

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Avon - Memória dos 50 anos de Brasil (AV)

Trabalho que parece diversão

História de [Tetsuyuki Matsumoto](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 05/10/2008

Projeto Memória Avon

Entrevistado por Luani Guarnieri Bueno e Laudicéia Benedito

Depoimento de Tetsuyuki Matsumoto

Poços de Caldas, 23 de junho de 2008

Realização Instituto Museu da Pessoa

Depoimento AV_HV022

Transcrito por Augusto César Maurício Borges

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P - Boa tarde.

R - Boa tarde.

P - Gostaria que o senhor começasse falando o seu nome completo, o local e a data de nascimento.

R - O meu nome é Tetsuyuki Matsumoto, nasci em Marília em um do um de 1939.

P - E qual é a sua atividade atual?

R - Atualmente eu sou sócio de uma empresa de transporte de água, Água Anchieta, que fica em Santo Amaro. Nós fazemos a distribuição de água para construtoras, comércio de um modo geral, restaurante etc.

P - E qual é o nome dos seus pais?

R - O nome do meu pai é Yutaka _____ e da minha mãe é Kina _____.

P - E qual a origem da família?

R - Os meus pais eles vieram do Japão, o meu pai é de Tóquio e a minha mãe de uma cidade próxima de Tóquio.

P - E quando eles vieram para o Brasil?

R - O ano eu não sei. O primeiro navio chegou em 1908 e eles devem ter vindo uns dois ou três anos depois.

P - E qual era a atividade profissional deles?

R - O meu pai era filho de uma micro empresa no Japão, mas quando eles vieram pra cá eles vieram como imigrantes para trabalhar na coleta de café nas fazendas.

P - O senhor tem irmãos?

R - Tenho. Nós somos em nove irmãos: duas irmãs que são a primeira e a segunda e depois são sete rapazes. E eu sou o segundo entre os homens.

P - Agora vamos conversar um pouquinho sobre a infância. O senhor nasceu em Marília?

R - Sim.

P - A infância foi por lá?

R - Foi. Eu fiquei até o nível colegial. Quando eu terminei o nível colegial que eu vim para São Paulo. Aventurar lá em São Paulo, mas até lá nós morávamos um pouquinho retirado da cidade.

P - E como que era a casa e o cotidiano naquela época?

R - A casa era de alvenaria, a casa até relativamente grande, eu achava que era grande até. E nós tínhamos criação de galinha. No princípio enquanto o meu pai estava vivo nós fazíamos plantação de algodão. Mas eram terrenos arrendados, eram meeiros. Então uma parte da plantação ia para o proprietário do terreno e a outra parte não ia. Então havia esses tipos de plantação. Mas depois quando o meu pai faleceu em 1949 aí nós começamos a criar galinhas. Nós tínhamos granjas e a nossa atividade porque era todos pequenos e eu ainda tinha dez anos nessa altura e nós fazíamos esse tipo de atividade.

P - E como eram as brincadeiras naquela época?

R - Naquela época as pessoas não tinham muita noção de preservação etc. Então o que nós fazíamos? Por exemplo, nós éramos garoto e todo mundo ficava matando passarinho com estilingue. Era o brinquedo que a gente não tinha outros tipos de brinquedo e então a gente fazia estilingue pra ir caçar. Ficava matando passarinhos. Então só agora depois de muito tempo nós víamos o mal que fizemos quando éramos crianças.

P - E além de brincar com o estilingue, tinha mais alguma outra coisa?

R - Nós jogávamos futebol, nós éramos uma família relativamente grande porque tínhamos sete rapazes e com mais alguns colegas ali nós tínhamos um time de futebol que nós íamos jogar em um grupo contra o outro nas fazendas. Às vezes ficava praticando o futebol de brincadeira, era só garotada, né? E também ia pescar porque tinham rios ali perto, tinham represas também e nós ficávamos pescando, caçando, empinando pipas, esse tipo de atividade que nós tínhamos quando éramos crianças.

P - E como era a cidade naquela época? Marília no caso.

R - Onde nós estávamos morando era praticamente como era retirado não tinha quase carros. Tinham poucas casas, era quase tudo muito café, muita plantação de café e árvores e matos. Agora a cidade está grande. Onde eu nasci, onde eu fiquei morando em Marília hoje já é praticamente cidade. Já tem muitas casas, ruas etc. Mas naquela época não, inclusive, nós caminhávamos para chegar na escola tinha que andar mais ou menos uns três, quatro, quilômetros. Então fazia esse percurso sempre pra ir para ir para a escola e para retornar.

P - E tem mais alguma outra lembrança marcante desse período de infância?

R - Porque nós como éramos, principalmente quando o meu pai faleceu, né, aí nós tivemos uma infância bastante difícil porque nós tínhamos criação de galinha e o que acontecia? O sistema de calefação para os pintinhos eram feitos com o próprio estrume. Era feito um buraco e nesse buraco eram colocados os estrumes e depois as palhas e com pó de arroz, aquela casquinha de arroz, ficava coberto e os pintinhos ficavam ali se aquecendo porque no frio e etc eles teriam que ter um aquecimento e isso era um aquecimento natural pela fermentação do estrume das galinhas. Acontece que num dia estava chovendo e tinha um furinho e aí o meu irmão viu que a água estava pingando e aí ele falou: "coitadinho, eles vão se molhar". E nós inocentemente pegamos um encerado e cobrimos porque nós achávamos que cobrindo estaríamos protegendo. Só que a surpresa foi quando de manhã quando fomos lá para ver os pintinhos quando tiramos o encerado a grande maioria dos pintinhos estavam mortos. Ficaram intoxicados por causa do ar sem ventilação e aquela fermentação dos estrumes porque era o calor natural fez com que o oxigênio acabasse. Aí os pintinhos estavam quase todos mortos. Foi uma lembrança bem difícil porque nós estávamos numa situação difícil e, além disso, perdemos todo um monte de pintinhos que acabamos matando um monte de pintinhos. Aí nessa altura eu ainda era garoto. Nós fomos trabalhar fora e eu fui numa casa trabalhar a troca de cana e bóia só. Porque naquela época eles praticamente eles não pagavam salários e como eu ficava muito longe da cidade pra ir trabalhar e voltar a trabalhar então nós preferíamos ficar na casa do patrão. Estudava de manhã e durante esse período realmente foi um período difícil porque eu naquela altura tinha 10 anos. Fiquei morando fora e chegava no fim de semana pra voltar e muitas vezes não podia voltar porque o patrão chegava e falava "hoje nós temos um serviço" e sábado era dia normal de serviço. Então só o único dia que restava pra vir pra casa era no domingo. Mas nem sempre era possível porque o patrão falava "hoje temos um serviço pra fazer" porque se trabalhava como um aprendiz de uma funilaria. Ele fazia funilaria e encanação, encanamento de água. Aí saía junto com ele para ajudá-lo a fazer esse tipo de serviço. Então foi um período difícil porque eu já levantava e tinha que tirar água do poço e era através de (sarilho?). Então pra conseguir virar o (sarilho?) porque ele era baixinho e então eu ficava na ponta do pé e na ponta do dedo assim pra virar pra conseguir fazer ele tirar água do poço. E numa dessas aí acabou escapando e a manivela bateu na minha cabeça e eu caí e aí eu levei uma bronca da patroa. Levei uma bronca porque a lata que tinha caído no fundo tinha estourado, entendeu? Então você vê: era mais importante a lata do que a minha vida. Porque quase que eu quebro o

meu nariz porque se ela bate no rosto assim no nariz tinha machucado muito, mas a sorte é que bateu mais na testa e então o prejuízo foi pequeno. Eu só fiquei com a marca da pancada que eu levei.

P - Só? Meu Deus! Então o senhor comentou que estudava. Quando foi que começou os estudos? Qual era a escola, como era?

R - Primeiro eu estudei no grupo escolar. Depois eu estudei no colégio particular porque como eu tinha que trabalhar não tinham cursos à noite no governo. No governo era só de dia e então quem podia estudar no colégio estadual eram pessoas que não precisavam trabalhar. E como eu tinha que trabalhar durante o dia eu só podia ir à noite e à noite só tinha nos colégios particulares. Então eu estudei num colégio particular. Aí eu fiz o curso colegial e o científico. Naquela época tinha o colegial e o científico. Aí quando eu terminei o científico eu pretendia continuar Engenharia. Aí que eu resolvi vir para São Paulo. Aí quando eu cheguei em São Paulo eu fiquei perto de uma escola que era muito conhecida no interior que fazia preparatório para ingresso no colégio. Mas fiquei na São Joaquim, só que quando eu fui tentar entrar neste curso preparatório na Engenharia o preço que eles cobravam era muito alto. E como eu vim do interior e só trabalhei na funilaria e depois eu trabalhei numa confeitaria não tinha experiência para trabalhar em escritório. E aqui em São Paulo eu comecei a trabalhar em escritório. E aí como eu ganhava mal, como eu estava ganhando só o salário mínimo, não dava pra eu pagar a pensão e pagar o curso preparatório de uma faculdade. E aí eu morava ali na São Joaquim que é perto da Liberdade e vinha trabalhar nas listas telefônicas, lá nas Páginas Amarelas que ficava na Cincinato Braga, quer dizer, praticamente na esquina da avenida Brigadeiro e a Paulista. Então vinha de lá e ia a pé até ali e depois eu ia almoçar lá no Maria Paula, no Viaduto Maria Paula que acho que é do Sesc, Sesi, uma coisa assim. E tinha uma hora só de almoço e então eu ia correndo, entrava numa fila enorme pra gente poder comer. Mal pegava a bandeja e pegava o alimento e já engolia e saía indo porque senão não chegava a tempo porque tinha que subir toda a Brigadeiro até praticamente lá em cima na Paulista. E depois que eu saía de lá do serviço eu ia para São Joaquim e para poder fazer o curso eu comecei fazer o curso para Engenharia lá na USP antiga. A USP antiga ficava na Tiradentes onde é a Fatec antes, na Tiradentes, entendeu? Então pra ir pra lá só tinha um ônibus que passava norte e sul. Aí ele saía Largo Ana Rosa e ia até Santana mais ou menos, era esse trecho. Só que quando ele passava na São Joaquim ali na Avenida Liberdade ele já vinha lotado e quando eu conseguia entrar eu não conseguia descer porque ficava tão cheio. E no fim ia parar pra lá do Rio Tietê lá. Então o que adiantava? Não adiantava nada. O que eu fazia? Eu pegava lá da São Joaquim e ia até a Tiradentes a pé e a volta como a gente já estava tão acostumado a andar já vinha andando mesmo, entendeu? Então, quer dizer, a minha juventude foi bastante difícil porque nós éramos de uma família pobre e ainda eu tinha que um pouco que eu ganhava procurava ajudar lá em casa. Mas felizmente nós conseguimos. Fiz esses cursos e aí como eu vi que na faculdade de Engenharia só tinha de dia também. Eu não tinha condição, mas eu queria só ingressar para questão de honra, de princípio. Mas eu falei, bom. Já que não dava, nesse ínterim teve um curso de escola lá na GV que ficava no Brás que era para a formação de técnicos de máquinas e motores. Aí comecei a fazer esse curso de técnico de máquinas e motores que era de dois anos. Aí fiz o primeiro ano e quando eu terminei o primeiro ano os colegas falavam "vamos fazer um vestibular para Administração". Aí um colega me convidou e eu falei: "está bom, então vamos". Aí começamos estudar e teve um vestibular que nós íamos até a biblioteca e ficávamos estudando lá porque não tinha lugar pra gente ficar estudando. Na pensão lá não tinha lugar pra ficar estudando porque eram várias pessoas no mesmo quarto, coisas desse tipo. Então nós íamos até a biblioteca e estudamos lá. Aí quando teve a primeira prova que era tudo eliminatória e tinha uma base de quatro por uma vaga, uma coisa assim. Eu falei: "bom, eu não quero perder". Como eu paguei pra fazer o vestibular lá pra prestar você tinha que pagar uma taxa, entendeu? Eu falei: "eu não quero ser eliminado na primeira porque se não a gente não vai ter muita experiência. Vamos estudar a primeira e depois a segunda e assim por diante pra ficar pelo menos a umas três provas e aí está tudo bem porque assim nós vamos ter uma boa noção do que é esse bendito vestibular. Aí teve a primeira prova e foi de matemática. E terminou a prova e tal e eu saí e falei: "poxa vida, a prova foi fácil, né?" Eu falei para os meus colegas e o meu colega falou: "não. Não foi fácil não, foi difícil". Eu falei: "que nada, foi fácil, você vai ver. Só vai ter um monte de 10 aí, vai ter muita gente que vai tirar 10". A surpresa foi grande porque na verdade o que teve foi mais é 0,25, meio. Quer dizer, a grande maioria tinha sido eliminada. E eu felizmente fui bem nessa prova porque eu achei que era uma coisa que foi muito simples. E na seguinte foi Português. Aí nós falamos: "Agora vou precisar estudar mais o Português". Aí estudamos e passamos. E foi indo, foi indo e quando eu me vi estava na faculdade, que na verdade foi mais assim de brincadeira só pra acompanhar o rapaz que estava querendo fazer Administração porque ele tinha feito o curso e tudo e ele infelizmente na primeira prova ele tinha sido eliminado, entendeu? Aí nós continuamos e acabamos ingressando. Aí eu assisti a primeira aula, a preleção lá, e a gente que só estudou no colégio até o nível colegial e os professores lá eles falavam bem, sabem vender bem o peixe e motivam e tal e explicando como é que era as vantagens que era o curso de Administração. Naquela época o curso de Administração só tinha GV, a da Católica e essa nossa que nós estávamos, entendeu? Praticamente isso porque a maioria não tinha ainda o curso de Administração não era muito conhecido. Aí comecei a fazer esse curso para assistir as primeiras aulas e eu gostei e aí eu tranquei e parei com o curso de máquinas e motores e fui fazendo esse curso. E quando eu estava praticamente terminado o curso aí eu tinha um colega que trabalhava na Avon ele e eu conversando ele falou "eu estou aí e tal e a firma é assim e etc". Ele falou: "por que você não vai trabalhar lá na Avon?" Eu falei, "como na Avon? Parece firma americana. Como é que você conseguiu ingressar ali?" Ele falou: "foi através da CIEE", Centro de Integração Empresa e Escola na área de recrutamento de pessoal. Aí eu fui e me alistei e eu falei quem havia me indicado que era um rapaz que trabalhava na Avon e aí quando eu cheguei eu fiz a entrevista e fui aceito e comecei a trabalhar. Fiquei um mês trabalhando e nesse um mês que eu estava trabalhando porque eu já trabalhava aqui na firma que chamava _____ do Brasil, que era uma firma Suíça, alemã, né, então um sistema de chefia era assim um sistema meio rígido, sistema militar. Era bem diferente de uma firma americana. Quando eu fui trabalhar no estágio eu falei: "Nossa Senhora. Aqui não é trabalhar. É praticamente um lazer. Vir aqui é uma diversão", eu falei. Estava tão bom. Até teve, como eu gostava de jogar xadrez tinha um campeonato interno e eu estava jogando com o pessoal e tudo e aí os meus colegas falaram assim: "se inscreve aí". Eu falei: "mas como me inscrever? É para o pessoal interno. Não é para estagiário." "Não. Não tem problema não. Inscreve, inscreve". Aí acabei me inscrevendo. Aí quando estavam terminando eles me convidaram para que eu continuasse trabalhando. Eu falei, "Bom, então eu vou ficar um mês fora pra dar aviso prévio para cumprir com a lei porque tinha muitos anos de firma na outra empresa e eu fiquei um ano de aviso prévio e fiquei trabalhando até treinar outra pessoa no meu lugar e aí acho que era em agosto em julho eu fiz o estágio e em agosto eu cumpri o prazo lá de um mês e em setembro que eu fui efetivado.

P - O senhor conhecia a Avon antes?

R - Não. Não conhecia.

P - Foi por intermédio do seu amigo.

R - Do meu amigo. Desse amigo que estudava junto na faculdade que e ele que me indicou e me deu as referências da empresa. Porque eu falei assim: "hossa, a firma alemã é assim o sistema é rígido e tal". Ele falou: "não. O americano é diferente, vamos lá que você vai gostar". E realmente muito diferente, totalmente diferente. Então, para mim, durante os anos que eu trabalhei, durante muitos anos os anos passaram rapidamente, por isso que eu não percebi que tinha trabalhado tanto tempo na Avon.

P - Então o senhor ficou quanto tempo no estágio? O estágio era de quanto tempo?

R - Durante um mês só.

P - Um mês?

R - Isso.

P - E nisso o senhor fazia faculdade, o estágio e o outro emprego?

R - Quando eu já comecei fazer o estágio já estava no fim, da Avon. Então foi praticamente foi muito pouco tempo que eu fiquei trabalhando e estudando. Mas durante meio ano eu fiquei trabalhando e estudando.

P - Então como que foi a primeira impressão quando o senhor entrou na Avon?

R - A primeira impressão que eu tive eu não sentia que eu estava trabalhando. Eu sentia que estava... Era tão aconchegante o ambiente e o pessoal era tão gentil e comunicativo e a chefia era muito amigável. O pessoal era muito amigo, entendeu? Então eu não sentia que eu estava trabalhando, eu sentia que estava passando o tempo ali brincando de trabalhar porque na verdade trabalhava e era um serviço sério, um serviço de muito importante porque era um serviço de muita responsabilidade, mas a maneira como as pessoas tratavam entre o relacionamento entre as pessoas fazia com que a gente ficasse totalmente descontraído. Era um prazer você estar indo diariamente pra Avon.

P - E o senhor entrou em que ano?

R - Sessenta e seis.

P - Então o senhor entrou na João Dias?

R - Isso. João Dias. João Dias e naquela parte de trás ali também não tinha. Foi construído depois que eu entrei. Aí foi que começou construir e tem aquela parte depois das Balanças Toledo etc que a Avon vendeu, mas tinha uma pontezinha e se comunicava com a expedição. Aquilo tudo foi construído durante o período que eu estava trabalhando na Avon. Inclusive cuidava da parte financeira que chamava _____, a _____ que é a que dava o orçamento, que fazia o orçamento muito de aprovação da verba para a construção e eu acompanhei todo esse tipo de construção, custeio dessas obras e tudo. Foi muito interessante, eu aprendi muita coisa trabalhando na Avon.

P - E o senhor entrou em que área dentro da Avon?

R - Eu comecei trabalhando numa área de produção e controle de inventário que é a área onde fazia as ordens de fabricação e também as ordens de compra de materiais, de componentes. Tanto de componentes de matérias-primas e embalagens também.

P - Então qual foi a trajetória do senhor dentro da empresa?

R - O primeiro serviço que eu comecei fazer era um serviço que, por exemplo: um produto quando saía de linha você tinha que ir avaliar qual é o custo para descontinuar aquele produto. Então fazia o relatório solicitando para descontinuar aquele tipo de produto. Então verificava o valor dos componentes, quanto tinha de componentes, ingredientes e embalagens, matérias-primas, produtos semi-elaborados que fossem específicos para aquele produto. Então fazia essa avaliação, fazia esse relatório e dava para os Estados Unidos e eles davam o "ok" para jogar para a perda os componentes que não fossem reutilizados. Inclusive logo no início quando eu comecei o pessoal falou: "Você faz assim e tal e tudo bem". E aí eu fiquei analisando e eu falei: "Poxa vida, as embalagens, os vidros, por exemplo, eram praticamente o maior volume, de maior importância dentro do custo. E dependendo da quantidade você tinha quantidade de fazer meia _____, uma quantidade, uma corrida menor e eu verifiquei que havia condições de fazer uma pequena corrida e reduzir o desperdício, reduzir a perda. Aí, mas eu tinha enviado o relatório era orientação anterior, mas depois eu fiz uma ordem e falei: "Eu vou fazer uma produção, fazer essa pequena produção e aí eu vou destruir um valor menor. Ou seja, minimizar o custo". E aí eu peguei e fiz e mandei para os Estados Unidos. acontece que quando eu enviei a segunda eu recebi a primeira dizendo que estava ok e que podia fazer. Eu falei: "Agora eu estou frito porque eles falaram que eu posso fazer e eu mandei uma outra dizendo que eu vou fazer uma produção e vou reduzir e etc. Quando ele receber isso daqui eu estou na rua, eu estou na roça", eu falei. Aí passado uns tempos e eu fiquei esse período preocupado e aí veio uma resposta dizendo pra cancelar aquela primeira e prevalecer essa outra. Então eu falei: "Graças a Deus, ainda bem que eles entenderam", entendeu? E daí para frente eu passei toda vez que eu ia fazer isso eu verificava como poderia ser feita a destruição para minimizar o custo. Aí e sempre que eu mandei eles sempre aprovaram e eu não tive problema nenhum. E era esse tipo de relatório e outros tipos de controle, mas o mais importante era essa de acompanhamento de destruição e etc.

P - E o senhor trabalhou em mais alguma área além dessa?

R - Sim. Depois de trabalhar na parte de produção e inventário o meu chefe, que era o senhor Ismael Ferreira, ele era o subgerente do departamento da onde estava o departamento do controle de inventário porque o Fernando Magalhães era o gerente e o senhor Ismael Ferreira era o sub gerente. Ele foi transferido para a tesouraria que o gerente era o Renato Fabri. E aí o senhor Ismael Ferreira ele me convidou que eu fosse trabalhar com ele. E aí eu fui para trabalhar na tesouraria. E quando eu fui trabalhar na tesouraria aí o meu serviço mudou, porque aí eu fazia relatórios financeiros. Mas como eu nunca tinha trabalhado nessas áreas pra mim era tudo novidade. Aí eles me ensinaram e eu fiquei trabalhando e fazendo todos os relatórios financeiros para atender os dados do _____ que é uma parte do _____, que é o orçamento da empresa e mais a parte financeira que nós preparávamos para enviar para os Estados Unidos. Então depois da tesouraria eu comecei a trabalhar na área de orçamentos que era o departamento onde fazia toda parte de _____. Então como eu fazia a parte financeira então unificaram para fazer todo o relatório. Tanto a parte econômica como a parte financeira. Inclusive quem fazia essa parte do _____ antigamente era feito separado, mas foi juntado tudo para ter um departamento de orçamento onde nós passamos a fazer toda essa parte aí. Porque quem fazia esse serviço na verdade quando estava começando a fazer a parte financeira era do Ademar Seródio, que foi o presidente da Avon. Mas quando ele fazia isso essa parte ele fazia praticamente ele sozinho. Aí quando nós passamos a fazer aí nós pedimos para que toda companhia participasse na elaboração de seus planos e cada área participasse e fizesse a tua área. Aí começamos a difundir e atribuir responsabilidades para todos os departamentos. Porque só a gente pela experiência e pelos efeitos e pelos resultados a gente tinha noção que números que seriam bons para aquele tipo de despesa e como é que aquelas despesas variavam. Só que as pessoas que tinham poderes para controlar esse tipo de despesa eles ficavam alienados, eles não participavam. Então eu falei: "vamos começar a fazer com que eles participem, que eles dêem os seus números, que eles sigam os objetivos que a empresa pretende, entendeu? Aí começamos a difundir esse tipo e que todo mundo começou a participar desse tipo de plano. Então foi uma das coisas que eu achei que foi muito interessante, muito bom. E a gente fazia os comentários também. Por que da variação entre o plano e o efetivo. A gente fazia os comentários e mandava para os Estados Unidos. E numa dessas aí que eu estava fazendo os comentários o senhor Amílcar Melendes que foi também o presidente da Avon ele era um diretor da área de fabricação. Ele me chegou e falou assim: "Quem é que faz isso? Você que faz esses comentários?" Eu falei "Sou eu quem faço". Ele perguntou pra mim: "E os meus gerentes sabem disso?" Eu falei: "Não, infelizmente eles não sabem, eles têm pouca participação". Naquela época ainda o pessoal não queria saber de participar e a gente encontrava uma certa resistência, por quê? "Poxa, eu nunca fiz e por que eu vou querer fazer um serviço desse aí? Isso não compete a mim!". Eles achavam que isso não era da competência deles. Isso era um plano que tinha que fazer porque sempre foi feito e o Ademar Seródio fazia e nunca chegou a consultá-los e eu queria fazer com que eles participassem. Aí o Amílcar Melendes perguntou. Ele falou assim: "_____, que eu vou te chamar e você vai falar sobre isso porque eu vou querer que cada gerente seja responsável e que cada gerente saiba exatamente o que está acontecendo". Porque tinham relatórios onde dizia variação de horas, variação de custos, de destruição, perdas, contaminação. Coisas desse tipo que o pessoal fazia e não estavam sabendo. Estouravam as verbas e não sabia o porquê, entendeu? E desde essa reunião em diante aí os gerentes vinham e falavam: "Como é que eu faço pra reduzir isso? Como é que eu posso controlar isso?" Então aquilo que a gente queria que eles fizessem veio exatamente ao contrário. Como a administração começou a exigir a sua definição e o porquê as coisas aconteciam e o que eles tinham que fazer para reduzir então eles vinham e queriam saber como que poderiam reduzir e "O que eu devo controlar, o que eu devo fazer", entendeu? E isso fez com que a fábrica toda começasse a se organizar, começasse ter um controle muito mais eficiente. Então eu senti que houve uma melhoria muito grande nesses períodos todos. Isso foi ainda quando eu trabalhava no orçamento. E no orçamento eu fazia também um registro, um aumento capital, registro no Banco Central, inclusive teve uma época. Porque eu fazia os relatórios na moeda corrente, moeda local, e fazia a conversão em dólar também. Por exemplo, o aumento de capital porque a remessa de dividendos e de pedidos do Banco Central, que tem um limite pra você poder remeter pagando determinadas taxas porque além disso começa a pagar taxas maiores. Então eu fazia os aumentos de capital e fazia as conversões. Quanto que isso representava em dólar no aumento desses capitais, dessas mudanças. E numa dessas veio uma diferença grande. Aí eu cheguei e falei: "Eu não concordo que o Banco Central fez com a gente", eu falei. E naquela época nós falamos assim: "Bom, o negócio é tentar ir lá no Banco Central e conversar com o pessoal". Como é que eles tinham chegado naquele número que estava muito diferente daqueles números que eu havia reportado para a matriz, entendeu? E aí nós fomos até o Banco Central e eles nos atenderam muito bem e eu questionei com as pessoas que tinham feito esse tipo de conversão em dólar pra gente e eles ficaram de analisar e passou uns tempos e eles chegaram a conclusão que eu estava certo e eles deram esse aumento de capital de acordo com o que havíamos solicitado. Foi muito bom. Então são fatos que aconteceram durante os períodos que eu andei trabalhando que foram marcantes. Realmente eu senti que pude fazer alguma coisa pela empresa, em prol da empresa, e que hoje eu vejo que foram importantes. E teve também depois que eu trabalhei no orçamento aí eu fui trabalhar em transportes. Aí chamava o mail plan porque mail que ele tem o malote do correio, era o plano do correio. Ou seja, é todo o fluxo operacional do pedido. Desde a reunião que as promotoras faziam com as revendedoras, elas faziam os pedidos e enviavam para a Avon e os malotes deveriam ser despachados de lá e eu diria que o malote deveria chegar em nossas mãos e quando esses malotes seriam faturados, que é através da digitação, que era feito na digitação para faturamento e a separação e o envio. Ou seja, era o fluxo completo do percurso desde a reunião das revendedoras, os pedidos e até a separação e a chegada lá e a distribuição. E aí como a gente estava contando, estava falando da parte de mail plan, ou seja, o fluxo todo do processo até a chegada da mercadoria num determinado depósito e esse depósito para fazer as entregas. Então todos os depósitos têm uma certa capacidade de distribuição, ou seja, não adianta a gente pegar e antecipar as entregas para aquele depósito porque eles não vão ter peruas suficientes, pessoal suficiente, para fazer aquelas entregas porque os entregadores, cada motorista conhece a sequência das entregas, apesar de constar todas as sequências das entregas, mas é preciso saber qual a casa e onde que fica e etc e então temos pessoal treinado para isso. São várias rotas que fazem. Então a mercadoria tem que chegar exatamente no momento de ter essa disponibilidade para eles poderem fazer se não a mercadoria chega e fica parada e aí a gente perde. Porque se a mercadoria fica parada em qualquer dos estágios, perde o poder de revenda, porque na hora que a mercadoria é entregue às revendedoras ao receber essas mercadorias é que elas vão entregar para os clientes e nesse momento que elas vão fazer as entregas para as clientes elas aproveitam a entrega desses produtos para a população receber das clientes aquele produto para receber a próxima caixa ela aproveita para fazer a venda. Então, se a mercadoria não chega, ela não vai lá fazer uma venda antes de levar um produto porque senão se for fazer ela vai reclamar "e o meu produto?" Que é a hora quando chega, entendeu? Então esse fluxo é feito para fazer com que, a isso se chama turn on time, ou seja, a volta toda do tempo para diminuir esse período. Quanto menor, ela vai ter mais tempo para revenda. Esse balanceamento é feito em várias fases tanto na fase da coleta porque também não adianta vir um monte de pedidos que as pessoas faziam as coletas no limite. É o máximo de capacidade, então tem que balancear ali. Balancear na expedição, porque na separação também tem o balanceamento e tem que balancear os depósitos na conta das entregas e cada

depósito para que eles possam fazer esse tipo de entrega. Então todo esse fluxo é feito para facilitar e amenizar os custos e aumentar as vendas. Então esse foi o tipo de serviço que eu fui fazer lá no transporte e depois nós começamos fazer também o custo para verificar qual preço que cada depositário deveria cobrar porque era um sistema totalmente diferente. A gente cobria todos os custos fixos mais as variáveis e a gente tinha um preço para cada tipo de entrega. Para cada depósito era uns preços diferentes, não era um preço igual para todo depósito. De acordo com um volume, de acordo com as quantidades e o aluguel, o espaço e etc, era avaliado o custo. Então era um serviço muito interessante porque você tinha que avaliar também os custos, a despesa que isso geraria para a Avon. Esse foi o tipo de serviço que eu comecei a fazer em transportes. Depois de transportes eu fui trabalhar na área com o senhor Irineu Ruffo que estava como um auxiliar lá pra ajudar a fazer as coisas. Então o Irineu era uma pessoa extremamente legal, entendeu? Então ele me dava atribuições e eu pegava e fazia e então sobrava tempo, porque trabalhava no segundo andar perto de onde era a sala de vice-presidência. Aí como eu tinha tempo o Paulo _____ que era um diretor de marketing e ele pediu que eu ajudasse a ele fazer algum tipo de serviço. Aí eu comecei a fazer toda parte de estimativa de vendas tanto da Avon, dos produtos da Avon, como produtos do Lar Shop. Aí o que acontecia? Eu fazia esse tipo de serviço e controlava os custos de folhetos. Tanto é que eu fiz umas planilhas pra fazer esse tipo de controle e comecei a controlar. Aí foi interessante que numa dessas aí eu fiz o valor e falei: "Paulo", que o valor das despesas seria isso. Aí aconteceu que chegou numa campanha e o Paulo chegou e falou: "Matsumoto, você falou que ia dar tanto e deu o dobro". Aí eu perguntei: "Paulo, mas o que você fez de diferente de modelo, de cópia, de estratégia?" Ele falou: "foi tudo igual". "Então alguma coisa está errada", eu falei. "Não pode ter dado essa despesa toda". Aí comecei a verificar porquê tinha acontecido isso. Aí numa das notas que eu vi eu vi que a pessoa está acostumada a fazer aquele tipo de serviço e então ele sabe qual é o valor. Só que tinham lá era duas dúzias, só que a pessoa tinha cobrado, ao invés de cobrar duas dúzias tinha cobrado quatro dúzias, hipótese, entendeu? Mas eu falei: "Poxa vida, deve ter colocado o valor errado, mas ele deve ter visto e deve ter corrigido". Mas como eu era daquele tipo que só acredito vendo eu fui ver o contracheque e aí eu vi que no contracheque também tinha saído errado. Então, quer dizer, tinha sido pago o dobro do que deveria ter sido. Aí eu peguei e falei: "Está errado". Aí pegamos e pedimos que a pessoa viesse e trouxesse o dinheiro de volta. Ele trouxe e eu falei: "tem que trazer o dinheiro de volta e trazer explicações porque uma coisa dessas passou e a pessoa lá não percebeu também. Então aí eles trouxeram dizendo que a funcionária lá era nova e por isso não percebeu etc, mas o dinheiro chegou para a companhia, entendeu? E nisso eu comecei a fazer o levantamento das despesas e vi que havia muito gasto com papel e de perdas. E aí fazendo esse tipo de levantamento eu vi que havia. O que acontece? No Brasil infelizmente era um monopólio, você tinha que pedir o papel que eles tinham e na gramatura que eles tinham. Gramatura é a espessura do peso do papel e o tamanho e largura do jeito que eles tinham. E eles não queria saber se nós precisávamos de um determinado tamanho numa determinada gramatura. Então eles falam "o papel que eu tenho é esse e custa tanto". "Se não tem condições de diminuir a largura então vamos aumentar o folheto. Aí eu modifiquei até o tamanho do folheto para perder menos. Pelo menos ficava um folheto maior e com o mesmo preço porque as despesas estavam sendo tudo absolvidos por nós e aí modificamos. E havia muitos tipos de perdas no tipo de faca e nós fomos com eles diminuíram e fizeram uma faca melhor e tal e reduzimos as perdas. Então foi uma das coisas. E mesmo assim e fazendo levantamento nós constatamos que havia muitas perdas e que tinham sido lançadas indevidamente. Aí o que aconteceu? Nós revertemos essas perdas que eram mais ou menos caminhões de papel que tinham sido jogados para despesa quando na verdade não devia ter sido jogado para a despesa. Então fizemos esse tipo de melhoria. Mas mesmo assim eu não fiquei satisfeito porque eu achava que estava muito caro e aí começamos a fazer estudo para trazer papel da Finlândia, bem pertinho do Brasil, bem pertinho. (risos) Aí nós começamos a trazer papel da Finlândia e um outro país também que eu não recordo agora e fizemos essas cotações e eu pedi o tamanho da gramatura que eu quisesse, na largura que quisesse e eles traziam de lá e ficava mais barato do que comprando aqui no Brasil. Aí o que aconteceu? Nós passamos a importar esses tipos de papel. Tanto é que nesse ano que eu fiquei controlando e fazendo os controles das despesas o Paulo que era do marketing, porque a maior despesa da companhia eram os folhetos. Era uma das maiores despesas da companhia porque a quantidade de papel que se gastava para distribuir aqueles folhetos tantos. O Paulo ganhou o Leão de Ouro, ou seja, o departamento que conseguisse melhor performance, melhor resultados no determinado não ele ganhava o Leão de Ouro e ele ganhou o Leão de Ouro. Que eu saiba, grosso modo, foi uma economia acima de um milhão de dólares no ano. Você vê que é muito dinheiro. Então essas são as fases onde são coisas que passei e que fiz e que acho que foi bom para a companhia e foi bom pra mim porque aprendi muita coisa na Avon. Pra mim foi uma verdadeira escola. Se eu ficar falando não tem fim.

P - O senhor se aposentou em qual dessas áreas?

R - Quando eu estava lá como assistente do senhor Irineu Ruffo. Aí eu fiquei sabendo do depósito que estava perto da minha casa que ele iria se desligar. Então eu fiquei sabendo e eu pedi que eu fosse pra se tornar depositário. Aí fiquei trabalhando e saí da Avon, me desliguei da Avon como funcionário, mas fiquei como depositário fazendo entregas para Avon. E durante um bom tempo eu fiquei como depositário e aí como o meu depósito era pequeno porque eu chegava a fazer mais de mil entregas num dia. Recebia a mercadoria de manhã e aí preparava toda roteirização, fazia a separação toda durante a madrugada e de manhã as peruas saíam para entregar e no dia seguinte de manhã eles traziam as entregas não efetivadas por qualquer problema para verificar, entendeu? Então ficava retido para que as revendedoras viessem a retirar o depósito.

P - E depois de trabalhar com essa parte de folheto também foi depois da aposentadoria?

R - Não, não. Do folheto era ainda de quando eu era funcionário e trabalhava na Avon. Depois disso que eu me desliguei pra ser depositário. Aí fiquei com depósito durante um determinado período até que o depósito ali era limitado. Não tinha muito espaço pra crescer porque a Avon estava crescendo muito e então o espaço ia ficar muito. Havia um gargalo.

P - Isso era em que ano?

R - Eu sou tão ruim de gravar os anos, mas foi depois que eu saí. Foi por aí em 1998, por aí. Aí fiquei trabalhando no _____ e depois eles fecharam o depósito e transferiram uma parte para o depósito do _____ e uma parte para o depósito da Dona Marina. _____. Aí eu fiquei sem o depósito e depois eu fiquei sabendo que eles transferiram a parte do Magno para uma firma terceirizada. Inclusive quando eu fiquei sabendo que eles iam terceirizar e etc eu falei pra eles: "é impossível, não tem condições de reduzir custo da maneira que eles estão oferecendo". E eu fiquei sabendo bem depois que essa empresa que eles pegaram e deram um preço lá em baixo para conseguir achando que eles teriam

condições de bancar aquele preço eles acabaram falindo. Então o que eu havia dito a princípio realmente concretizou porque eu falei "Impossível fazer deste jeito". Eles acharam que dava, até que eles acabaram falindo.

P - E quantos depósitos a Avon tinha nesta época?

R - Tinha muitos depósitos. Porque praticamente em todas as capitais tinham uns depósitos. Então em todos os estados. Alguns estados não tinham, mas a grande maioria tinha, entendeu? Por exemplo, Rio Grande do Sul, em Santa Catarina não tinha, mas em compensação em Londrina tinha, em Bauru também e em todas as capitais do norte, nordeste. Então eram muitos depósitos.

P - E o senhor quando começou na João Dias acompanhou todas essas mudanças para Interlagos.

R - Todas. Inclusive como eu havia dito, eu cuidava dessa parte de controle de ativos, ativo fixo. Então toda a construção, o custeio, a ativação. Porque quando a Avon fez a fábrica, o escritório então comprava os equipamentos e eu controlava o custo de cada equipamento ou de cada móveis. E imóveis quando foi comprado foi comprado como sendo madeiras, peças de madeiras. Porque tem o problema de IPI, para redução de IPI os armários eles vendiam tantas madeiras tipo tal e as montagens foram feitas na Avon. Eu custei cada montagem daqueles móveis, cada montagem daquelas mesas eu custei para fazer o ativo fixo para controlar o ativo fixo da companhia. Os _____, todos os equipamentos de refrigeração que tem em cada sala etc. Então eu acompanhei toda a construção da empresa porque eu tinha que justificar se tivesse a variação de custos, enfim, eu tinha que justificar e dar aonde que estava o porquê das variações dos custos, entendeu?

P - E como foi então acompanhar toda essa evolução que aconteceu?

R - Pra mim foi gratificante porque quando eu comecei a Avon era na João Dias e era pequenininha e fui acompanhando toda a evolução, todos os ativos, todas as incorporações de novos ativos, novos equipamentos. O aumento de toda aquela parte do escritório, aquela construção do escritório. Por isso que eu achei que eu não senti que eu fiquei tantos anos na Avon. Só depois de parado que "poxa vida, a minha vida foi praticamente dentro da Avon". Inclusive a minha esposa falava que eu não tinha casado com ela, mas sim com a Avon porque a dedicação e a satisfação da gente trabalhar na Avon é tão grande que eu ficava sempre depois do horário porque como eu já tinha me formado então como eu tinha tempo eu sempre ficava depois do horário. Mesmo porque eu gostava de jogar xadrez e o pessoal também jogava xadrez e aí eu ficava jogando xadrez com o pessoal.

P - Como que eram então essas atividades que existiam além do trabalho?

R - Além do trabalho eu jogava muito dama, jogos de dama e xadrez. Esse tipo de atividade eu sempre gostei. Então a gente se reunia quase que sempre que possível nós estávamos reunindo e estávamos jogando. Jogava xadrez ou dama. Mais xadrez do que dama.

P - Tinha campeonato interno?

R - Tinha, tinha campeonato. Tanto é que o primeiro campeonato que teve foi o campeonato de xadrez quando eu era estagiário. Eu me escrevi quando eu era estagiário e depois de efetivado aí então eu comecei a participar do campeonato. E tinha uma pessoa que jogava muito bem e que ele era sempre o campeão. Infelizmente eu acabei ganhando. E realmente eu devia ter deixado ele ganhar, mas é que era garoto também e eu jogava pela faculdade também e então tinha aquela vontade de ganhar era muito grande, mas pensando bem até foi ruim porque eles tinham comprado o troféu pra dar assim como despedida. Depois que eu fiquei sabendo que eles haviam comprado o troféu pra dar para a despedida dele durante tantos anos que haviam trabalhado para a empresa. E eu recém-chegado acabei faturando esse presente.

P - Em meio a tantas coisas que aconteceram quais foram os maiores desafios?

R - Na Avon os desafios eram constantes. Então a gente sempre ficava atento e procurando sempre algo melhor ou para reduzir ou para maximizar a lucratividade. Principalmente quando eu trabalhava na área de orçamento vinham aqueles relatórios todos para serem feitos. Então os meus chefes sempre pediam para que eu fizesse o relatório e aí eu analisava o que eles exigiam e verificava e fazia os relatórios e depois eu passava para alguém fazer. Porque era constante esse tipo de inovação, modificação. Tanto é que quando eu entrei na Avon o sistema de toda a parte de recebimento era uma forma terceirizada. Ele recebia todo o dinheiro e ele que depositava, tanto é que quando ele chegava no banco se um dos gerentes da Avon chegasse no banco ele não era conhecido. E esse depositário era tratado como rei porque ele tinha tanto dinheiro que ele depositava que passava tudo na mão dessa pessoa. E quando eu estava na área de tesouraria e eu fazia os pagamentos e o sistema bancário também era muito atrasado. Então cada título você tinha que pagar onde o título estivesse. Então tinham muitas agências e então tinham pessoas que tinham que sair com a mala de manhã e fazer o pagamento e correndo em vários bancos para fazer os pagamentos. E nisso havia muitos pagamentos no Bradesco e o gerente ele veio saber o porque tinham tantos pagamentos lá pra saber como é essa empresa e aí conversamos com o gerente e tal e expliquei o que estava acontecendo e os recebimentos eram terríveis porque não existia esse sistema. Porque hoje as revendedoras cada um paga e entrega o _____ de pagamento. Naquela época não existia nada disso. Cada uma tinha que ir lá pagar e depois entregava o _____. Não havia tipo de compensação e etc. Porque hoje é tudo informatizado e instantaneamente você fica sabendo se pagou ou se está em aberto no bando ou não. Antes não: o banco pagava ficava com o dinheiro, não vinha o canhoto. Para todos os efeitos pra Avon essa pessoa estava em débito, entendeu? E com esse gerente nós conversamos e aí que implantamos esse sistema, porque antes a gente só trabalhava com os bancos estrangeiros. Era O Boston, o London, Citi Bank, O Lar Brasileiro que eram tudo bancos estrangeiros. Não tinha nenhum banco nacional no sistema e para fazer essa modificação então nós pedimos porque eles só podiam pagar nesses bancos. Então o que nós fizemos? Nós introduzimos esse tipo de pagamento e entramos com o Bradesco no sistema. Mas tudo foi através dessa conversa durante o período que eu estava na tesouraria e conseguimos fazer essas modificações todas. Então tem muitas coisas que felizmente eu participei dessas mudanças todas. Então era um sistema muito fechado, muito amarrado e aí nós começamos modificar e o Bradesco entrou no nosso sistema tanto

é que hoje o Bradesco é um dos principais parceiros no recebimento da Avon. Então fases muito interessantes. Aí comecei a trabalhar na Avon e eu nunca tinha viajado pra fora. Teve uma vez que o meu chefe falou: "você avisa na tua casa e você traz a mala e tal que você vai viajar para o Paraguai porque está tendo um problema lá e o pessoal está tendo uma auditoria tanto do Brasil como do exterior estão lá". E aí eu cheguei com mala e tudo e avisei para a minha família que eu ia viajar pra lá e ainda eu nunca tinha viajado pra fora e aí eu falei "bom, deixa eu ir". Aí quando eu cheguei o pessoal falou: "não precisa porque o pessoal lá eles ligaram dizendo que não estava faltando dinheiro, estava sobrando dinheiro. Haviam se equivocado e tal". Mas como eu já tinha avisado e com a mala e tudo ele falou já está com a passagem comprada e ele falou: "vai lá passear, dá uma olhada lá e pelo menos você já avisou para a tua família pra tua esposa que você ia viajar aproveite e vai lá". Aí eu peguei e fui e comecei a fazer o levantamento. Não é que o cara estava roubando? O _____ dos auditores lá ele estava roubando. Aí foi e descobrimos e _____ o montante e ele devolveu o terreno que ele tinha comprado e etc e tudo pegando o dinheiro da companhia. Então são coisas interessantes que aconteceram durante o período. Aí depois a Eneida me convidou pra ir para o Peru porque ela estava na área da auditoria e estava com o pessoal dos Estados Unidos também, auditores lá também. Ela me convidou para que fosse junto lá e eu não tinha nada a ver com auditoria. Mas como nós trabalhamos juntos na contabilidade a Eneida começou lá na contabilidade e a gente _____ fazer os comentários que passava pra ela e ela que datilograva e tudo e mandava para os Estados Unidos. Aí nós fomos para o Peru e fizemos os levantamentos e fizemos pra ver como é que nós podíamos fazer as mudanças ali para a redução de inventários, redução de estoque etc. Os planos financeiros. E fui e pude participar disso também. Então foi uma das viagens boas que nós não foi uma vez só. depois eu voltei de novo também e ela também nós voltamos pra lá para verificar e tudo. teve que mudar a cúpula. Que o pessoal eles tinham uma maneira de trabalhar que não estava muito certa, entendeu?

P - No Peru?

R - É. No Peru. Agora também não sei como é que está, né? Aí outra coisa que eu participei também foi que eles fizeram uma franchising lá em Macapá. Então o que aconteceu? Eu fiz um estudo quando eu estava fazendo diversos tipos de estudo e então eu fiz um estudo. Naquela época a inflação era muito alta e a promotora daquela área sempre ganhava como sendo a melhor promotora do Brasil e etc. E eu fiz um estudo lá e eu vi que aquela área havia muita devolução. E a inflação era muito alta, teve um período que a inflação era um negócio assustador no Brasil. Aí eu falei: "eu não vou fazer o estudo na moeda corrente porque não significa nada porque uma coisa que estava valendo um x neste momento, no momento seguinte está valendo a metade ou coisa desse tipo". Então não tinha muito sentido você fazer em moeda corrente. Aí eu fiz em dólar, converti tudo em dólar. Faturamento quanto foi e as devoluções também quanto que representava em dólar, apesar de ser devolvido bem lá na frente usava os mesmos dólares. Aí que chegamos à conclusão que esse setor ao invés de estar dando lucro estava dando prejuízo. Porque o que acontecia? Chegava no fim do ano ela fazia compras monstruosas. Aí como era uma cidade pequena e os funcionários públicos não recebiam e havia atraso então a mercadoria ficava tudo parada. Aí pelo sistema da Avon teria que ser devolvido. Ela entrava em contato e falava: "a carga toda está parada porque não receberam e a mercadoria". E o pessoal falava "não devolve, fica aí" e tal. E ficava ali e depois ao longo do período essas mercadorias retornavam para companhia. Mas quando retornavam a moeda já tinha um valor muito menor. Então quando mostrava o que acontecia no gráfico? Você teria uma a venda assim e quando devolvía o valor ela vinha lá embaixo porque no valor da moeda uma mercadoria que custava um determinado valor numa época na outra época já estava bem menor. Então se contabilizava lá na frente em moeda corrente ela passava a ser insignificante e esse sistema era cíclico em todo fim de ano era feito esse tipo de _____. Uma maneira de venda que eu achei que não era correto. Aí quando eu mostre o trabalho eles falaram que eu estava doido. Como é que uma fulana que era considerada a melhor da companhia o setor está dando prejuízo. Aí o pessoal analisou e eles viram que eu estava certo. Tanto é que ela foi desligada da companhia e substituída. Aí nesse ínterim eles fizeram outro estudo pra fazer franchising nessa área aí. Só que eu, por mim eu achei que era uma coisa impossível porque franchising seria ter uma Avonzinha lá que quem tomava conta lá era um chacareiro, era um chacareiro que teria que tomar conta de uma Avonzinha que por conta própria fazendo todas as operações, exceto a fabricação que era feita aqui no Brasil, aqui em São Paulo. Eu falei que é humanamente impossível porque se uma pessoa tiver essa capacidade para fazer sozinha lá, ele com certeza seria presidente da IBM ou da Mercedes Benz ou coisa desse tipo, desse porte. Mas infelizmente fomos fazer e na verdade não deu outra coisa, teve que voltar o sistema tradicional.

P - O que o senhor considera a sua principal realização na Avon?

R - A principal realização?

P - De todas essas assim.

R - Olha, eu acho que a minha principal realização foi ter podido ajudar e participado na melhoria do sistema de trabalho na Avon. Porque em todas as áreas que eu pude atuar de um jeito ou de outro eu sempre primei pela qualidade e eficiência na maneira de fazer o serviço. Eu tenho a impressão que foi o que eu consegui deixar para os meus colegas e treinar. Eu acho que a grande participação minha foi nesse sentido.

P - E o senhor deve ter conhecido muita gente lá dentro.

R - Sem dúvida. Tanto isso é verdade que você vê: mesmo depois que eu saí da Avon eu nunca fui procurar emprego em outras empresas. Aliás, quando eu estava na Avon vieram muitas empresas oferecer que eu fosse trabalhar, mas eu falei "poxa vida, aqui eu trabalho numa empresa que eu sinto como se estivesse em família". Eu falei, "eu vou me aventurar a trabalhar com outras pessoas que eu não conheço, né?" E também eu não sou uma pessoa muito ambiciosa querendo cargos e funções e etc. não. Eu me contento porque o pouco pra mim já é o suficiente, porque sempre fui de uma família humilde, nós viemos de uma família humilde e eu não tenho essas intenções. E outra: nada se leva, né? Então isso não tem muito sentido, você querer ganhar posição denegrindo outras pessoas ou procurando dar um tombo em outro colega, entendeu? Tanto é que quando me ofereceram depósito que estava tudo certo eu conversei com o rapaz que era depositário aí ele falou que era isso e tal e até comentei com o Magno. O Magno falou: "olha, Valdecir, se a pessoa quiser perguntar não se preocupe comigo. Pra mim fica o dito pelo não dito. Pra mim não tem problema não". Ele falou: "mas é que já foi falado para os Estados Unidos e já está acertado e então não tinha condições de voltar". Bom, se

for assim tudo bem, eu aceitei. Lógico que a gente almeja melhores posições, melhores cargos e etc. Mas também não era esse o objetivo. O meu objetivo era sentir realizado. Era sentir fazer a coisa certa de uma forma eficiente e da melhor forma possível e que sentia que eu me sentisse com a consciência tranquila de ter feito algo bom. Eu lembro uma vez que a auditoria externa eles vieram e era uma coisa nova, uma legislação nova e aí eu peguei monte toda a planilha como é que tinha que funcionar e aí vieram os auditores das empresas que a gente contrata como a _____, essas empresas que prestam serviços de auditoria. Uma firma americana. E eles vieram e se reuniram lá o doutor _____, reuniu todos os gerentes e etc e o único peãozinho lá era eu. Aí eles começaram e falaram e falaram e aí o _____ foi perguntando "você entendeu?" Todo mundo: "entendi, entendi e entendi". Todo mundo tinha entendido. Aí quando chegou na minha vez eu falei: "não, pra mim não é assim. Para mim quando eu li a lei eu achei que devia ser do jeito que vocês estão falando, mas analisando com mais profundidade eu cheguei à conclusão devido a isso e àquilo que não podia ser desse jeito. Então por isso que eu montei desse jeito". Expliquei como tinha montado. Aí o Manuel _____ falou assim: "Matsumoto, todo mundo entendeu e só você que não entendeu?" Eu falei: "não é que eu não entendi, eu não concordo. Mas se vocês querem que eu faça desse jeito eu vou fazer, mas eu vou fazer por solicitação porque pra mim isso está errado". Aí eu fiquei durante a noite porque era um serviço que no dia seguinte tinha que estar pronto e aí eu fiquei depois do expediente porque a reunião já era oito horas da noite, né? Aí eu fiquei trabalhando até eu montar tudo e montei todinho e no dia seguinte quando eu cheguei de manhãzinha o pessoal lá da auditoria me liga pedindo desculpas que eu estava certo e que eles estava errado. Quer dizer, eu fui taxado de burro a única pessoa que não tinha entendido o negócio e o único que estava certo era eu. Mas pra mim _____ nada. Eles ainda vieram e pediram todas as minhas planilhas com disquetes e tudo pra mostrar para as outras empresas como é que tinha que ser feita, entendeu? E eles cobraram da gente, entendeu? Aliás, não é o único caso que aconteceu desse jeito. Teve outros casos que eu tive durante o meu trabalho eu tive esse tipo de desgosto, mas que eu estava certo e eu era o único que estava sendo considerado o que não havia entendido do assunto. Mas são coisas que acontecem no dia-a-dia do serviço. Então eu sempre procurei fazer da melhor forma, procurei interpretar bem, porque havia muitas coisas. A nossa legislação é extremamente complexa e então é difícil realmente as pessoas acabam se equivocando. Então eu procurei tomar muito cuidado nesse aspecto para não cometer esses tipo de erros.

[troca de fita]

P - E por todos esses tempos tem alguma coisa pitoresca, divertida, que o senhor tenha presenciado lá dentro?

R - Presenciado? Tem um fato que você sabe que todo sistema da Avon todas as multinacionais têm um prazo para você cumprir para reter os documentos. E teve um dia que nós estávamos trabalhando até altas horas da noite e aí cheguei para a Elaine e falei: "Elaine, já é tarde, é bom você ir embora, você é uma menina ainda". (risos) Até hoje ela me goza dizendo que ela saiu de lá eram três horas da manhã que eu tinha mandado ela ir pra casa porque ela era uma menina. (risos) Então toda vez que nós nos encontramos ela chega e ela brinca comigo: "você é meu amigo, hein. Porque você me mandou três horas da matina para ir embora". Porque como a gente trabalhava com prazos tinha vez que não dava tempo pra ir pra casa, entendeu? E o sistema também naquela época não tinha computador, era tudo manual. E era pra preencher a punho e tudo. Então era serviço muito braçal. Hoje não, hoje você aperta um botãozinho e sai o resultado, né? Naquela época não. Até as maquininhas de multiplicar tinha aquele sistema que era assim: você tinha que dar tantas voltas pra cá pra fazer a multiplicação. Então você vê que época que nós estamos falando. Pra vocês isso acho que nem no museu encontra mais essas peças aí, mas é desse jeito.

P - E o senhor é casado?

R - Sou.

P - Qual é o nome da sua esposa?

R - Júlia _____ Matsumoto.

P - Como a conheceu?

R - Eu conheci já estava trabalhando aqui na Avon. Como eu tinha uns colegas que nós saíamos assim, com frequência, aí numa dessas aí ela foi convidada e acabei conhecendo e acabamos gostando e no fim casei na própria Avon, quando estava trabalhando já na Avon. Que a Avon deu e eu senti segurança que estava trabalhando na Avon, né, e aí eu falei "eu já posso assumir a responsabilidade de ter uma esposa".

P - E tem filhos?

R - Tenho dois filhos. Aliás, por sinal, um dos filhos casou agora em 31 de maio. Ele foi pra lua de mel agora pra Espanha, Portugal, aquelas partes lá e retornou agora dia 19.

P - E o que mais gosta de fazer nas horas de lazer?

R - Nas horas de lazer? Eu costumo ficar jogando xadrez ou outros tipos de jogos por internet. Como sempre gostei de fazer jogos assim porque na internet tem vários tipos de jogos.

P - Agora pra gente conversar só mais um pouquinho sobre a Avon, a Avon ela trabalha com a venda direta, através do sistema de venda direta. Qual é a opinião do senhor a respeito da importância da Avon para a venda direta no Brasil?

R - Pra dizer a verdade a Avon foi a pioneira. Porque graças a Avon que milhares de pessoas tem podido trabalhar, porque ela não necessita de exclusividade. Então ela nos momentos de lazer. Eu acho que esse tipo foi muito bom para muitas famílias, para muitas pessoas. Eu acho que esse

sistema deve continuar, deve prevalecer, porque a amizade que elas adquirem com as próprias clientes é muito grande. Então eu acho que, apesar agora com esse problema de assaltos e etc tem dificuldades, tem tido umas dificuldades. Porque muitos prédios não permitem mais que vendedoras adentrem dentro do condomínio, coisa desse tipo, entendeu? Infelizmente é um dos males que deve estar afetando a venda por causa disso. Porque eles não deixam mais. Antigamente eles deixavam, né, a pessoa podia. Hoje o sistema de segurança está terrível por causa dos assaltos.

P - E através desse sistema de venda direta que os produtos podem chegar nos lugares mais distantes do país.

R - Sem dúvida. Porque quando eu estive lá no nordeste, por exemplo, no Macapá, presenciei entregas. Para você ver, pra chegar lá vai de caminhão até Belém. De lá vai de navio, de barco, até o porto lá de Macapá e depois vai de caminhão de novo e depois é entregue e muitos vão de avião para outros lugares. Outros vão de barcos mais para o fundo e tem lugares que as entregas são feitas em cima da mula, do cavalo, que a pessoa vai entregar a galope ali, no cavalo. Você vê até aonde a nossa mercadoria, até onde a Avon consegue penetrar é uma coisa impressionante. Não tem, acho que nenhum produto chega como a Avon numa escala tão grande no Brasil inteiro.

P - Então, na sua opinião, qual é a importância da Avon para a história dos cosméticos?

R - Na história dos cosméticos a Avon é a empresa pioneira, apesar que a Natura em termos de faturamento eles já havia conseguido um valor maior, mas em termos de volume a Avon ainda continua a maior do mundo, a maior do Brasil. Não só isso. Eu acho que com um esforcinho a gente consegue ser líder novamente não só em volume, mas em valor também. Com o Renew a Avon no início quando eu comecei a trabalhar na Avon, a Avon era considerado produto de empregada doméstica de classe C e D, coisa desse tipo. Depois que a Avon conseguiu entrar com o produto com a Renew o conceito mudou totalmente. E a imagem da Avon hoje está bem melhor. Inclusive eu fazia um setor que chamava setor metropolitano. Era um setor que era direcionado para artistas, para cabeleireiras, para o pessoal mais profissional que cuidasse da beleza. E a gente fazia esse tipo de entrega e eu tenho a impressão que aquilo alavancou as vendas. Que a imagem foi modificando. Aquela imagem de empregadinha-produto-empregadinha praticamente não existe mais hoje, entendeu? Então eu acho que a Avon tem que continuar com produtos bons, com preços bons, com preços elevados para não queimar a imagem. Porque a imagem é muito importante. Tanto é que a Natura que tem produtos muitas vezes inferior em termos de qualidade, mas tem um conceito melhor ao público tem uma opinião melhor da Natura do que o da Avon, entendeu? Então isso a Avon tem que alavancar isso e modificar essa imagem. Porque não reflete a realidade.

P - Qual foi o fator mais marcante que você presenciou dentro da Avon?

R - Olha, tem tantos fatores marcantes, mas o que me impressionou bastante foi quando o _____ esteve aqui no Brasil. Ou seja, os donos da Avon estiveram aqui no Brasil. Então aquilo foi realmente muito marcante porque esse pessoal eles praticamente, eles são poderosíssimos. Eles são não só tem a Avon como uma empresa, mas eles têm outras empresas. São pessoas que nós conversamos com umas e outras e nós notamos que eles tinham empresas de turismo, empresas aéreas, empresas. Pessoas que eram os donos do mundo. (risos) Isso realmente foi marcante, muito interessante ter contato com esse pessoal.

P - Qual foi o maior aprendizado de vida?

R - Aprendizagem foi que eu cheguei na Avon eu tinha praticamente só a faculdade, que eu achei que foi muito fraco, pra mim eu achei que a faculdade devia ser muito mais eficiente, que desse mais bagagem pra gente. Eu senti que havia muita falta. Tanto é que eu nem fui assinar o diploma da faculdade porque eu achei que eu tinha que fazer mais faculdades porque pra mim aquilo era muito pouco a meu ver. Apesar que eu encontro com os meus colegas de faculdade e eles estão bem e nós mesmo depois de tantos anos ainda nós temos encontros. Praticamente são poucas pessoas que tenham feito uma faculdade e que se encontrem com tanta frequência como nossa turma. E trabalhando na Avon eu fui aprender muita coisa. Eu não conhecia nada e fui aprendendo através dos tipos de relatórios, tipo de solicitações, a maneira, os planos que eles faziam e etc. Então isso me deu uma bagagem muito grande. Tanto é que, como eu estava dizendo, eu nunca tive que ir procurar emprego porque sempre houve pessoas me convidando pra trabalhar. E hoje graças a Avon que eu sou sócio de uma empresa, que por sinal está indo muito bem, que são ex-avonianos que me convidaram pra trabalhar e acabei ficando sócio também. Com a experiência que eu tinha quando eu comecei trabalhar eu vi que era uma firma que teria muito futuro, apesar de que quando eu comecei estava dando prejuízo. Mas eu falei: "é uma empresa que tem tudo pra ser uma empresa boa e ter uma boa lucratividade". E hoje, graças a Deus, isso se concretizou e nós estamos muito felizes com a empresa. Mas tudo isso foi graças à experiência que eu adquiri na Avon. Eu devo muito a Avon também.

P - O que o senhor acha da Avon estar resgatando a história dela através desse projeto?

R - Foi uma coisa muito boa, muito gratificante porque teve um período que havia sempre aquela reunião dos ex-avonianos, do grupo dos aposentados. E por uma infelicidade que teve lá aquilo havia sido interrompido. Eu senti muito, fiquei muito chateado, estava muito magoado com essa interrupção porque todo ano nós participamos. Não só no ano, mas eram diversas vezes durante o ano que nós nos reuníamos. Era praticamente era a única oportunidade de encontrar, rever, os velhos amigos, entendeu? E graças a essa última reunião que foi feita nós pudemos se reencontrar nos velhos amigos. Eu fiquei muito contente com isso. Eu achei que foi a coisa melhor que a Avon fez. Deu de presente pra gente poder rever os amigos porque depois que você se desliga de uma companhia são centenas de pessoas que conviveram durante tantos anos lado a lado e que você não tem mais chance de se encontrar. Então esse tipo de reunião é muito importante. Não só para os veteranos como para os jovens também porque eles vão sentir que amanhã eles vão estar do nosso lado e vão sentir como que eles vão ser tratados e vistos no futuro, entendeu? Então isso eu acho que é muito importante para uma empresa ter esse tipo de conceito.

P - E essa coisa de através dos depoimentos a Avon contar a história dela, o que o senhor acha disso?

R - Eu acho muito, muito importante. Porque na verdade está certo que as tecnologias hoje elas são muito mais modernas. Eles vão achar: "Poxa vida, era um sistema tão arcaico". Mas foi a história, foi a realidade, foi como uma empresa conseguiu sobreviver naquela época e que veio lutando pra conseguir ser uma potência hoje. É a formação. Porque hoje se montar uma empresa hoje com toda a tecnologia que temos hoje disponível então seria totalmente diferente, mas a realidade no passado era uma outra. Então a gente tem que vivenciar o que realmente aconteceu no passado. Era o que os japoneses estão fazendo sobre os cem anos. Porque você vê: há cem anos atrás como é que eles vieram e como é que eles se sentiram. Então tudo está sendo resgatado. Isso pra gente, principalmente pra mim, é uma coisa de muito valor porque eu sinto através dos testemunhos como que eles passaram, como que os meus pais devem ter sofrido, como que eles vivenciaram naquelas épocas. A insegurança, o medo da incerteza, eles virem para um país tão diferente. Então também os primeiros que aventuram trabalhando na Avon foram assim também. As coisas tinham que ser feitas manualmente e com poucos conhecimentos. Infelizmente poucas pessoas tinham um nível de escolaridade alto para poder falar. As pessoas não sabiam. Evidente que pessoas erravam porque tinham vontade de acertar.

P - Então o que o senhor acha de estar participando desse projeto como o seu depoimento?

R - Olha, eu fico muito contente porque como eu fui um dos escolhidos eu falei: "poxa vida, lembraram de mim!". Então isso faz com que a gente se sinta que pelo menos alguma coisa eles viram que a gente teve a oportunidade de participar. Então é uma coisa que você sente uma grande satisfação de poder estar no rol dessas pessoas. Pra mim eu fico muito contente.

P - Tem mais alguma coisa que o senhor queira contar pra gente?

R - Eu peço desculpas pelo tempo que eu estou despendendo aí que eu fiquei falando tantas coisas. Eu estou satisfeito em poder ter feito.

P - Então em nome do Museu da Pessoa e da Avon nós agradecemos a sua entrevista.

R - Muito obrigado pela entrevista. Eu fiquei muito contente.

[Fim da entrevista]