

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD)

## Vendas sem gênero

História de [José Wagner Macedo de Carvalho](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 12/01/2021

---

Projeto Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta

Realização Museu da Pessoa

Entrevista de José Wagner Macedo de Carvalho

Entrevistado por Carla Vidal

São Paulo, 03 de agosto de 2005

Código: ABEVD\_HV13

Transcrito por Susy Ramos

Revisado por Paola Feltrin Ramos

P/1 – Oi?

R – Olá!

P/1 – Wagner, a gente costuma pedir para que as pessoas se apresentem, então queria que você dissesse seu nome completo, a data e o local do seu nascimento.

R – Ok! Você quer que eu olhe para lá ou olhe para você?

P/1 – Para onde você quiser. Aqui a ideia é a gente transformar isso em um papo não muito formal.

R – Ok!

P/1 – Para você até ficar mais tranquilo.

R – Está bem!. Está gravando?. Meu nome é José Wagner Macedo de Carvalho, eu sou natural de São Paulo, nascido aos 8 de março de 1947.

P/1 – Em que região de São Paulo você nasceu?

R – Nasci na Rua Artur Azevedo, em Pinheiros.

P/1 – Você cresceu lá também?

R – Não, não. A minha fase de adolescente, de criança, foi no Cambuci, onde vivi 22 anos.

P/1 – Como era esse Cambuci na sua infância?

R – Acho que era o bairro dos sonhos de todo mundo. Bairro super agradável, super tranquilo, onde todo mundo se conhecia; jogávamos bola na rua, empinávamos papagaio...não, pipa, porque eu sou paulista; jogávamos pião, bola de gude, realmente um tempo maravilhoso!

P/1 – E como era a sua composição familiar? O núcleo familiar?

R – Nós somos em oito irmãos: quatro homens e quatro mulheres. Quer dizer, uma família bastante numerosa, pai e mãe trabalhavam fora, então realmente era uma tarefa espinhosa para as empregadas que tinham lá em casa tomarem conta de oito crianças extremamente ativas. Mas felizmente tudo correu bem e todos estão bem, é uma família muito bonita, graças a Deus.

P/1 – E você estudou nas escolas do Cambuci?

R – Estudei sempre nas escolas do Cambuci e fui fazer faculdade depois no Centro da cidade.

P/1 – Quando foi seu \_\_\_\_\_ que aconteceu, quando você teve seu primeiro trabalho?

R – Eu comecei a trabalhar aos 13 anos e meio, registrado em carteira, o que é uma coisa rara porque normalmente as pessoas dizem que começaram a trabalhar aos 13 anos, mas perderam o registro. Eu não, eu fui contratado pela Real Transportes Aéreos, trabalhei lá como office-boy no Aeroporto de Congonhas, isso em 1961, 1962, algo assim e de lá eu fui trabalhar na Elgin Máquinas de Costuras, também como office-boy. Depois tive uma promoção bastante expressiva, passei a auxiliar de escritório e depois disso, eu fui convocado pelo Exército Brasileiro, em uma época bastante difícil, em 1966, e servi à Polícia do Exército por um ano e dois meses. E saindo do Exército, trabalhei no Banco do Estado da Guanabara, que já não existe mais, foi sucedido pelo Banerj [Banco do Estado do Rio de Janeiro], que também já não existe mais, e depois disso eu passei um tempo como vendedor de uma empresa chamada Móvel Prit. Até que respondi um anúncio de jornal e fui parar na Avon Cosméticos, onde comecei a atuar, já como gerente de vendas.

P/1 – E como foi? Você passou por todas essas experiências, teve essa experiência do Exército que te manteve fora, e a universidade você foi fazendo paralelo?

R – Sempre à noite.

P/1 – E onde foi que você fez?

R – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

P/1 – Pegou uma geração \_\_\_\_.

R – Maravilhosa!

P/1 – Os grandes da \_\_\_\_.

R – Eram os grandes profissionais no momento, os alunos também: várias das pessoas que estudaram comigo hoje são grandes executivos de boa parte das agências de propaganda, outros ocupando posições executivas na área de marketing em várias empresas. Realmente foi uma fase de ouro.

P/1 – E por que você foi estudar publicidade? Tinha algum interesse familiar ou foi uma coisa da sua geração?

R – Não, essa questão vocacional é uma questão sempre muito difícil, existem recursos de testes vocacionais e tal, mas que normalmente apontam, te dirigem para humanas ou exatas. Eu sempre tive uma crença de que eu era uma pessoa criativa e que todo criativo deveria atuar no ramo de propaganda. Então eu creio que tenha sido isso que despertou o interesse de prestar esse vestibular, foi o único que eu prestei, não fiquei tentando outras atividades, eu fui lá com o objetivo de fazer aquele, felizmente ingressei, era uma disputa difícil. Mas, o fato é que eu me formei e nunca exerci nem uma coisa nem outra [risos], a vida acabou me empurrando para um mundo totalmente diferente, inesperado, que é esse das chamadas vendas diretas, graças a Deus, sou muito feliz por isso.

P/1 – E como foi esse encontro com a Avon? Você leu um anúncio, você estava falando \_\_\_\_.

R – Eu respondi um anúncio de jornal, que me chamou atenção. Eu normalmente não fazia isso, mas aquele, especificamente, não sei por que me chamou a atenção, era um anúncio fechado, que não identificava a empresa, mas a proposta de trabalho, enfim, despertou curiosidade no mínimo. Na verdade eu não respondi aquele anúncio, nós tínhamos que nos dirigir a um endereço no centro da cidade levando currículo e onde ali passaríamos já por uma entrevista e tal, e eu fui. Era para comparecer segunda-feira e terça-feira, até às 8 da noite, eu fui 15 para às 8 da noite, da terça-feira, fiquei imaginando: “Deve ter vários candidatos e meu currículo vai ficar em cima, isso pode aumentar a minha probabilidade.”. Já naquele tempo, eu tomei o cuidado de encapar o meu currículo com plástico, fazer umas garras plásticas, que era uma coisa rara na época – na verdade era o único que eu vi ali que estava daquela maneira – uma maneira de me distinguir. Aí fui lá, mas quando eu soube que era Avon eu quis desistir, o número de candidatos era absurdamente alto e eu pensei que não teria a menor chance, não ia perder tempo, ficar fazendo entrevista por nada. Mas aí aquela moça, aquela santa, me convenceu para que ficasse: “O senhor veio até aqui” e acabei ficando para a entrevista. Fui entrevistado depois por um rapaz, depois eu como diretor de vendas, ele foi meu gerente de vendas e duas semanas depois disso fui convidado, através de um telegrama, para comparecer à Avon, que ficava na Avenida João Dias naquela época, e lá eu fui entrevistado pelo senhor João Marjorie, também um ex-presidente da ABEVD [Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas], e fui contratado já diretamente naquela primeira entrevista que tive com ele e por lá fiquei 20 anos.

P/1 – E você começou exatamente em que função na Avon?

R – Comecei como gerente de vendas.

P/1 – Gerente.

R – É o que nós chamávamos lá de gerente divisional de vendas, nós éramos designados para uma determinada divisão de vendas em algum lugar do Brasil. E então tínhamos uma equipe de promotoras de vendas que, por sua vez, supervisionavam, coordenavam a ação, a atividade do seu grupo de revendedoras Avon.

P/1 – E você ficou em São Paulo?

R – Não, eu fui trabalhar no interior de São Paulo. Sempre morando em São Paulo, viajava de segunda-feira a sexta-feira, mas eu comecei em uma região que começava em Campinas e ia até Uberlândia, no Triângulo Mineiro.

P/1 – Região consideravelmente grande, né?

R – Grande. Em vendas diretas, ela não tem muito valor, no sentido de resultado de vendas, uma região difícil, muito concorrida, mas uma região muito interessante, muito boa de se trabalhar também. Esse perfil, imagino que do tempo em que trabalhei lá para hoje, isso tenha mudado em função do grande crescimento, da grande urbanização de Campinas, essa região de Campinas, Ribeirão Preto, a própria Uberlândia que é uma cidade hoje muito grande, mas no meu tempo as coisas eram bem mais difíceis, as estradas eram muito ruins, tudo era muito complicado.

P/1 – Como era feito esse percurso?

R – Era feito com o meu carro. Naquele tempo nós não tínhamos o benefício de carro, eram outros tempos, né?

P/1 – E não existiam voos para Uberlândia?

R – É, isso começou mais tarde. Só voos para Ribeirão Preto, com o início da aviação regional, que começou com a Vasp [Viação Aérea São Paulo], que depois, através de um convênio ela começou a usar a tripulação da TÁxi Aéreo Marília. A TAM [Transportes Aéreos Regionais], mais tarde a TAM acabou comprando aquele ramo de negócios da aviação regional da Vasp, mas no começo não existia avião; para Uberlândia sim, mas para o restante da minha divisão de vendas não, era tudo feito no meu carro, em estradas muito ruins na época.

P/1 – E você lidava direto com as promotoras? Como era trabalhar basicamente... aliás, acho que nessa época eram exclusivamente mulheres, né?

R – Eram exclusivamente mulheres e foi assim até quando eu deixei de ser diretor de vendas. Eu nunca aceitei a presença de homens dentro da estrutura de vendas, isso hoje mudou, mas eu trabalhava exclusivamente com mulheres, as gerentes, as promotoras... hoje eles têm outra designação, me parece que é gerente de vendas, eu tenho impressão que esse público na Avon ainda é eminentemente feminino, o que mudou foi na estrutura de vendas. Hoje existem revendedores Avon e no meu tempo eram só mulheres, mulheres magníficas, maravilhosas, senhoras, muitas delas de bastante idade que faziam um trabalho de uma natureza extremamente difícil e desgastante. Eu penso que foram as grandes pioneiras, aquelas que realmente consolidaram a base do que é hoje essa gigante Avon. Eu acho que isso se deve muito àquelas mulheres porque tudo era muito adverso, tudo era muito difícil, ninguém tinha telefone, tudo era feito por elas, dentro da estrutura não existia ninguém entre elas e as revendedoras que as pudessem ajudar. Era realmente tempos de heroínas.

P/1 – Quantas promotoras você tinha?

R – Se me lembro bem, no começo essa carga não era muito grande não, eu penso que eu tinha 18 ou 19 promotoras, 18 ou 19 setores de vendas.

P/1 – Uma média de quantas revendedoras?

R – Naquela época a metodologia da Avon não permitia que nós tivéssemos mais revendedoras que o número de áreas comerciais. Áreas comerciais eram desenhos que se faziam sobre o mapa de uma cidade e ali a Avon imaginava que devesse haver uma revendedora que atendesse aquele público em volta, preferencialmente de onde ela morava. Então esse número de áreas, variava para você compor o número mínimo de áreas, que na época era 180. Em alguns casos, você precisava de várias cidades, no caso do interior, então nós tínhamos ali um número médio de áreas por volta de 180 e, portanto, deveríamos ter 180 revendedoras porque na teoria deveria haver uma em cada área comercial. Nós tínhamos 180 revendedoras multiplicado por 19, 20, 18 setores na época.

P/1 – E a sua relação direta com essas mulheres? Vocês faziam reuniões de equipe?

R – O meu trabalho consistia no acompanhamento do trabalho delas no campo, visitando as revendedoras. E, após cada visita, a gente fazia comentários a respeito do que tinha visto, sempre procurando orientá-las, lembrá-las de pontos importantes que foram esquecidos. Eram vários assuntos a serem abordados: promover as ofertas do folheto, promover os programas de incentivo para indicações - aquele em que a pessoa

indica alguém para revender e, se isto acontecer, ela ganha um prêmio - ; então era um trabalho de observação. Também tínhamos reuniões a cada período, a cada três meses, e tínhamos um contato individual com cada uma delas onde discutimos estimativas, cobertura de mercado e coisas do tipo.

P/1 – Nesse período que você está executando essa função, a Avon ainda era praticamente líder...mais ou menos nessa época começam a chegar as concorrências, outras empresas nacionais? Como foi isso?

R – A Avon nunca deixou de ser líder de mercado no Brasil. Ela iniciou esse tipo de negócio em 1959, mas houve quem disputasse liderança com a Avon. Como os números não eram abertos, então a gente não tinha como saber exatamente se houve um momento em que a Avon perdeu essa liderança, mas eu não acredito que isso tenha acontecido. Mas a Avon experimentou uma convivência bastante difícil no tempo em que o Grupo Rhodia tinha uma empresa de cosméticos de vendas diretas, era um projeto piloto deles que começou aqui no Brasil. Contrataram basicamente toda a estrutura executiva da Avon, quer dizer, tiraram pessoas da Avon que foram para a Rhodia, e ela teve um desempenho muito bom com o passar do tempo. Mais tarde, com a desistência da Rhodia desse projeto, a Avon passou a concorrer com a \_\_\_\_, que era uma empresa familiar praticamente, composta por um grupo de portugueses radicados no Brasil e que também durante três, quatro anos disputou pari passu com a Avon a liderança no mercado. na verdade eram as duas únicas empresas naquele momento.

P/1 – E quando foi que você começou a participar dessas articulações mais políticas do setor, com participação nessas instituições, anteriormente a Domus e agora a ABEVD?

R – Em 1994, eu deixei a Avon no mês de março e fui contratado pela Tupperware. A partir desse momento, eu comecei a participar da Associação propriamente dita, da antiga Domus. No meu tempo de Avon, eu não participava de reuniões da Domus, nem de nenhum evento, nem de final de ano.

P/1 – E você começa a participar de que forma? Na diretoria?

R – Eu comecei a participar como associado, mas logo depois, na época o presidente era o Guilherme Leal, ele me convidou para ser o tesoureiro da Associação; isso foi por algum período de alguns meses. Logo depois eu fui convidado a ser vice-presidente, na chapa do Guilherme, e esses foram os primeiros passos.

P/1 – Na Tupperware você ficou quanto tempo?

R – Eu fiquei cinco anos lá.

P/1 – Exercendo que funções?

R – Eu comecei lá como diretor de vendas também e fui promovido a presidente dez meses depois.

P/1 – E aí você foi para a Sarah Lee?

R – Não, da Tupperware eu saí por absoluta exaustão, realmente o ritmo de trabalho que eu me impunha lá era muito alto e eu não conseguia fazer diferente. Aí eu acertei com um grupo brasileiro, imaginando que com isso eu pudesse reduzir um pouco minha carga de trabalho e fui trabalhar na Pierre Alexander. Foi uma experiência que não me agradou, não gostei de trabalhar na Pierre Alexander, questão de incompatibilidade, talvez por eu estar acostumado com um regime mais profissional, de multinacional, uma estrutura completamente diferente. Ali era uma estrutura familiar, muito embora eu goste das pessoas de lá, goste da empresa, tenha deixado lá uma boa herança em termos de trabalho, dei resultados. Mais de um ano depois, algo assim, eu saí de lá para me dedicar a um projeto de uma empresa americana que pretendia se instalar no Brasil, uma empresa de suplementos nutricionais, de produtos maravilhosos, realmente uma empresa que teria tido um grande sucesso no Brasil caso tivéssemos conseguido registrar os produtos no Ministério da Saúde, mas infelizmente as barreiras são quase que intransponíveis, né? E não conseguimos registrar os produtos; um ano e meio depois tivemos que desistir desse projeto. Depois disso eu montei uma empresa de vendas diretas chamada Essence, para um grupo brasileiro também chamado Embelleze, que tem uma excelente participação, especialmente na área de cabelos no retail, no varejo tradicional. Montei essa empresa, entreguei essa empresa como tinha prometido, funcionando, com toda a estrutura administrativa completa, estoque, linha de produtos e fui para a Sarah Lee.

P/1 – E isso tem quantos anos?

R – Estou na Sarah Lee há meses.

P/1 – Meses?

R – Cinco meses.

P/1 – Cinco meses?

R – Cinco meses.

P/1 – E o que você pode contar para a gente sobre a história...sobre a Sarah Lee? Como é essa empresa, qual a origem?

R – A Sarah Lee é de cosméticos, ela é uma divisão de negócios de um conglomerado muito grande, muito rico, cuja expertise é mais voltada à área de alimentos, como é nos Estados Unidos, as tortas, pães, embutidos. Nos Estados Unidos é uma empresa famosíssima e também tem um domínio muito grande na área de café, como acontece no Brasil. Tem também uma área têxtil, mas que não é tão importante quanto essas duas. No Brasil, para você ter uma ideia, a área têxtil da Sarah Lee é composta pela Zorba e meias Kendall. Com o café, eles são líderes de mercado no Brasil: Café União, Caboclo, Pilão e várias outras marcas... Café do Ponto, pertencem a esse Grupo Sarah Lee.

P/1 – Pertencem ao Grupo mesmo? A marca e a produção?

R – Sim, totalmente. Eu não tenho realmente esses números precisamente, mas eu estimo que 60% do café brasileiro pertencem à Sarah Lee.

P/1 – Uma mega empresa.

R – Uma mega empresa, é um grupo de 20 e tantos milhões de dólares. Nesse momento, a holding está promovendo o que os americanos chamam de investment, quer dizer, mal traduzido seria um desinvestimento, eles estão vendendo a área de vendas diretas, porque essa é onde está a Sarah Lee brasileira, vendendo no mundo inteiro, e também vão fazer o que chamam de spin off, eles vão criar uma outra unidade, uma outra empresa têxtil, com ações na bolsa e as divisões de vendas diretas devem mudar de controladora, devem ter um outro dono dentro de pouco tempo.

P/1 – Você chegou na Sarah Lee para participar desse processo ou \_\_\_\_.

R – Não, a Sarah Lee é uma empresa muito transparente, muito tranquila nesse aspecto, tudo lá se conversa com naturalidade, com objetividade, isso foi colocado desde o início, essa intenção que depois acabou se consumando. E agora, o processo de vendas está por terminar: o grupo recebeu três, quatro propostas bastante interessantes, duas estão sendo analisadas com mais cuidado e dentro de pouco tempo a gente deve saber quem é o novo dono dessa divisão de vendas, que no total é um negócio interessante, que tem um volume de vendas interessante, uma lucratividade bastante expressiva.

P/1 – E como você se vê nesse processo?

R – A unidade brasileira é uma unidade imberbe, ela tem três anos de vida. Vendas diretas é muito difícil porque demanda muito investimento até que chegue em um ponto de maturação. Isso leva realmente muito tempo, é um processo fermentativo que você não tem condições de criar aceleradores para fazer com que ele se expanda mais rapidamente, é convencer uma pessoa a entrar no seu negócio, a vender o seu produto, que vai indicar outra, que vai indicar outra; por uma razão, uma desiste por uma dificuldade, a marca não é conhecida e você não tem como tornar a marca conhecida através de um processo massivo de propaganda. Porque você não tem gente para vender, você não constitui ainda sua base de vendedoras para atender uma possível demanda criada por uma propaganda. Então é um trabalho realmente que exige muito, o fator tempo é muito importante, então nós estamos nessa fase. O que penso que vai acontecer é que com esses novos investidores chegando é que a gente consiga promover uma abertura de mercado mais rápida. Hoje atuamos no estado de São Paulo, estado do Rio de Janeiro, estado do Rio Grande do Sul e Bahia, basicamente, temos algumas coisas em Brasília também, temos quatro setores em Brasília que produzem muito bem, mas isso é muito pouco diante da potencialidade do mercado brasileiro. Obviamente a Sarah Lee, no último ano, deixou essa situação em função da demanda de investimento, dessa situação em stand by até que as coisas se definissem. E então com a chegada do novo investidor nós temos uma crença muito forte de que consigamos sensibilizá-lo para essa necessidade do nosso negócio, nesse momento que é expandir o número de setores, ocupar outros mercados e acelerar esse processo de ocupação de mercado.

P/1 – Uma perspectiva mais dinâmica?

R – Mais dinâmica e do ponto de vista de negócios mais interessante.

P/1 – E nessa sua gestão, que você participou da ABEVD, fala um pouco dela para a gente. Como foi e o que você considera relevante de atuação desse grupo que está aí?

R – A ABEVD é uma associação pequena, sempre foi pequena em função do número de empresas existentes no mercado e também pelo caráter de informalidade de muitas empresas, elas não se associam, são pequenas, são informais, então sempre foi um grupo muito reduzido de empresas, mas sempre gerida por pessoas muito competentes. Então para mim foi muito agradável conviver neste meio. Quando eu comecei - se me lembro bem -, nós éramos sete associados apenas, era um número realmente muito pequeno, sete, talvez oito, mas eu vim parar na associação exatamente no momento em que as vendas diretas explodiram no Brasil, foi aquela fase a partir de 1994, especialmente os anos 1995, 1996 e 1997 foram anos explosivos e espetaculares, todo mundo alcançou resultados maravilhosos, e foi exatamente aí, nessa trajetória das vendas diretas em que eu assumi a presidência, por uma atenção dos meus colegas que resolveram me brindar com essa honra e eu fui presidente. O Guilherme Leal, não, Danilo \_\_\_\_, era o vice-presidente; eu tinha o Tarcísio Oliveira, da Pierre Alexander como tesoureiro, enfim, um trabalho muito bom e durante a minha gestão nós tivemos a oportunidade de criar os comitês de trabalho, que não existiam, porque a nossa preocupação naquele momento era exatamente a de, especialmente no aspecto tributário, criamos um comitê que tivesse uma ação bastante pró-ativa no sentido de amenizarmos a voracidade dos vários níveis de gestão pública que sempre entenderam, por alguma razão, que esse setor de atividade pudesse ser um grande doador de recursos para os cofres públicos. Então nossa briga com o imposto sempre foi realmente muito grande. Então eu criei esse Comitê de Assuntos Tributários, o Ademir \_\_\_\_\_, que era o presidente da Avon, pedi a ele que fosse o presidente do comitê, ele aceitou e criamos ali já um primeiro grupo de trabalho. Do outro lado, na área de comunicações, um Comitê de Comunicações, o próprio Guilherme Leal, pedi a ele que assumisse a presidência e a partir dele conseguimos realizar aqui no Brasil o primeiro grande seminário de vendas

diretas, que foi realmente um sucesso muito grande. Infelizmente, a realização do Seminário já foi depois da minha...dois, três meses após o final da minha gestão, mas a preparação toda dele foi feita com muito carinho. Eu diria que fatos marcantes...a gente tem muito pouca oportunidade de, em uma associação tão pequena, ter essa pretensão de dizer que foram fatos marcantes. Eu penso que isso foi uma consequência natural do crescimento dos negócios, nós precisávamos ter uma atuação mais contundente com relação à questão tributária, esses Comitês existem até hoje, esse é o melhor caminho para se conduzir ou para unificar os interesses de todos os sócios, penso que tenha sido isso o legado, digamos assim, que eu possa ter deixado para a Associação.

P/1 – Esse mercado, ele tem características bem diferenciadas do mercado convencional, o mercado de vendas diretas?

R – Completamente.

P/1 – Quais são essas características do segmento que você acha que são denominadores muito fortes?

R – Bem, primeiramente você procura o consumidor no momento em que ele não espera e não pensa em comprar nada, e de repente, alguém chega e coloca diante dele um folheto e discursa sobre os benefícios de tais produtos que o fazem comprar coisas que ele não imaginava ou não pensava em comprar. O retail, o varejo é completamente diferente, as pessoas diante da necessidade de compra se dirigem a um determinado local e lá, por uma razão emocional, ela acaba optando por um ou outro produto. No caso das vendas diretas, é você com o teu produto e o consumidor; ele não tem, portanto, alternativas de opção, ele precisa comprar o produto e você despertar nele, dentro dessa coisa que chama imaginário coletivo, você puxar pela emoção, para ele comprar o seu produto. São diferenças fundamentais, são diferenças marcantes, gritantes.

P/1 – Em particular é o terceiro maior mercado do mundo?

R – Sim, é o terceiro maior mercado do mundo.

P/1 – Os dois primeiros são dois países tradicionalmente de consumo, que é Japão e os Estados Unidos?

R – Estados Unidos em primeiro e o Japão em segundo.

P/1 – O Brasil tem caminhado para isso, mas a gente tem uma disparidade social enorme. O que você acha que está envolvido nessa cultura brasileira que faz com que a gente seja o terceiro maior mercado?

R – O que ocorre é que o círculo de negócios de uma revendedora é igual ao círculo de relacionamento. Por que? Porque ela revende para amigos, colegas, pessoas conhecidas, raramente ela se aventura em vender para uma pessoa desconhecida. E como a gente sabe que na América Latina as relações humanas são mais calorosas, os círculos de relacionamentos são grandes: são parentes, vizinhos, os colegas da porta da escola da filha, colegas da igreja, enfim, da religião a que ela pertence, do templo, do terreiro, seja o que for, o círculo de relacionamento é muito grande e como um é igual ao outro, quanto maior o círculo de relacionamento e mais intensas e calorosas forem as relações humanas, mais isso tende a dar certo. Essa é a razão pela qual dá certo no Brasil, é a razão pela qual dá certo no México e dá certo na América Latina de uma maneira em geral.

P/1 – A Sarah Lee está na América Latina também?

R – A Sarah Lee está na América Latina com outras marcas. Ela é a segunda maior empresa em vendas diretas do México: com o nome Fühler, ela tem 400 mil revendedoras ativas, realmente é uma empresa maravilhosa, tem um resultado espetacular. Atua na Argentina com o nome Fühler também, onde tem 80 mil revendedoras. É uma empresa importante e disputa a segunda colocação com mais duas, três empresas locais, são muito niveladas. E é líder no Uruguai: é um país pequeno, mas de qualquer maneira ela é líder absoluta do mercado uruguaio com uma marca chamada \_\_\_\_\_, que era uma marca já existente lá no Uruguai e que a Sarah Lee adquiriu essa empresa a cerca de dez anos mais ou menos.

P/1 – Tem uma discussão recente que eu acho que seria interessante, que eu acredito que tenha se formado um pouco na sua questão, que é a questão do diálogo entre a ABEVD, como intermediadora, do diálogo entre essas revendedoras e a previdência privada, o trabalho. Como é que você vê essa mobilização para incluir também essas pessoas dentro dessa sociedade?

R – Com relação à previdência privada especificamente?

P/1 – É, esse movimento do Ministério do Trabalho, da previdência privada, esse mapeamento conjunto que está sendo feito.

R – A possibilidade de alguém que revenda produtos através desse sistema, sempre pôde recolher INSS [Instituto Nacional do Seguro Social] com vistas à aposentadoria, sempre podia recolher como autônomo. Eu não acho que esse encargo deva ser orientado como uma responsabilidade das empresas porque eu acho que isso torna o negócio inviável. O Brasil é um país gigantesco, para você atuar no Brasil inteiro, o investimento que você faz na área de logística é enorme, os custos de uma maneira geral são enormes, a tributação é extremamente alta e ela tem sucesso porque as empresas sacrificam, a cada dia que passa, a margem, para poder ter um preço competitivo, um preço relacionado com o poder aquisitivo do consumidor. Eu acho que não dá mais para ninguém fazer sacrifício porque isso inviabilizaria o negócio. Eu entendo bem a preocupação do governo em um certo sentido, mas o importante é sempre lembrar que essas pessoas sempre puderam fazer o recolhimento delas como autônomas e garantir com isso a sua aposentadoria, esta nunca foi uma porta fechada a essas pessoas.

P/1 – Wagner, nesses anos todos que você tem uma experiência grande nesse mercado, o que você acha que teve de mudanças mais

significativas na dinâmica desse negócio?

R – Bem, as vendas diretas no Brasil, elas se dividem em duas fases: uma antes do controle da inflação e outra depois do controle da inflação. Porque o grande inimigo desse negócio é a inflação, por uma razão muito simples: o universo de revendedores que trabalham com esse ramo de atividade não são pessoas dotadas de um nível intelectual muito alto, pelo contrário, são pessoas simples, humildes, a maior parte delas. Consequentemente, você tem que tornar as coisas fáceis para que elas possam comercializar o produto, reduzindo isso a um termo simples, fazer com que elas vendam o produto através do catálogo, compre aquilo que já venderam, é o que nós chamamos de compra vendida, orientamos insistentemente para que elas não vendam fiado para que não venham a ter problema, recebem, pagam o que deve, você dá crédito de uma caixa de mercadorias e assim esse processo segue, funciona. O folheto deve ter o preço do produto, para não criar um outro papel, um outro documento chamado tabela de preço, as linhas de produtos hoje são bastante grandes, eu estimo que a Avon tenha mais de 2500 itens pelo menos à venda em cada campanha. Imagina então uma tabela de preço à parte com 2500 itens, isso criaria um caos e, na medida que cria o caos, confusão, obviamente a revendedora desiste daquilo: “Está me dando problema, eu vou desistir”. Na verdade, o raciocínio é esse: se você tem uma inflação muito alta como nós tivemos no final da década de 1980, o que acontece? Você vai editar um folheto de ofertas que vai estar nas mãos da revendedora, portanto dentro do seu período de vendas. Dois meses depois, você vai receber o dinheiro correspondente àquilo, já que você dá uma campanha de crédito nas três semanas seguintes. Então, você imagina o que é você embutir essa inflação que você projeta meio assim, empiricamente, no dia de hoje e imprimir o folheto hoje; você vai dizer que determinado produto vai custar dois reais, só que hoje no folheto vigente, ele está por 50 centavos. É realmente uma coisa muito difícil, então manter esse negócio de vendas diretas, naquela época de inflação, foi um desafio para muito poucos, nós tínhamos o que? Duas, três empresas, Avon, Natura e poucas outras empresas... acho que a Tupperware também atravessou aquela fase. E então esse é o grande inimigo. Quando houve o controle da inflação, tudo passou a ser uma maravilha, como as empresas não tinham mais essa preocupação em estar projetando inflação futuras, elas tinham condições de fazer o que nós chamamos de merchandising muito mais agressivo, X% de desconto, compre dois leve três, coisas do gênero, que não eram possíveis de serem feitas antes na inflação, então esse foi o grande inimigo. A partir de 1994, houve essa incrível explosão exatamente em função do controle de preços, que era uma coisa com a qual a gente não estava mais acostumado aqui no Brasil, pelo menos nos 20 anos que antecederam.

(Fim da fita)

-----Final da Entrevista-----