

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Redecard, ano 10: uma história a muitas vozes (REDE)

Abrindo caminhos

História de [Desmond Rowan](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

Projeto Redecard ano 10: uma história a muitas vozes
Entrevistado por Márcia Ruiz e Rodrigo de Godoy
Depoimento de Desmond Roberto Rowan
São Paulo, 25 de agosto de 2006
Realização Museu da Pessoa
Código REDE_HV027
Transcrito por Denise Yonamine
Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Bom dia, Desmond.

R – Bom dia.

P/1 – Eu gostaria que você nos dissesse seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Desmond Roberto Rowan, eu nasci em Montevidéu, Uruguai, no 6 de agosto de 1948.

P/1 – Você fez aniversário recentemente? Meus parabéns! (Risos).

R – Obrigado.

P/1 – Qual o nome dos seus pais?

R – Tomás Rowan e Dora (Greene?).

P/1 – Você sabe a origem do seu nome?

R – Esse meu nome é irlandês, do Sul e basicamente Desmond, bom, Rowan é o nome de uma árvore, árvore rowan tree em Irlanda, e Desmond

é um nome super tradicional irlandês, como meus bisavós eram irlandeses, era um nome da família. Então, peguei o primeiro nome, Desmond, e o segundo nome já que meus pais e os pais deles já tinham estado em América Latina faz um tempo me deram Roberto que também era um nome tradicional da família da minha mãe.

P/1 – E, Desmond, quem imigrou para o Uruguai foram seus avós, seus bisavós?

R – Meus bisavós.

P/1 – E você sabe porque que eles imigraram?

R – É, eles eram médicos em barcos e então eles trabalhavam como médicos nos barcos e saíam, principalmente, “em Inglaterra” e então fizeram várias viagens para a América do Sul e numa dessas decidiram: “Bom, este é o lugar do futuro vamos ‘a ficar.’” E aí, desceram, nesse caso, em Bueno Aires e “comenzaram” a praticar a medicina em Buenos Aires. E aí, como ‘comienzo’ depois iam trazendo outros irmãos tal, que tinham ficado na Irlanda, né, e aí, inclusive tem uma história bem interessante de um deles que escrevia um diário a mão, mas o diário tinha umas 70 páginas e ele conta que ele foi o primeiro que, eventualmente, eles tinham comprado um cavalo no porto de Bueno Aires e partiu para o Sul no cavalo e passou semanas, semanas e semanas indo para o Sul num cavalo e as aventuras dele, que ele se enfrentou. Dormia em tambos que se chamava na época e algumas vezes foi atacado por bandos de cavaleiros gaúchos que (eram?) procurando dinheiro, coisa para roubar, etc. E como se salvou (el começo em Uruguai?) e ele, eventualmente, naquela época a terra não tinha dono, né, então, ele, eventualmente, demarcou umas terras e aí devagar começou a fazenda, que até hoje tá lá, de nossa família. E ele ia trazendo os irmãos deles para ajudar a montar três fazendas _____, um para cada irmão e assim começou e a história dele hoje a gente passou a limpo e é uma história super interessante para ler, né?

P/1 – Desmond, e os seus pais nasceram no Uruguai?

R – Não, minha mãe nasceu na Argentina e... Esse são o que eu falei antes eram do lado da minha mãe, e do lado do meu pai, o avô dele chegou no Uruguai como engenheiro para começar a desenhar os _____ e ele foi engenheiro toda a sua vida e construiu várias linhas de trens que foram ao Norte, inclusive que entraram para a Argentina. E basicamente foi uma família de engenheiros que desenharam _____ trabalharam em _____ e eu ainda cheguei a conhecer ele, e aí a gente andava de trem como se fosse nossa casa, não é, era um vagão especial tal era assim bem legal.

P/1 – E como seus pais se conheceram?

R – Ah, não tenho a mínima ideia (risos).

P/1 – (Risos).

R – Não sei (risos). Eu sei que meu pai viajava a Bueno Aires com alguma frequência e aí conheceu a minha mãe, ela tinha uma casa em Buenos Aires também e aí eu sei que houve uma festa e o que mais, como não tenho ideia.

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

R – Os dois eram fazendeiros, né. Minha mãe nunca trabalhou na fazenda, mas morava na fazenda e meu pai, ele, quando, obviamente o trem acabou ele foi nacionalizado pelo Estado, mas ele não pegou essa época, ele já estava trabalhando lá com dois irmãos dele no norte do Uruguai, também em fazenda. Então, por isso que eu nasci no Norte, eu nasci em Montevideu, mas só pelo hospital tava lá, porque toda a minha família morava e mora até hoje no norte do Uruguai. Então, ele trabalhou como fazendeiro muito tempo e depois ele decidiu se dedicar a exportação de lã, então comprava lã na região, levava lá a Montevideu e fazia as exportações via os barcos e tal e isso virou o negócio principal dele até o fim da vida dele.

P/1 – Desmond, você lembra do local onde você nasceu, da onde você viveu quando criança, como é que era? Conta um pouquinho pra gente?

R – Onde eu nasci?

P/1 – É, onde você viveu quando, na sua infância?

R – É, principalmente foi na fazenda, né, a gente tinha uma casa em Montevideú, eventualmente, porque minha irmã “cumpleou” cinco anos para ir na escola e tinha uma escola inglesa lá. Então, _____ a gente passava os meses da escola aí em Montevideú e todos os feriados a gente voltava a fazenda. Então, todo verão a gente ficava os três meses diretos, as férias de inverno que era mais ou menos um mês, e Páscoa, as férias de setembro, então a gente sempre voltava para lá. Então, o que mais lembro era a vontade de sempre voltar para fazenda, né, que a gente não gostava muito da cidade.

P/1 – E essa fazenda ela era uma fazenda produtiva, o que ela... ?

R – Tinha principalmente gado e ovelhas e “esse era” atividade principal, mas também tinha florestamento, a gente (crescia?) eucaliptos, “despues” tivemos arroz também, já era arroz terceirizado para brasileiros, mas como era perto da fronteira aí ninguém fala nenhum idioma ao certo, ninguém fala espanhol nem português é uma mistura enorme...

P/1 – ... Portunhol (risos).

R – Portunhol mesmo.

P/1 – E que região é essa, como se chama essa região?

R – Era a lado de Santana do Livramento, Rivera.

P/1 – E Desmond, você falou que vocês não gostavam muito da capital, da cidade, por quê?

R – Bom, eu por acaso gostava de morar quase ao lado do mar, né, e obviamente mar era uma coisa raro de ver, mas como era Montevideú tu não podia entrar no mar a não ser na (verdade?) de janeiro por aí, em dezembro fazia calor forte, mas a água era um gelo, né. Então, a gente raramente cruzava, entrava no mar, porque isso era época de férias, mas eu sempre andava para cima e para baixo na areia e tal e aí tomei um gosto da costa, né. Então, eventualmente já vou chegar lá e se vir a morar no Brasil, para o Rio de Janeiro aí foi um máximo, né, aí podia entrar todo santo dia, o ano inteiro e foi super legal.

P/1 – E nessa época da infância como é que era um pouco o cotidiano de vocês, Desmond, o dia a dia, como é que era?

R – Ah, era um dia a dia de um gaúcho mesmo, ou seja, acordava super cedo, sempre tinha animais que tinha “a pegar” nos campos e trazer de volta para o casco da fazenda e tinha que dar banho neles, tinha que dar vacina neles. Tinha aquelas épocas que tinha que fazer a castração, então era uma cerimônia grande e nunca parava, porque ora um dia era gado, o outro dia era ovelha e sempre saíamos quase eu, minha irmã, os primos e um monte de outras pessoas em grupo de dez, quinze, um monte de cachorro e os campos são grandes e bem (grandes?), assim, tinha que ir pegando todo o gado que se escondia no mato e era bem legal.

P/1 – E você falou que tinha todo um cerimonial no processo de castração, como é que era isso, que cerimonial era esse?

R – O cerimonial era, basicamente, que se fazia, como se faz aqui, um fogo no chão perto dos currais, onde se fazia a castração, você castrava os animais e aí se fazia o assado, o churrasco, né, com os testículos dos bois que nós tínhamos castrado e isso era considerado uma delícia, né, considerado uma coisa super especial. E outra era já diferente, era de assar cabeça de, exagerando um pouco, mas é de verdade, exagerar as cabeças das ovelhas que também era considerado. Se tomava mate às sete, oito da noite antes de jantar ao redor, sabe, do fogo tinha cabeça de ovelha e se comia pedacinhos de carne, de cabeça da ovelha e é considerado uma delícia isso, são costumes bem do norte, né?

P/1 – Desmond, eu queria que você descrevesse pra gente quais eram as brincadeiras preferidas suas nessa época.

R – As brincadeiras preferidas minhas? Era basicamente de quando fazia calor a gente pegava... Bom, era muito calor, muito calor mesmo, a gente pegava os cavalos ia até o rio (posta de sol?) e aí a gente brincava entre todos, todos nossos primos lá e aí a gente se escondia das moscas que, tem um nome especial, que são enormes e que te viam e te picavam. Então, você tinha que estar abaixo da água o tempo inteiro, porque se levantava a cabeça vinha uma e picava. Então, aí era o negócio de tentar pegar alguma mosca na cabeça do outro e bater e tal, esse tipo de coisa. Um outro era de caçar louros, a gente caçava uma, uns louros verdes pequenos e que provavelmente uma praga, né, ‘ellos’ comem tudo, então todo mundo tem pena de louro e tal, mas aí comiam as maçãs, laranjas, limões, comiam tudo que tinha na horta. Então, na hora da siesta toda a velharada ia dormir e nós ficávamos lá na horta com um rifle tentando matar esses bichos, é difícil, não é, não é tão fácil (risos). Outro era andar de trator e brincar de trator era, a gente aprendeu muita mecânica com essa situação.

P/1 – E que época você foi para escola e qual foi a primeira escola que você frequentou, Desmond?

R – Eu só frequentei uma que foi essa escola inglesa, the british school, em Montevidéu até os 18 anos e comecei lá aos 5.

P/1 – E como era essa escola?

R – Ah, uma escola onde tu tinha que falar inglês, sei lá, das 8:15 às 16:10 da tarde ou não levava porrada direto (risos). Era proibido falar em espanhol e se falava espanhol, aí tu tinha que ficar “deterido” numa sala todos os recreios, hora do almoço por uma semana, duas semanas. Então, você não podia brincar com teus amigos ou te fazia dar volta ao redor do campo da escola que era bastante grande, na hora do almoço e tu tinha que dar uma volta, duas voltas, três voltas de acordo com a gravidade da sua infração (risos). Então, era bem dura, mas foi super legal essa escola, onde “a gente fizemos” duas partes, a parte em inglês _____ e a outra parte, a parte obrigatória uruguaia de educação elementar e secundária, né?

P/1 – E teve alguma disciplina que você gostava mais nessa época?

R – É, eu sempre gostei de História, Geografia, esse tipo de coisa eu adorava, né, adoro até hoje, né?

P/1 – E teve algum professor que foi muito marcante nessa época?

R – Talvez a professora (francesa?), que aí eu estudei francês sete anos lá e acho que dos sete anos, eu passei três anos, os outros quatro anos tive que fazer repetição em francês durante o verão por tomar o exame de novo e poder passar e isso me ficou marcado, eu achava que ela não gostava de mim, né (risos).

P/1 – E na época da juventude, quais eram os locais que você frequentava, quem eram os seus amigos, seus principais amigos quem eram?

R – Ah, eram um grupo de amigos que somos amigos até hoje, cinco, seis amigos que até hoje a gente fica junto o tempo inteiro. Eles vêm aqui no Brasil, ficamos uma semana juntos, fim de semana “cumple” juntos e a gente, basicamente, a gente ia às festas nas casas de outras pessoas, íamos a dançar, discotecas, coisas assim. Também íamos ao campo bastante fazer churrasco, coisas desse jeito, também fazia na praia quando estava em Montevidéu, quando ia fazer junto com amigos, primos.

P/1 – Desmond, em que medida os seus ensinamentos básicos influenciaram na sua vida profissional?

R – Ah, eu acho, não tenho dúvida nenhuma que foi lá o inglês que fui obrigado a aprender, por quando acabei a escola aí eu consegui estudar nos Estados Unidos já, sem problema nenhum de idioma e isto claramente facilitou a minha vida.

P/1 – E você optou por estudar o curso superior para estudar o que e por que a escolha dos Estados Unidos?

R – A escolha dos Estados Unidos foi o seguinte, meu pai sempre dizia: “Não, você uruguaio tu vai ficar aqui, não vai sair daqui, tu vai vir a trabalhar comigo e tal.” E começou o movimento dos tupamaros, os _____ em Uruguai e eu peguei _____. Os tupamaros, se você lembra, basicamente eram gente das universidades, super cultos, super pensando para frente e muito preocupados em acabar com a corrupção no governo do Uruguai, né, então era uma, um movimento que atraía todo mundo inclusive a nós, né, a minha geração de pessoas e eu simpatizava claramente com eles, é claro. E o nosso vizinho ao mesmo tempo aí, na casa que tínhamos em Montevidéu, era o cônsul

americano e o cônsul americano sempre brigava com meu pai: “Não, quando eu volto dos Estados Unidos manda o Desmond ficar conosco, eu cuido dele, ele vai ficar direitinho lá nos Estados Unidos e pode estudar lá.” E ele eventualmente, ele saiu da carreira diplomática e ele foi a ser um professor na Universidade da Pensilvânia e “después” de dois, três meses que ele já tinha ido embora, eu estava já entrando na faculdade lá do Uruguai e aí começou alguns problemas com bombas, a parte mais agressiva do movimento tupamaros e meu pai falou: “Não, vou mandar o Desmond para fora, não quero que ele fique aqui.” E além disso, você, era muito difícil universidade na época para você passar no exame lá, tu tinha exame escrito e o exame oral. O escrito tudo bem, passava e podia tirar “nota bom” você tinha estudado, o oral era tipicamente uma bancada de seis professores e eu como estou sentado aqui e seis professores aí e eles faziam perguntas e quase todos eram, todos eles eram tupamaros esquerdistas e se você não simpatizava com eles, e eles sabiam que você é ou não é, não te deixavam passar na matéria. Então tem alguns amigos meus que claramente não simpatizava com eles que em vez de levar cinco anos para fazer uma carreira de advogado, levaram dez e tinha que repetir, repetir e repetir até passar, sabe, e foi muito difícil, muito _____ e eles perderam muito tempo na faculdade lá, por sorte a faculdade de lá é grátis, né, _____ senão seria um tremendo custo...

P/1 – E você tinha entrado na faculdade do que, Desmond, no Uruguai?

R – Não, lá tu entra na faculdade inicial e depois você escolhe onde você vai. Então você estava acabando o vestibular aqui, mas não é como é aqui agora que você tem que escolher uma matéria específica para você entrar, era mais geral. Então, eventualmente eu fui na casa deste americano e fiquei com ele o verão, ele era professor de Ciências Políticas e aí eu entrei na universidade de (petesburgo?) fiquei lá um ano, foi na Universidade de (petesburgo?). Você não tinha que escolher, mas eu sempre pensei: “Não, eu vou estudar ciência política.” Porque era um dos cursos super gerais e interessante que eles tinham estado exposto antes e eu vinha com esse pensamento mais liberal tupamaros: “Vamos acabar com a corrupção.” Com esse tipo de coisa, então gostei disso, mas não gostei por muito tempo, isso durou uns meses e “después” me desiludi totalmente com esse assunto e decidi mudar de universidade. E aí fui a Cornell University, mudei de (petesburgo?) para Cornell, e em Cornell me meti em Economia e me formei.

P/1 – E por que você não gostou, se decepcionou com a questão da Ciência Social, Ciências Políticas?

R – Porque aí puramente desenhava o sistema americano, o sistema _____ legislativo, judicial, etc. E eu já olhava isso com certa ironia, né, então já começava aí uma época bem antiamericano, abaixo imperialismo, esse tipo de coisa que era um outro lema que os tupamaros também faziam, né. Aliás, tinha todo um movimento esquerdista na América Latina, né.

P/1 – Você vai pra essa outra universidade termina o curso de Economia e aí o que acontece na sua vida?

R – Não, aí eu continuei, aí fui a, no último ano eu tinha um professor de Economia lá que estava de sabático na universidade em Inglaterra. E aí ele me convenceu para ir a Inglaterra e para fazer algo mais, o mestrado lá e aí eu fui e fui lá no _____, em que ele estava ensinando. Então, aí ele continuou sendo o meu tutor e acabei aí o mestrado em Economia e, principalmente, em sistemas fiscais de países emergentes, né.

P/1 – E quando você termina essa pós-graduação na Inglaterra você, o que acontece?

R – Aí termina, aí volto ao Uruguai e quando volto ao Uruguai, meu pai teve um acidente muito ruim e ficou inválido, né, perdeu pedaço da perna etc. Então ficou meses, meses, meses no hospital. Então, aí comecei a tentar, mas eu tinha 22 anos, 23 anos e aí ia lá na empresa dele para tentar fazer alguma coisa. Mas era impossível, era um mundo totalmente novo para mim, mas _____, ele melhorou e aí ele saiu e ficou mancou, e aí ele se recuperou e foi. Aí eu decidi: “Bom, eu vou.” Nessa época era final do ano, Natal, e juntei com um grupo desses amigos, somos amigos até hoje, decidimos tomar ônibus de Montevideú ao Rio de Janeiro para o carnaval no Brasil e aí começa a aventura brasileira, né, que aí todos no ônibus. São quase três dias de viagem e aí chegamos no Rio de Janeiro, e eu nunca tinha estado no Rio e eu achei o Rio de Janeiro absolutamente maravilhoso e falei: “Daqui não vou sair.” E era a época que o Brasil tinha o boom de crescimento, início década de 1970, e claramente as oportunidades estavam aí e era muito fácil conseguir a carteira de trabalho aqui. Então, eu fiquei aqui e comecei a ver o que eu poderia fazer. Aí tinha um amigo do meu pai que morava no Rio e ele tinha um laboratório farmacêutico e aí eu trabalhei, não formalmente, mas trabalhei na área de vendas. E aí ele tinha uma série de produtos que ia de escova para cabelo, pasta de dente, xampus, condicionador, todo esse tipo de coisa; e então a gente vendia isso para cabeleireiros e para farmácias, e eu trabalhava na rua com os vendedores. E aí aprendi muito sobre vendas e aí era o sistema de território mesmo, onde pegava um território e saía vendendo, visitando dez farmácias por dia, quatro cabeleireiros. Aí juntava, se reunia com seu supervisor, o supervisor media as suas vendas, as suas comissões, como foi a performance e aí tinha aquelas sessões de início de dia, geralmente, de, sabe: “Vamos lá, quanto vamos vender hoje?” Esse tipo de coisa bem... E foi aí que comecei a tomar gosto de vendas que “después” me serve até hoje na Redecard, nas outras empresas que eu trabalhei e comecei a entender. E gostei muito desse assunto e depois passei mais para marketing e lá dos produtos, mas logo em seguida eu casei lá no Rio com uma carioca e aí eu saí desse emprego para conseguir um emprego super bom no Citibank, no Rio de Janeiro.

P/1 – Como era o nome desse laboratório que você trabalhou?

R – Laboratórios Lux e Comex, os dois são juntos.

P/1 – Aí você vai para o Citibank para fazer o que, no Citibank?

R – É, marketing. E aí, basicamente, começamos todos na parte de marketing direto e em várias áreas de produtos para consumidor, com seguros, seguro de vida, seguro de acidente, seguro de casas comerciais e “depois” era a Citi que administrava a Credicard. Então, eu viajava quase todas as semanas, por um bom tempo, por dois anos e pouco, por aí, para São Paulo e junto com a agência de publicidade _____ na época era a que tinha conta. Eu tinha como (Grammy _____?), uma figura que você vai entrevistar eventualmente, que fez parte da história da Credicard e Diners Club aqui no Brasil; e (Grammy?) era a pessoa que cuidava da conta da Credicard. Então, entre (Grammy?) e eu, eu era a interface entre Citibank e a agência, e montamos as primeiras malas diretas para cartões na época, o Citicard aqui no Brasil. Então, “a gente começamos” a fazer isso e vender cartões para a Credicard na época e, ao mesmo tempo, aplicava esse mesmo know how em tecnologia para seguros. E, eventualmente, na área de seguros cresceu, a área de seguros e _____ pessoais na Citi corretora de seguros e, eventualmente, esse negócio virou um business mesmo, né. Aí teve uma oportunidade e eu fiquei como gerente dessa unidade de negócios, né, e fiquei lá praticamente dez anos, nove anos.

P/1 – Desmond, você continuou tomando conta dentro dessa área do Citi e como é que deu a sua entrada na Mastercard?

R – Ah, não, mas aí teve muita história...

P/1 – ... Então, vamos pegar, você falou em aproximação eu achei que já era nesse momento...

R – ... Não, não, não.

P/1 – Ah, tá (risos). Então, vamos lá, quero que você conte um pouco...

R – ... Na época, o Credicard não tinha bandeira. Era Credicard, tinha cartão nacional, tinha Elo, tinha Credicard, esses eram os cartões nacionais, né, não tinham bandeiras aqui no Brasil, tinha o Diners, mas era a única bandeira, mas era da Credicard, né. Aí o destino foi diferente e um dia “decido” já chega desse negócio do Citi, chega desse negócio do meu casamento e acabei com “los” dois no mesmo dia, falei (risos): “Vou embora, acabou, tô de saco cheio.” (Risos).

P/1 – Que ano foi isso?

R – Isso “fui” em 1980, 1980 e aí eu... Bom, como parte dessa frustração minha do mar, mas no Rio de Janeiro tinha aproveitado muito o negócio do mar, então tinha comprado quase um, era um casco de um veleiro tudo podre e demorou quase três anos para consertar esse casco e o veleiro, mas consertei. Então, eu andava de um veleiro pequeno de 21 pés na baía do Angra, no (Barça?), no Ibicuí, então quando saí de casa e saí do meu emprego eu fui a morar no barco e morei lá quase um mês e meio, e durante esse mês eu comecei a pensar: “O que eu vou fazer? O que eu vou fazer?” E decidi: “Não, eu vou, não vou fazer nada, eu vou começar a viajar.” Geografia e História, te falei antes, né, e aí eu peguei todo o meu dinheiro botei numa mala aí, minhas coisas e me arranquei. Minha ideia era chegar, na época, a (Catandu?) que era o destino de quase todos os mochileiros, mas eu nunca cheguei, mas eu passei quase dois anos viajando a dedo pelo mundo lá. E aí acabou o dinheiro, aí quando acabou o dinheiro tava já planejado: “Acabando o dinheiro, eu vou voltar aos Estados Unidos, a Nova Iorque e procurar emprego lá.” E aí procurei nas páginas amarelas as empresas que eu sabia que trabalhavam no Brasil, porque queria voltar para Brasil; e numa dessas, a primeira era a American Express e para encurtar uma longa história, consegui um emprego na American Express lá em Nova Iorque para trabalhar aqui no Brasil e voltei aqui a Brasil. Bom, American Express na época, antes que eu tinha saído, eu tava no hotel (Charlton?) no Rio e obviamente queria voltar para o Rio e não para São Paulo, porque eu detestava São Paulo. Mas a American Express tinha mudado de ideia, que devesse ter um escritório pequeno e ia realmente montar o seu negócio no Brasil. E isso tinha mudado para o centro empresarial aqui em São Paulo. Então, eu vou lá pegar o ticket com uma pessoa lá de Nova Iorque e ela me dá o bilhete de “New York-São Paulo”, eu falei: “Não, tá errado, é para o Rio de Janeiro.” Ela falou: “Não, não a gente mudou.” Falei: “Deus me livre.” Tinha que trabalhar, não tinha nada de dinheiro, nada, não tinha nem cem dólares em meu nome, então tive que aceitar e aí fiquei aqui. Aí comecei toda a área de vendas, o que o Anastácio fazia na Credicard na época eu comecei isso do zero na Amex e era zero mesmo. A Amex não tinha nada no Brasil, tinha os hotéis cinco estrelas, um _____, joalheiros para turista comprar coisa, mas a Amex não tinha rede nenhuma. Então, eu tive que montar a rede inteira e do zero, tive que contratar vendedores, treinar os vendedores, montar toda a política de comissão, carros, etc, e montei um grupo, onde a gente passou _____ um ano viajando pelo Brasil. Éramos doze carros e a gente ia cidade por cidade fazendo blitz na cidade e divulgava

dois, três semanas usando o mesmo sistema que eu tinha aprendido no laboratório, onde tinha que pegar o mapa da cidade e mapear a cidade por ruas, identificar as áreas comerciais, identificar primárias, secundárias, etc, e dividir territórios. Então, todos os dias a gente fazia o quartel general dessa operação sempre na suíte presidencial do hotel, que era cheia de material, toneladas de material que a gente tinha e aí a gente ficava. Aí eu conheci parte de “todos os capitais” do Brasil e obviamente obter o melhor foi aquele que foi _____ Porto Alegre até Fortaleza (risos). Porque fomos para tudo quanto é lado e foi ótimo e esse sistema de vendas, planejamento por áreas, por segmentos, identificação de plotar os mapas, de oportunidades, de hotéis, restaurantes especiais, de pousadas, coisas que ficava mais longe da cidade, que estava na cidade. E aí a gente começou com uma base, não me lembro quantos eram, mas uns 30 mil, 40 mil estabelecimentos na época, quando a gente acabava essa blitz, e aí permitiu que a Amex conseguisse começar a vender cartões. Aí fizemos uns acordos com o banco Econômico e Bamerindus, que é acionista também da American Express no Brasil, e começamos a trabalhar com essas agências do Econômico e do Bamerindus. E com essas agências do banco Bamerindus de novo era dar a volta em todo o país conhecendo regionais, conhecendo as agências, falando com os gerentes das agências para: “Olha, aqui tem uma lista de estabelecimentos. Vai lá, correr atrás, fazer a filiação.” Exatamente o que fazemos aqui hoje. E aí também, além da filiação e vamos vender cartão da American Express. Bom, fiquei fazendo isso uns oito anos, até 1990, e uns quatro dias antes do Collor fazer o seu famoso plano lá, tinha sido oferecido para mim “ir a me mudar” de país e trabalhar na American Express em Espanha cuidando de Portugal e Espanha, a parte de marketing e vendas e bancos. Aí fui embora e consegui levar meu fundo de garantia, inclusive, (risos) levar tudo em quatro dias, pois Collor congelou tudo. Então, tive a sorte muito grande, e fiquei lá na Europa praticamente quatro anos e também fiz a mesma coisa lá, idêntico, não era começar ‘de zero’, mas a Amex tinha muito pouco na Espanha e nós tínhamos que montar toda essa infraestrutura de estabelecimentos comerciais de novo para poder vender cartões e os bancos. Então, fiz essa repetição disso como campanha de venda de cartões, teve de tudo, mas repetiu muito e levei vários brasileiros daqui para a Espanha para me ajudar a executar isso também. E aí me apareceu um de nossos vizinhos, que a gente morava lá em Madri, era um colombiano que trabalhava em (Busa?) e ele tinha sido um amigo dele também que tinha oferecido a ele um emprego, um banco no México, banco ser (Fink?), terceiro maior banco do México e ele “fui”. Como a profissão dele é tecnologia (Tiner?), TI [Tecnologia da Informação], ele foi como vice-presidente executivo desses sistemas para o banco e ele me ligava, insistia: “Não, você tem que vir para cá, morar aqui no México, trabalhar aqui conosco, aqui tem uma Credicard.” Que era uma emissora de cartões e uma cliente, e também tinha uma rede de ATMs [Automated Teller Machine] _____ e eles estavam procurando alguém para ser, para assumir a presidência dessa empresa, né, mas aí eu falei: “Mas eu não entendo nada desse negócio de ATMs, nunca fiz esse negócio antes, cartão de débito, nem sei o que é isso.” “Não, você tem que vir, você tem que vir.” Aí eu num momento: “Vamos.” Eu vou lá ao México para ver o que é, aí eu fui lá e vi a oportunidade e falei: “Ah, tá bom.” E a Amex na época me queria transferir de Madri, que Madri é a melhor capital da Europa para se morar, não há nem dúvida, sol, céu azul, sabe, calor Humano e tal e me queriam levar para Frankfurt, Londres, que eu detestava. Frankfurt, (cheiro?) (alemão?), tudo cinzento, frio, chovendo e Inglaterra, Londres eu já tinha passado esse ano que fiz meu mestrado lá e detestei os ingleses, né, e mais o ambiente, o tempo, tava deprimido. Aí eu não volto, a melhor oportunidade era o México, aí eu fui. E na época já tava casado com uma gaúcha aqui. Então, fomos com as duas meninas pequenas lá, mais a sogra. Primeiro fomos a Espanha e depois a México e fiquei assumi essa posição nessa empresa no México e fiquei lá três anos. Tive que, aquilo era outra faculdade para mim, aprendi tanto nesses três anos que foi nota dez, mas tive que reformular toda a empresa e aí aprender muito do que eu não sabia antes. Em vendas eu estava já bem, bem vacinado, como se fala, em marketing também, mas não entendia muito o sistema e não tinha muita experiência nas finanças. Então, nesses três anos no México foi que eu aprendi esses “dois áreas”, o foco era sistemas. Então, eles tinham que renovar todo o parque de sistemas da empresa, que estava super antiquado, ineficiente e com custos altíssimos e, ao mesmo tempo, tinha 2.800 pessoas que eram uma “aqueles trauma”, espero que nenhum mexicano nunca “vê isso aqui” (risos). Tinha famílias inteiras trabalhando dentro da empresa, porque tinha sido um governo, o governo mexicano tinha nacionalizado os bancos uns anos antes e “esse era uma empresa” do banco, ou seja, era praticamente um ministério do governo, era realmente onde pendurava empregos aí direto. Então, tinha de tudo, corrupção, assim, corria solto, né, e gente que não sabia quando chegava no escritório, o que ia fazer durante o dia, só ia lá e recebia o seu salário no final da quinzena e ia embora. Era uma coisa, assim, nunca vi esse negócio na minha vida, e aí eu reformulei tudo isso e peguei muitos dos meus amigos do Citibank e contratei eles do Citibank, alguns da American Express e levei uma “equipe meu” para lá dentro e reformulamos a empresa e acabamos com a empresa que perdia dinheiro. Viramos empresa para começar a dar lucro e basicamente mandamos embora “dois mil pessoas” e o ponto alto, acho que era um dia, pela manhã chego no escritório e toda a rua em frente ao escritório que dava acesso ao escritório estava cheio numa manifestação de funcionários que tinha demitido, né, e não me queriam deixar entrar e a segurança: “Não, melhor você sair fora daqui, porque tu não pode aparecer aí e entra por outro lado.” Aí tinham colocado durante a noite, tipo: “Abaixo a ditadura uruguaia, que volta ao seu paisinho.” (Risos). Esse negócios assim, ou seja, eu não era nada querido. E é nesse ano, depois disso aí eu continuei lá, resolvemos tal, mas ficou, fizemos uns pacotes de (despiso?) mais generoso que a lei. Então, eu tive que fazer, isso era o meu trabalho, então tive que fazer, mas, veio “aquele desvalorização de peso mexicanos” e eu ganhava em pesos mexicanos. Aí eu falei: “Não, aqui eu não vou ficar.” Além disso, eu já tinha tido essa experiência, já sentia que estava pronto para poder usar o que tinha aprendido em sistemas, em finanças, em marketing e vendas em outra empresa. Aí apareceu a oportunidade de montar o escritório da Mastercard aqui no Brasil e voltar para o Brasil e o Mastercard tava zero aqui, porque na época, poucos meses antes o Unibanco tinha comprado o banco Nacional e aí tinha começado a separação mesmo da exclusividade das bandeiras que tinha existido até lá.

P/1 – Desmond, essa empresa que você foi trabalhar no México, voltando um pouquinho, qual era o negocio dela?

R – Era processamento, era uma emissora de ATMs e uma empresa de _____, igual a Credicard.

P/1 – ATMs o que era?

R – Caixa eletrônicos.

P/1 – Ah, tá...

R – ... Caixa eletrônico.

P/1 – A entrada... Aí você, então, você vem para o Brasil através da entrada na Mastercard e quando foi isso, em que ano foi isso?

R – Eu comecei aqui em agosto de 1996, porque dia primeiro setembro de 1996 a exclusividade se quebrava, isso seu _____ não entrou em detalhe, mas já tinha tido um acordo. Eu não participei desse acordo, foi antes de eu chegar aqui entre todos os bancos e os (Playres?) aqui no Brasil que dia primeiro de setembro Credicard poderia começar a emitir cartão Visa e os bancos do Brasil, Bradesco e todos 20, 30 bancos que tinham emitido Visa, até lá só poderia a Credicard, porque tinha as licença exclusiva Mastercard, podia emitir cartões Mastercard. Então, nosso trabalho era vir aqui e Credicard para Visa era fácil, tinha apenas que certificar uma entidade que era a Credicard, que era a “mais grande” e eficiente de todos os operadores de cartões da época, e aí Credicard saía vendendo cartões Visa; nosso trabalho, nós tínhamos que vir aqui, bom, eu e mais um, eram só dois quando começamos o escritório aqui, ia a cada banco, filiar o banco, fechar o contrato para eles de emissão de cartões, certificar o banco e treinar o banco e depois começar a vender cartões. Esse processo levava de quatro a seis meses por banco, ou seja, um processo muito difícil, muito árduo, assim, o processo. Começava, obviamente, por Bradesco, Banco Brasil, na época Banco Real, depois fomos descendo para outros bancos, mas foi muito difícil. E aí o que eu sempre digo: Visa tinha o seu trabalho super fácil, era só filiar Credicard e Credicard era, bom, era, né, ainda é, a entidade mais eficiente do mercado inteiro. Então, Visa claramente nos ganhou nesses primeiros dois, três anos havendo sempre a implementação deles foi muito mais rápida que a nossa, mas a partir daí nós, quando eu cheguei aqui a Credicard tinha, mais ou menos, cinco milhões de cartões da Mastercard, crédito só. Não se tinha débito “em nesse” momento e também não existia o mundo da Redecard-Visa, né, que isso tinha sido planejado para nascer em novembro de 1996. Mas a exclusividade de emissão acabou dia primeiro de setembro de 1996; no dia primeiro de setembro de 1996 nós tínhamos que ter pelo menos Banco Brasil e Bradesco pronto pra trabalhar e emitir cartões e a gente conseguiu.

P/1 – Desmond, como se deu essa aproximação da Credicard e a Mastercard, vamos voltar um pouquinho, como é que se deu essa aproximação?

R – Bom, Credicard tinha a licença exclusiva da Mastercard nesse momento, talvez, por treze, quatorze anos, não sei, não estava aqui, então não me lembro quantos anos foi. Mas o que eu sei, quando eu saí do Citibank, aqui o mundo Credicard-Visa não existia ainda, evidentemente depois fizeram um acordo para a bandeira Visa, tal, mas eu sei da história que o próprio Hélio Lima conta essa história, que foi ele que começou a quebrar o acordo com Visa e Credicard. E um dia viraram toda a carteira da Credicard, da Visa para Mastercard e me imagina o que isso deve ter sido, em 1983, 1984, 1982 por aí. Então, nossa relação com Credicard, Credicard é a Mastercard no Brasil e, além disso, para mim foi ótimo voltar aqui para os meus amigos e conhecidos do Citibank, quando tinha trabalhado aqui no Citi, eu conheci a história da Credicard e tinha começado a vender cartões na Credicard via marketing direto, além de vendas pessoas e vendas de banco. Então, para mim era como voltar para casa, né.

P/1 – E qual que era a importância desse mercado brasileiro para os cartões para a Mastercard, já via Credicard, com a bandeira qual era a importância desse mercado nessa época?

R – Bom, basicamente a gente via que era um mercado virgem ainda. Nós tínhamos uma situação onde com essas licenças exclusivas com a Credicard, nós éramos muito pequenos ainda na América Latina e no mundo também. Mastercard tem crescido nos últimos anos, Mastercard é nova ainda, né, mundialmente tem, naquela época tinha 30 anos, suas atividades principalmente focavam em Estados Unidos e alguma coisa na Europa e algumas licenças de exclusividade na América Latina, um na Argentina, um aqui, mas nunca prestava atenção. Antes a isso era “toma a licença” e te vira, né, então isso que a Credicard fez, mas aí Mastercard já tinha começado a crescer, já tinha começado a abrir escritórios em Europa, na Ásia e aí começou o movimento de abrir escritório Mastercard na América Latina também.

P/1 – E por que da necessidade do mercado brasileiro de se criar a exclusividade da Credicard junto a Mastercard naquele momento?

R – Bom, foi aquele momento 1983, 1984 que a lógica realmente eu não sei porque, mas quando eu cheguei era a quebra da exclusividade. Então para nós era muito bom por abrir um (filão?) do mercado, que Visa tinha dominado nos últimos cinco, seis anos que Visa abriu um escritório, acho que seis ou sete anos antes que a gente aqui no Brasil, né.

P/1 – E, Desmond, você nos colocou que quando você veio foi exatamente para fazer todo o trabalho de filiação desses novos bancos e você falou que para Visa foi muito mais fácil esse processo do que pra Mastercard, por quê?

R – Porque Visa só tinha que afiliar Credicard mais nada...

P/1 – ... Só os bancos associados a Credicard?

R – Não, só Credicard.

P/1 – Ah tá, tá.

R – Porque Credicard automaticamente passava todos para Visa para os 57, 58 bancos que tinha embaixo dela, né, que eram bancos afiliados abaixo da Credicard, bastava Visa só certificar entre a Credicard no produto Visa que Credicard era super eficiente, sempre foi super eficiente em seguida permeava isso para baixo nos outros 57 bancos.

P/1 – E você tinha que fazer um trabalho...

R – ... Uma um...

P/1 – ... Uma Um?

R – Uma um

P/1 – E vocês... Qual foi a estratégia de vocês, utilizada por vocês nesse momento para filiar (ou?) pelo menos o Bradesco...

R – Os bancos?

P/1 – Real, é?

R – Ah, simplesmente pegar os maiores e ir trabalhando os maiores primeiro, mas olhando para trás esse talvez foi um erro, porque se bem a gente afiliou Bradesco e Banco do Brasil primeiro, talvez foi um pouco de ingenuidade nossa achando que eles iam começar a vender cartões com a mesma velocidade e eficiência que a Credicard ia começar a vender cartões Visa. Porque ao fim e ao cabo, eles acabaram sendo os dois sócios principais da Visa, né, e por que que vão vender um cartão do concorrente, né. E nós só começamos a quebrar isso, ainda no trabalho de quebrar esse tabu deles, no caso do Bradesco agora, né, dez anos depois. Esse Banco do Brasil a gente quebrou esse tabu uns cinco anos atrás, Banco do Brasil tem sido muito mais flexível que os outros, mas a gente deveria ter começado por outros bancos médios e tal lá na época que teria dado uma resposta mais imediata para gente, né.

P/1 – E você acompanhou o processo de criação da Redecard?

R – Acompanhei...

P/1 – ... Você pode nos contar um pouquinho do que é que você viveu nessa época e tal?

R – Bom, na época era principalmente, eu peguei já o finalzinho, provavelmente, eu cheguei aqui em agosto, mas a empresa começou legalmente em primeiro de setembro, tá nos livros de CNPJ [Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica] etc, mas já estava bastante bem encaminhada o contrato, né, e que é que “nós tocava”? “Nós negociar” era primeiro quanto, que participação íamos “a comprar”, que tinha uma opção para comprar e como íamos, quanto nos ia custar, claro, como ia ser “valorado” essa empresa e como iríamos “a lidar” com a marca Mastercard, permitindo Redecard usar nossas marcas, né, _____ no Brasil é, nesse momento, é cliente exclusivo, né. Então, eu participei algumas vezes das negociações iniciais e o pessoal de Nova Iorque, de Mastercard, veio aqui para negociar mais o preço da nossa participação, do pagamento e tal, e os contratos de uso da marca era também mais da área dos nossos advogados tal. Mas na época eu via que claramente nós tínhamos que começar a trabalhar com muita força e energia com Redecard, nesse momento, para poder levar a marca Mastercard, e não

Credicard, no país inteiro, porque todo mundo achava, nas pesquisas que começamos a fazer na época, que Credicard era Mastercard, e Mastercard era Credicard e não era. Porque nós tínhamos urgência que o mercado entendesse que Mastercard pode ser um Bradesco-Mastercard e não um Credicard-Mastercard, na época, Mastercard, mas não um Credicard-Mastercard. Então, essa duplicidade de identificação que o consumidor do mercado via era muito difícil, eu falava, ia lá nos bancos: “Oi, sou Desmond da Mastercard.” “Ah, você é da Credicard!” Todas as ligações que a gente recebia eram as ligações milhares por dia, né, porque botávamos o nome nas páginas amarelas, lista telefônica, então quando falava: “Ah, daí é Credicard, né?” E a menina: “Não, é Mastercard.” “Ah, é a mesma coisa, eu tenho uma reclamação aqui e não sei o que.” Era um saco aquele negócio, fora todos os processos jurídicos que a gente se meteu, porque “fimos” sempre citados, até hoje, né, tem, mais ou menos, 300 casos todo mês onde somos citados por um consumidor que tem “algum reclamação” conta Credicard, mas somos citados como coparticipantes desse caso jurídico. Então, é muito importante levar nossa marca aos estabelecimentos, no Brasil inteiro, Mastercard separado do Credicard e arrancar o logo da Credicard e matar o logo da Credicard. O logo da Credicard dela parecia dois satélites na órbita, era azul e branco e aí começou as primeiras discussões, argumentos, né, discussões mais acaloradas com _____ da Credicard que diziam: “Não, tá no contrato, tem que tirar essa marca.” “Ah, não, não vamos.” “Tem que tirar.” E aí começou, mas eventualmente foi retirado e hoje em dia, graças a Deus, a gente já separou essas duas marcas bastante claramente na cabeça do consumidor, mas nos levou anos, anos, porque a marca Credicard é uma marca histórica aqui no Brasil, né, é uma marca que a gente, como sei lá, se _____ aqui numa época que se conhece Credicard nos últimos 30 anos aqui, sinônimo com cartão de crédito, né.

P/1 – Qual é o negócio da Mastercard, Desmond?

R – Nós somos uma “franquia” e que damos licença aos franqueados de operar a nossa máquina e nossos sistemas de telecomunicações mundiais e, basicamente, nosso negócio é tecnologia e marca. E aonde entra a nossa tecnologia? Entra quando qualquer brasileiro sai fora do Brasil e quer usar seu Mastercard: Banco do Brasil, Credicard, Citi, Itaú, em qualquer país do mundo e continua sendo o mesmo padrão de eficiência aqui no Brasil, dois, três segundos já tem lá autorização, e Mastercard faz a liquidação e a autorização dessa transação, credita e debita a quem tem que creditar e debitar e fazemos tudo isso em um centro nosso, em Estados Unidos, operacional, que fica em San Louis.

P/1 – Com o surgimento da dualidade das bandeiras, em 1996, surge a necessidade de se criar um (Aquaia?) e um (Aquaia?) com exclusividade para se trabalhar com a Mastercard. Como se estabelece naquele momento a relação Mastercard-Redecard?

R – Bom, se estabelece juridicamente, via contrato, né, de que tinha uma duração inicial de cinco anos, onde tinha algumas cláusulas específicas em que limitava ou permitia a Redecard ter certo ramo de atuação. Por exemplo, Redecard poderia trabalhar com marca Redeshop, poderia trabalhar com a marca Diners, mas não poderia trabalhar com a marca Cheque Eletrônico, por exemplo. Então, dentre alguns (Skyline?) que a gente tinha estabelecido antes de vir, chegado aí, esses eram os parâmetros operacionais da Redecard, e o principal era realmente de começar a fechar o gap, que a gente chama, diferença entre a quantidade que estava sendo afiliada Visanet tinha versus a quantidade de estabelecimento Credicard-Mastercard tinha, que era bem menor. E isso realmente era um trabalho enorme de fazer, de logística, de acompanhamento, de investimento, em gente, em equipamento, terminais eletrônicos, postos para colocar nas lojas. E realmente foi há um ano e meio atrás que Redecard conseguiu superar Visanet pela primeira vez em quantidade absoluta de estabelecimentos afiliados, e ainda temos um gap, um buraco entre terminais POSs [Point of Sale], quantidade fechada, mas hoje o gap irrelevante comparado com que era no passado, né, e esse era o trabalho principal.

P/2 – E a Mastercard, ela tem uma, ela é reconhecida pelas campanhas publicitárias, tem um impacto muito forte junto ao público...

R – ... Aham.

P/2 – Eu queria que você falasse um pouquinho dessa parte da publicidade e do retorno que a Mastercard teve no Brasil com elas.

R – Bom, todos esses assuntos de publicidade realmente começa, já não começou em 1996, por Mastercard investiu nesse país um monte de dinheiro e não viu a cor do retorno até 2003, pela primeira vez. Então, _____ queria que a gente montasse a base do nosso negócio antes que ia começar algum tipo de publicidade, só a única publicidade que a gente tinha na região era alguma publicidade que vinha da região da América Latina via cabo, coisas desse jeito. Em 1998, com a Copa Mundial na França, Mastercard decide que vai começar colocar nos principais países onde futebol era de importância uma campanha nova, que era o “não tem preço”. Então, em 1998, “recebimos” nossa primeira verba de fora para começar agora na televisão e já estamos prontos para esse tipo de publicidade, porque já tínhamos os bancos principais já filiados e com o nosso produto na prateleira para eles poder vender ao consumidor que entrava no banco e dizia: “Você tem o Mastercard? Eu quero comprar um Mastercard.” _____, porque antes a gente não tinha produto, não adianta fazer publicidade, porque a gente não tinha produto na prateleira, então é nesse... Aí começa essa publicidade e aí tomamos a primeira foto, a gente faz pesquisa duas vezes por ano com o consumidor, e naquela época a gente só fazia no Rio e São Paulo e hoje a gente faz em dez capitais do Brasil, né: “Qual é a marca que vem na sua cabeça?” Primeira totalmente neutro, “topmind” era estimulado, não estimulado (Recall?) etc. E nosso índice naquela época era 9%, ou seja, a Credicard de longe que ganhava depois, Visa tinha, Credicard dava 82%, 84%, Visa estava em 60%, nós estávamos em 9%. E essa foi a primeira foto que tiramos em, já foi depois da Copa, foi outubro de 1998. A partir desse momento a gente

começa, continuamos as pesquisas duas vezes por ano, uma no primeiro semestre outra no segundo, e hoje estamos em 57% e estamos apenas a treze pontos atrás da Visa, que talvez em dois anos a gente já equipara com Visa; e a marca Credicard sumiu dessa tela, né, agora são essas duas marcas que estão brigando. Mas Visa perde um, dois pontos por ano e nós subimos, o melhor ano nosso foi 0,5%, 0,4% para 0,5% e ganhamos doze pontos. Ano passado foi de 0,5% para 0,6%, acho que a gente ganhou três pontos e acabamos em 57%, mas esses treze pontos que falta a gente tira isso em dois anos. Nossa campanha “não tem preço” é uma campanha obviamente mundial, está em mais de 70 países essa campanha, mas a vantagem que nós temos de estar aqui no Brasil que a criatividade brasileira é uma das melhores do mundo, né. Nossas agências e os nossos próprios diretores de criação e nossa agência que é a _____, graças a Deus, tem um time criativo lá, sensacional. E nós temos podido comparar com outros países que não conseguem fazer a produção local, fazer umas produções locais bem para o mercado brasileiro, com (Case?) brasileiro, com tema brasileiro. Então, essa campanha realmente nos tem ajudado muitíssimo, mas são investimentos super altos, né, e acho que desde de 1998 já devíamos estar perto dos 200 milhões de dólares que se colocou no investimento na marca.

P/2 – E outro fator também, Desmond, são as parcerias com a Redecard, ‘n’ promoções que a gente vê em vários pontos do comércio. Eu queria que você falasse um pouquinho da validade e o retorno dessas promoções, dessas ações junto a Redecard para marca Mastercard.

R – Olha, para a Redecard, “o equipe” de vendas de comercial da Redecard sempre teve,, em dado momento, 200 promoções andando no país inteiro do Norte ao Sul, e parte das dificuldades que nós temos tido em poder levar essa promoção portador do cartão final eram que os emissores precisam, em média, 90 dias dentre essa promoção. Vamos dizer que um restaurante em Fortaleza que vai dar 50% off para a segunda pessoa que vai jantar lá de segunda a sábado, e para “nós poder colocar” isso no estado de conta ou _____ para o portador de cartões, em Ceará, para aproveitar isso em Fortaleza sempre foi coisa impossível, porque a área comercial negocia e negocia para, se é hoje, negocia para setembro, para outubro. Mas hoje o pessoal, já depois de muito investimento, muitas alterações internamente e tal, já estão negociando com coisas hoje para janeiro, para dezembro, para fevereiro. E nós conseguimos iniciar esse ano, temos uma média de 170 promoções por mês, que estão na internet em nosso site, e intranet para os nosso bancos, para os clientes Redecard e nossos, aonde em seu banco, na área de marketing de seu banco, você tem um passe, entra na internet e você escolhe um pacote já fechado com toda a parte gráfica, toda a parte de textos, toda a parte promocional já feita; tu só coloca os teus logos e tu manda imprimir na tua gráfica e sai junto com seu estado de conta. Isso começou em janeiro deste ano, os primeiros bancos que compraram isso, compraram, compraram não, ninguém paga nada, banco só paga impressão, isso a Redecard faz de graça para os bancos e saíram 60 mil no primeiro bimestre; no segundo, no último bimestre saíram 4 milhões e nossa meta é atingir 15 milhões dessas promoções a estar inserido no estado de conta. E eu quero, até início do ano que vem, já estar entre os 15 milhões rodado, né, mas isso seria bárbaro, seria para a equipe comercial da Redecard, que seus clientes são dez lojas, sete farmácias e dez por uma arma de vendas fabulosa, né. Eu vou fazer uma promoção de você escolhe roupa, camisa, sapato, o quer que seja, 20% off mais um cinto de graça. Você quer, eu posso atingir aqui na sua área, em seu estado possa atingir um milhão de clientes dos quais, tipicamente, 1%, 2% disso vai lá e compra mesmo. Então, realmente é um plus de vendas que a concorrência não tem. Então, com isso a gente realmente fez uma, nós nos distanciamos muito grande, uma distância muito grande da Visa, a Visanet, né.

P/2 – E, Desmond, existe um esforço constante por parte da Redecard em expandir cada vez mais os locais de aceitação, de colocação dos POSs, dos PDVs [Ponto de Venda], e isso, você acha que isso também é um fator importante para a popularização de uma bandeira? Por exemplo, quanto mais locais, comércios onde você puder utilizar o seu cartão maior será o interesse das pessoas em adquirir esta bandeira?

R – Até teria, obviamente resposta é sim, mas é mais interessante ainda no caso de crédito. É verdade o que você fala, nós temos 34 milhões de cartões de crédito hoje, né, mas no caso de débito, onde praticamente todo mundo bancarizado no Brasil tem produto nosso na sua carteira, 64 milhões de cartões de débito. Então, o assunto não é vender mais cartões, vender mais não tem potencial, não tem público, nós temos que fazer com que eles usem. E esses 64 milhões de cartões de débito estão espalhados nos quatro cantos do Brasil e muitos deles são feitos pela Caixa Econômica Federal e a Caixa Econômica Federal que tem todos esses programas sociais do Lula, são a bolsa alimentação, bolsa escola, são pagos via nossos cartões, em algumas cidades e nas cidades que não são pagos pelos nossos cartões por não terem a infraestrutura ainda de terminais POSs. Mas isso que estamos trabalhando duramente com Redecard nos últimos dois anos e poucos para conseguir isso e nós estamos conseguindo isso; mas, ainda, nós temos um trabalho que nós temos que sair da cidade secundária, terciária e lá na cidade onde tem uma agência caixa econômica ou uma lotérica, que tem produtos da Caixa nessa cidade, ir lá e colocar POS no armazém, na farmácia, no posto de gasolina e, principalmente, na loja que vende bens gêneros alimentícios, seja um supermercado ou secos e molhados, né, porque aí é onde acontece essas transações de compra, sabe, de produtos de necessidade primárias.

P/1 – Desmond, a relação da Mastercard com a Redecard, ela passou por processos de mudança, não é? Durante esses dez anos, quais foram os mais significativos na sua maneira de ver?

R – Olha, nosso principal desafio aqui sempre “fué” o tema de rede, a rede aceitação que se divide em dois: quantidade de comércios afiliados, a qualidade do comércio afiliados, o que é que eu falo com qualidade? Então, se Redecard vai entrar num município novo; nesse município novo tem que afiliar primeiro o supermercado, “o loja” secos e molhados, segundo o posto de gasolina, terceiro farmácia. É sabido e a Redecard tem uma área de business intelligence fabulosa e através desse tipo de trabalho de pesquisa, de poder tirar os dados: qual o tipo realmente de estabelecimento, qual é a categoria que mais ativa o cartão e que ativa o cartão de débito e o de crédito. A Redecard sabe que são esses três, né, supermercado, primeiro de longe, né. Então, essa qualidade é no município novo e tem que ir nessas três, o resto vem depois, lojas de roupa, restaurante que seja, isso depois, bem depois, isso é secundário. Então, essa qualidade primeiro e outro de colocar terminais, porque sem colocar

terminais eletrônicos o débito não passa, o débito é com senha e time online para segurança ao emissor e a segurança do cliente. Então, por algum tempo, no início da Redecard, a Redecard tinha realmente um objetivo; e débito não tinha nascido na época, o débito era muito pequeno, tinha objetivo, (não?) onde vamos ganhar dinheiro. Então, nós com nosso chapéu de bandeira e não nosso chapéu como acionista, nosso chapéu como bandeira, não Redecard, tu tem que ir lá no cafundó do mundo, porque nós temos que levar nossa marca para lá, nosso cartão para lá. E aí deu “alguns diferença” de opinião no início, porque cartão de crédito por alguma razão não chegava no cafundó do mundo, mas quando débito deu a explosão que “fui” 2003, 2004, 2005, que saiu de 23 milhões de cartões a 64 milhões de cartões já sai com _____, já mudou. E já os bancos, tipo Itaú, Unibanco, Caixa Econômica já vinha gente: “Bom, eu tenho cartão de débito. Eu quero acabar com o cheque, o cheque me custa dois reais, três reais por cheque para compensar, para liquidar, para guardar, com cartão de débito isso me custa cinco centavos, cadê?” E aí essa abundância de enfoque gerencial da Redecard e a nossa também ficou super claro: “Bom, agora é óbvio. Nós temos que ir no cafundó do mundo mesmo.” É isso que nós estávamos fazendo desde 2004, mas no início, é até engraçado o próprio (Hélio?), que estava aqui antes, eu brigava com ele: “(Hélio?), tu tens que (afilares?) esses estabelecimentos comerciais lá, onde seja, no interior do Mato Grosso.” Ele: “Não vou, porque não me dá dinheiro, não me dá lucro e eu estou aqui para ganhar lucro.” “Eu sei, eu também estou aqui para ganhar lucro, mas eu preciso a galinha e o ovo, o que é que vai primeiro?” “Ah, então venda cartão lá primeiro, mas eu não consigo convencer o banco a vender cartão lá no interior de Mato Grosso, sei lá, porque não tem estabelecimento afiliado.” “Bom, isso é problema teu. Eu vou a pessoa que vai estar afiliado quando você vender cartão lá.” E aí era sempre super amigável, né, então tá bom _____: “(Não?) estou de acordo contigo.” Ele: “(Não?) estou de acordo contigo.” “Tá bom, _____ abraço e vai tomar cerveja e um cafézinho.” (Risos). Mas isso era crédito e até era, eu tinha passado esse dilema na American Express antes, né, que era: eu vendia para os estabelecimentos lá, em Natal: “Olha, aqui vai vir uma pessoa com muito dinheiro disponível. Então, se a pessoa entrar na sua loja e quer comprar um cinto, aproveita a pessoa de alto potencial de consumo e vende um par de sapatos também, uma bolsa.” Aí quando a gente voltou dois, três meses depois o cara dizia: “Pô, mas não apareceu ninguém!” (Risos): “Pô, essa história que tu me contou é mentira. Eu não vi nenhum de vocês, de seus clientes entrar por aqui, você não tá me enrolando, não?” E aí eu voltava para o Banco Econômico, no caso em Natal, naquele forte lá, ia lá para o gerente: “Deus me livre, aquele cara da loja de sei lá, de couro, está reclamando que vem, pelo amor de deus, vamos colocar uma meta de vendas para 60 dias, para colocar nosso cartão.” E depois o cara ainda reclamava muito, mas ao mandava, sei lá, uma menina lá que trabalhava com Amex com cartão, né, com Amex, só para entrar na loja fazer de conta que era consumidora (risos) para comprar alguma coisa. E nós tínhamos um fundo de marketing que bancava esse tipo de negócio (risos). Então, eu claramente entendia o dilema da Redecard na época e a posição do (Hélio?) já tinha visto isso antes, né, mas isso com débito acabou, né...

(Troca de fita)

P/1 – Desmond, como é a relação da Mastercard com os bancos emissores? O que é que mudou nessa relação durante, desde que você entrou na Mastercard? Eu queria que você falasse um pouco deste processo de mudança na relação com os bancos.

R – Bom, quando nós chegamos aqui todos os bancos já eram atendidos e eram clientes da Visa, né, e não eram clientes da Mastercard, poderiam até ter sido clientes da Credicard no passado, mas da Mastercard não era. Então, nós tínhamos que realmente começar, a dizer, uma relação de cliente para fornecedor, que não tinha existido antes, né. E isso era realmente um desafio bastante grande, porque esse lidar com um processo de crescimento, que demora um tempo até conquistar confiança. Quer dizer, bom, primeiro até fazer a filiação, certificação, treinamento, emissão dos primeiros produtos, os primeiros produtos, cartão normal, crédito passar pelo primeiro ciclo de cobrança, de emissão de estado de conta, montar campanha de vendas; como era campanha de vendas, era por promotores, telemarketing, eram agências que a gente ia dar para o banco, que o banco iria ficar incentivado a vender mais cartões; era uma comissão, era uma bonequinha, era “um viagem”, o que mais motivava o gerente das afiliadas nas agências bancárias a vender cartão e porque que iria vender o nosso cartão e não Visa, né. E isso era um processo que nos levou um tempo, né, para começar a montar, mas em três ou quatro anos já tínhamos uma boa máquina de vendas montada. E o desafio não é vender cartão, isso já está bastante dominado, o desafio é fazer como os clientes que compram esse cartão consiga usar o cartão. Então, por vender um plástico e que fique na casa ou na _____ do cliente também não serve para nada, nem para o banco, nem para nós. E a gente só ganha dinheiro se o cartão é usado, a gente não ganha nada se pagar a anuidade e decidir deixar na gaveta o cartão inteiro, tem que ser usado. E nesse uso era que trabalhamos muito com um assunto essencial a Redecard, como falei antes, nos 170 promoções, né, esse é um; e outro, era aquelas promoções que se fazia para datas de pai, de pais, das mães, das crianças e no Natal. Então, a gente, tradicionalmente, “usamos” o final do ano para fazermos nossas maiores campanhas de incentivos e aí sempre fazemos junto com Redecard, porque Redecard tem que fazer, espalhar isso pelos shoppings centers, pelas áreas comerciais, e a localização e a explicação ao lojista: “Olha, essa é uma campanha de dia 15 de novembro, acaba dia 26 de dezembro. A campanha vai consistir em a, b, c ou d.” Então, no passado nós temos tido campanhas gigantescas, uma campanha da Copa de Alemanha agora. E só para você ter uma ideia, já “recebimos” 370 milhões de cupons e de pessoas que no cupom de compra fizeram um ‘x’. Isso é, registraram, se cadastraram e a partir daí fizeram compra, porque foram colocadas todas as fichinhas num montão de papel. Para você ter uma ideia, aqui, de 380 mil papéis, nós temos de fazer isso na frente da receita federal etc por advogados para ver que não tem sacanagem nenhuma, e o peso do papel era tão grande que nós não podíamos fazer um andar, onde geralmente fazíamos isso, porque podia... Para ter uma ideia da adesão, né, e “dessos” levamos praticamente mil “personas” para, ganhadores, vários, de “distintos promoções”: promoção para compra de carro, promoção com Itaú, promoção com Banco do Brasil, Bradesco, Unibanco, HSBC, Santander, mil “personas” para Alemanha. E no ano anterior, nós tínhamos, são várias promoções enormes, uma era dar casas, eram doze casas, era uma, com tudo pago, _____ tudo pago por um ano, outro eram rendas vitalícias de 5 mil reais por resto da sua vida, mês, sabe, são muitas promoções. E isso era o que nós usamos para que as pessoas comecem a utilizar o cartão, mas não são tão efetivos como fazer uma campanha programada de marketing direto de duas semanas depois que a pessoa recebia o seu cartão novo, já está recebendo uma ligação, uma oferta do banco que vendeu esse cartão, vendendo uma promoção numa loja, vendendo algum tipo de assinatura de revista, vendendo algum tipo de seguro ainda não pegou, não mordeu. Então, quatro semanas depois da compra, seis semanas, oito semanas, dez semanas, então nós acreditamos... Eu acredito muito nesta promoção que estamos começando agora, no início deste ano, que possa nos dar um resultado mais mensuráveis do ponto de vista de vou ativar;

e podemos ativar 11% dos cartões vendidos 60 dias antes com esse tipo de promoção e aprender que tipo de promoção funciona melhor.

P/1 – Desmond, quais as perspectivas do mercado de cartão de crédito nos próximos anos na sua opinião? Quais são, como é que você vê o mercado de cartão de crédito daqui alguns anos?

R – Eu sou proibido de falar disso (risos).

P/1 – (Risos).

R – Não, mas é verdade, porque nesta situação, talvez seja diferente, mas uma coisa importantíssima que a gente, que estou deixando de lado aqui, que Mastercard virou uma empresa privada, né. Agora nós fizemos um (happy hour?) na bolsa e todos os nossos clientes, inclusive Redecard, receberam ações grátis, né. Antes eram tipo sócios em clube e agora Mastercard entrou na bolsa e arrecadamos vários milhões de dólares. E todos receberam cheques aqui, Redecard recebeu um cheque enorme nosso e agora Redecard é acionista nosso, Itaú é acionista nossa, Bradesco é acionista nossa. Então, isso, como somos uma empresa pública agora, né, eu falei privada, mas privada _____ pública, teoricamente, você não pode falar de resultados futuros, né. Mas eu vou falar, porque eu acho que o mercado futuro sem falar números... No Brasil é gigantesco, apenas em débito, por exemplo, que temos uma (quantia?) muito alta em débito, mas apenas de 7% de todos os usuários de débito que tem... Apenas 7% de todos os usuários usam o seu cartão de débito, ou seja, ainda temos 83% das pessoas que tem o cartão de débito que não usam cartão de débito e continuam usando cheque, que cheque é uma coisa do passado, é caro pra todo mundo, inclusive para o consumidor usar, né. Mas então, esse é uma possibilidade gigantesca de crescimento, apenas acabar com os cheques para que se queira a falar, a começar a acabar com dinheiro efetivo, porque neste país é mais difícil, porque tem uma economia informal de um bom tamanho, né, 25%, 30%, mas igual ao mercado potencial, dinheiro efetivo é gigantesco.

P/1 – E, Desmond, dentro dessa questão do mercado de cartão, por que a necessidade de se quebrar e exclusividade com a Redecard enquanto o (Aquaier?) exclusivo da Mastercard?

R – Porque era até muito simples, não tem muito mistério, quando se montou toda a parte de os dois (aquientes?) Redecard e Visa Electron no país, basicamente, foram seis bancos que fundaram as duas empresas, né. E era necessário na época que seja assim, porque se precisava investimentos muitos altos de tecnologia e, como estou falando várias vezes, levar os terminais eletrônicos para cafundós, os cafundós, né, e isso custava dinheiro, dava bom retorno, mas custava investimento; e tinha que ter isso quando passaram os últimos anos. E a medida para incentivar isso, na época, era o desenho de como tinha sido bolado e implementado uma taxa, que a gente chama de taxa de intercâmbio, que pedaço da taxa desconto que o comerciante paga fica com o (aquiente?) versus emissor e, na época, isso sim eu participei, em 1996, tinha uma discussão. Bom, quanto vamos dar ao emissor, porcentagem, né, alguns países dão 80% para emissor e 20% fica para (aquiente?); outros países dão 70% emissor, 30% para (aquiente?); alguns países, que a gente não ganha nada, como na Espanha hoje, que tudo vai para emissor. Então, tem mil fórmulas, né, mas a fórmula que a gente bolou em comum acordo de todo o mercado, em 1996, era: “Não, vamos favorecer os (aquiente?) que eles têm que fazer esses investimentos.” E basicamente demos, mais ou menos, varia, mas de 40% para o emissor e 60% para (aquiente?) ou 65% para (aquiente?), que era anormal, não era normal isso em dado nenhum, mas era necessário para os investimentos e poder crescer, né. Na época acho que, bom, podem ver o número depois, mas tinha menos de 200 mil estabelecimentos afiliados, hoje tem 1 milhão e Brasil tem potencial para ter 2,5 milhões, ou seja, tem muito mais para crescer ainda, mas com o passar dos anos isso já não é mais necessário e esses emissores agora que tão vendo essa fórmula cruzada estão dizendo: “Não, perai, tem muito dinheiro na mão do (aquiente?) e eu que corro todos os riscos de “creditícios”, risco de fraudes etc. Eu não estou sendo remunerado conforme a prática geral de mercado.” Então, aí começou uma pressão de: “Não, perai eu também quero participar desse lucro que é gerado por essa atividade de cartões de crédito e débito.” E aí começou um movimento onde dizíamos: “Bom, quem está no mercado, já dono, acionista de uma das duas empresas está feito, mas aqueles tão fora têm que ter algum tipo de poder por trás.” Aí a gente juntava eles com, neste caso com Redecard e Redecard, fazia um, dão um acordo específico com eles, mas igual lá _____ deles continuava, porque a nossa indústria é altamente lucrativa e chama muita atenção quando uma empresa, qualquer uma das duas, tem que publicar seu balanço. E ganha-se um dinheiro muito bom que é raro no mundo (aquiente?), então todo mundo fica, né: “Eu também quero um pedaço desse bolo.” E aí começou um movimento que nós, como franqueadores, nós não podemos negar, então se pergunta a nós, um banco: “Eu quero uma licença. O que é que tem que fazer?” A gente explica o que tem que fazer e que é que o banco tem que preencher para o plano de business, tem que executar etc e damos uma licença. Se nós não damos, nós podemos ser processados por impedir a livre concorrência aqui nos Estados Unidos etc. Isso não é nossa intenção, nossa intenção realmente é mercado livre e competitivo e esse é o nosso lema operacional da matriz, né, e de acordo com as leis também.

P/1 – Desmond, como é que você vê, então, a Redecard daqui a dez anos?

R – Eu vejo a Redecard como, ou seja, do ponto de vista tecnologia, do ponto de vista operacional, como centro de processamento de (contracarros?) e todas, e todos esses típicos funcionamentos (contracarros?), com a infraestrutura de _____, de sistemas de POSs etc, como um centro prestadora de serviço para bancos que vão estar livres fazendo seu processo de negociação, comércio com comércio que é um pedaço do processo inteiro do _____. Ou seja, todos os bancos têm que licenciar (aquientes?) para negociar com seus

comércios, que são clientes do banco, e quando um cartão deles passa por essa loja, que é do mesmo banco, esse banco vai ficar com 100% de taxa desconto desse comércio, mas esse banco que tem esse comércio, todos os serviços que esse comércio tá usando é contratado com Redecard. Esse é um modelo que se usa para (creditar?) todo mundo, no mundo Mastercard e Visa, que se chama (Memory Service Provide?), em São Paulo, e que esse é o destino das empresas que passam por um ciclo de evolução, tipo Redecard. O caso, quando eu contava a vocês minha experiência no México, o modelo mexicano virou esse modelo, mas, assim, tem muitos modelos no mundo inteiro, né, e eu vejo isso como uma vantagem competitiva na Redecard, que tem massa crítica de transações podem ter um custo muito baixo. A Redecard é uma empresa extremamente eficiente de novo, como uma massa crítica e know how que difícil alguém mais entrar no mercado com esse know how, e acho quase impossível uma massa crítica como a Redecard tem hoje. Então, teria que aprimorar “em nesse modelo” e acho que todos os acionistas estão de acordo com essa evolução de mercado da Redecard de se aperfeiçoar e poder competir com Visa Electron, que também vai virar igual, né. Acho que a tecnologia bancária não vai estar aqui como a gente conhece em dez anos, mas essa é a evolução dos modelos (aquientes?) todos os lados, né.

P/1 – É, Desmond, voltando um pouquinho para sua história pessoal, você quando entrou na Mastercard, como é que foi a sua ascensão dentro da Mastercard até chegar a presidente? Queria que você falasse um pouquinho sobre isso.

R – Basicamente, eu já cheguei para ser a cabeça da operação, mas _____ (risos), era eu e mais um . . .

P/1 – ... Ah, tá (risos).

R – (Risos). Não era nada. A gente tinha uma mesa aí, não é difícil dar conta, mas uma sala menor que esta sala aqui e a gente começou dividindo a mesma mesa, então a gente foi crescendo, mas eu cheguei aqui para ser o presidente . . .

P/1 – ... Presidente?

R – É.

P/1 – E eu queria que você falasse um pouquinho quais foram, como é que você avalia o impacto da Redecard, da Redecard não, desculpa, da Mastercard na sua vida pessoal e profissional?

R – Da Mastercard?

P/1 – É. Como é que essa sua passagem e até hoje dentro da Mastercard, qual foi o impacto que teve na sua vida pessoal e profissional?

R – Olha, se eu olho os últimos dez anos, olho para trás, eu olho atrás com satisfação, mas claramente tínhamos _____ (risos), que não foi nada fácil, mas os números estão aí para comprovar. Ou seja, quando começamos a Mastercard aqui tinha menos de 5 milhões de cartões de crédito, hoje tem 34 milhões de crédito, com 29 (aquientes?), na época era um (aquiente?), agora são 34 milhões de cartões de crédito crescendo mais de 20% ao ano, com 29 (aquientes?), tínhamos zero cartão de débito na época, hoje temos 64 milhões de cartões de débito. Nosso foco, nosso (Chairs?) na época, nosso (Chairs?) chegamos a (Chairs?) de 38% em crédito e hoje já estamos ganhando (Chairs?) da Visa por 23 meses seguidos, e estamos na marca quase dos 44%. Então, eu acho que o nosso objetivo por pegar 50% do (Chairs?) é talvez em 2011, 2010 com um pouco de corte, né. E além disso, viramos uma empresa que claramente era subsidiada pela matriz a dar uns resultados agora como uma empresa pública, que é super importante, damos é, estamos empatados com a Alemanha atrás do Reino Unido em resultados por país. Então, dentro do mundo Mastercard, desse ponto de vista novo da Mastercard de resultados operacionais, Mastercard vê Brasil como terceiro, quarto país do mundo, então isso me deixa muito satisfeito, né. E outro que agora do lado da Redecard, foi claramente quando Redecard entrou, nós temos os braços juntos anos atrás e começamos a crescer juntos e fazer fundo de marketing juntos, ações conjuntas. Aí saímos da marca de 200 mil e poucos estabelecimentos afiliados para um milhão, tinha cento, não me lembro, 120, 130 mil POSs, não tinha POS _____ nada, a partir de 150 mil POSs neste ano, não tem países com esses números no mundo, não tem, não tem. E isso eu acho que tem muito que ver com a capacidade de relacionamento que, bom, conheço o Anastácio faz vinte anos (risos), mais, né, desde a época Amex, conheço muita gente aqui, então, sabe? Somos primos, né, então é uma coisa já família, não toda a família perfeita, tem discussões de vez em quando, mas no final a gente se dá super bem.

P/1 – Desmond, eu queria que você, até voltando um pouquinho para sua vida pessoal, você nos falou que você ficou dois anos viajando e qual foi o grande aprendizado que você teve em largar, você terminou um casamento, saiu de um emprego e foi viajar durante dois anos. Qual foi o grande aprendizado que você teve dessa experiência?

R – Que se vive muito bem com muito pouco (risos) e esse era um pessoal de um lado; talvez de vida, não uma viagem, assim, à toa. Sou fotógrafo toda a minha vida de hobby, trabalhei como fotógrafo também. No verão, assim, da universidade dos Estados Unidos e ganhei prêmios tal e sempre fui fotógrafo e continuo sendo. E é nessa viagem, eu queria fazer um livro sobre todas as ruínas “precolombinas” das civilizações latino americanas, né, que eu conhecia alguma coisa, mas conhecia pouco sobre os incas, os maias, astecas etc. Então, uma boa parte dessa viagem foi orientada onde fui visitar praticamente todas as ruínas que existiam dessas civilizações e outras que existiam, principalmente, no Peru que são as civilizações da costa, né, que não tinham nada a ver com os incas. Eram civilizações anteriores que fizeram cidades enormes no deserto, na areia e que estão lá até hoje e isso “fue”, tiramos quatro, cinco mil fotos disso e eu li um monte de informação e eu “volvi”. Quando voltei aqui, eu voltei muito mais rico, conhecendo nossos antepassados aqui latinos, né.

P/1 – Desmond, eu queria que você falasse o que você acha da Redecard estar comemorando seus dez anos de existência recolhendo depoimentos de ex-funcionários, de funcionários e de parceiros.

R – Recolhendo?

P/1 – Recolhendo os depoimentos...

R – ... Eu acho uma iniciativa ótima, aliás eu sempre, eu nunca vou dizer isso na frente dele, mas eu sempre “miro” as iniciativas que o (Hélio?) toma e eu tomo as ações dos recursos humanos que Redecard tem como norte, que o meu recursos humanos tem que seguir esse norte. É um belo exemplo para seguir e eu vou ficar muito feliz o dia que o nosso Adriano conseguir estar no mesmo nível de ações da área de RH [Recursos Humanos] na Mastercard como tem na Redecard, se bem são “dois” empresas de tamanhos totalmente diferentes, né, eu acho uma iniciativa muito boa.

P/1 – E, Desmond, qual o seu maior sonho?

R – Meu maior sonho (risos)? É muito simples, quero morar na Costa lá do mar de um lugar tropical (risos), quero ter o meu barco e montar o meu, montar uma pousada e eu tive restaurante durante a minha vida também, então quero voltar a esse tipo de vida.

P/1 – E você sabe que lugar?

R – É deve ser na Bahia.

P/1 – Bom, para finalizar, Desmond, eu queria que você falasse o que você achou de ter participado dessa entrevista?

R – Bom, eu achei que fizeram tanto mistério da entrevista ontem, anteontem (risos), me falaram que ia vir aqui a fazer umas perguntas e aí _____ não aparecia, que coisa mais estranha, né, mas agora eu entendi tudo fica mais claro e acho super gostoso, né.

P/1 – Eu queria agradecer a sua participação, obrigada.

P/2 – Obrigado.

R – De nada, obrigado vocês...

P/1 – ... É que eu não podia te mandar o roteiro... (Risos).

--- FIM DA ENTREVISTA ---

Dúvidas

Gree
Eram
El começo em Uruguai
Crescia
Verdade
Grandes
Posta de sol
Francesa
Petesburgo
Grammy
Barça
Charlton
Catandu
Busal
Fink
Tiner
Cheiro
Alemão
Despiso
Playres
Filão
Ou
Aquaia
Skyline
Recall
Case
Não
Hélio
Afilares
Happy hour
Quantia
Aquaier
Aquierte
Contracarros
Contracarros
Credir
Memory Service Provide
Chairs