

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Avon - Memória dos 50 anos de Brasil (AV)

Oportunidade de se transformar

História de [Luis Felipe Miranda](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 05/10/2008

Memória Avon

Entrevistado por Marcia Ruiz e Clarissa Batalha

Depoimento de Luis Felipe Miranda

São Paulo, 21 de julho de 2008

Realização Museu da Pessoa

Código AV_HV038

Transcrito por Michelle de Oliveira Alencar

Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Bom dia, Luis.

R – Bom dia.

P/1 – Eu gostaria, pra iniciar, o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Luis Felipe, meu nome, Luis Felipe Miranda. Nasci em Peru, há 48 anos, aproximado, um pouquinho mais, em maio de 1960.

P/1 – E você nasceu em que cidade do Peru?

R – Eu nasci em Lima, na capital do Peru.

P/1 – E qual é a sua atividade atual?

R – Eu sou presidente e gerente geral de operação da Avon Brasil, neste momento. (Depois?) de 26 anos trabalhando nessa companhia, não.

P/1 – E qual é o nome dos seus pais, Luis?

R – Meu pai é Ramón Miranda (Anpoero?), e minha mãe Maria (Matilde?) Miranda.

P/1 – E você conhece qual é a origem desse nome da sua família?

R – Sim. Meus pais, nós somos uma geração de pessoas de Peru, (eu diria de outras três gerações atrás?), mas temos a influência, descendência de Basco, de País Basco, por segundo, por parte de minha mãe, meu segundo sobrenome é (Eissaire?), que tem proveniência basca realmente, não.

P/1 – E você sabe por que eles vieram para o Peru?

R – Não, não tenho uma precisão. Além de mais, é parte do processo migratório que tivemos em Europa depois da Primeira Guerra Mundial, alguns na Segunda Guerra Mundial, esta foi um pouco mais anterior. Então, foram pessoas vindo da Europa (por causa?) da guerra, Segunda Guerra Mundial, e foram emigrando de diferentes países e (nos tocou?) esta parte de minha família que saiu do País Basco para o Peru, não.

P/1 – E qual que é a atividade profissional dos seus pais?

R – Meu pai foi militar, militar em exército peruano. Tive muitos anos com militares em nível de general, general, não sei como se fala por aqui. É general também igual? E minha mãe ficava a casa, nós somos uma família de seis irmãos, família numerosa de seis homens, somos seis filhos homens realmente.

P/1 – São todos filhos homens?

R – Todos filhos homens, uma família, uma equipe, um time de basquetebol completo (risos).

P/1 – (Risos) E você, seus irmãos, você é o mais velho?

R – Não, nós somos seis irmãos, como eu falava, e nós somos os mais jovens, meu irmão gêmeo e eu, nós somos realmente seis irmãos e os últimos dois fomos gêmeos. Fala na família que meu pai e minha mãe estavam buscando a filha mulher, e nessa busca da filha mulher ao final chegaram dois homens como parecia: “Não mais!” Homem vai ser até o final, não é.

P/1 – Sim. Luis, eu queria que você falasse um pouquinho da sua infância, onde você morava, se você lembra do bairro da onde você morava em Lima, eu queria que você falasse um pouquinho pra gente.

R – Claro que sim! Nós tínhamos sempre morado em Lima, mas como falava meu pai era militar então, às vezes, os anos... Nós nascíamos em Lima, na capital mesmo, é um lugar chamado Surco, nós morávamos. Mas em ano 1965, 1966 meu pai teve que mudar porque os militares, igual imagino aqui no Brasil, teve, às vezes, que estar em diferentes cidades. E tivemos em Norte de Peru por dois anos. E depois voltamos a Lima e tivemos sempre em Lima, realmente nós tivemos muito localizados na capital de Peru.

P/1 – E você, dessa primeira fase de Lima até os 6 anos, mais ou menos, você lembra como era a casa?

R – Sim, como não. Meu pai comprou essa casa, digamos, em ano, aproximadamente, 1963, 1962, 1963 e era uma casa pequena, eu diria com uns (800?) metros quadrados e no Peru, porque Lima é uma capital sísmica, tem muitos tremores, sim? Então, é terremoto que fala aqui? E então normalmente não é muito prédio alto, agora um pouco mais, mas nessa época muito difícil conseguir um prédio de mais de cinco, seis andares, não. Então, a gente morava muito em casa. E meu pai comprou esta casa e engraçado porque essa casa com o tempo foi comprado outros terrenos que estavam perto da casa e sempre moramos aí. A casa foi estendendo-se um pouco a medida em que meu pai, a situação econômica foi melhorando, fomos comprando terreno perto, sempre tivemos a casa crescendo mas em mesmo lugar, não.

P/1 – E você lembra dos vizinhos? Como que era essa rua? Ela era uma rua asfaltada? Como é que era?

R – Sim. Na urbanização, como falamos lá, (os vizinhos?), era pequena, (os vizinhos?) eram todos muito conhecidos, nós falamos nos anos 1960,

1970 ainda esta capital do Peru era a capital, eu diria que era, mais ou menos, de uns 4 milhões de habitantes, 3 milhões, possivelmente. Era uma capital tranquila, a pessoa, a vida, digamos, de urbanização era muito familiar, a pessoa compartilhava muito, porta aberta, não muito problema de segurança. Então, isso foi com o tempo mudando. Mas agora, essa época foi muito simples, entendeu? Amigos, famílias pertos, vizinhos pertos eram amigos e compartilhavam muito o bairro, falávamos nós, era uma vida muito familiar realmente e muito unida com os vizinhos, não.

P/1 – E como era o seu dia-a-dia nessa época, assim, que brincadeiras você fazia, quem eram os seus amigos? Quais eram os tipos de brincadeira que vocês tinham?

R – Brincadeiras normais de jovens, tínhamos bicicleta, era uma coisa muito comum de fazer aí, saíamos em bicicleta a andar por aí. E tínhamos uma outra interessante que como meu pai era militar, tínhamos uma possibilidade de acesso a cavalos também, então montava muito cavalo, saíamos muito a cavalo com amigos. E dentro do bairro era um pouco disso: a bicicleta, o futebol, que também muito popular no Peru. Então, era um pouco a jogar aí nesse espaço que era muito tranquilo, era muito fácil de convivência com vizinhos, e com amigos, não.

P/1 – E vocês andavam a cavalo pela cidade de Lima? Onde?

R – Não, não, tínhamos espaços fechados mais nos quartéis e nos fortes militares, não. Mas a gente tinha muita possibilidade, mas era muito amplo, então você tinha muita possibilidade de andar com cavalo por diferentes lugares. Mas sempre em lugares fechados, digamos, fechados, muito amplos mas fechados, não era na rua, não tanto assim.

P/1 – E como era o cotidiano na sua casa? Vocês iam pra escola? Como que era?

R – Sim, nós éramos, como eu falava, uma família numerosa de seis irmãos. E a vantagem de quando você tem tantos irmãos e todos homens, e a margem de tempo é relativamente curta, nós somos dez anos de diferença entre o meu irmão mais velho e nós. Então, jogávamos muito entre nós também e participamos, nós mesmos fazíamos o campeonato de futebol dentro de casa e fora de casa também. Era uma vida muito tranquila, muito... Íamos a escola que ficava relativamente perto de casa e era uma vida muito tranquila, muito de família, não. Era uma cidade ainda pequena, uma cidade ainda muito amigável, digamos, o problema de segurança não existia muito, então a pessoa sentia muita liberdade para atuar, para viver.

P/1 – E você falou que a escola ficava muito próxima da sua casa, você lembra dessa primeira escola? Quando...

R – Claro, claro. A escola ficava perto, não muito perto mas perto, eu diria que em carro mais ou menos uns dez minutos, não. Era uma escola, nesta escola nós tivemos a sorte de estudar o primário até (aqui se fala ensino médio, não?) Até o final, até terminar a escola. Então, isso foi bom porque manteve muitos amigos de minha infância até terminar a escola. Era uma escola grande, mais ou menos com mil e 500 estudantes e era também igualmente divertida, praticávamos muito esporte lá na escola. E os amigos ainda foram a parte de grupo (unido?), agora com internet com toda a (cibernética?) não se pode manter uma forma de contato, não.

P/1 – Vamos voltar um pouquinho, Luis. Você falou que vocês ficaram até os 6 anos em Lima e depois vocês foram pro Norte do Peru, quanto tempo vocês ficaram lá?

R – Dois anos, estivemos dois anos lá.

P/1 – E qual era a cidade? Por que o teu pai precisou mudar pra lá?

R – O exército, normalmente, eles, os militares, têm um tempo em diferentes cidades, um pouco pela parte da evolução que eles têm em novas posições, novos graus. Então, ele trocou, era comandante do exército peruano e tinha que ter esse serviço em um comando, não. E esse comando foi assim dado para ele, um pouco acontece agora com a minha vida, eu não estou no exército mas eu fico na Venezuela, fico em outro país, um pouco... Não é a vida militar, mas afinal também tem um pouco desse movimento. E ele trocou a estada nessa posição por dois anos como comandante de um comando militar em Norte do Peru. Estivemos aí dois anos que foi o tempo que lhe correspondia, depois voltou outra vez para ao Peru, não.

P/1 – E você, como que foi essa mudança pra vocês na época?

R – Foi muito bom porque tínhamos, graças a Deus, acomodidade, ficávamos em uma vila, em um espaço militar, era a casa para militar que estávamos, tínhamos mudado. Então, era uma vida muito tranquila, esta cidade que se chama Chiclayo, um nome lá em Peru. É uma cidade pequena, mais pequena, menor que Lima inclusive, digamos a vida era mais tranquila e muito linda. Nós éramos muito pequenos realmente, uns 5, 6 anos, tínhamos. Havia o quartel de comando que muito me divertia também, os animalitos, enfim, esse tipo de coisa. E uma vida muito tranquila, um dos (anos?) muito lindos, é verdade.

P/1 – E aí vocês voltaram de novo pra Lima?

R – Outra vez voltamos a Lima, tivemos uns anos em Lima e aí ficamos em Lima. Meu pai não teve dos anos 1967, 1968, ele não teve mudanças realmente a outros lugares em Peru, aí outros militares que mudam, aí ficou muito em Lima, graças a Deus, porque a vida se faz mais tranquila quando você tem um pouco mais de estabilidade, não.

P/1 – Me diz uma coisa, Luis, você nos disse que estudou numa escola desde o ensino fundamental até o ensino médio numa mesma escola, como é que eram as classes? Eram classes mistas de meninos e meninas? Como que eram os professores? Fala um pouquinho pra gente dessa fase.

R – Isso é interessante porque nós tivemos em uma escola que era mista nesse sentido de que tinham meninas e meninos na mesma escola, mas a salas, os salones?

P/1 – Salas.

R – Salas estavam separadas entre homens e mulheres. Ainda tínhamos, estava falando ano 1970, 1960 e algo, 1968, 1969, ainda tava um pouco a mentalidade de que meninos e meninas deviam estar em separados, não. Mas o engraçado é que quando nós terminamos a escola, eu terminei em 1976 a escola, já as nossas aulas de trás, que vinham avançando, já estavam mistas, já eram mistas as aulas também. Coisa que é obviamente muito melhor, muito mais natural. Mas nós tínhamos tudo. Meninas e meninos ficavam separados nas salas, classes, mas ao final nos recreios e nos momentos livres a gente compartilhava, não. Acho o mais natural termos salas mistos.

P/1 – E qual foi dessa época do ensino médio até o... Do ensino fundamental até o médio qual foi o professor que mais te marcou?

R – Eu tive um professor que lembro muito e sempre esteve em meus pensamentos, um professor de matemática, um professor muito bom e ele sempre falava e uma parte que marcou muito em minha vida, digamos de jovem, muito jovem. Porque é um professor que esteve com nós, meu irmão e comigo, estudamos juntos meu irmão gêmeo, e estive em princípio digamos da secundária, da parte digamos dos últimos cinco anos, não. Ele sempre falava na universidade: “Vocês estão se preparando para a universidade, tem que estudar melhor e ser melhores estudantes preparando um pouco mais para o seu futuro.” E interessante, duro também pelo ensino até porque o ensino vivido, porque ele tinha um câncer ao final, praticamente, o último ano quando tínhamos o último ano com ele. Que quando... E era uma pessoa tão, nós estávamos muito acostumados a ele, ele tinha um câncer fatal e infelizmente morreu e justo no último ano. Então, foi muito duro porque nós tínhamos um costume de uma pessoa muito exigente, porém muito humano, muito bom professor e ficou pouco na ideia de vida de que as coisas e que as relações, às vezes, acabam e pegou para todos, éramos todos jovens de 12, 13 anos, não. De forma como, digamos, desapareceu com tudo que tivemos, tínhamos uma oportunidade de vê-lo nos últimos dias. Foi interessante, porque começou a essa idade jovem, temprano em minha vida a entender, digamos, a parte realista e também a parte triste e o ensinanzas porque foi um professor realmente exemplar, não.

P/1 – Você comentou muito que você nessa fase também você fazia muito esporte na escola, que esporte você fazia?

R – Eu jogava muito futebol, esse esporte popular no Peru. Tínhamos, lembro nessa época, o Peru tinha muita influência de treinadores do Brasil. Nós tínhamos um treinador na seleção do Peru muito conhecido que foi, que renovou um pouco todo o espírito do futebol no Peru, foi o Didi, Valdir Pereira Didi, que foi um treinador de muito tempo no Peru. É o esporte que mais nós compartilhamos nesse colégio é futebol, não é atletismo, esse tipo de coisa fazíamos muito, mas como diversão, como esporte de verdade, de repercussão é futebol foi uma coisa permanente que nós praticávamos, não.

P/1 – E em que posição você jogava?

R – Eu jogava no meio-campo e gostava muito. Uma ilusão que eu tinha e agora acontece com o meu filho também, eu tinha a ilusão (se fala a fantasia, não?) de ser jogador de futebol. Eu gostava muito, eu praticava muito e ia formar parte da seleção de futebol de meu time na escola e adorava ir ao estádio de futebol ver um pouco dos jogadores jogarem. Então, estava em meio-campo e sempre tinha a tentação de adiantar um

pouco, porque sempre os jogadores mais populares terminam sendo os delanteros que metem em gol, não. Mas foi muito linda essa vida de escola e campeonatos, jogava com outras escolas também, muito, muito divertido.

P/1 – O que é que mais influenciou, porque você fez Economia, não é isso?

R – Sim

P/1 – O que mais te influenciou nessa fase do ensino médio a escolher, o que te levou a escolher Economia?

R – Interessante, porque nós tivemos, o meu pai foi militar e ele fez uma carreira brilhante no exército peruano, mas nenhum de nós fomos, somos seis homens, nenhum seguiu a carreira militar. Nenhum esteve interessado na profissão ou na carreira militar. Mas nós tínhamos outros irmãos que estavam estudando na universidade, o mais velho já estava na universidade e o terceiro irmão em idade estava fazendo Economia, não. E era muito bom estudante, muito bom estudante e profissional também, então teve um pouco de influência do irmão que estava fazendo, que tipo de carreira, a universidade que estava, digamos, estudando influiu muito na minha decisão. Enquanto jovem não estava muito claro o que exatamente queria fazer. Então, em momento alguém no núcleo familiar ou de amigos influiu um pouco em nessa decisão a seguir em frente. E nesse caso foi um irmão meu que estava estudando Economia e que tinha, eu olhava um pouco os livros que ele estudava, uma carreira que tinha muito de matemática, muito de social também, pois Economia é uma ciência social muito interessante. Então, por aí entrou um pouco de influência e aí começou a estudar lá em Peru.

P/1 – E seu pai nunca quis que algum de vocês fosse pra carreira militar ou ele nunca tentou induzi-los a ir pra carreira militar?

R – Não, interessante, essa é uma parte interessante de nossa vida também. Ele não, ele realmente, a carreira militar, embora tinha uma carreira brilhante como terminou como gerente, general do exército peruano, ele nunca influiu. É uma carreira muito dura, a carreira militar é muito exigente, muito dura e não sempre tão grata, não. Então, ele nunca teve, ele foi bastante imparcial. Aí tem pai que influiu muito no filho, pelo menos quer que um filho siga um pouco a sua carreira, mas ele não, ele deixou muita liberdade para que nós escolhêssemos, escolhamos a nossa profissão. _____ provavelmente, não.

P/1 – Quando você escolheu Economia você foi fazer faculdade onde, Luis?

R – Nós conversávamos com o meu irmão e eu, e todos os irmãos começamos estudando em Peru, na Universidade de Lima, uma universidade privada em Peru. E, em caso de meu irmão e eu e até os 19 anos, terminamos a escola aos 17 anos, aos 17 começamos a estudar nesta universidade em Lima, é muito boa, em Peru, universidade que tinha programa de Economia, Administração, Advocacia. E aí começamos a estudar e fizemos dois anos nesta universidade, não. Com muito bom rendimento e nesse momento em nossa vida decidimos sair do Peru e viemos a viver em Venezuela e foi a primeira mudança. Eu saí muito jovem, aos 19 anos, e decidimos sair porque a Venezuela é um país que tinha uma situação econômica muito boa, oferecia muita oportunidade de estudo e trabalho também, tinha todo o boom petroleiro e toda essa influência tanto positivo do recurso petroleiro. Então, nós saímos, fomos meu irmão e eu a morar na Venezuela. Tínhamos uma família de um empresário peruano que conhecíamos lá em Peru e que oferecia uma oportunidade de trabalho também, e depois começaram a fazer algo não só aí. Aí fomos, saímos depois de dois anos estudando na Universidade de Peru e saímos de Peru meu irmão e eu. E interessante porque saímos aos 19 anos e nunca mais voltamos a morar no Peru. Voltamos muitas vezes, agora mesmo semana que vem vou estar por lá, frequentemente, tenho a minha família lá, frequentemente vou ao Peru mas nunca mais voltamos a morar em Peru, não.

P/1 – E vocês foram estudar na Venezuela e trabalhar, e foram trabalhar em que?

R – Fazíamos várias coisas, não. Começamos trabalhando em uma companhia pequena peruana, de peruanos, uma companhia locada na Venezuela, mas de peruano, que tinha colchones, sabe? Esse tipo de produção e fomos trabalhar na área contábil, parte administrativa. E olhando um pouco a Venezuela, sem ter necessariamente a crença de que íamos ficar lá, as coisas foram acontecendo, a medida sucedendo as coisas. Estivemos com esse grupo de pessoas um tempo curto. A empresa era pequena não dava para a realização profissional muito ampla, mas deu a oportunidade através desta companhia de termos a possibilidade de entender o país, conhecer o país, conhecer as pessoas e aprender a morar sozinhos, que é uma experiência não tão simples, não. Começamos a estudar também na Venezuela, na universidade, fizemos a (revalidação?) da Universidade do Peru na Venezuela e aí começamos. Aí começamos a estudar e a trabalhar e tivemos um ano e meio, mais ou menos, trabalhando nesta companhia de pessoal de Peru. Saímos depois, aí a buscar outras possibilidades. Meu irmão estudava Contabilidade, sim, e Administração, eu estava estudando Economia, também começamos a universidade na Venezuela. E aí seguimos eu fui a outra companhia, uma companhia de japoneses, uma experiência muito interessante de trabalhar com japoneses. Trabalhei por um tempo curto aí uns dez meses, mais ou menos, meu irmão foi trabalhar numa companhia de auditores, muito pequeno, 15 pessoas, mais ou menos. E depois disso na companhia de japoneses de dez meses foi uma experiência muito interessante, companhia pequena também, mas a vantagem da companhia pequena é de que você pode estar em muitas áreas, não. Você pode conhecer muito do negócio, e fala com os donos e a companhia (de donos realmente privado?). E depois daí, terminando essa experiência de dez meses, aproximadamente, nessa companhia de japoneses tive a oportunidade de

entrar, em 1982, (setembro?)... Até 1982 tive nesta companhia de peruanos, depois na de japoneses, e lá em 1982 comecei a trabalhar em Avon e aí começou minha aventura nesta companhia, não.

P/1 – Então, vamos voltar um pouquinho, por que é que pra você era interessante trabalhar numa companhia japonesa? O que é que foi de interessante?

R – Realmente não foi interessante _____, é que eu consegui ou entendi que era interessante trabalhar numa companhia de japoneses, eu entrei atrás da companhia de japoneses como qualquer outra companhia, foi a oportunidade de trabalhar aí. Foi interessante a experiência depois, por quê? Pois são pessoas, como empresários, pessoas muito particular, umas pessoas que vão direto ao trabalho, eles mesmo fazem o trabalho, eles gostam de estar participando em todas as atividades do trabalho, são esse tipos de pessoas que levantam a camisa e vão trabalhar direito. São muito trabalhadores, são pessoas muito dedicadas ao trabalho, tem uma forma de ver o trabalho de uma maneira muito particular e aprendi muito nesse tempo. Foi uma experiência interessante, não. Uma companhia pequena, menor, uma companhia distribuidora de (cassetes?) e baterias, pilhas, baterias. Mas a experiência foi boa, porque houve uma cultura distinta de vida e de parte dele distinta da cultura no trabalho também, foi uma experiência muito interessante, muito interessante realmente.

P/1 – Luis, eu queria que você falasse pra gente da Universidade de Lima se teve algum professor que te marcou muito e o porquê. E na Universidade de Venezuela se teve algum professor te marcou e também, por quê?

R – Sim, na Universidade do Peru tive, em Lima, tive um professor, tinha muito professor interessante, não. Mas tive um professor que falava um pouco de _____, o que era a cultura do Peru, nós em parte o que estudamos lá estivemos um professor de História. Este era um professor que falava em História de Peru e a História em Peru e da cultura americana, latino-americana. Interessante, era uma pessoa que lia muito, uma pessoa inteligente que trouxe a História de uma forma amigável, uma forma simples de entender, uma forma interessante de analisar, de entender, e também de projetar, não. Que eu acho que a História tem sentido só se tem uma projeção ao seu futuro, não só como um conhecimento do passado, né. Ele tinha a habilidade, este professor, de conectar muito o passado, a raiz desse passado e também a projeção desse passado no futuro; e também um pouco através da História entender quem nós somos e por que somos como somos. Ele fez muito esta conexão que é (resgatar?) este momento, na escola, digamos ensino médio, não tínhamos, não entendíamos, não entendíamos muito jovens esta conexão importante da cultura, suas raízes, seus sentidos e quem somos e por que somos como somos. Muito interessante, eram momentos de discussão e compartilhar a História foi interessante, e desfrutar, digamos, do estudo de História, não é um processo de memorização, mas um processo de entendimento. Foi um professor que marcou muito nossa formação realmente, não. E na Venezuela tinha muito, eu estudei na Venezuela na universidade pública, no Estado de Venezuela, a Universidade Central de Venezuela é uma universidade muito forte, época onde haviam algumas manifestações. Então, em Venezuela havia muitos professores com uma consciência social muito forte, então tive a formação, digamos, social interessante, autenticamente pessoal que olhava o social como um processo importante, tinha muita possibilidade também de (compartilhar?). E teve um professor em particular que depois teve algumas posições públicas como ministro, algo assim, que era um homem autenticamente social, entendia os processos econômicos e sociais como processos que podem ser, que devem servir para melhorar a condição da pessoa. Embora ele não era um comunista, nada disto, mas ele entendia os processos sociais e econômicos como processos que devem ao final servir um pouco para melhorar as condições das pessoas econômica, material e social. Então, havia uma discussão muito madura, muito interessante com grupos diferentes, eu acho que isso também ajudou-me muito a crescer como pessoa, você tem a oportunidade de compartilhar com pessoas de todo tipo, não. Uma universidade pública, do Estado, você tem a oportunidade de compartilhar com pessoas, por exemplo, classe média, algumas da classe média-alta e outras classe média-baixa e a discussão tende a ser muito mais rica. Você discute com a condição do país mesmo, você não está numa (brurrura?) somente, o sentido de (brurrura?) de você, bom, não de você, é só estar com pessoas de um nível alto e, às vezes, esquecem um pouco da realidade dos outros, não. Então o enriquecimento do pensamento social positivo, progressista ajudou muito. Havia outros três professores e que realmente tinham muito essa cultura, a forma de ensinar muito positiva.

P/1 – Luis, eu queria que você falasse um pouquinho pra gente que é que você, quando chegou na Venezuela, o que te marcou em termos de, não necessariamente de diferença mas em relação ao Peru? O que você percebeu de diferente que te marcou muito?

R – Em Venezuela, primeiro, que me marcou foi, a nós marcou, meu irmão (eu sempre falo nós porque estivemos juntos muito tempo), primeira coisa que me marcou é o fato de viver uma vida independente, sozinhos, é uma mudança importantíssima que a nós está relacionado ao país mesmo, está relacionada ao fato de haver saído do Peru e haver ido viver, digamos, sozinhos coisa que é muito boa, não. Faz amadurar muito rápido uma pessoa. Tem os riscos também, evidentemente. Porque você começa a tomar decisões, decisões de vida muito importantes, não tem pai, nem mãe todos os dias que dizem o que você pode fazer e o que você não pode fazer, você tem que decidir o que fazer. Que em todo ser humano algum dia chegará esse momento, a alguns chega aos 19, outros aos 35 (risos), mas algum dia chega o momento, então de você ter que tomar decisões por si mesmo e a nós nos chegou mais jovem. Esse foi um fato importantíssimo em nossa vida. Como país, Venezuela é um país muito próspero, um país que tinha muito de influência americana, estou falando dos anos 1979. Nosso país era muito fechado, muito fechado, Venezuela era um país com uma capacidade de importação muito grande, com influência do mercado americano muito alto. Então, coisas tão simples como os brinquedos, por exemplo, eu lembro quando estávamos em Peru e saímos de Peru os brinquedos para crianças tinham ainda esse sistema de corda, não sei como se fala...

P/1 – Sim, sistema de corda.

R – E lá em Venezuela tudo era a controle remoto e tudo era produto americano. Havia um país, tinha um país muito desenvolvido em América Latina que era a Venezuela, muitas pessoas queriam morar em Venezuela e todo esse boom do país realmente chamava muito a atenção. A oportunidade de trabalho muito boas, com boa oportunidade de ganhar dinheiro também, muita estabilidade política e econômica. Então, toda essa vida próspera que se sentia na Venezuela de alguma forma tinha uma influência positiva em nós também, não. E junto com isso, o desejo de querer crescer, de querer fazer algo diferente, a força de estudar e trabalhar em circunstâncias não tão simples, porque você ter que trabalhar e estudar é sempre complexo, você ter que ficar... Aqui muitas pessoas também nessa companhia fazem isso e embora isso seja complexo eu acho que muito positivo, não. Você está estudando e entendendo simultaneamente, o que é positivo tem trabalhar e estudar, porque você encontra a prática do estudo. Venezuela foi muito para nós, foi uma vida distinta, foi uma vida independente, foi tomar decisões muito jovem e decisões, às vezes, muito _____, não. A experiência muito, muito interessante.

P/1 – Você nos falou que você entrou na Avon em 1982. Como é que foi e como é que surgiu a oportunidade de trabalhar lá? Como você foi pra Avon?

R – Interessante, porque o meu irmão gêmeo ele estudava Contabilidade, uma faculdade, e eu estudava Economia, uma outra faculdade, a mesma universidade, mas diferentes faculdades, não. E tinha um amigo dele que trabalhava na Avon, era amigo dele, eu não conhecia ele. E ele falava com meu irmão, dizia a meu irmão que se ele queria trabalhar em uma companhia onde ele trabalhava, na companhia onde ele trabalhava, porque eram muitos amigos e ele conhecia o meu irmão e gostava dele: “Venha trabalhar comigo e tal”. Meu irmão estava muito contente no trabalho, a firma era uma escritório pequeno, mas ele estava em seu terreno, seu espaço, sua praia, não. Então, meu irmão falou a mim, ele falou ao amigo se eu podia trabalhar lá: “Tudo bem, se você não pode, não tem problema, não”. Mas ele queria ser o meu irmão, não me chamou, porque não me conhecia e eu comecei a trabalhar dessa forma absolutamente acidental. Eu não tinha, não conhecia o que era Avon, nunca havia escutado esse nome dessa companhia. Quando fui a entrevistar-me lá em Caracas, em Avon, não tinha muito ideia de que tipo de empresa era, não. E assim comecei a trabalhar, uma entrada simples em uma posição na área de controle de inventário muito (cedo?), tinha 21 anos de idade. Então, foi uma entrada muito simples, um pouco também ajudada por outra pessoa que conhecia meu irmão e que facilitou a entrada, digamos. Um jovem que começava a entrar em uma companhia estruturada, numa companhia de uma dimensão importante também na Venezuela, não. Mas sem saber certamente onde estava entrando (risos).

P/1 – Você foi pra área de controladoria, é isso?

R – Não, é controle de inventário...

P/1 – Ah sim, pro (estoque?) _____. Ah, tá.

R - ... Pro (estoque?) _____. Aí comecei a trabalhar sem ter muita ideia exatamente de onde estava. É uma área muito interessante, aí aprendi muitas coisas também. E aí começou a aventura de Avon, porque esse foi o ponto de início aí passei por muitas, muitas áreas, não.

P/1 – Então, antes de você nos contar isso, eu queria que você falasse um pouquinho, você nos disse que você foi pra uma companhia que você não conhecia, que você não sabia muito a respeito dela e qual foi a sua primeira impressão?

R – Minha primeira impressão foi interessante, porque são coisas que ficam na mente de uma pessoa. A primeira coisa que fiz foi conhecer um pouco das instalações, ficava em Caracas, não ficava numa instalação onde hoje está a Avon, é uma instalação anterior, mas me surpreendi muito quando entrei na parte da fábrica, a fábrica relativamente pequena, mas os olores, o olor...

P/1 – Ah sim, odor, cheiro.

R – Cheiro? O cheiro que vinha era cheiro perfume, uma coisa interessante, muito limpa, me surpreendeu muito a forma tão limpa que tinha todas as instalações e todo mundo caminhava, tudo cheiro a perfume, a fragrância. Eu gostei muito. E comecei a entender a companhia, eu nunca havia trabalhado numa companhia dessa dimensão, não. Organizada. E falamos em 1982, estamos falando de uma (urbanização?), mas ainda tudo era manual, papel, não tinham computadores, só havia um computador, digamos, (mainframe?) da companhia, mas o resto dos computadores pessoais não existiam. Mas para mim, nesse momento, era a companhia realmente muito estrutura, uma companhia internacional. Comecei a conhecer a primeira pessoa de fora, americano, presidente da companhia nesse momento, era um mexicano havia morado nos Estados Unidos também. Era tudo uma coisa imensa e estruturada. A companhia nesse momento tinha, eu acho que, como uns 500 funcionários, 600 funcionários, a companhia maior que eu havia trabalhado tinha 15 funcionários, falamos numa dimensão interessante, não.

P/1 – E me diz uma coisa, Luis, essa época quando você entrou na companhia você já tava formado ou você tava se formando?

R – Não, não, ainda estava em processo de formação, tinha 21 anos, sim. E voltando do Peru quando chegamos na Venezuela tinha que praticamente começar, porque se faz uma (revalidad?), mas muito pouco das matérias que eles aceitam. Então, afinal quase começar a carreira, não. Estava começando, praticamente, o meu estudo profissional. Foi profissão e trabalho juntos realmente, não.

P/1 – E você lembra quem fez a sua entrevista?

R – Lembro, lembro perfeito, claro!

P/1 – Quem era?

R – Foi uma pessoa que se chama, ainda está na Avon, mas foi quem me entrevistou. José Paz, é o nome dele, um profissional jovem, muito jovem, tinha 26 anos, algo assim, e ele era gerente de controle de inventário; e ele fez uma entrevista muito simples, fez alguns exercícios numéricos de rapidez numérica. Mas foi uma entrevista muito simpática também, não. E falou um pouco, perguntou outras coisas e ao final, terminando a entrevista, que pode durar meia hora, algo assim, ele falou: “Você está contratado, acabei o processo!” E assim comecei, lembro muito bem quem foi a pessoa. E ele foi, ele tinha 26 anos nesse momento, e ele foi depois ao longo dos anos presidente Avon Venezuela também.

P/1 – E, Luis, me fala uma coisa, você lembra do seu primeiro dia de trabalho como foi?

R – Ah perfeito, perfeito, lembro perfeito, certamente momentos onde caminhei, aonde fomos conduzidos para conhecer a instalação, os primeiros amigos, tínhamos, éramos três ou quatro jovens que começamos a trabalhar simultaneamente no mesmo dia. Lembro quando saiu o anúncio da pessoa que eu estava substituindo, porque essa pessoa estava sendo promovida para uma posição melhor, eu lembro perfeito tudo isso. E aparecia o nome meu: “Luis Felipe Miranda começa hoje na Avon e tal, não sei que, nesta posição”. Lembro perfeito, claro que sim!

P/1 – E o que é que era exatamente trabalhar nessa área? O que era fazer? O que você tinha que fazer?

R – É interessante, porque essa área nesse momento tudo era manual, como falava, então (nosso diário?) uns (tragetones?) muito grandes que se falava, carbex, não sei se aqui também se fala parecido, se gerava a mão, não sei _____ falando (risos), se gerava controle a mão e registrava aí as compras e as saídas de inventário de ingredientes e componentes, e tudo que a companhia utiliza para transformar em produto final, não. Em geral, a entrada trazida de documentos de compra, entrada de ingredientes e componentes, e depois a saída também a medida que se ia consumindo em processos produtivos a saída se vai contando. Mas tudo era gerado manualmente, não. Não tinha computador, calculadora era manual somente.

P/1 – E, Luis, me fala uma coisa, tinha muita coisa, vocês importavam muita matéria-prima, como que era?

R – Sim, sim tudo que era, realmente na Venezuela nessa época tínhamos restrições também para a importação de certas coisas que eram produzidas localmente, não. Mas havia muita importação sim, tudo que era químico era muito importado, e certos componentes também, plásticos, certos plásticos eram importados, vidros também que a indústria de vidro não era muito forte. Havia tudo isso. E isso era também interessante o contato com outros Avon do mundo, tínhamos contato com fornecedores fora também. Era muito dinâmico, mas era sala grande, nós jovens estávamos juntos, não tínhamos separação, estávamos todos juntos e com escritório todo perto uns dos outros. E havia muita conversação e éramos todo mundo jovens de 21, 26 anos era jogar e trabalhar juntos, divertir-se e trabalhar, era muito divertido realmente.

P/1 – Me diz uma coisa, Luis, você falou que vocês tinham contato com várias Avons do mundo e vários fornecedores do mundo. A matéria-prima vinha basicamente de que países na época?

R – Basicamente dos Estados Unidos e também vieram, tinham algumas possibilidades de importação de algum país da Latino-América, México e Brasil mesmo, dos países maiores, não. E Estados Unidos era uma alta porcentagem, ele mesmo no momento importava de Europa também, diretamente dos Estados Unidos e nós comprávamos direto dos Estados Unidos.

[Pausa]

P/1 – Retomando então, Luis, você estava nos falando um pouco dessa coisa de trabalhar na área dos inventários, né. E os fornecedores, por exemplo, de embalagem, tinha uma fábrica na Venezuela ou eram todos importados também as embalagens?

R – Não, não. A Venezuela teve fábricas, em América Latina tínhamos muitas restrições de importação, e nesses anos em todos os países tinha muita taxa de impostos, se você tinha uma fábrica, uma (ensabladora?) ao que permitiria produzir localmente. Na Venezuela, tínhamos uma fábrica também, pequena mas tinha uma fábrica, não. E os produtos se (ensablavan?), se produziam realmente internamente, mas com muito conteúdo de importação, com muito material de importação sobretudo químicos, alguns plásticos. Mas ao final se tinha uma fábrica internamente. E na companhia tinha uma dimensão importante. E Venezuela sempre foi uma operação muito lucrativa, de muita lucratividade, muito, porque o mercado é um mercado de consumo muito grande, não. Tinha muita capacidade aquisitiva, Venezuela é um país que teve uma moeda muito estável por muitos anos, a Venezuela teve o mesmo tipo de câmbio por mais de 20 anos. Então, outros países da América Latina tinha inflação de 1.000%, 2.000% e 800%, a Venezuela tinha inflação de 4%. Era a única moeda latino-americana que você podia trocar nos Estados Unidos, era uma moeda muito, muito, muito estável. Depois de um ano, primeiro ano de mudança foi o ano 1983, que o tipo de câmbio mudou, mas em 1983 tinha o ano 1976, 1974, ou 1972, não sei, que não mudava o tipo de câmbio, era estável completamente, quatro (triênio?), quatro governos você tinha uma condição muito positiva realmente, não. Muito bom.

P/1 – Luis, eu queria que você falasse um pouquinho como é que foi o seu, a sua trajetória dentro da Avon.

R – Eu comecei, interessante porque minha vida profissional foi feita nesta companhia, não. Eu comecei, como falava, com 21 anos esse momento todo era diversão e tava trabalhando e estudava, era duro a vida, digamos, não dava muito espaço para fazer, parar muito tempo, porque saía do trabalho e imediatamente pegava um carro ou o ônibus da Avon e ia a universidade direto. E depois a noite, o dia, a noite voltava a casa cansado e o outro dia outra vez. Era uma vida, como muitos jovens fazem aqui também, é uma vida difícil. Mas nesse momento era muito divertido, a companhia tinha uma coisa que me chamou muito a atenção, era o benefício que a companhia tinha muito bons, benefícios de seguros, parte médica, enfim, muita coisa positiva, não. Essa posição de controle de inventário eu estive dois anos e comecei, era um jovem muito inquieto também e queria fazer coisas diferentes, comecei a buscar uma possibilidade de mudança de posição e consegui uma posição em tempo curto na área de custo, de finanças, de custo; e estive também dois anos e um pouco mais trabalhando, aprendendo, com muito contato com marketing, com manufatura, com contatos com outras áreas da companhia, isso foi muito positivo para mim. Depois de dois anos como, (vão se passando os jovens?), os jovens normalmente inquietos e querem conhecer alguma coisa, depois de dois anos o ciclo de aprendizado em qualquer posição tende a, depende da complexidade da posição, mas tende a se repetir de alguma forma. Então, depois de dois anos, outra vez comecei a buscar a alternativa de posição e passei a ser da área de compras, como agente de compras. Aí estive trabalhando, comprando diferentes categorias, prático, (motoyeas?) diferentes categorias dentro da área de compra. Aí estive dois anos como comprador júnior e dois anos como comprador sênior. Depois dos quatro anos que foram interessantes porque... Coisas interessantes que aconteceram nessa posição: primeiro, tive meu primeiro cubículo, meu primeiro escritório fechado, não tinha parede até em cima, não era fechado com porta, mas tinha o meu espaço próprio e muito importante, para ser humano não sentir que tem propriedade de algo, tem a representatividade de algo, não. Segundo, nessa posição você representa a companhia frente a terceiros, frente a fornecedores, essa também era uma coisa importante. E outra coisa interessante era, foi a primeira posição onde eu tive uma secretária e eram situações, digamos, que colocavam eu numa posição melhor, não. Então aí tive quatro anos, e depois veio a grande mudança realmente em minha profissão na Avon, porque começamos a sentir agora que depois disto, disto e disto tinha oito anos da Avon aonde (aonde mudei?). Então, eu estava praticamente para terminar a minha carreira de economista, tinha 26 anos mais ou menos, então eu gostaria de trabalhar em algo vinculado a minha carreira, não. Então, apareceu uma posição em área de tesouraria, sabe? Parecia interessante, trabalho com banco, falar um pouco com banco, colocação de dinheiro etc. Mas a pessoa que era gerente nessa posição de tesouraria saiu da companhia, era uma pessoa de já muitos anos na Avon, não. Saiu e eu considerei que essa posição era muito interessante e falei com a pessoa, diretor da área de finanças. Mas quando falo com ele, me fala que essa posição não vai ser passada para um gerente, que ele fazer um downgrade na posição e viria a ser um supervisor. Eu estava com compras como agente de compras sênior, quando me falou que era supervisor eu não estive muito interessado realmente na posição, eu gostaria de uma posição de gerente, não só pela posição de gerente, um pouco pela possibilidade de contato com banco, tem um nível um pouco maior. E nesse momento não estive muito decidido a mudança, realmente. Coisa que foi bom, porque ali na companhia, isso se passa na vida de todo mundo, alguém da companhia olhou que eu tinha alguma capacidade para trabalhar em vendas. Vendas é uma área muito particular, vendas é uma área de muita motivação, muita, você tem muita coisa que fazer você mesmo, tem que atuar, tem que fazer muita coisa, não. Então, me falando dessa posição, eu estava estudando para Economia inicialmente para mim não entendia como uma coisa interessante: “O que vou fazer com vendas? Não é uma área para mim, não tenho nenhum interesse em estar motivando pessoas e estar frente as pessoas falando. Eu não quero isso, eu sou economista, quero uma coisa mais séria.” Mas alguém na vida dos jovens (toca?) a pessoa, marca, faz uma diferença, ali olha pra você e encontra em você, às vezes, qualidades que você mesmo não conhece, não entende, está jovem ainda, eu tinha 26 anos nesse momento, 27 anos. Então, alguém me liga em recursos humanos e me fala: “Eu quero falar com você. Vamos colocar você em área de vendas ainda não como gerente de vendas, mas em área de vendas com possibilidade de ser gerente.” Inicialmente eu tive muito desconcertado, não entendi como uma possibilidade boa, não. Mas aceitei finalmente. Um tempo curto fui ascendido a gerente de vendas, gerente (regional?). Foi uma experiência melhor que eu tinha em minha carreira profissional nessa companhia. Foi tipo de posição que marcou meu conhecimento de negócio, minha possibilidade de seguir crescendo, não. Porque no nosso negócio vendas é realmente a licença desse negócio, conhecer a revendedora, saber quem é a revendedora, onde ela mora, que ela faz, que ela gosta, que ela não gosta, quem é consumidor dela, que consumidor consome, que não consome, onde mora. Mas além de ter uma profissional a vendas para mim, eu tive a sorte de estar pelo menos três anos como gerente de vendas. A posição de vendas me ensinou, tive a possibilidade de

aprender muito sobre as pessoas, o ser humano, a possibilidade de entender que nossos países têm muitas necessidades e nós não podemos esquecer que isso acontece muito perto de nós, não. Eu tive a oportunidade de conhecer a famílias muito muito pobres que estão, que ainda estão em Caracas, não. Como pessoas vivem em condições muito difíceis e como a nossa companhia tem a capacidade pra transformar a vida das pessoas, as pessoas que moram em lugares muito humildes, que encontrem nele uma possibilidade de fazer algo produtivo e em um tempo relativamente curto transforma a sua vida e a vida de seus familiares, seus filhos e seus esposos. Há algumas mulheres, há muitas mulheres que são pai e mãe simultaneamente. Foi uma experiência profissional e de vida muito rica para mim, não. E aí estive quase três anos muito motivado, contente, conheci muito de Venezuela, viajei muito pelo país. Depois disso apareceu a oportunidade de...

P/1 – Deixa eu te perguntar uma coisa.

R – Claro, claro!

P/1 – Você me disse que teve uma pessoa que olhou pra você e viu esse potencial. Você sabe quem foi...

R – Claro, claro que sim.

P/1 – ... Essa pessoa, quem...

R – Estive com quem orientava a parte de tesouraria e era uma senhora, que hoje não está na Avon, uma mulher que trabalhava e nesse momento foi promovida como diretora de vendas. Ela havia olhado, havia olhada a mim alguma oportunidade fazendo apresentação, eu não sei como ela me olhou, mas ela foi a diretora de vendas, (Loli Arauto José Amélia?). Ela ligou para mim e queria entrevistar-me. E lembro perfeito a entrevista com ela, ela fez muita pergunta, não. Essa entrevista, (relembro?) muito a entrevista, eu lembro que era em um escritório fechado, ela fumava, nessa época era possível fumar dentro do escritório, a pessoa fumava dentro do escritório, e eu apertado não pude respirar com a entrevista o cigarro que tinha ela. Era um salão fechado, sem janelas. Mas ela fez muita pergunta, era uma mulher, ela é uma mulher, ainda está viva, graças a Deus, que nunca estudou, ela não era uma pessoa formada, não era uma pessoa formada de uma maneira formal, mas era uma pessoa com uma inteligência impressionante. E eu falava em dias passados que o que mais me impressionava nela é a capacidade que ela tinha de saber exatamente o que não sabia, que é uma coisa que muitos nós sabemos, uma vez sabe relativamente aquilo que não sabe. Mas muitas poucas vezes sabes o que não, e o que não sabe tens que aprender. Ela tinha capacidade de fazer as perguntas certas em momento certo e de preparar a pergunta muito bem feita, pergunta que permitia a ela saber o que não sabia e a única forma de aprender é entender o que não sabe. Ela me ensinou muito realmente, além dessa primeira entrevista que foi muito engraçado, ela me falava coisas como, por exemplo: “Você tem problema em trabalhar com mulheres, com chefes mulheres?” Nossa chefe minha vai ser mulher! (Risos). A pergunta era um pouco difícil de: “Você tem problema de trabalhar com chefes mulheres?” “Não, nenhum problema!” Depois nós com o tempo fomos muito amigos, depois de um tempo muito curto demos risada essa entrevista, eu falava: “Você me fez uma pergunta difícil, você me perguntou se eu tinha problema para trabalhar com mulher e minha chefe vai ser mulher. E a chefe de minha chefe era mulher também.” A resposta não era muito simples, não. Mas, além disso, eu nunca tive problema para trabalhar com mulher, ao contrário. Foi interessante trabalhar com essa pessoa, não. E ela foi a que me entrevistou e estava em férias nesse momento e ela insistiu para trabalhar comigo, quando eu tive a entrevista ela disse: “Eu não vou entrevistar uma pessoa e você vai ser a pessoa.” Ela me deu um voto de confiança, uma tranquilidade. E comecei com ela e aprendi muito, não. Com esse sentido comum, eu acho que na vida, eu era jovem e eu, jovens se preocupam muito e eu estava muito bom para estudar MBA [Master of Business Administration], máster, outro MBA, máster. Tudo bem, eu acho que é bom estudar, não é, nunca é demais, mas aí há muitas coisas mais que somente estudar formalmente, tem que ter as habilidades de pensar muito mais, a habilidade de dedicar-te pela parte formal, mas também a parte não-formal, a parte espiritual. O escritório não é ponto _____, é muito mais amplo que isso. Tem riqueza também se alguém quiser fazê-lo, mas do meu ponto de vista de conhecer-se muito melhor, entender a habilidade e saber exatamente aquilo que não sabe, não, e aprender e estar sempre aberto a aprender. Você terminou o MBA, você terminou outro MBA, você terminou outro MBA e você não sabe ainda nada, é porque, às vezes, a pessoa... Eu escutava os jovens: “Ah, eu tô graduado e tenho um MBA e acabou já.” Não acabou nada, (pense bem?) que você está começando. Então, essa pessoa me ensinou muito que é simples e que é difícil aprender, não. Mas se você conhece ou não conheço o que está _____ mais simples fazer o trabalho e aprender. Ela foi uma pessoa que de, alguma maneira, me contratou e onde aprendi muito, com quem aprendi muito. Depois de um tempo estava eu trabalhando em vendas, dois anos e oito meses, normalmente a pessoa de vendas dura muito tempo, seis, sete anos, oito ano, a pessoa fica muito em vendas, não. Eu tive a sorte em minha carreira profissional que nunca estive muito tempo em mesma posição, isso melhora a possibilidade que um tempo relativamente curto tive a possibilidade de aprender muitas coisas. Então, é engraçado porque quando se tinha oito meses, o presidente da companhia de Avon em Venezuela nesse momento me convidou a trabalhar em marketing, outra surpresa pra mim, porque agora eu sou uma pessoa de vendas (risos), antes não era, mas agora sou. Por que eu ia a marketing? Marketing é uma posição diferente. Marketing para nós aqui nessa companhia, marketing é estratégia a longo prazo, é um pensamento muito mais estratégico; vendas é muito mais execução, é muito mais motivação, é muito mais atuação, não. Então é interessante porque eu não me achava nesse momento em marketing, mas outra vez ali olham você: habilidades e oportunidades que você tem que você mesmo não olha. Por vezes é um mentor, você tem por um mentor uma pessoa que conduz você, é muito importante, te ajuda a tomar caminhos, a tomar decisões que você por si só, às vezes, não consegue enxergar, não entende realmente o que vem a frente. Esta pessoa insistiu muito para eu entrar em marketing, mas não queria, eu gostava mais de intermédio, não queria sair de vendas, ele insistiu muito este gerente geral. Então, lembro em nessa indecisão de: “Por que vou sair a marketing se eu gosto de vendas?” Fui a falar com esta senhora, (Loli Arauto?), a sua casa para falar: “Como faço para dizer ao presidente da companhia que eu não quero estar em marketing?” Não é tão simples, não. E eu lembro que eu fui a falar na casa dela e (lhe

contar?) quais são as minhas preocupações de ir a essa posição. Então, ela me fala, me disse: “Luis Felipe, eu acho que você vai ter que aceitar.” Digo: “Por que? Mas eu quero estar em vendas e vendas está...” Veja, ela me... Ela me _____ (falou?) duas coisas que marcaram minha decisão. Ela me falou uma coisa muito certa também: “Você sabe o que acontece com você? Aconteceu com você e por isso você quer ficar em vendas, é que você sabia todas as respostas, e quando você sabia todas as respostas trocaram as perguntas. Então, você está colocando-se em uma posição ou o estão colocando em uma posição, onde você está saindo da sua área de conforto, você já não sabe as respostas, as perguntas são distintas. Então é difícil, mas vai ser uma coisa distinta.” E o presidente da companhia me falou um momento que eu estava tendo um pouco de resistência a aceitar a posição e ele me falou: “Se você fica onde está em vendas na Avon agora, tudo bem, você vai seguir crescendo na companhia. Mas você vai seguir fazendo, mais ou menos, coisas parecidas. Hoje se abre um horizonte distinto, se abre um horizonte diferente onde você vai aprender. Se daqui a cinco meses, se você fica em vendas, você vai aprender isto, se você passa a uma área que você não conhece, você vai aprender isto com muito mais desafio, com muito (extremos?) possivelmente, mas com muito mais possibilidade de ampliar o seu conhecimento.” Mas efetivamente é assim, não. A discussão foi evidentemente a melhor, mas para mim esse momento não era a melhor. Eu tomei a decisão, não tive muito caminhos também, quer dizer, tomei a decisão de tomar a posição de marketing, superinteressante. Tendo o conhecimento de vendas é muito mais interessante passar a marketing, porque você conhece quem é seu cliente, quem é sua revendedora; agora, é muito mais simples entender o que ela necessita e eu conhecia elas. Eu conhecia elas, conhecia com precisão quem era ela, agora, era muito mais fácil para mim entender o que vamos falar a ela, entendia, eu conhecia realmente quem era essa pessoa. Então, foi uma experiência muito linda, foi uma experiência de dez meses interessante de trabalhar nessa posição. Depois de dez meses havia passado nesse momento 12 anos, nesse momento já tinha 12 anos na Avon.

P/1 – Pera aí, calma, que agora eu quero te fazer uma pergunta (risos). Você nos disse que quando você foi pra área de vendas, você viajou o país e você foi conhecer, realmente, as revendedoras. Vou usar uma expressão, mas assim que “braço” da Avon mais forte tava lá na ponta? Você consegue entender? Que valor da Avon tava lá na ponta mais forte?

R – Para mim?

P/1 – É, que você percebeu.

R – Valor para mim, muito importante que nós tínhamos muito forte, muito forte dentro da companhia é respeito. O respeito por um ser humano, realmente. Agora, uma pessoa que tem pra mim todas condições, todos os adjetivos muito forte, uma pessoa muito simples, mas muito forte. É o valor de toda a pessoa que tem uma aproximação com essa revendedora, que mais além de um número, mas internamente é um ser humano que cresce, é um ser humano que necessita um respeito e uma oportunidade. Todos nós jovens nesse momento aprendemos a respeitar isso, o valor de respeito muito grande, não. O valor de humildade, um valor de humildade sincero, não humildade como uma atuação (resumido?), não, uma humildade honesta, uma humildade alegre, uma humildade forte que você desfruta do bem, vocês estão sempre aprendendo. Como eu falava de (Loli Araujo?) dizia que ela era uma pessoa grande, porque tinha a humildade, a tremenda humildade de dizer: “Não sei.” Que é a mais difícil de se dizer, porque os jovens não sempre, como eu, eu concordo que os jovens se preparem, não tô indo ao contrário. Eu tenho um filho que está estudando agora nos Estados Unidos, mas ao final do dia não importa o quanto estudes, muita coisa não irás saber, entende? Por mais que 10, 50 MBA que você tenha é importante saber esse princípio da humildade: “Não sei. Para eu aprender o que não sei, tenho que saber o que não sei.” Eu quero dizer humildade, respeito e confiança são valores fundamentais que eu encontrei, encontrei e cultivei e tratei também de desenvolver mais, não, nesta companhia.

P/1 – Luis, você fala que quando você vai pro marketing você ficou dez meses no marketing. Qual era a estratégia da Avon pra Venezuela? Existia uma diferença nesse momento da estratégia pra Avon na Venezuela pro resto do mundo? Como que era isso?

R – Nesses anos, eu estou falando neste momento do ano 1993, mais ou menos, 1993. Nossa companhia era uma companhia global, porque estava no mundo inteiro, mas não era uma companhia com uma atitude muito global. Porque também o mercado seria muito insulado, tinha uma regulação muito, o país era muito fechado, o Brasil mesmo era um país muito fechado, não tinha muito relacionamento com o mundo inteiro. Mesmo a Venezuela também com toda a possibilidade que tinha era também um país fechado. Então, era, realmente nossa companhia, era uma companhia muito entrada a cada mercado. Tínhamos uma estratégia obviamente regionais e globais, mas tínhamos uma companhia muito local, você olhava só um folheto e você olhava produtos com nomes similares completamente distintos em desenhos entre um país e outro. Então, não era uma companhia global como hoje é realmente, não. Havia muito estratégias comuns, mas ao final havia muito a forma como levar a cabo a estratégia, como desenvolver as estratégias era muito diferente entre mercado e mercado, não. E a Venezuela era um país em desenvolvimento, a operação em desenvolvimento muito forte, muito forte com muito recurso. Era uma das operações mais produtivas que tinha a Avon, mais lucrativas que tinha a Avon no mundo inteiro. A condição do país também, a estabilidade da moeda, todos os países tinham nessa época, 1989, 1990, tinham, haviam passado, aqui vocês no Brasil passaram por Plano Cruzado, Cruzeiro, todo dia havia um plano diferente, em Argentina também. Venezuela tinha uma moeda muito estável, tinha condições de país também muito forte, não. Era um país interessante para trabalhar, tinha muita estabilidade nesses anos. Então, não sei se isso responde um pouco a sua pergunta, não.

P/1 – Sim. Outra pergunta com relação a isso: você nos colocou que quando você foi pra vendas, você teve todo um conhecimento e influência da sua diretora, no sentido, e de alguns conhecimentos que ela trouxe de você saber, né, perceber aquilo que você não sabe, os valores todos que

foram adquiridos. Quando você vai pro marketing que é que foi que, o que essa experiência te trouxe de mais marcante? O que você aprendeu realmente ali?

R – A parte mais importante pra mim no marketing foi o desenvolvimento, o fortalecimento mais de estratégia, de pensamento estratégico, desenvolvimento e fortalecimento de pensamento estratégico. Eu não estou a pensar na campanha hoje, em momento de hoje, a vida de hoje sendo que a gente vai vender daqui a um ano, que a gente vá fazer para aumentar a participação no mercado aqui um ano e meio. Marketing ajudou a me desenvolver o pensamento estratégico muito mais forte, é entender de (ser?), é entender o mercado, entender a estratégia de price, é coisa distinta, é algo que você não vai olhar o resultado hoje, você vai colocar a frente, não. Bem das... Foi mais curto prazo, foi execução, foi conseguir... Marketing é planificação, estratégias a mediano prazo, é um pouco isso, não. Conhecer o produto também, conhecer as estratégias globais também, tive contato com Nova Iorque, muito mais do que tínhamos em vendas, vendas é muito mais local, marketing é muito mais estratégia corporativa, não. É um fortalecimento grande.

P/1 – Aí você saiu do marketing, foi para?

R – Terminando o marketing, esse processo de marketing meu chefe falou, o meu chefe em marketing era Alberto Moreau, é o nosso atual vice-presidente de marketing aqui no Brasil, venezuelano também. Terminando a experiência em marketing, em dezembro de 1993, o presidente da companhia que me chamou de vendas a marketing me ligou um dia, queria falar comigo, é uma pessoa de poucas palavras, mas quando tinha palavras eram muito precisas (risos), não. Então, ele falou pra mim, me disse que tinha uma oportunidade para trabalhar fora do país (eu tinha 12 anos na Avon Venezuela) pra trabalhar fora do país para uma operação pequena no Caribe, em República Dominicana, como _____ gerente geral dessa operação. Pra mim nunca havia estado na República Dominicana, não conhecia a República Dominicana e então foi uma experiência, foi um oferecimento bom, porque você foi considerado preparado e eu queria muito ser diretor de marketing, não. Então, a possibilidade de trabalhar fora do país era uma oportunidade interessante, eu não sabia de que tamanho tinha a operação, não sabia nada. E quando ele ofereceu isso eu pensei, tive um fim de semana para tomar a decisão e eu pensei que realmente era uma boa oportunidade, uma oportunidade de entender que era uma operação completa, integral, totalmente e a possibilidade de fazer algo distinto. Acho que se algum jovem me fala, um filho me fala permanentemente isso que eu os recomendo, os caminhos podem ser muitos diferentes, mas o que eu recomendaria é tentar fazer o mais, que você possa e aprender o mais que você possa, em tempo mais curto possível. Possivelmente não também estar 15 dias lá e você não aprende nada, quando você, o tempo que você está em uma posição qual seja o tempo, não tem um tempo cronológico preciso, dizer: “É um ano, dois anos.” Depende muito de: “O que estou fazendo não está me motivando muito.” Esse é o tempo suficiente para si. Não é o tempo que se sinta como, é o tempo que você diga: “Aqui não estou aprendendo muito mais.” E esse, digo, marketing a gente, eu penso que eu poderia estar mais tempo também, mas o presidente da companhia me olhou com possibilidade de manejar uma operação pequena, não. Então, fui a República Dominicana, a Avon República Dominicana, conhecer o país, não conhecia, um país pequeno, país de oito mil habitantes, 48 mil quilômetros quadrados, um país lindo com muitas praias, resorts. Mas era uma oportunidade de manejar uma operação, dirigir uma operação sucinta com um grupo pequeno, uma companhia de menos de cem pessoas, 96 pessoas, 97. Tinha uma renda pequena com 4 milhões de dólares no ano inteiro, e tinha, ainda era uma companhia que estava com perda, uma companhia de 12 anos, mais ou menos, mas estava com 700 mil dólares de perda, não. Uma tremenda oportunidade. Você deve quando, deve olhar a coisa boa quando as coisas não estão tão boas, pois era uma oportunidade, sim? Quando as coisas estão muito boas, as oportunidades são menores, aprende também, mas são menores as oportunidades. E aí começamos, em 1994, era 1994, trabalhando na República Dominicana, foi uma experiência lindíssima, lindíssima realmente, porque havia tudo para fazer, a pessoa tentou fazer coisas distinta, a operação tinha 12 anos já, mas estava dando perda por muito tempo. E eu encontrei nisso uma oportunidade importante, eu saí do radar, eu sempre falo isso o radar da Venezuela, eu saí _____, pois Venezuela seria obviamente com todo o seu time, estive fora na República Dominicana seis anos. E nesses seis anos, a companhia tinha, vendia 4 milhões de dólares, estive com esse grupo de pessoas e pessoas simples. Eu sei, acredito muito na simplicidade das pessoas, a simplicidade não significa que a pessoa não se prepare, não significa que não estude, não, sim, mesma. As pessoas pode aprender, pode me dar, pode entregar-me, queria fazer um time, não arrogância, a gana de crescer. Esse time juntos fomos trabalhando, fazendo coisas, pedindo ajudas, sabendo o que não sabemos e perguntando o que não conhecemos. E em um tempo relativamente curto na companhia, a gente começou a crescer, crescer, crescer e a manter uma rentabilidade em termos porcentuais, a rentabilidade maior do mundo foi em República Dominicana, em três anos de operação juntos e com as pessoas nos permitiram um investimento muito bom. Construímos um local nosso, em República Dominicana tinha um local alugado, construímos uma coisa própria, num país pequeno não é muito habitual isso. E ao cabo de seis anos, fizemos (e eu tenho uma foto, daqui a pouquinho te mostro), fizemos, aprovamos, inauguramos um local novo. Vendendo assim hoje, a companhia nunca estive, ninguém de alto nível lá, muitas pessoas visitaram a República Dominicana e em seis anos a operação que vendia 4 milhões de dólares, terminou vendendo 40 milhões de dólares e a perder 700 mil dólares começamos a ganhar, terminamos ajudando, tendo um lucro de quase 13 milhões de dólares, não. A operação produtiva com pessoas simples.

P/1 – Quais foram as estratégias que essa equipe produziu ou fez? Ou que diagnóstico você fez junto com a sua equipe pra sair de uma empresa que tinha problemas, estava deficitária para uma operação lucrativa?

R – Perguntas extremamente interessantes. Não tínhamos a estrutura que hoje temos regional, global. Ninguém focava muito na República Dominicana, uma operação pequena, 700 mil dólares para uma companhia de tantos milhões de dólares de capital não é tão importante a perda. Então, o primeiro que eu acho que a gente fez juntos foi trabalhar um pouco na autoestima da companhia, não. A companhia não tinha autoestima. Se você não tiver autoestima, você não é capaz de nada. Se você fica pensando que tudo que você faz não serve para nada, e que você está condenado ao fracasso, você não consegue nada. Trabalhei a autoestima das pessoas e não podemos fazer distinto, não podemos fazer coisa

diferente. Entender um pouco melhor o mercado: o mercado pedia coisas importadas, porque a República Dominicana é um país que depende muito da importação, é uma economia de porto, uma economia pequena; então, foi entender qual a linha de produto a gente tinha que ter. Melhorar certos processos e entender muitas coisas que não estavam acontecendo bem, porque esse processo tem um pouco de deficiência, muitas pessoas tocando _____ e, às vezes, e fazem coisas incorretas. Então, colocar a casa em ordem, eu diria que foi o primeiro. E depois estabelecer um projeto e um plano de médio e longo prazo de participação no mercado, de linha de produto e melhora de imagem, e autoestima finalmente, não. Então, essas coisas juntas, com o apoio de grupo global de fazer algumas limpezas, inventário que não serviam destruir, enfim, muitos processos em meio. Foram dando como resultado melhores resultados ano a ano, a companhia foi crescendo e as pessoas foram acreditando em que: “Nossa, podemos fazer algo distinto. As coisas estão acontecendo e por que não fazer? E por que não fazer isso? E por que não fazer seguir crescendo, seguir crescendo, não?” Até construímos. O dia mais feliz de todos nós, nessa equipe, foi o dia em que nós terminamos _____. E a experiência pessoal foi muito linda, porque quando você está numa companhia grande, muito grande, muitas pessoas intervêm nas decisões, muitas pessoas, você tem uma equipe. Quando você está numa companhia pequena, você faz tudo, você participa em tudo, não faz tudo, você participa em tudo. E eu lembro quando saía em Avon, em República Dominicana, desligar a luz, enfim era como se fosse a sua casa, não. Esse processo da Avon foi muito interessante. A escolha do terreno foi muito linda, foi uma escolha bem particular, eu lembro de estar nessa foto com o meu filho, chiquitito, tinha dois anos e meio, 3 anos e íamos ver o terreno que íamos comprar e todo dia passava a ver como estava a construir como se fosse a casa de um, não, que estava construindo, que estava levantando as paredes. E as pessoas integraram esse processo. Então, o amor que a pessoa devia ter pela companhia, a autoestima, que isto foi construído produto e resultado foi muito bom. Esse foi um processo extremamente lindo, porque começou com as pessoas e começou com a autoestima, não. Eu sou o que acha que se você tem um time sem autoestima, sem respeito a si mesmo é difícil que nada acontece em positivo, não. Isso se construiu com a pessoa, nós fizemos uma evolução, contratamos novas pessoas e a companhia foi crescendo, terminamos com 160 pessoas, mas não foram muitas as pessoas... Nós demonstramos que a gente podia fazer muita coisa com o número de pessoas similar, não. Nós não tínhamos que crescer muitíssimo, a companhia foi muito produtiva por muitos anos.

P/1 – E quando você chegou na República, dessa equipe, quem é que te chamou mais a atenção?

R – Na República Dominicana? Muitas pessoas. Havia uma, tínhamos, por exemplo, uma a pessoa que eu lembro uma jovem, nesse momento, que era a vice-presidente, vice-presidente não é um gerente, mas é o vice-presidente de marketing, uma pessoa que tinha dez anos na companhia, nessa companhia que tinha 12. Chamou muita a atenção uma pessoa humilde, muito humilde, possivelmente nesse momento lhe faltava um pouquinho de força. Humildade não significa ser fraco, humildade significa ser grande para entender valores e, não sei, mas o seja com força, a mesma força que alguns dizem: “Eu sei tudo,” há os que dizem: “Eu não sei nada,” ou “Não sei isto, não sei isto em particular.” A pessoa fica pensando que humildade significa, não só humildade, outra coisa, não. Ela é uma pessoa que aprendeu a ser um bocado mais forte ou ela iria continuar na República Dominicana. Tinha trabalhando na República Dominicana eu acho que com 23, 24 anos ela ficou na posição. Então, ela marcou muito, porque era uma pessoa de princípios, a pessoa que gostava muito dela, porque era uma pessoa que dava sempre uma boa palavra, sempre me dava um bom conselho com humildade; e cada vez com mais força que isso foi por seu aprendizado, ela foi ter humildade para ir com um pouco mais de autoestima, não. Um pouco mais de: “Eu sou a pessoa, eu sei o que temos que fazer. Acreditem em mim.” A humildade não significa não ser líder, ao contrário, não. Então, ela hoje é líder pela companhia, está fazendo um trabalho maravilhoso, é uma pessoa que para mim foi muito importante nessa transição e hoje também seguiu trabalhando na Avon.

P/1 – Você nos disse que os produtos, na verdade, quando vocês fizeram uma análise do mercado e até dos produtos, né? Que produtos tinham uma demanda muito forte?

R – Em República Dominicana tem influência muito grande dos Estados Unidos, tem muito produto que entra legal e ilegalmente dos Estados Unidos, não. Então, tinha, por exemplo, todo o que é desodorante, entram contêineres de produtos falsificado e alguns casos produtos ilegais, em geral, produtos bons, mas ilegais que não pagam impostos. Há muito produto, desodorantes que foram muito forte. Renew, a linha Renew nossa daqui vendeu muitíssimo na República Dominicana, muito, muito. Produzia nos Estados Unidos, era basicamente importado dos Estados Unidos, não tínhamos fábrica, não justificava ter na fábrica. Então, pouco a pouco fragrâncias foram crescendo muito em República Dominicana trazendo dos Estados Unidos. Então, teve muita linha, mas um negócio muito produtivo, muito lucrativo realmente, muito forte.

P/1 – Você nos falou também do problema de processos, que você percebeu que tinha alguns processos que estavam em desacordo, vamos dizer assim. Que processo que você percebeu que precisava realmente mexer?

R – Era um processo de controle muito fraco, não. Por exemplo, tínhamos, lembro quando começamos a trabalhar, em 1994, muitos dias de inventário, muitos muitos de inventário, mas assim não tinha como produzir nada, porque o inventário estava desbalanceado. Não tínhamos sistemas, a companhia tinha uma falta de sistema muito grande, o sistema era extremamente precário. Só para que você tenha uma ideia o que fazia na companhia, dá muito risada, eu tive lá, comecei lá em 1994. Em 1997, 1998 tivemos um furacão muito forte lá, eu estava lá na República Dominicana. Então, você para evitar que a informação se perca com o furacão, porque estávamos na casa antiga, não havíamos construído ainda o novo local, estávamos construindo, mas ainda estávamos na velha, o computador central, o coração da companhia que era toda a parte de faturamento, era um computador pequeno assim, não. Eu deixei na minha casa, deixei em minha casa o computador e coloquei um (sítio?) muito seguro para que não vai perecer a informação, tava todo o faturamento, está todas as contas por cobrar, as contas por receber, todo esse tipo de coisa tínhamos nesse computador. Então, esses sistemas eram muito fraco pra gente, não. Os processos eram fracos, os sistemas eram fracos, os

controles eram fracos. Todos tinham que colocar e tinham que, obviamente, investir em sistema. E sistemas computacionais não tinham, nesse momento, quando cheguei na Avon na República Dominicana não tínhamos nenhum computador, não tinha uma impressora, na hora que eu queria imprimir algo tinha que pedir impressora ao departamento de _____, que tinha uma só impressora para toda a companhia. Eram coisas como essa, não. Tão simples e tão importantes como isso. Por final a companhia agora é uma companhia que tem todo equipamento, muitos computadores. A companhia foi crescendo, foi evoluindo de maneira importante, não. Essa é uma experiência, sabe, é uma experiência de vida e profissional super interessante, não?

P/1 – Bom, saindo de lá pra onde você foi, Luis?

R – Terminou a experiência na República Dominicana eu tive, durante os seis anos na companhia me ofereceu muitas coisas, essa parte de minha história. Eu lembro lá 1996, 1997, aqui no Brasil havia um presidente no Brasil, o Marcelo era o presidente dessa época, ele me ofereceu vir aqui no Brasil para ser o diretor de vendas aqui no Brasil, porque os resultados de República Dominicana eram bons, e as pessoas começaram a falar dos jovens e das pessoas que estavam fazendo alguma diferença, não. E, então, ele me ofereceu vir aqui no Brasil, a trabalhar aqui no Brasil. E eu lembro que ele me convidou e fez uma conferência em Natal aqui, eu vim e ele me tratou muito muito bem, fomos juntos a uma conferência em Natal, em Salinas de Maragogi, viajamos juntos em avião com ele. Esse foi o ano, certamente em meses mais tarde, um avião de Tam caiu em Congonhas, foi, eu vim para aqui em agosto, caiu em setembro, outubro, algo assim, então isso aí saímos em Congonhas. E lembro que era, queria que viesse para cá, mas eu estava trabalhando nesse momento em República Dominicana e estava construindo o novo local, não. Estava em todo esse processo, estava desfrutando muito desse processo, esse caminho até algo final, não. E, graças a Deus, comecei a vida com aquele movimento cambiaria a pessoa. Graças a Deus, nesse momento falei, decidi não aceitar a proposta, com muito temor, não. Porque nesse momento você fala: “Nossa, vai ser difícil justificar não querer ir a trabalhar numa operação dessa dimensão como o Brasil, o Brasil e ficar na República Dominicana.” Mas eu sentia tanto, tanto, tanta alegria de ver como estávamos caminhando e como estávamos indo e ainda não havia terminado. Quero dizer, sair daqui não seria o momento. E fiquei, não. Fiquei na República Dominicana.

[Pausa]

P/1 – Continuando, vamos lá então, Luis. Você tava contando que você não aceitou a oferta para vir para o Brasil.

R – Exato. Nesse tempo realmente o interesse era terminar isso que eu considerava que estava fazendo na República Dominicana um projeto, não. Às vezes, você tem que ter uma clareza de quando um projeto deve acabar. E eu não aceitei realmente. Foi difícil, porque Ademir Seródio, o presidente dessa época, estava muito interessado que eu viesse para cá, mas eu disse que não, e considero que foi a melhor decisão. Depois de dois anos, considero que foi a melhor decisão nesse momento. Então, fiquei na República Dominicana, terminamos a construção de novo local. E interessante, porque a vida, às vezes, te dá essas coisas, contingências, não. Eu tinha, estava muito, muito possível minha mudança de República Dominicana para Porto Rico, e Ilha de Caribe também, mas muito americano, não. E eu estava contente com esta possibilidade de ir a morar em Porto Rico, não. Então, mas esse tempo quando a gente tava na decisão em Porto Rico, apareceu a oportunidade de voltar a Venezuela, na Avon da Venezuela como presidente de Venezuela, da Avon Venezuela. Então, isso foi uma tremenda oportunidade, não. Porque era voltar depois de oito anos, voltar a mesma companhia que eu havia começado, com 28 anos, mas voltar como presidente dessa companhia, não. É uma experiência que eu vou falar um pouquinho disso, mas em esse momento quando estávamos discutindo, ainda não havíamos terminado. Havíamos terminado já o local na República Dominicana, nós não mudamos para o novo local. Em maio de ano 1999, maio de 1999, sim, maio 1999 isso foi. Então, já estávamos mudando e entre uma coisa e outra, aí nós havíamos terminado, sabe, como uma casa, às vezes, muda mas não terminou ainda tudo e tal. Ainda não havia feito a inauguração de local. Era uma coisa nova, completamente toda a oficina, móveis, tudo foi novo, completo. Todo o anterior, isso também ajudou muito a autoestima da companhia muito forte. Nós íamos ganhar: nós construímos em novo local, não como consequência que a companhia deu o dinheiro, como consequência do que foi feito, se financiou com o próprio dinheiro da própria companhia. A Avon Corporate não deu um só centavo, foi, não deu um centavo deles, foi um centavo que foi gerado pela própria companhia, não. Então, deu tempo até fazer a inauguração e tudo antes. Nós fizemos a inauguração de novo local da República Dominicana e eu havia sido transferido para a Venezuela, aceito a posição da Venezuela, mas não havia ido. Foi em março de 2000 que foi a inauguração oficial, novo local, e eu em abril do ano estava tomando posição em Venezuela como presidente da companhia, não. Isso foi uma experiência muito linda. Foi, para mim, indo pro pessoal foi, eu senti como foi o reconhecimento do meu esforço como eu falei, sair lá, ninguém falava muito de mim lá em Venezuela e trabalhei na República Dominicana com toda a equipe tratando de fazer o melhor, construindo um futuro sem pensar muito em que viria depois, quais são os novos passos. Mas esta companhia deu a oportunidade de oferecer a oportunidade no momento adequado. E eu na Venezuela como uma experiência muito linda, porque além da posição, a Venezuela é uma operação, a República Dominicana era uma operação de 150 pessoas, Venezuela é uma operação de 1.600 pessoas, não. República Dominicana era nesse momento, estávamos deixando a operação com 38, 39 milhões de dólares de vendas, a Venezuela é uma operação de 300 milhões de dólares. Venezuela tinha uma manufatura, a República Dominicana não. Era uma dimensão muito distinta, digamos, não. A Venezuela é um país muito mais complexo e nessa época ainda mais, porque tínhamos ao nosso amigo, já havia tomado a posição o Chávez. Então, mas foi uma coisa muito linda voltar a operação. Eu lembro o primeiro dia que me tocou entrada a operação da Venezuela foi muito especial para mim, foi de alguma maneira entrar ao mesmo local que eu havia entrado como, aos 21 anos, como uma posição de jovem, como pode todo jovem e depois de 18 anos entrar como presidente da companhia, havia estado seis anos. Foi, em pessoal, muito gratificante, não. E também desafiante, porque muitas pessoas que, e havia a parte profissional não tão simples, muitas pessoas que haviam me visto muito jovem, eu saí de República Dominicana, de Venezuela para República Dominicana eu tinha 33 anos, e não fui diretor, eu era gerente. Eu fui a ser gerente geral de uma companhia pequena, sem ser diretor a voltar com 39 anos como presidente da companhia não era tão simples para muitas pessoas aceitarem. Esse processo humano lógico é interessante, não. Muitas pessoas

que foram chefes meus e eu entrava a República Dominicana sendo chefe deles. A (Loli Arauto?) que você fala, lembra que falava a Loli, eu cheguei a Venezuela e fui chefe dela. A mesma pessoa que havia me recebido, que havia me contratado para vendas, que havia me entrevistado, que falou-se as mulheres... A minha vida me tocou a possibilidade de ser chefe dela depois. Alberto Moreau, que tá aqui na Venezuela, que foi chefe de mim em marketing, eu cheguei na Venezuela e fui chefe dele, e outros mais. Outra pessoa que nunca foi chefe meu, mas era diretor e vice-presidente, quando eu tinha a posição muito alta. E é interessante, e aí que eu disse que é importante sempre haver sido uma pessoa humilde, sempre uma pessoa normal, não criar diferenças hierárquicas que (estancem?) as pessoas, as diferenças hierárquicas devem ser simplesmente posições eventuais, transitórias que aproximem as pessoas, não que as distancie, ao contrário. Eu tive muita, muita experiências interessantes de pessoas que foram chefes meus, eu tive outra pessoa que trabalhou aqui no Brasil, é venezuelano, mas trabalhou aqui também, e eu me lembro quando ele saiu de compras, era de compras em outra área; eu fiz, tava em compras em Venezuela e fiz uma experiência para ele, e eu falava de que ele foi chefe meu também e eu depois fui chefe dele. Mas eu falava que, nesse momento dirigindo a palavra para ele: "Que o lindo de nossa relação é que ele nunca foi chefe meu e eu nunca fui chefe dele, fomos sempre amigos." E esse é um lema importante: não importa a posição em que te encontres. Na vida, as posições hierárquicas são sempre circunstanciais. E ao final desfrutamos muito, tanto ele sendo chefe meu, como eu sendo chefe dele (na realidade?) aconteceu. Não é tudo cor de rosa, porque os seres humanos, somos todos complicados, não. Alguma posição, algumas pessoas que não aceitaram com tanta facilidade, mas faz parte do processo de desenvolvimento também, para mim foi um imenso desafio assumir a posição, onde muitas pessoas olhavam com respeito e com carinho também e outras pessoas não tanto. Muitas pessoas diziam: "Por que é ele que saiu do radar, voltou ao radar. mas nesta posição e por que eu não?" Isso é humano. Esse foi outro imenso desafio de conduzir, digamos, ou de administrar como líder uma operação, não. Como conciliar sentimentos positivos e outros que não eram tanto para que a operação siga sendo uma operação próspera? Isso foi um tema. Outro tema foi circunstâncias muito adversas no país, não. Aí nos tocou tudo, nos tocou o controle de câmbio, nos tocou o intento de Golpe de Estado, greve geral em país, nos tocou tudo. Como fazer com que as pessoas sigam acreditando em país sendo um país como provenir e com futuro em circunstâncias tão negativas? E estar em primeiro. E eu lembro que as experiências que posso repartir com você: eu lembro uma vez, tivemos uma greve que se estava fazendo greve nacional, estava fazendo contra Chávez, e digamos, a companhia termina sendo também, em uma mesma companhia termina existido um mini-país, tinham as pessoas que adoravam a Chávez e as pessoas que não queriam mais Chávez, era um país, né. Então, os que não queriam mais Chávez, que normalmente eram profissionais, a gente um pouco mais de classe média, ele queria que a companhia fechasse: "Estamos em greve! Por que estamos trabalhando?" E as pessoas que estavam na manufatura, o operário, eles queriam trabalhar porque são, porque honra trabalhadores. E a posição da companhia era: "Vamos trabalhar, porque não temos uma participação política nisso. Nós somos uma companhia que nós temos as revendedoras e elas tem revistas, e se não enviamos produtos, ela não vende." E foi duro, sabe, as pessoas falavam muito, diziam: "Por que estamos trabalhando?" Dizia: "Porque vamos trabalhar hoje, que é greve de um lado; e o dia que é greve do outro lado, vamos trabalhar também, afinal somos companhia independente." E eu estava primeiro na companhia, chegava em primeiro, saía em último. Em momentos onde haviam manifestações muito agressivas em país. Aqui, eu não sei se vocês olhavam a TV, mas era muito duro. E também estar influenciando um, porque uma sociedade não é somente um presidente da companhia, é um membro da sociedade, é um cidadão da sociedade. E entende também que seu filho, sua família que também vai perder, pode perder algo, são, uma situação tão complexa como a que teve em Venezuela, não. Então, foi interessante esses cinco anos morando em Venezuela, estive cinco anos lá nesse processo. E a gente tomou a vantagem de tomar todas as coisas negativas como oportunidade, e convertê-las em aspectos positivos e nós tivemos, ganhamos reconhecimento, ganhamos um (prêmio?) de número um, primeiro número um que toma a companhia, a companhia mais de excelência. E todas essas coisas negativas que deviam ser justificações para ter resultados não muito bons foram usadas como coisas positivas, não. Foi uma experiência muito interessante estar na Venezuela, muito, muito, muito, durante os cinco anos.

P/1 – Em cima, vamos dizer assim, dessa sua narrativa das Avons da América Latina, quais são as diferenças e as semelhanças que existem entre essas Avons da América Latina falando entre Venezuela e...

R – E República Dominicana?

P/1 – E República Dominicana?

R – Há muitas coisas em comum na América Latina. O comum é o mais, eu falaria o mais importante em comum é a nossa revendedora, incluso nesse grupo o Brasil também, não. Interessante, porque quando eu estou a frente de revendedora aqui no Brasil, frente às que eu estava, quando estava em Venezuela, ou República Dominicana, às vezes, não sei exatamente onde estou, é difícil porque o comportamento, o relacionamento, a forma como a pessoa interatua com a companhia, a única diferença aqui é o idioma, não, que você... Mas se você esquece o idioma, porque o idioma, às vezes, deixa de ser importante quando você tem a possibilidade de comunicar-se, não. E nossa comunicação não só as de línguas, a comunicação muito mais ampla que isso, não. Você vê muita similitude a forma de atuar, as necessidades das pessoas. Uma grande quantidade de pessoas excluídas. A América Latina infelizmente é esse fator comum, não, a grande exclusão social. Então, a nossa companhia permite de alguma forma que essa exclusão social se converta ou por uma ajuda, que esta exclusão social se sumisse um pouco, permitindo as pessoas fazer algo produtivo e entender que elas podem inserir-se, unir-se a sociedade de maneira produtiva digna, e que isso... Nós temos um erro na América Latina de se considerar a pobreza como algo indigno e isso não é certo, não. Indigno é um comportamento que deriva de situações graves, mas se você, a uma situação extrema de pobreza, e, infelizmente, ainda temos na América Latina, tem a possibilidade digna de sair, você está ajudando um pouco a questão com ela. Essas são coisas muito comuns a nós, não. Além do comportamento do mercado, mas para mim isso é o menos importante, eu acho que o mais importante é essa forma como uma companhia realmente direita e nossa companhia permite que as pessoas se insiram de maneira digna na sociedade, não se transforma a vida da pessoa, eu acho que isso é o mais comum que eu encontro, eu encontro muito mais coisa comum quando eu saio lá fora e tenho contado com uma revendedora que induz (nós todos a dentro?). Também se parecem muito a forma de falar das pessoas, mas quando você fala com revendedora é certamente o mesmo, tem muitas similitudes, não. Isso é interessante.

P/1 – Eu queria que você falasse um pouquinho por que você veio pro Brasil e quando surgiu essa oportunidade, queria que você falasse um pouquinho.

R – Essa é interessante ser uma pergunta. Eu lembro, eu vou falar certamente como foi o dia. Eu lembro que eu havia pegado uns dias de férias, não pegou muito, às vezes, mas dessa vez peguei, e tava em Miami, Miami descansando, então, estava tomando uns dias e então, em nesse momento ainda não se tinha o Blackberry, o Blackberry tem a menos tempo pra cá, mas existia o laptop já, infelizmente, não. Ah, felizmente vai, eu sou feliz com isso, eu não tenho problema, eu gosto muito disso. Mas estava sábado e entro para checar se havia um e-mail pendente e havia um que falava, uma pessoa de recursos humanos de global me mandou um e-mail dizendo: “A gente necessita falar com você com certa urgência.” Eles sabiam que eu estava de férias, não onde estava: “Você pode estar com nós (era na terça) quarta-feira aqui em Nova Iorque?” Então, quando eu olhei isso era um sábado e eu: “Ai meu Deus!” E eu não respondia nada no sábado, respondi depois, mas eu: “Ai, o que será?” Já nesse momento eu comecei a pensar que podia ser um movimento não de alguma posição nova, porque eu estava muito contente em Venezuela, embora a situação não estava muito boa, mas estava contente, não. Mas dizia: “Que será, aonde, qual será o movimento?” Porque dificilmente chamar-me a Nova Iorque só para falar de que as coisas estão mesmo mal, para isso, te ligam. Eu só pensava que havia alguma coisa, mas não tinha ideia da dimensão. Pensei muito que podia ser México, o México também havia alguns movimentos aí que podiam ser, pensei que fosse México; Europa não tinha muita ideia, mas eu não gosto, não tinha muito interesse em Europa também. Mas eu pensei muita coisa, muita, muita coisa, mas cheguei, obviamente, mandei um e-mail avisando: “Estou aí perto.” Miami que tava é perto, peguei avião e tive essa terça-feira e me recebeu Amílcar. Amílcar era chefe da região nesse momento, e engraçado porque ele me recebeu e me tomou um café da manhã lá no hotel, em Nova Iorque e ele falou (meio feliz?), me abraçou, deu _____ disse: “Tenho uma promoção para você, que você não tem nem que pensar.” Era amigo também, então falou: “Tem nem que pensar.” “Ok, tudo bem.” “Você vai para Brasil.” Essa é coisa que não, que disse: “Você pode?” Não: “Você vai para Brasil.” Então: “Amílcar, mas vamos esperar um pouquinho, deixa eu pensar um pouquinho.” (Risos). Nossa, Brasil, eu já tive o primeiro contato lá em 1998 com o Brasil, mas nesse momento eu tinha, não sabia exatamente que estava falando em dimensão. E eram muitas coisas: sair de casa outra vez, depois de muitos anos eu voltei a casa para mim, eu nasci no Peru, mas para mim me encontro, meu reencontrei na Venezuela, não. Tenho umas coisas lá, tenho meu apartamento, para mim sair de Venezuela seria casa. E outra vez ele estava (conforme?), não tinha cinco anos, não é muito para a gente andar cinco anos, mas sair de Venezuela agora em outro país, mudar-se outra vez. E mudar a vida, não é tão simples mudar-se de país. Eu tinha esperança de ficar em Venezuela ao menos uns sete, oito, nove anos; há pessoas que ficam até 12 anos, você fica tranquilo em seu país. Mas eu comecei a pensar-lo bem, comecei a entender-lo bem a dimensão do desafio também e, evidentemente, há certos desafios que você não pode dizer “não”. Muito temor, eu acho que temor não é uma coisa ruim, você tem que ter temor, quando você tem desafios importantes, você tem temor. O temor balanceado, o temor também com segurança de quem é você e até onde você pode chegar. Mas era difícil, não, era uma companhia, é uma operação muito grande, é um meio de uma estrutura regional muito forte também, que é o local aqui no país. Com a _____ nesse momento, a _____ que era a o Amílcar focado no país também e que era, estava deixando a operação como presidente. Eram muita circunstâncias complexas, não. Mas esse tipo de oportunidade que você não pode dizer que “não”. Eu lembro, eu falei com o meu grupo de vendas quando falei que saía da Avon Venezuela e eu nunca esquecerei o que eu falei com eles, dizia: “A companhia outra vez colocou em minhas mãos uma oportunidade.” Outra vez porque: “Há pessoas que estudam (e aí para os jovens) em Yale, em Princeton, em Harvard, em (Gorthom?) todas as universidades que pagam uma fortuna por estudar aí, mas o que fazem eles? Eles entregam um simulador e dá um caso para que aquela pessoa estude um caso e dão resultado e tal, com os melhores professores. E eu nunca estudei em Yale, em (Gorthom?), em nenhuma dessas universidades, mas tive a oportunidade que a companhia me vê casos, simulações, mas não simulações, casos reais (risos), com recursos e com a oportunidade de sucesso ou fracasso também.” E então era essa oportunidade que eu via e eu falava, o grupo de vendas falando, o grupo que eu falei era o grupo de vendas, eu lhe falava: “Alguma vez a companhia decidiu levar-me a República Dominicana e eu aceitei, eu disse: Por que não? Pode fracassar porque na vida de um ser humano e um profissional o sucesso e o fracasso são alternativas, são possibilidades, eu devo aceitar como possível trabalhar para o sucesso, mas não ter tanto temor ao fracasso.” Porque o ser humano tem temor, não temor, terror, é pior, não. Dizer: “Se aconteceu e por que não? Fui a República Dominicana e tive sucesso na República Dominicana. Agora, me voltei a Venezuela e também, porque não a Venezuela e tive sucesso aí. Então, agora Brasil, por que não? E vamos ver o que acontece e se a coisa não acontecer, bem, vamos fazer o melhor esforço. Importante é que se o fracasso acontece, você tem a sua mente que você fez o maior esforço, porque se lhes acontecer um fracasso se você não fez nenhum esforço, isso não tem sentido.” Ao final, buscando um pouco de explicação e entendo um pouco a justificação aceitei, falei com o pessoal, com Andrea Jung, presidente de Avon, (Susan Kroff?), eles acreditaram 100% em mim. É outra coisa que você, que você também pensa quantas pessoas acreditam em você, nesse momento para mim. Eu sempre falo que em uma posição que lhe dão, grande, que você diz: “Nossa, essa é uma posição grande.” É como se fosse um sapato que você coloca, né, assim como as mães colocam num filho um sapato novo pra que dure mais tempo, ela compra um sapato grande, é possível colocar um sapato grande, porque o pé de você vai crescer e cresce, efetivamente. Então, sempre a posição para mim que a companhia me deu sempre foi um sapato grande, não. Mas um sapato grande que acaba num tempo curto, o meu pé foi crescendo e chegou a completá-lo e isso é sucesso na vida. Nunca você, normalmente, tira _____ promoção interessante, você nunca recebe um sapato (a la media?) seu pé, sempre recebe um sapato maior e você tem a capacidade de crescer nesse pé. Eu acho que isso foi o que aconteceu em todo tempo, não. Então, foram crendo nisso, acreditando que isso ia suceder e vamos a frente, que o pior que pode acontecer? Fracassar, isso é uma opção também da vida; e fracassar é aprender também, fracassar não é destruir, é seguir caminhos distintos. A gente aceitou e aqui estamos e há três anos e muito feliz em Brasil, muito contente, não.

P/1 – Deixa eu te perguntar uma coisa: qual foi o maior desafio pra você na operação Brasil? Qual era o maior desafio que você encarava?

R – O maior desafio que eu encarava inicialmente, como eu diria, aqui em Brasil, era como administrar as posições que existiam nesse modelo, vou explicar. Nós tínhamos nosso (OB-1?) e o grupo original ficava aqui dentro. Como ser o dono de uma operação, como ter a liderança de

operação quando tantas pessoas ficam na mesma operação? Havia uma estrutura regional, havia uma estrutura de (OB-1?) local em país. Esse escritório que vocês veem aqui que estamos agora, esse é o escritório de (OB-1?), era o escritório de presidente de Avon Brasil sempre, mas nesse momento o escritório de (OB-1?). Então, era difícil como chegar de fora e ter a liderança, quando toda a estrutura anterior fica lá dentro, não é tão simples. Como atuar, como você querer atuar se há a necessidade de seguir como a pessoa ou como a administração anterior a tua? Sem se criticar, mas você tem um estilo distinto, onde a administração anterior seguiu tendo um poder muito, porque esse chefe da região completa. Como ter uma liderança positiva e um ambiente onde a administração estava muito entrelaçada é um desafio muito grande.

P/1 – Vou ver se eu entendi: você está dizendo que a operação América Latina ela fica aqui no Brasil também?

R – Agora já o (OB-1?) não fica aqui, o civil está em Miami. Mas nesse momento estava aqui locado. Então, como obter liderança, como obter a liderança própria de um time, porque a liderança não é só de uma pessoa é de um time completo. Entendendo a autenticidade e a naturalidade e forma de atuar de time independentemente da administração anterior, não era tão simples, não? Quando você está chegando, eu não conhecia, para mim era, embora a companhia seja a mesma, as pessoas, a forma de ser, a cultura, um país diferente, uma língua distinta (são similares, mas distinta) não é o mesmo. Português e espanhol se parecem muito, mas não são iguais, são distintos e de trás da língua é a cultura, há muitas coisas que você tem que conhecer, você não pode... Havia um desafio grande e como fazer tudo isso, um desafio curto em uma operação dessa dimensão. Era um grande desafio, não.

P/1 – E a diferença, qual era a diferença da operação da Venezuela com a do Brasil, nesse momento?

R – Muita diferença, não. A primeira dimensão, dimensão muito grande. Aqui no Brasil tínhamos, em 2005, uma situação importante de concorrência também, a gente tinha que fortalecer muito a posição em locais e muito recuperar a liderança que estava um pouco afetada com o nosso concorrente. Então, vivíamos um momento de concorrência muito forte, não. De um ambiente competitivo muito forte. Nossa autoestima como companhia estava um pouco fraquinha também. Fatores de todo tipo atuaram positivamente para que a companhia melhore a autoestima: fatores globais, regionais, investimento em publicidade, muita coisa atuaram para que a coisa mude. Hoje estamos em uma posição diferente que tínhamos um tempo atrás. Então, diferenças, muitas dimensões muito grandes, uma dimensão imensa. A posição de mercado: em Venezuela, era líder lá em mercado quando estávamos lá, aqui não éramos líderes, ainda estamos concorrendo por essa liderança. Havia muito fator e também a própria participação da estrutura regional aqui fazia com que a forma de tomar decisões sejam muito diferente, não.

P/1 – Felipe, o que você considera como principal realização da Avon?

R – Avon no mundo inteiro?

P/1 – Vamos fazer nível Brasil, depois mundo inteiro.

R – Falando dos anos que estou aqui, para mim, eu falava em dias passados para mim, o mais importante, a realização maior dessa companhia nesses três anos para mim é haver recuperado a autoestima. Eu quando cheguei aqui, a companhia tinha uma autoestima baixa, nós consideramos que o concorrente sempre era melhor que nós e o pior que pode haver com uma companhia é não ter autoestima forte. Sempre, tudo que o concorrente fazia era melhor e a liderança da companhia não é só um tema “dinheiro”, não é só um tema “vendas”, não é só um tema “quanto vendeu ele”, “quanto vendeu eu.” É: “Quem sou eu? Eu acredito no que eu faço. Eu conduzo, eu dirijo meu caminho. Eu traço meu caminho.” E isso é ser líder; e essa é a diferença entre o líder e um valor, que segue e que conduz, não. Então, em pouca palavra, para mim é o fator que fizeram que isso mude foram muitos e muitos a estrutura regional, a estrutura local, a estrutura global, que fizeram um investimento pesado na companhia. Mas o mais importante que eu sinto hoje em nossa companhia desses três anos atrás é a autoestima, é saber que somos os melhores, não necessariamente a liderança vá ser recuperar se acreditamos mais, é você sente que você traça, caminha, você toma decisões distintas a sua concorrente e você tem até melhor resultado que ele. E essa liderança eu acho que tem a melhorar nesse momento.

P/1 – Que estratégias vocês usaram pra melhorar essa autoestima?

R – Muitas. Eu diria que do ponto de vista marketing, um brain image, uma construção de imagem de marca muito forte. Que é uma diferença grande do que tínhamos no ano anterior. Investimento em marca muito forte. Você fala em qualquer pessoa normal na rua e diz: “Nossa, você agora participa na mídia muito mais que há uns anos. Você tem publicidade permanentemente.” A presença na mídia, a nossa companhia investia muito pouco na mídia, muito, muito pouco. Hoje investe muito dinheiro, bem investido não é somente a quantidade, a qualidade desse investimento. Por outro lado, a qualidade dos produtos, nós temos uma qualidade de produto bem melhor que tínhamos no passado, não. Você oferece uma linha de produtos bem melhor colocando uma imagem bem melhor também. E do ponto de vista, esse é o ponto de vista de marketing, não, e do ponto de vista de vendas, uma força de vendas melhor treinada. A companhia está fazendo um esforço muito, muito grande de treinar uma força de vendas bem melhor que tínhamos no passado, estamos muito mais presente com elas, fazer um trabalho de dar

ferramentas melhores para criar, estar vendendo melhor. Aí todo um trabalho de construção de imagem, de construção de, fiz fundamento, fundamento de campo que tá fazendo uma diferença notável na companhia, muito, muito, muito bom. Eu não sei, o Brasil é a segunda operação do mundo e em qualquer momento vai ser a primeira no mundo Avon, não. A força de vendas, a maior força de vendas do mundo, maiores, não há operação no mundo em nenhum tipo de companhia de Avon também que tenha um milhão e 200 mil revendedoras. Se tem muita coisa no Brasil que tem que sentir-se orgulhoso, não. Eu acho que esse é para mim o mais importante que a gente conseguiu nesses anos.

P/1 – E a nível mundial?

R – A nível mundial eu acho que o mais interessante que a gente conseguiu nesses anos é a transformação da companhia. Nós vivíamos em ano 2005, 2005, 2006 o resultado de 2005 começado por 2006, um processo de transformação muito, muito grande. A companhia tinha resultado bom por muitos anos, mas a partir de 2005 começou uma caída muito, muito forte. Então, a companhia olhou, olhou-se a si mesma e entendeu claramente que tinha que modernizar, não. E começaram a desenvolver estratégias agressivas, por exemplo, uma que lembro muito bem foi o que nós chamamos de (learning?), significa reduzir as diferenças, capas de estruturas hierárquicas que a companhia tinha. Por exemplo, eu para chegar, eu era presidente de Avon Venezuela, para falar com Andrea Jung tinha que, estava eu aqui tinha, reportava a Amílcar de civil, o civil tinha uma pessoa que era um executivo _____ internacional, esse executivo _____ tinha outra pessoa, essa outra pessoa e essa outra pessoa ia a Andrea Jung, quatro pessoas. Hoje o presidente do país local, o civil regional e a região, acabou a possibilidade de que a pessoa tenha uma aproximação e que _____, tem uma aproximação com a realidade é muito grande. Antes ninguém olhava, antes eu olhava de longe e tocarlo de pronto se caiu, não. Mas agora é um ser humano normal. Isso é uma coisa muito, isso não só modificou essa estrutura em baixo também, a aproximação de todos nós num mercado muito mais jovem, tem muito mais ágil a companhia, muito mais flexível, muito mais dinâmica para tomar decisão. Isso foi uma decisão extremamente importante, então a estrutura matricial, os reportes matriciais, reportes verticais, horizontais trabalhando em equipe, desenvolver um poder de marketing global muito forte, trabalhar em desenvolvimento de produtos, olhar o mercado, força de vendas, treinamentos de gerentes de revendedoras. Toda essa estrutura global e regional suportando as pressões locais fizeram uma diferença muito grande para a nossa companhia nos últimos anos. E a companhia recuperou impressionante de maneira rápida, 2006, 2007 resultados maravilhosos, não. Uma (retro-informação?) e uma virada muito rápida de jogo. _____. E muito a gente tem que fazer ainda, não. Não tá completado, não se completou ainda todo o processo, mas a diferença foi rápida, não.

P/1 – Eu queria, agora, partir pra algumas questões, eu queria que você falasse pra gente qual a importância da Avon pra venda direta ou de porta em porta no Brasil?

R – Muito importante. A Avon é uma companhia pioneira, somos uma companhia de 50 anos neste mercado. A venda direta para nós é um acesso importante para muitas pessoas, de transformação de vida como eu falava. A venda direta é a oportunidade que muitas pessoas conseguem desenvolver-se em nossa sociedade, é muita, é a possibilidade que muitos consumidores têm acesso a nossos produtos tanto em grandes cidades, como os lugares mais afastados da geografia. E a Avon é uma companhia pioneira que ensinou a muitas outras companhias, até a possibilidade também de oferecer a oportunidade de venda direta. Aqui no nosso mercado, aqui no Brasil, você tem muitas (comunidades de venda direta?), mas muitas. Nós temos uma câmara de venda direta forte da Abevd [Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta] que reúne _____ delas em nossa companhia, por quê? Porque nós temos que ter muito contato com o companheiro da venda direta, porque respeitamos a venda direta, nós e muitas companhias que são sérias também, de não permitir que companhias se falem dizendo que são companhias de venda direta e que estão fazendo coisas que não são legais, porque esse é um negócio legal, não é um negócio ilegal. Porque é muito fácil, como dizem, um negócio ilegal, um negócio informal. Mas é um negócio absolutamente formal que pagamos impostos, pagamos impostos por nossa revendedora também, pelo lucro que elas têm na transação comercial. É uma companhia extremamente estruturada legalmente, assim como outras também. Então, o exemplo de Avon como companhia grande, forte, que transparente, oferece oportunidades de crescimento as pessoas é um exemplo para que outras companhias grandes, concorrentes, importantes também estejam no mercado. A venda direta em Avon, a Avon como companhia de venda direta é pioneira para que muitas companhias dessem essa oportunidade e quando você vê isso, você está feliz porque é a Avon oferecendo um produto e outra companhia oferecendo um produto; e ao final pessoas que socialmente poderia estar excluídas com isso estão integradas na sociedade. Então, a Avon é um exemplo, assim como outra, mas a Avon é pioneira, não. E na venda direta que eu acho que é muito importante.

P/1 – Você trouxe alguns fatos exatamente do pioneirismo e eu acho, e como é que você vê também o fato de ela ter dado oportunidade a um número tão grande de mulheres em todo país pra poder trabalhar?

R – Da parte de Avon é uma, é para nós a parte digamos de nossa função social, (se quer?), não. Nós como companhia damos oportunidade a pessoas, isso a transformar-se, crescer tudo, para nós isso é uma imensa satisfação, não. Quantas mulheres nesse país aprenderam de alguma maneira a desenvolver-se de maneira digna? As famílias se transformaram de forma digna, em levantar a sua família, em crescer como seres humanos, pessoas muito simples que converteram-se em líderes, em pessoas fortes, não. Então, é uma grande satisfação, além da função social que a Avon diretamente cumpre com nossa campanha da luta, de prevenção da luta de câncer de mama, que é muito forte no mundo inteiro, aqui no Brasil também, novos investimentos que a gente está fazendo em diferentes hospitais. Agora com a nossa campanha de violência doméstica está tomando uma força muito grande no país e que de alguma maneira a Avon está ajudando a multiplicar em parte a comunicação. Há muita forma como socialmente na companhia estruturada formalmente, legalmente estruturada pode ajudar, a Avon se sente muito feliz por isso também.

P/1 – Luis, eu queria que você falasse um pouquinho do investimento em tecnologia que a Avon faz, né. Eu queria que você falasse um pouco sobre isso pra gente.

R – É muito interessante. Quando nós falamos e administramos um negócio de um milhão e 200 mil revendedoras que em cada dia tem contato com a nossa companhia, a tecnologia é necessariamente um fator que tem que estar muito perto de nós, não. Quando nós falamos que temos um milhão e 200 mil revendedoras e uma geografia de mais 8 milhões de quilômetros quadrados, é parecida um território amplo, não. Estendido, um território amplo. Você tem que comunicar-se muito mais rápido com as pessoas. Então, tecnologia é parte fundamental desse negócio: sistemas, internet, call center, a possibilidade de um contato cada vez mais rápido, um tempo cada vez mais curto. Faz parte da companhia, vem fazendo e aí todo movimento global também outra vez de fortalecer e investir fortemente em toda tecnologia, eficiência, redução de custo. Quando você fala em tecnologia, você fala em redução de custos, quando você fala em redução de custos, fala de produtos melhores e acessíveis também. Há todo esse tipo impacto, não.

P/1 – Vamos começar já para uma avaliação. Quais foram os maiores aprendizados de vida que você obteve trabalhando na Avon?

R – Para mim os maiores aprendizados de vida trabalhando na Avon são muitos. Eu diria, organizando dessa forma, primeiro, para mim a Avon foi a companhia que me deu a oportunidade de crescer, não. Eu sempre falo que eu sou um produto de transformação na companhia que não me deu nada, mas me deu a oportunidade de tudo. Porque é isso que tenho (grande?), a pessoa que fala: “A companhia não me dá.” A companhia não te dá nada, a companhia te oferece, te dá uma oportunidade e você a aproveita. Essa companhia, nesses anos que tenho de trabalho, me deu todas as oportunidades para aproveitar-las, ou não, evidentemente é a pessoa que tem que fazer o esforço. Para mim, em minha experiência profissional, me deu todas as oportunidades, deu a oportunidade de conhecer em diferentes países o ser humano, o ser humano da companhia da qual sinto muito orgulho de falar. Para mim seria muito duro trabalhar em uma companhia que possa ganhar muito dinheiro, que possa haver tido muitas vantagens materiais, mas quando não tenho nada o que falar positivo. E, ao contrário disso, nesta companhia eu tinha muita coisa que falar positiva, é uma companhia que transformam bem as pessoas, é uma companhia que oferece produto de beleza, mas que através desse produto rende oportunidades de melhora para muitos seres humanos. E a oportunidade que me deu a companhia de eu ter contato pessoal com seres humanos. E a oportunidade que esta companhia sempre me deu de oferecer-me oportunidades permanentemente. Eu não tenho mais o que agradecer a essa companhia a oportunidade que me brindou permanentemente de crescer. E eu sempre falo aos jovens, quando eu tenho uma oportunidade de falar-lhes: “A responsabilidade de crescer é da pessoa, não é da companhia. Mas este ambiente, esta companhia tem (gerado?) ambiente possível, porque você crê que é capaz, você se envolve, porque você tem oportunidade de ser o melhor que você pode ser.” Então, é a oportunidade de vida, oportunidade de transformação, oportunidade de conhecer coisas, oportunidade de conhecer lugares, enfim, a oportunidade de dizer-lo: “Valeu a pena passar...” Seria triste, muito duro para qualquer pessoa dizer: “Eu passei 26 anos na companhia, mas não fui feliz.” E eu posso dizer o contrário: “Eu passei 26 anos dentro da companhia e fui feliz.” Isso eu acho que é o melhor, porque os 26 anos que passaram já passaram, e não tenho tempo de ir pra trás e eu gostaria de ir pra trás. Mas eu sinto feliz desses 26 anos que transcorreram, porque me deram oportunidade, me deram satisfação, prazer, momentos de frustrações também, porque o ser humano tem essa complexidade de coisas, mas (el neto?) foi extremamente positivo, não.

[Pausa]

P/1 – Retomando um pouco o que você colocou, eu tenho algumas perguntas em cima dessa sua última narrativa aí. Qual que é a importância que você vê da Avon na história do cosmético no mundo?

R – É muito importante, não. Eu acho que Avon é uma companhia inovadora, permanentemente inovadora, mas é uma companhia que dá a oportunidade, e nós usamos aqui no Brasil, um termo muito usado aqui no Brasil por Avon é: “A Avon deu a oportunidade de democratizar a beleza.” É um termo interessante e eu encontro muito forte, não. Que significa democratizar a beleza? A beleza é um direito de todo mundo, né, a beleza é um direito da mulher e do homem, então a Avon deu a oportunidade de, além de dar a oportunidade de transformação de vida, que já falamos muito isso, as pessoas que estão de trás de como esse produto chega aos consumidores, que essas nossas revendedoras é uma pessoa que permite que o nosso produto chega a maioria do consumidor, mas a um preço acessível. Isso sempre foi uma briga interessante que a Avon teve, não. Porque muitas companhias colocam a beleza a uns níveis de preço que praticamente a indicação que estão dando é: a beleza é um problema (elitesco?), é um problema de elite, somente as elites. Elites, só as elites têm a oportunidade de ter, têm o direito de desfrutar da beleza; e nós dizemos a beleza é um direito de todos e fazemos que a beleza esteja a um nível acessível para muitas pessoas. A democratização da beleza com produtos de qualidade, eu acho que isso é uma grande contribuição que a Avon fez a sociedade. Além de todo que significa a transformação de seres humanos, de revendedoras (chegando?) produtos de nossa companhia ao consumidor, não.

P/1 – Luis, você colocou um pouco como é que a Avon, vamos dizer assim, qual foram os seus aprendizados, tal. O que é que a Avon representa para os funcionários?

R – Interessante a pergunta. É difícil para mim falar de todos os funcionários, mas eu vou tratar de sintetizar o sentimento que está em meu coração realmente e eu acho que também está no coração da maioria, eu conheço muito a pessoal. Acho que a Avon representa muito mais que uma empresa, muito mais que um lugar onde trabalho para viver, também é isso evidentemente. Mas a Avon significa um espaço de realização

para as pessoas, significa um espaço de crescimento para as pessoas, significa um espaço de oportunidade de transformar-se também, e significa, outra vez um pouco o que eu falava para mim mesmo, significa a possibilidade de estar em uma companhia que as pessoas sentem orgulho para trabalhar, orgulho do que a companhia faz, de resultado, da consequência final do resultado, do trabalho da companhia, que transforma a vida de pessoas. É difícil encontrar um funcionário nosso não sentir-se orgulhosos de trabalhar nessa companhia, porque essa companhia que outorga e brinda a oportunidades muito grandes para o funcionário diretamente, é uma companhia que cumpre a função interessante e socialmente importante para qualquer país. Me dá a impressão, eu poderia sintetizar: é uma companhia de transformação, onde transforma e nos transforma a vida de muitas pessoas, e que melhor que trabalhar assim? Se você olha um pouco o tempo de casa das pessoas nessa companhia é impressionante, pessoa com mais de 25, pessoas que tem 25 anos de trabalho nessa companhia parecia que tinha, (que viera ontem?). Em muitas companhias que chegaram a 5, 8 anos já é um tempo e aqui a pessoa fica, permanece muito tempo. Porque enquanto é um ambiente suficientemente motivador e positivo para desenvolver-se, não, e transformar-se.

P/1 – Luis, eu queria que você fizesse um pouco aquilo que você disse que você aprendeu com o seu professor de História (risos). Como é que você vê a Avon Brasil daqui a 50 anos?

R – Interessante. Eu falava nestes dias um pouco disso, dizia: “Nossa, como a companhia tem se (intrometendo?) no mundo inteiro e um mundo cada vez mais desafiante, um mundo cada vez mais transformado e se transforma permanentemente também.” Como nossa companhia vai poder permanecer sendo uma companhia ativa, em uma companhia onde a tecnologia cada vez cresce mais? Eu acho que a Avon vai estar daqui a 50, para mim é mais difícil entender o mundo daqui a 50 anos do que a Avon daqui a 50 anos. Eu acho que a Avon estará acompanhando o crescimento e os desenvolvimentos tecnológicos do mundo inteiro, vai estar muito perto de tudo que está acontecendo positivo no mundo para fazer a vida das pessoas mais simples, para fazer a vida das pessoas mais felizes. Mas em toda essa evolução que o mundo está tendo e que a Avon vai ter junto com isso, sempre vejo a Avon ao lado da revendedora, sempre vejo a Avon ao lado de uma pessoa humilde, uma pessoa que se vai transformar, que tem necessidade, transformar-se, e que vai ser de alguma maneira a forma como chegamos o nosso produto as mãos de um consumidor. Eu vejo a Avon suportada pela tecnologia, pela a tecnologia de ponta que daqui a 50 anos é difícil de ter a possibilidade de projetá-la. Mas estará em qualquer lugar, mas sempre uma revendedora e a Avon, sempre um produto Avon e uma revendedora e um consumidor final. Assim vejo a nossa companhia. Se isso desaparecer eu acho que desaparece a essência da companhia, não?

P/1 – Luis, eu queria que você falasse, agora vamos voltar um pouquinho agora pra você. Você é casado?

R – Sim.

P/1 – E quantos filhos você tem?

R – Tenho dois filhos homens. Um, eu falava a pouco, um está estudando agora em Estados Unidos, em Filadélfia e interessante porque ele está fazendo um, estágio que se fala? Em Avon, em Avon a casa matriz. Tem 19 anos, ele tá fazendo uma, oito semanas em Avon. Então, engraçado, eu tive agora a semana passada eu tive com ele lá em Nova Iorque e tive a oportunidade e orgulho de ver a ele em Avon. Então, ele falava comigo, não, (elaborei?) uma foto depois mostro a vocês como a foto com Andrea Jung. E ele começou a entender um pouco mais do que é Avon, não. Porque até essa hora pra ele a Avon era o trabalho do pai, o folheto que ele olha, a transformação também, todas as coisas materiais que ele tem positivas também, mas começou a entender um pouco mais o que é Avon, uma companhia que transforma a vida das pessoas. Então engraçado, não, como a primeira oportunidade de trabalho dele, que não é um trabalho, é um estágio, mas a primeira oportunidade de contato com o que significa o mundo do trabalho foi na Avon. Ele está agora em Nova Iorque trabalhando, não. O segundo está estudando aqui na escola, e também irá estudar fora, assegurar um futuro, o crescimento, não. Mas eu acho que o mais importante com o filho é fazer e isso eu faço permanentemente, né, é fazer-lo entender que, embora eles tenham a sorte a oportunidade de estudar e tempo de preparar-se, vão fazer muitas coisas na vida, mas nunca esqueçam de que se tem seres humanos que não tem nem isso. E que isso existe mientras o mundo, as pessoas não importam o nível que tenham, não (pe?) República Dominicana a consciência social. Eu acho que o mundo irá ser um mundo melhor, não.

P/1 – O teu filho mais velho estudo, ele tá fazendo o que?

R – Ele está estudando em na Universidade Upenn, na Filadélfia, (Gorthom?) estudando business internacional, dois carreiras simultâneas, um estudante muito dedicado, muito... E desfruta muito do seu estudo e tal. E está muito feliz lá...

P/1 – Como ele se chama?

R – Mário.

P/1 – E o mais novo?

R – Carlos.

P/1 – E o Carlos está terminando o segundo?

R – Falta dois anos para terminar a escola, não. E é o mesmo mundo e é importante, porque são jovens, muito jovens e é um mundo cada vez mais complexo, cada vez mais difícil, é muito mais uma tentação de fazer coisas onde o materialismo é cada vez mais forte: você vale mais se você tem mais; você é melhor se você tem carro melhor; você é melhor se você tem uma casa maior. E onde o material seguirá sendo importante, porque vivemos um mundo (material?). Mas se você também entende que, aí há outras coisas que não são materiais que também dão felicidades pra você, faz um complemento, faz um balanço na vida, não. E há que pensar permanentemente nisso, há que pensar permanentemente que além da barreira elétrica que todos nós temos em nossos prédios para que ninguém entre, existem pessoas que necessitam. E se isso se transformar em um sentimento real, não somente uma palavra, um sentimento real de participação tende a um mundo melhor, eu acho que um mundo mais seguro pelo menos. E isso é importante, não, no mundo inteiro.

P/1 – Eu queria que você falasse um pouquinho como é que chama a sua esposa?

R – Rosa, Rosa Maria.

P/1 – E ela faz o que?

R – Ela está em casa, ela teve realmente todos anos fora de meu país, pois está mais em casa ajudando filhos, como a mãe de casa realmente, não.

P/1 – E que você gosta mais de fazer nas suas horas de lazer?

R – Eu faço muito exercício, eu gosto muito de fazer exercício. Faço ginástica, natação, é uma forma e é interessante essa pergunta, porque é uma forma como eu consigo fazer um balanço em minha vida. Eu sou uma pessoa que não tomo nenhum tipo de vitamina, nem comprimido, nem nada, não gosto disso, tento encarar de forma natural de conseguir equilíbrio, não. E faço isso: exercício, corro, ginástica, natação, tudo que me permita desestressar, não, e de tratar de fazer um trabalho sempre feliz, porque ao final se o trabalho não termina dando felicidade como resultado não vale a pena, não.

P/1 – Bom, pra ir terminando agora, pra finalizar eu queria que você falasse o que você acha da Avon estar resgatando a sua memória através desse projeto com entrevistas de pessoas?

R – A mim me pareceu muito interessante e fico muito feliz de que nós estejamos trabalhando nisso. As companhias se constroem com um passado bom, com um presente ativo e com um futuro otimista, não. Eu acho que uma operação dessa dimensão como a Avon Brasil, qualquer operação que não reconheça as suas raízes, que não respeite as suas raízes perdem muito, perdem muito de sua essência, não. Nós, em dias passados, acho uns meses atrás, tivemos a oportunidade de reunir-me com quase (50, 150?) pessoas que trabalharam na Avon por muito tempo, que foram, tiveram diferentes posições: presidente, diretores. E eles tiveram conosco, compartilhamos com eles um momento interessante, um almoço, eles falaram, foi muito bom! Encontrar que há companhias que em 50 anos muitas pessoas aportaram para que essa companhia esteja onde está e que esses 50 anos é _____. Então, eu acho que essa oportunidade que vocês estão me dando agora, me entrevistar, de deter um pouco o relógio ativo do tempo e falar um pouco do que aconteceu, linkado com o que está acontecendo e motivado com o que vai acontecer, eu acho que é muito muito positivo. A companhia e os países e as sociedades se constroem com suas histórias também, não como uma lembrança melancólica somente (tristeza?), uma lembrança positiva da história e um fortalecimento do presente para um futuro mais seguro, mais forte.

P/1 – Bom, pra finalizar a última pergunta: você falou do projeto, agora o que foi pra você ter participado da entrevista?

R – Pra mim muito bom, para mim falar de minha experiência em Avon é um prazer. É um prazer contribuir em algo. Eu acho que o mais importante é contribuir para as pessoas, para as gerações de gente jovem que está começando, que estão nesse processo de crescer. Contribuir, falando de história, se dá real e feliz é muito positiva, não. Dizer a todas as pessoas que podem em algum momento olhar esse documento que estão na companhia certa, e se algum dia sente que não está na companhia certa deixem-na, não fique nela, nunca façam, nunca cometam o erro de ficar muito tempo em um lugar onde não se sintam felizes, porque ao final do dia o triste, o mais triste deve ser passar 20, 25, 15, 30 os anos que

sejam e dizer: “Não fui feliz.” Porque os anos que passaram não se recuperam nunca mais. Participar nesta entrevista e poder comunicar-me com as pessoas de alguma forma, transmitir-lhes uma experiência de vida real é muito muito positivo para mim, porque eu acho que não é somente um prazer, é uma obrigação para nós. Os líderes e hoje estamos aqui e na liderança da companhia e a permanência em uma companhia é transitória somente. É não somente um grande prazer, mas uma grande obrigação. E fiquei feliz de dar esta entrevista e por haver contribuído, contribuí em algo em que os jovens sintam realmente motivados em estar nesta empresa, não.

P/1 – Luis, eu queria agradecer em nome da Avon e do Museu da Pessoa a sua entrevista. Pra gente também foi um prazer, foi muito bom!

R – Muito obrigado, muito obrigado.

--- FIM DA ENTREVISTA ---

Dúvidas
Depois
Anpoero
Matilde
eu diria de outras três gerações atrás
Eissaire
por causa
nos tocou
800
os vizinhos
unido
cibernética
anos
revalidad
de donos realmente privado
setembro
cassetes
resgatar
compartilhar
brurrura
cedo
estoque
urbanização
mainframe
nosso diário
tragetones
ensabladora
ensablaban
triênio
vão se passando os jovens
motoyeas
aonde mudei
toca
regional
Loli Arauto José Amélia
relembro
pense bem
lhe contar
falou
extremos
resumido
ser
Loli Arauto
sítio
estanquem
na realidade
prêmio
nós todos a dentro
meio feliz

conforme
Gorthom
Susan Kroff
a la media
OB-1
learning
retro-informação
comunidades de venda direta
se quer
grande
gerado
el neto
elitesco
chegando
que viera ontem
intrometendo
elaborei
pe
material
50, 150
tristeza