

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Avon - Memória dos 50 anos de Brasil (AV)

## "Olhar para trás é gratificante"

História de [Eneida Bini](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 05/10/2008

---

Projeto Memória Avon  
Entrevistada por Luani Guarnieri e Clarissa Batalha  
Depoimento de Eneida Bini  
São Paulo, 2 de julho de 2008  
Realização Museu da Pessoa  
Depoimento AV\_HV030  
Transcrito por Denise Yonamine  
Revisado por Joice Yumi Matsunaga

P/1 – Olá.

R – Olá.

P/1 – Gostaria que você começasse dizendo o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Eu sou Eneida Bini, eu sou nascida em São Paulo no dia 28 de outubro de 1961.

P/1 – E qual a sua atividade atual?

R – Eu sou executiva, eu sou diretora geral de uma multinacional voltada para nutrição e venda direta. Eu sou executiva da Herbalife hoje.

P/1 – E qual o nome dos seus pais?

R – Nelson Bini, meu pai; e, minha mãe, Jandyra Del Nero Bini.

P/1 – E qual é a atividade profissional deles?

R – Meu pai, ele foi advogado, ele já é falecido. E a minha mãe, uma boa parte da vida dela, ela cuidou dos filhos e hoje ela trabalha, ela foi secretária, teve uma época que ela trabalhou, foi secretária e, hoje, ela trabalha com auditoria de qualidade.

P/1 – E qual a origem da sua família?

R – Eu tenho uma ascendência... tenho belgas, tenho franceses e tenho italianos, a maioria dos meus antepassados eles eram italianos.

P/1 – Seus pais?

R – Meus pais são brasileiros, eles são nascidos no Brasil.

P/1 – E tem irmãos?

R – Eu tenho dois irmãos, dois irmãos mais velhos: o Paulo, Paulo Bini, e o meu irmão do meio que é o Marco Aurélio Bini.

P/1 – Vamos conversar um pouquinho sobre a infância. Quando você era pequena, onde morava?

R – Bom, eu morei em diversas áreas de São Paulo. Eu, quando eu nasci meus pais moravam na região de Higienópolis, eu morei na Avenida Angélica, depois, um tempo depois nós mudamos pra Pinheiros, que meu pai faleceu eu tinha sete anos, nós passamos a morar em Pinheiros, depois eu morei em Santana, depois eu voltei para Perdizes, aí, quando eu comecei a trabalhar na Avon, eu preferi ficar, morar mais próximo da empresa, aí então eu me mudei para Interlagos. E de uma certa forma, desde então, eu moro naquela região de Santo Amaro, Interlagos que é uma região que eu gosto muito.

P/1 – E como era assim, houve muitas mudanças, como era o perfil da casa, o cotidiano na sua infância?

R – Olha, eu fui uma criança muito ativa, eu não podia ficar parada, se eu não tivesse alguma atividade eu estaria fazendo alguma bobagem, né? Eu estaria ou sendo atropelada, ou caindo pela janela, enfim, eu era muito ativa. Então, eu tinha uma rotina muito intensa de estudar, fazer balé, fazer uma atividade física, eu nadava, eu era campeã de saltos ornamentais, eu tinha que estar ativa, muito ativa. Então, a minha rotina diária era estudar muito, fazer o primário, o ginásio, estudar com essas atividades do balé, da Educação Física, enfim para natação, eu estava sempre em atividade. Até o momento em que eu sofri um acidente aos nove anos, eu caí do segundo andar e aí eu tive que efetivamente parar algumas atividades esportivas, e aí, a minha mãe – ainda buscando me manter ocupada o máximo de tempo possível – me colocou em uma escola de Inglês. Então eu comecei a estudar Inglês, eu aprendi Inglês muito jovem, já falava Inglês fluentemente com onze anos, doze anos de idade já falava Inglês fluentemente.

P/1 – E quais eram as suas brincadeiras preferidas?

R – Olha, as minhas brincadeiras, como eu tenho dois irmãos, elas eram muito relacionadas às atividades deles, né? Eu, efetivamente, muito pouco eu brincava de boneca, ou eu estava empinando uma pipa, ou eu estava jogando futebol com os meus irmãos, ou estava brincando de carrinho de rolemã, ou eu estava sempre aprontando alguma coisa junto com os meus irmãos. Nós éramos sócios em uma fase da minha vida, quando eu era pequena. Nós éramos sócios do Esporte Clube Pinheiros. Então a minha, uma das minhas atividades favoritas era ir ao Esporte Clube Pinheiros para nadar, ou para fazer saltos ornamentais. Enfim, e gostava de fazer isso, geralmente, nos horários proibidos da piscina, eu gostava de sempre aprontar alguma coisa. E eu levava os meus irmãos para o mau caminho sempre!

P/1 – Passou por vários bairros, né, na sua infância, como era o perfil da cidade de São Paulo nessa época?

R – Olha, era muito gostoso. Eu lembro que eu estudava no Caetano de Campos, teve uma época da minha vida quando meu pai faleceu, ele faleceu eu tinha sete anos, então nós tivemos que passar a estudar em colégio público e minha mãe buscou colocar a gente em um dos melhores colégios públicos, que era o Caetano de Campos na época, no centro da cidade, na Praça da República. E eu lembro que naquela época minha mãe falava assim: “Olha, você pega o ônibus...”, o trólebus na época, subia a Rua Augusta e você pega, de Pinheiros, você pega o trólebus você vai até aquela região da Avenida São Luís, você faz o balé no municipal, eu fazia o balé no viaduto do Chá, no municipal de lá eu ia para o Caetano de Campos fazer o ginásio na época. Então eu pegava um outro ônibus e ia pra Universidade de São Paulo, a USP, porque a minha mãe estudava Ciências Sociais na USP, porque ela queria se formar para poder trabalhar e sustentar a gente. Enfim, então eu lembro que era tudo muito tranquilo, eu acordava cedo, uma criança na época de nove, dez anos, eu acordava muito cedo, saía de madrugada de casa, ficava no ponto de ônibus, pegava o ônibus, um trólebus e ia até o centro da cidade, caminhava tranquilamente no centro da cidade, fazia o meu balé, almoçava na casa da minha avó que morava no Largo do Arouche. Tranquilamente caminhava. Eu, também, na época colecionava selos, eu ia até o correio central, enfim, em um lançamento de um selo, era uma vida muito tranquila sob o ponto de vista, não tinha receio de qualquer tipo de violência, assalto na época, então era muito gostoso São Paulo.

P/1 – E, pensando na vida escolar, na vida educacional, quais foram os colégios que você estudou, como era essa época?

R – Eu estudei, eu comecei o meu primário na Escola Morumbi, na região de Pinheiros, se não me engano, antes da Escola Morumbi, eu estudei no Santa Catarina, um outro colégio também muito conceituado na época. Era um colégio particular, o Santa Catarina. Depois eu fui para Escola Morumbi, também um colégio particular. E, depois que meu pai faleceu, nós passamos então a estudar em escola pública. Eu fui para o Caetano de Campos, fiz basicamente o primário. Foi o primário no Caetano de Campos, depois eu vim estudar em um colégio em Pinheiros, voltei para Pinheiros, é um colégio industrial, estadual e industrial, é o Guaracy Silveira, era um colégio também público, industrial, mas muito bom e depois eu fui fazer o colegial em um colégio público à noite, que era o Zuleika de Barros. E aí então eu estudei, fiz a faculdade, aí faculdade era por minha conta, eu tinha que pagar, eu trabalhava e pagava a minha faculdade à noite e fiz Administração e depois eu fiz Economia. Mas, enfim, eu fiz Economia na Faculdade São Luís, enfim, a minha infância, a minha formação escolar basicamente foi em escola pública, mas foram boas escolas públicas, na época.

P/1 – O que te influenciou a escolher essa área de Economia e Administração?

R – Eu acho que foi um processo um tanto quanto natural, pelo fato de eu ter começado a trabalhar muito jovem, eu comecei a trabalhar aos dezesseis anos, o que eu tinha na época, obviamente, eu estava cursando, finalizando o colegial quando eu comecei a trabalhar, eu tinha apenas dezesseis anos, né? Eu estava cursando o colegial à noite, trabalhando de dia e eu comecei a gostar muito da atividade empresarial e eu me

identificava com a atividade empresarial. Apesar de estar exercendo na época uma atividade voltada à secretária, né, assistente, secretária, ajudando o meu chefe nas atividades dele, eu gostava do trabalho, eu não apenas fazia o que ele me pedia, mas eu ia muito além, eu buscava entender como funcionavam as atividades dos outros departamentos, eu buscava me envolver em atividades, que não necessariamente relacionadas às atividades do dia a dia de uma secretária. E isso fez com que eu me interessasse cada vez mais pela empresa em si, em aprender sobre as empresas nas quais eu trabalhei. E eu acho que isso foi o que de uma certa forma acabou despertando o interesse em fazer Administração. Comecei com Administração, eu não concluí Administração, eu interrompi na época, uma porque eu trabalhava muito e depois porque eu fiquei grávida do meu filho, então eu preferi interromper, e eu voltei a estudar depois fazendo Economia na São Luís. Mas, porque efetivamente eu gostava, né, de dar com esses temas relacionados às empresas. E aí Economia porque, de uma certa forma, ao longo da minha carreira, eu aprendi muito sobre atividade empresarial, mas eu queria entender o que que isso tinha a ver com a Economia, o que que isso tinha a ver, o quanto a Economia, de uma certa forma, impactava na atividade empresarial, então eu busquei uma visão mais macro, inclusive entender um pouquinho as influências econômicas em uma atividade de negócios, então eu busquei entender Economia. Então foi interessante, eu acho que complementou sob o ponto de vista do conhecimento, né?

P/1 – E qual foi o seu primeiro emprego?

R – Eu comecei, eu tenho uma história interessante, eu comecei a procurar emprego com quinze anos, porque eu já falava Inglês fluentemente. Aliás, eu já dava aula de Inglês, comecei a dar aula de Inglês com catorze anos, eu tinha um grupo de alunos, aliás, meu marido foi um dos meus alunos, né, lógico, (risos) foi aí que tudo começou. Mas, enfim, eu tinha um grupo de alunos na minha casa, porque eu trabalhava e eu estudava à noite no colegial e eu tinha, como eu tinha muita facilidade com Inglês, eu tinha alguns colegas de escola que me pediram que eu desse aula para eles, então eu fazia aos sábados um grupo de alunos na minha casa, né? Então, eu comecei a dar aula para eles, mas enfim, a primeira empresa em que eu trabalhei foi uma empresa... Eu busquei, só para recapitular, quando eu comecei a procurar emprego eu queria ser secretária bilingue, né, aos quinze anos. E foi algo um tanto quanto diferente, porque eu fui fazer a entrevista e as pessoas olhavam para mim e falavam: “Olha, interessante, o seu inglês é muito bom, você parece ser uma pessoa bastante esforçada, só que você não tem experiência e nós sentimos muito, mas não podemos contratá-la porque nós precisamos de alguém que tenha experiência”. E eu ficava revoltada, porque eu falava assim: “Poxa, mas como que eu vou obter experiência se ninguém me dá uma oportunidade de emprego?!”. Enfim, mas eu insisti fazendo as entrevistas aos quinze anos para ser secretária bilingue. Enfim, aí chegou um momento em que eu falei assim: “Ah, eu acho que eu vou ter que começar de uma forma um pouco mais humilde (...)”, digamos, né? “(...) e vou começar como secretária portuguesa mesmo, porque bilingue eu tô vendo que não é possível”. Então eu comecei como secretária portuguesa, mas como secretária, em uma empresa de comunicação de eventos, que na época se chamava Soma, foi o meu primeiro emprego, e isso foi em 1978, ou seja, eu trabalho há trinta anos. Foi interessante porque eu já estava na Soma há um ano e três meses e aí então uma das empresas onde eu fiz as entrevistas me chamou, falou: “Olha, agora você já tem alguma experiência, agora, você pode vir trabalhar conosco”. Que foi a Elgin que fica no centro da cidade, inclusive tem uma foto, acho que eu compartilhei com vocês na época que eu trabalhava na Elgin, eu tinha dezessete anos, justamente na virada do ano de 1979, né? Eu comecei a trabalhar, desculpa, em 1977 e eu fui para Elgin em 1978, né? E depois da Elgin, eu fui... Aí uma outra empresa me convidou, uma das empresas em que eu havia feito a entrevista, naquela fase inicial, me ligou e falou: “Olha, Eneida, a gente está com o seu currículo aqui, a gente gostou muito de você, a gente gostaria que você viesse trabalhar conosco”, que foi a HP. Então foi muito interessante, porque eu saí de uma empresa atrás da outra, eu não tive nenhum período de folga, digamos, entre uma empresa e a outra. E aí, um pouco antes de eu entrar na Avon, eu decidi que eu queria, um dos meus maiores sonhos era conhecer os Estados Unidos. Então, quando eu completei dezoito anos, eu decidi que eu ia para os Estados Unidos, né, e eu decidi efetivamente. Na época, eu me apliquei, me candidatei a FVG, na época não passei na FGV e falei assim: “Bom, já que eu não passei na universidade, eu tinha acabado o colegial, eu vou aproveitar esse período, antes de fazer um cursinho e tentar de novo entrar na faculdade, eu vou fazer uma viagem aos Estados Unidos”. Então depois da HP, eu saí da HP e fui para os Estados Unidos, fiquei lá uns cinco meses. E aí quando eu voltei dos Estados Unidos em 1981, quer dizer, eu fui para lá em 1980, para os Estados Unidos, em 1981, quando eu voltei é que eu entrei na Avon.

P/1 – Como e quando começou a trabalhar na Avon?

R – Bom, eu comecei, de novo, quando eu voltei dos Estados Unidos, eu comecei a procurar emprego, então eu voltei dos Estados Unidos em fevereiro de 1981, e comecei a procurar emprego. Olhava o jornal de domingo, né, inclusive eu deixei com vocês, justamente, o anúncio, digamos, o anúncio de emprego procurando a vaga a que eu me candidatei na época. E quando eu, olhando os anúncios de emprego no jornal de domingo, né, O Estado de São Paulo naquela época, Estadão, né, era um jornal que tinha o caderno de emprego, né, bastante abastado assim, tinha bastante oferta de emprego e eu procurei algumas empresas e uma delas foi a Avon e eu mandei o meu currículo. Isso na época tinha duas vagas nesse mesmo anúncio, um era para ser secretária bilingue e a outra – eram duas vagas naquele anúncio –, e a outra como supervisora de custos. E o mais interessante na minha carreira é que eu exercia as duas vagas, né, as duas funções ao longo da minha carreira de Avon. Eu tanto fui secretária bilingue quando eu comecei, depois de um certo tempo eu exerci aquela função que estava também naquele anúncio como supervisora de custos.

P/1 – E já conhecia a Avon anteriormente?

R – Olha, já tinha ouvido falar, eu lembro que, quando eu era criança, um dos meus aniversários eu ganhei uma colônia, né, que era da Avon, que é Pretty Peach na época, né, que é do pêssego e tal e eu gostava muito daquela colônia. Quando eu vi o anúncio, como toda adolescente preconceituosa que eu era, né, eu olhei: “Ah, Avon, né, não sei se é uma boa ir na Avon”. E minha mãe naquela hora que eu estava passando me viu, ela falou assim: “Não, mas a Avon é uma empresa maravilhosa, você devia pelo menos tentar, né, mande o seu currículo pra ver!”. E foi muito interessante, eu mandei o currículo, uma semana depois eles me chamaram para entrevista e, na época, eu lembro que eram várias vagas para secretária bilingue na Avon e eu tinha apenas dezenove anos quando eu ingressei na Avon. Eram várias vagas e a pessoa de Recursos Humanos falou para mim assim: “Olha, nós temos três vagas de secretária na Avon. Uma é secretária da Contabilidade, a outra é secretária da área de Sistemas (...)”, né, que era na época Processamento de Dados, né, era como chamava na época, “(...) e a outra era secretária da Gerência de

Compras. Qual que você prefere?”. Eu falei: “Ah, pode ser Contabilidade”. Ele falou: “Olha, eu vou repetir de novo. São três vagas (risos) Contabilidade, Processamento de Dados e Compras, qual que você prefere?”. Eu falei: “Ah, pode ser Contabilidade”. Ele falou: “Você tem certeza disso?”. Eu falei: “Tenho! Qual é o problema?”. Porque na HP eu tinha trabalhado como secretária do gerente financeiro, então para mim não era uma... algo assim, nada de extraordinário, muito menos excepcional, eu falei: “Pode ser”. “Não, você aguarda um minutinho que você então vai ser entrevistada pelo gerente da Contabilidade”. Eu falei: “Pois não”. Aí eu fiquei aguardando, na época o Manoel Vellani, meu chefe, ele me entrevistou e no final da entrevista ele, acho que gostou da entrevista, ele falou assim: “Olha, muito obrigado, você, por favor, aguarde que a gente vai entrar em contato com você para te dar um retorno”. Eu falei: “Perfeitamente, muito obrigada”. Saí da entrevista e, naquela época, como toda adolescente ainda que não tem muita inteligência, digamos, né, eu fumava, né, não era tão inteligente naquela época, eu fumava e eu falei assim: “Olha, por gentileza, onde eu posso comprar um cigarro aqui na Avon? Tem algum lugar, tem uma bomboniere?”. Falou: “Não, tem sim, então em tal lugar tem uma bomboniere, você vai lá, tudo bem, lá você encontra o que você precisa”. E fui. Então nesse momento em que eu saí da área de Recursos Humanos, fui até a bomboniere e voltei, eu vi o Seu Manoel. “Por gentileza, por gentileza mocinha. Por favor, eu gostaria de falar com você, é possível você começar a partir da próxima segunda-feira?” Eu falei: “Claro!”. Quer dizer, eu saí, né, eu acho que eles não pensaram muito, acabei já na semana seguinte começando, ou seja, eu mandei meu currículo, eu vi o anúncio no dia primeiro de março, mandei o currículo, fui entrevistada e já na semana seguinte estava começando. Então foi tudo muito rápido, foi uma experiência interessante.

P/1 – E qual foi a primeira impressão que você teve da Avon?

R – Olha, a Avon na época eu achava um pouco diferente porque eu vinha, na época, de uma empresa multinacional americana também, que era a HP, mas era uma empresa um pouco mais organizada, na época a HP era muito estruturada, muito organizada, muito certinha e quando eu entrei na Avon o sentimento que eu tive era que a Avon era uma empresa, ela era um misto de multinacional com empresa brasileira, ou seja, ela tinha, apesar de ser uma empresa americana, ela tinha um ambiente muito parecido com a Elgin em que eu trabalhei, uma empresa mais descontraída, uma empresa mais, enfim não tão, digamos, cheia de procedimentos, ela tinha os procedimentos, mas não era tão fria, eventualmente do que outras empresas americanas que eu conhecia, a minha experiência na época era a HP. Eu achei diferente, eu gostei do ambiente, gostei das pessoas e não conhecia venda direta, não conhecia e eu comecei a gostar muito do trabalho na área de Contabilidade, gerente, na época o Manoel, eu fazia tudo que ele pedia e sobrava tempo, né, porque eu era muito rápida e eu queria fazer tudo muito rápido, resolver as coisas, então eu ficava buscando ajudar os colegas da área da Contabilidade, teve até um momento em que ele chegou a me dar até balanço para eu fazer, eu estava fazendo já balanço para ele. Assim, não do detalhe, mas técnico, mas algumas atividades básicas eu estava ajudando a fazer e tudo isso era muito bom, muito divertido para mim, porque eu estava aprendendo, eu achava aquilo, eu não achava aquilo algo pesado, eu achava aquilo algo gostoso, porque eu estava aprendendo alguma coisa. Comecei a fazer faculdade de Administração e eu estava aprendendo! Eu gostava do que fazia.

P/1 – E lembra de como foi o seu primeiro dia de trabalho?

R – Meu primeiro dia de trabalho? Hã, olha, eu cheguei, eu lembro que na época eles tinham um programa interessante que era um programa de integração e, se não me engano, o meu primeiro dia de trabalho foi um dia de integração, porque foi em uma segunda-feira, eles fizeram uma integração para novos funcionários. Então, eu lembro que eles mostraram o que era a empresa, deram um manual para o funcionário na época, enfim, a coisa que eu acho que eu mais lembro desse dia é que, no final, eles me deram uma sacolinha com alguns produtos da Avon, eu podia sair mais cedo para casa, eu falei: “Olha, que maravilha que é esse emprego, no primeiro dia saio mais cedo e ainda ganho um presentinho”. Fui para casa, cheguei em casa com... eu lembro que era uma colônia no formato da torre Eiffel, era uma coisa assim bonitinha, então eu cheguei em casa, a primeira coisa que eu fiz, obviamente, que eu dei para minha mãe a colônia, né, e ela gostou muito, e foi assim, esse foi o meu primeiro dia. Mas foi muito tranquilo, quer dizer, eu lembro que tinha muito trabalho assim, quando eu cheguei na mesa tinha bastante coisa para fazer, mas meu chefe foi muito bacana. E era engraçado porque a Contabilidade tinha um pouco de, acho que as pessoas têm um pouco de preconceito, digamos, né, um pouco de estigmatizado de que é um lugar pesado, um lugar difícil, né, e as pessoas falam assim: “Puxa, mas seu chefe é muito bravo, né?”. E o Manoel Villani tinha, efetivamente, a fama de ser um gerente exigente, uma pessoa muito demandante, só que comigo não tinha problema porque eu fazia o trabalho direitinho, então não tinha problema com ele, ou seja, ele era demandante, muitas vezes as pessoas que não estavam fazendo seu trabalho, né? Eu não tinha problema e falava: “Mas gente, ele é tão bonzinho! Eu não tenho problema com ele!”. E as pessoas falavam assim: “Não, mas ele é muito bravo, está sempre dando bronca!”. E eu: “Eu não levo bronca dele!”. Mas tudo bem, né, cada um... Então foi tudo muito fácil assim, eu achei que foi assim um casamento muito bom com o próprio Manoel, ele confiava no meu trabalho e as coisas foram acontecendo.

P/1 – Então, como foi a sua trajetória dentro da empresa?

R – Bom, e aí foi, eu comecei a fazer esse trabalho como secretária, não durei muito, né, apesar de fazer um bom trabalho, não durei muito como secretária. Na verdade, a minha carreira como secretária foi muito curta na Avon, eu fiquei um ano e seis meses, se não me engano, como secretária. E aí eles ofereceram uma oportunidade para eu ser auditora, auditora interna e eu falava assim: “Mas eu não sei, nunca fui auditora, né? Faz sentido isso para mim? Fazia sentido isso pra mim?”. O meu sonho sempre foi ser secretária, eu tinha ambição de um dia chegar a ser secretária de um presidente e mal sabia eu que eu seria a presidente, né, mas tudo bem. Então foi muito interessante porque eu falei assim: “Eu vou deixar de fazer aquilo que eu sempre fiz e vou ser auditora?”. Eu pensei e falei: “Ah! Tô aprendendo, tô fazendo faculdade, por que não?”. É uma oportunidade, né, que está sendo oferecida pela empresa e eu aceitei, e eu fui ser auditora. E foi assim, eu diria, uma oportunidade muito importante na minha carreira, porque foi nessa atividade que eu tive a oportunidade de poder passar por várias áreas, na medida em que você faz uma auditoria você tem que conhecer os processos da área, quer dizer, você não pode simplesmente chegar em uma área sem ter nenhum conhecimento básico sobre como a área funciona. E aquilo fez com que eu aprendesse muito o funcionamento de cada área da empresa, eu diria que o fato de eu ter passado, a primeira mudança ter sido aquela, ou seja, ter assumido aquela função me ajudou muito na minha carreira, porque eu passei a conhecer os processos. E, depois, muito do que eu aprendi naquela atividade me ajudou nas minhas outras oportunidades de carreira dentro da Avon. Então eu comecei, eu fui ser auditora, fiquei como auditora dois anos e meio, passei até a viajar, foi uma das primeiras viagens

internacionais, eu tinha vinte e dois anos, eu fui fazer auditoria na Argentina, cheguei a fazer auditoria no Chile, então para mim era tudo muito novo, né, era muito nova ainda. O meu filho hoje tem vinte e um, então quando eu olho e vejo que aos vinte e dois anos eu já fazia viagens internacionais, auditorias internas, era uma responsabilidade grande. E eu sempre tive uma, um retorno, um feedback muito positivo do trabalho que eu estava fazendo, o que era muito bom. E depois disso eu fui, eu voltei para Finanças, porque eu comecei na Contabilidade, fui para Auditoria e, quando eu voltei para Finanças, a história foi mais ou menos assim, na verdade, como eu fiz um bom trabalho em Auditoria, vários gerentes queriam que eu fosse trabalhar na área deles dentro da empresa, e eu lembro que na época tinha um gerente de Marketing que ia o tempo todo falar com o gerente de Auditoria pedindo se eu não podia ir trabalhar na área de Marketing. E, por alguma razão, ele não me liberou e o diretor de Finanças, que é o Odécio, ele falou: “Não, você vai voltar para Finanças, só que agora você volta como supervisora”. Eu falo: “Mas Odécio, eu vou ser supervisora, como assim?”. “Você vai ser supervisora da área de Planejamento Financeiro”. Eu falei: “Mas Odécio, eu não entendo nada de planejamento financeiro (risos), né? Eu já passei pela Auditoria, tenho uma visão mais ou menos do que significa, passei pela Contabilidade, mas eu não sei, né?”. “Não importa, você vai aprender.” Aí eu fui. E foi um desafio interessante porque eu tinha na época, se não me engano, acho que eram seis subordinados, todos homens e eu era, eu tinha naquela época, acho que eu tinha vinte e três. Não sei nem se eu chegava a ter vinte e três anos. Foi em 1984, eram todos mais velhos do que eu, eu não entendia o trabalho, né, não sabia nem direito como mexer em uma calculadora, né, e eu falei assim: “Olha, eu vou aprender com vocês, porque eu não sei, eu vou ter que, vocês vão ter que me ajudar!”. E foi uma experiência incrível, porque, no começo a resistência foi grande, ainda mais os funcionários que estavam lá, eles serem liderados por uma pessoa que não entendia a tarefa, não entendia a atividade, uma mulher, todos eles muito mais experientes, muito mais velhos do que eu, muito mais tempo na função, na atividade deles, o que que eu estava fazendo lá? Eu falei: “Olha, é uma oportunidade que surgiu, eu estou abraçando, preciso do apoio de vocês!”. E foi muito interessante porque na medida que eu pedi o apoio deles, a ajuda deles, eles me ajudaram muito e nós nos transformamos em bons amigos, quer dizer, o fato de eu ter aberto o meu coração, e ter reconhecido que eu não tinha o conhecimento, fez com que eles também ficassem mais predispostos a me ajudar. E em pouco tempo, eu acho que em três meses não mais do que isso, eu já estava dominando completamente a área, porque era muito esperta, muito rápida para aprender, eu não tinha muita dificuldade para aprender as coisas. Então em pouco tempo eu já dominava a área, já fazia o trabalho e aí eu comecei um processo de automação da área, porque toda área, todo trabalho era feito manualmente, todo o trabalho, na época, quando você fazia um orçamento, né, era feito à mão e eu não aguentava mais fazer o orçamento à mão, porque se muda a projeção de venda, você muda toda a relação do orçamento, e a gente tinha que ficar apagando. Eu lembro que tinha um monte de borracha, né, aquele pó de borracha, era lápis com mais lápis, e mais lápis, aquela calculadora, a gente refazendo os cálculos para na hora de apresentar para o presidente na época, ele falar: “Ah tá, mas vamos mudar aqui!”. E eu: “Meu Deus, mudar de novo?”. Então, o que eu propus para equipe na época, eu demandei muito, era: “Olha, eu quero um computador, eu quero um microcomputador”. “Ah, mas o microcomputador é agora só que está saindo no mercado, ninguém tem.” Eu falei: “Eu sei que ninguém tem, mas eu quero um computador, porque eu não aguento mais fazer o trabalho na mão!”. E aí o primeiro microcomputador da Avon, assim para o usuário, não para área de TI, de Tecnologia, mas para o usuário, a primeira usuária de um microcomputador na Avon fui eu. Porque não aguentava mais fazer aquele trabalho na mão e eu queria automatizar as atividades. E eu comecei a trabalhar com, era um Apple e eu comecei a trabalhar com VisiCalc na época, hoje é Excel, na época era VisiCalc e eu comecei a trabalhar com o VisiCalc. E foi interessante, porque os funcionários então, aqueles meus colegas eles faziam o dia a dia, enquanto eu estava programando as atividades todas no computador. E eles ficavam até meio assustados, falavam assim: “Ih, ela vai tirar o nosso emprego, né, ela vai, porque não seremos mais necessários”, não é isso? (risos), porque tem essa questão. E eu fui mostrando para eles que pelo contrário, na medida em que a gente pudesse ter mais tempo para analisar, né, o computador ele veio, tinha vindo para ajudar. Enfim, então foi aí a questão do planejamento financeiro, depois eu fui para estudos financeiros, aí já estava bem adiantado o processo de automação. E aí eu fui convidada a fazer um projeto na época de Desenvolvimento de Novos Negócios, era um projeto de marketing direto, fui na época, eu estava grávida, tinha acabado de ficar grávida e foi muito engraçado, porque o presidente na época era o João Maggioni, né, e aí ele falou assim: “Não, eu quero que você...”. Eles decidiam o meu destino assim de uma forma incrível, eu não podia dizer nem sim, nem não, muito pelo contrário, onde eles achavam que eu tinha que estar, eu tinha que ir, então eu ia, né? Aí ele falou assim: “Não, você vai mudar de área, você vai para Desenvolvimento de Novos Negócios”. Eu falei: “Mas João, você sabe da minha condição, né?”. Ele falou: “Não, não eu sei da sua condição perfeitamente”. Acho que ele não sabia, né, (risos) que eu estava grávida, ele falou: “Não, eu sei da sua condição perfeitamente, vai ser muito bom para você”. Eu falei: “Tá bom João, mas eu tô grávida, né?”. “Ah, tá, mas perfeitamente!” (risos) Aí eu fui. Eu fiquei nesse projeto, foi um projeto basicamente quando eu estava grávida, eu executei junto com... existe um grupo de trabalho, né, de marketing direto, foi aí que eu comecei a ter um pouco mais de contato com o campo da Avon, com a atividade de venda direta e foi um trabalho muito bom. Só que, depois, a Avon passou por uma fase difícil de vendas e eles tiveram que reduzir custos e tiveram que, esse projeto como não tinha ainda vingado, digamos, eles decidiram na época eliminar esse grupo de trabalho para dedicar o tempo da empresa mais na atividade principal. E aí eu fui para área de Planejamento de Produção, quando eu voltei da licença maternidade, aquela área já não existia mais e eu fui ser supervisora da área de Planejamento e Controle de Produção. Fiquei lá por um tempo, fiquei pouco tempo, fiquei acho que sete, oito meses, também implementei algumas automações na área e aí depois eles me deram Planejamento Estratégico. Isso foi em 1992, foi quando eu saí da função de supervisora, porque eu tinha passado, desculpa, antes, eu saí do Controle de Produção e fui para Custos, fui ser supervisora de Custos, aí sim, depois da supervisora de Custos, como supervisora de Custos, eu fui para Planejamento Estratégico em 1992. Então meu filho nasceu em 1986, em 1987 eu estava em Planejamento e Controle de Produção, 1988 eu fui para Custos, fiquei até 1992 na área de custos. Aí fui para Planejamento Estratégico em 1992, aí sim como gerente, quer dizer, tive uma fase na minha carreira muito longa como supervisora de 1983, 1984 até 1992, quase que oito anos, dos vinte e três como supervisora, o que foi muito bom, porque eu passei por várias áreas. É Planejamento Estratégico, depois eu fui para Tecnologia da Informação, fiquei... fui promovida à diretora de Planejamento Estratégico em 1994, inclusive, deixei com vocês o jornalzinho que fala da minha promoção. Então, quando você olha aquele jornalzinho, você olha aquela menina, com aquela cara de menina. Como que aquela menina pode ser uma diretora de alguma coisa? Mas eu era em 1994, eu tinha trinta e dois anos, eu já entrei como diretora e depois fui para TI, Tecnologia da Informação, em 1997. Em 1999 eu fui para área de Serviços ao Cliente, Customers Service, fui ser, aí já era vice-presidente, já era vice-presidente da área de Customers Service, responsável por toda a parte de logística da Avon, isso em 1999. Em 2002 é que eu fui promovida a presidente, então foi toda uma carreira, fiquei como presidente, não fiquei muito tempo, fiquei quinze meses como presidente, aí depois eles me ofereceram uma função global. Eu fui ser responsável por projetos estratégicos para a matriz, eu passei a me reportar à matriz, só que aí não fiquei muito tempo nesse projeto, porque surgiu uma oportunidade para mim, para eu trabalhar fora da Avon, aí eu deixei a Avon e fui, e vim trabalhar na Herbalife. Então eu estou na Herbalife há quatro anos que é o meu quinto emprego basicamente, então tem toda uma trajetória.

P/1 – Em vários momentos você esteve envolvida com questões assim de busca por modernidade, questão da tecnologia, né, como procurar o primeiro computador. Qual é a relação entre você e a modernidade, essa vontade de buscar as tecnologias novas?

R – Eu diria que não é só a tecnologia pela tecnologia em si, porque a tecnologia é bacana, mas sim pela necessidade que a gente tem de melhorar o tempo todo, de buscar melhorias, eficiência, melhoria de processo. Então, o fato de eu ter na época me interessado pelo computador era para, justamente, simplificar a atividade, porque eu achava que a gente não tinha que estar muitas vezes utilizando o nosso tempo, o nosso esforço em atividades muito manuais, mais com esse objetivo, e que simplificasse, que agregasse valor e que, de uma certa forma, a gente pudesse ter um serviço melhor para revendedora na época, né? Meu objetivo era estar sempre buscando o que gente podia fazer de melhor para a revendedora. Então era esse, foi esse, na verdade, o objetivo, né? E eu fui, eu voltei para Tecnologia da Informação, mas eu acho que o que é importante dizer é que eu não sou uma pessoa, digamos, que tem um conhecimento profundo sobre tecnologia, eu acho que a grande vantagem que eu pude levar para a Avon na época, quando eu assumi essa função, era porque eu tinha uma visão estratégica muito forte, o fato de eu ter trabalhado em Planejamento Estratégico, eu sentia que na época a Tecnologia da Informação tinha uma visão muito, digamos, de fazer e não de entender o porquê fazer. Então, quando a gente, quando eu assumi a área de Tecnologia, eu falei para equipe: “Olha, vocês é quem são os tecnólogos, né, os experts, qual é a melhor tecnologia que a gente deve aplicar?”. Mas a gente deve, de uma certa forma, buscar o entendimento do que que a companhia precisa para aí sim a gente buscar qual é a melhor tecnologia a ser aplicada. Então, nós trabalhamos juntos no desenvolvimento de um plano estratégico de tecnologia para a empresa e esse foi o meu papel, essa foi a minha principal contribuição, porque eu tinha uma visão de negócio muito ampla, eu tinha passado por várias áreas, eu tinha tido contato com várias áreas, então, de uma certa forma, era nesse sentido que a gente podia contribuir, e esse foi o trabalho que eu fiz na época. E aquilo que eu falava, quem vai fazer o trabalho são vocês, né, não me perguntem qual é a melhor tecnologia, porque eu não sei, vocês sabem, mas vamos trabalhar junto com os departamentos, junto com os usuários. Então isso ajudou muito a aproximar muito mais a tecnologia do usuário e o usuário da própria área. Tanto é que nós implementamos um modelo na época em que nós colocamos coordenadores de TI em cada uma das áreas, eu não sei como é hoje lá, mas eu acredito que tenha sido um modelo de muito sucesso, porque a área de Vendas passou a ter uma pessoa de TI trabalhando na área de Vendas, uma área de Marketing passou a ter uma pessoa de TI trabalhando na área de Marketing, área de Finanças a mesma coisa, então isso aproximou muito o entendimento da necessidade do usuário com a solução.

P/2 – Você citou esse período que você trabalhou com logística, você pode falar um pouco sobre isso?

R – Foi um momento, foi um período acho que um dos mais ricos na minha carreira na Avon, quando eu assumi a liderança da área de Customers Service. Eu era vice-presidente da área na época, eu era responsável por todo o processo logístico da Avon. Na época, quando eu assumi, a empresa tinha dois centros de distribuição: o de São Paulo, que é em Osasco, e o de Fortaleza e, justamente, na época em que eu estava lá, na minha gestão nós desenvolvemos um projeto que era implantar um terceiro centro de distribuição, que é o da Bahia. E a Avon tem um modelo logístico muito interessante, quer dizer, levar na casa, até a casa da revendedora o produto dentro de um determinado tempo, com uma determinada qualidade, prestando um serviço adequado para revendedora. Na época era um desafio, tanto é que nós tínhamos muitas reclamações. Eu lembro quando eu assumi era, a quantidade de erros, a quantidade de, a insatisfação da revendedora era muito grande e nós éramos vistos, a Avon era vista, né, porque eu não faço mais parte da empresa, mas a Avon era vista, não tinha uma boa percepção de qualidade de serviço e um grande desafio era, justamente, esse: melhorar o serviço. Nós implementamos na época o conceito do pedido perfeito, lembro que a primeira vez que foi feita a medição do pedido perfeito era algo em torno de trinta e sete por cento dos pedidos perfeitos, era muito baixo o nível de qualidade. E nós trabalhamos com todas as áreas melhorando a qualidade da entrega, melhorando a qualidade da separação, nós implementamos tecnologias novas na separação, foi feito todo um redesenho do processo logístico em Osasco, depois em Fortaleza, depois teve a implantação do CD da Bahia, e tudo isso fez com que a qualidade do serviço tivesse melhorado muito e isso aconteceu. Tanto é que na época que eu deixei a Avon, né, isso já em 2004, eu lembro que o pedido perfeito estava próximo de noventa e dois por cento, talvez, hoje esteja até próximo dos noventa e oito por cento, ou noventa e cinco por cento, mas o salto de qualidade de serviço foi impressionante na medida em que nós trabalhamos na conscientização das pessoas, na melhoria de qualidade do serviço, na implantação das tecnologias, nas revisões dos processos logísticos e tudo isso ajudou muito.

P/1 – E como foi, como era esse projeto do pedido perfeito?

R – Então, ele era uma medição que era feita através de uma auditoria aleatória de alguns pedidos, então diariamente eram selecionados em torno de... determinado número de pedidos, vai, digamos, trezentos pedidos, ou quatrocentos pedidos. A quantidade de pedidos é muito grande na Avon. Na época quando eu trabalhava lá, a gente expedia diariamente em torno de cinquenta mil, sessenta mil pedidos por dia, isso nos três centros de distribuição, algo em torno de dois milhões de unidades por dia, quer dizer, era um volume muito grande de pedidos e de unidades que eram trabalhadas diariamente, manuseadas diariamente. Quando a gente fala em fazer uma auditoria de trezentos pedidos por dia, parece pequena dentro de uma comparação de um universo de sessenta mil pedidos, mas era o suficiente para se ter uma amostragem dessa qualidade, desse serviço. E a gente media todos os aspectos do serviço, desde o momento em que a revendedora colocasse o pedido, né, a qualidade da captura desse pedido, porque na época nós implementamos, quando a gente estava em TI, um processo de leitura automática do pedido que não tivesse mais que ser digitado, porque havia erros de digitação. Então, no lugar da digitação, nós implementamos um processo de leitura em que o pedido passasse a ser lido através de leitoras ópticas de alta velocidade com um nível de erro muito menor. Mas de qualquer forma havia algumas correções que precisavam ser feitas quando digitalizava a informação, então, a gente media a qualidade da captura do pedido, a qualidade da separação desse pedido, quer dizer, quando o pedido entrasse na linha de separação, a qualidade, quando o separador colocava os produtos exatamente dentro da caixa, se não havia troca, se não havia falta de produto, enfim, se tudo aquilo que a revendedora efetivamente pediu, se estava na caixa. Então, nós implementamos na época uma tecnologia na linha que se chama tecnologia de checking weight, que significa você fazer a pesagem das caixas e se há algum desvio em relação ao peso esperado. Ela separa, ela sai da linha, ela tem uma verificação. Mas quando passa pela checking weight, no final, se na auditoria do pedido perfeito, se mesmo assim houvesse algum tipo de erro, a gente anotava que havia um erro, a gente buscava entender quais as causas daquele erro, o que pode ter causado aquele erro. Não era simplesmente apontar erros, a ideia do

pedido perfeito não era apontar erros, mas, a partir do momento em que a gente identificava determinados erros, era buscar entender a causa. Por exemplo, se houve um erro de separação, podia ser que a forma como a estação de trabalho do separador foi desenhada propiciasse aquele tipo de erro. Ou, por exemplo, um determinado pico de horário, a pessoa está cansada, pode ser um problema de excesso de trabalho, falta de pausa de trabalho podia também levar a erro. Ou enfim, podiam ser várias as causas daqueles erros, a gente trabalhava para, não só medir, acompanhar a evolução, mas também trabalhar na eliminação. Então, essa separação, a entrega da caixa, a gente olhava na auditoria do pedido perfeito se o pedido era bem arrumado, se não tinha um problema de arrumação na caixa. Então, cada elemento do pedido, ou cada passo desse processo de separação do pedido até a entrega na casa da revendedora era monitorado. A gente monitorava se havia atraso na entrega, se não havia atraso na entrega, quando ela recebeu a caixa, se havia caixas danificadas, se havia produto danificado, enfim era tudo verificado. Aquele pedido era rastreado desde o começo até o momento em que ele era entregue para a revendedora e havia um processo de relatórios, a gente media, a gente trabalhava com as pessoas, criava conscientização e o bacana desse modelo, desse projeto é que ele envolveu a companhia toda, em que, a revendedora, ela era responsável de todos, porque quando eu assumi a área logística, se havia uma reclamação, o problema era da Logística, né? E a gente começou a mostrar que não, que os erros, a qualidade do serviço prestado à revendedora era responsabilidade de todos os funcionários da empresa. Tanto é que, depois, mais para frente, um dos indicadores de um programa que foi na época implementado, um programa de incentivo à produtividade, que é o PIP, né, que é de Recursos Humanos, um dos indicadores que faria com que as pessoas ganhassem ou não o PIP era o pedido perfeito. Então, com isso, a gente criou o engajamento de todos com foco no atendimento à revendedora, então mesmo uma pessoa de Marketing, se eles, por exemplo, eles colocaram um produto de uma forma errada, digamos, não errada, mas houve um erro de código no folheto, isso também era uma imperfeição, tudo que pudesse ser uma imperfeição para a revendedora, que provocasse um erro, mesmo dela, porque a gente entendia que não era perfeito o pedido dela e isso ajudou muito na melhoria da percepção da qualidade do serviço da Avon pela revendedora. Eu acredito que hoje as revendedoras estão muito mais satisfeitas com o trabalho que é feito, e isso ajuda na retenção da revendedora, na satisfação, enfim, e obviamente que isso ajuda no crescimento da empresa.

P/1 – Como foi o seu período de presidência?

R – Olha, foi um período interessante, eu acho que a gente pôde dar algumas contribuições na época. Primeiro, pelo fato de eu ter sido a primeira presidente mulher, eu acho que isso trouxe para Avon um pioneirismo, digamos, no fato de ter apoiado uma mulher a chegar nesse nível, então nós fizemos um trabalho muito grande sob o ponto de vista da marca, a percepção da marca Avon melhorou muito nesse período. Nós trabalhamos muito no fortalecimento da parceria entre Marketing e Vendas, quer dizer, são duas áreas que nós aproximamos muito nesse período, para que Marketing entendesse melhor a revendedora e que Vendas pudesse estabelecer uma parceria mais forte com a área de Marketing para atender melhor a revendedora. Nós, obviamente, implementamos alguns projetos como pedido pela Internet, o CD da Bahia, projetos internos de melhorias em processos, enfim, foram várias as atividades que foram feitas nesse período. E foi um período muito interessante, eu acho que o fato de eu ter chegado à presidência foi mais uma função que eu exerci, né, não foi nem a melhor, nem a pior, foi mais uma função que eu exerci e dentro do meu papel na época, eu sinto que ele deixou uma contribuição importante sob o ponto de vista de marcas, sob o ponto de vista de produtos, sob o ponto de vista de melhoria de processos, de tecnologia, foi uma contribuição na época. Mas, enfim pessoas também, né, a gente trabalhou muito as questões relacionadas à estrutura, planejamento estratégico, nós trabalhamos muito com a equipe interna no desenvolvimento de um plano estratégico para a Avon na época, enfim foram várias atividades. Nós implantamos a SA 8000, nós criamos o Instituto Avon nessa época, foram algumas contribuições. Eu era muito apaixonada, digamos, pela causa da Avon sob o ponto de vista do investimento social, que é a causa do câncer e eu acho que tudo isso, de uma certa forma, trouxe uma contribuição muito boa.

P/1 – E como foi passar para um cargo global e reportar diretamente com a matriz?

R – Olha, foi, de novo, cada oportunidade traz um valor sob o ponto de vista de conhecimento, eu aprendi a tratar... porque, a empresa, ela tem uma certa gestão bastante descentralizada, na época, a gente tinha um processo decisório muito independente, hoje eu não sei como é que é, mas a gente tinha um processo decisório bastante independente. Então, o fato de eu ter tido esta oportunidade global foi boa, porque eu pude me aproximar mais da gestão, da primeira gestão da empresa nos Estados Unidos, eu era, eu me reportava à Gina Boswell e ela se reportava à Andrea, ou seja, estava no terceiro nível da escala hierárquica da empresa e isso me fez, obviamente, me aproximar com a visão da Andrea, a visão, na época, da Susan, como elas pensavam. Então, poder participar de um comitê de estratégia, de um comitê global, de um conselho global, era algo importante para mim. Mas assim, sinceramente, não era aquilo que eu, efetivamente, queria para mim. Eu sempre fui uma pessoa muito voltada para execução, não só para estratégia, mas também para uma execução, para o dia a dia, para a operação por toda a carreira que eu exerci. Então, eu sentia muita falta de estar próxima das pessoas, da operação, da revendedora e eu queria voltar pra linha de frente, né, não ficar só em uma atividade staff e foi por isso que eu saí da Avon e fui para uma outra empresa exercer a função de diretora geral, de uma outra empresa, que também tem sido uma experiência interessante, sob o ponto de vista de carreira, mas eu queria estar próxima do campo, né? A venda direta é uma atividade apaixonante, né, a Avon, ela abriu essas portas para mim sob o ponto de vista desse mercado, de eu conhecer esse mercado de venda direta e ele é um mercado apaixonante, ele é apaixonante porque você toca a vida de muita gente o tempo todo. A gente não tem uma visão, quem trabalha em venda direta não tem uma visão do negócio, uma visão interna só, a gente passa a ter uma visão das pessoas. Para mim era algo muito gratificante poder estar em uma reunião com revendedoras, por exemplo, nesse período da presidência eu ia muito ao campo, eu fazia parte das comemorações, com as revendedoras, eu gostava muito de estar com elas, eu gostava muito de estar com uma gerente de vendas, né, uma gerente, na época, uma gerente de setor. Era algo assim, algo apaixonante, você estar com aquelas pessoas. Então, quando você vê uma revendedora, eu visitava muitas revendedoras e elas tinham aquele orgulho, né, de fazer parte da Avon ou dessa história, mostrando as suas bonequinhas, né, suas a Miss Albee, né? Aquilo era algo que para mim tinha um significado muito importante, porque mostrava que o nosso trabalho, na época, não era um trabalho apenas de geração de riqueza ou apenas em lucro para uma empresa, mas sim que a gente estava gerando algo muito importante para a sociedade. Então, o fato de eu poder estar de novo junto com pessoas, né, para mim tem um valor muito importante. Hoje eu tenho uma atividade que eu, eu sou apaixonada por ela, eu estou com gente, eu estou com distribuidores, eu estou na venda direta e isso é muito bom.

P/2 – Eu quero fazer uma pergunta bastante pessoal inclusive. Eneida, noventa e nove por cento das pessoas que estiveram aqui, sentadas aí

nessa cadeira, citaram o seu nome, por um motivo ou outro. Por que isso aconteceu? Qual é a sensação disso?

R – Olha, é uma sensação, eu diria, muito gratificante, né, eu acho que a gente tem que ter, eu sou muito grata, muito grata a todas as pessoas. Eu acho que o fato da gente ter trabalhado junto com essas pessoas de uma forma muito genuína, do interesse genuíno, talvez, pelo fato de eu me interessar efetivamente pelas pessoas, pelo desenvolvimento delas, pelo crescimento delas. Não era um interesse só sob o ponto de vista de fazer o trabalho por fazer, ou porque precisava entregar, ou por causa da empresa só, era um trabalho porque tinha a ver comigo, tinha a ver com ela também, teve com a pessoa. Então eu diria que sou, que é muito gratificante ouvir isso, porque da mesma forma eu sou muito grata a todas essas pessoas, porque ninguém consegue nada sozinho. E eu acho que, de novo, fazer parte desse modelo de negócio, fazer parte de venda direta, trabalhar com pessoas dentro, trabalhar com pessoas fora da empresa é muito gostoso, é muito gratificante, você saber que você teve a oportunidade de tocar tantas vidas, com pouca coisa você consegue ajudar as pessoas e a gente fez um trabalho nesse sentido, e eu acho que essas pessoas sabem o quanto tudo isso significa, que significa para elas também, né?

P/2 – Certo.

P/1 – E, entre tantas coisas que aconteceram, qual foi o seu maior desafio?

R – Desafio? Olha, eu acho que é difícil a gente falar qual foi o maior desafio, né, o desafio de qualquer executivo sempre é manter a empresa no rumo do crescimento, eu tive, obviamente, uma época em que eu peguei uma época difícil da Avon, que foi a época em que estava na transição do governo, né, o novo governo, o Lula, o dólar foi a quase quatro, os preços estavam de uma certa forma defasados por causa da questão cambial, os custos estavam aumentando, então foram desafios de negócio importantes. Mas, quando a gente olha para trás, sob o ponto de vista de uma carreira, tudo isso passa. É engraçado que, quando eu olho para trás, eu não vejo isso como tendo sido um desafio, eu vejo muito mais como tendo sido um grande aprendizado, né? A gente aprende, a vida não é um mar de rosas, então a gente vai ter obstáculos, né, a carreira, ela é construída através de obstáculos à gente, e o nosso papel é superar esses obstáculos, ou é fazer pelo menos o melhor que a gente pode fazer para poder superar os obstáculos, vamos saber se a gente vai conseguir. Então, quando eu olho, quando você me fala quais foram os meus principais desafios? São tantos sob o ponto de vista de negócio, né, foram tantas as oportunidades de aprender a fazer algo novo, porque houve tanta mudança na minha carreira, então cada mudança foi um desafio, cada novo funcionário foi um desafio, cada nova atividade foi um desafio, cada solicitação na matriz foi um desafio e cada mudança de governo, enfim, tudo foi desafiante sob o ponto de vista de trabalho, mas foi muito gratificante o fato de se ter tentado, de se ter trabalhado, né? Eu acho que, de novo, o que fica, acho que é o aprendizado, são as pessoas com quem a gente trabalhou, né, quando a gente olha para trás é esse sentimento que a gente tem, né, de que foi no final, foi tudo muito bom, foi tudo maravilhoso, foi tudo muito gratificante.

P/1 – E qual a principal realização?

R – Principal realização? Olha...

P/1 – Também é complicado.

R - ...quando a gente, de novo, quando a gente olha para trás, a principal realização você pode estar certa que ela está sempre relacionada às pessoas, por mais que a gente tenha trabalhado para empresa, né, e ter trazido grandes contribuições para empresa, em vários projetos, em muitos projetos, acho que a principal realização tem a ver com as pessoas, né? Eu fico muito feliz quando um ex-funcionário escreve para mim, ou liga para mim e fala assim: “Olha, você sabia que eu fui promovido?” “Olha, você sabia que eu agora estou fazendo tal atividade?” Lembra aquele projeto que a gente queria fazer, na época não deu tempo de você fazer, mas lembra?”. Já está fazendo, já dando certo. Então, eu acho que a realização vem daí, ela vem do fato de você deixar uma contribuição que ela tem uma certa continuidade, e as pessoas cresceram, né, acho que, a principal realização, ela está no crescimento das pessoas além do nosso próprio crescimento, né? E é lógico, não tem só a empresa, tem as questões pessoais também, eu acho que o fato de eu ter meu filho, meu marido, isso também é muito importante para mim, não é só o trabalho, né, e saber buscar pelo menos, não sei se eu sei, mas buscar equilibrar isso também é uma realização importante.

P/1 – Falando então nessa questão da família. Qual é o seu estado civil?

R – Eu sou casada, eu sou casada com meu marido já, 1985, vinte e três anos, é isso? É, vinte e três anos, mas eu conheço o Paulo já há trinta, a gente se conhece há muito tempo.

P/1 – E como foi que o conheceu?

R – Então, nós estudamos juntos no colegial, nós fomos colegas de classe no colegial e a gente ficava mandando torpedinho assim, na época não era SMS, não, era bilhetinho mesmo dentro da classe, ele era meu aluno de inglês e a gente começou a namorar, mas eu estava no colegial.

P/1 – Tem filhos?

R – Eu tenho um filho, ele é o César, ele mora na Austrália, está há cinco anos na Austrália, eu agora estou em uma fase da minha vida que eu já estou buscando, eu já estou, inclusive, tomando uma decisão, inclusive, de ir para a Austrália e eu vou ficar perto dele, já é uma fase diferente na minha vida.

P/1 – E o que mais gosta de fazer nos momentos de lazer?

R – Eu gosto muito de ler, faço ginástica, eu acho que eu cuido muito de mim não sob o ponto de vista estético, né, a gente cuida obviamente sob o ponto de vista de uma questão de estar bem consigo mesma, né? Mas eu pratico atividade física com regularidade, todo dia, umas quatro vezes por semana, pelo menos, eu corro, eu faço musculação, alongamento, quer dizer, eu busco manter com saúde, né? Eu acho que o mais importante é poder manter a saúde, então, acho que é esse equilíbrio do trabalho, da minha família, das questões da saúde, porque a gente tem que estar bem, né, por mais realizada que eu possa ser sob o ponto de vista profissional, se eu não for realizada pessoalmente, e se eu não tiver uma boa saúde não adianta absolutamente nada, então eu busco manter a boa saúde.

P/1 – Então, partindo para uma parte de avaliação, qual a importância da Avon para venda direta?

R – A importância é muito grande, a Avon foi a pioneira sob o ponto de vista do estabelecimento do modelo da venda direta no Brasil e não só sob o ponto de vista do pioneirismo de trazer esse conhecimento, essa, digamos, know how em tecnologia para o mercado brasileiro, mas ela tem um papel social muito importante, né? E não só a Avon, hoje, outras empresas de venda direta também, né, lembrando, eu tenho respeito muito grande por todas as empresas de venda diretas, então eu sou incapaz de criticar uma empresa ou outra, o modelo ou outro, porque eu acho que todos os modelos são válidos, na medida em que você genuinamente oferece uma oportunidade de uma pessoa levar um bom produto e ter o seu ganho, a sua oportunidade de ganho através daquela atividade. Então, a Avon, ela tem um papel social importante, ela, na época em que eu trabalhava, quando eu saí eram oitocentos e sessenta mil e eu continuo obviamente lendo sobre a Avon e sei que hoje ela deve ter em torno de um milhão e duzentas mil revendedoras, ou pessoas, que vendem Avon, não necessariamente mulheres, mas homens também. E isso traz um papel social importante para sociedade, porque oferece o ganho, mas oferece também fortalecimento da autoestima dessas pessoas, tem pessoas que, obviamente, não tinham a possibilidade de obter ganhos de outra forma, ou cujos ganhos são insuficientes para o seu bem estar e, a Avon e outras empresas de venda diretas, elas oferecem essa oportunidade para essas pessoas. Então, o papel social importante sob o ponto de vista financeiro, sob o ponto de vista da autoestima, da pessoa estar ativa. Tem muitas pessoas, obviamente, que são aposentadas que fazem essa atividade, quer dizer, a pessoa estar tendo a sua atividade de negócio, tendo contato com outras pessoas, tem um aspecto de socialização muito forte também, né? Muitas vezes um encontro com as pessoas que trabalham com venda direta, as revendedoras, elas estarem juntas à sua comunidade, ao seu núcleo de pessoas, à sua linguagem, tudo isso cria um fortalecimento da autoestima e do bem estar das pessoas, então tem um papel muito bonito. E, óbvio, a Avon, ela trouxe outras contribuições quando ela começou a dar um enfoque também, voltado à comunidade, investimento social, a questão do câncer de mama, quando ela trouxe a conscientização para as mulheres da sua saúde, do câncer de mama. Ela trouxe outras contribuições, obviamente, ela trouxe uma fábrica para o Brasil, ela oferece empregos, né? Eu sei que na época eram quatro mil e trezentas pessoas, hoje me parece que são mais de seis mil pessoas trabalhando diretamente na empresa, ou seja, além de toda a oportunidade que ela oferece de ganho para um milhão e duzentas mil pessoas, ela oferece oportunidade para seis mil funcionários, ela paga os impostos, ela tem um papel importante na economia do país. Então, são muitas as contribuições, né? É uma empresa séria, é uma empresa cidadã, né, quisera todas as empresas tivessem esse nível de responsabilidade que a Avon tem, tem outras empresas, né, não posso falar só da Avon, porque eu conheço outras, né, eu trabalho em uma outra empresa que também tem um nível de integridade e conscientização muito forte do seu papel na sociedade. Enfim, são empresas muito especiais, eu vejo que ainda falta, muitas vezes, o entendimento do próprio mercado dessa função das empresas e eu acho que a gente tem ainda um longo caminho a percorrer, sob o ponto de vista de mostrar para as pessoas o quanto importante são essas empresas para o país, para a sociedade. Mas a Avon tem feito esse trabalho, outras empresas também têm feito esse trabalho, e é um modelo muito interessante, é um modelo que, enfim, que traz oportunidade para muita gente.

P/1 – O que acha da Avon estar fazendo esse projeto de resgatar a memória dela através dos depoimentos dos funcionários?

R – Olha, eu vejo que é uma oportunidade interessante para Avon de resgatar um pouco dessa história, porque eu acredito que o que a empresa é hoje é resultado de tudo que aconteceu, ela é a somatória de todos esses acontecimentos, e essas pessoas eu acho que têm muito a contribuir sob o ponto de vista de dar o seu depoimento, de contar um pouco como elas vivenciaram cada um desses momentos da história da empresa e é um acervo muito rico. Com certeza, a gente olha muitas vezes um trabalho baseado, a gente se baseia no dia de hoje, mas certamente quando a gente olha esse trabalho daqui os próximos cinquenta anos, vinte anos, quando a gente olha para trás, a gente fala assim: “Puxa, vida quanta coisa já aconteceu, quantas pessoas já tiveram a oportunidade de contribuir, de participar dessa história e é muito gratificante, é muito gratificante saber o quanto a empresa valoriza as contribuições de cada um, né? Tenho certeza que cada pessoa que passou por aqui tem a sua história e tiveram contribuições importantes para empresa, e aquelas pessoas que estão lá hoje, sabem que a empresa se interessa por isso, ela não está só olhando o futuro, mas ela respeita esse passado, ela respeita essas pessoas, eu acho que isso deixa uma mensagem muito positiva também para quem está e para quem virá, o quanto a empresa, de novo, valoriza a contribuição de todos e que quer honrar, não é bem honrar, mas ela quer preservar essa história, preservar esse patrimônio histórico que ela tem, né? E daqui a alguns anos, obviamente, nós não estaremos mais aqui, não é? Porque todos nós somos de uma certa forma temporários nesta vida, então acho que fica registrado esse momento para algum dia, se necessário, resgatar esses depoimentos, né, de pessoas queridas, pessoas que gostam, tem um carinho especial pela empresa. Tenho certeza que todas as pessoas que estiveram aqui contribuíram com o seu depoimento, elas têm sempre boas memórias, sempre, porque o que ficam são as boas lembranças, né, e elas se sentem muito honradas, eu me sinto muito honrada, eu me sinto, para mim é gratificante poder estar aqui falando sobre a minha história, falando sobre a empresa.

P/1 – Então, em nome da Avon e do Museu da Pessoa nós agradecemos a sua participação.

R – Foi um prazer, eu que agradeço a oportunidade e muito sucesso nesse projeto, tá bom?

(Interrupção)

R – Acho que um dos momentos muito especiais na minha carreira, obviamente, foi quando eu estive muito próxima das gerentes de setor, as gerentes de setor são aquelas pessoas que cuidam das revendedoras, que de uma certa forma estão mais próximas delas no dia a dia. E o

trabalho das gerentes de setor é um trabalho bastante desafiador, porque estar motivando as revendedoras para que elas vendam, para que elas promovam os produtos, para que elas levem o folheto à consumidora final não é um trabalho muito fácil, né? Então, eu só queria deixar registrado o meu respeito pela gerente de setor, pela atividade da gerente de setor e o quanto que a gerente de setor é importante no trabalho, no sucesso da Avon, né, porque é ela quem está o tempo todo no dia a dia com a revendedora. E para mim foi um momento muito gratificante estar, por exemplo, com elas em uma conferência de Natal. Estar com uma gerente de setor em uma conferência de Natal é um momento mágico, é um momento muito especial, porque elas são mulheres muito corajosas, eu vejo a gerente de setor como uma mulher, são grandes lutadoras, né, são grandes mulheres muito perseverantes que buscam o resultado, porque são elas que trazem, apesar de todo o trabalho que é feito internamente, o que vale efetivamente no final é o trabalho que a gerente de setor faz no campo, né? E elas são agentes de mudança, porque elas estão trazendo novas revendedoras para empresa, elas são agentes sociais porque elas estão o tempo todo ajudando uma revendedora ou outra a superar os seus problemas pessoais, os seus problemas muitas vezes na atividade comercial. Então, para mim, as gerentes de setor, elas são grandes heroínas, como mulheres, né? E o fato acho que de eu ser mulher e o fato de eu ter tido a oportunidade de trabalhar com mulheres foi algo muito especial e em especial as gerentes de setor que estavam o tempo todo com as revendedoras, então à elas eu dedico um lugar muito especial no meu coração, porque eu me identifico muito com esse perfil delas, com essa forma corajosa de ser, de fazer o seu trabalho no campo com as revendedoras, né? É mulher falando para mulher. Ok?