LANCES DE UMA GUERRILHA SIMBÓLICA: A "IDENTIFICAÇÃO DE PROPÓSITOS" ENTRE UMA EMPRESA GLOBAL E SEU FUNDADOR BILIONÁRIO

Thiago Trindade de Aguiar¹

Resumo: O artigo apresenta uma entrevista realizada com o fundador da empresa objeto de pesquisa, e a situação na qual tal entrevista se desenvolveu, com o intuito de abordar a produção do discurso empresarial e suas consequências para o trabalho. Além disso, propõe a discussão sobre uma espécie de "guerrilha simbólica", entre sociólogo e empresário, ocorrida na entrevista. O objetivo, desse modo, é tratar da trajetória do dono e da empresa, além de possíveis nexos desta discussão com as reflexões sobre a noção de "dupla verdade do trabalho" (BOURDIEU, 2007).

Palavras-chave: Empresa global; Trajetórias profissionais; "Dupla verdade do trabalho".

Abstract: The article presents an interview with the founder of the company where the research took place, and the situation in which such interview has occurred, in order to approach the production of the company's discourse and its consequences to labor. It also purposes a discussion about a kind of "symbolic guerrilla", between the sociologist and the businessman during that interview. The goal is, in this sense, to analyse the owner's and the company's trajectories, besides possible relations between this discussion and the reflections about the concept of "twofold truth of labor" (BOURDIEU, 2007).

Keywords: Global company; Professional Trajectories; "Twofold truth of labour".

Introdução

"É uma essência de erva doce, o perfume que (...) [o fundador da empresa] por muito tempo quis produzir em sua juventude. Um vaporizador faz com que a essência receba todos os visitantes da fábrica na recepção".

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP (PPGS-USP). Bolsista CAPES. E-mail: th.aguiar@gmail.com

Assim respondeu Werley, guia das visitas à fábrica da empresa em Cajamar, ao questionamento, surgido da surpresa: diante da recepção da fábrica, não propriamente aparece a imagem que se cultiva de um espaço como este, com suas cores sombrias e arquitetura funcional. Ao contrário, nos deparamos com um amplo espaço, balcão de madeira, iluminação solar, vasos de plantas. O cenário limpo, *clean*, completa-se com uma espécie de sala de estar. Na parede ao fundo, um anúncio de uma nova fragrância. No canto, um totem eletrônico convida o visitante a conhecer mais da empresa através de um *software* acionado por toque em tela, chamando a conhecer a "memória viva" [da empresa] "de A a Z".

Ora, não é essa a representação espacial usual das organizações empresariais, em que o escritório mantém as tintas da corporação típica com seu talhe (bem como seus colarinhos brancos girando em torno), e a fábrica com seu pessoal de macacão e equipamentos de segurança, em geral bem longe geograficamente do primeiro. De fato, no caso da empresa em tela, o escritório do fundo de participações que a controla localiza-se na Avenida Brigadeiro Faria Lima (São Paulo) e a fábrica em Cajamar (município limítrofe) — bem distantes um do outro. Mas o cenário acompanha os personagens nos dois ambientes. Esse toque "verde" e perfumado onipresente é um elemento importante para entender como opera a companhia, tendo um significado profundo quando colocado na perspectiva mais ampla de uma mudança de longo alcance na composição da classe trabalhadora.

Neste artigo, será explorado apenas um lado dessa problemática mais ampla de uma mudança cultural de longo alcance. Ao invés de nos determos na fábrica, vamos nos deter no escritório do topo da escala da corporação: nada menos do que a sala de trabalho do dono. Sendo ela a fonte originária do discurso empresarial, que é, ademais, generalizado – na medida em que faz parte de um discurso mais geral de organização de empresas num cenário pós-reestruturação produtiva –, é também um local precioso para apreender os movimentos e as estratégias de reconhecimento social que essa nova burguesia nativa, ungida pela nova estratégia de desenvolvimento de "empresas nacionais globais", anda buscando. Pretende-se, no final, apontar para a coerência entre tais movimentos e estratégias da classe dominante em termos econômicos e as chamadas políticas de chão-de-fábrica, essas últimas tradicionalmente estudadas pela sociologia do trabalho. O relato detalhado da entrevista é uma peça sociológica com valor próprio. Pelo menos é o que o artigo pretende sustentar.

A ENTRADA NO TEMPLO DA ECONOMIA E O NÃO DITO IMPLÍCITO: AOUI MANDO EU!

Logo na entrada do prédio onde fica a fábrica da empresa, a mente fixa a marcante essência de erva doce, percebida no mesmo momento em que se lê um grande painel que traz sua outra "essência": "Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bemestar — estar-bem".

O fundador parece estar presente em inúmeros detalhes de sua empresa. Semanas antes, num imponente, mas discreto edificio na moderna região empresarial de São Paulo, foi possível entrevistá-lo. O edifício é sede de importantes fundos de participação como Votorantim Participações (do empresário Antônio Ermírio de Moraes) e Gávea (cujo acionista mais notório é o ex-presidente do Banco Central Armínio Fraga). Somente ao chegar ao local, foi possível perceber que se tratava de um escritório do fundo de participações que controla a empresa, mantido pelos três co-presidentes da companhia. Localizado na região paulistana onde se concentram na atualidade as principais sedes de bancos, corretoras e empresas que atuam no capital financeiro, o tamanho do edifício e as empresas que abriga contrastam com a aparente trangüilidade de sua recepção. Apesar de ampla e luxuosa, aspectos somente possíveis de distinguir de dentro, não se via nenhum aparato de segurança ostensivo visível, como seria possível imaginar em um espaço como esse. Apenas um guarda acompanhava à distância os visitantes que entravam e retiravam seus crachás.

A inesperada entrevista com o dono (ou, tecnicamente, um dos três maiores acionistas), ocorreu após meses de difícil tentativa de entrada em campo, como parte de uma investigação em curso sobre o grupo operário de uma empresa global de capital nacional. A investigação que estava originalmente interessada no estudo do grupo operário que diretamente vivencia experiências de implantação de novas tecnologias produtivas e de organização do trabalho. A empresa objeto da pesquisa é líder nacional do ramo de cosméticos e tem a particularidade de ser, além de um grande conglomerado de capital nacional que se internacionalizou, uma empresa pioneira e um caso bem sucedido de implantação de conceitos e práticas de produção flexíveis.² Estas últimas são conhecidas sob várias denominações consagradas, tais como "modelo japonês" ou toyotista de organização do trabalho (HIRATA, 1993), *just in time* (ANTUNES, 2006; BEYNON; NICHOLS, 2006) ou fluxo tensionado (DURAND, 2003).

As reflexões de Michel Pialoux e Stéphane Beaud (2009), em particular, iluminaram aspectos importantes do problema aqui considerado. Eles investigaram uma região industrial francesa (Sochaux-Montbéliard) com forte

O que convencionalmente se entende como a passagem de um padrão fordista para um pós-fordista.

presença da fabricante de automóveis *Peugeot*. Eles mostram que as mudanças na produção pelas quais passou a empresa vieram acompanhadas de uma desvalorização simbólica e social do grupo operário, que ocasionou sua desestruturação e o surgimento de uma "nova condição operária" assentada, entre outras coisas, 1) nas mudanças na composição etária dos trabalhadores da região e na socialização da nova geração operária; 2) no aumento da duração e na forma de sua escolarização; 3) no tipo de emprego ofertado, nas novas exigências das empresas para preenchê-los, e nas expectativas das novas gerações para ocupá-los; e, por fim, 4) no desenvolvimento de valores que se chocam com aqueles da geração operária anterior. Em suma, trata-se de um novo grupo social.

Os autores mostraram também como a Peugeot-Sochaux, em seu processo de modernização, criou novas oficinas de carroceria em que, além da introdução de novas máquinas e técnicas, tentavam suprimir antigas referências e simbologias. Como eles apontam, as oficinas pareciam mais com um "saguão de aeroporto" do que com uma fábrica. Foi selecionado um determinado perfil de "operador" – na linguagem ali utilizada – mais jovem, para o qual os antigos padrões de ação coletiva não diziam muito. Privilegiou-se a organização dos grupos, uma nova relação de trabalho, e se tentou aproximar os trabalhadores dos chefes. Tal processo teve seus percalços, especialmente com a greve de 1989, que obrigou a empresa a repensar o modo como faria a modernização. No entanto, ela terminou por acelerar a decisão de desvalorizar simbolicamente os velhos operários especializados, desqualificando a antiga maneira de ser operária e buscando compor um novo grupo profissional, mais jovem e saído do sistema escolar dilatado. A característica marcante desse grupo é ser mais aberto às propostas empresariais de reorganização do trabalho e da nova cultura da organização, voltada para a extração da produtividade com base na racionalização dos postos de trabalho e imune aos "vícios" do antigo coletivismo corporativo.

Se, por um lado, o olhar para a prática dos trabalhadores e pessoal de enquadramento da empresa juntamente com a análise de dados e materiais corporativos permitem identificar claramente um caso típico de mudança paradigmática em direção à empresa "enxuta" (WOMACK; ROOS; JONES, 2004), a qual está em consonância com diversos outros casos de reorganização produtiva (MELLO E SILVA, 2010), por outro, a entrevista com o fundador é reveladora de um aspecto diferente do mesmo processo: a construção do discurso empresarial que alimenta e justifica as práticas da empresa moderna e global. É, nesse particular, o olhar, por assim dizer, "de cima" que dá o suporte justificativo daquilo que poderíamos considerar, junto com Beaud e Pialoux (2009), como a "nova condição operária". Desse contraste, o fato mais significativo que emerge é justamente a quase anula-

ção simbólica do trabalho concreto de milhares de operários, fundamental, contudo, para que a empresa mantenha sua robusta dimensão econômica.

Na voz do fundador da companhia, as atividades produtivas têm papel coadjuvante face às novas questões, tais como a valorização da "responsabilidade ambiental", a "essência" humanista da atividade empresarial e a busca pelo "bem estar". Tal como se pôde observar na organização espacial da fábrica — que não será objeto das considerações deste artigo — tudo converge para uma opacidade do trabalho na empresa objeto da pesquisa.

Na entrevista com o principal dos três co-presidentes da companhia, foi possível, além disso, perceber traços mais sutis de uma nem sempre escondida busca de legitimação social, que está sendo interpretada neste artigo como a luta pelo reconhecimento na camada intelectual da esfera pública de alguém que vem da esfera produtivo-econômica. Na linguagem da teoria bourdiesiana dos campos, teríamos à mão um caso clássico de um personagem tentando fazer a conversão de parte de seu capital econômico em capital cultural, entendido como aquele que, na esfera pública, influencia e dá o tom do debate das idéias – incluindo aí a cultura – além da política e da economia. Nota-se, por exemplo, a permanente presença de referenciais acadêmicos no discurso do personagem, captado na entrevista não usual.³ Reflexões sobre autores das áreas de filosofia e sociologia acompanharam a narrativa sobre a fundação da empresa e seu crescimento, trazendo a impressão, à medida que a entrevista evoluía, de que o entrevistado tentava movimentar-se no campo do entrevistador, mobilizando as mesmas ferramentas e recursos que fazem parte do campo deste último. Uma curiosa situação, por vezes assemelhada a um jogo de xadrez, ou a um enfrentamento tácito e subterrâneo de posições, cujo objetivo parecia ser a defesa "refinada" de uma doxa empresarial (BOURDIEU, 2011) transformada, porque adicionada de conteúdos de um campo estranho, em relação ao qual os concorrentes do mesmo campo (outros empresários ou homens de negócio) não tinham acesso. Poderia ser esse um ativo valioso para o personagem em tela, na medida em que poderia diferenciar sua posição diante do mercado das ideias de seu campo original. Sendo assim, ele jogou com afinco o jogo do adversário (seu entrevistador), procurando mostrar sabedoria e familiaridade ali onde se esperava que fosse mais frágil e titubeante. Chamou-se, aqui, tal situação provisoriamente de "guerrilha simbólica". Os contendores: o empresário e o sociólogo, numa luta em que cada palmo de significação é importante na descrição do embate. É o que vamos ver em seguida.

Não usual pelo fato das circunstâncias do acesso, que seria muito difícil caso dependesse de uma relação meramente formal. O entrevistador chegou ao entrevistado por caminhos que remetem a antigos colegas de trabalho dos tempos de juventude do fundador da empresa.

A ENTREVISTA COMO GUERRILHA E SEU TERRENO

O escritório do fundo de participações ocupa dois andares interconectados internamente. A entrada se dá pelo andar inferior. Uma grande porta eletrônica de vidro permite entrar no *hall*, bastante amplo. De um lado, uma pequena "cachoeira" artificial dá a impressão de tranquilidade e de proximidade com a natureza. O *hall* termina, sem paredes, numa área de escritórios. Pinturas em verde no *hall* e a área de escritórios, branquíssima, sugerem amplitude do espaço e limpeza. No meio do andar inferior, o balcão das secretárias é feito de madeira rústica e vidro. Como mesas de centro, há duas grandes seções de tronco de árvore. Em conjunto com o piso de granito rústico, completando a decoração do *hall*, todo o ambiente deixa a impressão de uma limpíssima, moderna e pequena "floresta", uma espécie de cartão de visitas sustentável que talvez faça esquecer, por alguns instantes, ser ali a sede de um bilionário fundo brasileiro de capitais.

O tempo de espera para entrevista foi de cerca de quinze minutos. No sofá, era possível ver, sobre cada um dos troncos, cartões de certificação daquela madeira, comprovando sua origem e manejo, com "responsabilidade ambiental", além de materiais corporativos. Acompanham-nos uma revista chamada "Mulheres da Amazônia", além de outra sobre empresas com "boas práticas em gestão ambiental" e vasos de vidro com grandes flores tropicais. Entre as salas e escritórios, outras mesas com vasos e publicações do mesmo tipo compõem o cenário.

A empresa foi fundada em 1969. Com 70 anos, o empresário entrevistado figura nos *rankings* internacionais de maiores fortunas do planeta. Segundo lista da *Forbes* divulgada em março de 2013, ele possuía patrimônio superior a 3 bilhões de dólares, sendo portanto uma das 500 pessoas mais ricas do mundo. Sua sala, localizada no andar superior da sede do fundo de participações, é grande e suntuosa, sem no entanto ser de luxo ostentatório. Logo na entrada, há um sofá e uma mesa de centro, com publicações de mesmo tipo das encontradas no *hall*. Ao fundo, há uma ampla mesa, ladeada por estantes que compõem uma pequena biblioteca, a qual o entrevistado faz questão de mostrar logo no início da entrevista. Um garçom, com o tradicional fraque branco, calças pretas e gravata borboleta, circula permanentemente, oferecendo água, chás, café e sucos de diversos tipos de frutas.

FILOSOFIA E "REFINAMENTO": A "ESSÊNCIA" DA EMPRESA E SEU FUNDADOR

O empresário é bastante receptivo. Aceita que a entrevista seja gravada, mas pede que conversemos um pouco antes sem gravar para, segundo diz, "quebrar o gelo". Logo no início, pergunta a respeito de minha formação e dos motivos por ter escolhido a Sociologia como área de atuação.

Interessa-se por meus sociólogos prediletos e me apresenta parte de sua biblioteca. Ali, segundo ele, há livros de um sociólogo alemão que eu não conhecia. Os de Bourdieu, por outro lado, não estavam ali: "Em casa, tenho alguns dele". Logo, pergunta o que eu achava da teoria do "homem cordial", de Sérgio Buarque de Holanda (1995). "Sempre me interessei por esta caracterização do homem brasileiro e do homem latino", afirma, explicando que o caráter passional pode ser uma virtude do brasileiro nos negócios. Pondero, no entanto, que existe uma dupla dimensão no "homem cordial" e que, se por um lado, há o elemento de proximidade e aversão ao formal, por outro pode haver um elemento também passional, mas colérico ou mesmo vingativo, que a informalidade "cordial" traz consigo e que pode trazer dificuldades do ponto de vista dos negócios. "Nunca tinha visto a questão por este lado. Interessante", responde.

O surpreendente debate sobre Ciências Sociais e Filosofia – que logo o fundador da empresa revela ser um de seus maiores interesses –, em que apareceram personagens tão distintos como Gilberto Freyre, Platão, Roberto DaMatta, Montaigne, Florestan Fernandes ou Max Weber, mostrou logo no primeiro momento uma das características que o empresário faz questão de revelar: a busca por "refinamento" intelectual. Um entrevistado que tenta mover-se no mesmo campo em que está o pesquisador. Conduzir a entrevista nestas circunstâncias é um desafio adicional, uma tensão simbólica permanente.

Para Pierre Bourdieu (2007), a produção da ciência depende da preservação da autonomia do campo científico frente à interferência de forças externas, como o mercado e o Estado, que podem perverter o conhecimento elaborado na universidade, seu lugar de excelência. Michael Burawoy (2010), numa abordagem crítica ao que ele considera serem os "paradoxos" de tal autonomia, reconstrói os argumentos de Bourdieu e relembra que o sociólogo francês, nas Meditações Pascalianas (2007), "compara a competição no campo científico com os combates de guerrilha" (BURAWOY, 2010: 38) nos quais se trata de uma disputa pela concentração de um capital específico daquele campo. Ora, evidentemente, com a entrevista não se tratava de um debate acadêmico no interior da Sociologia. No entanto, com efeito, o diálogo ocorrido sem gravação, "para quebrar o gelo", se assemelhou em muitos momentos a um "teste" aplicado pelo entrevistado, a uma tentativa de mostrar-se em condições iguais ou superiores de manejar conceitos de Sociologia e Filosofia, de mobilizar leituras pouco acessíveis a leigos. Estava em curso uma espécie de "guerrilha simbólica", que permaneceu durante todo o período de interação.

Durante a entrevista, o empresário apresenta seu círculo de relações. Logo no início, fala sobre um recente debate que tem mantido com o economista, ex-presidente do BNDES, André Lara Resende – seu vizinho, como contou, num condomínio residencial em bairro nobre de São Paulo e no próprio conjunto empresarial próximo à Avenida Faria Lima – no qual este defende o pessimismo enquanto aquele o ceticismo, influenciado por Montaigne. Em outro momento, conta como Roberto Setúbal, sócio do Itaú, desconfiou da possibilidade de crescimento de sua empresa.

O "refinamento" do empresário é uma característica presente também em suas declarações para a imprensa. Em entrevista a uma revista voltada ao público empresarial, as informações sobre sua empresa aparecem mescladas com debates a respeito do humanismo e com a apresentação dos cerca de 50 livros que ele havia comprado naquele ano (2012). "Deveríamos pensar em nossas companhias não apenas como operações concretas, mas como um projeto da alma", afirma, sintetizando sua visão sobre o desenvolvimento da companhia que fundou e que hoje lidera o mercado de cosméticos no país.

Na mesma direção, o empresário se move nas declarações a uma revista, edição especial do *Le Monde* sobre o Brasil⁴ que circulou na França em 2010. "Leve esta revista. Pode ser interessante para sua pesquisa", afirma. Na entrevista concedida ao veículo francês, fala sobre sua trajetória empresarial, a filosofia "como princípio de vida" e sobre como a empresa escolheu outra forma de administrar seus negócios, respeitando o desenvolvimento sustentável.

Desse modo, durante o período da entrevista no escritório do Itaim Bibi, o empresário parecia revelar suas "credenciais": por um lado, apesar do ambiente deixá-lo à vontade, o empresário não transparecia qualquer interesse em mostrar-se como um bilionário; ao contrário, mostrava simplicidade em sua forma de direcionar-se ao entrevistador; por outro, porém, parecia querer mostrar seu refinamento intelectual e seus conhecimentos na área do pesquisador que lhe entrevistava. O fundador mostrava que também acumulava o capital próprio do campo específico no qual o sociólogo está inserido. Com sua biblioteca, livros e citações, ele gritava em voz baixa e calma ser portador de "capital cultural", além do "capital social" revelado por suas múltiplas relações e, como conseqüência, "capital simbólico" – ou os *efeitos simbólicos* do acúmulo de capital (BOURDIEU, 2007).

Como um perfume de erva doce, a "essência" da empresa, na voz de seu fundador, parece etérea, fruto de lances geniais, de uma concepção a respeito de "si e do outro" e de uma nova "linguagem" para os cosméticos. O empresário apresenta sua história individual confundida com a história da empresa. Em ambas, o crescimento se dá como que através da genialidade do fundador, de sua visão e capacidade excepcional como empresário, que se revelou desde os primeiros anos como "missão". Característica também

^{4 &}quot;Brésil, um géant s'impose". Le Monde Hors-série. 2010.

De qualquer maneira, obviamente, é preciso questionar-se se seria necessário algo além do próprio ambiente da entrevista e de sua já conhecida história como empresário para que ele se mostrasse como possuidor de uma grande monta de capital econômico. Não parece ser o caso.

visível segundo sua descrição da organização da fábrica de Cajamar, onde reinaria a "transparência", e na própria maneira como a empresa organiza seu discurso sobre o trabalho: as "operações concretas", produtivas, parecem sair de cena. A gestão do trabalho de milhares de operários e sua produtividade aparecem como coadjuvantes na reconstrução da história da formação e da expansão da gigante brasileira dos cosméticos, conduzida por seu fundador e principal acionista, hoje uma empresa global.

Até aqui a tentativa foi de afirmar que o empresário, bem-sucedido e portanto no topo das posições possíveis no campo econômico, busca mostrar seu acúmulo também de "capital cultural". Além disso, o discurso empresarial e a trajetória de seu fundador parecem fundir-se, pregando uma transparência que é opaca do ponto de vista do trabalho. Seria possível abordar a narrativa do empresário de um ponto de vista factual, jornalístico. Porém, para avaliar de um ponto de vista sociológico as estratégias empresariais enunciadas pelo fundador da companhia e problematizar a inesperada "guerrilha simbólica" desenvolvida com seu entrevistador, é preciso tratar da trajetória pessoal e empresarial do entrevistado. É interessante, portanto, recorrer à noção de habitus desenvolvida por Bourdieu (2011). O habitus é um sistema de disposições duráveis e transferíveis, estruturado e estruturante, de percepções, pensamentos e ações. Através do habitus, o indivíduo interioriza as condições objetivas às quais está submetido e adquire um sentido do mundo social e das distâncias sociais que deve respeitar. O habitus não é imutável. Ao longo da vida, o indivíduo pode adquirir novas disposições, mas carregará, segundo Bourdieu, as marcas de tal esforço. O que se pretende, a seguir, é seguir estas trilhas.

Os primeiros anos

O empresário nasceu em 1942. Filho de uma família modesta que vivia no bairro da Casa Verde, em São Paulo, aos 14 anos começou a trabalhar para ajudar a família na empresa onde seu pai trabalhava como almoxarife.

Era uma indústria gráfica. Trabalhei lá um ano. Como eu era bom aluno, acharam que eu faria contas direitinho, então me colocaram no setor de custo industrial. Era uma atividade [que] tinha uma sobrecarga muito grande, pelo menos naquele período. Eu era um dos poucos funcionários que tinham que trabalhar em horas extras, feriados, etc., fazendo apropriação, custo de mãode-obra. Passado um ano, eu queria outras oportunidades. Uma colega de trabalho sugeriu a empresa onde trabalhava o sobrinho dela, que era a Remington Rand.

O período em que trabalhou na *Remington Rand*, empresa estadunidense que fabricava de produtos eletrônicos a revólveres, é aponta-

do por ele como de enorme aprendizado. Tendo iniciado sua carreira na empresa como ajudante no departamento pessoal, algum tempo depois assumiu a chefia do setor. Posteriormente, assumiu a chefia da superintendência da divisão de barbeadores elétricos, um departamento à parte naquela companhia. Sua rápida ascensão é creditada, pelo empresário, a sua intensa dedicação ao trabalho, que, nos primeiros tempos, impediu inclusive que ele pudesse dar prosseguimento à vida escolar e universitária.

Aprendi muito naquela empresa, me deu bases, alicerces de vida profissional. A minha formação acadêmica era bastante modesta. Eu vinha de um bairro, a Casa Verde. (...) No curso médio, eu fiz técnico em contabilidade. Quando me formei, não fui para a universidade imediatamente. Nas famílias modestas daquela época, você ser contador já era tudo de bom. Era já suficiente. (...) Como eu tive uma carreira que prosperou – para o senso comum – prosperou muito bem na Remington, aquelas responsabilidades profissionais foram me tomando muito, eu me dediquei, e só fui fazer faculdade de economia muitos anos depois, quando já estava nascendo meu terceiro filho.

A formação acadêmica tardia e a posse de um diploma universitário não são objetos de grande atenção na narrativa que o fundador da empresa faz a respeito de sua trajetória. Ao contrário, ele menciona-as de passagem. como um fato de importância menor em relação a sua rápida ascensão profissional na Remington Rand, que posteriormente lhe permitiu, como se verá, entrar no ramo dos cosméticos e se tornar um empresário de sucesso, quase como "um homem que se fez". Isto chama a atenção porque mostra como os conhecimentos do empresário em Filosofia e Ciências Sociais, mencionados durante toda a entrevista, mas também em suas declarações à imprensa - o capital cultural que ele se esforça por mostrar que adquiriu -, não foram obtidos no interior da universidade. Desse modo, falar a respeito das dezenas de livros lidos num determinado ano ou discutir conceitos e autores de Sociologia com seu entrevistador são a maneira de mostrar que não há descompasso entre o acúmulo de capital econômico do empresário bilionário e o capital cultural cuja posse teria sido decisiva para que ele pudesse, inclusive, ser um empresário inovador em sua área.

Aos 24 anos, porém, o empresário enfrenta um dilema em sua carreira na *Remington*. Por conta de problemas na fábrica de barbeadores da empresa, localizada na Argentina, as operações do departamento que ele chefiava foram encerradas. Ele recebeu a proposta de retornar ao departamento pessoal, mas a recusou. Procurando nova oportunidade de trabalho, acaba conhecendo um esteticista francês que mantinha um instituto famoso à época na Rua Haddock Lobo. Este encontro mudaria para sempre sua vida.

O esteticista francês mantinha um pequeno laboratório para suprir com produtos cosméticos as atividades de seu instituto. Para gerenciar suas

atividades, o empresário foi contratado. "Gerenciar tecnicamente", como ele diz, já que não tinha nenhuma formação ou experiência na área de cosméticos. Com efeito, o futuro fundador da empresa diz que à época tinha preconceito com a atividade, considerando-a "coisa de menina". No entanto, com o tempo, o esteticista começa a consultá-lo a respeito do lançamento de novos produtos e o futuro empresário vai adquirindo interesse crescente pela atividade.

Eu comecei a intuir que tinha uma linguagem que me interessava muito. Uma linguagem da função, quase que da função social do cosmético (...). Porque o cosmético tem uma função social na medida em que ele, conseguindo ser um instrumento de bem estar - foi esta a concepção que começou a nascer para mim naquele período - ele mune as pessoas, as clientes, os clientes, de uma autoconfiança, de um possível reforço de auto-estima, que os prepara melhor para o convívio social. Foi com este tipo de intuição que eu comecei a me interessar e a pensar em como os produtos eram compostos, qual era a finalidade de cada uma das matérias-primas e comecei a usar os produtos. E, justamente usando, foi se articulando esta percepção de que, antes de serem produtos para as meninas, para a mulher, e serem ligados a uma questão de futilidade, de vaidade superficial, eu via a possibilidade de um melhor diálogo, de uma melhor aproximação entre mente e corpo, sendo o cosmético uma ponte, tendo ele uma função de ser um instrumento desta proximidade, desta maior intimidade - que implica inclusive numa certa introspecção - entre mente e corpo. E podendo advir daí - esta formulação não estava pronta, mas era a intuição que eu tinha - uma melhor relação do indivíduo consigo próprio, uma melhor aceitação do indivíduo consigo próprio, independente que seia mulher ou homem.

A formulação sobre o "bem estar" adotada por sua empresa seria então mais do que um *slogan* publicitário. Para o empresário, a área de cosméticos era então povoada por uma "estereotipia desconcertante". Um produto da época, em particular, chamou-lhe a atenção: chamava-se "Eterna 27" e propunha a quem o utilizasse manter ou retornar à aparência dos 27 anos. Foi um momento no qual ele diz ter buscado uma "nova linguagem" para os cosméticos, já que o mercado estava povoado por "uma imoralidade, um descompromisso com a lógica e com a racionalidade". Era necessário, segundo o empresário, buscar a ponte que os cosméticos fazem de si com o outro e de si consigo mesmo, uma preocupação filosófica e quase de fé. O uso dos cosméticos revelaria um tipo de relação e de ansiedade com passar do tempo. No caso das mulheres, além disso, há as pressões sociais por um certo padrão de beleza, "uma hipocrisia da sociedade que lhes impõe esta expectativa".

Os produtos de tratamento sempre se ofereciam a devolver a juventude ou a manter a juventude de uma forma, do meu ponto de vista, modestíssima do ponto de vista da intelecção, da compreensão: uma promessa pura e simples dissociada de qualquer possibilidade de compreensão ou lógica. O que eu pensei naquele momento é que o que está no fundo da ansiedade das pessoas pela — independente de uma ideia vaga de beleza que se tenha — manutenção do corpo, do seu estado, da sua idade mais jovem, é o medo da morte. E comecei a estudar um pouco os aspectos desta ansiedade que nos une a todos. (...) Sem ser religioso, acho que a verdade liberta. (...) Com transparência, é muito mais fácil viver. Nasceu daí uma paixão: a paixão pelos cosméticos e o potencial de uma linguagem nova.

Desse modo, ele deixava de simplesmente ser um gerente técnico do laboratório do esteticista francês para alguém cada vez mais interessado pela área de cosméticos a que se dedicava. Sua proposta era criar uma "nova linguagem" para aquele mercado. Nesse momento, uma oferta em particular permitiu desenvolvê-la: o esteticista ofereceu ao empresário sociedade no laboratório. Por se tratar de uma empresa com passivos fiscais que não lhe interessavam, ele sugere ao esteticista fechar o antigo laboratório. A família concorda e, através do filho do esteticista, criam uma nova empresa, que seguiria fornecendo produtos para o instituto da Rua Haddock Lobo. Além disso, a nova empresa teria um objetivo: ampliar a produção para alcançar um mercado maior do que o público atendido pelo instituto, através da criação de novos produtos. Esta era a tarefa, na sociedade, do empresário.

As reflexões sobre a "função social do cosmético", a "relação de si com o outro" e a falta de "intelecção" que povoavam o setor, resultado de suas novas experiências e das leituras e conhecimentos que adquiriu com o tempo, teriam sido decisivas para que o empresário, mesmo a princípio não conhecendo o ramo no qual ingressava, pudesse desenvolver novos produtos e concepções que acabariam norteando o que viria a ser a gigante brasileira de cosméticos. O sucesso profissional e posteriormente empresarial teria sido alcançado *pari passu* ao acúmulo de conhecimento e ao desenvolvimento de suas inovadoras concepções; talvez, na verdade, em sua narrativa o sucesso tenha sido conseqüência de seus conhecimentos.

A FUNDAÇÃO DA EMPRESA: A "IDENTIFICAÇÃO DE PROPÓSITO" COMO "ILUSÃO BIOGRÁFICA"

Naquele momento, para mim estava claro: está aqui a minha vida. É isto aqui o que eu vou fazer na minha vida. Vou abrir um parêntesis para contar uma — os franceses chamam de anecdote —... um 'causozinho', que está mais no âmbito das intuições, de uma linguagem de potencial nosso, que eu chamo de 'inteligência do coração', que eu teria percebido ou antecipado muito criança, muito jovem, que um dia eu iria fazer isto. Eu já contei em alguns episódios esta questão. Eu tinha doze anos. Eu tenho uma irmã mais velha — quase dez anos mais velha que eu — e, um dia, eu tinha doze e ela estava descrevendo que gostaria um dia de ter uma casa onde ela tivesse um espaço em que ela pudesse atender clientes. O que ela estava descrevendo eram as funções de uma esteticista:

fazer limpeza de pele, etc. No momento em que ela descrevia que ela iria colocar nos olhos das clientes uma compressa, antes de tratar da pele, que ela iria fazer uma compressa, naquele momento eu tive um pensamento que não saiu da cabeça, eu tive um pensamento que saiu daqui de dentro [apontando para o coração]: eu vou fazer os produtos que elas vão usar em casa! Foi engraçado. Foi muito forte. Foi uma afirmação pura e simples. Uma identificação de propósito. E isto só voltou à minha mente mais tarde, quando eu comecei... Não foi nem quando eu comecei a trabalhar com cosméticos. Foi dois anos depois. Estava para nascer meu quarto filho, eu queria um outro emprego, eu precisava ganhar mais e aí o (...)[esteticista francês] me ofereceu uma sociedade na empresa. Eu disse que naquela empresa não me interessava, tinha um passivo fiscal, um passado que não me interessava ser responsável por ele e o que eu propus foi que fechássemos aquela empresa e abrissemos outra. Foi aí que nasceu o fundamento da (...)[minha empresa].

Dessa forma, o empresário explica sua atividade no ramo de cosméticos: um propósito de vida, algo para o qual ele já parecia como que predestinado desde a mais tenra idade. As décadas que passaram entre o diálogo de infância com sua irmã até a empresa que fundou alcançar enorme dimensão econômica poderiam ser assim vistas como um conjunto sucessivo de acontecimentos a provar este único fim, este propósito inscrito desde o princípio.

Pierre Bourdieu, em *A ilusão biográfica* (1998), mostra como a "história de vida", construída como um curso linear e unidirecional do sujeito, tem pressupostos. Apresentada como um conjunto coerente, ela revela a intenção subjetiva e objetiva de um projeto e, por isso, necessita de uma ordem lógica e cronológica, que possui um princípio, com duplo sentido – na medida em que é um ponto de partida, mas também uma razão de ser – e um fim, que é término e objetivo. Nesse tipo de empreendimento, o biografado seleciona acontecimentos como significativos e lhes dá coerência e direção, num tipo de postura que o autor francês caracteriza por "ilusão retórica".

Ora, ao longo da vida, o indivíduo transita por diferentes espaços e neles ocupa posições diferentes. O nome próprio, "uma formidável abstração" para Bourdieu, é a instituição primeira que confere identidade e a unidade do indivíduo através do tempo em diferentes espaços sociais. Cabe à investigação sociológica, então, não ser uma "forma doce de interrogatório" que legitima esta representação ou produção de si mesmo que o entrevistado realiza. É necessário mobilizar a noção de trajetória "como série de posições ocupadas por um mesmo agente (...) num espaço que é ele próprio um devir, estando sujeito a incessantes transformações" (BOURDIEU, 1998, p. 189). Para compreender a trajetória, como "envelhecimento social", é preciso buscar o conjunto de relações objetivas travadas pelo agente e as sucessivas posições que ele ocupou, levando em conta o "espaço dos possíveis" com o qual o agente se deparou em vários momentos.

O espaço social, para Bourdieu (2011), é multidimensional, uma "topologia social" em que se pode ocupar um conjunto de posições possíveis. Os campos são frações do espaço social, uma espécie de campo de forças em que os agentes, localizados – como num sistema de coordenadas – em posições distintas disputam o poder numa luta constante. As posições devem-se à quantidade de capital que os indivíduos possuem e ao modo de distribuição deste. Para Bourdieu, há diferentes espécies de capital – econômico, cultural, social e simbólico – cuja predominância específica organiza a disputa no interior de cada campo. O campo é um espaço estruturado e relacional onde os agentes competem pelo poder, pelo monopólio legítimo de sua distribuição e por princípios de hierarquização.

Burawoy (2010) aponta semelhanças em tal concepção de "arena de lutas" em cada campo, desenvolvida por Bourdieu, com a teoria marxista do capitalismo. No entanto, há uma interessante inovação, já que o sociólogo francês tem sua atenção voltada à "coexistência simultânea" de diversos campos. Como diferentes espécies de capital e de princípios organizam a luta no interior de cada campo, nem sempre aquele que ocupa posição dominante em um deles terá necessariamente a mesma posição em outro. No ápice das posições possíveis de se ocupar no campo econômico, o empresário, que possui grande quantidade de capital econômico, tem relativamente menor quantidade de capital cultural acumulada, por exemplo, sob a forma de títulos escolares e reconhecimento acadêmico. No entanto, ele busca uma homologia de sua posição dominante também no campo cultural e científico, por meio da mobilização de diversos conhecimentos e leituras que se esforçou para acumular ao longo do tempo. Reforçando o efeito simbólico dessa posse, além disso, o fundador da empresa reafirma a posse de grande capital social, sua relação por exemplo com os economistas e intelectuais da "Casa das Garças", ministros, acadêmicos, a menção aos anos sabáticos que passou na França e na Inglaterra, refletindo sobre sua vida e atividades. É com este arsenal que ele conta quando lida com o sociólogo que lhe entrevista.

Por outro lado, a reconstrução de sua trajetória, a "ilusão retórica" que apresenta a atividade nos cosméticos como um propósito, uma missão, presente desde a infância, só pode ser feita pelo empresário bem-sucedido de muitos anos depois. Por isso, é possível que ele apresente o sucesso nos anos posteriores à sociedade com o filho do esteticista francês como obra exclusiva de sua visão empresarial e do desenvolvimento de uma nova "linguagem" para os cosméticos.

Uma passagem interessante de como o empresário reconstrói a criação da sociedade empresarial pode ser mobilizada como exemplo da "ilusão retórica" de que fala Bourdieu. Primeiramente contratado para trabalhar no laboratório do esteticista e posteriormente sócio, seu "investimento" no negócio, contudo, foi sua capacidade de trabalho.

[O filho do esteticista] representava a família. Ele tinha 80% da sociedade e eu tinha 20%. Estes 20, eu não entrei com capital porque eu não tinha. Eu entrei com... Eu potenciei... com, com... Era o capital intelectual. E ocorreu que, passados dois meses ou três ocorreu um rompimento familiar.

O empresário de sucesso de hoje, no entanto, tem dificuldade de expressá-lo. Na sociedade, ele entrou com... trabalho! Mas, em seu relato, se trata de "capital intelectual", que se desenvolveu ao longo dos anos através de suas incursões pela Filosofia, o que lhe permitiu, na empresa, desenvolver uma "linguagem" completamente nova no mercado de cosméticos. O empresário tem dificuldade de expressar que, como vinha ocorrendo até então em sua trajetória profissional, na sociedade, ele não tinha capital (econômico) para investir: ele iria, portanto, trabalhar na nova empresa da qual era sócio. Porém, na narrativa, seu trabalho concreto sai de cena e dá lugar ao "capital intelectual", a forma por ele encontrada para nomear suas capacidades, advindas das reflexões e conhecimentos que havia buscado ao longo dos anos - as verdadeiras responsáveis, em sua opinião, pelo sucesso posterior da companhia que recém surgia. A ascensão econômica do empresário, desse modo, e também o acúmulo de capital econômico⁶ são por ele creditados a suas capacidades próprias e seu aprendizado no terreno da Filosofia, não pelo aumento paulatino da produção e da produtividade dos trabalhadores da empresa, que aparecem maquiados, escondidos, em seu relato, como se tentará mostrar.

Uma briga familiar quase levou ao fim da sociedade meses depois de seu estabelecimento. O esteticista francês propôs que a empresa fosse fechada e que o empresário voltasse a trabalhar no antigo instituto. Ele, no entanto, tinha outros planos.

Eu iria lutar pela minha empresa. Meu compromisso era com a minha empresa e com a minha sociedade. Se eles estavam rompendo o compromisso familiar existente, de o [filho] representar a família, era um problema entre eles, mas eu era sócio do [filho] e eu ia lutar por esta sociedade. E assim foi. (...) Foi nesta ocasião que nós mudamos a denominação da sociedade e passou a ser, a partir de... a empresa foi fundada em fins de agosto de 1969. Em fevereiro de 1970, portanto, seis meses depois, ela passou a (...) [utilizar a denominação atual].

A empresa surgiu com uma pequena loja na Rua Oscar Freire. O acordo com o esteticista francês garantia a compra pelo instituto de estética

Vale relembrar, a respeito, o "conselho" dado pelo empresário, quando perguntou ao pesquisador o porquê da escolha pela Sociologia, ainda com o gravador desligado: ele dizia que, se eu estava satisfeito com ela, deveria seguir em frente, afinal, em sua opinião, "não se deve buscar o dinheiro, mas sim nossa realização humana" e que, a partir dela, se pode alcançar o sucesso. Trata-se de um "conselho", no mínimo interessante, mas pouco crível, de ouvir da voz de um bilionário. Na entrevista já mencionada à revista voltada ao público empresarial, por sua vez, ele afirma que o dinheiro é "um meio de acesso à beleza, à harmonia, não apenas da forma, mas também dos sentidos, para me cercar do que é belo e promovê-lo na sociedade".

de 3 meses da produção da empresa. Posteriormente, seria preciso encontrar mercado. Tempos difíceis que o fundador da empresa chama de "anos heróicos". O filho do esteticista, 4 anos mais jovem que o empresário, detestava cosméticos, tinha pouca experiência profissional e não gostava do contato com clientes. "Era o típico filho de uma família bem posicionada, ricos, para o padrão da época", afirma. O empresário, então, desdobravase. Atendia no balcão e 3 vezes por semana ia a casa de clientes, quando uma balconista o substituía na loja. Além das visitas, passou a dar palestras em que "fazia uma ponte entre estas reflexões de ordem meio filosóficas a respeito da vida como propósito e da estética como um instrumento para a ampliação, o aprofundamento, o cultivo da auto-estima".

Em sua atividade como revendedor, indo à casa das clientes, o empresário teve que lidar com seus preconceitos, já que, para ele, no princípio, seu trabalho era semelhante ao de um cabeleireiro. Ele afirma que se tratou de uma "experiência existencial" atender as clientes, a partir da qual a empresa fez a opção pelo formato de distribuição de produtos através das revendedoras, atividade que até hoje caracteriza a empresa e na qual, atualmente, está mobilizado um exército de 1,5 milhão de pessoas.⁷

A "ilusão biográfica" do empresário, que vê o início das atividades da empresa como um propósito ou uma missão, ganha conotações espirituais e religiosas inclusive — por mais paradoxal que possa parecer ao pensamento liberal e à lógica instrumental que em geral deveria presidir o comportamento de agentes empresariais. No momento de dificuldades logo após a ruptura na família do esteticista francês, o empresário consultou-se com o médium armênio, Sana-Khan, a quem conheceu por intermédio de Dona Ondina, esposa do vidente e quiroprático, cliente do antigo departamento de barbeadores da *Remington* Rand. Segundo conta, Sana-Khan era famoso no período por ter entre seus clientes personalidades como Getúlio Vargas e Miguel Arraes.

Fui procurar o professor — eu o chamava de professor — e contei: 'Professor, esta é a minha empresa, nessas condições e agora estamos nesse impasse. O que o senhor acha?' Ele olhou para minha mão, mas ele já a conhecia bem, olhou para a minha testa, fez um olhar meio esgazeado e falou assim: 'Estou vendo um trator, que vai marchar muito lentamente no início, mas vai gerar uma força que nada vai conseguir deter, vai alimentar legiões, tanto material quanto espiritualmente. Semear é o seu destino'. Eu saí dali, rapaz, arrepiado e com um entusiasmo que me acompanha até hoje. Primeiro, pelo que eu ouvi, mas, fundamentalmente, porque o que eu ouvi fazia sentido com a intuição que eu tinha. Eu achava que tinha uma missão social para esse projeto.

A adoção da distribuição de produtos por meio das revendedoras, desse modo, é apresentada como mais um dos lances geniais do fundador, uma "experiência existencial" que revela a preocupação pelas relações. Este quesito, quase de alteridade, é enfatizado em detrimento do próprio significado econômico que a atividade das revendedoras teve na consolidação da empresa e de seu mercado. Se, por um lado, a atividade delas é narrada apenas como uma reprodução do caminho iniciado pelo empresário, seu papel determinante para a ampliação de mercado da companhia e, além disto, o trabalho produtivo na empresa, por outro, sequer aparecem.

A "identificação de propósito" que dá sentido à reconstrução da história de vida do fundador da empresa poderia somar-se outra identificação de propósitos, no plural: identificação que a empresa tenta construir entre, por um lado, seus objetivos econômicos, metas, produtividade, concepção a respeito da organização dos trabalhadores; e, por outro, as aspirações e desejos dos próprios trabalhadores. Nesse âmbito, ainda que não sejam objeto de discussão no presente artigo, podem-se mencionar o programa de formação e certificação interna, a adoção de metas relacionadas ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) — que têm impacto decisivo nas atividades diárias dos trabalhadores na produção —, as atividades permanentes de educação corporativa, entre outras práticas de gestão da força de trabalho e da produção adotadas pela empresa.

Para que tal "identificação de propósitos" entre empresa e homem possa ocorrer, ao menos do ponto de vista do discurso empresarial que justifica suas práticas de gestão da produção, é preciso maquiar o trabalho, escondê-lo, ocultá-lo, mesmo que sob uma aparente transparência como a que postula a empresa, o que se pretende abordar na seção seguinte.

A OPACIDADE DO TRABALHO NA CONSOLIDAÇÃO DO GIGANTE DOS COSMÉTICOS

A adoção do sistema de vendas diretas, através de revendedoras, é apontada pelo empresário como um fator decisivo na consolidação da empresa num mercado onde havia competidores estabelecidos e muito maiores, como uma importante empresa de cosméticos estadunidense. Mas o que diferenciaria as estratégias de ambas as companhias? A que se creditou o crescimento da empresa brasileira? Para o fundador, o fundamental é que

Trata-se de uma certificação, que atribui aos trabalhadores uma pontuação, requerida para, por exemplo, promoções e mudanças de faixa salarial. Segundo a descrição do programa, em material corporativo de 2011, o programa "oferece aos trabalhadores a oportunidade de assumirem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento de acordo com aspirações e interesses de aprendizagem, valorizando habilidades e tornando cada um protagonista de sua própria história". Apesar de afirmar a possibilidade de protagonismo, no entanto, o programa é composto por notas atribuídas na "Avaliação de Aderência à Essência [empresaria] (AAD)", uma prova que mede a adesão aos "comportamentos valorizados pela cultura da empresa", além prova teórica e prova técnica.

sua companhia soube valorizar as "relações" estabelecidas com as clientes por meio de seu sistema de revendedoras.

Em sua experiência como representante, destaca a importância do contato com as clientes e não apenas a venda dos produtos. Por isso, apesar de ter cogitado optar por um sistema de *franchising* para sua empresa, fez a escolha, segundo diz, de "multiplicar-se", num mercado em que a competição já era grande e onde estava instalada fazia algum tempo uma empresa estadunidense pioneira no uso do sistema de venda direta de cosméticos no país.

Aquele que você está sendo quem pode explicar é o outro. Explicar não diretamente, mas como espelho. Você se perceber no outro. E o outro pode receber de você o que o Platão chamava das palavras que curam e das palavras que envenenam. Você pode escolher as palavras que curam, as palavras que fermentam vida. E foi esse tipo de intuição, de percepção, de constatação que eu fui cultivando e percebendo a partir das entrevistas com as clientes. Então, na ocasião, eu comecei a explorar a idéia de que a nossa empresa, que nasceu completamente sem capital – e, portanto, era uma anti-empresa –, tinha como capital duas paixões: a paixão pela cosmética na percepção que nós tínhamos da cosmética e a paixão pelas relações porque percebiamos que isto é o que fundamenta a vida.

Daí a opção, então, pelo sistema...

Justamente. O sistema de venda direta. Ao invés de multiplicarmos as lojas, preferimos multiplicar [o empresário fala seu nome, ou seja, propõe "multiplicar" a ele mesmo, identificando-se como o primeiro revendedor da empresa, cuja forma de atuação seria reproduzida dali em diante pelas revendedoras]. Multiplicar aquelas que viriam a ser as nossas consultoras [revendedoras].

Essa estratégia a empresa concorrente estadunidense utilizava já no Brasil? A [empresa concorrente estadunidense] é que abriu a estratégia, que era embasada, antes de mais nada, em um regime fiscal, não é? Tem um regime fiscal especializado para permitir que essas senhoras - a maioria continua sendo constituída por mulheres, embora tenha chegado a 5% o contingente de homens, mas ainda é modesto (...) -, elas estão abrigadas por um regime especial, ligado a impostos estaduais, que permite que a empresa seja responsável pelos impostos, incluindo a atividade comercial da representante, da consultora, no caso. A concorrente estadunidense tinha aberto isto já dez anos antes de fundarmos a empresa. Eu acho que foi em 59 ou 58 que a concorrente estadunidense foi inaugurada no Brasil e nós em 73 começamos a fazer algumas experiências com distribuidores, que foram experiências decisivas, que mostraram que tinham um potencial muito grande para nós realmente encontrarmos uma estrada, que nos entregasse escala, que tivéssemos escala, porque até então era muito limitada a nossa produção. Só que tinha um grande problema: a qualidade do distribuidor. Os distribuidores que nós encontrávamos davam um trabalho muito grande para pagar. Um amadorismo. Se hoje, no Brasil, ainda existe muito amadorismo em muitas áreas, você imagine naquela época. Então, nós, de posse dos dados positivos, eu abri uma distribuidora, dissociada da empresa. E por que precisava ser [dissociada]? Precisava ser uma atividade, uma unidade voltada para a especialidade de vendas. E, se

fizéssemos isto na própria empresa, tinha um impedimento pecuniário grande porque o IPI sempre foi pesadíssimo na indústria cosmética. O valor do IPI teria que ser calculado sobre o preço final do produto e isto inviabilizava economicamente o projeto. Então, eu montei uma distribuidora separada, com uma sociedade diversa também, porque senão seria uma operação em que nós poderíamos ser impugnados, e então montei a primeira sociedade em distribuidora separada da indústria, da empresa, com o propósito de que aquele seria o laboratório de atuação da empresa no mercado. E foi assim que prosperou o negócio. A partir daí, em 74, nós não paramos de crescer.

A pouca disponibilidade de capital – que faria da companhia uma "anti-empresa", como apontado por seu fundador – na verdade, é o que talvez possa ter inviabilizado uma estratégia de abertura de lojas e de franquias. Por outro lado, a experiência de alguns anos da concorrente estadunidense com o sistema de venda direta tenha sido um impulso talvez ainda maior do que a conversão filosófica à importância das relações. As revendedoras não têm nenhuma relação formal de emprego com a empresa. O fato, além disso, de que um regime fiscal diferenciado permita à empresa assumir os impostos referentes à distribuição torna a atividade mais interessante.

Seriam necessários muitos anos para que a empresa pudesse superar a concorrente estadunidense em participação no mercado brasileiro, o que só ocorreu na virada dos anos 2000. Até lá, a empresa expandiu suas atividades, a produção e o número de consultoras. O empresário aponta, no entanto, para uma ênfase distinta com relação ao sistema de venda direta que teria permitido a sua companhia superar a concorrente: a aposta numa certa virtude comunicacional brasileira e um tipo de relação diferenciada com as clientes. Para obtê-la o próprio empresário ainda hoje se envolve numa série de atividades motivacionais e de formação com as consultoras. Seria uma espécie, retornando ao debate inicial com gravador desligado, de incursão do "homem cordial" no tradicional sistema de venda direta estadunidense.

Como foi possível enfrentar a concorrência da empresa estadunidense? Tradicionalmente, no sistema de venda direta, há uma obsessão pelo sistema em si. É o que os americanos às vezes jocosamente diziam que, mesmo que você venda snake oil, que o sistema é o que é vigoroso e ele vende qualquer coisa. A força do sistema prevalece. Nós nunca enveredamos por esta linha porque estávamos apaixonados por cosmético e é suposto do cosmético que ele tenha qualidade.

Seria uma incursão do "homem cordial" na estratégia?

Muito possível. Aliás, eu não cheguei a explicar. Eu, por exemplo, no exterior, na França, eu sempre, em algumas entrevistas, explorei a ideia do homem latino, especificamente do homem brasileiro, como homem cordial, mas o seguinte: o cordial como base do coração interagindo, do cordiale, a etimologia. Eu gosto, sem ser profundamente conhecedor, mas eu gosto muito de linguística

porque eu acho que as palavras têm conteúdos. (...) [comenta algumas de suas leituras na área]. Eu frequentemente avalio a questão da cordialidade como uma potencialidade para a empresa brasileira na sua busca de ampliação internacional porque o Brasil é muito valorizado lá fora. Porque é um pouco o país da evasão, da luminosidade, mas a luminosidade do céu, a luminosidade da presença solar tem uma correspondência com a luminosidade dos afetos. E eu acho que isso é valorizado lá fora e de certa forma, se for norteado pela ética – no fundamento das percepções que nós tivemos tem uma ética, uma ética própria, sem querer parecer pretensioso, mas tem uma ética própria –, uma ética das relações. Se a hipótese que a gente tem vivido e colocado é de que a cordialidade vivida com parâmetros da ética pode ser uma força.

Em sua reconstrução, as atividades produtivas da empresa têm pouco lugar. É uma espécie de opacidade do trabalho. O que realmente conta, para o empresário, no crescimento de sua empresa são os códigos, a linguagem, a ética e os *slogans* criados. O que aparece em sua narrativa são as concepções que nortearam a sua trajetória como empresário. De concreto, aparece apenas a atividade das consultoras, que não é parte da produção, e mesmo assim sob a forma da "multiplicação do fundador". O segredo da gigante brasileira dos cosméticos seria, então, devido à luminosidade brasileira e à transparência das relações da empresa com seus consumidores e acionistas. A enorme produtividade e a escala de produção alcançadas seriam, desse modo, questões contingentes, não na atividade cotidiana dos gestores, por óbvio, mas na maneira como o discurso empresarial organiza-se.

Ao falar da construção da moderna planta de Cajamar, inaugurada em 2001, quando se instalou novo maquinário e se adotaram novas técnicas de produção, o empresário valoriza outras dimensões, em particular a questão da "responsabilidade ambiental", convertida, na realidade, num elemento fundamental de publicidade da empresa. Uma fábrica pensada para um novo momento da empresa, quando se planejava finalmente alcançar a liderança nacional no ramo de cosméticos e a ampliação de seu mercado internacional.

Parecia para muitos... O Roberto Setúbal [presidente do Banco Itaú] que usou essa frase e eu fiquei um pouco incomodado certa ocasião. Passado algum tempo, nós já tinhamos justificado toda aquela aventura [a instalação da nova planta], o Roberto Setúbal falou assim: 'Eu achava que dessa vocês tinham dado um passo maior que a perna'. Mas, realmente, era um pouco "impressive", mas foi sim concebida com esta finalidade e buscando... Hoje em dia, a gente já há algum tempo percebe a possibilidade de uma série de aperfeiçoamentos do ponto de vista verde, do ponto de vista da adequação ambiental, mas o que a gente fez lá foi revolucionário para a época e ainda é uma referência muito grande de integração, de preocupação ambiental.

Como a empresa tem entrado no jogo global em seu processo de internacionalização?

Primeiro, nós achamos que ainda não estamos no jogo global não. Estamos

longe disso. Um pouco longe. Mas começamos algumas experiências internacionais nem por planejamento estratégico, mas porque algumas pessoas se interessaram pela nossa linha para atuar lá fora. Houve um ex-vendedor, um gerente de vendas chileno que nos levou para o Chile, isto há mais de trinta anos. Não foi intencional, mas começou a nossa operação no Chile. Houve um senhor que começou a operação em Portugal. Depois, nós demos continuidade e fechamos porque não justificava e essas foram algumas experiências episódicas. Quando começamos, de forma planejada, foi há cerca de 16 anos atrás (...). Há 16 anos começamos a atuar de forma mais organizada, no México, depois começamos no Peru. Tinha uma operação que até hoje não é nossa presenca direta mas são distribuidores na Bolívia mas é uma operação bastante pequena. Então, Chile somos nós; Peru somos nós; Argentina somos nós; Colômbia, mais recentemente, estamos há dois para três anos na Colômbia. No México, nós já estamos há sete anos como uma operação crescendo, uma operação grande (...). A (...) [menciona marca australiana de cosméticos comprada por sua empresa] é uma operação pequena, uma empresa australiana que nós compramos o controle. O fundador continua nosso sócio. Eles tinham um fundo que detinha uma participação grande, nós estamos ainda concluindo todo o processo para ficarmos detentores de cerca de 60% dessa empresa. É uma empresa que nasceu na Austrália, mas já com uma certa vocação internacional. Eles têm 60 lojas em 11 países. Estão na França, onde nós estamos também, você sabe, há 7 anos. (...) estamos há 7 anos na França com uma flag-ship store [loja-conceito], uma pequena loja, simpática e fomos, paralelamente, 3 anos depois ou 2 anos depois que inauguramos a loja, um sistema de venda direta também. Temos cerca de 3000 consultoras [revendedoras] na França. Mas a França, por definição, não é um país para venda direta. Já é um pequeno milagre isto que a gente faz lá. E está ainda num ponto imaturo do potencial de mercado na França. E provavelmente vamos ampliar, multiplicar, a operação com um número maior de lojas porque é o que funciona melhor na França e em outros países do Primeiro Mundo. Experiência que esta aquisição [da empresa australiana] vai nos agregar bastante porque eles atuam com lojas próprias, onde você encontra apenas esta marca.

A planta de Cajamar, sua nova organização por "rios" e seu regime de metas que levam a uma intensificação crescente da produção permitiram à empresa manter-se como empresa-líder em seu ramo. Seus principais acionistas passaram a frequentar as listas de maiores fortunas do país e do mundo. As receitas e lucros bilionários da empresa alcançaram desde então níveis recordes. Curioso que numa empresa como esta os conflitos na produção e a organização dos trabalhadores quase não apareçam, estejam opacos, por trás de uma permanente e "transparente" busca pela aderência à "essência" empresarial.

CONCLUSÃO: BURAWOY, BOURDIEU E A "DUPLA VERDADE DO TRABALHO"

A entrevista com o fundador da empresa mostrou como a narrativa sobre sua trajetória se confunde com o discurso empresarial, num movimento de reconstrução de sua biografía que pode ser visto como uma "ilusão retórica" (BOURDIEU, 1998). Em alguns momentos, na verdade, podese dizer até que o empresário é a encarnação deste discurso, no qual o trabalho tem lugar secundário e aparece obscurecido por outras questões — a "função social do cosmético", as especificidades da atividade das "consultoras" como capazes de manter com clientes uma relação de "alteridade", o lugar privilegiado da "responsabilidade ambiental" na construção da planta da empresa, em detrimento de aspectos decisivos da mudança na organização da produção, com o consequente aumento da produtividade, etc. Descrita desse modo a história da companhia, ficam algumas questões: qual o lugar de categorias como trabalho e exploração? Que relação é possível estabelecer entre elas e a "guerrilha simbólica" mantida durante a entrevista ou a "ilusão retórica" ao redor da descrição da trajetória do fundador e de sua empresa?

Pierre Bourdieu, nas *Meditações Pascalianas* (2007), refletiu a respeito dos conflitos que se desenvolvem no espaço profissional entendido como campo. Na obra, ele apresenta o que considera ser a "dupla verdade do trabalho": de um lado, há a "verdade objetiva" da exploração, a apropriação do excedente de trabalho pelo capitalista; de outro, no entanto, há o que ele chama de "verdade subjetiva do trabalho". Trata-se de uma série de estímulos ao trabalho, que se encontram além da disputa pelo excedente econômico em si. Tais espaços de liberdade no trabalho criam uma "satisfação residual", que estimula os trabalhadores a produzirem, desconhecendo e se afastando, portanto, da "verdade objetiva" do trabalho como exploração. A "verdade subjetiva" leva "a encontrar no trabalho um ganho intrínseco, irredutível ao mero rendimento em dinheiro" (BOURDIEU, 2007, p. 247).

Michael Burawoy (2010), em sua análise crítica da obra de Bourdieu, encontra interessantes paralelos entre a noção de "verdade subjetiva" do trabalho e o "jogo", que ele havia identificado em *Manufacturing Consent*, como característica da organização da produção fabril. Para Burawoy (1989), é preciso, além das "relações técnicas na produção", lançar o foco nas "relações sociais na produção", que influenciam o comportamento do grupo operário. Dessa forma, a constituição de "jogos" de bater a meta de produção é interessante para a gerência da empresa na obtenção do consenso, mas, no entanto, também se relaciona com a satisfação residual do grupo operário de obter certo controle da produção e com a própria disputa simbólica entre os operários para ver quem domina melhor a produção.

As convergências são interessantes, mas há uma divergência fundamental. Para Bourdieu, a separação entre "verdade objetiva" e "verdade subjetiva" deve-se às disposições acumuladas dos trabalhadores, a um habitus profundo que leva ao desconhecimento da exploração e a separação da "verdade objetiva". Na produção, portanto, está em questão uma *doxa*, uma dada organização e um sentido imposto pelos patrões, que os trabalha-

dores teriam dificuldade ou desconhecimento para questionar porque ali imperaria uma forma de "dominação simbólica".

Em outra direção, Burawoy (2010) aponta para a necessidade de ir além de tais "condições disposicionais" para revelar que a "mistificação, derivada da natureza das instituições que organizam e gerenciam o trabalho" (BURAWOY, 2010, p. 93) é o que explica a separação entre as duas verdades do trabalho. Na produção, há instituições específicas que organizam o consentimento à dominação e que atuam da mesma forma sobre todos, independentemente de suas disposições acumuladas.

Ora, o que revela o discurso empresarial vocalizado pelo empresário senão formas de convencimento que podem ser mobilizadas como poderosos estímulos — externos ao puro rendimento econômico — para que os trabalhadores se dediquem à produção? A opacidade do trabalho, identificada em sua reconstrução da trajetória da empresa, pode ser, assim, vista como um modo eficaz de construir uma doxa, de criar um conjunto de concepções e instituições que afastam a "verdade subjetiva" e a "verdade objetiva" do trabalho. Com efeito, Bourdieu afirma que:

(...) as novas técnicas de gestão das empresas e, em particular, tudo aquilo que se engloba sob o nome de 'administração participativa' podem ser compreendidas como um esforço para tirar partido, de maneira metódica e sistemática, de todas as possibilidades que a ambigüidade do trabalho oferece objetivamente às estratégias patronais (BOURDIEU, 2007: 250).

Tal descrição a respeito da "administração moderna", por sua vez, encontra interessante paralelo com as considerações de Beaud e Pialoux (2009), que, de um ponto de vista sociológico, mostram como a transição de um padrão fordista para um padrão pós-fordista trouxe consigo a desmoralização da velha geração operária e de seus antigos valores, símbolos e totens, as mudanças na composição demográfica do grupo operário e a valorização de uma "nova condição operária" afeita às mudanças na produção. Estas significaram, além de transformações técnicas, a busca pela adaptação da nova geração operária, mais escolarizada e que não foi socializada como a geração anterior, a uma nova forma de organizar a produção, muitas vezes mais intensa e lucrativa, mas que paradoxalmente propugnava o aumento da "autonomia" e da "polivalência" operárias. O caso da Peugeot-Sochaux, por eles estudado, trata-se de um notável caso empírico de distanciamento entre as duas verdades do trabalho.

A "guerrilha simbólica" vivenciada durante a entrevista com o fundador da empresa mostrou como ele, bem sucedido sob a lógica do campo econômico, expunha seu acúmulo de outra espécie de capital, o capital cul-

Também descrita por Burawoy (1990) sob a forma das mudanças nos "regimes fabris".

tural, numa forma de buscar em outro campo uma homologia com a alta posição que ocupa no campo econômico e, dessa forma, se colocar em situação de igualdade ou mesmo de superioridade com o sociólogo, de quem se esperaria ocupar uma posição mais privilegiada nos campos acadêmico e cultural. No entanto, além disso, a "guerrilha simbólica" revelou uma luta tácita em que estava em jogo, para o empresário, a defesa da *doxa* da empresa, de seus princípios de organização, confundida com a própria reconstrução biográfica do empresário. E são exatamente o discurso empresarial e seus princípios de organização que estruturam as relações sociais na produção. A opacidade do trabalho visível em seu discurso, desse modo, é a contrapartida das formas de organização do trabalho e da produção em sua empresa.

Pode-se dizer, então, que a entrevista com o empresário permite corroborar o argumento desenvolvido por Burawoy – a partir de suas conclusões a respeito do "jogo" e do papel das instituições que organizam o consentimento na produção –, que concorda com Bourdieu no que se refere à "ambigüidade do trabalho" e a sua "dupla verdade", mas dele se distancia ao sublinhar o papel da mistificação e das relações sociais na produção, para além do *habitus*, na separação vivenciada pelos trabalhadores entre a "verdade subjetiva" e a "verdade objetiva" da exploração do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. O make-up do trabalho: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos. Tese de doutorado em Ciências Sociais. IFCH-Unicamp, Campinas, 2011.
Parece perfumaria: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos. In: ESTANQUE, Elísio; MELLO E SILVA, Leonardo. Facetas do trabalho na contemporaneidade: diálogos luso-brasileiros. Curitiba: Appris, 2012.
ANTUNES, Ricardo (Org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006.
BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel. Retorno à condição operária – investigação em fábricas da Peugeot na França. São Paulo: Boitempo, 2009.
BEYNON, Huw; NICHOLS, Theo. Patterns of work in the Post-Fordist Era: Fordism and Post-Fordism. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
BOURDIEU, P. A ilusão biográfica. In: FERREIRA, Marieta de Moraes; AMADO, Janaína. Usos e abusos da história oral. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2ª ed. 1998. pp. 183 – 191.
. Meditações Pascalianas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2ª ed. 2007.
O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2011.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. Revista

Brasileira de Ciências Sociais, n. 13, jun. 1990, São Paulo.

____. El consentimiento en la producción: Los cambios del proceso productivo em el capitalismo monopolista. Madri: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.

. O marxismo encontra Bourdieu. Campinas: Editora da Unicamp, 2010.

HIRATA, Helena (Org.) Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: Edusp, 1993.

HOLANDA, Sergio Buarque de. Raizes do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 26ª ed., 1995.

MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e regresso: entre desregulação e re-regulação. In: OLIVEIRA, Francisco; BRAGA, Ruy; RIZEK, Cibele (Org.). Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira. São Paulo: Boitempo, 2010.

WOMACK, James; ROOS, Daniel; JONES, Daniel. *A máquina que mudou o mundo:* baseado no estudo do Massachusetts Institute of Tecnology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 8ª ed., 2004.