

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Memórias do Comércio - Baixada Santista (MCS)

Cuidando da Baixada

História de [Walter Geraigire](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 18/03/2005

P/1 - Bom, então para começar eu vou pedir para que o senhor fale o seu nome completo, local e data de nascimento.

R - Local?

P/1 - Local e data de nascimento?

R - Walter Geraigire, data de nascimento é 07/10/1945 e o local é Cafelândia, uma pequena cidade do Estado de São Paulo.

P/1 - Nome dos seus pais?

R - Meu pai Nicolau Geraigire, minha mãe Matilde Geraigire.

P/1 - E nascidos?

R - Nascido... Meu pai nasceu em uma cidade do Líbano, chamado (Zarri?) e a mamãe nasceu na Síria em Damasco.

P/1 - E eles vieram para o Brasil?

R - Eles já estavam no Brasil, minha mãe já estava no Brasil à alguns anos, meu pai veio posteriormente e eles eram primos irmãos.

P/1 - Eles se conheceram no Brasil?

R - Conheceram no Brasil, não se conheceram no oriente. E a mamãe tinha tido um primeiro matrimônio e tinha ficado viúva recentemente aos dois anos atrás, viúva quando o meu pai veio para o Brasil e foi conhecer a família e acabou casando-se com mamãe.

P/1 - E qual foi o motivo que trouxe eles para o Brasil?

R - Os pais... Os meus avós maternos, eles vieram num período de imigração muito grande que teve na época, na tentativa de uma melhor qualidade de vida. Meu pai já veio numa outra condição, na condição um pouco melhor, já com um pouco mais de estrutura. Logo que ele chegou no Brasil, ele foi para uma cidade do interior chamada São Simão, eu já tinha um... Meus tios, eu tenho um tio e uma tia que já estavam em São Simão. Então, ele foi a São Simão, montou uma fábrica de camisa. Então, ele veio numa outra condição, não veio naquela condição de mascate como, como os imigrantes libaneses chegavam no Brasil. E aí, ele foi a Cafelândia para conhecer minha avó, minha avó era tia dele, foi quando ele conheceu a mamãe, já estava viúva a uns dois anos e acabaram casando-se.

P/1 - E o senhor nasceu em Cafelândia?

R - Cafelândia.

P/1 - Cafelândia... E aí seu pai fazia o que? É lá que ele tinha fábrica de camisas ou não?

R - Não. A fábrica de camisa era em São Simão.

P/1 - São Simão.

R - É. Quando ele foi para Cafelândia, ele acabou fechando a fábrica de camisa e foi trabalhar com a mamãe. Mamãe tinha um, na época, um armazém de secos e molhados, tinha tecido, tinha... E ele foi trabalhar junto, trabalhavam juntos. Posteriormente, construíram um mercado municipal em Marília que era uma cidade que ficava relativamente próximo a Cafelândia e fizeram uma quantidade razoável de lojas, de box 70 e aí ele passou a viver de renda. Ele locava aquilo e vivia com a receita que ele conseguia mensal.

P/1 - E a sua infância foi passada em Cafelândia?

R - Foi. A minha infância toda foi em Cafelândia.

P/1 - O senhor se lembra da casa que o senhor morava, tudo?

R - Lembro. Avenida Pio Sobrinho, 238.

P/1 - E como é que era essa casa?

R - Era uma casa gostosa, uma casa grande com um belo quintal, muita fruta. Cafelândia é uma cidade na época devia ter aí uns 15, 20 mil habitantes. As ruas eram de terra. Só bem, posteriormente, começou calçar, asfaltar. Mas foi, foi...

P/1 - O senhor tem irmãos?

R - Tenho. A mamãe, do primeiro matrimônio da mamãe, eu tenho dois irmãos; Julieta e Romeu. E do segundo casamento, nós somos em três; José que faleceu a uns 12 anos, Valdir e eu, o caçula.

P/1 - Como é que eram as brincadeiras na _____?

R - É, a diferença de idade é... Eu tenho 21 anos menos que a minha irmã. Então, existia uma diferença muito grande entre nós e os meus irmãos do primeiro casamento da mamãe. O meu irmão que faleceu, ele saiu de casa para estudar e teria, hoje, mais ou menos, algo em torno de 68, 69 anos. Quer dizer, era aí 15 anos mais velho do que eu. Então, ele saiu... Quando comecei na adolescência, ele já tinha saído para estudar. Então, eu convivi mais com meu irmão do meio, o Valdir, mas extremamente saudável, uma relação muito gostosa. Hoje, ele trabalha comigo, nós somos sócios, foi uma adolescência muito boa.

P/1 - O que vocês faziam para se divertir? Como é que era essa adolescência?

R - A cidade tinha muito pouca coisa para oferecer, né? Uma cidade muito pequena, né? Então, o divertimento acabava se resumindo a bairrinho no clube, jogar futebol. Na época, nós estudávamos.

P/1 - E a escola, que escola, como é que foi?

R - Foi bom, foi bem. Escola...

P/1 - Em que escola o senhor estudou?

R - Numa escola em Cafelândia chamada Ginásio Estadual Valdomiro Silveira, eu fiz o ginásio lá, fiz... O científico na época.

P/1 - Científico.

R - É, e aí eu vim embora para Santos.

P/1 - Por que o senhor optou pelo científico?

R - Porque, na época, você tinha ou normal, se você quisesse seguir a cadeira voltada a pedagogia, dar aula, ou então o científico que dava acesso... O científico e o clássico, né? O científico que dava acesso a você fazer faculdade, você fazer medicina. E na minha adolescência, a minha grande paixão era fazer medicina. Mas, quando isso foi colocado pelos meus pais, eles não concordaram, achavam muito difícil manter, né? Era muito caro. Então, eu resolvi sair para tentar a vida e continuar os estudos, aí vim embora para Santos.

P/1 - Santos. O senhor conhecia alguém aqui?

R - Eu tinha um irmão, irmão do primeiro casamento da mamãe que morava aqui. E eu tinha vindo em Santos uma vez só e foi apaixonante ver o mar, né? Quer dizer, eu saí de uma cidadezinha de 15 mil habitantes e pegar essa enormidade que é o mar, que é a cidade, foi um encantamento

realmente. Resolvi vir porque eu tinha... Eu tinha ficado com uma excelente impressão de Santos. Então, eu vim para Santos tentar a vida, começar a vida.

P/1 - Que ano que o senhor foi fazer isto?

R - Isso foi em... O que, o que acabou culminando com a minha saída foi esse problema do estudo e um fato interessante. Na época, eu estudava e pedi para minha mãe se ela podia me adiantar algum dinheiro para eu comprar um presente para a minha namorada. E ela, na época, me disse que não tinha nada que ver com isso. Era um problema meu, que... Ela usou até um ditado popular: "Quem não pode, não se estabelece". E eu reivindiquei que eu só estudava, né? Como é que eu ia fazer? Eu não tinha como. Então... E quando eu questionava, eu perguntei para ela: "Mãe, então eu vou ter que sair para estudar?" E ela respondeu para mim, "que eu estava um pouco atrasado."

P/1 - Já tinha que ter saído?

R - É, eu tinha 17 anos. Então, no dia em que eu fiz 18 anos, eu fiz 18 anos no dia 07 de outubro, no dia 08 de outubro, eu vim embora para Santos. E aí, eu fui começar a vida, fui procurar emprego. Na época, o ônibus da Cometa parava onde é a Casa (Lídia?) Queiroz Ferreira. Eu me lembro perfeitamente que descia ali e bem em frente tinha uma pensão, e eu fui na pensão e eu acabei, acabei ficando, dividindo um quarto. Era mais barato, o quarto sozinho era mais caro do que dividindo. Eu acabei dividindo esse quarto e fui procurar emprego no outro dia. Eu fui procurar começar procurar emprego que eu não tinha recurso financeiro para ficar demorando muito. Foi quando eu prestei um teste na companhia _____, como operador de humanidade de etil benzeno e fui trabalhar na Estileno. Então, fui operador. Nessa época, eu comecei a fazer química industrial.

P/1 - O que fazia? O que o senhor fazia, como é que era?

R - Era uma operação, era uma fábrica que através de diversos processos... O processo que eu trabalhava era uma torre de destilação de etil benzeno que era a substância que entrava na formação do estileno, era o poliestileno. É um plástico duro. Na época, era muito utilizado. Então, a minha unidade produzia um dos componentes da fórmula.

P/1 - Isso era em Cubatão?

R - Era em Cubatão. Na época, eu fazia química e comecei a trabalhar nessa unidade, nessa fábrica. Trabalhei nessa fábrica por três ou quatro anos. Posteriormente, eu saí desse emprego e arrumei um emprego em uma indústria farmacêutica. Eu estava terminando química e a minha intenção era trabalhar com material voltado a química orgânica. Eu tinha feito mais dois anos de química orgânica e eu queria trabalhar na área. Mas, quando eu fui analisar o processo de ganho, a área comercial, eu ganhava quase que o dobro que a área técnica e acabei optando pela área comercial. Então, fui ser representante comercial, divulgação médica, área de produtos junto a classe médica. Então, trabalhei lá...

P/1 - Que empresa que era mesmo?

R - Ah?

P/1 - Que empresa?

R - Abbott.

P/1 - Ah, o senhor não tinha falado ainda a empresa?

R - Abbott Laboratórios do Brasil. Uma empresa americana com sede em São Paulo, trabalhei dois anos na Abbott e posteriormente fui para a (Berlimed?).

P/1 - Como é que era o seu trabalho na Abbott? O senhor morava em Santos e trabalhava em...

R - Trabalhava em Santos. Eu era representante comercial dessa região. Então, fazia divulgação do produto junto a classe médica.

P/1 - Quais eram os produtos que eram...

R - Na época tinha (Iberol?), tinha Emodiol que era uma testosterona que na época utilizava para ... Tanto para o período de climatério para menopausa, para diminuir um pouco as variações de climatério, as variações de temperatura, como tinha o anticoncepcional, foi início dos anticoncepcionais em 1968, 1969. Então, era um laboratório que estava mais voltado aos produtos hormonais. Esse era o segundo laboratório que eu trabalhei que era a (Berlimed?). O Abbott era um laboratório que trabalhava com xarope expectorante. Na época tinha Norezodrine, tinha um anti-anêmico que era Iberol, tinha uma pomada para queimadura, Picato de Butezin. Então, não era um laboratório assim, especializado numa classe terapêutica. O segundo laboratório que era a (Berlimed?) era um laboratório muito voltado a área hormonal, pesquisa de movimento e chamava (Berlimed?) porque durante a Segunda Guerra... Hoje, a Shering, (Shering Gerbely?), que na Segunda Guerra, foi tomaram o nome das empresas alemãs. Então, os americanos tomaram o nome de (Shering?) eficaram... Hoje, existe a (Shering Proll?) que é americana e a (Shering Geberly?) que é a antiga (Berlimed?).

P/1 - E como é que era... Vou voltar um pouquinho, a cidade de Santos quando o senhor chegou aqui? Como é que era...

R - Muito legal.

P/1 - Muito diferente da cidade que o senhor morava, como é que era...

R - Completamente diferente.

P/1 - O senhor descreva para mim, o que o senhor achou, como é que era?

R - Completamente diferente. Essa cidade muito bonita, como é até hoje, né? Então, naquela época, tinha, tinha o parque balneário que era uma construção magnífica, onde tem o shopping hoje, Parque Balneário. Tinha o Hotel do Atlântico e tinha um restaurante magnífico onde as pessoas sentavam ali, se encontravam ali, passavam as tardes. Então, não dá para fazer um parâmetro comparativo entre a minha cidade que é uma cidade extraordinariamente pequena, uma cidade de 15 mil habitantes com Santos. Santos realmente era muito pujante, o porto, o movimento do porto, é uma cidade muito bonita. O mar tem um encanto todo especial. Então foi realmente foi, foi um encantamento com a cidade.

P/1 - E o senhor continuou morando naquela pensão por quanto tempo?

R - Eu morei naquela pensão, mais ou menos, por uns dois anos, até que a dona da pensão queria aumentos frequentes, então eu peguei aquele meu colega de quarto e fomos dividir um apartamento. Então, a gente mesmo cozinhava, a gente mesmo lavava e...

P/1 - Em que lugar era esse apartamento?

R - Esse apartamento era na Rua Pindorama.

P/1 - Que bairro?

R - É no Gonzaga, Gonzaga. Embaixo tinha uma casa... Hoje é uma Casa de Carnes, acho que nem existe mais. Chamava O Talho. Na minha época tinha um bar, um bar, bar e restaurante, mas eu morei ali mais ou menos uns dois anos, dois, três anos. Eu saí dali na época que eu me casei.

P/2 - O senhor chegou... Seu Walter aqui em 1964?

R - 1964.

P/2 - 1964. E o senhor disse que foi também, o seu irmão já morava aqui antes, quer dizer mesmo com irmão aqui, o senhor não foi procurá-lo o senhor quis morar sozinho...

R - É, eu fiquei na casa dele, acho que alguns dias, alguns dias até eu me adaptar, até... Acho que foi pouco tempo. Logo depois, eu fui resolver esse problema da pensão.

P/2 - E Química, o senhor estudou aqui em Santos?

R - Aqui em Santos, no Carmo, no Colégio do Carmo.

P/1 - O senhor frequentava a casa do seu irmão, como é que era?

R - Pouco. Eu trabalhava... Nessa época, eu trabalhava em turno, quer dizer cada semana, eu trabalhava em um horário e estudava a noite. E para complementar a receita, eu dava aula de química, e vendia enciclopédia Barsa, e vendia palitos...

P/1 - É difícil vender enciclopédia Barsa?

R - Muito difícil.

P/1 - Como é que era? Era de porta em porta? Como é que o senhor fazia para vender?

R - Era muito difícil. Eu tinha um amigo que era representante da Barsa e me convidou para trabalhar com ele e eu fui tentar. Mas, realmente era muito difícil, tinha que ter muito perseverante e eu trabalhei pouco tempo, porque logo em seguida, a escola começou a ficar muito difícil e como eu perdia uma semana, no período que eu trabalhava das 18:00 à 00:00, eu perdia uma semana de aula. Eu tinha uma dificuldade terrível para recuperar isso, né? Então, eu tinha alguns amigos que pegavam a matéria, que iam para casa e a gente tentava... Eles tentavam me atualizar. Então, dava para eu trabalhar. Então, eu fiquei, eu fiquei trabalhando em Cubatão, fazia essa representação de Palitos Gina ainda continuei por algum tempo.

P/1 - Ah, o senhor era representante do Palitos Gina.

R - Isso, eu ficava vendendo palito na praia toda.

P/1 - Supermercado não tinha...

R - Não tinha supermercado naquela época, era...

P/1 - O que tinha?

R - Tinha mercearia, tinha muita pensão na orla da praia. Então, vendia umas caixas com 1000 palitos, aquilo demorava muito para acabar. Você vendia uma vez, demorava um ano para acabar aquele troço. Foi interessante, foi uma fase boa.

P/1 - Foi o seu primeiro contato com o comércio, então? Quer dizer...

R - Foi, foi, foi. Não, na época do meu pai, eu nem cheguei a pegar, eu nem cheguei a conhecer a loja.

P/1 - Não, não.

R - Mas, a primeira experiência comercial foi essa mesmo.

P/1 - Foi essa mesma. Começou a entender. Bom, também representante de...

R - Representante comercial que eu fui, né? E nesse segundo laboratório que eu trabalhei, que era (Berlimed?) apareceu uma oportunidade de ser promovido, de eu ir para gerente fora de Santos e eu tinha aceitado. E, nessa época, eu já tinha casado, tinha conseguido... Eu tinha conseguido um apartamento. Meu sogro, na época, inclusive, me deu uma mão para comprar esse apartamento, uma ajuda e tinha conseguido montar esse apartamento. Mas muitos anos. Eu fiquei, acho que uns dois anos montando esse apartamento. Então, todo dinheiro que caía na mão, ia ou para o marceneiro, ou ia para o pedreiro. Eu me lembro que, o grande programa do sábado era sair da casa da minha noiva, na época, na ponta da praia, ir até o Gonzaga tomar um café e voltar, porque não tinha como fazer outra coisa. E quando eu aceitei essa promoção, eu fui conversar com alguns amigos, para trocar idéia. Inclusive, um dono da Farmácia Iporanga na época, o senhor Francisco Muniz, eu fui trocar uma idéia com ele, o que ele achava. E ele, por brincadeira, falou: "Por que você não compra a farmácia, porque não compra a minha farmácia?" "Comprar a sua farmácia? Não tem a menor condição de comprar a sua farmácia". "Você não tem um apartamento? Vende". "Puxa, mas eu fiquei três anos construindo esse negócio..." Eu estou morando lá, eu me casei em 1969, novembro de 1969, isso era março de 1971, fazia um ano que eu morava lá. Bom, é uma oportunidade, mas aquilo realmente foi um atrativo, né? E esse senhor era magnífico, uma pessoa íntegra, uma pessoa absolutamente idônea, mas um pouco temperamental. Ele chegava, ele não comprava de alguns laboratórios porque ele não gostava do representante e eu me relacionava muito bem, e eu tinha absoluta consciência que, na minha mão, mudaria aquele perfil econômico da loja. Eu fiquei com aquilo na cabeça. Cheguei em casa...

P/1 - Onde ficava essa farmácia?

R - Na Ana Costa, Avenida Ana Costa, ao lado do Cine Iporanga que, inclusive hoje, nós estamos desativando essa filial e mudando ela para frente, que é aquele prédio, parece que foi vendido, e vai ser feito uma incorporação. Mas, eu fiquei com aquilo na cabeça. "Ah, vende o apartamento e compra!" Eu cheguei em casa e troquei uma idéia com a minha mulher: "Olha...". Certo que ela ia dar o contra, que ela não ia concordar. Eu tenho um irmão mais velho que contestou: "Você está louco, você nunca mais vai conseguir ter um apartamento como esse". "Não me importa. "Eu acho que o momento, é o momento, eu tenho fé no taco eu acho que vai dar certo." E a minha mulher concordou de pronto: "Lógico, eu acredito em você. Vamos, vamos topa e..." E compramos a primeira loja.

P/1 - Ai, que bom! Isso foi em 1970...

R - Em 1971, em junho de 1971.

P/1 - Tá. Eu vou só voltar mais um pouquinho, que o senhor não me contou como o senhor conheceu sua mulher? E o nome dela?

R - É Gisela. Eu a conheci ali no Gonzaga, naquelas paqueras de adolescência, né? E nós começamos a namorar e casamos dois anos depois, dois anos e meio depois.

P/1 - E ela estudava...

R - Ela estudava, ela tinha feito, na época, normal, professora do São José, tinha estudado 12 anos de piano e no início, ela foi trabalhar comigo, ela foi me ajudar, ficava no caixa. Eu abria e fechava a loja. Então, no período da tarde, logo após o almoço, eu ia descansar e ela assumia e ficava comigo até a noite. Então, tem uma participação ativa nisso tudo.

P/1 - E o senhor então, desistiu daquele emprego que tinha que sair daqui, é isso?

R - Isso.

P/1 - Daquela promoção?

R - Eu desisti da promoção para tentar, para tentar...

P/1 - Ter uma coisa própria.

R - Ter uma coisa própria. Fui conversar com todos os médicos que eu estava me estabelecendo porque nós sempre tivemos, eu sempre tive uma preocupação muito grande com o aspecto ético da coisa, né? Farmácia, na época, ainda hoje inclusive, há muita indicação de remédio, é uma forma, é uma prática que não é de competência da farmácia, né? Isso é de competência exclusivamente do médico, quem pode prescrever é o médico. Mas por um problema cultural o, paciente, o doente antes dele ir ao médico, vai à farmácia. É uma reação de confiança que ele tem com o farmacêutico. Ou é uma farmácia muito antiga. Então, acaba, acaba virando uma relação, quase que íntima de confiança e ele recorre ao farmacêutico antes de ir ao médico. A gente sempre tinha uma conduta ética muito séria, não deixava que os funcionários indicassem produto. Tentar uma passagem muito engraçada que, como a farmácia ficava sempre em frente ao Pronto Socorro, tinha um médico muito meu amigo, até hoje, Marcos (Seprovits?), ele morava no prédio em frente a farmácia e ele ficava ali fazendo hora, até ele ir namorar. E um dia ele chegou na farmácia para bater papo, a farmácia estava lotada de gente, lotada de gente. Eu acho que estava fazendo uma injeção, ele foi atender um senhor no balcão e aí o... Esse senhor virou para ele e disse que tinha algum probleminha na garganta, a garganta estava arranhando, o que ele recomendava. E ele, médico, falou: "Olha, você pode tomar tal coisa, tal coisa". E esse cliente nosso virou e falou: "Walter não está aí?" "Tá". "Então, prefiro falar com ele". (risos) Até hoje, a gente dá risada com isso ainda, até hoje a gente se diverte com isso. Então, é a relação de confiança que existia, né? Mas, a gente sempre foi muito ético, muito cuidadoso. A qualidade de vida ainda é hoje, até hoje, o nosso princípio básico. Então, a classe médica sabia desse foco e insistia: "Olha, manda para mim. Olha, quando o seu paciente não achar remédio, manda para mim". E a farmácia tem uma projeção muito grande, muito grande.

P/1 - E o senhor fazia o que? O senhor falou que o senhor estava aplicando uma injeção, quer dizer que o senhor fazia...

R - Tudo, tudo.

P/1 - Curativo?

R - Tudo, tudo, era obrigado. A farmácia, logo que nós compramos, ela teve, ela teve... Eu tinha dito antes, ele não comprava de uma série de fornecedores porque ele não gostava do representante. E, a partir desse momento, nós compramos de todo mundo, todos eram meus colegas, ou meus ex-colegas. Eram pessoas que carregaram a pasta comigo. Então, todo mundo foi para vender, quer dizer mudou a cara da farmácia. A farmácia criou um mix de produto muito mais diversificado. Eu me lembro que, se uma paciente ligasse para o médico dizendo que não tinha encontrado o produto, o médico dizia: "A senhora já foi na Iporanga?" "Não." "Então vai. Se lá não tiver, eu substituo". Que a gente tinha um cuidado muito grande, eu me lembro muito bem que, pela diversificação do mix, um milhão de coisas, a farmácia tem oito, nove, dez mil itens, né? Então, normalmente, as pessoas compravam quando já não existia mais produto para vender. Então, você ia a uma farmácia, você pedia um determinado produto, aí ele ia tentar pegar na prateleira não tinha mais. Aí é que ele ia comprar. Eu achava isso um absurdo, mas está tudo errado. Então, eu comecei a colocar nos produtos um, um... Se tinha seis produtos, que na farmácia normalmente os produtos ficam alinhados, pega-se o da frente e puxa o de trás para frente. Então, se tinha seis, no quarto produto eu punha um clipe, um clipe de outra cor, um clipe verde. Se fosse produto de alto giro, eu punha o produto, um clipe amarelo. Se fosse um produto de baixo giro, médio giro, eu punha um clipe vermelho e um clipe verde. Quando, quando, quando o produto de alto giro, quando ele puxava o remédio de trás, eu já via o clipe, eu sabia que estava no ponto de reabastecer. Então, nós começamos, nós começávamos a abastecer antes do produto acabar. Então, o que criou? O que criou esse grande diferencial nosso é que quando todo mundo comprava o produto depois do término, nós não deixávamos o produto terminar. Nós tínhamos uma sinalização antes do produto zerar. E foi um sucesso porque nós fomos a primeira empresa a fazer uma curva ABC de compra de remédio, até então não existia isso. Então, eu comecei a fazer um levantamento e chegamos a conclusão na época que 10% dos itens representavam 80% do faturamento. Então, nós começamos a cuidar desses itens duas vezes por dia, três vezes por dia. Então, era produto A, produto B e produto C. O produto curva C era 60% dos itens que representavam 10% de faturamento. Então, realmente, nós tivemos uma esperteza na administração desse estoque. Então, nós conseguimos imputar uma rotatividade muito alta no giro do produto que eu acredito ter sido a chave do nosso sucesso.

P/2 - Não perdiam vendas...

R - Não perdia venda, não, não... O produto não ficava parado na prateleira. Tinha um giro, com o mesmo dinheiro, eu girava duas ou três vezes. Quer dizer, a rentabilidade passou a ser significativa e, imediatamente após, nós achamos que era momento de crescer e começamos a abrir outras filiais. Foi nessa época, na que eu trouxe um irmão meu, que na época, trabalhava na Companhia Docas, que era o Waldir que começou a trabalhar comigo na filial, na primeira loja. Na segunda loja...

P/2 - Isso foi o que, 1970 e quanto?

R - 1973, mais ou menos. Em 1973, nós descobrimos que o cinema estava a venda, que o cinema tinha tido uma proposta de venda e aquilo me preocupou muito. O dono do imóvel, inclusive, meu amigo Luiz Fernando Freijo me sinalizou: "Olha, nós estamos querendo vender o cinema". Quer dizer, acabou a minha empresa, né? Eu só tinha uma loja e estava ali. E nós saímos... Eu saí desesperado para arrumar um ponto onde eu pudesse montar a farmácia, ou mudar a farmácia. Foi quando eu consegui comprar uma loja que tem na Praça Independência. De dois anos depois, eu tinha comprado um terreno do Clodoaldo porque foi tamanho o sucesso da farmácia que, na época, eu tinha comprado para pagar em 30 meses. Eu paguei a farmácia no sétimo mês.

P/1 - Puxa!

R - No sétimo mês, eu chamei o dono da farmácia...

P/1 - Como é que ele chamava mesmo?

R - Francisco Muniz de Carvalho.

P/1 - Ele deve ter ficado impressionado?

R - Ele deve ter... Ficou muito satisfeito. (risos) Mas, eu comprei a farmácia para pagar em 30 meses, em sete meses, eu paguei a farmácia. E continuava me sobrando dinheiro e eu comprei um terreno do Clodoaldo. Era um terreno na Rua República do Peru na ponta da praia.

P/2 - Seu Walter, só uma pergunta, o Clodoaldo é o ex-jogador...

R - Isso, é o Corró.

P/1 - Clodoaldo é...

R - É jogador do Santos. Era muito amigo, ia sempre na farmácia e eu queria comprar um terreno para construir uma casa para mim, as coisas estavam indo tão bem e aí eu abortei a condição da casa e tinha uma loja na Praça da Independência, tinha acabado de fazer aquele prédio da Praça da Independência, onde nós temos uma filial e eu fui conversar com o pessoal da Lacap... Foi, foi... Foi arrojado a compra, mas eu já tinha feito o cálculo e, desde dessa época, a gente já sabia qual o lucro líquido, já sabia... A indústria farmacêutica me mostrou muito como era mexer com o dinheiro, como eu vendia, eu recebia, eu cobrava, eu tinha borderô. Então, a grande noção administrativa, eu não tinha tido formação acadêmica administrativa. A grande formação administrativa que eu tive foi na indústria. Então, eu sabia quanto eu tinha pago no remédio, anotava quanto vendeu, eu sabia quanto me custava, tinha o meu lucro líquido, eu tinha a minha despesa, o meu custo. Então, eu sabia que, realmente, eu poderia pagar isso, desde que os bancos postergassem. Então, eu pagaria 10% da nota, 90 dias, pagava mais 10% da nota mais 90 dias e foi feito assim, foi feito. Eu paguei tudo antes. A única coisa que eu fiquei pagando até o final que foi no final também de 15 anos foi o da Caixa Econômica. E aí, estava alugada, essa loja estava alugada para um flipperama e o aluguel desta loja era fantástico. Na época era muito... O valor era muito alto e essa arrecadação, esse aluguel me ajudava a pagar os meus compromissos em banco. Eu acabei de pagar a dívida, continuei com a loja alugada, quando achei que eu tinha de comprar um imóvel para mim morar. Saindo com o corretor, o corretor virou para mim, falou: "Vamos ver um apartamento nesse prédio." Eu falei: "Mas, eu não posso morar aqui." "Mas, não custa. Vamos ver." Eu falei "nós vamos perder tempo, vamos aborrecer o dono do prédio, o apartamento." "Mas, o apartamento está a venda, vamos dar uma olhada." "Está bom" Foi dar uma olhada na rua (Almir Martins?), número 5, Edifício Itapeva, prédio ótimo, excelente, uma sala de 60 metros quadrados, quatro dormitórios. Assim que eu cheguei na sala, eu pedi desculpa para o dono, seu Ari Dias Garcia, ele era casado com uma moça que era uma das herdeiras da família Prosdócimo lá do Paraná. Assim que eu cheguei, falei: "O senhor vai me desculpar, eu não tenho a menor condição de comprar o seu apartamento." Na época, ele pedia 200 mil reais.

P/1 - (Que ano, o senhor?)...

R - Isso foi, mais ou menos, em 1975, 1974, 1975. E pedi desculpa por estar tomando o tempo dele, fiquei encantado com o apartamento. Um apartamento maravilhoso, mas eu não tinha condições de pagar 200 mil reais para ele. "Mas, não importa. Vamos tomar café." E tomamos café, acabamos descobrindo alguns amigos em comum. Eu tinha um padrinho de casamento que era um cara muito querido, Francisco Correia Rodrigues, que na época era dono da (Deic Mar?) e descobrimos esse amigo em comum, começamos a conversar e ele ligou para o Chico e o Chico falou: "Puxa, eu gosto muito desse moço." Bom, finalizando; ele falou: "Quanto é que te rende o aluguel?" Eu falei: "Me rende 20 mil." "Então, eu estou dividindo o apartamento em 10 parcelas de 20 mil. Você não dá nada de entrada e 10 parcelas de 20 mil." Consegui comprar um apartamento que era inacessível, né?

P/1 - Era a loja que o senhor comprou... Eu não entendi muito bem. Você comprou uma loja para ser uma farmácia...

R - Exato, mas a loja estava alugada. Quando me avisaram que, talvez, o cinema fosse vendido, eu saí em busca de um outro ponto.

P/1 - Sei.

R - Mas, como eu me mobilizei todo o disponível que eu tinha, eu não consegui montar a farmácia.

P/1 - Então, o senhor só ficou com a loja alugada...

R - Deixei alugada...

P/1 - Esperando...

R - E deixei a loja em stand by. Quer dizer, se realmente mudar, eu abro uma farmácia, que eu transfiro de lá para cá.

P/2 - E o senhor estava morando de aluguel nessa época?

R - Estava morando de aluguel, bem em frente a farmácia, primeira farmácia em frente ao Cine Iporanga.

P/2 - Porque o seu apartamento, o senhor vendeu para...

R - Exatamente, exatamente. O apartamento, eu tinha vendido para comprar uma farmácia. Morava de aluguel e deixei essa loja em stand by. Acabei de pagar o meu apartamento que era aquela 10 parcelas de 20 e aí montei uma farmácia na Floriano Peixoto. Era de um amigo, seu Eduardo Baixa, ele tinha montado essa farmácia para o filho, o Carlos Baixa e determinado momento, a coisa não ia bem, algum problema de ordem interna, ele insistiu porque a gente... Um genro dele muito meu amigo, Anoar, insistiu para que a gente comprasse a farmácia. Nós acabamos comprando essa farmácia. Antes de montar, ainda na Praça Independência. E nessa época, o meu irmão trabalhava na Petrobrás, então ele fez um acordo com a Petrobrás. Do acordo, ele entrou com 20, 30% do capital que a gente precisava e ficou meu sócio. Posteriormente, nós abrimos na Praça Independência, mais ou menos, em 1975, por aí, 1975. A Praça Independência deve ter uns 22, 23 anos.

P/1 - Esse irmão, que veio trabalhar que era da Petrobrás, não é o mesmo da Companhia Docas?

R - Não, esse irmão que veio da Petrobrás, ele faleceu há 12 anos de uma esclerose múltipla.

P/1 - O da Docas já trabalhava com o senhor?

R - Continua comigo até hoje, continua comigo. Felizmente, está comigo até hoje.

P/1 - Tá. E me conta uma coisa, essa outra também era no Gonzaga, essa outra farmácia?

R - As três, as três eram no Gonzaga.

P/1 - Então, me conta, por que essa opção pelo Gonzaga, como era o comércio no Gonzaga?

R - Porque... Olha, o Gonzaga era o centro. Gonzaga era Ipiranga com São João, Gonzaga era Copacabana, Gonzaga era Wall Street, quer dizer Gonzaga era tudo, tudo acontecia no Gonzaga. Era um bairro aonde tinha o Parque Baleario, aonde tinha o Hotel Atlântico, onde tinha tudo que era de importante estava no Gonzaga. O final dos bondes eram no Gonzaga, os cinemas... Tinha um cinema no Boqueirão, tinha seis cinemas no Gonzaga. Então, era um bairro com uma densidade populacional muito grande e um poder aquisitivo muito alto. Então, era o melhor lugar de Santos.

P/1 - Esse é o momento que o Centro começa, o comércio começa a sair do Centro?

R - Não, eu acho que o Centro começa a sair depois de uns 10 anos.

P/1 - Mais para frente...

R - Mais uns 10 anos.

P/1 - Aí é só a necessidade básica.

R - No Centro, o Centro começou a cair no meu segmento porque os médicos começaram a sair do Centro, por problema de estacionamento, por problema de congestionamento, por problema de trânsito. Então, os médicos começaram a montar as clínicas nas grandes avenidas. Então, Ana Costa começou a ter um fluxo muito grande, Conselheiro (Nebler?), Bernardino de Campos, Pinheiro Machado. Então, houve um êxodo do médico do Centro para a Praia e, obviamente, o meu segmento cresceu. Hoje, nós estamos abrindo uma loja no Centro. Está devendo inaugurar daqui uns 20 dias, 30 dias, próximo a Praça da República, ali a alfândega, devemos abrir uma loja ali.

P/1 - Vocês não tem nenhuma loja...

R - Não tem nenhuma loja. Quer dizer, nós sempre priorizamos os locais que nós achávamos que, realmente, eram mais rentáveis. Hoje, nós estamos espalhados em todos os bairros. Então, nós resolvemos ocupar o espaço no Centro, que ainda tem um movimento muito grande e, posteriormente, sair para outras regiões.

P/1 - Sei. Então, vamos continuar um pouquinho, o senhor está com quantas lojas? Três, no momento que a gente...

R - Três. Aí, começou a abrir. Nós abrimos aí de uma loja e meia, quase duas lojas por ano. Uma loja... Um ponto três por anos, todo ano saía uma loja nova. Então, depois veio a filial quatro, que hoje, é na Pedro Lessa. Depois veio a filial cinco, que é na costa, bem em frente a Rua Goiás. Depois veio uma filial da Conselheiro (Nebes?), filial sete do lado do Carrefour. Depois veio a filial da (Trabuce?), filial oito, da (Trabuce?) com Eptácio Pessoa. Depois, nós montamos no Guarujá, filial nove...

P/1 - No Guarujá?

R - No Guarujá. Depois, montamos filial 10 em Cubatão. Depois, a filial 11 na Pinheiro Machado com a Carvalho de Mendonça. Depois, abrimos a filial 12... A 12 é na Rodrigues Alves com a Conselheiro (Nebes?). Depois, montamos a 13 na Praia Grande. A 14 na Rua 7 de Setembro. A 15, na Antônio Eimerink, a 16 no (Casqueiro?), a 17 na Vicente de Carvalho...

P/2 - Só para lembrar, Antônio Eimerink é São Vicente...

R - São Vicente.

P/2 - (Casqueiro?), Cubatão.

R - Isso, Cubatão, exatamente.

P/1 - Eu gostaria que o senhor falasse um pouquinho dessas outras lugares, tem uns que chamam de Baixada que não só Santos. Então, como é que foi essa ida para o Guarujá, como que é...

R - Chega uma hora... O Guarujá, na época que ós fomos para lá, tinha uma farmácia e uma densidade demográfica na temporada que é um negócio assustador, né? Assustador. Até hoje...

P/1 - E hoje, como que é?

R - Excepcional! Filial do Guarujá é quarta ou quinta da renda, é uma filial muito boa. Filial Vicente Carvalho é uma filial muito boa...

P/2 - Vicente Carvalho é o bairro mais popular?

R - É um bairro mais popular, você tem um ticket médio, você tem um per capita menor, mas você tem as maiores incidências de patologias está em Vicente Carvalho. No Gonzaga dificilmente, você tem uma boa alimentação, você tem um bom padrão de higiene, né? Infelizmente, as pessoas menos favorecidas, estão mais sujeitas a algumas patologias.

P/1 - Então, São Vicente e Cubatão.

R - São Vicente, Cubatão, Praia Grande, nós começamos a ocupar os espaços. Então, nós, em determinado momento, nós nos questionamos se nós queríamos ter cara de gato ou rabo de leão e nós optamos por ser cara de gato. "Olha, vamos ficar em Santos e em Santos vamos tomar conta, o mercado vai ser nosso." Então, nós chegamos a conclusão que era mais conveniente nós sermos fortes numa região, do que mais ou menos em diversas regiões. Então, nós começamos a ocupar os espaços dessa região. Hoje, nós estamos indo também para Peruibe, estamos indo para Itanhaém, estamos indo para Monguaguá, estamos procurando Bertioga. Então, a gente vai começar... Fatalmente, nós vamos ter que sair de Santos. Nós não temos mais espaço para crescer em Santos. Então, como ocupamos a área, nós já começamos a pensar e a prospectar outras regiões, como São Paulo, Via Anhanguera, precisa começar prospectar outras regiões para abertura de novas lojas.

P/1 - E como é que vocês escolhem assim?

R - Tem todo um estudo. Nunca vai se perder o nariz do expert, o feeling, mas hoje, você tem, por exemplo, levantamento demográfico, quanto a área de influência. Vamos supor, você fala para mim: "Preciso de uma farmácia de frente para o mar", porque é um péssimo negócio. Você tem uma área de influência negativa. Você traça uma circunferência em volta da loja que você está, 50% da sua...

P/1 - É mar.

R - Não tem cliente, não tem cliente. Quer dizer, hoje, qual é a farmácia de sucesso? É a farmácia que você tem, que você dá o conforto ao cliente, conforto térmico, que o ambiente seja agradável, que você tenha um preço competitivo e que o cliente encontre o que ele procura. Agora... E estacionamento é um conforto fundamental hoje, fundamental. Uma das principais lojas nossas é (Trabuce?). Eu acho que deve ter uma meia dúzia de médicos ao redor, uma grande área demográfica, população, uma alta densidade populacional e uma avenida de grande tráfego. Se você tem a facilidade do estacionamento fica fácil. Hoje, nós começamos a abrir loja com o Drive Tru, ou seja, o cliente vem dentro do carro. Ele entra, pega e sai do outro lado.

P/1 - Já existe alguma farmácia assim, ou foi idealização...

R - Não, não. Isso quem idealizou foi o Mc Donald's, né?

P/1 - Ah bom, mas em farmácia? (risos)

R - É, mas a nível de farmácia, já tem, já tem em São Paulo já tem, já tem. Faz favor?

P/2 - Quem participou dessa decisão de abrir loja? É o senhor...

R - Também. A empresa é administrada quase que por um colegiado, né? Participa o gerente geral, participa o chefe da divisão comercial, participa o gerente comercial, participa gerente de marketing, participa controladoria. Então, ninguém tem poder de decisão. Se eu gosto e a maioria não gosta, a gente indefere o projeto. Mas, a gente tem por consenso. Hoje, você tem, inclusive, empresas que te fazem um levantamento de viabilidade econômica do ponto. O que eles foram fazer? Eles vão ver quantas pessoas moram na região, eles vão ver qual é a renda per capita, quais são os níveis, quais são os parâmetros de... O que esse pessoal consome, eles fazem uma pesquisa na região para definir qual é a

necessidade do bairro. Então, hoje, você tem empresas especializadas em te dar subsídios [para você tomar uma decisão com o menor nível de erro. Agora, falar para vocês, “tem alguma dúvida em abrir alguma loja, uma farmácia na Rua Direita?” Não tem erro. Passa 780 pessoas por segundo. Quer dizer, é fundamental que tenha gente, qualquer estabelecimento comercial, a não ser que você venda alguma coisa que não seja commodity. Novalgina que eu vendo é a Novalgina que os outros vendem. É ruim, é amargo, o preço é o mesmo. Com a estabilização da moeda, o preço deixou de ser o diferencial. Então, você tem que agregar alguma coisa.

P/1 - Quais são os principais valores que o senhor acha que estão agregados ao seu negócio?

R - Serviço, serviço. Quem não agregar serviço está morto. Você tem porque... Por que você vai comprar de mim e não vai comprar Novalgina do outro? Eu tenho que te proporcionar alguma coisa, ou eu te atendo bem, eu te recebo bem. Hoje, marketing de relacionamento. Eu si o dia que você nasceu, eu te mando um telegrama quando você nasceu, eu sei os remédios que você toma, eu sei qual é a sua patologia pela prescrição que você leva, eu te munifico de informações. Você é diabético, eu vou te mandar informações do que você pode comer, os produtos novos que saíram, tudo sobre diabetes, a gente cria uma relação com o cliente de fidelização. Hoje, nós temos entrega, nós fazemos quase duas mil entregas por dia hoje.

P/1 - Como que é essa entrega...

R - É um delivery, é uma central, um call center e nós entregamos 24 horas, ninguém faz isso. Nós temos hoje, um serviço e assistência farmacêutica...

P/1 - Como é isso?

R - Você liga, você tem alguma dúvida, você liga, eu tenho informação de plantão para te indicar, para te esclarecer alguma dúvida. Às vezes, você está com remédio para saber qual a posologia do remédio, para te dar as primeiras orientações.

P/1 - É usado isso?

R - Muito. Hoje, nós recebemos 200, 250 ligações por dia. Então, a empresa sempre foi muito inovadora, é uma empresa de vanguarda. Com toda modéstia, sempre foi uma empresa de vanguarda. Nós fomos a primeira empresa, uma das primeiras a ser informatizada. Com certeza, fomos a primeira a criar um critério de reposição de estoque, sem sobra de dúvida. Nós fomos a primeira empresa a criar o cartão de crédito. Nós temos um cartão de crédito hoje, com 250 mil clientes. Nós temos cartão de crédito há 20 anos. Nós temos 12 mil clientes que compram a crédito que nós temos todo um sistema de administração desse cartão de crédito informatizado. E você fala para mim, é tão de vanguarda a empresa que hoje, nós temos uma (pibm?). O que é uma (pibm?)? É uma pharmacy benefic management. Ou seja, administração do benefício de farmácia. Analisando alguns anos atrás, como que o mercado farmacêutico se comportaria, qual seria o modelo do mercado farmacêutico. Nós chegamos a conclusão que o modelo seria o modelo americano. Ou seja, a seguradora é o maior interessado que você compre remédio. A seguradora é o maior interessado em que você tenha um tratamento profilático porque até uns anos atrás, você tinha um mercado financeiro paralelo aí que te dava uma remuneração muito maior do que a própria atividade comercial. Hoje, não tem mais isso. Hoje, a seguradora só ganha dinheiro, se você diminuir o nível de _____. Então, o que acontece? Eu vendo para a seguradora... Nós fizemos uma lista com 1200 produtos que cobre, mais ou menos, uns 84, uns 94% das patologias existentes. Fizemos um acordo com a indústria farmacêutica e a indústria que participou dessa listagem nos concede um desconto diferenciado. Então, o médico da seguradora prescreve um remédio e nós oferecemos um desconto que começa em 30%. Isso para tornar o remédio mais barato e para que ele tenha condições econômicas de fazer a profilaxia da patologia dele. Só que quando ele entra com a receita, nós identificamos a patologia pela prescrição. Então, você é hipertensa e nós sabemos pela quantidade de comprimidos que você está levando, exatamente o dia que o seu remédio acaba e nós criamos uma rede de farmácias conveniadas, hoje, são 2 mil farmácias em todo o Brasil. Se 24 horas depois de terminado o teu remédio, você não comprou, nós vamos ligar para você, por que você parou de tomar o remédio? E vamos comunicar a seguradora que você é hipertenso e que você está sem remediação e o risco de você ir para uma UTI é muito grande. Então, você por sete reais, oito reais que custa um anti-hipertensivo, a seguradora vai gastar 900 reais por dia numa internação de UTI. Então, através de um cálculo _____, depois de alguns anos, nós temos aí uma quantidade de receita no banco de dados que chega a 2, 3 milhões de receitas. Através de um cálculo _____, como a lista é fechada, você tem um cálculo _____ muito próximo. Então, você começa a fazer alguns ensaios, se a seguradora cobrar dois reais a mais no seu plano de saúde, esse desconto vai para 40%. Se cobrar três, sobe para 50%. Com oito reais por vida, nós damos o remédio de graça porque é o princípio do seguro. Todos pagam para que a minoria utilize. O remédio no Brasil ainda é muito caro. Nós temos hoje, 40 milhões de pessoas com acesso ao seguro privado, a plano de saúde num país de 170 milhões, eu tenho 40 milhões. Inclusive, está para sair uma medida provisória do governo, instituindo o vale-remédio, como vale-transporte, como vale-alimentação porque no Canadá, o ano passado, fechou oito hospital. Aqui, abriu 22. Por que? Porque as pessoas não tem recurso econômico para se tratar e acabam caindo no hospital. Ou então, vai ao hospital para tomar o remédio e empurrar mais algumas semanas. Então, isso é ser vanguarda? Não, nós somos a única empresa no Brasil. Hoje, nós administramos 5 milhões de vidas.

P/1 - Esse serviço com a seguradora, a pessoa chega na farmácia, ela mostra o cartão do seguro saúde que ela...

R - Pronto. No computador já está todos os dados e qual o benefício que ela tem. Então, isso é negócio de vanguarda. Um negócio que nos Estados Unidos têm alguns anos, nós somos a primeira empresa a colocar isso no Brasil. Hoje, nós estamos em todos os estados, temos 200 funcionários e temos 2 mil farmácias conveniadas. Então, isso é vanguarda.

P/1 - _____ com outras farmácias?

R - Faço convênio porque como existe uma rede nacional, nós fazemos convênio com outras lojas que estão interligadas com a gente via internet,

via telefone. Enfim, eles têm acesso ao nosso banco de dados...

P/1 - O banco e dados foi criado por vocês...

R - O banco de dados foi colocado na farmácia. Se u vou para uma farmácia de Salvador, eu vou colocar para ele o banco de dados de Salvador, da Sulamerica, vamos supor, que é uma das nossas clientes. Obviamente, nós estamos desenvolvendo um software onde ele vai ter... Ele vai estar ligado on line, com a gente, ela acessa on line o nosso banco de dados. Porque amanhã, eu posso ter um cliente de Santos foi passar em Salvador. Então, na hora que ele acessar o meu banco de dados, ele tem a visualização do benefício. Isso é vanguarda? Sem dúvida.

P/1 - Que mais que eu ia perguntar?

P/2 - Eu queria voltar na questão do cliente, que o senhor me disse que o diferencial é o cliente.

R - É tudo.

P/2 - É tudo.

R - Eu costumo dizer que a empresa tem dois grandes patrimônios; o nosso cliente e o nosso colaborador. O cliente é tão importante para nós que, hoje, nós convidamos duas vezes por mês os clientes para tomarem o café da manhã com a gente, com a administração. Como que é escolhido isso? O gerente da loja escolhe. O gerente da loja escolhe... São 40 clientes cada vez, eles vão na sede, na matriz e vão tomar um café comigo, com o meu irmão, com os meus diretores. Isso, com a intenção de mostrar para ele que atrás daquela farmácia que ele entra para comprar o remédio, tem toda uma estrutura administrativa. Para ele comprar o remédio melhor, para comprar o remédio mais barato e com absoluta segurança. Eu tenho 250 pessoas na retaguarda que dão suporte a loja porque normalmente isso é transparente. O cliente não consegue ver isso. O cliente não vê, ninguém sabe, tanto é que todos os clientes que chegam lá ficam surpresos em ver a estrutura de retaguarda que nós temos nas lojas.

P/2 - Essa política voltando para o cliente, ela começou desde o dia que você comprou a farmácia?

R - Desde o dia que... Não começou... Eu não comecei a tomar café da manhã com eles...

P/2 - Sim, mas a política...

R - Sempre. O cliente como o maior patrimônio é o cliente e o colaborador são dois grandes patrimônios. Hoje, nós temos uma figura na empresa chamado cliente fantasma. O que é o cliente fantasma? Nós pagamos para que algumas pessoas, 10 pessoas vão fazer compra em loja. Nós temos um negócio chamado Padrão Iporanga de Qualidade. Então, o cliente... O colaborador quando entra, ele faz um curso de qual é o padrão de qualidade nossa, como que ele tem que atender o nosso cliente. E esse cliente fantasma é quem vai aferir se isto está sendo cumprido. Quando o funcion... E nós temos... Nós temos uma série de trabalhos feitos em cima disso. A loja que melhor se destaca, nós fechamos uma boate, levamos todos os funcionários, sorteamos geladeira, freezer, microondas, todos os funcionários daquela loja participam do sorteio de uma quantidade significativa de prendas domésticas. E os funcionários que têm uma performance abaixo de 80%, nós chamamos a matriz também para tomar um café com a gente para tentar convencer, para tentar conversar que não é possível um mal atendimento. Nem chega a ser mal atendimento, mas está abaixo de um padrão mínimo. A gente acha que 80% é um padrão mínimo. E isso é o que? Isso é ser cortês, é dar "bom dia" quando o cliente chega, é dar "boa tarde" e "obrigado", "até logo". Então, são algumas coisas que, inclusive, nos distingue no padrão de atendimento. O nosso padrão de atendimento é muito bom.

P/1 - E como é essa história que o senhor falou no começo do farmacêutico que era procurado para saber como fazer, hoje em dia...

R - É proibido. Na nossa rede...

P/1 - Isso é uma coisa que a...

R - Continua.

P/1 - Continua...

R - Continua até hoje. Na nossa rede é proibido indicar remédio. A indicação do remédio é exclusivamente do médico. É o médico que tem o direito de prescrição, mais ninguém, nem o farmacêutico. O farmacêutico, ele está cuidando da dispensação do remédio. Então, na nossa rede não consegue tomar injeção sem receita, você não consegue comprar psicotrópico sem receita...

P/1 - Mas, a pessoa chega lá e fala: "Ah, eu estou com uma feridinha aqui, sei lá o que", também nada?

R - Se for, se for...

P/1 - Uma micose...

R - "Um mosquito me mordeu."

P/1 - Aí pode ser?

R - Pode. Tem o Adantol que é sem problema nenhum. Agora, passou para indicar remédio para fazer clínica é proibido, não pode. E substituir remédio na nossa rede é justa causa, falta grave.

P/1 - Vender outra coisa.

R - Vender outra coisa no lugar.

P/2 - Como é que funciona essa coisa de embalagem para remédio, seu Walter? Gostaria que o senhor contasse se tem..

P/2 - Seu Walter, eu queria perguntar para o senhor, a questão das embalagens que o senhor utiliza nas suas farmácias, embalagem para remédio é uma embalagem especial, como é que funciona?

R - Não, nós... Eu acho que com o advento dos genéricos, o segundo passo é você trabalhar com embalagem hospitalar, ou seja, fracionar o remédio. É muito comum, às vezes, o médico prescreve 20 comprimidos e a caixa tem 24. Então, tenho certeza que na casa de todo mundo tem uma mini-farmácia. Isso é oneroso, isso acaba... Você acaba levando mais do que você precisa e gastando mais do que seria necessário. Então, se você quiser saber como vai ser a nossa farmácia do futuro é olhar como funciona o modelo americano. Nos Estados Unidos, o médico prescreve e a farmacêutica conta quantos comprimidos você vai precisar e faz (despesação?) através de fracionamento. Uma embalagem com mil comprimidos, ela tira 10, 12 que você precisa. Então, vai evoluindo. O Brasil não tem isso ainda. Esse é um tipo de embalagem que é utilizado para hospitais. Daí o nome Hospitalar, mas no varejo, nós ainda não podemos fazer isso. Mas, fatalmente, vai evoluir para isso.

P/2 - Agora, mas a questão da embalagem, vamos dizer o cliente entrou na sua loja, comprou um remédio, que tipo de embalagem da sua drogaria, da sua farmácia para o cliente?

R - A que eu utilizo?

P/2 - É, o que o senhor utiliza.

R - Uma sacola plástica?

P/1 - Isso, tem algum estudo em relação a isso, como é feito esse tipo...

R - Isso evoluiu. De uma época era bobina que você embrulhava, punha durex. Aí, você vai fazendo algumas análises e vai vendo o que você precisa agilizar o seu atendimento, agilizar o seu atendimento para reduzir o seu custo. Quando eu preciso de um, eu não posso colocar dois. Então, você vai evoluindo para embalagem de papel, para embalagem plástica, você aproveita, já faz um merchadising na embalagem, já divulga algum tipo de serviço que você queira divulgar. Mas, hoje, nós trabalhamos basicamente com três tamanhos de sacola plástica.

P/1 - E voltando um pouquinho só para o cliente, o senhor acha que houve alguma mudança no tipo de cliente ou quais são as principais exigências, isso sempre foi igual, como é que é?

R - Olha, eu costumo dizer que o cliente de farmácia é um cliente especial. O ato de comprar subentende um prazer embutido nisso. Se vai comprar um automóvel, você escolhe a cor do banco, a cor da roda, cor do pneu, a cor do carro, escolhe tudo. Ou você vai comprar alguma coisa que vai te dar prazer, como alimentação, como produto novo, o remédio, você não participa em nada do ato de compra, ele não te dá prazer nenhum. Você vai ao médico, o médico te prescreve um negócio, que você não sabe para que serve, você não sabe nem que cor que é a caixa, você já está bravo que é o filho que está doente, o humor já está alterado. Você entra na farmácia, você sabe que é caro, o nosso povo não tem mania ou não tem como hábito fazer uma reserva financeira para ocasiões dessa. Normalmente, pega o cara desprevenido. Então, o remédio não tem nada embutido de prazer no ato da compra. Então, é o cliente que chega nervoso, chega irritado, ele quer embora o mais rápido possível, ele é menos tolerante, ele chega a ser intolerante. Então, tem que ter todo um treinamento para os nossos funcionários a entender o problema que o cara está passando. Você vai na fila do supermercado, você fica duas horas com o carrinho para esperar sair pelo caixa. Um carrinho tem milhões de coisa que vão te dar prazer, né? Você está esperando chegar em casa para beliscar alguma coisa. O remédio nada, não te dá alegria nenhum, prazer nenhum, absolutamente nada. Então, é complicado esse cliente. Os clientes têm que ser tratado de forma especial.

P/2 - E a outra coisa que eu ia perguntar é com relação a sua farmácia, ela tem produtos de laboratório, essa questão da homeopatia e dessa medicina natural, como que é isso?

R - Nós temos fitoterápicos que é essa medicação natural. Homeopatia, nós não trabalhamos.

P/2 - Não trabalha.

R - Homeopatia é um negócio específico, né? Você tem uma série de formulações, de potencialidades que tem que ser específica a farmácia homeopática. Então, nós trabalhamos basicamente com alopatia e com fitoterapia.

P/1 - O senhor acha que a homeopatia tende a ganhar um espaço...

R - Eu acredito, eu acredito muito... Eu acredito muito nessa tendência naturalista. Quer dizer, eu fico pensando por que que a Pepsi Cola pagou bilhões de dólares para a Gatorade. Por que? Eu acho que a tendência é naturalista. Eu acho que, cada vez mais, as pessoas estão saindo fora das embalagens gasosas, do refrigerantes. Ou porque engorda, ou porque dá celulite. Quer dizer, tem um monte de coisas aí que envolve e você vê aumentar esse segmento de Gatorade, de produtos isotônicos. Então, eu acredito muito... Hoje, você tem o lançamento de sonífero. Recentemente, o laboratório (Berhing?) lançou um produto chamado (Sonhare?) que é fitoterápico. Então, é uma tendência...

P/1 - A entrar essa linha...

R - A entrar essa linha...

P/1 - Na sua farmácia, por exemplo.

R - Na minha já está.

P/1 - Já tem

R - É uma tendência cada vez maior do consumidor, do consumidor.

P/1 - Certo. Outra coisa; durante o seu processo aí de trabalho, o senhor acha que a forma de pagamento, o senhor já falou um pouco sobre isso, mudou muito, cheque, cartão, mudança de moeda, como que é?

R - Dentro da forma de pagamento, cresceu significativamente foi cartão, né? Que a tendência é pela própria insegurança, cada vez menos dinheiro no bolso. Então, o cartão de crédito, hoje, representa se nós somarmos as participações do nosso cartão e do cartão de terceiros, chega a 35% do faturamento hoje, em cima de cartão de crédito, coisa que representava 6, 7% a 10, 12 anos atrás. Então, a tendência é cada vez mais essa transação através de cartão de crédito.

P/2 - E o tempo da inflação e agora, isso mudou muito?

R - Agora, ficou melhor para quem recebe, né? Na época da inflação era muito complicado que você demorava 30, 35 dias para receber isso e você tinha uma inflação muito grande. Hoje, na estabilização da moeda, a gente até incentiva porque hoje está tudo on line. Quer dizer, não tem o risco de voltar o cheque. Normalmente, você tem uma pré-disposição a comprar mais quando você compra com cartão de crédito. Hoje, o _____, cada cliente que entra na farmácia gasta em torno de 14 reais. Cada cliente de cartão de crédito gasta 42. Então, eu gostaria de ter os 500 mil clientes que nós atendemos por mês, comprando em cartão de crédito.

P/1 - O senhor vende genéricos...

R - Vendo. Vendo genérico. Genérico veio para ficar. É um caminho sem volta. Agora, o que... Nós tivemos uma certa, vamos chamar assim, de desilusão. Quando implementou o genérico, eu acho que todo mundo tinha absoluta certeza que você ia agregar novos consumidores, que as pessoas que não tinham acesso à medicação passariam a ter, por que? Hoje, você tem genérico dos produtos de referência. Então, te dou um exemplo: um produto de referência como (anti-pertensivo?) é o Renitec e a substância ativa é maleato de nalapril. Hoje, você tem maleato de nalapril genérico que custa de 40 a 50% mais barato. Só que não houve adesão de novos consumidores. Quem está comprando genérico são os mesmos que compravam remédio de marca. A indústria farmacêutica cai a 11 anos. Há 11 anos, a venda física da indústria farmacêutica cai. Nós achamos que esse mercado pode sofrer uma reação com essa nova medida provisória que vai ser editada de sair um projeto de subsidiar o remédio, como vale-transporte, como vale-refeição. Então, a gente acredita que isso sim, vai agragar novos consumidores porque até então, não agregou novos consumidores e deixou o estabelecimento comercial numa situação delicada. Eu vendia 10 mil caixas de um determinado produto a 10 reais. Hoje, eu vendo duas mil caixas a 10 reais e vendo 8 mil caixas a cinco reais. Então, o valor financeiro que entrava diminuiu, só que os meus custos não diminuíram. Os meus custos são os mesmos. Eu tenho os mesmos custos de locação, de salário, todos os meus custos. Então, eu tive um aumento muito grande em cima dos meus custos fixos. Isto comprometeu em 8% a nossa rentabilidade. Então, para nós tentarmos aí dar, (amaenar?) um pouco esse processo, nós saímos em busca de novos clientes, fazendo novos convênios, abrindo mão de margem para você agregar um pouco mais de volume. Então, nós ficamos bem, mas muita gente saiu do mercado, muita gente saiu do mercado.

P/1 - E assim, voltando um pouquinho só para Santos, o senhor falou que o senhor tinha um irmão que trabalhava na Companhia Docas e foi trabalhar com o senhor, como é que isso assim... E o outro que era da Petrobrás e foi também trabalhar com o senhor. Pelo que eu entendo, essas grandes pessoas contratantes em Santos diminuíram nos últimos... Talvez, 10, 20 anos, né? As pessoas perderam esse espaço de trabalho, né? O senhor acha que isso influenciou na população?

R - Sem dúvida. A população empobreceu, né? Quer dizer, Santos empobreceu, o mundo, o Brasil empobreceu. Quer dizer, naquela época não tinha a quantidade de desemprego que tem hoje, né? Os salários eram... Eu me lembro quando eu cheguei em Santos, o melhor salário que tinha na região eram dos estivadores. Ninguém ganhava o que eles ganhavam. Quer dizer, hoje não existe mais a função. Quer dizer, hoje, a função está quase que em extinção. Depois, veio o (Ógmo?), veio uma série de outras alternativas aí. Então, realmente, mudou muito. A mutação foi muito grande. Eu acho que, inclusive, com procedência, né? Eu acho que não dá para você manter sete segmentos aí, quase que cartoriais. Então, hoje... Teve uma época que nós importávamos do Chile, fralda descartável. É uma discrepância, mas nós mandávamos vir por Vitória do Espírito Santo. Em Vitória do Espírito Santo era obrigado a contratar caminhões para trazer para Santos e assim mesmo, chegava em Santos 17% mais barato do que descarregar aqui. Então, não tem sentido.

P/1 - Isso era a sua drogaria que...

R - A drogaria que importava as fraldas do Chile.

P/1 - Sei.

R - Quer dizer, eu chegar em Vitória do Espírito Santo e trazer de caminhão ficava 17% mais barato do que descarregar no Porto de Santos. Mas, isso aconteceu. Daí, é que surgiram todos esses outros portos praticando uma tarifa mais econômica e fazendo essa derivação Vitória. Todas as companhias automobilísticas começaram a usar o Porto de Vitória, né? Então, Santos perdeu muito com isso, muito com isso, apesar de ser o maior porto da América do Sul.

P/1 - E o senhor teve algum contato do porto? O senhor contou esse caso da fralda, mas tem alguma outra coisa de importação que o senhor tenha...

R - Não, ficou inviável. Pela variação cambial inviabilizou totalmente. Não dá para você trazer absolutamente nada de fora pelo... Nós fizemos importações durante muitos anos. Enquanto o dólar se manteve razoavelmente estável, nós fizemos importações. Num determinado momento, não foi mais possível.

P/1 - E o que o senhor acha que mais mudou no seu trabalho, desde que o senhor começou a mexer com essa...

R - O que mais mudou, foi a rentabilidade, sem dúvida nenhuma.

P/1 - A rentabilidade. (risos)

R - Sem sombra de dúvida foi a rentabilidade, mas o resto, o resto, resto não houve grandes mudanças, né? A indústria farmacêutica é uma indústria de tecnologia de ponta, né? Então, o pessoal critica, "o remédio é caro, o remédio é caro", eu concordo. O remédio realmente é caro, mas olha, a indústria farmacêutica fundamentalmente tem que dar lucro porque se a indústria não der lucro, eles não têm disponibilidade para investir em pesquisa. Se não investir em pesquisa, qualquer gripe diferente que vai ter aí, vai matar 200, 300 mil pessoas. Nós temos aí, fatos antecedentes, Gripe Espanhola, Gripe Asiática. Quer dizer, diziam aí uma parte... Uma parcela da população grande por causa de um vírus da gripe. Hoje, você tem os maiores, os maiores produtos, os três produtos mais inovadores do século XX aconteceram no final do século. É o Xenical que captura uma molécula de gordura, que faz com que você tenha uma redução de peso, inclusive reduções de doenças lipídicas. Você tem um produto para crescer o cabelo, que é um lançamento da... Da (Merch Sharp Dome?) que é um produto também revolucionário e você tem o Viagra que é um produto hiper revolucionário, que fez com que as pessoas recuperassem o amor próprio. Os Estados Unidos, depois do Viagra, houve um aumento sensível de venda e carro conversível, de camisa polo, é a recuperação. É a recuperação da auto estima. É a recuperação de qualidade de vida. Então, fundamentalmente, a indústria farmacêutica tem que ser lucrativa. A empresa, o laboratório gasta... O (bandit?) do laboratório chega a um bilhão de dólares em pesquisa e tem cientista que pesquisa durante anos e não encontram nada, não encontram nada. Então, tem que ser uma indústria rentável porque os custos envolvidos são enormes, são muito grandes.

P/2 - E qual é a sua principal atividade hoje? O senhor falou que o senhor também deu uma derivada...

R - É, em determinado momento, nós achamos que é complicado você montar loja, montar loja, montar loja. Então, nós temos hoje, quase mil colaboradores e o volume de trabalho é muito grande. Então, nós começamos a pesquisar um outro tipo de atividade que desse para administrar a distância e aí, através de um parente, de um primo, nós entramos no segmento de agropecuária. Hoje, estamos no segmento de agropecuária também de vanguarda, todas as fêmeas são inseminadas. Nós somos a primeira empresa a colocar um pivô de irrigação para engorda de boi, nós temos laboratório de transferência de embrião na fazenda, nós temos ultra-som na fazenda para sexar o embrião. Então, hoje, é uma atividade muito importante da empresa o segmento de agropecuária.

P/1 - Onde fica esse...

R - Fica em Goiás, em Goiás. É Fazenda Iporanga, Fazenda Ipê Roxo, Fazenda Ipê Amarelo, Fazenda Santa Paula, Fazenda Santa Luzia e Fazenda Santa Rita.

P/1 - E o que o senhor faz nas suas horas de lazer?

R - Eu não tenho hora de lazer, eu trabalho. (risos) Eu acho que é um grande lazer. Quando você faz o que você gosta, não cansa. Eu tenho um hobby, eu sou piloto de avião, sou apaixonado por isso. Quando eu vou a fazenda, eu vou de avião e é a minha grande paixão. Realmente, aonde eu consigo dar uma desligada do mundo é quando eu estou pilotando.

P/1 - Quer dizer, que não é o mar então? (risos)

R - Não, não. Eu não tenho nenhuma identidade, não tenho nenhuma intimidade com o mar. Pelo contrário, eu tenho muito medo por sinal, muito medo. Meu pai falava muito para a gente que "água é muito bom no copo e na banheira" e assim mesmo, não muita água na banheira. Banheira metade. Então, nenhum de nós, ninguém é arrojado, mas ar eu gosto muito, mar não. Ar sim

P/1 - E o senhor gosta de fazer compras, já que nós estamos falando do comércio?

R - Compras?

P/1 - Compras, já que nós estamos falando do comércio?

R - Sabe que eu não sou, não é que eu não seja. Eu acho que por pouco tempo, essa atividade ficou com a minha mulher. Ela adora fazer compra. Gosta muito e acaba fazendo compra para mim inclusive. Isso dá um trabalho enorme. O cara vai a loja, pega roupa, leva para casa, eu experimento, ela marca, devolve. Então, é ótimo e esse trabalho que ela faz é ótimo e realmente a atividade de compra ficou...

P/1 - Por conta dela.

R - Ficou por conta dela.

P/2 - Mas, nenhum presente assim, nada? Você compra...

R - Dela, ela compra.

P/1 - Nós vamos ter que entrevistar ela...

R - Não, presente para ela.

P/2 - Para ela.

R - Ah, não. Eu compro. Mas, depois de 30 anos de casado, muito mais fácil perguntar o que você quer. É mais fácil porque é mais simples, é mais... A probabilidade de erro é menor. "Ah, eu vi tal coisa que eu gostei." "Está bom! Compra lá e manda a conta para mim."

P/2 - E os filhos? Como é que são?

R - Magníficos.

P/2 - O senhor tem quantos filhos?

R - Tenho duas filhas.

P/2 - Duas filhas.

R - Duas filhas.

P/2 - E o que elas são?

R - Uma é advogada em São Paulo, terminou a faculdade no Mackenzie e fez um curso de pós-graduação em direito empresarial, terminou entre os primeiros, isso me deu muita alegria. E agora me deu uma alegria maior quando ela prestou uma prova para o mestrado de direito empresarial na PUC, eram 100 candidatos para cinco vagas e ela passou, está fazendo mestrado. É advogada da minha empresa e tem escritório em São Paulo. São quatro ou cinco advogados e a empresa chama Maluf Geraigire e Advogados Associados. A Flávia tem 29 anos, fez recentemente 29 anos, casou-se o ano passado e eu tenho a mais nova com 24, Fabiana que está prestando para o mestrado, um MBA... Ela mora em San Francisco, estuda em San Francisco e está tentando fazer MBA em Berkeley. Está muito bem, tem feito cursos extensivos voltados para a área de marketing, voltado para a área de análise de banco de dados, de relacionamento de (CRM?). Então, a gente está preparando para ela vim ajudar.

P/2 - No futuro, né?

R - Para ela vim ajudar.

P/2 - Certo.

R - E a Flávia já tomou conta de todo o departamento jurídico.

P/2 - Se o senhor pudesse mudar alguma coisa na sua trajetória de vida, o que o senhor mudaria?

R - Nada.

P/2 - Nada. (risos)

R - Nada.

P/2 - Quais foram as lições que o senhor tirou ao longo da sua carreira?

R - Olha, diversas, diversas. Eu acho que o que mata o empresário, o que complica muito a vida do empresário é arrogância, é a auto-suficiência, é se sentir semi-Deus, de ser imbatível, de ser dono da verdade. Eu acho que, quando o empresário perde a sensibilidade, perde a humildade, perde o bom senso, ele começa a entrar num processo de declínio. As empresas do Brasil têm uma vida média de 52 anos, 52 anos a 60 anos porque os sucessores estão mal preparados, ninguém se preocupa com sucessão. Coitado do herdeiro, o cara morre de repente, cai um caminhão de melancia na cabeça dele, ele não tem vivência, não tem experiência. Eu tenho dois sobrinhos formados em odontologia, eu tirei os dois do consultório. Os dois trabalham comigo. Um trabalha na (PBN?), outro trabalha na Rede, na Iporanga. Todos eles com MBA na USP, na Getúlio Vargas, todos eles fizeram pós-graduação em administração de empresas. Nós temos, hoje, nas empresas cinco funcionários com MBA que a empresa bancou. Nós temos, hoje, um programa, nós pagamos a faculdade, pagamos até 70% da faculdade de colaboradores. Se habilitam, se inscrevem. Se ele vai fazer corte e costura, nós não vamos arcar com nada. Se ele vai fazer alguma coisa que tem relação com a nossa atividade, se ele for um funcionário com uma ficha... É funcional, sem grandes problemas, nós chegamos a pagar até 70% da mensalidade da escola. Então, tem todo um projeto onde nós estamos preocupados com a sucessão. O fato da minha filha ser Geraigire, o fato do meu sobrinho ser Geraigire não pré-qualifica ele a nada. Ou ele é competente, ou então é muito melhor que ele vai para a praia, nós profissionalizamos a empresa e mandamos dinheiro... Depositamos na conta dele. A empresa, hoje, é uma holding. Nós temos, hoje, uma holding chamado Morro Agudo que é dono de tudo, aonde no estatuto da holding já está previsto todo o projeto de sucessão. Então, eu acho que isso é fundamental. É você começar a exercer a sucessão, fazer a sucessão quando a empresa está bem, quando você está bem, quando você está relativamente inteiro, onde você pode acompanhar. Quer dizer, os meus sobrinhos, hoje, aprendem no dia-a-dia e aprendem na troca de idéia. Quer dizer, 30 anos que eu tenho. Eles têm mais qualificação acadêmica? Sem dúvida. Mas, experiência, eu tenho. Então, vamos juntar os dois. Junta o preparo acadêmico junto com a experiência de vida, experiência de negócio, nós vamos fazer uma dupla imbatível. Então, quando a minha filha vier, ela pode vim com MBA de Berkeley que ela vai sentar do meu lado para aprender o dia-a-dia desse segmento. Ai sim, a hora que demonstrar qualificação, eles assumem e eu vou embora para a fazenda. (risos)

P/1 - E o que... A gente tem feito essa pergunta para quase todos os entrevistados, o que é o comércio para o senhor?

R - O comércio é um negócio que vem no meu sangue desde da época do fenícios, os meus primos fenícios. Quer dizer, comércio é uma arte. Se você analisar... Puxa, como é que o Mappin era o que foi e hoje está do jeito que está? Quando eu me lembro, na época, de garoto, que eu fiquei de segunda época no colégio, no ginásio e a minha mãe me colocou para lavar vidro numa farmácia. Eu acho que ela nem imaginou que... Eu acho que ali é que começou o embrião da farmácia.

P/1 - Primeiro envolvimento.

R - Mas, eu me lembro, quando chegava um vendedor da indústria Matarazzo, o cara era recebido com tapete vermelho. Quer dizer, é uma indústria que tinha tudo, verticalizada, horizontalizada, como é que um negócio desse destrói? Como é que acaba um negócio desse? Acaba porque falta habilidade. A minha ascendência, eu acho que foram os iniciadores da arte de comercializar. Você tem que comprar pelo menor preço, você tem que vender pelo menor preço, você tem que agradar o teu cliente para que ele volte. Quer dizer, uma série de interações que ou você faz com perfeição, ou você está fadado a sumir do mercado. Se a gente começar a falar aqui empresas que fecharam, eu vou ficar falando dois dias. Como nós vamos falar de muito poucas empresas com 100 anos. Eu não posso exigir que o meu sucessor tenha a mesma habilidade que nós temos. Isso não é... A escola não ensina isso. O banco de escola não ensina isso. Então, eu acho que eu tive a sorte de nascer com a descendência de uma raça que foi um dos primeiros. Os fenícios foram os primeiros comerciantes do mundo. Então, o libanês, o árabe está com isso no sangue. Quer dizer, o meu tio quando chegou do Líbano não falava português. Ele montava num cavalo em Ribeirão Preto e ia para Goiás, vendendo, mascateando. Quer dizer, se sujeita a uma qualidade de vida muito complicada, muito comprometida, ou você vê que dificilmente vai ver algum que não tenha tido sucesso. Então, o comércio para mim é a arte de comprar e vender.

P/1 - Nós estamos finalizando, o senhor tem alguma coisa que o senhor gostaria de falar que, nós não perguntamos?

R - Não, acho que... Acho que eu falei tudo.

P/1 - Algum sonho que o senhor ainda queira realizar?

R - Ah, quero. Quero ver os meus netos, né? Quero continuar, quero ver essa segunda geração porque quem está assumindo hoje, é a segunda geração. Eu quero ver a segunda geração fazer dessa empresa tão pujante como foi até hoje. Eu acho que o desafio, mesmo o desafio que eu e o meu irmão tivemos, é o mesmo desafio que eles têm. Eles só têm a facilidade de pegar um carro andando. Nós pegamos o carro parado. Eles estão pegando o carro andando, mas o mérito é o mesmo de pegar e 32 lojas e passarem para 50. É o mesmo mérito. Não tem demérito nenhum dar continuidade as coisas porque normalmente é, mais ou menos, um chavão "filhos não querem dar continuidade as coisas do pai". Felizmente, tanto a minha família como a família do meu irmão, todo mundo quer. Todo mundo quer porque todo mundo participou desta luta insana que foi chegar até aqui.

P/2 - Está certo. Então, muito obrigada.

R - Obrigada a você.

P/2 - Muito boa entrevista.

R - Obrigado.