

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)

"Sucesso é relativo, o importante é ser feliz"

História de [Antonio Augusto de Oliveira Costa](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

Projeto Redecard

Depoimento de Antonio Augusto de Oliveira Costa

Entrevistado por Marcia Ruiz e Deise Daou

São Paulo, 23 de agosto de 2006

Realização Museu da Pessoa

Entrevista REDE_HV0025

Transcrito por Lúcia Nascimento

Revisado por Joice Yumi Matsunaga

P/1 – Boa noite. Para começar, Antonio, eu queria que você me falasse seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Antonio Augusto de Oliveira Costa, nascido aqui em São Paulo mesmo.

P/1 – E data de nascimento?

R – Desculpe, 26 de março de 1962.

P/1 – E o nome dos seus pais, Antonio?

R – Meu pai, José Geraldo de Oliveira Costa e minha mãe, Maria Laura Teles de Oliveira Costa.

P/1 – Você sabe a origem da sua família, do nome da sua família?

R – Qual origem do nome? Olha, tirando o fato de que são, provavelmente oriundo de cristãos novos, aí, não tem nenhum outro fato relevante.

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

R – Meu pai foi advogado e minha mãe, professora de nível médio, a vida inteira.

P/1 – E eles nasceram em que cidade?

R – Nasceram em cidades vizinhas, no Vale do Paraíba. Meu pai em Taubaté e minha mãe de Caçapava.

P/1 – E como que eles vieram para São Paulo?

R – Devem ter decidido isso quando meu pai entrou num concurso da Caixa Econômica Estadual e passou a trabalhar aqui em São Paulo. No começo, ele vinha e voltava, mas depois se mudou com a família toda. Mas isso antes de eu nascer.

P/1 – Você lembra do bairro onde você vivia quando criança, da rua, da casa?

R – Claro. Minha mãe morava até há pouco tempo atrás lá, aqui em Perdizes. Eu continuo frequentando o bairro. Era um lugar tranquilo, jogava bola na rua, andava de bicicleta. Não é tão tranquilo quanto morar no interior como meus irmãos, mas, mesmo assim, eu lembro de ter tido uma infância solta, jogando bola, brincando na rua. Acho que como toda criança deve ter.

P/1 – E me diz uma coisa, Antonio, você brincava com quem nessa época?

R – Basicamente, com amigos da própria rua ou com colegas da escola. Porque eu sou temporão e meus irmãos já tinham outros interesses. Tem uma diferença de nove anos pelo menos, com o mais próximo, então não tinha muita ligação quando criança, não tinha sentido brincar com meus irmãos. Só fui ter mais ligação mais tarde.

P/1 – Você tem algum fato marcante, nesse período de infância, que você pode contar para gente?

R – Fato marcante? Olha, eu lembro muito de que eu queria uma bicicleta, meus irmãos não tinham, e aí a gente acabou, eles acabaram se cotizando e comprando uma bicicleta para mim. Foi uma surpresa muito grande, num determinado Natal, porque eu não esperava ganhar a bicicleta. Acabei ganhando uma Monareta Tigrão, (RISOS) que era um negócio muito avançado naquela época.

P/1 – E me diz uma coisa, Antonio, você falou das suas brincadeiras preferidas naquela época, que era andar de bicicleta, jogar bola. Tinha alguma outra brincadeira que você fazia e que achava que era agradável estar fazendo?

R – Olha, era uma vida, relativamente, de uma criança normal. Eu lembro de ter bastante viagem para o interior, porque a família era do interior, viajar muito para praia. Mas, de brincadeira, especificamente, não. Não lembro de nenhuma brincadeira que... A vida era jogar bola, quer dizer, ia para escola de manhã, voltava, almoçava e ia para rua esperar todo mundo chegar. Enquanto dava, enquanto tinha luz, a gente jogava bola.

P/1 – E me diz uma coisa, Antonio, a primeira escola que você foi, qual foi? Você lembra dela? Pode falar um pouquinho para gente?

R – A primeira escola, era uma escola pequenininha perto de casa, que eu fiquei pouco tempo. Lembro que tinha um uniforme cor de rosa, uma coisa bem marcante. (RISOS) Camisa cor de rosa e calçãozinho azul. Depois eu passei para uma outra escola que era maior, uma escola municipal, também perto de casa, e fiz até quase o final do ginásio nessa escola.

P/1 – Você lembra o nome dela?

R – Tenente José Maria Pinto Duarte, esse é o nome da escola.

P/1 – E, você tem algum, como que era nessa escola, você tem...?

R – Olha, era uma escola municipal como outra qualquer. A única diferença é que minha turma foi a primeira da escola. Então pegou uma escola recém-inaugurada e a gente era o grupo dominante por ser o grupo mais velho da escola. Então, era muito interessante, porque a gente estava começando aquela experiência, né? Então a gente não construiu a escola, mas formou o primeiro grupo daquela escola. De vez em quando, eu ainda passo na porta e lembro.

P/1 – E você lembra dos professores? Teve algum que te marcou muito nessa época, ou não?

R – Tinha um ou outro que era mais importante. Tinha uma professora de Matemática, chamada Dona Júlia, que tinha uma certa ascendência sobre as outras professoras. Então, essa ficou um pouco mais gravada, as outras menos, menos.

P/1 – Você nos disse que fez até o Ginásio, o Primeiro Grau nessa escola. Você mudou e foi para qual escola?

R – Até a sétima série, nessa escola. Na oitava série, eu fui para o Colégio Santa Cruz, que era um pouco mais longe de casa, um ambiente um pouco diferente do ambiente do meu bairro. Mas era uma coisa que foi curioso também, porque era uma escola onde meu irmão tinha estudado e que eu quis estudar em função do fato de que tinha muitos campos de futebol. Eu adorei o lugar da escola e fiquei infelizando meus pais para estudar no Santa Cruz. E consegui.

P/1 – E você ficou até que ano lá? Terminou o Colegial lá?

R – Terminei o Colegial lá.

P/1 – E o que te marcou nessa escola?

R – Olha, aí nesse momento de vida, acho que é momento mais importante. Porque é quando você forma amizades muito mais duradouras, quer dizer, os amigos mais antigos que eu tenho, são do Santa Cruz. Um ou outro é anterior à essa época, mas, a maioria dos meus amigos, eu formei no Santa Cruz ou em grupos que eram correlatos ao grupo do Santa Cruz. A Estela, com quem eu me casei, conheci no Santa Cruz. Enfim, boa parte da minha vida social vem desse período da minha vida.

P/1 – E nessa época que você estava estudando no Santa Cruz, era uma fase de juventude e tal. O que esse grupo de amigos, que vocês faziam, que locais frequentavam?

R – Olha, olhando hoje, parece muito trivial. Na época era interessante, porque você descobre o mundo através de experiências de todas as naturezas. Quer dizer, começa a namorar, começa a viajar sozinho, enfim, começa a ter toda a sorte de experiência sem ter nenhuma responsabilidade. É um período muito, pelo menos para mim, muito nobre da minha existência. E de lá, possivelmente, também veio todas as referências, né? Os seus conceitos, boa parte do casamento dos seus valores, que você traz de dentro casa, então você coloca em xeque e cria seus próprios. É uma fase muito importante.

P/1 – E que lugares vocês frequentavam, esse grupinho?

R – Olha, a gente viajava muito. Eu lembro de viajar bastante, tudo era motivo de arrumar algum lugar para viajar.

P/1 – E vocês iam muito para onde?

R – Para praia, lembro de viagens para Minas, para o Interior, para fazendas de amigos, viagens que a gente fazia quase que por conta própria, quer dizer, com algum amigo que tinha carro, que era mais velho. E mais para o final, até algumas viagens que acabaram acontecendo de a gente ir para o exterior. Gente que fazia intercâmbio e tudo mais. Aqui, era uma coisa muito tribal, ou seja, era uma coisa de sair, não tanto para balada como tem hoje, pessoal sair para andar. Mas sair de uma casa para outra, de uma tribo que ia para uma casa, tinha uma festa lá e tal, ficava lá, ou ia para outra que varava a noite, ou de ir furar a festa de alguém. Enfim, tinha essa história de se reunir. Estava sempre em algum lugar e todo mundo convergia para aquele ponto.

P/1 – Antonio, você terminou o Colegial no Santa Cruz e depois foi fazer faculdade. Como foi essa coisa da escolha da profissão, que faculdade que você escolheu fazer?

R – Pois é, a primeira escolha foi fazer, provavelmente por influência do meu pai e dos meus irmãos, eu fui fazer Direito. Comecei a fazer o curso de Direito na PUC e rapidamente vi que não tinha nada a ver com isso. E aí, resolvi, tinha outra hipótese que era fazer Administração, que era uma postergação do que eu queria fazer no futuro, porque me permitia atuar em qualquer ramo de atividade. Fui para Administração, fui para GV. Fiz uma passagem em Psicologia no meio do caminho e depois voltei para GV. Terminei o curso. Deu uma circulada relativamente grande.

P/1 – Você começou fazendo GV, Administração, aí você parou e foi fazer Psicologia?

R – Não. Tentei fazer simultaneamente. Também foi outra loucura que...(RISOS)

P/1 – É. GV e Psicologia...

R – Foi uma experiência. Mas foi bom, foi legal.

P/1 – E tinha alguma expectativa da sua família para que você seguisse alguma carreira profissional?

R – Não, nenhuma. Eu sou o sexto filho. O filho que ninguém tem expectativa nenhuma a respeito dele. (RISOS) O sexto filho é esquecido na escola, ninguém vai buscar na festa. É completamente independente. Se sobreviver, valeu. (RISOS)

P/1 – Você falou que acabou escolhendo fazer Administração. O que te levou a essa opção, Antonio?

R – Na verdade, a indefinição profissional e o fato de que poderia escolher minha ocupação mais tarde e não na entrada da faculdade. Quer dizer, Administração me parecia a coisa mais ampla possível. E o que eu menos queria era fechar o foco, ou seja, não queria escolher com aquela idade. Estava claro para mim que não era possível escolher alguma coisa com segurança. “Olha, você vai ser engenheiro civil, você vai...” Enfim, escolher e fechar o foco. Eu tinha interesse em abrir o foco. E foi bom, porque, quando eu cheguei no final do curso, eu tinha um campo de atuação e não sabia exatamente escolher dentro desse campo de atuação, que era negócio, qual área de negócio eu ia me concentrar.

P/1 – E que lembranças você tem desse período de faculdade?

R – Olha, a faculdade, diferentemente do colegial, foi um período mais árido, porque tinha menos relações sociais. Era mais pobre em termos de que a questão acadêmica não tinha tanta conexão com o mundo social. Quer dizer, continuava com os mesmos amigos que eu tinha na escola, mas com poucos amigos dentro da faculdade. Foi um período mais árido, no sentido de que tinha menos sentido, era menos prazeroso o convívio na faculdade. Particularmente na GV, porque a GV, quem conhece, é um prédio. Não tem, literalmente, nem um banco em que você possa sentar para conversar com alguém. Radicalmente diferente do campus da USP, ou da PUC, onde eu fiz Psicologia, que tinha uma atividade social, atividades fora do currículo. Muito interessante. Nesse sentido, a GV continua sendo um lugar muito pobre, do ponto de vista não acadêmico, a parte social da GV é muito pobre.

P/1 – E você tem algum professor que foi emblemático nessa época de faculdade?

R – Olha, tive vários. Cada um por um aspecto diferente. Teve um, que academicamente tive pouquíssimo contato com ele, o Professor Bresser,

mas que pessoalmente acabei tendo muito contato com ele depois. Tive um ou outro que pessoalmente não tive nenhum contato, mas que a experiência durante a disciplina, a matéria, foi muito importante e segue sendo importante até hoje.

P/1 – Qual?

R – Por exemplo, o pessoal de Métodos Quantitativos, Estatísticas e tudo mais. Isso foi muito relevante na decisão do que eu ia fazer depois. Provavelmente foi a parte mais interessante da GV. Professor Cobra, Mendonça, enfim tem vários.

P/1 – Antonio, você se formou, terminou o curso de Administração. E depois, foi trabalhar? Já trabalhava na faculdade? Qual foi seu primeiro emprego?

R – Comecei trabalhando, fazendo um estágio numa empresa química chamada Carbocloro. Naquela época, eu tinha que simplesmente preencher algumas planilhas. Não tinha Excel, então eu ficava preenchendo aquelas planilhas de carregamento de caminhão, de abastecimento. Fiz isso acho que por uns dois meses e foi aí que surgiu a proposta do programa de trainees da Credicard. Eu tinha um amigo que trabalhava no Recursos Humanos e ele me avisou que estava sendo aberto esse programa. Eu concorri e passei. Então, eu entrei, junto com outros vinte e quatro trainees, na Credicard em 1985. Esse foi meu primeiro emprego, durante a faculdade. O programa de trainee da Credicard, diferente dos outros, pegava os alunos dentro do curso, antes que se graduassem.

P/1 – E como foi esse processo de trainee dentro da Credicard?

R – Olha, foi muito interessante, porque foi um grupo que teve uma, deu uma liga legal. A empresa crescia muito, tinha bastante oportunidade e o grupo era bom, era um grupo interessante. Eu tenho vínculos até hoje com vários colegas que foram trainees naquela época. Era uma experiência de trabalho e relacionamento muito legal.

P/1 – E como foi estruturado esse programa de trainee dentro da Credicard? Como ele foi estruturado, por que áreas você passou?

R – Basicamente é a receita clássica do programa da Gessy Lever. Naquela época não tinham tantos programas no mercado. Mas, basicamente você fazia uma rotação por todas as áreas da empresa, literalmente todas as áreas, durante um ano. Basicamente como ouvinte. Você não trabalhava. Ouvia palestras, recebia algum treinamento, mas todas as áreas eram visitadas. A ponto de, quando você visitasse a última, a primeira já não seria exatamente igual quando você visitou. A partir dali, você era alocado numa área e recebia um projeto para tocar durante um ano. E era responsável pela implantação desse projeto. Então, dois anos, sendo um de rotação e um de implantação.

P/1 – E você foi para que área e qual projeto você recebeu?

R – Eu fui para área comercial, trabalhar com um Diretor chamado Geraldo Ferreira Filho. E eu propus fazer um projeto de redefinição de visita a ponto de vendas. Otimizar as visitas que os representantes faziam no campo para os nossos clientes de então.

P/1 – Por que você propôs isso?

R – Basicamente, porque a visitação, a atividade comercial era basicamente empírica. Tinha pouquíssimas ferramentas de segmentação ou de estatísticas. E eu achei que podia aplicar alguma, como apliquei, enfim, alguns conceitos básicos de segmentação, curva ABC, que hoje são triviais. Mas, que na época a Credicard atendia basicamente sobre demanda, quer dizer, você ligou, alguém ia lá, atendia e tentava resolver o problema. Não tinha um programa consistente de visitas a clientes.

P/1 – E como foi sua trajetória profissional dentro da Credicard?

R – Olha, ela foi por um lado a mais errática possível e a mais... Ela oscilou entre um mundo comercial e um mundo de Marketing. Ora desenvolvendo produtos, ora gerenciando equipe de vendas. Essa primeira alocação, era de um Diretor que tinha a responsabilidade, era como se fosse um Gerente Nacional de Vendas. Ele tinha os territórios embaixo dele. Eu tive tanto a oportunidade de cuidar de planejamento nessa área, quanto de cuidar de produtos, em área de Marketing, quanto depois cuidar de território de vendas, especificamente. Eu fui Gerente um tempo, cuidava de um pedaço de São Paulo. Depois fui Diretor do Interior de São Paulo, Diretor de Produtos. Fui oscilando entre Negócios e Marketing por pelo menos dez, onze anos na Credicard. E era muito fácil, porque a empresa crescia muito. Crescia vinte, trinta ao ano, então tinha oportunidade para todo mundo. Você podia escolher praticamente o que você fosse fazer desde que você estivesse fazendo bem.

P/1 – E me diz uma coisa, Antonio, como foi seu processo de efetivação. Você entrou como trainee e aí, terminou esse processo, e aí, você foi chamado para ficar efetivado em que área?

R – Eu fui efetivado na área de Planejamento. A primeira função, eu era Analista de Planejamento. Não mais com esse Diretor, mas com outro chamado Félix Rosa Neto, que também foi muito interessante. É alguém que eu tenho relacionamento até hoje. E que conceitualmente, talvez, tenha sido um dos chefes mais importantes que eu tive. Na prática, eu fiquei pouco tempo com ele. Depois saí de uma função de Planejamento e fui para uma função executiva de vendas, que era cuidar de um território. Na época, não existia filial no ABC e eu fui cuidar do território de vendas que era, enfim, da vizinhança aqui do ABC.

P/1 – Você falou que esse chefe da área de planejamento foi importante profissionalmente para você. Por quê?

R – Conceitualmente. Não diria profissionalmente. Profissionalmente, talvez não tenha sido o chefe mais importante do ponto de vista do desenvolvimento da carreira. Mas, conceitualmente, acho que foi uma das pessoas mais brilhantes com quem eu já trabalhei. Ele tinha certamente, havia um diálogo e era possível discutir, enfim, desafiar os modelos que estavam vigentes. Que eram modelos mais tradicionais, de venda por persuasão e tudo mais. E, com ele, a gente pode, pelo menos, desafiar, se não mudar, pelo menos desafiar.

P/1 – E que projetos você participou na Credicard que você achou mais interessantes, que você aprendeu mais?

R – Olha, vários projetos. Parece trivial falar isso, mas naquela época não tinha cartão de débito, por exemplo. A implantação de cartões de débito parecia uma loucura, parecia uma coisa completamente non sense substituir cheque por cartão. A implantação de uma nova bandeira, como foi o caso da entrada do Visa na Credicard. A Credicard era, até 1986, uma empresa mono-bandeira. Ela só emitia cartões com a bandeira da Mastercard. Conviver duas bandeiras, o que hoje é absolutamente normal, foi um desafio muito grande para nós.

P/1 – E por que houve a necessidade, dentro de uma realidade de uma empresa que era só uma bandeira, surgir outra bandeira? O que levou a conviver essas duas bandeiras?

R – Olha, o processo de dualidade, como a gente chama, foi muito mais um imperativo de mercado do que uma decisão da empresa. Ou seja, o mundo inteiro, se não sempre foi, ele é dual. Os bancos emitem as duas bandeiras e isso é relativamente tranquilo. No mercado brasileiro, especificamente, é que existia uma situação em que os bancos que emitiam uma bandeira, não emitiam a outra. Isso caiu quando o Unibanco comprou, assumiu a operação do Banco Nacional, que tinha uma operação relevante na bandeira Visa e ele era uma bandeira exclusivamente Mastercard. Isso acabou forçando com que todos os bancos fizessem a emissão dual. O que acabou de certa forma precipitando a formação da própria Redecard. Porque a extensão desse conceito para o mundo acquirer, que é onde a Redecard trabalha, exigiria também que a atuação comercial da Credicard, daquele tempo, fosse também dual. Ou seja, que ela aceitasse nos seus comércios Visa e Mastercard. Como a opção para nós não era interessante, surgiu a história de se criar a entidade Redecard, apartada do negócio Credicard. Ou seja, a gente permanecia mono-bandeira no mundo acquirer e era dual no mundo da emissão.

P/1 – Qual é o negócio da Redecard, Antonio?

R – Qual o negócio da Redecard?

P/1 – É. No momento da criação dela.

R – Olha, o modelo, o primeiro drive do spin off da Redecard era manter a operação, que era uma operação vitoriosa com a Mastercard, incólume e segregada. Não existia nenhum interesse estratégico em separar, nem dividir essa operação com nenhum outro banco emissor da bandeira Mastercard ou da bandeira Visa. Se preparou essa empresa e no começo era muito claro, ou seja, a gente queria controlar essa empresa e dividir outras parcelas dessa empresa com outros bancos interessados em participar do consórcio da Redecard. Por outras razões posteriores, isso acabou até não acontecendo. O único sócio que entrou na Redecard foi a Mastercard. Hoje, provavelmente, muitos bancos se arrependem de não ter entrado no momento inicial, porque hoje a empresa vale, multiplicou em muitas vezes seu valor de origem.

P/1 – E como foi seu processo vindo para Redecard? Você saiu da Credicard e veio para Redecard?

R – Olha, meu processo de saída, da minha mudança para compor o grupo inicial da Redecard foi muito simples. Basicamente foi um convite, que eu recebi do Canepa, porque era o presidente da Credicard na época, dizendo que precisava montar um time e esse time tinha algumas características. Ele precisava de uma pessoa que tivesse conhecimento, que eu tinha na época, e que tivesse trânsito que eu tinha dentro da Credicard. Ou seja, ele já tinha montado alguns alicerces desse time, com o Fernando, com o Irélio, com o Anastácio, com a chegada do Lívio. Precisava de alguém que fizesse um interface com todas as outras áreas, com a área de Marketing e todas as outras áreas do processo. Foi daí que surgiu o convite.

P/1 – E qual foi o processo de criação da marca Redecard?

R – Ah, esse processo foi interessante, porque todo mundo queria dar a sua contribuição. (RISOS) E acho que até alguns Conselheiros entraram nessa disputa. (RISOS) Eu lembro que existiam várias opções e, curiosamente, o que ficou foi o nome mais parecido com a empresa mãe. Ou seja, não de forma proposital, mas a Redecard é a Credicard sem o “C”. Mesmo na logotipia ela ficou uma empresa muito próxima da empresa mãe. Por um lado é bom, mas naquele momento era tudo que a gente não queria. A gente queria criar uma identidade própria e ter independência e personalidade reconhecida como uma empresa com seu objetivo próprio, sua identidade própria.

P/1 – E quando do início da Redecard, você veio para assumir que área?

R – Eu vim para assumir uma área que era de atacado. (RISOS) Porque as funções de Recursos Humanos, as funções da área comercial e as funções da área financeira estavam claramente definidas. Todas as outras funções estavam sob o guarda chuva de Marketing e Serviços. O Marketing e Serviços era um nome generoso para cuidar de atendimento a clientes, de tecnologia, de processos, de qualidade. Tudo que fosse interface com o mundo da empresa mãe, a Credicard, cabia dentro dessa chancela de Marketing e Serviços. Marketing em si, do ponto de vista de propaganda, comunicação era uma fração muito pequena. O que tinha era desenvolvimento de produtos e definição da fronteira do que era serviço prestado pela Credicard e o que era serviço feito dentro de casa, dentro da Redecard.

P/1 – E nesse início, Antonio, muitos dos serviços ainda ficaram sendo feitos pela Credicard. Eu queria que você falasse um pouco de como se

estruturou isso dentro da sua área. O que ficou na Credicard? Por que ficou? E o que veio para Redecard assumir?

R – Olha, eu não consigo lembrar de cabeça, serviço a serviço o que foi que aconteceu. O que eu posso dizer é que foi uma disputa. O gerenciamento dessa área era um gerenciamento exatamente em cima do que deveria ficar e o que deveria vir, e, conseqüentemente, de que pessoas deveriam fazer parte do time da empresa nova e quais pessoas ficariam na empresa antiga. Como via de regra, os processos cuja escala fazia sentido ficar dentro da Credicard, ficariam na Credicard. E a Credicard seria uma fornecedora dos serviços da Redecard. Ou seja, a Redecard especificaria os serviços que ela queria e controlaria os níveis de serviço que a Credicard ofereceria. Depois, ao longo do tempo esses serviços foram sendo diferenciados. Alguns foram absorvidos pela Redecard, alguns foram terceirizados, fora do mundo da Credicard e alguns foram sendo prestados pela Credicard até hoje.

P/1 – Que serviços ficaram para a Credicard. Você sabe algum?

R – Olha, basicamente todo o processamento de dados, o atendimento a clientes era feito pela Credicard, o desenvolvimento de sistemas era feito pela Credicard e a parte de especificação dessas necessidades era feita pela Redecard. O serviço de rede, por exemplo, de POS, a administração da rede no instante inicial, ainda pertencia à empresa mãe. E a gestão comercial dos POS ficava na empresa nova. Depois, pouco a pouco isso foi migrando para a Redecard.

P/1 – Antonio, como que era a relação com os bancos, no início. Qual foi a relação que se estruturou com os bancos nesse momento?

R – Olha, a relação com os bancos era de dois, posso dizer que tenha dois níveis aí. A primeira relação, no instante zero de jogo com a Redecard, era uma atração de acionistas. Ou seja, os bancos foram, foi feito um road show para os bancos, eu lembro bem. E uma das apresentações que a gente fez aqui no Maksoud, não foi no Maksoud foi no Mofarrej, foi na véspera do acidente da TAM, daquele vôo aqui de Congonhas. E era uma apresentação de venda da empresa para cotistas, no sentido de atrair novos capitais para a formação da empresa. No instante seguinte, era uma relação de fornecimento de serviços e de, não de prestação de contas, mas de viabilização de negócios para os bancos. Aí já não era uma relação de acionistas com controlada. Era uma relação de cliente com fornecedor, o que muda bastante a natureza do serviço. Mas, era uma relação, acho que foi bastante estável. Diferente do mundo da Credicard, que sempre teve uma relação de competição com os bancos. A relação da Redecard sempre foi de cooperação. Nesse sentido, a Redecard sempre foi mais tranquila.

P/1 – E como ficou para os acionistas da Redecard, a partir do momento em que se estabelece, que se cria, e que são três bancos os acionistas dessa empresa, como que ficou com os outros bancos essa questão da prestação de serviços?

R – Eu não vejo que tenha havido muita divergência entre os acionistas e os bancos que não eram acionistas, mas que usavam a infraestrutura da Redecard, porque existia uma relação de equilíbrio. Os principais players que não eram sócios da Redecard, na verdade eram emissores Mastercard, que eram controladores da Visanet. Então, essa situação de equilíbrio que existia antes da dualidade do mercado, no mundo acquirer, ela acabou sendo mantida depois, porque os principais players do mundo Visa seguiram controlando a Visanet e os principais players do mundo Mastercard seguiram controlando a Redecard. Essa relação, eu também acho que não era tão tumultuosa quanto a que existia na Credicard, enquanto competidora dos mesmos clientes, disputando os mesmos nichos de mercado. No mundo acquirer a situação era um pouco mais tranquila.

P/1 – Qual foi o seu papel na criação da Redecard, Antonio?

R – Olha, o principal papel que eu executei nesse primeiro ano de Redecard, era um papel de intermediação e de articulação. Justamente na definição de que funções, de que áreas, de que pessoas, do que a gente estava falando quando criava a nova empresa. De traçar a linha divisória do que ficava para trás na empresa mãe e do que vinha para empresa nova. Isso evidentemente era uma discussão infinita, dependendo do conceito que você tivesse, da premissa que você trabalhasse, você poderia estabelecer essa linha numa situação ou em outra. Então, essa definição era bastante, não diria tensa, mas era uma relação sempre em discussão, sempre em xeque, no sentido de garantir independência, garantir viabilidade da empresa nova. Então, eu era basicamente um articulador do ponto de vista da operação. De garantir que a gente estivesse suficientemente abastecido de informação e de gente para ter autonomia para gerir o negócio do acquirer. E essa discussão, ela foi, teve picos, mas ela é uma constante ao longo da história da Redecard.

P/1 – Com o que você acabou de me falar, você acha que, considerando que a Redecard foi um desmembramento da Credicard, você acredita que ela já nasceu com uma identidade própria?

R – Sim, eu acho que sim. Por uma razão muito básica, fundamental, que a área comercial da antiga Credicard, ela sempre teve uma identidade própria, uma cultura própria e sempre teve um espírito de corpo relativamente definido. Ou seja, ela não, apesar de ter abrigado a entrada de gente nova, ela não mudou radicalmente a sua forma de encarar o mercado, de encarar o seu cliente ou o mesmo o desafio da sua própria missão. Então, separar a área comercial da antiga Credicard já garantia uma certa identidade para empresa nova. O que ela precisava ter era independência com relação às decisões que ela precisava tomar para o crescimento do seu negócio. Vou te dar um exemplo banal, ou seja, decidir quantos POS você vai comprar durante o ano ou não, no primeiro ano da Redecard isso sofreu uma influência enorme do mundo da Credicard. A partir do primeiro parto, do primeiro corte, isso vai se tornando mais fácil, ou seja, a Credicard não tem nada a ver com o número de POS que a Redecard quer comprar, porque isso depende do seu, da viabilidade do seu negócio que está em jogo e não da empresa original.

P/1 – E como que a Redecard se posicionou no mercado do ponto de vista de negócio?

R – Para o mercado em si, mudou muito pouca coisa. Eu acho até que houve uma certa melhora do ponto de vista de atendimento e de prestação

de serviços, porque dentro de casa existia uma busca muito grande dessa identidade. Mas, do ponto de vista operativo, comercialmente não mudou nada. Ou seja, para um comerciante médio, a vida seguiu exatamente como era antes de novembro de 1997. Ele submetia os cartões, recebia no mesmo banco, recebia os mesmos insumos, ou seja, a vida não mudou para ele. Provavelmente, o atendimento dele até tenha sido melhorado em função dos novos padrões dessa empresa que buscavam sua identidade.

P/1 – Antonio, me diz uma coisa, você quando veio para Redecard já assumiu a vice-presidência de Marketing?

R – Sim

P/1 – E como foi isso para você, numa empresa recém-criada?

R – Olha, de certa forma foi muito tranquilo, porque eu sempre trabalhei ou em área comercial ou em desenvolvimento de produtos. Se fosse uma coisa, uma área completamente desconhecida, ou um business completamente diferente, talvez tivesse tido um choque maior. Para mim, foi uma coisa muito natural e uma proposta muito interessante ajudar a separar ou a criar o que seria uma empresa nova. Do ponto de vista do desafio, fazia todo sentido do mundo. Do ponto de vista pessoal foi uma promoção muito importante, porque eu não era Vice-presidente, era Diretor. Então o up grade em si pessoalmente foi bom, foi interessante. Mas em termos de desafio profissional fazia todo sentido do mundo.

P/1 – E quais foram as principais estratégias de Marketing na criação da Redecard?

R – Olha, em termos de estratégia de Marketing é preciso relativizar um pouco. Do ponto de vista de comunicação, a principal diretriz, pelo menos no primeiro ano da empresa, era manter a qualidade de serviços e fazer com que a percepção da empresa foi no mínimo tão boa quanto era a da nossa competição, que era a Visanet. Ou seja, era daí para cima. Então, existia uma preocupação muito grande com a qualidade dos serviços que eram prestados. Embora nada tenha sido mudado estruturalmente em termos de prestação de serviços, existia um mundo novo, existia uma situação na qual a gente queria mostrar aos acionistas, mostrar ao mundo antigo que a gente sozinho conseguia fazer melhor do que quando agrupado. Então, era uma preocupação muito grande com a qualidade do serviço que era prestado ao comerciante, que era o cliente final.

P/1 – Quais foram os principais desafios que você enfrentou nessa fase inicial da Redecard?

R – Acho que o principal desafio, não só meu, mas daquele grupo inteiro, era de definir ou de persuadir o grupo da antiga Credicard do que seria conveniente passar para empresa nova ou não. Ou seja, aí a gente está falando de enfrentar algumas resistências, no sentido de entregar determinado grupo, entregar determinada função e discutir se essa função pertence ao acquirer ou não pertence ao acquirer. Então, eu me via junto com meus pares, a maior parte do tempo negociando a vinda ou a não vinda de determinada função e por consequente da estrutura, de equipamentos se fosse o caso, para empresa nova, à luz da nossa conveniência. E uma das situações que era típica, era na qual você transformava, passava uma função de uma área existente na Credicard para a Redecard. E essa área passava a cobrar serviços da empresa mãe. Era interessante, porque muitas vezes a pessoa que até ontem, no mundo antigo, né, fazia a função, passava a ser o comprador da função. Administrar esses conflitos no primeiro ano era crítico, porque muitas vezes você chegava facilmente numa função de impasse. Por isso que era importante criar, sistematizar, organizar esses processos para que esses impasses fossem, tivessem dano mínimo do ponto de vista do cliente.

P/1 – E você tem um caso para contar para gente, que chegou nesse impasse, alguma coisa, um “causo”, vamos dizer assim?

R – (RISOS) Se fosse preparar para você teria eu casos em que a situação foi para impasse e a gente teve que negociar. Eu posso lembrar rapidamente agora de uma situação de atendimento ao trade turístico. A Credicard tinha um interesse muito grande em atender o trade turístico e é uma função eminentemente do acquirer, ou seja, a Credicard foi liberando aos poucos essa função, foi liberando a conta gotas tanto a função quanto a estrutura. E existiam situações em que você tinha que arbitrar e usar o bom senso, às vezes ser mais duro, às vezes mais flexível. Mas, claramente, a passagem do trade foi uma passagem muito difícil. A Credicard não queria que o atendimento ao trade turístico, companhias aéreas, agências de viagens, fosse feito pelo acquirer, porque entendia que fazia melhor diretamente. Isso era impossível porque ele era, nesse ponto, um emissor. E um emissor sozinho não ia fazer o atendimento que os outros emissores do mercado precisariam. Banco do Brasil, Bradesco, mesmo sendo bancos predominantemente Visa, precisavam desse atendimento no mundo Mastercard e não ia ser a Credicard que iria fazer.

P/1 – Como foram os primeiros anos da Redecard, do ponto de vista de identidade da empresa, tanto internamente como externamente?

R – Olha, do ponto de vista externo, foi uma construção muito vagarosa. Porque não existia uma razão muito clara para identificar a mudança. Ou seja, apesar da troca do nome, apesar da mudança na estrutura, aos olhos do cliente nada tinha mudado. Então, foi muito lenta a construção da imagem. À medida que outros serviços foram sendo colocados, outras formas de atendimento foram sendo colocadas ao cliente, é que ele passou a notar a existência da Redecard, do ponto de vista do mercado. O que foi bom. Porque a última coisa que a gente queria era provocar um bump no mercado, e colocar em risco a qualidade do serviço que a gente vinha colocando até então. Do ponto de vista interno foi o contrário. Ou seja, a tensão foi máxima no início, quando a gente se separou, na virada de 1996 para 1997, em que todas as novas relações se estabeleceram. A partir dali, conforme elas foram se estabilizando, a tensão foi diminuindo e por consequência o impacto foi caindo. Então, eu diria que foi ao contrário. Fora não aconteceu nada no primeiro momento e a empresa foi sendo percebida ao longo do tempo. E dentro de casa, as relações foram mais tumultuadas no começo e aos poucos foram se acomodando.

P/1 – Antonio, a partir de 1997, o Lívio propõe uma reestruturação da Redecard, inclusive surgindo novas vice-presidências e tal. Eu queria que você falasse um pouco desse momento, do porquê da necessidade dessa reestruturação e o que aconteceu na organização.

R – Olha, basicamente, o primeiro movimento de reestruturação da Redecard, ele atende a esse movimento de entrada de funções. Quer dizer, conforme nós fomos absorvendo algumas funções da Credicard e gerindo essas funções dentro de casa, a gente foi diferenciando essas estruturas. A partir do momento em que essas estruturas estão suficientemente maduras, chegou um momento em que ficou claro que a gente precisava reorganizar e recompartimentar as estruturas. Daí que surgiram as novas estruturas. Chegou o Fábio, com a área de prevenção à fraude, depois a área de qualidade, a área de tecnologia. As estruturas foram sendo diferenciadas à medida em que houve maturidade no grupo que estava na empresa nova em assumir as funções da empresa mãe.

P/1 – E aí esse seu guarda-chuva que no começo era muito grande, ele começa a ficar...

R – A criar filhotes, né? Ele começa a criar grupos que vão se diferenciando claramente. O grupo da rede, o atendimento a clientes, quer dizer, depois eu não estava mais lá para te dar o testemunho, mas, olhando de fora, dá para ver que foi uma estrutura grande que foi se diferenciando em entidades que eram funcionais.

P/1 – Você entra na Redecard como Vice-presidente de Marketing e depois assume outra área?

R – Não. Eu saí da Redecard, na verdade querendo ir para o Citibank. Fiz uma passagem rápida pela Credicard, e fui para o Citibank, na área de produtos do Citibank, que era um plano de carreira que eu tinha, de ir para o segmento bancário.

P/1 – Você sai da Redecard então, por quê?

R – Basicamente, porque eu acreditava que nada, que eu não queria a superespecialização dentro da área de cartões. Eu acreditava que já havia feito tudo, que já tinha visto tudo e que o próximo passo de carreira ia ficar muito distante, ou limitado dentro do mundo acquirer. E o mundo bancário para mim se apresentava mais largo em termos de espectro. Eu achava que podia fazer coisas diferentes no mundo bancário.

P/1 – Isso foi quando?

R – Isso deve ter sido 1998, final de 1998, começo de 1999, se não estou enganado.

P/1 – E quais foram os grandes aprendizados que você teve nessa sua fase de vida profissional, Antonio?

R – Acho que o principal aprendizado eu só tive depois, que é a importância de trabalhar numa empresa líder. Porque o grande degrau que eu encontrei ao ir para Citibank, foi que eu não mais trabalhava numa empresa líder. Eu trabalhava numa empresa que tinha um nicho de mercado e, portanto, tinha enormes restrições em fazer, e tem até hoje, em fazer o que pretende. Porque tem um líder à sua frente ditando o ritmo do mercado, ou ditando, balizando, pelo menos, o que você pode fazer ou não pode fazer. O principal aprendizado que eu tiro da minha saída da Credicard é que trabalhar numa empresa líder faz toda a diferença, do ponto de vista de autonomia de gestão. Hoje eu estou numa empresa líder e posso confirmar isso.

P/1 – Houve alguém na sua trajetória dentro da Credicard e Redecard que foi muito importante para o seu desenvolvimento de carreira? Quem foi e por quê?

R – Acho que o principal, ou talvez o último mentor de carreira importante que eu tive na Credicard foi o Canepa, que foi justamente quem me convidou para ir para Redecard e foi quem me serviu de balizamento em muitas situações em que eu precisei do apoio dele. Não do ponto de vista profissional, mas do ponto de vista de counseling mesmo, eu acho que ele me ajudou muito. Provavelmente, o último líder a quem eu reconheço uma influência profissional. Talvez o mais antigo, o mais básico no início da carreira tenha sido o João Augusto Miranda, que era o que seria hoje o Vice-presidente de Recursos Humanos. Na minha entrada de carreira, talvez, ele tenha dado alguns direcionamentos que tenham sido muito valiosos depois. Mas eu citaria esses dois.

P/1 – E quais os valores que você percebe que realmente permeiam as relações na Redecard?

R – Olha, acho que o mais importante deles é a ética nos negócios, ou seja, não há a possibilidade de fazer negócios de forma não ética. Isso pode parecer uma coisa dispensável de se dizer, mas não é. Outra coisa é a orientação para o cliente e acho que por último é a qualidade. A obsessão pela qualidade é uma das coisas que está no DNA da Redecard e que faz a diferença.

P/1 – Como você percebe a Redecard no mercado de cartões de crédito?

R – Olha, a Redecard, mantida a atual configuração de forças no mercado de cartões de crédito, ela é, eu diria, intocável, imbatível. Eu conheço o mundo dos competidores por dentro, trabalhei num deles, e sei que nem de longe, do ponto de vista de quem faz o trabalho. É muito melhor estar no ambiente de trabalho da Redecard do que nos seus competidores. Isso acaba se traduzindo em percepção para o cliente final. Quer dizer, é incomparável. Isso, talvez poucas pessoas com quem você vá conversar vão poder dizer de testemunho pessoal. É flagrante a diferença de trabalhar para Redecard, para antiga Credicard que derivou a Redecard e para os seus competidores.

P/1 – Por quê, Antonio?

R – Porque eu acho que existe um espírito de comprometimento, de corpo muito mais acentuado. As pessoas efetivamente vivem a empresa como se fosse delas. Como se aquilo fosse a coisa mais importante da sua vida, e põe isso acima de qualquer outra coisa.

P/1 – Na sua opinião, quais foram as grandes transformações que o mercado de cartões de crédito passou, desde que você começou a atuar nesse setor?

R – Olha, eu conseguiria pontuar duas grandes transformações, talvez três. A primeira é a entrada do cartão de débito que muda a cara do mercado. Antes dessa, tem uma que é uma desregulamentação, que é a história do cartão internacional que deveria existir há mais tempo. Mas enfim, em 1991 o cartão se torna internacional e aí você expande enormemente o escopo de atuação. A questão do cartão de débito muda, não afeta a vida do crédito, mas muda a dinâmica do ponto de vista do cliente final. E a questão da dualidade rearranja a correlação de forças do mercado. Tem um último movimento que eu acho que é mais recente, que é a comoditização dos produtos. Ou seja, os produtos ultimamente são muito mais parecidos e entram numa guerra que é mais daninha para o próprio mercado. Mas isso não chegaria a classificar como movimento de mercado.

P/1 – E como você imagina a Redecard daqui a dez anos?

R – Olha, a Redecard, de duas, uma. Ou ela segue sendo através da sua qualidade, do que ela sabe fazer, tão imbatível quanto eu disse agora pouco, ou ela se fragmenta. Se fragmenta num número grande de pequenas empresas de adquirir, com muito menos rentabilidade, muito menos produtividade do que o atual modelo. Mas eu acho que não vai acontecer.

P/1 – E por que você “aviltou” tal possibilidade dela se fragmentar?

R – Porque aconteceu em outros mercados. Se você estudar outros mercados, vai ver que às vezes acontece isso. Um player que é dominante num mercado de adquirir não consegue por alguma razão manter a sua oferta, manter o seu compromisso e começa a criar brechas para que outros façam o trabalho de aquisição, rapidamente outros entram com preço muito parecido e aí a posição do líder se enfraquece rapidamente. Por isso que essa questão da obsessão pela qualidade e pela produtividade, não é só uma questão só de rentabilidade, mas também uma questão estratégica na defesa do seu mercado.

P/1 – Quais foram os produtos que você participou dentro da Redecard e que você acha que foram significativos?

R – Olha, consigo lembrar de bate pronto aqui da formatação do famoso RAV, que existe até hoje, que é a antecipação dos recebíveis dos comerciantes. Desde os primeiros desenhos desse produto e todas as transformações que ele sofreu, eu tive participação ativa. O que hoje é conhecido pelo Parcelado sem Juros começou como Parcelado Sem, que eram três parcelas no começo, é outro produto que eu me lembro de ter trabalhado muito com ele. Toda família de produtos que hoje trafegam pelos POS, de uma forma ou de outra, indiretamente eu tive participação, porque geri boa parte do tempo a rede comercial, não a rede de suporte, mas a rede comercial, que colocava os POS na rua. Esse é um movimento também muito interessante. Os primeiros POS enormes, caríssimos, aquelas máquinas da Itaútec, registradoras. Ainda lá atrás, no tempo da Lei de Informática e tal, muito diferentes do wireless que você tem hoje, a um custo infinitamente menor. Então esses são três momentos emblemáticos: o RAV, o parcelado e a família dos POS. E outros, o débito, foi um caso muito interessante. Os bancos relutavam muito em adotar o produto de débito no começo, também foi um produto muito interessante.

P/1 – Por que os bancos relutavam?

R – Basicamente, porque não existia uma vantagem imediata. Exigia de certa parte um investimento, que eles sabiam que fariam em algum momento, mas só fariam se compelidos a fazê-lo. Caso contrário, isso concorreria ou concorre até hoje com o produto principal, que é o cheque, e que está por trás da conta corrente. Ou seja, não existiria nenhuma vantagem em nenhum banco ser um early adopter e pegar isso para si e falar: “Olha, eu vou ter cartão de débito”, porque só faria sentido se o mercado estivesse suficientemente maduro. Então era uma história que “Por que eu tenho que ser o primeiro?”, né?

P/1 – Antonio, você falou do RAV. Por que a necessidade de se criar esse produto?

R – Bom, vamos lá. Basicamente, por uma característica que nós conseguimos implantar no mercado brasileiro, que é o pagamento em trinta dias. Ou seja, poucos mercados têm uma situação tão favorável em termos de prazo de pagamento para os comerciantes, como no mercado brasileiro. E isso surgiu lá atrás, no tempo da inflação, que era, a criação desse prazo foi feita no tempo do Marcos Ribeiro, em que a gente protegia o float do associado com um float também do estabelecimento, casando uma coisa com a outra. Ou seja, como a gente recebia num prazo médio de vinte e sete, vinte e oito dias, a gente estabeleceu num determinado momento uma política comercial para pagar num prazo médio de trinta, trinta e um dias. Isso gerava evidentemente uma oportunidade de geração de caixa para o estabelecimento que precisava de liquidez. E fazer o desconto desse recebível, atuando como um banco comercial, sem ser um banco comercial, sem estar sujeito ao mesmo ônus de um banco comercial. Fazendo o adiantamento em quarenta e oito horas ou no prazo que o estabelecimento quisesse, com uma simplicidade operacional muito maior do que se ele recorresse a uma linha de crédito de um banco, a um custo muito mais favorável. E acabou sendo uma perna de receita, um pilar de receita muito importante para Redecard. Já era para Credicard e mais ainda para Redecard.

P/1 – E você nos disse que no resto do mundo não são esses prazos de pagamento. Como que é no resto do mundo?

R – No resto do mundo, são absolutamente variáveis de acordo com o que se estabeleceu comercialmente. Quer dizer, tem prazos de pagamentos semanais, tem prazos de pagamentos quinzenais, depende da indústria. Tem países em que aerolíneas recebem em quinze dias fora a semana. Os prazos são múltiplos, porque não há casamento entre... Primeiro, enfim, os custos financeiros desse período é radicalmente diferente do nosso custo e por usos e costumes se estabeleceu relações diferentes. E aqui a gente ficou com uma janela bastante tranquila quando acabou a

inflação.

P/1 – E você falou também de um outro produto que era o parcelado sem juros. Qual a estratégia de lançar esse produto no mercado?

R – Esse produto foi lançado contra, estrategicamente falando, contra-intuitivo, porque ele brigava originalmente com o parcelado do próprio produto que tinha juros. Mas ele atendia uma demanda. É claramente uma questão vocacional da área adquirir da Redecard. Ou seja, do ponto de vista de produto, não fazia o menor sentido ter um parcelado sem juros, porque você abria mão de uma receita de juros que o cartão tem e que é importante para o produto. Porém, do ponto de vista do mercado, a Redecard sempre sinalizou e a área comercial disse: “Olha, existe aqui uma oportunidade de cheques pré-datados, o mercado está caminhando nessa direção. E se a gente não tiver esse produto vai ficar restrito a uma fatia menor do mercado”. Então, é tipicamente um produto feito de fora para dentro. Uma demanda que bate na área do adquirir e que é transformada depois num produto para o cliente do cartão. E que depois briga em certo momento, a gente teve muita oposição: “Isso aqui vai acabar com nosso produto do parcelado com juros”. E a questão era sempre essa, ou seja, depende. Se o produto não for competitivo, ele já está morto de saída, ou seja, você que não soube, pensa que ele está vivo, mas se não tem receptividade, não serve para coisa nenhuma. Foi muito interessante. Esse é um caso de vitória da área comercial sobre a área de Marketing, claramente a realidade matando a teoria.

P/1 – Antonio, você saiu da Redecard para ir para o Citi, e você falou que ficou lá muito pouco tempo?

R – No Citi, não. Eu fiquei lá por dois anos. A passagem breve foi pela Credicard, eu não fui direto da Redecard para o Citi. Embora eu quisesse ir, na época não foi possível. Eu fiz uma passagem pelo Diners, fiquei, se não estou enganado, nove, dez meses no Diners e aí, sim, fui para o Citi, para a área de produtos, e fiquei lá dois anos.

P/1 – E por que você teve que ir pro Diners, fazer o quê?

R – Na verdade, essa foi uma situação, um arranjo, uma situação meio arranjada, porque na época que eu tinha costurado minha saída para o Citi, não era possível tecnicamente entrar na estrutura do Citi, naquele momento. Então foi me dada a opção: “Agora não é possível”. O Cássio disse: “Tem essa outra oportunidade aqui, acho que fica mais fácil. O Diners é do Citi e você pode fazer essa passagem daqui a algum tempo”. Essa oportunidade surgiu menos de um ano depois.

P/1 – Você foi fazer o que no Diners?

R – O Diners estava dentro da estrutura de Marketing, mas era uma estrutura um pouco, como diria, basicamente de serviços, cuidava da sala VIP, dos serviços que o Diners oferecia. E era muito menos uma área de vendas, uma área de licenciamento. E o problema que existia era que se o Diners continuasse desse jeito, ele iria morrer se não encontrasse outros emissores. Então, o desafio que eu tive, que recebi na época foi realinhar os objetivos do Diners perante os emissores: o Bradesco, o Bandeirantes, a própria Credicard e garantir que aquela carteira tivesse um peso relativo dentro da Credicard. Porque até então era tratada como uma coisa um pouco de lado. Não era importante e ninguém sabia muito bem como tratar o Diners.

P/1 – Esse reposicionamento do Diners enquanto bandeira no mercado, qual foi a estratégia para você reposicioná-lo?

R – Olha, a estratégia foi fazer basicamente, cuidar de um reposicionamento junto aos bancos emissores, revender a oportunidade que o Diners representava para eles, como um cartão up scale, tudo mais. E no ponto de vista de comunicação, resgatar o awareness que o produto deveria ter. Então, a gente lançou uma campanha, depois de, se não me engano, três anos que o Diners não lançava nada. E a gente foi para mídia, botou uma campanha no ar, que foi a primeira campanha depois do “precisar, não precisa” e que, enfim, reequilibrou a posição do Diners naquele momento.

P/1 – E qual a diferença dentro da Credicard das duas bandeiras, Mastercard e Diners, ao nível de marketing?

R – Olha, é uma briga absolutamente desproporcional. Porque o Diners é um nicho, o Diners é uma franquia que não pertencia à Credicard, foi comprado em 1985 de um banco e sempre foi um nicho de mercado, que foi tratado à parte. Ou seja, a Credicard era majoritariamente Mastercard e depois assumiu sua porção Visa com um cartão de consumo e teve esse nicho como um nicho quase como se fosse correlato ao American Express dentro da Credicard. Quer dizer, limitado a quinhentos, seiscentos mil clientes, não mais que isso, com uma oferta de serviços muito bem focada: sala VIP, serviço de ticket de teatro, serviço de Van, atendimento VIP, enfim. Era uma coisa que não concorria, não podia se comparar em termos de competição com o mundo Mastercard ou o mundo Visa. Era um tratamento, um produto à parte.

P/1 – E isso é tratado também fora do Brasil dessa forma, Antonio?

R – Fora do Brasil, o modelo é um pouco diferente. Nos Estados Unidos é onde o Diners tem uma presença maior. Em outros lugares é esse modelo parecido com a Credicard, no qual um banco detém a bandeira. Mas, não necessariamente num segmento tão up scale. Aqui no Brasil é que se focou dessa forma.

P/1 – Aí, você vai para o Citi para assumir a área... Você fica dois anos lá cuidando da área de produtos?

R – Eu assumi primeiro a área de Planejamento, depois numa área de produtos bancários. Cuidava de cartões, cuidei de uma época também de seguros. Mas predominantemente numa área que fazia produto cartão, que era uma área que existia isolada do Marketing e que depois foi englobada ao Marketing.

P/1 – E, você saiu do Citibank, por quê, Antonio?

R – Recebi um convite do Boston para cuidar da área de Consumo e Marketing do Boston, o que era muito interessante. Porque, para quem cuidava de um segmento do Citi, cuidar de todos os segmentos de um concorrente do Citi era um desafio muito interessante. Foi de fato uma passagem muito interessante.

P/1 – E qual foi seu grande aprendizado nessa passagem?

R – Olha, de novo, minha passagem bancária traz aquele aprendizado que eu te disse no início. Trabalhar numa empresa que é líder de mercado faz toda diferença do ponto de vista do que você pode fazer ou do que você não pode fazer. Certos movimentos no Citi, apesar de serem absolutamente lógicos, eram impossíveis de serem implantados, porque você batia, você ia ser atropelado pelo Itaú. Não precisava ser nem pelo Itaú, pelo BFB, você já seria atropelado. Quer dizer, não tinha fôlego, para poder fazer frente ao líder de mercado. Então você ficava restrito a atuar onde era possível atuar. Isso é muito frustrante, do ponto de vista profissional é frustrante.

P/1 – Você saiu do Boston e vai para onde, Antonio?

R – Depois do Boston, eu fui para o American Express, de volta ao mundo do cartão. Eu fui cuidar da área de Acquirer da American Express do Brasil. Que é o correlato da estrutura da Redecard. Embora não seja uma empresa apartada, ela funciona mais ou menos, à imagem e semelhança da antiga Credicard, na qual uma empresa só detinha as funções de acquirer, de emissão, de licenciamento e de processamento dos cartões. Ou seja, o modelo mais parecido com a antiga Credicard é o modelo que a American Express operou no Brasil até pouco tempo atrás, antes da aquisição do Bradesco.

P/1 – E quanto tempo você ficou aí?

R – Fiquei dois anos e pouco. Aí era a volta à função clássica do acquirer: filiação de estabelecimentos, desenvolvimento de produto para comerciante, RAV, com outro nome lá. Com uma estrutura evidentemente muito menor do que a Redecard tem, mas com um foco muito mais nichado, muito mais específico nos produtos e nos clientes da American Express.

P/1 – E você foi para lá assumir que cargo?

R – O cargo é de head de acquirer business. É a função de uma unidade de negócios, que na Amex é uma estrutura toda especial e não tinha report no Brasil. Reportava para uma pessoa, enquanto negócio, em Miami e funcionalmente para outra pessoa na Argentina. Existia uma ligação também com o Presidente no Brasil, embora ele não tivesse teoricamente nenhuma gestão sobre o negócio de acquirer no Brasil.

P/1 – Você saiu da American Express e vai...

R – Para a atual função na Dinap, que não tem nada a ver com cartão ou serviço financeiro.

P/1 – E por que você foi para essa empresa e o que ela faz?

R – Basicamente, o que me atraiu foi ser, pela primeira vez, o gestor do negócio como um todo. Eu sou o executivo número um de uma empresa e tenho responsabilidade total por todas as áreas do negócio. Isso, vamos dizer, valeu para mim o risco de entrar num mercado completamente diferente de serviços financeiros ou de cartões de crédito. Embora a rede que faça a comercialização do produto editorial tenha muitos paralelos com a rede que aceita o cartão. Quer dizer, o tratamento massificado, os processos, a segmentação se aplicam num caso e num outro.

P/1 – Ela é uma empresa que faz o quê? Essa empresa.

R – A Dinap faz a distribuição física e lógica de todos os produtos editoriais da Abril e de noventa outros clientes do mercado. Metade do nosso negócio está na Abril e metade está em outros clientes que são competidores da Abril. Distribuição física e lógica, rapidamente explicando, são dois mundos. A física é armazenar, empacotar e botar em caminhões o que você vai distribuir. A gente não faz mais isso hoje, a gente contrata isso de empresas do mercado. A distribuição lógica é definir o quanto cada ponto no Brasil, cada um dos pontos que a gente tem negócios, vai fazer de produto, para cada cliente. Ou seja, a cada edição da Veja, você precisa através de algoritmo, através de estatísticas adivinhar quantos clientes vão comprar seu produto em cada ponto ao longo do Brasil, dentro de um intervalo de tempo muito curto. E dentro de um modelo de negócio que é completamente diferente de qualquer outro negócio que exista. A gente não vende revista, a gente trabalha num modelo que é consignado. Ou seja, você precisa colocar produtos e retirar produtos, ter uma logística reversa que pouquíssimos produtos têm. O Martins, que é a maior distribuidora do Brasil, não faz política reversa. Ele coloca produtos e vende. Depois, ele não precisa retirar o que não vendeu, nem fazer acerto de contas. E num ciclo de tempo muito mais longo. O nosso ciclo é alucinante, a gente coloca quarenta, cinquenta, sessenta produtos todos os dias e recolhe quarenta, cinquenta, sessenta produtos todos os dias desses cinquenta mil pontos do Brasil.

P/1 – E qual seu maior desafio aí?

R – O maior desafio, agora como head é ganhar dinheiro, fazer o negócio ser lucrativo. Na verdade, é reinventar um canal que existe e que é tradicional e que tem um estágio de maturidade muito maior que o negócio de cartões. Então, saber onde está o leitor e fazer a oferta correta no momento correto é o principal desafio da Dinap.

P/1 – E qual a necessidade de um negócio desses para o mercado?

R – Olha, ele é uma distribuição, um fator preponderante para o sucesso do negócio. Sem um distribuidor nacional, você não conseguiria colocar os produtos, pelo menos na abrangência que ela existe hoje, ter o mesmo produto, o conceito de universalização que, por exemplo, as telefônicas buscam até hoje, a gente tem de uma maneira muito mais simples. Em vinte e quatro horas, você consegue encontrar um exemplar de Veja, em qualquer ponto do Brasil, haja o que houver. Se não existisse esse sistema de comercialização, você provavelmente precisaria ficar dependente de uma assinatura, que seria muito mais caro, muito mais lento, menos rentável e com uma abrangência muito menor.

P/1 – Eu queria que você falasse um pouquinho o que significou, qual o impacto de sua passagem pela Redecard na sua vida profissional e pessoal, Antonio?

R – Olha, do ponto de vista profissional, acho que foi muito importante, no sentido em que marcou uma mudança de patamar na minha carreira. Eu passei a gerir, a ser responsável por um tipo de gestão que até então eu não tinha tido e que foi preponderante para eu estar onde estou. Esse é o primeiro ponto. Do lado pessoal, para mim não é surpreendente que os amigos que eu tenho, que eu formei no ambiente profissional estão na Redecard e não nas outras empresas que eu passei. Óbvio que eu conheço muita gente do Citi, muita gente do Boston, muita gente da Amex, mas que eu possa convidar para ir na minha casa, provavelmente são as pessoas da Redecard ou da antiga Credicard. Isso é muito significativo também.

P/1 – Quais foram os maiores aprendizados que você obteve trabalhando na Redecard?

R – Olha, a Redecard provavelmente aguçou ao extremo a capacidade de negociação, ao extremo a tolerância a situações de ambiguidade e aguçou ao máximo, também, a questão da qualidade, a busca da excelência. Essas três dimensões não teriam sido desenvolvidas se não tivesse tido a passagem pela Redecard.

P/1 – Que você acha da Redecard comemorar os dez anos de existência, recolhendo depoimentos de seus funcionários e ex-funcionários?

R – (RISOS) Eu achei que você ia perguntar sobre comemorar os dez anos e eu ia dizer que dez anos é muito pouco para um negócio que é tão grande. Devia fazer isso aos cem anos. Do ponto de vista de recolher depoimentos, eu achei fantástico, porque a história se passa assim, de boca em boca. E acho que é importante colocar não só a história de quem está dentro, mas também de quem participou de alguma forma. Porque tem mais isenção. Eu não tenho nenhum compromisso mais com a Redecard hoje, e não preciso ficar falando bem da Redecard, se eu não achar que ela é boa. Isso dá muita credibilidade. Primeiro que é simpático e por outro muito interessante, porque se alguém chegar aqui e começar a fazer proselitismo, está fazendo de alegre, porque não precisa fazer.

P/1 – Antonio, qual o seu maior sonho?

R – Meu maior sonho? (RISOS) Meu maior sonho, vou parafrasear o João Augusto. O João Augusto, esse primeiro Vice-presidente, ele tinha uma brincadeira que fazia com todos os funcionários dele, quando comemorava as conquistas da área dele, ele dizia: “Olha, o importante é ter sucesso e ser feliz”. Sucesso, acho que é um pouco relativo, mas ser feliz no sentido de gostar do que você faz, de se sentir útil seja pessoal, seja profissionalmente, acho que é um sonho que... Ele é bom porque ele é inatingível e, ao mesmo tempo, ele é perpétuo. Então, acho que eu fico com o João Augusto.

P/1 – E o que você achou de ter participado dessa entrevista?

R – Muito legal. Eu não imaginava que seria dessa forma. Imaginei um depoimento mais factual, mais técnico, menos pessoal. Acho que dá um sabor, dá uma coloração muito legal para o trabalho que vocês vão fazer.

P/1 – Muito obrigada pela sua participação.

R – Eu que agradeço.