

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Avon - Memória dos 50 anos de Brasil (AV)

## Sempre um novo desafio

História de [Antonio Saulo Coffani Nunes](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 05/10/2008

---

Memória Avon

Depoimento de Antônio Saulo Coffani Nunes

Entrevistado por Clarissa Batalha e Laudicéia Benedito

São Paulo, 25 de junho de 2008

Realização Instituto Museu da Pessoa

Entrevista AV\_HV023

Transcrito por Paula Leal

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/1 – Bom, vamos começar então. Por favor, nome completo, local e data de nascimento.

R – Antônio Saulo Coffani Nunes, nascido em Bauru, estado de São Paulo e a data de nascimento é 11 de junho de 1961. E vocês preferem que eu olhe para quem entrevista, para câmera ou como quiser?

P/1 – Fique a vontade, pode olhar para mim, para Luani.

R – Tá bem.

P/1 – A sua atividade atual, qual é?

R – A função atual?

P/1 – Isso.

R – Atuo como vice-presidente de vendas para latino-américa. Sou vice-presidente global, é, como responsável pela América Latina. Enrolado, né? É que o nome sempre me vem em inglês, global \_\_\_\_\_ vice-presidente for latino-america.

P/1 – Certo. E nome dos pais?

R – É, meu pai é Francisco Ferreira Nunes e minha mãe (Veidi?) Coffani Nunes.

P/1 – Atividade profissional dos pais qual era?

R – O meu pai foi militar e professor e hoje ele desfruta da aposentadoria e se dedica à igreja.

P/1 – A sua mãe?

R – É, sempre cuidou dos cinco filhos e, que imagino que deu bastante trabalho, né, e sempre atuou com meu pai na igreja também, muito ativa,

desde o início do casamento até hoje.

P/1 – A origem da família qual é?

R – Meu pai é do Piauí e vem de muitas gerações já de lá daquela região mas se vê pelos nomes, pelas histórias que vem de portugueses e minha mãe é descendente de italianos, de algumas gerações recentes tavam lá vivendo na Itália.

P/1 – E os irmãos são quantos?

R – Somos cinco filhos, quatro homens e uma mulher.

P/1 – Certo. Vamos fazer um exercício de memória aqui, vamos falar um pouquinho da infância. Onde é que o senhor morava?

R – Eu nasci em Bauru, aos três anos fui para Promissão, uma cidade próxima de Lins no interior de São Paulo, e aí depois aos dez anos de idade nós, minha família mudou para Osasco, aqui ao lado de São Paulo e depois aos doze anos nós voltamos para Bauru, meu pai como militar ele tinha que mudar de cidade, né, e em Bauru meus pais estão até hoje. E eu com 18, 17 para 18 anos saí para vir para São Paulo.

P/1 – Então vamos falar um pouco como era o cotidiano da infância. Como que era a casa, a convivência dessa família, assim, com os irmãos, como era?

R – Feliz, né, ou seja, lembrança da infância é uma lembrança muito gostosa, é, hoje sendo pai é mais difícil imaginar ter cinco filhos, mas como filho é uma maravilha, né, (risos) então tem vários irmãos, é muita brincadeira, muitos passeios e tempo com menos televisão, ainda, já tinha mas muita atividade, muita canção, cantar entre família ou chamar vizinhos para fazer brincadeiras. Eu de cinco filhos fui um filho encomendado para nascer na época de festa junina, né, e tanto que meu nome é Antônio Saulo e, sou chamado de Saulo e exatamente todo aniversário meu era uma festa grande com fogueira e que esse era um desejo dos meus pais de, de, que eles sempre foram muito alegres e festivos e ter um filho que aniversariasse nesta época era um pretexto muito bom para celebrar a festa junina. Então a infância é uma lembrança excelente de convivência familiar e de cidade do interior onde também há uma convivência muito intensa com as famílias, né, com outras pessoas.

P/1 – E brincadeiras favoritas, quais eram?

R – Favoritas, bom, difícil dizer favoritas, mas eu lembro de brincadeiras muito simples como empinar papagaio, pipa, né, brincar de, como é que, eu nem me lembro dos nomes mais, uma mula, pular por cima da outra criança, é, e uma coisa que meu pai promovia para integrar as crianças da vizinhança, a gente brigava, brincava de guerra de indinhos. Na realidade naquele tempo tinha um produto, que acho que nós temos ainda hoje que é o Toddy, tipo Nescau, e naquele tempo dentro do pote vinha uns índios de plástico, de, e que ficavam de pé, né, e índios em várias posições e a gente colecionava aquilo e colocava como que 20 de um lado, 20 do outro e com bolinha de gude nós tínhamos que acertar o outro e ganhava quem mais derrubasse. Esse tipo de brincadeira tão simples era uma brincadeira que entretia, que divertia os filhos e os filhos dos vizinhos, né, então eu diria que essa era uma brincadeira que eu tenho muito forte na infância.

P/1 – Certo. E Bauru foi a cidade que o senhor morou por mais tempo?

R – Sim, Bauru e Promissão. A primeira infância, dos três aos dez anos, que é essa época dos indinhos por exemplo, né, é, uma cidade de vinte mil habitantes na época, é, foi a primeira fase de infância que eu tenho na memória, né, e aí depois então já na adolescência Bauru, onde eu fiquei dos 12 aos 18 anos.

P/1 – Me fale um pouquinho sobre a cidade de Bauru.

R – Bom, eu costumo dizer que, se você quer ter uma noção do paraíso, não perfeita, mas se você quer ter uma noção, vá à Bauru, né, que é uma cidade do interior, uma cidade que consegue não ser tão grande como São Paulo nem tão pequena quanto as menores, né, então como cidade média do interior ela oferece muitas coisas e ao mesmo tempo oferece ao mesmo tempo que tem variedade de distrações que uma cidade do interior pode oferecer, é, também a facilidade de locomoção que uma cidade grande não oferece, você consegue ir visitar alguém, no caminho deixar alguma coisa na casa do outro com facilidade, ir trabalhar de bicicleta como quando eu comecei a trabalhar em Bauru. É, então é uma cidade muito agradável, principalmente acho que a beleza das cidades médias ou menores é de favorecer a convivência entre as pessoas, né, e Bauru é uma cidade quente do ponto de vista de clima e calorosa do ponto de vista de convivência, muito boa.

P/1 – Mais alguma lembrança marcante da infância que você gostaria de citar que eu não perguntei?

R – É, não, não saberia destacar senão reforçar aqui. Quando eu penso infância eu penso convivência, relacionamento, né, alegria. Coisa simples, eu sou de uma família simples então onde eu, acho que é onde eu, a infância para mim é um aprendizado, né, no sentido de que realmente você vê que com uma coisa simples você pode viver e viver muito bem, né, feliz e assim adquirir os valores fundamentais para sua vida e o nosso desafio é proporcionar isso aos nossos filhos.

P/1 – Certo. E os estudos, quando começou?

R – Bem, os estudos começaram como, na mesma época para toda criança, mas eu me lembro muito bem da época que começaram os desafios, né, sendo filho de militar eu tinha que, a família mudava de cidade e quando nós mudamos de Osasco de volta à Bauru estávamos no final do

primeiro trimestre de um ano e entre as minhas virtudes, eu espero só ter que falar das virtudes hoje, né, entre as minhas virtudes estava a minha responsabilidade, eu sempre fui muito aplicado em procurar cumprir uma missão, uma tarefa, e no caso voltando pro interior, é, numa época de final de primeiro trimestre, numa época de provas, eu voltei despreparado para enfrentar as provas da escola de Bauru que por acaso era mais exigente do que a escola que eu estava em Osasco. Naquele tempo as escolas estaduais elas eram mais vigorosas, elas eram mais exigentes do que hoje da forma como são percebidas hoje, a maioria das pessoas desejavam estudar numa escola pública naquele tempo, e aquela que eu fui era bastante exigente e para mim foi um tremendo desafio e eu não me entregava ao desafio, tipo, se a meta é fazer a prova e passar eu me empenhava e eu lembro que por umas três vezes eu chorei muito porque eu sentia que o desafio era muito grande para mim, né... eu tô lembrando de infância e vem a emoção...

R – (risos) Normal.

P/1 - ... e, é, mais é, são momentos muito marcantes, né, porque é um momento de desafio e hoje como profissional eu vejo a importância do \_\_\_\_\_, a importância de você apoiar alguém para encontrar o seu caminho e superar a dificuldade, né, e foi muito interessante porque exatamente naquele momento como uma criança, um adolescente, meus pais fizeram esse papel. Meu pai é militar e foi professor de geografia então num dos desafios de geografia ele me orientou e minha mãe tem a paciência de uma mãe, né, e além do que ela também sempre foi muito aplicada na sua atividade escolar. E eu não conseguia decorar os verbos em inglês, eram muitos verbos, no presente, passado, particípio-passado, e o teste era no dia seguinte. E ela me ensinou como fazer devagar, como um caranguejo para frente e para trás, e a memorizar. Então com esse tipo, e eu passei, passei nas provas, e eu tinha mais dois irmãos mais velhos, os dois irmãos foram reprovados e eu não fui reprovado e nem fiz exames no final do ano, né, então foi muito esforço exigido no princípio, é, mas a meta foi atingida e, mais do que isso, porque hoje com a idade que eu tenho um ano na vida, de perder escola, isso não é importante. Se você perde um ano isso não é importante, importante é que você aprenda, que você aprenda com aquilo que você perdeu, com aquele teste que você não passou e se fortaleça para próxima etapa e, mas eu aprendi exatamente naquela oportunidade é como começar a enfrentar desafios e a importância da orientação e da presença dos pais, né, então você vê, eu lembro de escola e eu lembro do desafio, porque então os desafios começaram a partir daí e depois então eu começo a decidir e a estudar fora de Bauru e começo a construir a minha vida e decido vir para São Paulo com o apoio dos meus pais, e enfrentar vestibular, busco a melhor faculdade. Já sabendo que o desafio não seria fácil, já administrei minhas expectativas no sentido de não exigir de mim que passasse no primeiro vestibular, mas me pus uma meta de que iria tentar a faculdade por três vezes, se não conseguisse tentaria uma outra, né, felizmente consegui na segunda tentativa e essa experiência escolar começou a me ensinar a enfrentar desafios, a enfrentar derrotas e aprender com elas, né, e também a sentir emoção quando lembro (risos).

P/1 - Não se preocupe, se o senhor quiser parar é só avisar, tá bom?

R – Não, tudo bem. Eu sou muito sensível, choro fácil e para mim esse aprendizado tem muito valor, então é muita vida.

P/1 – E qual foi a faculdade que o senhor fez?

R – Eu estudei na Fundação Getúlio Vargas.

P/1 – O curso que o senhor fez?

R – Administração de empresas.

P/1 – Teve alguma influência na escolha desse curso?

R – Desse curso, eu de alguma forma ao longo da adolescência, do colegial eu fui identificando que eu gostaria de estudar administração de empresas e as pessoas indicavam para mim para fazer ou direito ou administração e eu ouvia isso e eu comprei a ideia, assimilei a ideia de administração que, entendiam que eu tinha características de liderança, né, e eu gostei da ideia e assim escolhi os caminhos. Administração de empresas. A faculdade eu busquei a melhor e naquele momento a Getúlio Vargas era conceituada como a melhor, junto com a USP, e eu fui para melhor e não para aquela que eu não tivesse que pagar, meu critério é buscar o melhor. De alguma forma, isso eu não lembro bem, eu fiz algumas escolhas no período de adolescência que não era o melhor e depois de um tempo eu percebi que eu pagava um preço por não ter escolhido o melhor, e de alguma forma eu aprendi que quando eu fosse buscar alguma coisa eu deveria sempre tentar o melhor. Podia não conseguir às vezes o melhor mas devia tentar o melhor e se eu vou comprar um imóvel eu tento não comprar no primeiro andar, tento comprar o do último andar, eu posso decidir depois até pelo primeiro andar mas primeiro eu tomo o desafio mais difícil, é, sempre tomo o mais exigente para depois então relaxar e buscar a opção que pareça mais adequada. Na Getúlio Vargas existia o curso de administração de empresas e de administração pública e, administração pública não era paga. Então para uma pessoa de família simples, com recursos limitados seria uma opção de diminuir investimento mas não seria o melhor curso porque o que eu queria era administração de empresas então eu fui fazer administração de empresas e o recurso, com o apoio do meu pai no princípio é fundamental que ele me deu, me deu o respaldo, eu fui para aquilo que era melhor e depois eu fui trabalhando e tendo recurso para pagar por minha conta. Então a escolha da faculdade foi qual era a melhor.

P/1 – E com quantos anos você começou a trabalhar?

R – Eu comecei a trabalhar com 15 anos mais ou menos, naquele tipo de emprego de meio expediente que surge a oportunidade com algum amigo e você vai fazer um trabalho de boy e até que então eu tomei gosto e quis então passar a ter um trabalho de período integral. Eu costumo dizer que a primeira mulher que influenciou muito a minha vida foi aí porque eu tive um flerte com uma colega de escola e que nunca houve um beijinho sequer, né, mas ela influenciou minha vida porque o pai dela trabalhava numa transportadora de produtos da Avon e sabendo que eu tava procurando ela falou “Meu pai está procurando alguém, se você quiser fazer uma entrevista lá.” e eu fui, e eu fui aprovado e assim passei a

trabalhar para uma transportadora de produtos Avon por dois anos. Hoje eu tenho 28 anos como funcionário da Avon e 30 anos de história com a Avon por causa desses dois anos como funcionário da transportadora. É, assim começou a história de trabalho. Aí dentro dessa sequência do tema, mais tarde quando eu termino o segundo colegial, mais uma vez com o apoio dos meus pais eu deixo de trabalhar para fazer cursinho pela manhã e fazer terceiro colegial a noite e assim me preparar para fase de vestibular porque nesse momento eu tinha um objetivo que era vir para São Paulo porque aqui tava o grande mercado de trabalho, não sabia ainda qual era a faculdade, dentro do cursinho eu fui decidir a faculdade, a melhor faculdade, então eu interrompo aí o meu período de trabalho e depois em São Paulo eu começo a trabalhar em duas empresas, não fico satisfeito e é quando então eu me candidato na Avon e passo a trabalhar como funcionário da Avon a partir de 10 de março de 1980.

P/1 – Como é que surge essa oportunidade de ir para Avon, surge uma vaga?

R – É que na realidade um dos trabalhos que eu tive em São Paulo foi trabalhar para mesma transportadora de Bauru que tinha uma filial em São Paulo e nesse trabalho eu tinha que visitar Avon duas ou três vezes por semana e daí passei a conhecer pessoas de várias áreas e daí foi um pulo ir até a área de recursos humanos e me candidatar para uma vaga. Eu me candidatei para uma vaga que estava anunciada no mural do restaurante, uma vaga que não tinha nenhum perfil na época, que era instrutor de treinamento. Curiosamente anos mais tarde eu me torno instrutor de treinamento na Avon mas movido pelos meus objetivos e não tendo sido chamado. Duas semanas depois eu voltei para os recursos humanos e falei com o nome que muitas das pessoas que trabalharam na Avon conhecem que é o José Sebastião, ele trabalhou na área de recrutamento e seleção e recrutou muitas pessoas da companhia e eu falei para ele “Olha, eu não fui chamado até imagino porque, eu não devo estar com o perfil adequado para aquela vaga mas eu queria renovar o meu pedido e a minha manifestação de interesse em trabalhar na Avon e dizer o porquê. Porque eu me identifico com essa companhia, eu já conheço uma revendedora, eu trabalhei numa transportadora, to estudando administração de empresas” e assim eu vendi o meu serviço para empresa e, que foi recebido numa fase que tinha muitas contratações e uma semana depois havia três vagas e eu fui selecionado para uma delas. Então a história começou pelo emprego anterior.

P/2 – Certo. E qual foi a primeira impressão que teve chegando na Avon, na fábrica, né, efetivamente?

R – Bom, ah, o que eu me lembro de impressão é que me impressionou ver que tinham pessoas de dez anos, com dezesseis anos de casa, me impressionou sem ter experiência em outras empresas de ver que tinham pessoas com muito tempo de casa. Então eu vi que as pessoas gostavam da empresa e permaneciam e isso me impressionou. Me impressionou bem, né, fora isso foram já as primeiras convivências, eu tinha uma imagem muito boa da empresa, como empresa e como ambiente de trabalho naquilo que eu começava a descobrir como jovem de 18 anos o que seria. Mas me impressionou a permanência das pessoas na empresa.

P/2 – E o senhor se lembra do primeiro dia de trabalho?

R – Eu lembro porque o primeiro dia foi dia de integração, o primeiro dia exatamente dirigido pela área de recursos humanos, é, veio alguém da área de engenharia, de manutenção, explicou das medidas de emergência, das rotinas de emergência, é, nos levaram para conhecer a empresa em vários lugares, então foi um primeiro dia de integração como se chamava e creio que se chama assim ainda hoje. E aí o segundo dia eu fui para uma área de atendimento às vendedoras, a gente chamava assim, hoje acho que chamamos de \_\_\_\_\_ da área que, enfim, dá suporte à toda conta de revendedora quando há uma mudança de endereço, quando há um cadastramento, administra entrada de pedidos, nessa área eu entrei. E eu me lembro sendo apresentado pros colegas, éramos 20 funcionários naquela época, todos novinhos.

P/1 – (risos) E o senhor começou a trabalhar a Avon já era essa Avon Interlagos, não era, João Dias o senhor não chegou a...

R – Sim, não, eu já entrei na Interlagos.

P/1 – Certo. E você pode falar um pouquinho então da sua trajetória, o senhor entrou nessa vaga...

R - Sim.

P/1 – E daí foi para onde?

R – Certo, bom, eu acho que... é, primeiro como disse, ah, eu fiz administração de empresas e ao começar a fazer faculdade que coincide o período que eu entro na Avon, eu to no meu primeiro ano de faculdade e é também quando eu entro na Avon, é, eu começo a desejar dentro da faculdade de administração a me concentrar na área de marketing, e eu entrei numa área, digamos assim, de serviço às revendedoras quando eu iniciei na Avon e uma coisa curiosa da minha experiência pessoal é de que a única vez que eu fiquei estressado na minha carreira sobre a possibilidade de ser promovido ou não foi quando eu entrei na Avon porque eu era auxiliar de escritório e tive a felicidade de entrar numa faculdade de administração de empresas seja qual for ela, ela tem o período que eu vou descrever, e ainda mais uma faculdade muito bem conceituada como a Getúlio Vargas onde além de ter o \_\_\_\_\_, a maneira de pensar de administração de empresas que você aprende a ver a empresa por cima, como administrador, um dirigente, é, naquele meu ambiente de classe tinha muitos filhos de empresários, muitas pessoas muito bem posicionadas que o futuro estava muito claro em altas posições das empresas e eu dando meus primeiros passos na minha carreira. Tinha um desafio, se eu não merecesse uma primeira promoção como eu poderia sonhar como eu tava aprendendo a sonhar na faculdade de administração, né, e foi um estresse desnecessário mas frutos da minha imaturidade da época, então procurei trabalhar como correspondia e ver como passava mas eu notei que eu passei a comer mais rápido, eu comia mais rápido por causa dessa tensão. Então eu sempre fui movido por metas e realmente eu sabia que aquele era um passo chave, mas depois de nove meses eu fui promovido para uma função de analista de crédito, é, eu creio que eu fazia muitos questionamentos dentro da minha primeira função e com isso pude revelar uma capacidade crítica e aí passei para função de análise de crédito onde eu passei a ter contato com a gerência de setor do Brasil todo, porque quando uma revendedora excedia aquilo que poderia vender em determinados casos eu consultava a gerente de setor para ter a opinião dela e poder tomar uma decisão se a gente

liberava o pedido para ser faturado ou não. Essa experiência me colocou uma primeira função de análise de decisão e também de contato com todo o país, é, movido então por aquele objetivo de marketing surgiu uma vaga na área de marketing, anunciada no restaurante e foram 22 candidatos, e tinha gente com muito mais experiência de companhia do que eu e tinha já teste de inglês e como eu sabia que um dia eu queria trabalhar em marketing e via que tinha que saber inglês desde o primeiro ano de faculdade eu passei a fazer inglês todos os sábados pela manhã, por quatro horas, e encontrei colegas muito amáveis, muito pacientes, que em horário de almoço, horário de café batiam um papo comigo em inglês. Imagine a paciência dessas pessoas porque eu não sabia inglês e elas eu lembro muito bem que não deixavam eu falar português e faziam perguntas básicas “Como é que foi o seu fim de semana?” e esse tipo de exercício e a repetição me fez desenvolver o inglês, que não é bom até hoje, mas me desenvolveu a inibição e a capacidade de me comunicar, de me fazer entendido em inglês. Então quando foi em 1983, portanto dois anos e meio depois que eu entrei na companhia eu fiz, disputei com os 22 candidatos e uma das entrevistadoras era uma americana e felizmente o meu nível de inglês que não era ótimo já era suficiente para me comunicar e expressar minhas idéias e eu fui aprovado naquela vaga e assim passei a trabalhar em marketing, e passei a trabalhar em marketing numa área chamada de novos mercados que existiu até pouco tempo atrás no Brasil. Essa área de novos mercados baseada no Brasil ela se dedicava a planejar os preços, as ofertas e estratégias de marketing em países como Chile, Peru, Paraguai e Uruguai, e eu trabalhei aí por quatro meses porque o Brasil não tinha a mesma área de decisão, as decisões para o Brasil naquela época eram tomadas nos Estados Unidos como assim era feito para todos os grandes países, grandes e médio países da época. Para minha felicidade naquele mesmo ano houve uma decisão nos Estados Unidos de descentralizar a área de marketing deixando de ser Nova Iorque o centro de decisão e transferindo a decisão para os países México, Brasil, Argentina, e eu fui um dos funcionários selecionados para integrar a nova equipe, o que foi um privilégio para mim, um tremendo aprendizado. Vários americanos vieram para ficar temporariamente por alguns meses ou até por dois anos para estar formando a nova área de marketing no Brasil. Isso me desenvolveu, a área de marketing me desenvolveu como profissional e desenvolveu o meu inglês, porque eu tinha que apresentar e participar de reuniões com pessoas que só falavam inglês e assim eu comeci uma nova etapa, eu que tinha já como plano sair da Avon naquela época porque sabia que não havia um centro de decisão em marketing relevante na Avon Brasil, via minha passagem mais como uma passagem temporária para ir buscar marketing fora, com isso acabei ficando satisfeito com a oportunidade. Estando em marketing e seguindo meus estudos na faculdade, na faculdade ouvia muito falar do sistema de vendas da Avon e eu via que eu conhecia mais pela faculdade do que dentro da Avon porque na Avon eu estava numa outra área que me absorvia muito, embora nessa mesma área me era orientado pelos meus líderes para conhecer mais do campo. Enquanto funcionário de marketing eu pela primeira vez me cadastrei como revendedor, ou através do nome de alguém da família como uma revendedora mas que o objetivo era eu fazer a experiência de revender e revendi para colegas, me lembro, na escola, na faculdade ou para família para experimentar o papel da revendedora e ver como o consumidor reage com o folheto e toma sua decisão de compra. Como muitas vezes não pronunciava o nome difícil em inglês, é, como tinha uma fragrância chamada \_\_\_\_\_ e então era uma fragrância refrescante de um nome não pronunciável e as pessoas falavam exatamente eu quero essa fragrância azulzinho, ou eu quero a rosinha, e esse tipo de coisa era muito importante para quem estava do lado de dentro fazendo os planos de marketing e muito acostumado aqueles nomes mas sem ter noção exata de como as pessoas lidavam com eles lá fora. Trabalhando em marketing então eu comeci a olhar para área de vendas, influenciado pela experiência de marketing, influenciado pelos meus líderes e influenciado pela minha faculdade e passei a desejar e um dia se concretizou e eu fui convidado pelo comando da época que inclusive o gerente geral era o João Maggioli, o gerente da área era o Renato Saraiva e naquela época eles buscavam instrutor de treinamento para a área de vendas e buscaram no mercado gente muito preparada mas identificaram que ia levar muito tempo para essas pessoas se avoizarem como dissemos, para conhecerem a essência da empresa e preferiram procurar alguém da empresa que tivesse potencial para se transformar num instrutor. E assim chegaram ao meu nome, porque na área de marketing eu tinha que apresentar planos, apresentar para alta administração, para o diretor de vendas, pro gerente geral, enfim, para vários, nós tínhamos que nos comunicar bem. E fui convidado para ser instrutor e foi uma tremenda escola, porque por três anos eu fui treinado e preparado para treinar as gerentes de setor e nessa atividade eu tinha que comunicar os planos da empresa e, principalmente, eu tinha que ouvi-las, eu tinha que ouvir a experiência delas de Manaus, ou de Porto Alegre ou de São Paulo para fazer o casamento entre a experiência delas e como se aplicava os fundamentos da companhia, então foi uma atividade em que elas aprendiam muito e eu aprendia ainda mais, né? Com isso eu fiquei preparado para me tornar um gerente de vendas e naquela época as pessoas diziam “Você está preparado para ser um gerente de vendas” e eu gostava da idéia, primeiro porque eu me identificava com a função, eu tava muito preparado para isso pela função de instrutor de treinamento. Segundo que me tornar um gerente de vendas significava atingir minha segunda meta de quando eu como pessoa do interior vim para São Paulo. A primeira era ter um diploma de uma boa faculdade, a segunda era me tornar gerente em uma empresa de porte. Isso me possibilitaria como pessoa do interior voltar pro interior, respaldado por esses dois diplomas, vamos dizer assim, e me daria um passaporte para me aventurar no interior ou de lá voltar para São Paulo e eu me sentiria respaldado. Então era uma idéia muito interessante, no entanto, naquele tempo se exigia que um gerente de vendas que fosse casado, porque que trabalhando com tantas mulheres o casamento não era uma garantia de comportamento mas era um sinal especialmente pro marido da gerente de setor de que você tinha ali naquele homem um profissional, uma pessoa que tava ali focada no trabalho, né, e não uma pessoa descomprometida que também tava buscando uma parceira, né, afinal os costumes vão mudando com o tempo, mas nós temos que lembrar que quanto a cada dez anos para trás os costumes são distintos daquilo que são hoje. E quando, naquele tempo a gente entrevistava não só a candidata à gerente de setor mas muitas vezes também o seu marido para ter claro se ele tinha claro que a função dela é uma função externa e que significava muitas vezes quando o gerente ia visitar que a esposa dele ia estar com um homem muitas vezes de gravata ao lado ou às vezes numa cidade do interior, imagine, num restaurante da cidade onde os conhecidos conhecem a pessoa e vê um estranho lá com a esposa do fulano, né, então isso tinha que ficar muito claro. O gerente de vendas ser casado naquela época, repito, não era uma garantia, mas era um sinal que transmitia uma imagem e seriedade e que deixava, poderia deixar mais confortável as pessoas, né? Muito bem, eu tinha acabado de terminar um noivado, e uma história interessante é de que havia as conferências de natal como nós temos até hoje e naquele tempo a gente dava um presente para toda gerente de setor e é um presente que era dado pelo gerente geral e naquele tempo se costumava dar esse presente pras pessoas que participavam da organização também. E num certo momento eu como instrutor de treinamento de vendas eu fazia parte da equipe de retaguarda desses eventos e o João Maggioli que era o gerente geral da época ele costumava em uma das noites reunir todo mundo em um quarto, todo mundo da retaguarda em um quarto, para convivência, para conversarem sobre o evento, é, para eventualmente dar alguma direção de como as coisas tavam indo e era um momento de integração da equipe dos bastidores e no ano em que a Avon fazia creio que 30 anos havia um colar de pérolas e esse colar de pérolas tava sendo dado para cada um e era nominal porque era uma coisa de valor e quando chegou o meu nome o João Maggioli falou “Este colar eu quero entregar.” E ali foi ali à frente e com jeito divertido que ele tem, que lhe é característico, pegou e me fez um desafio também característico do Maggioli falou assim “Saulo, você está totalmente preparado para participar daquele grupo” apontando pro

grupo dos gerentes de vendas que estava ali na sala “Só te falta uma esposa”, né, “Esse colar é para você entregar para sua futura esposa. E um dia eu espero que você participe desse grupo, no dia que você tiver a sua futura esposa”, então ele fez isso de uma maneira divertida, naquele ambiente não de uma maneira formal, mas de fato expressava também uma mensagem que era muito clara da cultura daquele momento da companhia, né, daquele momento. E naquele momento eu como solteiro todas as jóias que a Avon vende, é, bijouterias ou produtos novos que como funcionário eu recebia eu guardava e quando ia para Bauru visitar a minha família dava para minha irmã e para minha mãe, né, elas viviam ganhando tudo, mas aquele colar eu não dei. Eu guardei, né, aquilo passou a ter um significado para mim e deixei guardado lá, é, isso alguns anos mais tarde eu conhecia aquela que hoje é minha esposa e nós marcamos um almoço na casa dela aqui em São Paulo com a família e aí naquele almoço eu levei esse colar e contei a história, né, e aí eu dei o colar dizendo “Aquilo foi uma brincadeira, uma coisa simbólica, né, que foi feita. Mas que teve valor para mim e hoje eu te dou esse colar com esse significado”, né, “Aquilo era uma brincadeira mas hoje eu faço isso como uma coisa séria”. E aí na semana seguinte nós fomos para Bauru para ter um almoço com a minha família e aí no segundo almoço foi quando eu dei a aliança, né, de noivado. Então interessante, são momentos assim que marcam. Mas um momento também da cultura da companhia mais tarde, para citar essa história que é parte da história da companhia, eu tinha aproximadamente, eu tinha menos de dez anos de companhia mas já vários anos de companhia, já tinha aprendido a amar essa empresa, esse espaço, essa cultura de trabalho e um dia eu falei com meu chefe imediato, meu gerente, sabe, com consciência de que a empresa não depende de ninguém em particular, não pressionava a empresa mas disse “Olha, eu tenho consciência disso, mas para minha carreira funcional, vendo que há uma exigência de que eu seja casado e eu acabei de terminar um noivado, né, então nem namorada eu tenho agora, então vai ser uma coisa de longo prazo, eu tô me preparando para deixar a companhia. Eu não to deixando hoje mas to preparando a minha mente para deixar a companhia. E eu queria só ser transparente com os meus líderes de que eu to contente aqui, gostaria de permanecer aqui mas que a condição de ascensão me põe numa condição que eu tenho que pensar melhor sobre meu futuro”, como recém formado eu não deveria ficar numa posição estática por muito tempo, poderia ser danoso para minha carreira. Então eu compartilhei e ele deu o seu apoio não para que eu sáísse mas no sentido que ele entendia os meus sentimentos, os meus pensamentos e que desejava que isso não fosse necessário acontecer, mas que ele entendia, né, e eu falei se ele não se incomodava de que eu falasse com o chefe dele, o nosso diretor da época, sobre o mesmo tema. E eu sem pressa não fui no dia seguinte, deixei passar semanas, talvez um mês e fui falar com o diretor e falei a mesma coisa, com isso eu tava preparando a minha mente e fazendo o meu processo de falar para empresa, né, tipo “Eu vou precisar sair, se houver alguma coisa interessante que evite isso eu to avisando em tempo mas senão eu to fazendo algo que é razoável” e assim falei a mesma coisa pro diretor e falei que gostaria de falar com o superior dele que era o gerente geral na época, que era o João Maggioli, e o diretor era o Wagner Carvalho e todos tiveram a mesma excelente atitude, me entenderam e ao mesmo tempo não podiam prometer nada, né, bom, eu não tenho certeza do tempo mas eu acho que só depois de uns seis meses é que eu fui falar com o gerente geral. Eu encontrei o João Maggioli naquele momento de escovar os dentes após o almoço e pedi para ele uns minutos e ele falou “Vem na minha sala já em seguida” e aí eu fui e falei a mesma coisa, né, que eu tava no momento da carreira que precisava de ascender, tinha o apoio de todos “Inclusive o seu, né, João, daquele dia que você me deu o colar você falou que eu to preparado também e estamos limitados por uma coisa que escapa em meu controle, né, e claro que eu não vou casar para conseguir a posição profissional”. E para complicar um pouco mais a companhia tinha passado por uma grande reestruturação, creio que em 1987 onde várias pessoas do livre comando foram, várias posições foram eliminadas então a chance de ser promovido para uma gerência diminuíram, mesmo para área de marketing, que era uma área que eu já tinha trabalhado na época. Bom, quando eu falei com o João Maggioli ele seguramente já sabia da minha situação pelos líderes anteriores com quem eu tinha conversado e dois dias depois o Lírio Cipriani que hoje é diretor do Instituto Avon ele tinha sido convidado para ficar seis meses na Itália e surgiu uma vaga em vendas e eu fui chamado então para me tornar um gerente de vendas e com muito orgulho, com muita honra eu fui o primeiro gerente de vendas solteiro na história da Avon Brasil, né, então uma história particular que se cruza com a história da empresa e assim esse é um pouco da carreira. Ah, depois eu conto sobre a parte de casamento, da carreira ainda falta dar alguns saltos. Eu começo como gerente de vendas e trabalho sete anos e tenho a oportunidade de trabalhar na, em Manaus, em no que a gente chama de divisão tropical, pelo menos na época, de Mato Grosso do Sul à Roraima eram seis estados como também na Jaraguá que foi em Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Trabalhei na divisão Eldorado, no norte do Paraná, eu peguei parte da divisão no meu período de treinamento, na Anhanguera no interior de São Paulo, Campinas e cidades vizinhas e também na divisão Morumbi na época que era na parte da Grande São Paulo. Antes de passar à gerente de treinamento, internamente na companhia, diretor de treinamento, diretor regional de vendas onde eu fiquei só dois meses porque foi quando eu fui chamado de volta à marketing como diretor de cosméticos para já com a perspectiva de assumir a vice-presidência de marketing porque a Virginia (Paget?) na época, a vice-presidente, estava com perspectiva de voltar à Nova Iorque e isso se confirmou um ano e meio depois, né, e no ano 2000 eu passei à vice-presidente de marketing, ano que nasceu minha primeira filha e depois de dois anos eu passei de volta à vendas no final de 2002 voltei à vendas como vice-presidente de vendas e depois no final de 2004, mas exato no início de 2005 eu sou promovido à gerente geral da Avon no Chile onde trabalhei dois anos e meio como gerente geral, uma experiência também riquíssima, é, profissional e familiar e depois passei no ano de 2007 à vice-presidente para América Latina, é, como parte da área global de vendas, uma área que está se fortalecendo para impulsionar as estratégias de vendas do canal da Avon no mundo.

P/1 – Certo. Eu gostaria de perguntar na época que o senhor era gerente de vendas como é que era o relacionamento com as revendedoras. Existia esse relacionamento direto com elas?

R – Com a revendedora você tá falando, né? Sim, sempre, né, tem que haver, ah... só um minutinho por favor, você pode cortar um pouquinho..

P/1 – Pode continuar.

R – Sim, você me perguntou como era o relacionamento com a revendedora na época que eu era um gerente de vendas. Bem, eu me tornei gerente de vendas no ano de 1991, 1990, início do anos 1990, o relacionamento com a revendedora ele deve existir sempre e às vezes ele diminui, quanto mais a empresa cresce mas as pessoas ficam mais distantes da linha de frente, então é um desafio permanente na história da empresa resgatar a essência, né, é, quanto mais cada funcionário e cada integrante da empresa tem a ciência de que o que move essa companhia é o canal, claro que não sozinha, você precisa de uma boa estratégia de marketing, você precisa de uma boa estratégia de \_\_\_\_\_, você precisa de serviço, você precisa que cada um cumpra bem seu papel, que uma pessoa atenda bem o telefone, todos são parte da empresa, a empresa tem que estar harmonicamente funcionando bem para que aqueles que estão em contato direto ou indireto com a revendedora façam

bem o seu papel e ela sendo exitosa na relação com os clientes a empresa vai ser exitosa. Então uma tampa de produto bem colocada é importante pro cliente e para revendedora. Uma caixa bem montada, então toda função é importante, mas falando do contato direto daqueles que tem o contato com a pessoa, repito, isso sempre foi muito importante e tanto que eu fui aconselhado e fiz a experiência de revender Avon para viver o papel de uma revendedora. Agora uma coisa que eu me lembro que foi marcante e que foi um bom desafio, que eu acho que periodicamente tem que ser feito é que dentro desse esforço permanente de educar toda a empresa, de como era importante. Em algum ano, eu não lembro qual exatamente, creio que foi na década de 1980, foi feito um desafio, algo como um chamado “De volta ao futuro”, alguma coisa assim, onde foi feito um desafio para todos os funcionários escreverem uma frase sobre a revendedora e houve um sorteio pras melhores frases, houve um comitê e etcetera. Então houve várias frases e eu não sou capaz de lembrar de todas elas porque foram selecionadas dez frases mas eu lembro da décima porque a décima foi a frase que eu escrevi (risos), né, e eu lembro dessa frase que era mais ou menos assim, dizendo que “À revendedora: você é a luz, é o palco, é a platéia, ..”, é, assim, todos os elementos que compõem um cenário, né, tipo, a luz, o palco, a audiência, o material de apoio e a personagem central da nossa história”, “Revendedora, você é tudo.”, né, tipo, ela está do lado de dentro, do lado de fora, ela é a personagem central, e então o relacionamento com a revendedora sempre esteve presente e sempre foi um desafio educar as novas gerações, especialmente os novos funcionários, em quem é a revendedora.

P/1 – E posteriormente então o senhor voltou pro marketing? Fale um pouco sobre as ações que o marketing faz, alguma coisa ligada aos folhetos?

R – Sim. Bem, é, quando eu fui para área de marketing inicialmente a minha primeira função foi uma função que a gente chamava de planejador de campanha, é, creio que hoje se chama de gerente de merchandising, ah, que na área é chamado de merchandising. Merchandising na Avon significa a atividade de, enquanto você tem a atividade de desenvolvimento de novos produtos existe uma atividade que é de comercializar esse produto, definir em que página ele vai aparecer no folheto, qual produto ele vai aparecer em tamanho grande no folheto, ocupando toda uma página e qual produto vai estar junto com outros cinco produtos na página e em qual página vai estar, na página do lado esquerdo ou na página do lado direito. Tudo isso é uma estratégia mercadológica de exposição, é, junto com uma estratégia de definição de preços e também de \_\_\_\_\_ de produtos, que nós chamamos, que é disposição do produto. Bem, essa foi minha primeira função e essa é uma função muito, é, característica da Avon, ah, por causa do seu modelo de vendas. A Avon é uma empresa que tem um sistema de ofertas, de descontos muito fortes, é um de seus pontos de atratividade na relação com o consumidor. Essa atividade ela tem como estrutura, é, de planejamento principalmente um planejamento anual onde no momento de um ano a área de marketing se reúne para planejar o ano seguinte onde define quais são os novos produtos, quais são as capas e qual a estrutura básica de planejamento da campanha que vai impulsionar as vendas de uma maneira a maximizar a satisfação do consumidor, a oportunidade de ganho para revendedora e otimizar todo o planejamento interno da companhia. Essa é a função dos planejadores de campanha, dos gerentes de merchandising, foi minha primeira função. E sendo parte daquela equipe que foi formada pelos americanos quando houve a descentralização e eu tenho algumas fotos desse momento, é, houve o primeiro Prêmio Confêrence que é a reunião de planejamento trimestral que a área de marketing faz para definir um determinado trimestre do ano seguinte, tipo, numa época de maio e junho, por exemplo, a área tá discutindo o primeiro trimestre do ano seguinte, logo que conclui um trimestre deste ano a área se reúne para planejar o mesmo trimestre do ano seguinte. É, alguns elementos, para dizer assim, de marketing. Essa é uma força muito grande da Avon e a outra é o desenvolvimento de novos produtos. Algo que em algum momento da história não foi tão forte foi toda a estratégia de comunicação. A Avon era muito forte na comunicação via folheto de ofertas, via os seus programas de incentivos, mas não era muito forte na comunicação direta com o consumidor, ela deixou de investir em propagandas por muito tempo, ou mesmo em ações de relação com a empresa, por exemplo, isso veio a ser fortalecido mais tarde, é, na década de 1990 na Avon Brasil passou a ser fortalecido essa dimensão e hoje nós estamos numa época que isso tá bastante fortalecido e nós estamos num momento da Avon Brasil em que a integração entre investimento e consumidor e investimento no canal elas estão muito mais equilibradas. Não sei se isso responde um pouco a sua pergunta sobre as atividades de marketing.

P/1 – Tá ótimo. E depois então do marketing assumiu já a vice-presidência de vendas?

R – Isso, se você, dependendo do enfoque eu vou comentar um desafio pessoal quando eu voltei para marketing, tá ok?

P/1 – Pode falar.

R – Ok. Bom, a minha carreira foi um ziguezague entre marketing e vendas. Eu saí da área de serviços da revendedora, no início da minha carreira, que eu comeci em 1980 na Avon, em 1983 eu fui para marketing e depois no ano de 1987 eu fui para vendas como instrutor de treinamento, até atingir o nível de diretoria na área de vendas quando no ano de 1999, doze anos depois, eu voltei para marketing como diretor de cosméticos, e para depois assumir a vice-presidência de marketing. Foi um desafio, um dos maiores desafios que eu tive na minha carreira, foi esse retorno à marketing, porque eu saí de marketing numa posição similar ao nível de supervisão e voltei 12 anos mais tarde num nível de diretoria, portanto responsável por dar direções, definir verbas, aprovar verbas, alocar verbas estrategicamente no universo de variáveis que eu não tinha, é, me envolvido diretamente 12 anos atrás, né, e me lembro de uma experiência muito marcante para mim porque minha experiência anterior em marketing era em merchandising, definição de preços, eu não tinha responsabilidade com os novos produtos na minha primeira etapa em marketing. Quando eu volto, eu volto como diretor dessas duas áreas e quatro meses depois que eu estava de volta à marketing eu fui participar de uma reunião regional que por acaso foi realizado em Buenos Aires, é, onde tinha gente da América Latina, tinha gente de Nova Iorque, e a gente discutia os novos produtos do ano seguinte e discutia características do batom, se devia ter peso na embalagem ou não porque o peso confere, é, uma idéia de qualidade além da qualidade intrínseca do produto. Então o universo de discussão sobre elementos de componentes, de produtos, de ingredientes às vezes que eu não tinha intimidade até então. E eu com o apoio da gerente de categoria da época eu me preparei como um político se prepara para um debate, né, que leva um punhado de papel, recorte de jornal e coisa assim porque eu não teria memória suficiente, não tava na minha memória uma série de elementos e assim eu fui para aquela reunião, foi um desafio grande mas essa imersão me proporcionou um grande desenvolvimento e o trabalho em equipe com as pessoas que trabalhavam comigo proporcionou, possibilitou que eu representasse adequadamente o Brasil naquele momento, é, trazendo as opiniões da gente, categoria e fragrância, de make-up ou de cuidado para a pele, para reunião como era apropriado. Então esse foi um momento de grande desafio. Ah, depois então na experiência como diretor de

cosméticos e vice-presidente de marketing quando então fiquei responsável por cosméticos, por não cosméticos que é o home fashion hoje, os itens para casa e beleza, ah, como também por comunicação que era já os elementos em propaganda e em comunicação de maneira corporativa, depois desse período eu volto à vendas, que eu volto à vendas então como vice-presidente de vendas porque o vice-presidente de vendas da época, ah, o Eduardo Ribeiro, ele tinha sido convidado para ser gerente geral do Chile, é, curiosamente depois de dois anos ele deixa o Chile para ir para Venezuela e eu é que vou, faço o mesmo caminho que ele, saio de vice-presidente de vendas do Brasil e vou para gerente-geral do Chile, né? Então esse foi o período que eu volto à vendas, então, como vice-presidente.

P/1 – Me fale um pouco desse período da vice-presidência de vendas.

R – Bom, é, uma coisa que me marcou nesse momento que eu alterno a área daí já num nível de diretoria e vice-presidência foi a possibilidade de estar entendendo como funcionam as duas áreas e ver as oportunidades de integração que podíamos explorar melhor, né, eu pude ver nesse momento que apesar do esforço existente na época entre os líderes e gerentes, dirigentes da época de integrar os seus planos, conhecendo mais no detalhe como funcionava eu pude mais facilmente identificar outras oportunidades. E uma delas foi o planejamento dos incentivos, eu pude ver indo para marketing de que houve momentos que o marketing tava querendo lançar com força um determinado produto, um renew, uma nova versão do renew por exemplo, e a área de vendas que detinha os planos de incentivos tava planejando um tremendo incentivo na mesma campanha para recrutar revendedoras, e aquela, ou algum outro incentivo de outra ordem, e aquela coincidência de investimentos dividia a atenção do canal de vendas no lugar de concentrar para um único só, um único objetivo e isso fazia com que o objetivo das duas áreas não fosse maximizado, havia uma divisão de forças, e ao perceber isso e sabendo como era a dinâmica de planejamento de cada área eu pude identificar em que momentos as áreas nós deveríamos sentar e compartilhar os planos e idéias para então casá-los de uma maneira a negociar campanhas, quando fazer um evento que favorecesse um lançamento importante para marketing e quando fazer um determinado investimento que favorecesse necessidades da área de vendas, então essa é uma experiência, assim, que me marcou dessa alternância de comando, a outra, isso foi quando eu saí de vendas e fui para marketing, e quando eu fui de marketing para vendas, em marketing na posição de direção eu fui mais formado na dimensão estratégica, na visão de médio e longo prazo e quando eu volto para área de vendas como vice-presidente eu começo a influenciar a área de vendas nessa dimensão mais de médio e longo prazo, a área de vendas por definição ou por principal responsabilidade está primeiramente preocupada em trazer os pedidos do número de revendedoras ativas, né, necessárias para sustentar o negócio nesta campanha e nesse próximo trimestre, essa é a responsabilidade número um da área de vendas, é garantir a base do negócio, no entanto a área de vendas por sua vez tinha e tem feito e hoje na Avon Brasil faz de uma maneira muito mais brilhante do que até eu podia visualizar naquele tempo, mas a área de vendas tem muitas ações estratégicas por fazer que são de uma dimensão de médio e longo prazo e que são importantes tanto para a área de vendas quanto para sinergia com os planos mercadológicos que ao final do dia não são planos de uma área ou de outra, são os planos de uma mesma companhia que visam satisfazer o consumidor, maximizar satisfação da revendedora, maximizar satisfação do acionista e assim maximizar a satisfação de todos os empregados, nossos profissionais que estão aqui trabalhando, né? Então essa volta para área de vendas me possibilitou do ponto de vista estratégico entender mais a dinâmica e além disso retomar um contato direto com a gerente de setor, com o gerente de vendas, com as revendedoras que a parte o lado estratégico, a atividade de desenvolver pessoas, de apoiar as pessoas no seu desenvolvimento é uma dimensão muito gratificante, a Avon é uma empresa que faz você trabalhar muito com as pessoas, principalmente na área de vendas tem contato com muitas pessoas e um dos lados mais gratificantes da experiência da Avon e em particular da área de vendas é você ver o quanto você pode contribuir positivamente para vida das pessoas e isso te faz um melhor profissional e ao mesmo tempo uma melhor pessoa porque você tá sendo um bom profissional e uma boa pessoa para vida de alguém, né?

P/1 – Certo. E essa experiência do Chile, conta um pouco.

R – Bom, a experiência do Chile foi intensa, foram dois anos e meio e foi uma outra tremenda escola, porque você tem a oportunidade de participar da mesma empresa globalmente falando e onde você encontra uma série de coisas comuns, é, eu me senti em casa no primeiro dia, eu diria. No primeiro dia eu vi o ambiente, eu vi os elementos mercadológicos que eu via aqui no Brasil, eu via elementos de comunicação com os funcionários que eu via aqui no Brasil, então nesse aspecto eu me sentia em casa, você via que eu tava na mesma empresa, eu sentia, eu sabia que estava na mesma empresa, mas eu me sentia na mesma empresa. É, o calor humano das pessoas ao receber uma nova pessoa, esses elementos me fizeram sentir bem e quando eu tive contato com a força de vendas eu sentia a mesma energia que da nossa gerente de setor, do campo, que a gente sente aqui. Esses elementos me fizeram ter uma conexão imediata, né, e que possibilita que se você é sensível às pessoas e ao que motiva elas, em qualquer lugar mas particularmente na Avon, no universo que a gente trabalha, se você é sensível ao interesse das pessoas e em particular sensível à necessidade da revendedora, sensível à necessidade de uma gerente de setor e se você concentra em toda a empresa e como melhor apoiá-la, esse é o caminho mais sólido para fazer com que a empresa atinja seus objetivos e se você tem o objetivo genuíno, o compromisso genuíno de fazer realmente com que o negócio se expanda a receita na sua essência simples, o desafio tá na execução dessas receitas. Então estar no Chile foi uma experiência assim de sentir que está na mesma casa e ao mesmo tempo encontrar as particularidades, encontrar as diferenças, peculiaridades, algumas culturais. O Chile é um país encantador e tem uma cultura de que as pessoas esperam mais das empresas, de que elas lhe dêem mais coisas, e a empresa deve ser, nós temos que fazer as coisas muito claras, em qualquer lugar mas lá é mais, é uma cultura, um país onde o que tá no papel é muito importante e tem que pôr no papel e seguir o que está no papel como cultura geral a tal ponto, por exemplo, com relação ao comportamento de que lá existe menos incentivos de competição e mais de alcance individual, ou seja, no lugar de você falar “para vocês, 30 pessoas, as cinco melhores vão ganhar isso” é mais comum ter incentivo as 30, todos que atingirem essa meta vão ganhar isso, todas têm chance, porque a competição lá ela existe entre profissionais mas não com o mesmo sabor, com o mesmo gostinho profissional que a gente tem aqui. Aqui pode-se às vezes ganhar um palito mais pelo sabor da vitória, como uma gincana, né, nós temos esse gosto, e isso é positivo porque nos desenvolve, né, lá nós, no Chile, a gente aprende que a gente tem que usar de outros meios que os profissionais e as pessoas lá gostam e que são os meios que as pessoas de lá se desenvolvem, né? Então profissional foi essa experiência de estar em algo muito similar e algo que tem suas diferenças e algo que tá em outra etapa da história, foi uma experiência de estar num país que é, em 140 países que a Avon está presente no mundo o Chile está entre os 20 maiores do mundo, tem uma das maiores presenças de revendedoras por cada mil habitantes da América Latina, é o segundo maior, então é um mercado muito expressivo, no entanto na América Latina os maiores mercados da Avon no mundo estão aqui, os gigantes do mundo estão na América Latina como Brasil, México, Colômbia, Venezuela, Argentina, então dentro do

contexto da América Latina o Chile é um país pequeno, é, isso é um paradoxo interessante. Por outro lado, dentro do contexto do mercado de trabalho, de empresas do Chile, a Avon no Chile é uma empresa grande, porque lá é um país de outras dimensões, enfim, todas as experiências me proporcionaram um grande aprendizado, além da experiência de outros que é a experiência pessoal de mudar do país com a família, conhecer outras pessoas. Eu, minha esposa, nossos dois filhos, então toda a experiência do desafio de mudança, eu sou filho de militar, mudei de cidade muitas vezes, eu já aprendi o que é a dor da perda e ao mesmo, e a insegurança do início mas que eu sei que depois vai ser a dor da perda novamente, todo novo tem algo a oferecer e a minha esposa ela nasceu em São Paulo, só mudou da sua casa para ir para nossa casa quando nos casamos, então para ela o desafio foi muito maior e no entanto depois estando lá ela aprendeu a apreciar também as belezas do país, a oportunidade social de conhecer outras pessoas, é, a tal ponto que foi um desafio também a volta, por mais que a gente goste, ela goste também, mas tinham já criado novos laços lá. E as crianças elas se adaptam com mais facilidade que a gente, né, por isso nós temos que ser que nem as crianças, elas vivem o momento presente e vivem bem, né? Então o Chile foi uma experiência riquíssima, profissional e pessoal.

P/1 – Certo. Essa experiência atual então da América Latina, fale um pouco sobre ela.

R – Bom, uma das minhas características é que eu gosto muito de aprender, gosto muito de aprender. Eu sou do tipo que gosto de ver Discovery Channel, né, History Channel, esses canais que contam histórias, contam as coisas, eu gosto muito. E no trabalho eu gosto de aprender sempre e isso seguramente foi uma das coisas que ajudou a minha carreira, que eu gostava de aprender sobre o meu trabalho, eu gostava de aprender sobre o trabalho do meu colega, eu gostava de aprender sobre a empresa. E nessa função atual uma das coisas que me atraiu desde o princípio é de que eu não estaria dedicado a um país mas sim a vários, então como responsável pela América Latina, pela área de vendas da América Latina eu tenho que visitar e apoiar, ouvir como um instrutor de treinamento de vendas no passado, eu tenho que dar orientações segundo estratégia corporativa e tenho que ouvir o país, é, de quais são suas necessidades para ver como exatamente a estratégia corporativa, as estratégias do país se casam, se unem, que adaptações nós temos que fazer. E com isso eu to aprendendo sobre a Argentina, sobre a Venezuela, sobre a Colômbia, sobre o México, sobre o Equador, sobre o Peru, é, enfim, sobre o Brasil que eu já conhecia mas to me atualizando agora porque estive fora do país e não só sobre isso, mas como sobre o mundo porque como responsável da América Latina eu participo de uma equipe global onde tem cadeira o responsável da Europa, a do Leste, do Oeste, responsável da Ásia, dos Estados Unidos, e com isso eu to aprendendo mais sobre a corporação, ah, estando em reuniões frequentes em Nova Iorque, estando próximos do alto comando da companhia, então isso tudo me proporciona muito aprendizado e como eu gosto de aprender, tô muito feliz nessa função e gosto de ensinar então todos aqueles que são abertos e todos estão abertos nesse momento da corporação, meu papel com minha equipe é de levar o conhecimento coletivo, como se fosse um cientista, né, que aprende com um, com outro, com outro e tem como função levar pro próximo, ah, e esse, nós estamos num momento da corporação muito bonito eu diria pro canal de vendas porque a Avon é uma empresa fortíssima, com mais de cem anos, mais de 120 já, e no entanto tem muita oportunidade pela frente. A Avon tem se globalizado bastante nos últimos tempos mas a área de vendas é uma das últimas que está se globalizando, nós tínhamos uma visão de que era uma área muito local e de fato ela é bastante, mas ela tem uma parcela importante de aproveitamento internacional de um país para com outro. Estando fora do Brasil, no Chile, e hoje estando, numa posição regional, já no Chile eu vi o quanto o Chile podia aproveitar do Brasil e algumas coisas o Brasil poderia aproveitar do Chile, como também tinha muito contato com a Argentina na época e agora eu vejo o quanto nós temos a aproveitar de cada país, é, então quanto mais abertos os países estão e cada dia estão mais e é até uma direção corporativa, por isso se construiu essa área de global \_\_\_\_\_ de área de vendas global, exatamente para gente maximizar a integração entre o que há de melhor nos países e ao longo do tempo nós por não termos um comando centralizado, conforme era esperado os países atuaram como empreendedores, criaram caminhos, caminhos rápidos e curtos para atingir suas metas. Isso foi muito bom de um lado, por outro lado nós temos 140 caminhos distintos no mundo então não existe um sistema de \_\_\_\_\_ de tecnologia que possa atender todas as necessidades, não existe a maximização do aprendizado porque os caminhos são distintos, existe muita oportunidade perdida, nós estamos num momento exatamente de capturar essas oportunidades, definir algumas comuns e implantá-las como plataformas globais. O momento fantástico e ao mesmo tempo um momento desafiante que significa que os países têm que abraçar o de bom do mundo e às vezes perder o de bom que já tinha localmente mas que não tá dentro do estande definido para o mundo e isso é uma atividade de compartilhar, é, de até negociar às vezes, mais do que impor aquilo que é definido porque se é imposto não vai funcionar bem. A sabedoria está em ouvir, aquilo que eu a muito custo venho aprendendo na minha vida e eu sou uma pessoa muito falante, mas que no meu primeiro ano de, como profissional, eu me dei conta de que falar demais não era muito bom e ao longo do tempo eu aprendi que não adiantava eu querer falar menos que eu não ia conseguir, o que eu podia fazer nisso é tentar ouvir mais e assim eu poderia ter um melhor balanceamento. Porque falar bastante é minha natureza, é minha virtude e como aprendi na faculdade quando uma pessoa usa demais sua virtude ela passa a ser um defeito então eu não devia me preocupar em falar menos, eu aprendi, e sim ouvir mais e ouvir mais geraria o atual equilíbrio saudável para qualquer relacionamento. Na minha atividade profissional hoje global a atividade está em ouvir os países, aprender o que é de melhor deles e dessa forma mostrar o que há de melhor em outros países ou em alguma direção global ou regional nova e de que forma isso vai apoiar melhor aquele país. Então é um momento muito bonito da companhia e é um privilégio para mim estar participando dessa atividade, desse momento, com essa responsabilidade que eu faço com muito gosto, muito entusiasmo, muita paixão.

P/1 – E quais foram os maiores desafios da carreira?

R – Os maiores desafios, bom, eu citei um que foi o momento que eu retornei de vendas para marketing como diretor de cosméticos, qual foi o desafio? Só para resgatar, é que eu tava 12 anos fora da área de marketing e tive que me lançar à reuniões, à discussões, à reuniões de decisões importantes sem ter o preparo ótimo e tive que me preparar da melhor forma possível, particularmente em reunião internacional onde eu estava só, sem poder ter o apoio da minha equipe da época. Naquele mesmo momento quando eu retorno à marketing depois de 12 anos em vendas que eu usava muito pouco o inglês eu tive que passar a usar o inglês com intensidade e participar de muitas reuniões telefônicas, os chamados conference calls, né, e numa reunião telefônica internacional é a pior forma de comunicação em inglês porque você não vê a expressão facial da pessoa, os gestos e na relação humana a comunicação visual é um elemento muito importante de comunicação, ah, e eu punha então a minha secretária para comigo para eu com ela às vezes fazer uma checagem se eu tinha entendido corretamente até que com o tempo eu comecei, o meu ouvido ficou mais educado e eu tava mais preparado para participar disso, desses tipos de reunião. Esse foi um segundo desafio gerado pelo retorno à marketing. Mas um desafio que eu tenho especial sabor em me recordar porque ele, muitos desafios vêm de situações difíceis, né, por isso a gente

chama de desafio, às vezes não é de uma situação difícil o desafio está em ser melhor do que alguém ou do que algo para, o desafio está em se superar, mas eu diria que eu vivia um momento que reunia as duas coisas. Pouco tempo depois que eu me casei, que foi em 1993, em 1994 teve o plano real e depois em 1995 com o efeito da evolução da economia, algumas vezes involução, as taxas de juros da economia subiram de maneira importante e eu como recém casado assumi um compromisso de dívida de 15 anos, creio, de compra do meu apartamento e passou um tempo eu me dei conta de que a, o valor da dívida do apartamento crescia de tal forma que se dentro de um ano ou mais se eu quisesse vendê-lo o valor do apartamento não seria suficiente para pagar a dívida. E a dívida crescia mais do que o valor que eu pagava, ao invés de diminuir, aumentava, que era assim que funcionava as regras até você chegar na metade do tempo de pagamento da dívida. Bom, aí esse foi um desafio pessoal e ele tinha a ver com o desafio profissional que vem em seguida. Quando eu identifiquei isso eu lembro que com minha esposa, eu sou uma pessoa que não perco o sono fácil, é muito difícil porque eu sempre busco na minha maneira de entender fazer tudo segundo o que tem que fazer como responsável e mesmo para demitir pessoas que infelizmente como é parte da responsabilidade eu tive que fazer isso tantas vezes nunca perdi sono para demitir uma pessoa porque sempre procurei segundo os mais velhos me ensinaram fazer as coisas de uma maneira que protegesse a auto-estima da pessoa e respeitasse ela como profissional e que eu fizesse o meu papel, então eu não perdia o sono. Mas ali eu perdi o sono porque no primeiro momento eu não via como solucionar o problema da dívida do meu apartamento, do nosso apartamento, nós como casados. E dentro de uns três dias desconfortáveis eu comecei a montar o meu plano de guerra, né, e que eu tinha um carro, minha esposa tinha um carro, vendemos um e etcetera, eu tinha dinheiro no fundo de garantia que não podia usar, então fiz toda uma engenharia de como tirar apartamento do meu nome e poder comprar a casa do, um outro imóvel para poder usar o fundo de garantia, e assim por diante. O fato que, graças a Deus, é, em quatro meses, não, em dois meses o plano estava definido e eu já sabia como solucioná-lo e em quatro meses o plano estava executado e em dez meses o apartamento estava quitado, né, e foi um grande esforço. Infelizmente eu tinha o recurso do fundo de garantia, né, e algum sacrifício, eu fiquei um ano indo de ônibus e principalmente de carona com colegas, é, ônibus, táxi ou principalmente de caronas com colegas eu fui pro trabalho, mas tem que fazer sacrifícios às vezes para você fazer o que você precisa. É uma questão de definir o que você quer e então concentrar energia naquilo. Bom, passado esse desafio pessoal eu lembro que era dezembro ou início de janeiro, provavelmente início de janeiro, época de PMPs, ou naquela época PDPs que eram avaliação, quando o seu chefe se senta com você e faz uma avaliação do ano que passou e meu chefe na época, ah, o Paulo \_\_\_\_\_, ele como dirigente de marketing e vendas na época e eu na área de vendas eu era um gerente de vendas e ele fez a minha avaliação e ele fez, no primeiro momento tinha um monte, ele tava acumulando dois cargos, fez de muitas pessoas ele foi um pouco ritualístico num primeiro momento “Oh, pá pá pá pá pá...” tanto que eu não lembro nada que ele falou naquele primeiro momento, faz muitos anos, mas não muito satisfeito ainda, é, com o conteúdo eu fiz uma pergunta para ele ao final, assim, “Paulinho” como a gente chamava ele “me diga uma coisa, me diga uma coisa efetivamente assim que você gostaria de me dar para melhorar, enfim” então saímos do papel e tivemos uma conversa simples que é o propósito dessas avaliações, o papel é só para registrar. E ele me falou uma coisa muito bacana porque eu já tinha trabalhado com ele em merchandising na minha primeira etapa lá em marketing e ele falou assim “O Saulo que eu conheço é um Saulo muito mais criativo do que o Saulo que eu tô vendo hoje”. Me surpreendeu, eu agradeço o que ele falou e surpreso e talvez defensivo mas eu creio que correto eu falei assim “É interessante, não fazia idéia mas agradeço que você diga. A única explicação que me passa pela cabeça hoje é de que eu por alguns meses estive muito preocupado com a dívida do meu apartamento e agora isso tá equacionado e eu posso voltar a me concentrar no meu trabalho totalmente”, né, e algumas semanas mais tarde foi lançado um desafio pro gerente de vendas e eu entendi errado, eu entendi que só um ia ganhar, que o melhor gerente de divisional naquele início do ano de 1996 ganharia uma viagem com a esposa para Atlanta por três ou quatro dias para assistir à olimpíada de Atlanta, 1996, e que a Avon estava patrocinando naquele ano. E assim tinha um programa para levar executivos do mundo, pô, achei bárbaro, e ainda com a esposa, fantástico, e aquela motivação, aquele desafio agora profissional que eu precisava para estimular minha criatividade, vamos dizer assim, e eu me lembro que se a competição estivesse vigorando a minha divisão estaria em sexto lugar naquele momento, mas ela não vigorava ainda, e eram 22 divisões mais ou menos, e então agora eu fiz um novo plano não de guerra, né, mas um plano exatamente para buscar ser o número um e como eu entendi que era só um ganhador, eu entendi mal porque na realidade eram três ganhadores, eu fiz um plano altamente agressivo, eram quatro campanhas de vigência e eu tinha que ter um plano matador que não podia falhar mas eu sabia que qualquer plano pode ter falhas então eu fiz dois planos, eu fiz um plano pras primeiras duas campanhas que eram a seis e sete e se esse plano não fosse bem quando eu visse o resultado não daria tempo de eu acionar um segundo plano, por isso eu fiz em duas etapas, eu fiz o segundo plano, junto com o primeiro, para segunda etapa, então seis e sete um plano e oito e nove outro plano, se o primeiro não funcionasse muito bem o segundo era distinto e deveria fazer o papel complementar. Naquele tempo a direção deu algum limite de recursos, algum recurso que o gerente de vendas poderia utilizar para, com suas divisões, deram criatividade, eu lembro que era a gestão aí do Ademar Seródio e eu lembro que ele queria estimular o \_\_\_\_\_, o poder de decisão do gerente de vendas, e eu usei ao máximo esse poder que foi dado e entre outras criatividades. Bom, basicamente eu fiz uma competição com a minha equipe, eu mandava fax todo dia que aquelas que estão na companhia até hoje lembram do fax até hoje. Então eu fiz um plano de competição, um plano de comunicação onde eu promovia todos os investimentos da companhia com alguns investimentos adicionais que eu fiz, com isso eu fiz uma sinergia e busquei fazer um plano segmentado, queria atingir todos os segmentos possíveis, a gerente de setor separei em grupos, fiz um plano pras líderes e também tentei explorar as top \_\_\_\_\_, as vendedoras top \_\_\_\_\_ são as que menos reivindicam revendedoras porque elas querem revendedoras para ficar debaixo da sua equipe então pensando o que motivava as revendedoras, elas queriam as revendedoras para ajudá-las a ganhar pontos para elas ganharem mais prêmios como top \_\_\_\_\_ porque a comissão, como eles chamavam, os advogados não querem que chame assim aqui no Brasil, a lucratividade da revendedora, é que em outros países chama de comissão, a lucratividade da revendedora a maior parte a top \_\_\_\_\_ ela dá para revendedora que tá ajudando, o que é justo, e uma menor parte fica com ela, então o que interessa para ela não é o ganho, são os pontos, então eu trabalhei com a área de tecnologia para criar um programa especial para algumas campanhas em que toda top \_\_\_\_\_ que indicasse alguma revendedora por um número determinado de campanhas a venda daquela revendedora ia gerar pontos para ela portanto ela perdia a revendedora mas não perdia os pontos por algum tempo e ganhava o prêmio de indicação, então nós conseguimos naquela época ter um número incomum de indicações vindo de top \_\_\_\_\_, o que também foi não o motivo, foi mais um motivo. Então eu diria que o plano ele foi abrangente, ele foi, teve segmentação, teve criatividade e muito detalhe... A h, é muito importante dizer de um momento inesquecível para citar o que eu vou completar do desafio, que um ano antes nós estávamos no Guarujá, no hotel Casa Grande, todos gerentes de vendas e o número de pedidos tinha caído muito na campanha sete, ao terminar um programa de atividade todo início do ano e tava lá presente nosso diretor de vendas e tava o nosso gerente geral que era o Ademar Seródio. E houve equipe de trabalho e a minha equipe tinha que falar um pouco sobre essa campanha sete e eu fui lá apresentar dizendo “A campanha sete caiu pedidos mas na experiência da minha divisão e baseado em algumas outras o problema não foi falta de novas vendedoras, o problema foi que nós perdemos a atividade daquelas que estavam.” E o Ademar naquela época ele foi muito enfático

discordando e disse que nós não estávamos sabendo ler os relatórios. E ele foi bastante, como se diz, assim, enfático, se levantou, foi lá na frente ao ponto de que alguns colegas ficaram temendo pelo meu futuro (risos) porque eu inicialmente eu defendi a idéia porque eu via que a curva de estabelecimento não tinha mudado, tinha mudado era a curva de atividade, mas como se diz o chefe sempre tem razão, né, então ouvi e levou um tempo para eu interpretar corretamente as palavras daquele sábio líder, como todos os grandes líderes que nós tivemos, eu aprendi muito com cada um deles, e ele falou de uma forma e nós entendemos talvez muito literalmente mas o que ele queria dizer e eu entendi um ano mais tarde é de que de fato havia uma perda de atividade, eu diria óbvia porque nós tínhamos um prêmio de atividade que vigorava até a campanha anterior, quando terminava o prêmio uma parte delas ia embora, só que você não podia esperar ter mais atividade com essa condição, a maneira de você evitar cair pedidos é colocando mais vendedoras, é estabelecendo mais, e eu dizia naquele momento mas eu não via um problema com o estabelecimento, não caiu o estabelecimento que é correto mas devia ter estabelecido ainda mais para compensar as vendedoras que ia perder por atividade, é um instrumento de compensação. Então quando você não pode contar com algo você tem que buscar por um outro caminho. Isso eu usei um ano depois quando eu fiz esse plano de ataque, vamos dizer assim, para competir nessa mesma campanha um ano depois a mesma curva ia acontecer, pelo mesmo motivo, só não aconteceu na minha divisão porque eu fui o único a fazer uma coisa diferente, em linha com o que o Ademar tinha falado um ano antes que era de estabelecer mais. Então todo o esforço, toda a atenção, toda a oportunidade foi concentrada em estabelecer e eu coloquei como meta para divisão que naquela época estabelecia cerca de 900 revendedoras e tinha tido como record estabelecer 1100 revendedoras eu coloquei como meta estabelecer o dobro do recorde, significaria sair de 900 para 2200 aproximadamente e nós conseguimos essa meta e por estabelecer tantas novas revendedoras nós compensamos todas aquelas que estavam desistindo após o programa de atividade e a divisão na época foi a única divisão a não cair pedidos como todas as outras caíram e isso foi um motivo de reconhecimento do Paulo \_\_\_\_\_ que era o nosso líder de vendas na época e do Ademar, na época, é, e também de que aquela mensagem um ano antes foi entendida. Uma pausa.

P/1 – Uma pausa.

[troca de fita]

R – Onde a gente tava, perai, tal tal tal tal tal, é, reconheceu, sim, então você vê a importância, essa experiência ela reúne várias coisas, o aprendizado do, digamos puxão de orelha do ano seguinte, é, do ano anterior quando o gerente geral apontava “Vocês não tão fazendo a coisa certa porque vocês estão de braços cruzados quando vocês acham que vão cair pedidos. Tem que fazer uma coisa diferente.” É, nesse novo ano de 1996 eu fiz, tive a possibilidade e a felicidade de fazer algo diferente e foi a única divisão que não caiu, como foi a única divisão que não caiu, era da campanha seis a nove, essa foi a campanha sete. Na campanha sete, primeiro, na campanha seis já com os primeiros efeitos a divisão que estaria algumas campanhas atrás na sexta posição ela já saltou para terceira posição. Ah, na campanha sete, eu não lembro com segurança, eu creio que fomos para segunda ou talvez já para primeira posição porque todas as divisões caíram de performance, como era de costume, e o meu primeiro plano, como muitos me conhecem, meu plano A que era a campanha seis e sete se completava com esta estratégia, e deu certo. E ao dar certo eu já começava a rumar para meta que era a primeira colocação. No entanto, na campanha oito e nove entrava em ação o meu plano B que já estava disparado, comunicado que não haveria tempo de fazê-lo posteriormente, e foi algo simples, onde com o recurso que eu obtive na época eu desenvolvi camisetas, uma camiseta pela Avon novamente, mas eu fiz uma nova edição com uma nova cor e entreguei para cada gerente de setor dizendo “Uma camiseta para cada dois estabelecimentos.” Era uma coisa simples, sem competição, sem grandes coisas elaboradas, muito simples como o campo gosta e, para campanha oito e nove. Bom, com isso aí depois eu entendi que eram três competidores e não um eu, ah, passei à primeira posição e com a longa distância do segundo colocado e ganhei então a viagem e fui com minha esposa e ganharam também a Dagmar que hoje é vice-presidente de vendas e, que ela viajou com o irmão dela na época e também o Valter (Tiepo?) que foi com a Valci, sua esposa, que é nosso colega já aposentado que até pouco tempo ele prestou serviço de consultoria para Avon. Então fomos os três e foi uma tremenda experiência, mas eu diria que, a parte a experiência inesquecível de ter estado em Atlanta e viver aquele momento, a experiência mais marcante foi o desafio profissional que foi a sua pergunta, ou seja, eu tinha um desafio ali na rotina entre aspas, assim, de ser motivado, de ser a melhor colocação e ter um grande prêmio à frente mas eu vinha me recuperando do desafio pessoal que era de controlar, de contornar o juro que tava comendo o meu imóvel, né, de recém-casado e uma vez aquilo equacionado e desafiado pelo meu líder que era o Paulo (Buterrine?) quando diz “O Saulo que eu conheço é mais criativo.” e quando as minhas condições pessoais estavam em ordem eu pude voltar a estar concentrado e com isso pude elaborar um plano muito bom e a minha esposa se lembra disso que, ah, esse foi uma das coisas que eu me lembro que a gente teve uns dias de férias e que estavam com a minha família também, meus pais, e eu falei para minha esposa “Eu vou precisar de um tempo para eu me concentrar que eu to elaborando uma estratégia”, né, e ela também tem isso na memória, né, e é muito bacana isso porque você precisa de apoio, em muitos momentos você precisa de apoio de quem tá ao seu lado, né, e minha esposa sempre me apoiou e às vezes o apoio é exatamente você ter um tempo para você se concentrar e se dedicar a algo, né, então essa é uma experiência, um desafio, assim, que eu guardo para expressar o sabor.

P/1 – E relacionamentos com colegas o senhor citou um evento de final de ano, um teatro?

R – Ah, ok. É, quando, logo que eu entrei na Avon lá nos anos 1980 havia, eu era um auxiliar de escritório, e havia um gerente de marketing que eu não estou seguro do seu nome, acho que era Jean, que era muito criativo e surgiu, e tinha o Pedro Valente que era um supervisor de tráfego, é, que tinha um vozeirão e, enfim, existiam várias pessoas na companhia e tinha o Azambuja que, o Fábio Leoni que muitos conhecem, é, que já deixou a companhia faz tempo, foi trabalhar na Guatemala ou algo assim na Centro América, enfim, mas foi decidido os funcionários fazerem uma apresentação de final de ano. A Avon tinha o costume de fazer uma festa de final de ano naquele tempo em um restaurante com dança e tal e ficou decidido que no espaço de uma hora os funcionários iam fazer uma apresentação. Então houve um comitê de planejamento e um desses que eu creio que era um executivo de \_\_\_\_\_ ele tinha uma experiência em teatro e foi uma das experiências mais fascinantes que eu fiz parte. Que eu também fui um dos vários funcionários que participou, mas a minha participação ali foi como um figurante qualquer, mas o que me encantou além da experiência em si foi a experiência de planejamento que proporcionou uma experiência rica para todos porque o que ele dizia “Nós temos que fazer uma apresentação com ritmo, não pode cair a atenção das pessoas a nenhum minuto. Vão entrar diferentes atividades e nós não podemos diminuir o ritmo mesmo entre a entrada de um grupo para de outro. Então entre a entrada de um e de outro nós vamos ter uma piada, uma,

alguma encenação breve, enfim, nós vamos ter que planejar um conjunto de atividades de uma maneira que a atenção das pessoas esteja focada no palco incessantemente, do início ao fim, né? E assim houve número de humor, houve número de dança, houve uma série de coisas que proporcionou a possibilidade de vários funcionários participarem. Eu me lembro de um que um colega da contabilidade fazia o papel de, como é que chama, de um dirigente de bateria de escola de samba, né, e era um número muito rápido e, para exatamente fazer aquele entretenimento rápido de uma passagem para outra, e era tão simples quanto que ele ficava de frente para parede regendo a bateria que não existia e existia só o ambiente, a música ambiente, uma coisa simples, não me lembro de detalhes, mas que de alguma forma aquilo era divertido e rápido, suficientemente rápido para que a antes que deixasse de ser divertido, se esgotasse, então já terminava e entrava a outra ação e terminava com um grande número de uma árvore de natal que eram todos que estavam ali participando com uma vela e cantando, etcetera. Bom, então uma experiência que foi muito bacana pelo planejamento, pelo envolvimento de vários funcionários, por entreter a todos os funcionários, é, e assim construir um ambiente de relacionamento que torna o dia-a-dia de todos nós melhor ao longo do ano, né, essa é uma experiência. Houve anos mais tarde uma competição entre áreas de “Compondo canção”, cada área compunha uma canção então a gente foi conhecendo talentos dentro da companhia, que um ia lá cantar, flauta, violão, o que for com o hino que tinham composto e cada área com camisetas da mesma cor, então algo, assim, que integrava também muito, uma experiência muito rica. E interessante que com experiências simples, impulsionadas pela companhia e outras que era o espaço da companhia o espírito de amizade sempre imperou, e que vem do fundador da Avon, tem os princípios da Avon e o último deles tem de zelar e manter o espírito amistoso que caracteriza a Avon no mundo todo, e era uma coisa que a gente como funcionário, e eu entre eles percebi que quando a pessoa vinha visitar a companhia falava “Aqui tem uma atmosfera agradável.”, tem um ambiente agradável, né, e cada ano que passa a gente fala que esse é um desafio de manter, né, mas a verdade é que isso permanece e, permanece mas realmente a gente tem que estar construindo isso permanentemente, é, acho que é um espírito muito forte da cultura mas é papel de cada um, líder e liderado, contribuir para que ele se mantenha. Então acho que é um comentário, esse é um comentário de algumas das experiências que marcaram e principalmente do elemento cultural que está sempre presente.

P/1 – E a esposa, qual o nome dela?

R – O nome dela é Eliana, né, eu digo que tava não escrito nas estrelas mas na placa da rua dela que o destino era comigo porque o nome da rua que ela nasceu e viveu é Saulo (risos), né, Saulo. Tudo bem que eu tinha um nariz grande porque o nome da rua é Saulo de Castro Bicudo, né, então talvez por causa do meu nariz era uma alusão, né, e...

P/1 – Como é que você conheceu ela?

R – Então, a Eliana ela era gerente no posto bancário. Havia um posto bancário, hoje é uma agência, naquele tempo era um posto bancário da agência da Capela do Socorro com 14 funcionários, creio, e a Eliana ela sempre foi muito eficaz em prestação de serviço, tem uma memória e um foco em atenção do cliente fantástico e eu me lembro que houve um problema na minha conta, meu cheque especial deixou de ser especial por algum problema e eu fui lá e reclamei com o banco e depois de um tempo, é, foi acertado. E aí depois mudou a gerência, que foi quando ela chegou, e aí então aconteceu de novo, indevidamente, e eu já era um gerente de vendas e eu viajava muito, a cada três semanas eu tava por aí nos escritórios passando e aí eu ia tomar café com os colegas e a gente é como um cardume, ficava junto, né, e alguns dias no banco, era época de alta inflação e ia-se ao banco muito, não tinha a tecnologia de hoje, é, ia-se muito para ver o extrato, mandar aplicar valor e uma vez eu fui com o grupo, sem nenhum outro interesse, e aí lembrei do meu talão de cheque e falei para gerente nova “Olha, tem esse problema.” Ela falou “Ah, me dá a sua conta, né, o seu ramal” ou coisa assim. Bom, passado algumas semanas eu voltei lá, é, com o cardume do gerente de vendas, né, sem lembrar do meu problema novamente porque eu estava nem aí com o talão de cheque e para minha surpresa ao invés de eu cobrar o banco ela que tem uma memória fantástica ela falou assim “Aquele seu problema do talão de cheques já está solucionado.”, e eu fiquei surpreso, né, falei assim “Puxa, não tive que cobrar, né, que bacana” e de fato essa foi uma imagem muito forte que ela construiu naquela época com a equipe que ela desenvolveu. Passado o tempo e com muita cautela, né, porque ela tinha uma posição importante no banco e eu também na companhia, surgiu uma aproximação na hora de tirar um extrato, e tal, assim começa um pouco de bate-papo, algum telefonema, e ela muito cautelosa porque ela tinha uma responsabilidade mas enfim, a gente, eu diria que a gente começou a se aproximar por telefone, né, e assim foi um tempo até que a gente se encontrou e começou o namoro e decidimos manter isso em sigilo, muito menos por mim, dentro de, por mais que nós somos um ambiente muito mais aberto, mas socialmente existe uma cultura machista ainda e se, principalmente em tempos atrás, então se um namoro breve não desse certo como qualquer namoro e isso é natural seria mal interpretado, para ela seria ruim para imagem dela, então decidimos ficar em sigilo, isso foi por oito meses, até que então eu sendo um gerente da companhia e ela a gerente do banco, que tem uma responsabilidade perante a empresa, é, achamos que era o momento de deixar claro para evitar qualquer interpretação. Sempre zelando pela imagem, primeiro a dela, como mulher e prestadora de serviço, é, que administrei isso com especial cuidado, nós administramos, e aí eu fiz, eu informei os meus chefes, né, a esse respeito para que qualquer informação viesse da maneira certa, né? Bom, e assim então eu digo que eu tive um problema na minha conta bancária e a Eliana resolveu, como gerente do banco, o problema da minha conta e também resolveu da minha vida, né, porque ela acabou se tornando a minha esposa, e assim seguimos. Em menos de dois anos decidimos casar e casamos, vamos dizer assim, né, e assim começou. E com isso ela conhece muita gente da Avon até porque mais tarde ela teve restaurante, teve negócio próprio, saiu do banco e a Avon criou o Nata, é, em 1996, e convidou, a direção da Avon queria ter uma pessoa na parte financeira que fosse de conhecimento da empresa porque finanças lida com números, eles queriam ter alguém, era uma área geograficamente isolada dos nossos escritórios, é, todo o pessoal era novo, então por conceito devia ser alguém que já conhecesse e daí surgiu a oportunidade de então, sendo uma outra empresa, juridicamente falando, ah, de contratar a minha esposa e ela trabalhou lá por quatro anos e com isso ela conheceu mais gente ainda da Avon, é, houve algum momento que o Nata pertenceu à área de vendas, é, então ela participou da organização dos grandes eventos, às vezes como colaboradora, ela e as colegas, nessas conferências de natal, esteve presente nessas conferências de natal, nós sempre optamos por uma postura muito profissional, é, eu e ela íamos atuar como se não trabalhássemos juntos, ela ia dançar com quem fosse e eu com quem fosse e isso sempre foi muito bom para ela e para mim e pras pessoas com quem nós convivíamos. Ela dizia que de início os homens ficavam meio assim, até ver que eu tava dançando com todo mundo (risos) e aí sentiam-se a vontade para dançar com ela, e alguns nem sabiam que nós éramos marido e mulher porque exatamente a gente tinha uma postura profissional dentro do ambiente de trabalho, né, mesmo assim eu já passando para uma posição de diretoria e com perspectivas de ainda seguir e crescer na companhia, é, a gente entendeu que seria melhor, entendia já como parte da direção da companhia que era melhor que ela não

continuasse, né, e os líderes na época, aí o Eduardo Ribeiro era o vice-presidente de vendas, o Amil (Camelenze?) era o presidente da companhia, eles, é, foram muito gentis, é, estando todos pensávamos o mesmo que de fato ela não deveria continuar mas não colocando uma urgência, falando assim "Take your time" faça com o devido tempo, né, até que então nós decidimos que não deveríamos retardar mais porque não tinha uma pressão dos líderes, ela tinha um papel importante onde estava mas essa hora tinha que chegar e no ano 2000 decidimos tomar uma decisão por uma gravidez que graças a Deus aconteceu e decidimos que se ela ficasse grávida o afastamento dela seria definitivo, não retornaria, e se não ficasse grávida ela sairia do mesmo jeito. Ficou grávida, então ela se afastou e foi um afastamento suave e assim ela deixou de trabalhar na companhia, mas o muito bom disso é que ela conheceu mais gente, eu tenho o privilégio de trabalhar, de ter trabalhado, hoje menos diretamente, mas naquele tempo ter trabalhado com tantas mulheres e de ter uma esposa que conhecia muito bem esse ambiente, conhecia muito as pessoas então conhecia muito bem a natureza do meu trabalho, do porquê que eu era exigido, como eu era exigido e assim, eu às vezes até comentava dela como algum exemplo que se inseria no contexto profissional, eu fazia ela virtualmente presente nesses eventos que eu estava e até algumas vezes aconteceu, quando ela foi funcionária ou até mesmo depois de ela ter podido estar presente em algum momento, é, então a Eliana como esposa ela surgiu no ambiente da Avon, ela esteve presente muito tempo e hoje como qualquer esposa, vamos dizer assim, ela segue presente, ela é uma parceira, ela, minha para tudo, e às vezes uma conselheira. Claro, eu não divido com ela tantas coisas para não exaurir e não tornar o ambiente de casa um ambiente de trabalho, mas ela gosta às vezes de conversar sobre o tema e às vezes então a gente se dedica a alguns deles e eu desfruto dessa experiência que ela teve e dos dons que ela tem para às vezes me ajudar a pensar, né, me ajudar a refletir.

P/1 – Eu gostaria de fazer uma pergunta relacionado às mulheres agora. É, como o senhor avalia essa oportunidade que a Avon dá de inserir a mulher no mercado de trabalho, isso desde lá dos anos 1950, né?

R – É, acho que o primeiro reconhecimento tem que fazer ao fundador da Avon, David \_\_\_\_\_, porque ele teve essa visão, ele convidou a senhora (Albie?) para ser uma mulher que, para atuar nessa linha de frente no canal de vendas, é, no momento que a mulher não tinha direito à voto nos Estados Unidos e é difícil para gente imaginar como era esse ambiente no passado então esse protagonismo começou lá e hoje a gente só tem uma extensão disso. Por mais que a sociedade tenha mudado muito ela ainda tem muito por mudar nesse aspecto, não há dúvida que hoje a mulher tenha um espaço muito diferente do espaço antigo, falando de Estados Unidos, até agora nós tínhamos uma candidata que podia se tornar a presidente dos Estados Unidos e nós temos presidente em países, mulheres, em outros países, e dentro da Avon a, o primeiro homem, como se fala lá fora, para nós é a primeira mulher, ou seja, se aliou a uma mulher e nós temos um segundo grau duas posições de chave e temos uma outra mulher a \_\_\_\_\_, nós temos uma outra mulher em posição de destaque que é a Lisa Smith e, enfim, assim nós temos tantas. Então realmente é algo que faz parte da cultura da empresa, não colocar a mulher porque é mulher mas reconhecer a mulher como profissional e segundo as suas virtudes e o seu talento dar a ela o espaço que ela pode ter e como qualquer pessoa, seja homem ou mulher, às vezes poder fazer melhor do que outro, e se faz bem permanece, se não faz bem é homem ou mulher é convidado para uma outra posição, vai ser realocado, vai se redefinir o seu caminho em qualquer nível da companhia. Então o espaço que a Avon dá à mulher nasceu do seu fundador e a gente costuma às vezes brincar, você tem algum machista, trás ele para trabalhar aqui na Avon que ele vai aprender a tirar o chapéu para mulher porque a mulher, ela é obra-prima da criação, primeiro, segundo, bom, eu sou um fã, sou suspeito e um profundo admirador, e a mulher tem um desafio que exatamente nessa sociedade que evolui gradualmente de que a mulher profissional ela ainda abraça, muitas delas, é, uma duplicidade de atividade. Ela permanece muitas vezes com muitas funções do lar, ao mesmo tempo que é profissional e além do que a mulher é muito versátil, não é questão de dizer quem é melhor, quem é pior, existem pontos comuns e existe diferenças e na sociedade a gente tem que aprender a aproveitar o melhor de cada um, de cada uma das mulheres e cada um dos homens ou da mescla entre homens e mulheres, é, assim que devemos ser, o pensamento de disputa, quem é mulher, não é um pensamento maduro, não é um pensamento sábio. E na Avon a gente aprende isso, a Avon é o espaço que a gente aprende isso e segue aprendendo, e a gente segue não só aprendendo ao ver as mulheres nas suas posições como profissionais mas vendo também as mulheres que tem posição de liderança, principalmente a nossa gerente de setor e as nossas revendedoras. A gente, repito, não só a gente vê as mulheres como nossa executiva desde a nossa \_\_\_\_\_ ou diretoras, ou enfim, nós temos hoje no Brasil a Dagmar que é vice-presidente de vendas, é, então tantas mulheres em posições diversas mas desde as mulheres que estão em posições como da revendedora que tem aquela que vende um pouquinho como aquela que optou e abraçou e sustenta a casa ou às vezes só sustenta os filhos, é, enfim, isso é uma coisa, é uma das experiências mais gratificantes que a gente tem trabalhando na Avon, e mais motivadora. Uma pessoa que é sensível às pessoas, ela, e particularmente sensível às mulheres ela tem nessa realidade que observa a principal inspiração pros planos, pras metas, para aquilo que constrói porque é impressionante, é tocante, tocante.

P/1 - E qual a visão do senhor a respeito das ações sociais que a Avon realiza?

R – Bom, é, também isso é um mérito do fundador, né, ou seja, a Avon é uma empresa comprometida com a sociedade desde a sua fundação porque o David \_\_\_\_\_ era um homem visionário e dentro dos princípios ele também disse que nós devemos retornar à sociedade aquilo que ela nos proporciona então hoje a sociedade moderna tem uma visão social, chega em algum caso até a ser um modismo, mas vamos pro lado maduro da coisa, nós temos que viver em harmonia, nós temos que viver como um como diz John Lennon ou as grandes religiões e então parece que as pessoas mais sábias, mais maduras ou mais profundas eles têm essa visão, não só elas, as pessoas simples também, mas como sociedade nós temos muito que aprender e desde o seu fundador a Avon é uma empresa sensível a isso em várias formas e de algumas décadas para cá já tem o compromisso com o câncer de mama entre outras questões, a Avon é uma empresa que eu diria que nas últimas décadas fez muito mais que comunicou e hoje nós estamos numa era que é muito importante comunicar porque a sociedade vê nisso uma maneira de ela reconhecer e conhecer melhor a empresa de quem ela tá comprando o produto, eu, repito, do meu ponto de vista a Avon é uma empresa que faz muito mais do que o que ela comunica, ainda que ela possa fazer mais ainda e fará porque tá dentro da sua gênese, da sua forma de entender como deve ser mas para você fazer bem as coisas você a parte você estar sensível, ser sensível socialmente você faz ainda melhor quando você escolhe, você define metas, você concentra energia e nos últimos tempos a Avon escolheu o câncer de mama justamente por ser uma empresa comprometida com a mulher, por ser a morte por câncer de mama uma das principais preocupações das mulheres no mundo, segundo pesquisas, então a Avon começa de tempos para cá a procurar concentrar seus esforços nessa direção. Não só essa, porque o compromisso da Avon não é com o câncer de mama, o compromisso da Avon é com a mulher, então ela vai expandindo outros horizontes, agora está também no combate à violência doméstica que é uma empreitada mais recente, muito delicada e muito importante, é, que a Avon está empreendendo. Sempre com uma parceira

social, quando se fala de algo de temas sociais não é um problema da Avon, é um desafio da sociedade e que a Avon como empresa deve procurar contribuir mas ela contribui não só com causas como essa mas também sendo uma empresa ética, correta com seus funcionários, correta com seus impostos, é, enfim, acho que todo dever social de toda empresa é realmente cumprir com suas obrigações e eu como funcionário antigo já da companhia, de muitos anos, que comecei jovem eu aprendi nessa empresa esses valores éticos, de como ser uma empresa responsável simplesmente por cumprir suas obrigações. Aprendi na faculdade que o ideal de uma área de recursos humanos não é seguir a lei, isso é o mínimo, o ideal é conquistar a confiança e a lealdade de seus funcionários e isso você constrói com atitudes permanentes, e eu aprendi isso com a Avon também. Como empresa não somos o paraíso, somos como pessoa com virtudes e defeitos e, portanto, com muitas oportunidades mas nós somos as pessoas que construímos e é o dever de cada um de nós exatamente ter o seu valor ético para assim se somar aos valores da companhia e assim fazê-la bem. Então vejo a empresa socialmente como uma empresa muito responsável tanto nas pequenas coisas, como eu disse, no trato dos funcionários e nos seus compromissos como empresa. Como em grandes questões como câncer de mama e como a violência doméstica e sendo no câncer de mama a Avon tem uma capacidade capilar na sociedade espetacular e que ela põe a serviço e entendo e procurei fazer quando eu estava à frente dessas questões, que é o dever de cada um de nós em qualquer nível hierárquico que esteja, mas principalmente dos líderes, seja uma gerente de setor, seja um gerente de vendas, seja os líderes da companhia, exatamente fazer o desafio abraçado da companhia como desafio pessoal. Se o tema nosso é câncer de mama cada um de nós temos que saber mais sobre isso, se é violência doméstica temos que saber mais sobre isso. Acho que uma das coisas boas que a Avon faz no combate ao câncer de mama é que ela não reúne recursos e entrega a alguém simplesmente, ela reúne recursos, ela entrega e quer ver resultado, ela é uma co-partícipe desse processo, é, até onde ela possa e até onde ela vai aprender então ela tá com isso envolvida não só em \_\_\_\_\_ recursos mas está na conscientização, está em destinar recursos para pesquisa, está em destinar recursos para projetos que vão favorecer a sociedade nos vários cantos do país então eu vejo como uma, a Avon como uma referência nesse campo, acho que cumpre muito bem e inspira todos nós.

P/1 – E o que o senhor acha da Avon estar resgatando a memória dela nesses 50 anos através desse projeto aqui?

R – Eu acho isso muito bom porque nós sabemos que nós não devemos nos prender ao passado mas devemos aprender com o passado. Então o passado é um patrimônio e que a gente perde com muita facilidade e realmente o desafio que todos nós temos é de revivê-lo, é de registrá-lo e principalmente para aprender com ele. Uma coisa que na nossa cultura no Brasil não é muito forte e mas que iniciativas desse tipo estão ajudando exatamente a fortalecer essa cultura então a iniciativa eu vejo como excelente porque ela celebra, ela registra e ela ensina, né, ensina as novas gerações.

P/1 – Tá certo. E o senhor gostou de ter participado dessa entrevista?

R – Ah, é um prazer, né, eu agradeço o convite e é um prazer. Tipo, a história da Avon hoje é também a minha história, como é para muitos que dela fazem parte, né, são, a vida da empresa e a vida pessoal ela se torna uma só por um tempo. Um dia não será mais, mas hoje é e o dia que não estiver será parte da minha história pessoal e a minha história pessoal, como a de tantas pessoas, são a história da companhia porque os tijolos da companhia são a parte menor, os alicerces, né, como eu aprendi com outros, como eu aprendi com os mais velhos, né, os alicerces da companhia são as pessoas, são as revendedoras, são os funcionários e saber da história é saber da companhia e isso possibilita construção e um futuro cada vez melhor e celebrando aquilo que foi conquistado até agora. A Avon tem uma grande história.

P/1 – Tá certo. Em nome da Avon e do Museu da Pessoa a gente agradece bastante a sua participação.

R – Eu que agradeço, foi um prazer.

P/1 – Muito obrigada.

[Fim da entrevista]