto tal.” E o Zé Carlos, já gerente, até indo um pouquinho contra a pessoa que seria meu chefe, pediu para esse meu chefe para me dar uma oportunidade, ele me deu, mas deu contrariado, deu contrariado esse oportunidade, tipo assim: “Vamos botar para ver o que acontece.” E eu fui trabalhar em negócios com ele e foi muito difícil, porque num primeiro momento, ele não queria que desse certo, mas eu batalhei muito, lutei muito, ao ponto de, depois de algum tempo, essa pessoa virou um amigo muito grande meu, esse José Abud Bittar. Foi um professor meu a nível de negócios e o Bittar um dia virou para mim, falou: “Olha, Bortoleto, (foi ele que me contou) aconteceu isso, isso e eu me enganei completamente e hoje eu tenho contigo o seguinte, as pessoas merecem oportunidade. Se eu não tivesse dado a oportunidade, se eu não tivesse ouvido o Zé Carlos e o Zé Arthur, eu não teria te dado essa oportunidade e hoje você está aí.” Então, foi um outro fato interessante da minha carreira e que depois a gente virou amigo e o Bittar me ajudou muito, uma pessoa que aprendi muito com ele, muito mesmo e foi outro fato interessante, porque se eu não tivesse eu mesmo procurado e se eu não tivesse encontrado pessoas que me ajudassem eu não tinha, de repente eu teria ficado no escritório contábil.

P/1 – Então, daí você foi para área de vendas e continuou fazendo faculdade à noite e trabalhando na White com vendas?

R – Isso, exatamente.

P/1 – Você precisava viajar? Como era teu cotidiano?

R – Aí foi o seguinte, quando em, porque eu fiquei no escritório durante seis anos e durante esses seis anos, aí eu já estava na segunda faculdade, quase aí, eu, nesse início dava para fazer o meu trabalho, porque eu ficava mais em Ribeirão Preto e regiãozinha ali e fazia faculdade à noite. Depois eu terminei de fazer as faculdades, né, eu tinha, eu sempre tinha muita vontade de fazer Direito também e Direito, eu acabei não fazendo, por quê? Porque aí já estava com duas crianças em casa e acabava, eu viajava muito, porque eu comecei a viajar muito toda região, era uma região muito extensa e só tinha eu mesmo como promotor de vendas, então eu ficava fora praticamente a semana toda. Até que depois de quatro anos e pouco, me convidaram para ser um chefe de vendas, naquela época chamava chefe de vendas setorial. Era uma outra área, área de produtos industriais, aí eu cheguei até ir para São Paulo fazer um curso, fiquei lá em São Paulo duas semanas, quando eu terminei o curso, que ia assumir esse chefe de vendas setorial, apareceu uma oportunidade para o meu chefe para ir para uma outra unidade. E aí então eu, ao invés de ir para chefe setorial uma outra área, me convidaram para ir para o lugar do meu chefe, que era chefe de vendas mesmo em Ribeirão Preto. E aí eu assumi naquela oportunidade e foi interessante, porque a White Martins estava acabando de construir uma unidade em Sertãozinho, 1981, e tinha acabado de mudar também o gerente de Ribeirão Preto e ele virou para mim e falou: “Oh, Bortoleto, você fica em Sertãozinho, trabalha lá e você toca a unidade. Eu sou o gerente, mas você vai estar lá, você que se vira.” É uma unidade lá em Sertãozinho, então eu fui para lá, fizemos a inauguração da unidade, fiquei lá muitos anos administrando aquela unidade e subordinado ao gerente de Ribeirão Preto, até que acabou o cargo de chefe de vendas de gases, aí eu fui convidado para ser supervisor de distribuição da região Ribeirão Preto. Então eu, embora eu trabalhasse em Sertãozinho, eu morava em Ribeirão Preto mesmo porque são 20 quilômetros de distância, não precisava morar em Sertãozinho, aí eu voltei a trabalhar em Ribeirão Preto, fiquei lá também um tempinho como supervisor, até que fui convidado para ser gerente da unidade de Uberlândia, isso em 1985. Aí me recordo até hoje também, porque foi a primeira vez que nós mudamos efetivamente de Ribeirão Preto e eu tinha um fusca, um fusca branco, 85, era zero, eu tinha tirado, estávamos eu, minha esposa e meus dois filhos atrás, pequenininhos, né, porque o Mateus nasceu em 1977 e a minha filha em 1980; e eu me lembro que nós fomos chorando, eu e minha esposa, porque a gente nunca tinha saído de perto dos parentes, né, e a gente foi chorando pelo caminho e tal, fomos para Uberlândia. Mas era um desafio, um desafio interessante e lá nós ficamos durante dois anos e meio até também que eu fui convidado para ser o gerente de distribuição da região Ribeirão Preto, aí eu voltei para Ribeirão Preto e passei a ser esse gerente da região, aí eu fazia já uma área bem mais extensa. Ia até Cuiabá, Porto Velho, já naquela época e a gente ficou em Ribeirão Preto durante um período. Depois, mais ou menos, de um ano, eu fui convidado para vir para São Paulo para ser a mesma coisa, gerente de distribuição em São Paulo, aí nós viemos para São Paulo. E para vir para São Paulo? Também foi naquela do desafio, mas quando eu cheguei em São Paulo pela primeira vez, eu e minha esposa, de carro, que eu entrei na Marginal, pensei comigo, falei: “Meu Deus, o que nós viemos fazer aqui?” Porque eu tinha vindo a São Paulo algumas vezes para fazer treinamento e tal, mas de ônibus, ou então de carona de alguém, então eu não sabia andar em São Paulo, pô, aquele trânsito, para gente era completamente assim, eu saí lá do interior, né, estamos perdidos, quando entrei naquilo dali, falei: “Nossa, Terezinha, que nós viemos fazer aqui?” E levei azar, porque um daqueles dias, eu tinha um amigo Raul, trabalhou na White durante muito tempo e eu vim exatamente para ficar no lugar dele e nós fomos jantar na casa dele e depois, eu fui retornar para o hotel e meu carro enguiçou, em plena Francisco Matarazzo, um trânsito e eu e a Terezinha (risos). Olha, foi um sufoco, a gente não

conhecia a cidade, não conhecia nada, com um trânsito danado e com o carro parado na Francisco Matarazzo, olha... Mas tudo na vida vem porque são oportunidades de aprendizado e de você se desenvolver, né. E foi isso que aconteceu com a gente, a gente acabou ficando aqui durante um período. Foi muito bom. Mas aí, também, foi criado um cargo novo nas regionais, que era gerente de vendas de gases e líquidos e o gerente regional lá de Ribeirão Preto me convidou: "Pô, Bortoleto, vem para cá, vem trabalhar comigo." "Pô, Ribeirão Preto? Vamos." Aí voltamos para Ribeirão Preto, fui ser o gerente de vendas de gases e líquidos, fui morar numa casa de aluguel, porque a minha, eu tinha uma casa em Ribeirão Preto, estava alugada. E a casa, quando o cara saiu da casa e nós fomos para lá, demorou 20 dias que eu estava na casa, acabou o cargo de gerente de venda de gases e líquidos, 20 dias, aí voltei como gerente de distribuição. Voltamos para São Paulo. Até hoje ninguém entende, meus vizinhos, até hoje, se você perguntar, eles falam que eu sou maluco, sou louco, lá em Ribeirão Preto. Viemos para São Paulo, aí chegou em São Paulo, vou ser gerente de gases e líquidos, tá legal, tava tocando legal, me convidaram para ser o gerente de distribuição de gases nacional, que a pessoa se aposentou, tal e me convidaram, aceitei e fui durante um período. Até que esse meu amigo, Bittar, lá de Ribeirão Preto, faleceu e aí, o gerente regional daquela região: "Bortoleto, vai para Sertãozinho, precisamos de uma pessoa que conheça a região e tal." Vamos voltar para Ribeirão e ficamos em Ribeirão, estamos lá durante, não deu um ano, aí o gerente regional daqui foi lá e falou: "Bortoleto, eu preciso de você lá em São Paulo, eu preciso fazer algumas mudanças e, pô, só vou fazer essas mudanças se você for para lá como gerente de Osasco. Se você for e me ajudar, a gente faz. Senão..." "Pô, vamos lá, não tem problema, tamo junto (risos)." Bota as coisas no caminho de novo e vem para São Paulo. Aí ficamos em São Paulo mais uns dois anos, três anos, fui gerente de Osasco, aí me convidaram para ser gerente regional do interior de São Paulo. Naquela época era São Paulo Oeste, então, pô, vamos. Aí comecei a rodar pelo interior aqui, tal e pensei: "Eu vou mudar para Campinas." Eu mesmo cheguei na empresa e falei: "Eu vou mudar para Campinas, porque não tem nada a ver eu ficar em São Paulo". Aí eu arrumei um apartamento em Campinas e mudei para Campinas. E depois, aqui em Campinas mesmo, eu cheguei a ser superintendente, depois, essa função também se extinguiu, aí eu fui gerente de grandes contas, até um dia que eu peguei uma diretoria do estado de São Paulo. Aí eu fui diretor de São Paulo durante um período, de 2003 até 2007. E de 2007 para cá foi quando eu assumi essa parte da diretoria executiva do packaged.

P/1 – Tá, eu vou voltar um pouco, porque você falou muitas coisas aqui.

R – Pode voltar.

P/1 – Quando você trabalhou com vendas, você lembra da tua primeira venda?

R – Da minha primeira venda... Não, eu não me recordo. Eu só me recordo que eu sempre fui uma pessoa, assim, muito determinada e que eu sempre gostei de fazer as coisas muito certas, sabe? Então, eu tinha um fusquinha, um fusquinha 69, eu saía com aquele fusquinha na segunda-feira cedo e eu fazia um trajeto, de uma semana, rodava, mas eu batia de porta em porta, saía com, naquela época a gente carregava as fichas dos clientes, eu levava praticamente um fichário comigo, porque eu ia batendo de porta em porta. Era um negócio que me dava um prazer muito grande, eu gostava, me dedicava muito e para empresa também era muito importante, porque não era normal, né, naquela época o pessoal visitar mesmo, até hoje um cliente pequenininho e estar sempre presente naqueles clientes e tal, era muito gostoso. Eu falo para o pessoal: Não existe coisa mais gostosa na vida do que você, às vezes sozinho, você tá num cliente, você vai, faz uma negociação, às vezes uma negociação difícil e você sai do cliente com a sensação de um excelente negócio. Quantas vezes eu entrei dentro do carro e saí gritando de alegria, gritando mesmo, sozinho, eu e Deus, né. Que estava observando aquela alegria, aquela sensação gostosa da vitória, entendeu? Essa é a coisa mais gostosa que existe! Então, você diz isso em relação a um cliente, mas é a mesma coisa quando você faz um planejamento, seja ele qual for e que você chega no final daquele cronograma que você desenhou e você olha para trás e fala: "Pô, eu consegui, eu com a minha equipe, a gente conseguiu buscar aquilo que a gente almejava." Quer dizer, não tem nada melhor que isso.

P/2 – Então, você falou venda de porta em porta, que portas eram essas?

R – Tudo oficina mecânica, oficina de funilaria, a maioria que eu visitava, era tudo, a maioria era cliente pequeno, porque naquela época, tinha muito poucos clientes grandes no interior, muito poucos, eu ia também, mas a quantidade de clientes pequenos era muito grande. E eu visitava, eu gostava porque cada cliente é uma história, cada cliente é um tipo de conversa, cada cliente um tipo de venda, pô, muito gostoso. E a venda de gases era uma venda diferenciada, porque ela não é uma venda, você conquista um cliente, se você conquista um relacionamento, você tem essa venda, ela perdura por um bom tempo. Se você não conquista, se você não consegue esse objetivo, dificilmente você mantém o cliente, né. Então ele está muito relacionado não apenas aquilo que a empresa oferta, ao preço, ao serviço, mas também a qualidade e ao relacionamento que você tem.

P/2 – Só mais uma coisinha, e essa venda, você precisava levar equipamentos para demonstrar no local...

R – ... Não...

P/2 – ... Ou era só o verbo?

R – Era muito verbo, muito verbo mesmo, porque, na verdade, eu não podia levar porque era normalmente cilindro, né, gás, oxigênio, acetileno, naquela época, muito pouco, mas argônio, CO2, essas coisas. Então, você não carregava contigo, algumas coisas, sim, às vezes, bico, maçarico ou regulador, que são equipamentos utilizados para solda, né. Às vezes até levava, mas vendia muitas instalações, porque, naquela época, mesmo a nível de hospitais, as indústrias, não tinha nada disso, né, então estava iniciando, de você, por exemplo, o pessoal consumia muito gás em cilindro mesmo. Aí aos poucos a gente foi mostrando que aquilo ali não trazia muita segurança nem para o hospital, nem para as indústrias e a gente poderia fazer aquilo através de tubulações, né, nossa, vendi demais, mas muito...

P/1 – ... Você chegou a vender para o seu pai?

R – Meu pai, não, pelo seguinte, vou te explicar porquê. Porque naquela época quando meu pai ainda tinha oficina, eu não trabalhava com vendas, eu estava na área de escritório, né. E depois também o meu pai aos pouquinhos, ele foi saindo aos poucos e foi ficando mais um pessoal dele, então eu praticamente com meu pai eu nunca negocieei, graças a Deus! (Risos).

P/1 – (Risos).

R – Graças a Deus, porque eu não sei como seria.

P/1 – Ah, conta uma venda que você fez, que foi bacana, você está falando tão entusiasmado que eu fiquei curiosa.

R – Olha, teve muitas, né, teve muitas. Teve uma determinada ocasião, num cliente ali na... Vou dizer agora um aqui em São Paulo, um cliente ali na via Dutra, muito difícil, uma negociação muito difícil e eu estudei, mas completamente a matéria, sabe quando você estuda completamente a matéria para você ir para o cliente? E quando eu cheguei lá, conversando e tal, com o presidente da empresa, a gente conversando isso, aquilo e tal na mesa, eu, ele, mais umas duas pessoas da empresa dele, ele virou e falou: “Escuta, faz um favor para mim? Põe aquele material...” Aí a pessoa foi e mostrou lá o balanço da Praxair, a minha empresa com todos os resultados que a gente tinha e eu, obviamente nas discussões que a gente estava tendo, eu tinha comentado uma série de coisas, que envolvia resultados e tal, mas puxando para o lado para fazer uma boa negociação com ele, obviamente. Aí quando ele botou aquilo, pensei comigo, né: “Era a única coisa que eu não esperava, porque não é normal.” É super anormal um cliente pegar e botar um balanço teu lá na frente e comentar. Olha, aquilo me pegou de surpresa, me pegou de surpresa, mas graças a Deus, ele era um francês, era não, é um francês, uma pessoa maravilhosa também, mas uma pessoa muito boa de negociação e eu sei que eu me saí muito bem, muito bem mesmo e a gente conseguiu fazer uma melhoria que eu precisava ali, a nível de contrato, fechamos um contrato por mais dez anos. Foi um negócio maravilhoso, foi uma das vezes que eu saí de lá depois, sozinho, gritando e vibrando em plena Dutra. Pô, aí depois eu lembrava daquilo: “Mas eu acho que eu sou um louco, sou um maluco.” Se alguém me visse no carro: “Pô, esse cara não bate bem, não sei, tem algum problema.” Não, era pura felicidade e assim tivemos inúmeras. Tivemos fraquezas? Já tivemos também. Acho que em toda trajetória existem momentos difíceis e que nem sempre naqueles momentos difíceis você, às vezes, pensa na oportunidade, né, mas depois passa um pouquinho, você olha para trás e fala: “Pô, ali tem oportunidades que eu vou aproveitar.” Um das grandes oportunidades que eu criei na minha carreira, eu nunca fui de baixar a cabeça, nessas trajetórias minhas, quando eu era superintendente, esse cargo acabou e virou diretor. E eu não fui para diretor, eu, ao invés de superintendente, eu passei a ser um gerente de grandes contas, eu tive uma queda de carreira, né. E naquela oportunidade, o diretor que assumiu, ele, não sei porque, mas ele não tinha muita afinidade comigo, né, e aí eu acho que ele estava afim mesmo que eu deixasse a companhia. Isso acontece e eu, gerente de grandes contas, eu sempre trabalhei com cliente pequeno, médio cliente, nunca tinha trabalhado em grandes empresas e aí ele me deu uma carteira de cliente aqui em São Paulo, uma região, estado de São Paulo, do tipo, aí, uns 30 clientes muito grandes, eu falei: “Meu Deus, mas eu vou tomar conta? (pensei comigo, não falei para ele) Trinta clientes é muito pouco para mim” Porque assim, eu sempre trabalhei muito, é muito pouco, não que os clientes não fossem importantes: “Mas a quantidade muito pequena, que eu vou fazer? Eu nunca trabalhei nesse tipo.” Aí no primeiro momento, você tem aquele impacto, no segundo momento, você começa a relaxar e no terceiro, eu encontrei uma série de oportunidades, oportunidades tal que nós tínhamos um faturamento naquela época tipo novecentos mil reais, naqueles 30 clientes, depois de um ano e meio, eu deixei essa carteira com seis milhões. Então, eu encontrei muitas oportunidades ali, trabalhei muito, me dediquei muito, me relacionei de uma forma fantástica, criei muitos amigos, nessas empresas e até que depois, então, eu fui convidado a ser diretor do estado de São Paulo. Então, na vida a gente também é chamado muitas vezes para desafios e que, às vezes, te afundam e você tem que saber naquele momento, saber para onde você vai. E crescer.

P/1 – Você falou de cargos que não tem mais, que tinha que mudar, existe ainda essa troca de cargo, que não existe mais supervisor, agora é gerente, conta um pouco dessa estrutura.

R – Não, hoje... Hoje menos. A White Martins é uma empresa de cem anos, né, e como toda empresa já de um tempo maior, ela tem que ir se adequando às necessidades do mercado, conforme as coisas vão acontecendo e fez isso muito bem, muito bem mesmo. E o Brasil, se a gente for analisar de 1980 para cá, ele vem mudando de uma forma muito forte e a empresa, ela acompanhou muito essas mudanças. E a empresa foi se ajustando nessa nova necessidade, às vezes se criava um cargo, e depois de um determinado tempo se percebia que aquela função não era bem

aquilo e sim o necessário era uma outra, tá? Então, acabava acontecendo esse tipo de coisa. Para você ter uma ideia, a gente era em doze mil funcionários no Brasil, doze mil, a gente atuava só no Brasil. Hoje nós somos por volta de quatro mil e quinhentos na América do Sul, então, para você fazer uma mudança deste tipo, você tem que fazer uma série de alterações, né, e nessas alterações, acaba acontecendo esse tipo de coisa. Acabaram acontecendo e eu, às vezes, fiquei 20 dias em uma casa, aí sai, vai para outra, fica mais dez meses e volta, chegou um ponto que meus filhos e minha esposa já ficavam todo arrumadinhos para ver para onde ia (risos), esperando o caminhão de mudança (risos)...

P/1 – ... Eu ia perguntar...

R – ... A gente mudou, gozado que sempre entre Uberlândia, Ribeirão Preto, São Paulo, Campinas, mas a gente já mudou umas quinze vezes, porque em São Paulo também, às vezes, você estava num apartamento, o cara pedia o apartamento. Lá ia eu e naquela época, hoje, as pessoas mudam, a empresa paga aluguel, antes não tinha isso. Teve uma vez que nós mudamos para São Paulo, que eu caí na marginal e falei: “Onde eu estou?” Depois teve um domingo que eu estava em casa na parte da manhã, as crianças estavam lá com a Terezinha, eu fui na janela da sala, olhei para fora, falei: “Meu Deus, que eu vim fazer aqui?” Meu dinheiro mal dava para pagar o aluguel, as minhas despesas, assim, eu nunca gastei um centavo a mais do que eu podia, mas estava apertado, sabe, mas apertado numa cidade de fora, que eu não conhecia ninguém, numa cidade, São Paulo, naquela época, então, eu olhava, falava: “Meu Deus, mas eu vou vencer, já que eu vim, estou aqui, nós vamos sair dessa.” E fomos conquistando, fomos buscando.

P/1 – Eu ia perguntar exatamente da sua esposa e dos seus filhos...

R – ... A gente nunca baixou a cabeça...

P/1 – ... Como é que foi mudar de escola toda hora? A Terezinha, ela não conseguia, sua esposa não conseguia trabalhar...

R – ... Então, quando a gente estava em Ribeirão, quando a gente morava em Ribeirão ela dava aula lá no colégio Marista, em Ribeirão Preto, um belo colégio lá. Depois que a gente foi para Uberlândia, começou nessa vida, aí não teve mais jeito, aí... Isso foi muito ruim para ela e muito favorável para mim e para ela foi muito ruim, porque é importante hoje, importante a mulher ter um trabalho fora, é muito importante. Para Terezinha isso não foi muito bom. Mas ela, coitada, sempre quis me acompanhar e sempre achou que eu tinha, realmente, que buscar aquilo que eu almejava, aquilo que eu desejava e também para as crianças, para gente mesmo, para o nosso crescimento de vida. Então ela sempre foi, sempre se dedicou, eu tenho a Terezinha, assim, como, ela me ajudou demais na minha vida, demais mesmo, porque tudo aquilo que eu conquistei fora, ela conquistou dentro de casa. Tudo, em todos os sentidos, muito econômica, que criou os filhos de uma maneira maravilhosa, meus filhos são maravilhosos, então eu faria tudo de novo. Tudo, tudo, tudo. Adoro a minha esposa, adoro a minha família, adoro mesmo.

P/1 – Daí você falou que foi para a área de distribuição também? Existe uma diferença entre venda e distribuição?

R – Existe, hoje eu diria que está bem mais, assim, integrada, né. Mas antes era um negócio, trabalhado bem assim que, meio que à parte, então, vendas, ela cuidava mais da venda em si e a distribuição ela cuidava mais da logística do negócio da entrega, né. Mas eu, é interessante isso, da mesma forma que eu fazia isso, quando eu também era gerente de distribuição, que eu fazia? Mesmo em Ribeirão e depois em São Paulo, os meus gerentes regionais, eles sempre acabavam virando para mim e falando: “Bortoleto, o que você fizer tá bem feito.” Por que? Porque eu ia numa unidade, eu não me satisfazia em ficar olhando distribuição, eu entrava em tudo e eu criava tanta coisa com o gerente da unidade, com as pessoas todas, porque eu nunca gostei só de uma unidade por exemplo, e conversar com o gerente. Eu sempre dei muita atenção para transportador, sempre dei muita atenção para todos, para todo mundo da unidade, então eu acabava me relacionando muito bem com todo mundo e aí as pessoas usavam do meu conhecimento também, dessa minha boa vontade de ajudar para que eu ajudasse. Então, eu acabava colaborando em tudo, eu entrava em tudo, tentando ajudar, tentando, sabe, a pessoa sentia que eu era aquela pessoa que estava do lado, que eu estava ali para ajudar mesmo, que eu estava para compartilhar. Isso, por um lado, é ótimo, mas por outro lado é ruim, né, a pessoa tem que estar muito disposta, porque você compra muito trabalho, né, você acaba comprando muito trabalho, porque as pessoas acabam vindo se socorrer muito com você, de tudo. Mas eu gosto de trabalhar, então, aí acabava me envolvendo com tudo e na realidade eu não era um gerente de distribuição, eu acabava sendo o braço direito do meu regional. Eu acabava trabalhando para ele. Essa era a forma que eu tentava fazer.

P/1 – No teu dia a dia, então, você tocou num ponto que eu talvez tocaria mais para frente, mas, por ter essa história tão dinâmica, né, de tantas áreas, você consegue, como é que é isso no seu dia a dia, lidar com seus funcionários, com a sua equipe?

R – É, eu não sou uma pessoa, porque, às vezes, uma pessoa com a função que eu tenho, ela acaba ficando mais, assim, muito mais a nível estratégico, né. Eu sou uma pessoa que eu participo muito, eu acabo participando muito com os meus, com as pessoas que trabalham comigo, com os meus colaboradores. No dia a dia eu troco muita ideia, muita informação, participo muito, eu gosto de participar muito e eles acabam gostando disso. Eu sempre vivi dessa forma, adoro trabalhar dessa forma e acho que tem um ponto muito favorável nisso, a gente vai, o

conhecimento é aquele conhecimento que não é superficial, é um conhecimento realmente que você acaba tendo para valer e que isso acaba auxiliando muito a empresa, os colegas que estão ao redor e fortalece muito também você mesmo, né. Então, eu diria o seguinte, que podem vir épocas e épocas, mas eu acho que o conhecimento para valer, não apenas superficial, ele sempre vai imperar.

P/1 – José, fala um pouquinho para gente desse negócio packaged, que é a área que você está hoje. O que é isso? Explica para gente.

R – É interessante. Esse negócio packaged, em 2007, nós tivemos uma reunião na diretoria e decidimos fazer uma operação na estrutura, forma de trabalhar no mercado, porque a gente era dividido em quatro diretorias no Brasil, eu era uma delas em São Paulo e tinha uma outra Norte e Nordeste, Centro e Sul, e aí a gente estava procurando, vendo se a gente deveria permanecer com aquela estrutura ou se a gente fazia uma estrutura diferenciada. A gente chegou à conclusão que, como nós temos clientes pequenos, clientes médios e clientes grandes e que são atendidos de formas distintas, o cliente pequeno chamado packaged, que é mais atendido via cilindros; o cliente médio, que a gente atende ele a granel, via líquidos e; o cliente muito grande, grande, muito grande, com plantas, esse negócio todo. São três maneiras distintas de você atender o cliente, a gente decidiu o seguinte, pô, vamos trabalhar, então, dessa forma porque de repente a gente vai focar mais em cada negócio desse e enxergar a melhor forma, aí então decidimos, mas aí começou o seguinte, e o packaged, como é que a gente vai fazer? Porque pô, esse é um negócio, realmente, porque o packaged é o varejo, o varejo é, eu diria para você o seguinte, é a maior quantidade de cliente, a maior despesa, para você atender esses clientes você tem muito mais despesa e acaba sendo menor lucro por isso, né. Então, na oportunidade eu fui muito indagado porque aí ficou decidido que eu pegaria o packaged e aí eu fui muito indagado do negócio packaged pela própria diretoria, porque pô, se era isso mesmo, se a gente não deveria vender só para revendedor, o cara busca lá e entrega e a White deixa de atender o cliente final, aquele negócio todo. E naquela oportunidade eu falei: “Pô, tô pegando um negócio (pensei comigo, né) estou pegando um negócio, que negócio será...” (Risos). Eu conhecia o packaged e eu gosto, sempre gostei, mas eu falei: “O que eu vou fazer?” Aí comecei a pensar, comecei a entrar nos detalhes e eu sei o seguinte, que de lá para cá, a gente conseguiu praticamente 80% de crescimento no lucro do negócio e um crescimento também das vendas de uma forma fantástica. Aí conforme eu fui trabalhando o packaged, tinha uma outra área que a empresa tinha dúvida, inclusive do tipo de negócio, que era de produtos industriais, parte de acessórios e tal. Aí a gente decidiu em diretoria que eu ia administrar e a mesma coisa o home care que é uma parte aí do atendimento domiciliar. E aí veio para gente, e a gente também de lá para cá conseguiu pegar esses dois negócios e botar eles exatamente onde a companhia precisava a nível de qualidade de negócio, de resultado, uma melhoria muito boa. Isso traz uma satisfação muito grande para gente, então a gente conseguiu um sucesso muito grande com o packaged, com o home care e com o PI [Produtos Industriais]. Aí há mais ou menos um ano e meio atrás fui solicitado também a pegar a planta, a fábrica de cilindro que nós temos...

P/1 – ... Desculpa, você falou PI?

R – PI é produtos industriais, são acessórios para solda e para corte, que a gente, são produtos que acabam agregando ao nosso negócio, mas que não estavam com a qualidade que a gente precisava, então a gente precisava decidir o seguinte, continua ou não com isso? Para onde nós vamos? Aí a gente fez alguns trabalhos, no detalhe, separando, analisando tal e hoje a gente continua e com uma qualidade interessante com a companhia. A mesma coisa com o home care, que é essa parte de atendimento domiciliar, são áreas mais ou menos igual o packaged, acaba ficando dentro do packaged, mas mais ou menos igual o packaged e são muitos clientes. Aí há pouco tempo, há mais ou menos um ano e meio atrás, me foi passado também a Cilbrás, que é a empresa de cilindros, que também estava numa situação que precisava rever o negócio e ver para onde a gente ia, e a gente conseguiu também uma alavancagem muito grande. Recentemente eu acabei também de assumir a parte do nossa fábrica de carboneto em Iguatama, mas também a parte de suprimentos e produtividade. Então se você perguntar o que é o packaged, eu vou ter que dizer para você devagarzinho porque é muita coisa.

P/1 – Então, você falou que no começo, quando pegou essa responsabilidade de packaged que foi um grande desafio para você, né?

R – Foi.

P/1 – O que era da tua responsabilidade, o que você poderia falar ou não, que sugestões que você deu? Você também queria que fosse para revendedor, como é que era?

R – É, eu sempre acreditei muito no varejo, até porque eu acredito muito no Brasil. Por que eu acredito no Brasil? Porque é um país de uma população muito grande e uma população que não tem poder aquisitivo e que vem conquistando esse poder aquisitivo com o decorrer do tempo, graças a Deus. E, sendo assim, você enxerga o varejo num crescimento muito grande, né, e nós estamos falando de pequenas empresas e médias empresas, é um setor que eu, particularmente, eu acredito muito. Então, naquela oportunidade, eu disse o seguinte, que eu acreditava que a gente deveria continuar trabalhando o mercado direto e que eu ia analisar e ver a melhor maneira de fazer isso e foi o que a gente fez. A gente tinha iniciado um trabalho de representação comercial, a gente desenhou a nível Brasil o que eu já havia feito em São Paulo, a gente desenhou a nível Brasil de como crescer aquela rede, e de lá para cá, a gente vem crescendo muito, essa rede de unidades de representação comercial, hoje são 126 unidades e fizemos aí diversas outras iniciativas a nível de melhoria de proximidade para o cliente. Então, na oportunidade, a gente criou, dentro da própria diretoria, uma área que atende apenas os clientes um pouco maiores do packaged que são empreiteiras e usinas de açúcar. Então, eu tenho pessoas dedicadas a isso e eu fiz um trabalho tipo corporativo, em uma empreiteira, por exemplo, tem uma pessoa só para falar

dentro da White Martins, isso é importante para eles, como é importante para gente também. Isso traz uma tranquilidade para eles e faz com que a gente tenha um atendimento muito melhor e a mesma coisa em usinas de açúcar; então a gente fechou muitos contratos interessantes e a gente conseguiu um relacionamento excelente com esses segmentos, o que fortalece muito a gente também. Então, esses foram alguns dos passos que a gente deu, mas a gente fez muita coisa. Outro lado que a gente trabalhou muito foi o lado da produtividade, a gente mudou muito, muito mesmo o packaged a nível de ganho de produtividade, através de novas tecnologias usadas na produção, na distribuição, eu concentrei o Brasil todo num único lugar, em Bauru, e criei lá uma ferramenta onde lá de Bauru eu consigo fazer o roteiro e acompanhar todos os veículos do Brasil a nível de entrega. Eu centralizei, junto com os meus colaboradores, todo o trabalho que é necessário para o atendimento dessas unidades de representação comercial, está tudo centralizado em Bauru também, a gente aproveita o trabalho da central de relacionamentos, lá no Rio de Janeiro, para manter o contato com o cliente, via telefone, quer seja receptivo, quer seja no ativo. Então, o cliente quando liga para White Martins para comprar packaged, seja um cilindro de oxigênio, um acetileno ou comprar qualquer produto que envolva a área de packaged, a gente utiliza a central de relacionamentos nossa, que ela é única, para qualquer tipo de negócio, né. Então, a gente aos poucos foi fazendo algumas alterações que, embora pareçam simples, mas quando somadas, são muito fortes, e que fez com que o negócio alavancasse o resultado, tanto a nível da venda, quando a nível da qualidade.

P/1 – Eu ia perguntar sobre isso mesmo, então você é responsável Brasil. Como é que é essa estrutura que vem até chegar no cliente? Você comentou um pouquinho.

R – Então, hoje na área de packaged acontece o seguinte, a gente é responsável pela parte de negócios e pela parte de operações, então, vamos falar a nível de negócios. A nível de negócios, a gente é responsável por toda a venda do packaged, a parte de gases especiais, então todos os gases especiais, toda a parte de produtos industriais, toda parte de home care, que é o atendimento domiciliar, nós temos a parte de negócios também da Cilbrás, a nível de negócios, está com a gente, toda a parte também de carboneto de cálcio, nós temos a fábrica lá em Iguatama. Quando a gente diz de operação, todas as usinas, todos os filling stations, ou seja, é onde você transforma o oxigênio, o argônio, do estado líquido para o gasoso e faz o engarrafamento, isso também está sobre a nossa gestão, todas as fábricas de acetileno, todas as fábricas de gases especiais está com a gente, toda a distribuição de gases de cilindro do Brasil. Então, por exemplo, ou presto serviço também para líquidos, para grandes contas, tanto a nível de estratégia de negócios em algumas áreas, como home care, produtos industriais, como toda operação de entrega de cilindros. Então, todos os filling, todas as usinas de acetileno tão com a gente, a fábrica de Cilbrás, a fábrica de Iguatama, suprimentos da companhia, hoje corporativo e toda parte de produtividade. Aí a parte operacional da empresa, que está sob nossa gestão.

P/1 – É bastante coisa, né?

R – É bastante coisa.

P/1 – Esse cilindro, esse packaged, ele só pode ser transportado em forma gasosa?

R – É, o cilindro, eu diria para você que 97% é em forma gasosa. Existem alguns que a gente tem também, embora a gente venda como gás, mas é transportado numa forma liquefeita, mas quando utilizado, ele é utilizado como gasoso.

P/1 – Líquido seria o que?

R – Transporte de líquido são aquelas carretas que já transportam, você produz o gás, na hora que você faz a captação, você já transforma ele para o estado liquefeito, lá na planta mesmo. Aquele estado liquefeito que ele está lá na planta você bota ele naqueles caminhões tanques e vai a granel, aí ele é transportado ou para os clientes que já tem tanque, que são aqueles de consumo maior, ou então para esses fillings que a gente faz a gestão, que ele entrega lá o líquido para mim e, do líquido, a gente faz o gasoso.

P/2 – O quer dizer a granel?

R – A granel é grande quantidade.

P/1 – E aí diferente disso é quando tem as plantas OnSite que é dentro da empresa?

R – Aí é dentro do cliente mesmo, dentro do cliente ou da empresa, você tem as plantas. Uma siderúrgica, você tem uma planta lá que atende a siderúrgica direto, que o consumo é tão grande, que você tem que ter uma planta lá dentro.

P/2 – Isso que seria considerado grandes contas?

R – Isso é grandes contas, OnSite, é venda OnSite.

P/1 – É bastante coisa, né, sob sua responsabilidade, como é que é isso no teu dia a dia, você começa por onde?

R – É difícil. É difícil, mas a gente gosta, quando você gosta de alguma coisa, você realiza sem ter cansaço, sem ter nada, porque é gostoso. Eu acho que eu faço bem, que eu me divirto fazendo, então, não tem grandes... Agora, por onde você começa, Bortoleto? Normalmente, você trabalha sempre olhando para frente, porque aí você, obviamente você sempre tem algumas correções a fazer, algumas coisas a fazer, mas o importante é sempre você estar olhando para frente, para ficar mais fácil, né, porque senão, se ficar olhando no retrovisor...

P/2 – São quantos na sua equipe?

R – Hoje eu tenho direto comigo nove pessoas, porque são das áreas específicas que trabalham, né. Então, eu tenho um diretor de operações, tenho um diretor de packaged, que cuida dessas unidades de representação comercial e mercado, eu tenho um diretor de suprimentos e aí, depois tem outras pessoas em cargo gerencial, cuidando de algumas áreas também, por exemplo, tem um gerente geral de Iguatama e o da Cilbrás juntos. Tem um outro gerente geral que eu esqueci de falar que é uma empresa que nós compramos o ano passado, que é a Gama Gases.

P/1 – Que empresa que é essa?

R – É uma empresa de gás também que a gente adquiriu o ano passado. E também tem um gerente de produtividade que trabalha para mim, porque para gente, a produtividade é algo muito importante, a gente tem que estar sempre pensando em como fazer diferente, em como mudar, de uma forma que seja interessante para companhia e para o atendimento dos clientes, né.

P/2 – É engraçado que produtividade não tem a ver só com o quanto consegue de produto é mais a... Seria a gestão da coisa, né?

R – Sabe, a produtividade entrou no sangue, porque lá atrás, a produtividade foi vendida de uma forma, que lá atrás mesmo eu não concordava muito não, que foi aquela reengenharia, tudo começou com aquela reengenharia, não sei se vocês se recordam. A reengenharia na verdade veio para reduzir pessoas, que na verdade você, eu tive a oportunidade de trabalhar com algumas, dentro da White Martins, mas com algumas consultorias e você desenhava tudo, os processos e tal, mas no fim o que você queria era o seguinte, quantas pessoas saiam, né, e a produtividade, ela começou a caminhar a partir daí. Só que a produtividade não, a produtividade que a gente tem na cabeça é outra, é o seguinte: como é que eu posso trabalhar de uma forma diferente e melhor e que possa trazer melhores resultados para o cliente e para mim, esse processo ou essa tarefa? Então, através disso e você estando conscientizado disso e tendo essa cultura no seu pessoal, na empresa, olha, é muito bom, é fantástico. É como se você tivesse na sua casa, e é gozado isso, é interessante, porque a gente acaba levando tudo para casa, o lado da segurança, o lado da produtividade, tudo. É o seguinte, o que eu posso fazer diferente na minha casa, de que forma eu posso administrar, sabe? E tem! É só você pensar um pouquinho.

P/1 – O programa Seis Sigma, que é da White, tem a ver com isso?

R – Ele está dentro da produtividade, na verdade. O programa Seis Sigma, ele se encaixa na produtividade.

P/1 – Como exatamente?

R – Porque o Seis Sigma é a apenas uma forma de você fazer Produtividade, você tem diversas formas de obter essa produtividade. O programa Seis Sigma é o seguinte: é quando você pega um determinado processo e trabalha ele através de métricas, você tem uns ganhos e mede ele através de algumas métricas do programa Seis Sigma. A produtividade como um todo, necessariamente, você não precisa fazer através de Seis Sigma para buscar a produtividade, porque de repente, pode ser alguma coisa tão visual e tão simples, que você não precisa utilizar tanta métrica para poder mudar e para poder fazer, entendeu? Então, são formas de fazer, tem o Kaizen, tudo isso entra dentro de produtividade.

P/1 – Como é que é esse último que você...

R – ... Kaizen. Kaizen é um programa japonês que cuida muito dessa parte de estoques, de você ter o estoque sob controle e tal e reposição de estoque. Então, também está dentro de produtividade. As automobilísticas trabalham muito, de uns anos para cá, vieram a trabalhar muito com aquele processo muito focado em um timing, né. Você está produzindo, está chegando o produto para botar ali, quer dizer, é você ficar sem estoque, o estoque está na mão do seu fornecedor e ele te entrega na hora que você precisa dele para utilizar. Just in Time, que é o programa que eles trabalham muito forte na automobilística e eles deixam o que? Exclusivamente o estoque deles na mão do fornecedor. Isso está dentro de produtividade, por que está dentro de produtividade? Porque de uma forma ou outra ela pegou teu custo e jogou lá embaixo, por quê? Porque você não precisa ter estoque, você deixou teu estoque na mão de alguém. E esse alguém, se ele for analisar, ele também tem que se tornar mais produtivo. Senão eu vou engolir esse estoque na minha mão, como é que vai ficar? Eu vou ficar com um grande estoque aqui? Eu vou fazer com quem vende para mim, que ele faça mais ou menos a mesma coisa que a Volkswagen, por exemplo, porque eu faço é com ela e assim por diante. O que aconteceu com isso tudo? Primeiro momento: “Pô, que absurdo, a automobilística quer isso, que absurdo, não sei o que.” Isso aí trouxe produtividade para o Brasil, aos poucos as empresas foram crescendo, foram ganhando custo, que, às vezes, a gente até achou, tem muita gente que até hoje fica nervoso, acha ruim e tal, mas não, tem emprego para todo mundo, o importante é o emprego correto para as pessoas ficarem fazendo determinadas tarefas, que podem ser eliminadas. Ela se sente mal e não é interessante para empresa, nem para o processo, nem para o país, para ninguém.

P/1 – Nesse sentido, vocês precisaram enxugar a equipe.

R – É constante, é um processo de enxugamento, é um processo constante de adequação mesmo, e você tem que ir se adequando e é interessante, porque as coisas se tornam numa velocidade tão grande que você realmente, isso aí não é conversa, não, é dia a dia mesmo, se você parar, você está perdido, você tem que ir mudando seus processos dia a dia. Às vezes, são coisas mínimas, às vezes são coisas maiores, mas que tem que ir mudando, tem. Tem que ir adequando, tem que ir ajustando, acabou aquele negócio de você montar o processo: “Mas, pô, isso aqui tá ok, larga aqui, vamos cuidar de outro e daqui um ano eu volto a olhar isso de novo.” Se você fizer isso você corre um risco danado.

P/2 – Porque a gente sabe que mudanças e incertezas e momentos difíceis aconteceram na época da inflação, né?

R – Muito.

P/2 – Como o antes e depois da inflação mudou na sua maneira de trabalhar?

R – Ah, melhorou muito, eu diria que a vida do brasileiro sem inflação, melhorou muito, em todos os sentidos, mudou a nível particular, para as pessoas, mudou a nível de fazer qualquer tipo de estratégia ou qualquer tipo de orçamento, com uma inflação que ela girava aí, 80% ao mês, aquela loucura, ninguém sabia, né. Então, na verdade o que você fazia era o seguinte, era corrigir preço, todo mês, em tudo, era correção de preço, correção de preço e o coitado de quem era assalariado, ele estava sempre no buraco, porque quando ele recebia o salário dele no final do mês, na verdade, ele estava rompido aquele percentual. Aí o que a gente via nesse país? A gente assistia a população cada vez mais pobre, né, o poder aquisitivo das pessoas que dava dó. Você vê os pobres, as pessoas mais pobres podendo comprar alguma coisinha, aquele que já era numa situação melhor, ficar melhor ainda, por quê? Porque o dinheiro hoje, a pessoa tem como entender e saber o que vai acontecer amanhã, né, então fica muito mais fácil você fazer um planejamento, você montar uma estratégia, é mais fácil tudo. E de lá para cá, o que de melhor ainda aconteceu nisso tudo? É que devagar a educação, a gente vem dando espaço maior para educação, você vai falar: “Pô, Bortoleto, mas estamos muito distante.” Muito distante, mas a gente caminhou bem, a gente tem que caminhar, o que não pode é parar nem andar para trás. Se andou para frente, se for um passo ótimo, se for dois, excelente, nós estamos andando para frente; então o que nós estamos vendo é o acesso da população à educação, é o acesso da população um pouco maior à saúde, estamos muito distantes, mas a gente tá indo. E o povo sem saúde, sem educação, o povo não, o país, né, infelizmente, é aquilo que a gente tinha aqui, que lá fora todo mundo olhava para gente e achava que aqui era tudo índio, né. Hoje nós ainda estamos numa situação muito distante, mas já tem muita gente de fora vindo trabalhar aqui, né, não está mudando?

P/2 – Na White Martins acontece?

R – O que é isso? De fora para cá ainda não, mas a gente já observa dos lados, em outras empresas, que isso está acontecendo muito. Que gostoso, né. Antes era só a gente, quantos brasileiros a gente viu ver, agora parou um pouco. Para chegar lá e trabalhar que nem um camelo, porque pô, não aprendia nada, ia para lá para fazer trabalho braçal mesmo, né. E pessoas que tinham um nível bom aqui, mas não tinha emprego, não tinha nada para poder comer e beber e depois quando voltava, continuava comendo e bebendo. Sacrificavam uma vida, então eu sou muito esperançoso, sou muito otimista ao futuro nosso, do povo, da empresa, do país.

P/1 – Ainda sobre isso mesmo, já caminhando para o futuro: você consegue, dentro disso que você falou e pensando mais os seus negócios

packaged, que é onde você está, como que a White Martins está caminhando para esse futuro, o que ela está sonhando lá para frente?

R – É, eu acho que ela está caminhando muito, na minha opinião, de uma forma muito boa, a gente tem as estratégias atuais, que eu entendo como as melhores, é gente crescer através da área de representação comercial, expandir essa rede; é a gente fazendo aquisições que a gente acha interessante para gente e vem fazendo; e trabalhando muito forte a parte de novas tecnologias e novos negócios, buscando alternativas para o crescimento. Eu acho que é o caminho e nunca podendo deixar de lado a produtividade, acho que isso daí é uma coisa que veio para sempre.

P/1 – Você falou de novas tecnologias, como é que é isso dentro da White? Tem uma equipe especializada para pensar em novos equipamentos?

R – Temos. Nós temos em cada, por exemplo, na minha área eu tenho pessoas que trabalham mais junto com, na parte de operacional, como é o diretor de operações e que vai, está sempre viajando, a gente também viaja, esse meu diretor, em busca de conhecer o que está sendo feito lá fora, se cabe aqui dentro ou não e também aqui no país o que a gente poderia ter de diferente e que pudesse trazer alguma coisa melhor para gente. Quer dizer, nem tudo que tem lá fora cabe para nós aqui e nem sempre também aquilo que é novidade aqui no Brasil é bom para gente. Então, a gente tem que saber exatamente se o sapato cabe direitinho no pé, se ele fica bem para você, porque nem sempre a novidade fica bem em você; então a gente está sempre em busca disso, por exemplo, tem isso nas cooperações, tem uma pessoa que trabalha no home care voltada ao marketing, ao lado de busca de negócios, equipamentos diferenciados, a mesma coisa em produtos industriais e estamos sempre atrás de coisa diferente. A mesma coisa o Antônio César, deve ter estado aqui com vocês também, em líquidos, está sempre buscando alternativas, sempre buscando, ele tem inclusive, nós temos uma área que fica com o Antônio César, a nível de iniciativas, de busca de coisas diferentes mesmo, né. Nós temos uma diretoria, isso aí fica com ao Antônio César, mas embora tenha essa diretoria, dentro das nossas áreas tem o conhecimento do negócio, nós temos pessoas também que estão sempre de olho, em busca de alternativas.

P/1 – A gente está caminhando mais para o final, mas antes eu queria o senhor falasse um pouquinho sobre o supermercado de projetos.

R – Supermercado de projetos é o seguinte, a gente tinha a produtividade, né, então, qual era, vamos buscar ganhos de produtividade, vamos e tal, vamos fazer projetos, então o que a gente tinha? Por exemplo, na diretoria de packaged eu tenho um gerente de produtividade e tenho os black belts e os green belts, e aí era muito daquele negócio o seguinte: “Vamos fazer projeto, vamos buscar projeto e tal.” E dessa equipe, do meu gerente de produtividade e dos black belts irem buscar nas unidades, projetos que levem ganhos para as unidades. Chegou um ponto, estive trocando muita ideia com esse meu gerente de produtividade e a gente: “Pô, como é que a gente muda isso, né?” Porque na verdade nós temos um time que tem o conhecimento dos projetos, que tem as métricas tudo direitinho, quem precisa das mudanças, quem precisa do ganho de produtividade, quem precisa buscar alternativas são os gerentes das unidades. E aí a gente começou a pensar como fazer, e aí veio a ideia então de fazer um supermercado de projetos, o que é isso? É você ter os seus projetos à disposição, isso no computador, que seja, que tenha fácil acesso de todo mundo e que aquela pessoa lá da unidade quando precisar de algum projeto, ele entra lá e depois, aqui tem esse projeto, qual que serve para mim? Esse serve. Se serve e ele não sabe fazer, ele entra em contato com a equipe e essa equipe vai lá e ajuda ele a botar em prática. Mas nós temos lá as opções nas prateleiras para ele e ele vê o que serve para ele e o que não serve. E se ele precisar de alguma coisa que não esteja na prateleira, ele solicita que nós vamos lá e vamos ajudá-lo a montar, depois de montado, depois de utilizado, vai para prateleira também.

P/1 – Dá um exemplo.

R – Vamos lá, melhoria das perdas de argônio, é um produto nobre que nós temos, menos de 2% do gás que você retira da atmosfera é argônio. Então você precisa tratar esse gás muito bem e a gente tinha muita perda de argônio no processo entre você captar esse argônio, transformar ele para líquido e depois dessa transformação para gasoso e enchimento dos cilindros. O que nós fizemos? A gente conseguiu, através de umas bombas de alta vazão, melhorar muito isso, eu troquei os tanques, ao invés de ser tanques normais, a gente botou um tal de sinfon tanque, que a gente foi olhar lá nos Estados Unidos, que é o que eles utilizam e passamos a utilizar aqui. A perda de argônio, para você ter uma ideia estava em 17%, hoje nós trabalhamos com 1%, 2%; então aí você tem, dentro dos supermercados de projetos, você tem ali argônio, tudo que você pode fazer para reduzir as perdas de argônio, a nível de projetos. A pessoa vai lá, pega tudo aquilo e fala: “Ah, isso aqui eu já tenho, ah isso aqui não tenho vou precisar.” E assim por diante, entendeu? Então está lá perdas de argônio, quem quiser trabalhar aquele assunto, entra ali que tem tudo que ele pode fazer, hélio, tudo que eu tiver com relação ao hélio... Hélio foi interessante, eu estive no México há uns quatro anos atrás e eu cheguei lá o pessoal virou para mim e falou: “Minha perda de hélio é 1%.” “Nossa, não acredito.” Porque a gente traz hélio dos Estados Unidos e eles também, se bem que o México está bem mais perto dos Estados Unidos, naquela época eu falei: “Ah, é porque eles estão aqui bem pertinho.” Mas falei: “Bortoleto, calma, não pensa assim, vamos pensar, tem a oportunidade, vamos ver, vamos ver.” A nossa perda de hélio no Brasil era quase 30%, hoje, nossa perda de hélio está em torno de 1% a 2%, quer dizer, a gente buscou uns pouquinhos nos EUA, um pouquinho no México, um pouquinho, eles vieram aqui e nos ajudaram, aos poucos, a gente chegou lá. Então hoje nós temos também os projetos para quem precisar acabar com as perdas de hélio.

P/1 – Mas esse supermercado é só dentro da White?

R – Dentro da White.

P/1 – O cliente não tem acesso a isso?

R – Por enquanto, não, por enquanto é dentro da White, mas, daqui a pouco, por que não? Você acabou de dar uma boa ideia... Supermercado de projetos para o cliente, que seriam outros projetos, mas que... Interessante também.

P/1 – Quanto tempo existe esse projeto?

R – Supermercado de projetos? Deve fazer uns dois anos, dois anos.

P/1 – Você citou green belt, black belt, o que é exatamente?

R – É assim, black belt são funcionários que ficam full time nesse trabalho de ganho de produtividade, de busca de ganhos de produtividade. E green belt são funcionários também, mas que esses já não são full time, esses são part time, é aquela pessoa que tem afinidade em fazer projetos, em trabalhar com métricas e tal, então esses funcionários normalmente trabalham de um a dois projetos por ano. É muito bom.

P/1 – Ele é colaborador da White?

R – Ele é funcionário da White. Mas pelos projetos que faz, ele acaba tendo também um ganho à parte daquele ganho normal dele.

P/1 – Eu ia perguntar, o vendedor também ganha porcentagem em cima das vendas?

R – Não, o nosso vendedor na verdade não é um vendedor, ele é um gerente de negócios, por quê? Porque normalmente, ele não trabalha só na venda de um produto, né. É aquilo que eu falei, é aquilo mesmo que a gente vende o produto, mas a gente vende muito serviço, o relacionamento e, às vezes, os processos para poder melhorar a vida do cliente, trazer menos custo para ele. Então a gente precisa de um vendedor um pouco mais qualificado, por isso do gerente, normalmente é engenheiro, no packaged, nem todos, no packaged, a gente trabalha com engenheiros que trabalham mais em empreiteiras, usinas de açúcar, alguns mercados. No mercado de pequeno consumidor, então não precisa de engenharia, mas esse vendedor, ele trabalha com uma, a gente tem um ganho que é trimestral e depois no final do ano. De forma tal que o camarada pode ganhar, além do salário dele, mais treze salários no ano. Fora isso, ele tem a participação nos lucros da empresa, que aí acontece todo ano por volta de março.

P/1 – José, e fora da White? Como que é o José, como é seu lazer, suas férias?

R – Eu te falei eu gosto muito de esporte, eu gosto muito de correr, não sei andar, né, eu gosto de correr, então teve uma época que eu jogava futebol, jogava futebol. E agora não aguento mais jogar futebol, é um esporte meio, tem que ter cuidado, porque acaba sendo muito forte. Então, eu acabo fazendo mais a minha esteira, correndo lá no condomínio e gosto muito de assistir futebol, tudo que é esporte eu adoro. Eu gosto muito, muito mesmo. Eu sempre fiz e não abro mão, sábado e domingo é da minha família a menos que tenha alguma coisa extraordinária para fazer no trabalho, eu faço, não tem problema, mas sábado e domingo sempre foi da minha família. Sempre juntos e procurando fazer uma coisa diferente, passear, fazer uma coisa diferente. E nas férias eu gosto de viajar, eu gosto muito de praia, gosto muito. E gosto muito de passear e conhecer os países também, tenho feito bastante isso.

P/1 – Seus filhos moram com vocês?

R – Não, estão casados. Eu tenho o Mateus, ele é formado em Odontologia, ele é ortodontista, ele fez outro curso também, esqueci o nome. O Mateus está se dando muito bem lá em Franca e Ribeirão Preto, ele trabalha nos dois lugares. A minha filha é fisioterapeuta, ela fez mestrado e doutorado, está fazendo pós-doutorado na Unicamp [Universidade Estadual de Campinas], em Campinas, ela dá aula e tem alguns pacientes particulares em Campinas. Está casada também, Mateus casado, tenho duas netas maravilhosas do meu filho, uma pena que mora lá em Franca, então é difícil de ver, né? Mas sempre quando a gente pode a gente está lá. Adoro. A gente adora a vida em família, graças a Deus, temos uma família maravilhosa. Tem o meu pai também.

P/1 – Ele mora só?

R – Não, meu pai mora com uma das minhas irmãs em Ribeirão Preto e a outra irmã também mora em Ribeirão Preto, as duas moram lá.

P/1 – José, a gente está caminhando para o final, você queria acrescentar mais alguma coisa que a gente não colocou, algum projeto específico?

R – Não, acho que a gente abordou bastante coisa, né, acho que é isso aí.

P/1 – Vou fazer mais uma pergunta...

R – ... Não, não tem, eu acho que dizer que eu estou muito satisfeito com tudo que aconteceu na minha vida, tanto do lado particular quanto do profissional. Acho que eu encontrei e me realizei porque eu sempre gostei de fazer, né. E as pessoas devem procurar fazer aquilo que gostam na vida. A White Martins é uma grande empresa, uma empresa que é muito boa de se trabalhar, é uma empresa que dá muitas oportunidades e que é uma empresa que contribuiu sem dúvida, até hoje muito com o crescimento desse país, porque ela crescendo da forma com que ela cresceu, ela colaborou muito com o país e, com certeza, com a população, para o crescimento dele. É isso aí.

P/1 – O que você achou... Nessa comemoração de cem anos, esse projeto de contar a história da industrialização no Brasil através dos colaboradores?

R – Maravilhoso. Muito interessante. É um momento de reflexão, né. Momento de se pensar um pouquinho na vida, gostoso, é aquilo que eu disse, é muito raro a gente ter uma oportunidade dessas para relembrar, para pensar um pouquinho em tudo que você passou. É um momento como esse muito interessante, muito mesmo, acho que a empresa está de parabéns por esse tipo de iniciativa. E vocês também pelo trabalho. Muito bom.

P/1 – José Bortoleto, muito obrigada pela sua presença. Parabéns pela sua história, seria inadmissível o cancelamento dessa entrevista (risos).

R – (Risos).

P/1 – Catarina teve que te espremer ali para conseguir.

R – Peço desculpas, é que a correria que é muito grande mesmo, tá? Mas para mim é uma satisfação muito grande, muito mesmo. Muito obrigado.

P/1 – Obrigada!

P/2 – Foi ótimo.

--- FIM DA ENTREVISTA ---