

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Projeto Identidade Santander (BST)

## **Paixão, Provocação, Proximidade, Pessoas**

História de [Juan Manuel Hoyos Marínez de Irujo](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 09/01/2013

---

Projeto Identidade Santander  
Depoimento de Juan Manuel Hoyos  
Entrevistado por Márcia Ruiz e Luiz Gustavo Lima  
São Paulo, 14 de dezembro de 2011  
Realização Museu da Pessoa  
Código: BST\_HV035  
Transcrito por Laura Lucena  
Revisado por Joice Yumi Matsunaga

P1 – Bom dia.

R – Bom dia.

P1 – No início, eu gostaria que você dissesse o seu nome, local e data de nascimento.

R – Juan Hoyos. Nasci em Jerez de La Frontera, Espanha, no dia sete de janeiro de 1953.

P1 – Qual o nome dos seus pais e avós? Você lembra? Você teve contato?

R – Me lembro muito bem. O meu pai se chamava Afonso, minha mãe se chama Victória, os meus avós se chamavam, por parte de pai, José e Isabel, e por parte de mãe, Pedro e Ana Maria.

P1 – Qual a atividade dos seus avós, tanto por parte de pai quanto por parte de mãe, Juan?

R – O meu avô por parte de pai foi prefeito de Madri, foi Ministro do Interior, Segurança, no último governo do rei Afonso XIII, antes do início da Guerra Civil na Espanha. Por parte de mãe, Pedro era gentil homem de sua majestade. Estava na casa do rei, o ajudava em tudo aquilo que ele precisasse. O meu pai era advogado do Estado, foi membro do Conselho de Estado da Espanha. Letrado Maior do Conselho de Estado. Evidentemente era advogado, mas era um “cara” muito ativo, era piloto e também era marinheiro, era muito aventureiro.

P1 – Você tem irmãos Juan?

R – Sim, somos oito irmãos. Eu sou o mais novo.

P1 – Juan, você me disse que nasceu em Jerez de La Frontera.

R – Correto.

P1 – Viveu muito tempo lá?

R – Não, vivi lá um ano, o meu pai tinha uma adega. Eu nasci lá porque o meu pai estava trabalhando lá, tomando conta do negócio. O meu primeiro berço era muito legal, ainda guardo. Mas vivi só um ano.

P1 – Vocês se mudaram, seus pais voltaram para Madri.

R – Sim, voltaram para Madri. Meu pai teve um problema de saúde muito grande e ficou lá. Ficou paralítico. Eu tinha um ano e meio, dois anos. Eu conheci meu pai exatamente do mesmo jeito, até que morreu. Não falava, não era capaz de falar e se movia com dificuldade. Nunca perdeu a esperança.

P1 – Você lembra dessa fase de convívio com o seu pai. Era uma casa que vocês viviam em Madri?

R – Vivemos em duas casas. A minha mãe ainda vive na segunda delas. A primeira casa onde vivemos era um palácio muito grande, com um jardim enorme, onde vivia também o meu avô por parte de mãe. Depois, imagino que venderam, e mudamos para um apartamento muito legal, em Madri. Eu saí [do apartamento] onde a minha mãe está morando sozinha.

P1 – Juan, você perdeu o seu pai com quantos anos? Quando ele morreu você tinha quantos anos?

R – Ele viveu muito tempo. Ele morreu há quinze anos mais ou menos, quinze ou dezesseis anos, e tinha noventa e dois, noventa e três anos. A minha mãe agora ainda vive mais, tem noventa e seis anos mais ou menos, noventa e seis, noventa e sete anos.

P1 – Você me falou que morava num tipo de um palácio. Como era o seu cotidiano, as suas brincadeiras, com quem você brincava?

R – Eu brincava muito com os meus primos. Havia um jardim, e nesse jardim jogávamos futebol, o frontón, com uma raquete contra a parede. Passávamos muito tempo juntos. Tenho boas lembranças desse tempo.

P1 – Como era esse cotidiano em casa? Vocês almoçavam junto com seus pais, com os avós? Como era?

R – Nós almoçávamos e jantávamos sempre juntos. A família toda. Naquela época. Depois, quando nos mudamos para o outro apartamento também, igual. Ia para o colégio, voltava ao meio-dia, almoçávamos todos juntos, depois voltava para o colégio e voltávamos e jantávamos todos juntos. Era bastante engraçado porque uma família de oito irmãos é muita gente, muita atividade.

P1 – A grande maioria eram meninos ou eram meninas?

R – Meninas. Somos – graças a Deus estamos todos vivos, somos dois meninos e seis meninas.

P1 – Você me disse que seu pai tinha um problema de saúde, você tinha um ano e meio e ele teve que parar de trabalhar.

R – Sim, completamente. Ele parou de trabalhar, mas tinha uma enorme força de vontade. Ainda me lembro, ele esqueceu a gramática toda, ainda me lembro do professor que ia em casa todos os dias para mostrar como a um menino de sete anos. Para começar a se lembrar da gramática. Isso por um lado. Por outro lado, ele sempre manteve a esperança de que ia se curar, melhorar. Se levantava todos os dias por volta das cinco da manhã e dava um passeio. Ele melhorou, melhorou algo. Um dia decidiu que iria ao Conselho do Estado e foi. Ele ia todas as quintas-feiras, me lembro. Primeiro, as minhas irmãs e eu levávamos no carro o meu pai ao Conselho de Estado. E lá estava ele. Imagino que não faria nada, para ele deveria ser uma enorme satisfação estar lá dentro. Mas deixou de trabalhar.

P1 – Fala um pouquinho para a gente como é que se deu a sua formação. Você se lembra do período escolar? Qual foi a sua primeira escola? Conta um pouquinho para a gente.

R – A minha primeira escola foi o Lycée Français. Estive lá três anos mais ou menos. Tinha quatro anos quando comecei a escola. Fiquei até os sete anos, lá aprendi Francês, mais ou menos. Depois fui para outra escola em Madri, que foi a escola onde o meu pai e o meu irmão foram também, se chama El Pilar. Fiquei lá até a universidade. Foi um período muito engraçado, muito divertido porque tinha muitos amigos. Eu gosto muito dos esportes, e lá se fazia muito esporte. Eu jogava futebol, handebol, jogava hóquei, jogava tudo. Gostava muito. Sempre tínhamos campeonatos, seja dentro da escola, seja entre escolas em Madri, fazíamos um “bom trabalho”, era muito engraçado. Os professores eram gente muito normal e muito boa.

P1 – Teve algum professor que te marcou nesse colégio Pilar? Que trouxe alguma referência para você?

R – Nos últimos dois anos tive um professor, que também era o diretor da escola, que se chamava José Barrera, que dava aulas de Matemática, mas, além de buscar nos ensinar Matemática, nos ensinava a vida. A importância do esforço, a importância dos amigos, a importância de estar bem com essas coisas. Era uma pessoa muito inteligente. Fiquei com muitas das suas indicações dentro de mim. Sou muito agradecido por isso.

P1 – Juan, você fez faculdade, onde você estudou, que curso você escolheu?

R – Eu, quando acabei a escola, honestamente, não tinha a mínima ideia do que iria fazer. Então comecei a carreira de Engenharia de

Telecomunicações. Só é interessante, a Física e a Matemática e tudo isso, me dava bem, vou ver o que acontece lá. Foi um desastre. Foi um desastre porque tentava estudar, mas havia muitas greves naquela época na Espanha. Sempre havia confusões, manifestações na faculdade. Além disso, por mais que estudasse, não percebia nada. Um dia decidi que, se ficasse lá, eu seria uma pessoa infeliz. Com muito medo, me lembro ainda que um dia fui em casa e disse primeiro à minha mãe, e logo ao meu pai, que iria mudar de carreira, de estudos. Acho que não ficaram muito contentes, mas tudo bem. “Isso não vai a lugar nenhum, portanto tenho que mudar.” E mudei. Tive muita sorte porque o curso na Espanha começa no mês de setembro e isto era mês de dezembro do mesmo ano. Tive sorte porque em janeiro, por acaso, havia uma universidade que começava, era possível começar a estudar outra carreira. E mudei para Ciências Econômicas e foi fantástico. O curso começou em janeiro, em junho passei com muito boas notas e tudo bem. E fiquei lá até o fim. Um dos segredos melhor guardado é a minha especialidade, mas imagino que tenho que dizer: atuário de seguros. Ninguém acredita que sou atuário de seguros, mas, sim, sou atuário de seguros. Depois da faculdade, acabei o serviço militar. Naquela época era obrigatório. Depois fui aos Estados Unidos para estudar uma pós-graduação, um MBA [Master of Business Administration]. Fui a Nova Iorque, à Columbia Business School. Fiquei lá quatro turns. Eu era muito novo. Eu acho que deveria ter vinte e quatro anos quando terminei a Business School. Sim, bastante novo. Agora não aceitam gente tão jovem para começar a fazer a Business School.

P1 – Vamos voltar um pouquinho. Essa universidade em que você fez Ciências Econômicas, Economia em Madri, qual era o nome da universidade? Teve algum professor que te marcou também?

R – O nome da universidade é Universidad Complutense de Madrid. Dentro da Universidad Complutense de Madrid foi a faculdade de Ciências Econômicas. Francamente não, não houve nenhum professor que me marcou muito lá. Eu ia às aulas, fazia as coisas, tinha muitos amigos. Estudei o suficiente para aprovar em junho, um curso por ano. Se esquiava, jogava futebol, fazia muitas outras coisas além de estudar.

P1 – E essas outras coisas, você esquiava, como é que era o divertimento na Espanha, em Madri nessa época? O que os jovens faziam?

R – Os jovens faziam, acho que, a mesma coisa que no Brasil, não? Mas, eu ia com meus amigos e minhas amigas esquiavar aos finais de semana e também alguns períodos de férias. Também tinha um time de futebol e jogávamos um campeonato. Ficamos em segundo alguns anos seguidos. Nunca ganhamos, mas ficamos em segundo. Eu também jogava handebol, eu era goleiro e jogávamos em toda a Espanha. Era muito divertido. Havia gente não só da universidade, mas havia gente de lugares distintos, da escola, da universidade, quer de qualquer outro lugar. Eu me lembro que eu tinha um carro muito pequeno. O carro menor que você puder imaginar. Com esse carro eu levava três ou quatro pessoas em alguma cidade da Espanha para jogar. Era muito divertido. Além disso, evidentemente, saíamos à noite, íamos a discotecas. Ficávamos bem.

P1 – Juan, eu vou voltar um pouquinho. Você comentou que seu avô trabalhou junto com o rei até antes da Guerra Civil [Guerra Civil Espanhola]. Ele comentava alguma coisa, como foi esse período na Espanha?

R – Não porque ele morreu quando eu era muito novo. Não tive o luxo de poder falar com nenhum dos meus avôs, nem com José, nem com Pedro. Eu tinha três, quatro anos, não me lembro muito bem disso.

P1 – Por que você resolveu fazer um MBA nos Estados Unidos? Por que essa universidade, conta para a gente como é que se deu isso?

R – Naquela época, era muito pouco normal sair da Espanha, muito pouco normal sair da Espanha para estudar. Eu tinha um cunhado que trabalhava num banco, ele sempre ficava me animando a fazer, estava tentando vender, que poderia ser uma boa ideia. Era muito complicado ser aceito nas universidades, mas porque não tentava. Eu fiquei pensando: “Não tenho nada a perder. Se me saio bem, é um elemento que pode ser bom para o meu futuro”. Naquela época, não sabia o que queria dizer o meu futuro, o que iria acontecer. Comecei a me mover e a investigar o que precisava fazer. Uma composição das coisas a serem feitas. E fiz applications em várias universidades, em várias escolas de negócios, MBAs. Me aceitaram em uma na Espanha, e também appliqué em algumas nos Estados Unidos e me aceitaram em duas nos Estados Unidos, esta e outra que se chama Harvard. Por que decidi ir à Columbia University, porque eu não havia estado nunca nos Estados Unidos. Queria ver o que era aquilo. Fiz umas práticas de trabalho num banco nos Estados Unidos. Lá encontrei uma menina muito bonita e muito simpática, que vivia em Nova York. Acontece o que tem que acontecer. Decidi ir para Nova Iorque. Ao fim dos meus estudos, me casei com esta menina, com a qual ainda estou casado.

P1 – Como ela se chama?

R – Se chama Mary Anne.

P1 – Como se deu sua trajetória profissional, Juan? Durante a universidade, você não chegou a trabalhar? Conta como foi o seu primeiro emprego.

R – Quer na universidade, quer na Columbia University, dava aulas. Na universidade dava aulas particulares e, com o dinheirinho que ganhava, vivia por aí com os meus amigos e as minhas amigas. Aulas de Estatística e Contabilidade. Também trabalhei numa academia onde dava aulas de Estatística. Na Columbia University, na Business School, fui assistant professor, soa muito melhor, não é uma coisa muito grande, ganhava um pouco de dinheiro, de Finanças. Realmente, nunca havia trabalhado full time. Havia feito quatro meses de treino no banco em Nova Iorque, e essas coisinhas. Mas foi tudo estudos, até o fim do MBA.

P1 – Você me falou que estudou num primeiro colégio, aprendeu um pouco de Francês, como se deu o seu contato com a língua inglesa?

R – Isso é graças à minha mãe, que me empurrou e empurrou. Me enviava nos verões para a Irlanda, imagino porque era católica.

P1 – Você não ia para a região de Belfast.

R – Mas também fui para Londres em vários verões. Tinha professores particulares de Inglês. Mas falava regular, não falava muito bem. Ainda me lembro como se fosse hoje o primeiro dia porque, nas business schools americanas, parte da nota é em função da participação na classe. Não só fazer os exames, mas também a participação na classe, se falava ou não falava. Além de se falava ou não falava, se as coisas que estavam ditas faziam sentido ou não. Ainda me lembro. Antes estava no meu apartamento modesto, em Manhattan, mas muito modesto. Tinha pouco dinheiro. Eu estava me preparando para sair para a minha primeira aula na Columbia Business School, olhei para mim no espelho, isso é certo, é rigorosamente verdade, e disse a mim mesmo: “Meu caro Juan, ou começa a falar hoje ou você não vai falar jamais”. “Tudo bem.” “Tenho que começar a falar hoje.” “Sim, você tem que começar a falar hoje.” E fiz, e comecei a falar, a discutir com os professores, mas disso me lembro muito bem.

P1 – Você ficou quantos anos em Nova York na Columbia University?

R – Em Nova York estive praticamente dois anos. Um pouco menos de dois anos porque na Columbia [Columbia University] você poderia ter um summer break. Mas não tive o summer break, fiz tudo seguido. Também, você poderia fazer tudo seguido, e fiz tudo seguido. Estive lá três ou quatro meses antes, mais ou menos dois anos.

P1 – Você se casa durante o período do curso ou depois?

R – Depois. Eu me graduo em dezembro de 1977. Madre mio! 1977! Ainda existe esse ano. Me casei em janeiro de 1978. Tenho que olhar a data precisa.

P1 – Não é necessário. Você volta para a Espanha?

R – Não. Fui para a Argélia. Eu achava que iria para Paris, e disse para minha mulher: “Nós vamos para Paris”. Nós fomos para a Argélia. Passamos quatro ou cinco dias na Espanha, mas nós fomos para a Argélia porque o meu primeiro trabalho, a minha firma tinha um projeto para mim mais ou menos relevante na Argélia. Fui lá na Argélia e fiquei quase dois anos.

P1 – Que empresa era essa? Do que era essa empresa?

R – A empresa se chama McKinsey Company. É uma empresa de consultoria. Fiquei lá até fins de 1979, começo de 1980.

P1 – Essa consultoria era para quê, na Argélia?

R – Não vou dizer o nome do cliente, mas era para um setor industrial da Argélia. Naquela época, o presidente da Argélia era Houari Boumédiène, que foi o [presidente] que se emancipou dos franceses. Era uma época historicamente interessante para a Argélia. Estavam tentando fazer sentido com sua economia. Tinha um número X de empresas públicas que realmente estavam organizadas por setor de atividade. Uma delas, que construía de tudo: caminhões e tratores, mas também bicicletas e motocicletas. Faziam de tudo, era um conglomerado. Tinham a intenção de traçar a sua estratégia e a sua organização. Eu era um menino, tinha vinte e cinco anos naquela época, mas com a equipe, fazer isso tudo ter um sentido. Tenho boas lembranças de lá.

P1 – Você falou que a Argélia estava num processo historicamente muito importante. Qual foi a sua primeira impressão quando você chegou, saindo de Nova York e chegando na Argélia?

R – “Oh, my God!” “Meus Deus, onde estou?” Essa foi a minha primeira impressão. Como fui sozinho a primeira vez, pensei: “Não quero nem pensar no que vai achar a minha mulher quando vir aqui”. Essa foi a minha primeira impressão.

P1 – Quais foram as suas maiores dificuldades lá?

R – A minha maior dificuldade foi tentar compreender o que estavam fazendo. Honestamente. Eu trabalhava como um maluco. Graças a Deus, o meu Francês voltou rapidamente, não havia problema de língua. Mas por muito que trabalhava e trabalhava não percebia the big picture, não percebia o que estávamos fazendo lá globalmente. Cinco pessoas de fora, vem aqui, meu primeiro trabalho, trabalhando com essa gente que era evidente que tinha muitos problemas. Mas eu não percebia e estava com um certo nível de angústia. Me lembro que um dia eu falei com o meu chefe – ainda tenho contato com ele –, entrei em seu escritório. Os escritórios eram umas barracas pré-fabricadas, como estão nas obras aqui. Entrei, falei com [o meu chefe]: “Eu estou trabalhando muito, mas me explica para onde vai isto, porque não percebo nada. Não sei o objetivo final do que estamos fazendo”. Ele teve a paciência comigo: “Tudo bem, vou te explicar”. E me explicou. Você não acredita como agradeço essa conversa porque houve um antes e um depois dessa conversa. Antes trabalhava muito como um frango sem cabeça e depois continuei trabalhando muito, mas a cabeça voltou. Já sabia onde tinha que ir.

P1 – Depois que você saiu da Argélia, você vai para onde, Juan?

R – Eu fui para Cleveland, Ohio. Era também: “Oh my God!”. Senti muito frio. Muito escuro. Havia um rio que passava, que passa ainda por Cleveland, se me lembro, chamava Cuyahoga River, estava tão poluído o rio que ardia, era um desastre. Estive lá, alugamos um apartamento. Ainda na McKinsey. Trabalhei na McKinsey trinta anos. O nosso cliente, o cliente da McKinsey estava em Nashville, Tennessee. Tomava o avião todas as segundas-feiras às sete da manhã e voltava todas sextas-feiras à meia-noite. Essa era a vida. A minha mulher no início ficou em

Cleveland, mas depois: “Não faz sentido ficar aqui. Vou para Washington”. Onde estavam os seus pais. “Tudo bem, você vai para Washington e eu, em vez de voltar nos finais de semana para Cleveland, vou para Washington D.C.” Assim fizemos.

P1 – Você ficou muito tempo trabalhando nos Estados Unidos pela McKinsey?

R – Fiquei um ano lá, depois em Nova Iorque também. Mas em Nova Iorque tinha um cliente americano que tinha uma operação no México. Estava continuamente indo ao México e voltando, fim de 1981, algo assim. Fui pela primeira vez trabalhar na Espanha.

P1 – Você vai para a Espanha pela McKinsey?

R – Sim.

P1 – E vocês vão morar em Madri, é isso?

R – É.

P1 – Desde então você ficou lá.

R – Desde então fiquei lá, sim. Mas é uma época gloriosa porque na McKinsey, naquela época, éramos dez pessoas no total, incluindo secretárias e pessoal de apoio. Era uma coisa mínima.

P1 – Isso na Espanha?

R – Na Espanha. Muita pouca gente sabia o que era a consultoria. Eu também não sabia muito bem o que era a consultoria. Começamos a fazer estudos distintos, com clientes diferentes, explicando aos futuros clientes qual era o possível valor agregado que podíamos contribuir com eles. É interessante. Difícil, muito difícil, mas com uma conotação de aventura.

P1 – Essa dificuldade, você a caracteriza pela cultura espanhola ou porque era uma novidade mesmo naquele momento do contexto?

R – Não. Mais para o segundo do que para o primeiro. Era uma novidade, ou seja, a reação muitas vezes dos clientes, muitas vezes com razão, diziam, provavelmente estão dizendo ainda: “O que você vai me dizer do meu negócio, se eu sei muito mais do que você do meu negócio?”. Além disso, não era um serviço barato. Era um serviço mais caro, custoso. Tinha que argumentar muito bem, valor agregado, o que podia esperar. No início, que ninguém conhecia. Pouco a pouco a consultoria começou a ser conhecida na Espanha. Não quero dizer que seja fácil, é muito complicada, mas já não tem esse toque de pioneiro. Naquela época éramos literalmente pioneiros da profissão.

P1 – Isso na década de 1980, mais ou menos?

R – Isso mais ou menos em 1980. Por essa época.

P1 – Quando se dá a sua relação com o Grupo Santander?

R – Muito tarde. O banco Santander sempre foi um cliente muito bom, muito querido da McKinsey. Muito querido mesmo da McKinsey. Eu nunca servi ao banco Santander por muitos anos. Servi outras instituições financeiras, tinha conflito de interesse com o Banco. Não podia servir. Acho que foi em 2002, mais ou menos, naquela época, eu era o presidente da McKinsey na Espanha. Uma mudança organizacional no Banco, fui falar com o conselheiro legal, Alfredo, liguei para ele, a conversa com ele foi muito interessante. Provavelmente, foi uma das conversas mais complicadas que tive na minha vida. Não é bem isso, mas foi uma conversa que me lembro muito bem de tudo. Não me lembro do que comi, mas lembro da conversa. Não vou me referir à conversa, mas foi tão complicada que disse ao Alfredo: “Você tem aqui uma questão muito difícil que você tem que gerenciar. Se, além disso, se você precisa de um terceiro, o terceiro vai criar problemas. Talvez, se eu fosse você, eu buscaria uma outra consultoria. Não traz a McKinsey”. Me lembro como se fosse hoje: “Não traz a McKinsey, traga outra”. Alfredo me disse: “Vamos tentar. Mas você tem que estar aqui”. “Tudo bem. Vamos ver como eu organizo isso dentro da minha casa.” E assim foi. Foi um processo interno da McKinsey bastante complicado. Havia gente que não havia servido banco, havia uma coisa complicada, mas tudo bem. Gerimos razoavelmente bem. Eu comeci e a McKinsey continuou a servir o banco Santander desde aquela época.

P1 – A consultoria no banco era exatamente para quê nessa época em que você assumiu? Qual era o papel da McKinsey nessa consultoria para o banco?

R – Naquela época o banco funcionava, o banco Santander funcionava com o Banco Central Hispano. A fusão não foi toda tranquila como todo mundo gostaria. As pessoas estavam voltadas para o interior mais do que para o exterior. Estavam voltadas para tentar arrumar os problemas “internos” e não para tentar bater a concorrência. Da conversa com Alfredo, com outros, mas fundamentalmente com Alfredo, a ideia era, eu achava que seria bom colocar algum desafio para as pessoas fora. Em vez de [seguir] o que a quota de mercado estava dizendo, orientar as energias das pessoas internas para fora. Para tentar bater os concorrentes. Daí surgiu um projeto que se chamava I03, Ingressos 03, cuja metodologia ainda está. Eu não sei o que a McKinsey está fazendo agora, mas a metodologia ainda segue vigente no Banco. I03, I02, I04, I013, não sei. Isso foi o início. Depois fizemos muitas outras coisas.

P1 – Juan, como, naquela época, o Banco olhava, porque você está me dizendo um pouco dessa consultoria era um olhar para fora do próprio

negócio, da estrutura do banco, olhar para esse mercado, como se dava naquela época você trabalhar a marca do banco para fora? Como eram as ferramentas que se tinha de Marketing, de Business para se olhar para esse mercado tão competitivo. Como é que se estruturava naquela época?

R – De forma razoavelmente rudimentar, naquela época. Eu comparo o que acontecia naquela época no Banco na Espanha. Eu estava trabalhando fundamentalmente na Espanha. Logo, também, trabalhei em muitos outros países aqui na América do Sul. Mas eu comparo o que acontecia na Espanha com o que acontecia aqui no Brasil por enquanto em termos de marca. A área de marca aqui no Brasil, eu acho que é formidável. Sinceramente, acho que é formidável. Pode ser um dos diferenciais do Banco em relação a sua concorrência aqui. Naquela época, francamente, o nível de atenção que [havia] nos trabalhos em que eu estava participando, o tema da marca era muito limitado. Todos os planejamentos, as abordagens eram o que eu chamo inside out, o que nós achávamos que podia funcionar o mercado deveria aceitar, mais ou menos. Estou simplificando muito o tema. Era isso.

P1 – Quando a gente fala na Espanha, quem eram os principais concorrentes do Banco? Como o Banco se posicionava? Ele se colocava muito como um banco local ou como um banco global?

R – Estamos falando de 1980 ou de 2002?

P1 – 2002, quando você assume.

R – Naquela época, o Banco começava a ser um banco global. Sempre há uma discussão semântica se é global, se é multilocal, se é internacional, não sei muito bem o que é. Mas, naquela época, o Banco já tinha presença em muitos países. Tentava digerir aquele [Banco Central Hispano] de uma maneira razoavelmente integrada. Mas o que aconteceu depois, o Banco adquiriu o Abbey [Grupo Abbey] na Inglaterra, adquiriu o Sovereign [Sovereign Bancorp] nos Estados Unidos e, logo depois, adquiriu o Real [ABN Amro Real] aqui no Brasil, entre muitas outras coisas. Também adquiriu um banco na Alemanha, adquiriu um banco na Polônia. Tudo isso é novo, dos últimos oito anos, mais ou menos. Agora sim, que o Banco é um banco não sei se multilocal ou global, mas está no mundo inteiro. Menos na China. Deve estar lá em um momento, mais cedo ou mais tarde.

P1 – Juan, a vinda do Banco para o mercado brasileiro, você ainda não estava participando muito ativamente na McKinsey com este cliente?

R – Eu estou participando com este cliente desde muitos anos.

P1 – Mas você não atuava diretamente, você passa a atuar mais em 2002, pelo que eu entendi.

R – Sim, depois de 2002.

P1 – Antes não.

R – Não.

P1 – A principal aquisição dele [Santander] se dá em 2000, quando adquire o Banespa.

R – Correto.

P1 – Logo depois, acaba assumindo do Real [ABN Amro Real]. Eu queria que você falasse um pouquinho qual o desafio de uma aquisição para o setor de Marketing e Comunicação. Qual o desafio que esse setor tem diante desse processo de aquisição, ou mesmo de fusão de um banco. Como é que se dá isso? Quais são as dificuldades?

R – Imagino que deve haver dois tipos de dificuldade: umas dificuldades do tipo técnico e umas dificuldades do tipo humanas. As primeiras são mais simples, as segundas são muito complicadas. As questões humanas, por se tratar de dialogar [com] culturas e de ter confiança umas pessoas nas outras, de acreditar mesmo que estamos no mesmo barco e pensar que o inimigo está lá fora e não dentro. A mesma coisa que no ano 2002 com a fusão do Santander e o Central Hispano na Espanha, a mesma coisa. Essa questão, eu acho que é marca, mas é gestão em um sentido amplo. Marca é gestão de tudo isso. Isso é muito complicado, sobretudo no caso do qual estamos falando. As culturas eram muito diferentes. Os dois bancos eram fantásticos e tinham pontos positivos, mas a união das culturas não é um processo simples. É um processo complicado. Do ponto de vista técnico, além da integração de sistemas, é tentar definir uma nova identidade da instituição resultante da fusão de ambas. Eu acho que o Banco está lá, agora mesmo, um evento que houve no Rio [Rio de Janeiro] a semana passada eu acho que foi um evento fantástico e diferenciador. Nós temos marcado qual é a missão da instituição, quais são os atributos que nós temos que perceber. É complicado, mas é muito mais simples, sem tirar nenhum mérito a essa definição, o mais complicado é o prévio. É tentar unir as culturas e que as pessoas realmente acreditem que estão no mesmo barco e que a comissão executiva irradie o resto do banco, que realmente está formando um time. Estão fazendo. Não sei se respondi corretamente a pergunta.

P1 – Sim. Quando a gente olha para o histórico, o Santander quando ele se internacionaliza, ou globaliza, ele começa com uma estratégia muito mais nos países de língua espanhola. Quando ele vem ao Brasil, qual a importância do mercado brasileiro naquela época para o Santander? Você sabe pontuar um pouquinho para a gente? Qual foi a visão que o Banco matriz olhou para este mercado? Qual foi o potencial que ele viu?

R – América Latina, Brasil é a metade. Não sei exatamente o número de habitantes, no Brasil há perto de duzentos milhões e, no resto, deve

haver mais ou menos a mesma coisa se tirarmos o México. O Banco já estava no México, imagino que, do ponto de vista da estratégia, se eu tenho na vocação estar presente na América Latina, tenho que estar no Brasil. Quanto às necessidades que isso poderia supor, entrar no Brasil, previamente à compra do Banespa tinha alguns bancos já comprados. Compraram o Banespa e, naquela época, o Brasil o que poderia acrescentar, não estou certo, mas menos de dez por cento do conjunto do Banco. E agora representa um quarto do Banco. Provavelmente, o Brasil é o mais importante do Grupo Santander no mundo agora mesmo. Isso é uma visão estratégica que os acionistas, as pessoas do Banco e os clientes do banco devem agradecer às pessoas que tiveram essa visão.

P1 – Como é que se cresce o Banco em outros lugares do mundo ou mesmo na Espanha? Aqui no Brasil é por aquisições de outros bancos ou fusões. Qual é a estratégia de crescimento que se faz em outras regiões? É também por aquisições ou não?

R – Fazer um crescimento orgânico, sem aquisições, quando você não tem presença no mercado é um pouco menos que impossível. Ou melhor, os netos dos netos começarão a ver algo que faça mais ou menos sentido. Portanto, via aquisição é a maneira de entrar a princípio. Nos outros países o Banco fez mais ou menos a mesma coisa, comprou bancos, e por aquisição, logo fusão dos bancos. Agora, lá, a coisa está razoavelmente arrumada, em cada um dos países existe, estou esquecendo algum. A questão, o desafio grande que tem o Santander quer no Brasil, quer em outros países, na minha modesta opinião, é crescer mais rapidamente. O crescimento do banco Santander vem fundamentalmente de dois lugares: as aquisições, a mudança de perímetro por aquisições, e depois porque estão em países onde os mercados estão crescendo. Se você compra e simplesmente cresce com o mercado, [você] cresce, mas o desafio é crescer, por suposto, mas crescer mais rapidamente do que os concorrentes. Fazer melhor que os concorrentes. Crescer com rentabilidade, com prudência no risco e tudo isso. Não estou dizendo crescer de forma descontrolada. Esse é o desafio do Banco, pelo menos em alguns países que eu conheço.

P1 – Juan, você diz que a dificuldade do Banco está ligada ao crescimento, mas, nesses outros países, a dificuldade também com essa questão da busca de uma identidade em função das culturas diferentes. Como o Banco lidou no Brasil com essa questão da identidade? De uma cultura espanhola com uma brasileira, não é a portuguesa com certeza. Quais são as estratégias que você acha que o Banco usou para lidar melhor com essa questão da identidade e com a questão das culturas diferentes?

R – Não sei exatamente. Sempre existiu, para tentar fazer algo, o primeiro é querer fazer algo, querer fazer isso, correto? Sempre houve a inquietude de querer ter uma identidade própria e única dentro do Brasil para o banco Santander. De algum jeito “aceitando” que o Banco no Brasil forma parte do Grupo Santander a nível mundial e o Grupo Santander a nível mundial agora mesmo, dez anos depois, tinha umas características muito marcantes. O que se define aqui deve ser próprio, mas deve ser coerente também com os três ou quatro princípios básicos do Grupo. Essa é a minha opinião. Eu sou externo ao Banco. Estou dando o meu ponto de vista como observador, mas não sou observador, eu gosto muito do Banco, e o sucesso do Banco é muito importante para mim. Quero que seja bem sucedido. Portanto, sempre houve essa inquietude de querer ter essa entidade própria, houve distintas etapas dentro desse tema nos últimos três anos, aproximações distintas. Provavelmente agora estão em um caminho mais bem definido do que antes, não sei. Antes estava numa forma elíptica.

P1 – Juan, você falou que ficou na McKinsey durante trinta anos. Ficou até quando, mais ou menos?

R – Fiquei até abril de 2008.

P1 – Quando você sai, o que você vai fazer?

R – Eu não tinha a mínima ideia do que ia fazer, francamente. A minha intenção era, literalmente, não fazer nada. Francamente trabalhei muito, como um maluco. O que aconteceu foi, uma semana antes de sair da McKinsey, o Marcial Portela ligou para mim e me disse se eu poderia ajudar em todo o processo de integração com o Banco Real com o Banco Santander aqui. Eu disse: “Tudo bem, mas tenho que ter a luz verde da McKinsey porque não quero que a McKinsey comece a pensar que estou fazendo concorrência a ela. Se a McKinsey disser que bem, bem, se disser que não, sinto muito”. Eu gostaria muito porque é uma questão importante para o Banco do ponto de vista de gestão, como eu digo: “Emocionante”. Se arrumou e, em maio de 2008, vim para cá e estou desde então, tenho vivido on and off, estou vindo com bastante regularidade.

P1 – Como você ajudou nesse processo de integração? Quais foram as suas percepções, o que era necessário fazer para que essa integração e essa identidade se tornassem fortes e agregassem valor à marca?

R – O mais importante de tudo foi que a gente percebeu – alguns melhor que outros – que cada uma das unidades de negócios, cada uma das unidades de análises do Banco, os planos que eles definem são os planos do Banco e não de suas unidades. São os planos do Banco, ou seja, não é o plano da unidade de cartões, é o plano de cartões do Banco. A mentalidade “cambia” completamente. A mentalidade muda. Eu acho que nessa “busqueda”, de tentar colocar em cima da mesa uma gestão integrada do Banco. Bom, coloquei o meu grãozinho de areia para que isso, de algum jeito, começasse a ser a forma de fazer no Banco. Mas acho que isso é muito importante.

P2 – Como se dá a importância desse olhar de fora para se construir essa marca?

R – A marca Santander, além das pesquisas que existem que ela coloca lá em cima, tem alma. Tem a alma de uma instituição que, nas minhas palavras não sai nada disso em nenhum dos relatórios do banco, é uma marca guerreira. É uma marca aguerrida, é uma marca que transmite vocação de ultrapassar as dificuldades, de fazer o que tiver que fazer para que as coisas aconteçam. Tudo isso imprime um certo carimbo nas pessoas que estão dispostas a lutar. O Grupo Santander é uma entidade ganhadora, olhe por onde olhar, qualquer critério, o Grupo Santander no mundo inteiro é uma entidade ganhadora. Em quinze ou vinte anos, passou a estar entre os dez primeiros do mundo. É uma coisa praticamente inacreditável esse caminho. É uma entidade ganhadora. As pessoas aqui no Brasil devem sentir que fazem parte de uma entidade ganhadora. Com

tudo que isso leva. Uma atitude de muito esforço, de muito trabalho, de muita dedicação, e com as ideias bem claras de para onde precisa ir. Não se trata de fazer comunicação da marca. Se trata de que os clientes tenham conosco umas experiências, que gostem de trabalhar conosco, mais do que com Itaú ou com o Bradesco ou com a Caixa Federal. É um processo. Muita gente, quando fala da marca, a gente pensa que fundamentalmente a marca é comunicação, publicidade. Eu acredito que não. Tem algo disso, evidentemente. Isso é como a azeitona em um pastel, para além disso, coloco a azeitona que é a comunicação. Mas o que é importante é que quando [você] leva esse pastel e corta esse pastel e coloca esse pastel na boca, que você goste do pastel. Isso é a experiência. Estou inventando essa analogia. Goste disso. Para gostar disso, tenho que ter uns cozinheiros magníficos, que construam esse pastel, esses são os funcionários do Banco. Que façam com que a minha experiência, cliente, seja inigualável. O pastel da esquina pode ter uma azeitona muito maior, ou uma comunicação muito maior, mas, quando for comer o pastel Itaú, goste menos. Acabo de inventar essa analogia.

P1 – É muito boa. Juan, seguindo a sua analogia e até essa questão da marca, como você fideliza? Porque, no fundo, o que você está dizendo é você criar uma estratégia de fidelização do cliente, como um banco fideliza o seu cliente na sua maneira de ver?

R – Fazendo com que a experiência do cliente conosco seja imbatível e que não tenha nenhum desejo e nenhuma necessidade de mudar. Porque as novas necessidades financeiras que eu, cliente, tenha, sei que, com o banco Santander, com esse rapaz de prover [seja] melhor do que ninguém. De forma muito resumida é isso. Tenho que conseguir que a experiência do cliente conosco seja imbatível. Muito mais fácil dizer do que fazer. Não sei se eu sou capaz de fazer isso.

P1 – Olhando para isso, a estratégia de se manter ou de se eleger após a fusão um presidente brasileiro fazia parte da estratégia ou foi muito mais uma questão de facilitação na fusão e da identidade do Banco?

R – O presidente anterior era uma pessoa extraordinariamente respeitada, não somente pelo banco Real, mas por todo o mercado. Segue sendo uma pessoa extraordinariamente respeitada no mercado brasileiro. Naquela época, eu não sei quais foram os critérios, mas foi uma escolha, imagino, até simples de tomar naquele momento.

P2 – Nesse atual momento da estrutura econômica mundial, principalmente europeia, como você vê as oportunidades de se modificar, a se melhorar essa experiência com o Banco para o cliente. Como você vê esse momento?

R – Eu acho que o Brasil está vivendo um momento absolutamente único no mundo. Único. Vou dizer por quê. Primeiro, a evolução das classes sociais tem sido inacreditável nos últimos anos e vai continuar a ser inacreditável nos próximos anos. Existe um bônus demográfico no Brasil muito significativo até o ano 2023, 2024. Há uma geração jovem que está se relacionando com as empresas de um jeito diferente. O Banco tem que perceber que isso está acontecendo lá fora. Escutar quais são as demandas dos consumidores e tentar ajustar a sua oferta às demandas dos concorrentes outside-in, meditar, pensar, e logo fazer o inside-out, oferecendo aos clientes, aos novos clientes, aquilo que querem. Existem umas mudanças enormes. Portanto, acho que existem dois elementos muito importantes onde o Banco pode se diferenciar: um, fazer isto que estou falando de um jeito fenomenal, e acho que o Banco tem os meios para fazer isso, capacidades para fazer isso na área de Marca, na área de Marketing, na área de Segmentos dentro do Banco. Pode fazer. Existe uma outra coisa que é muito importante: ajustar o que, no Banco, chamamos de modelo de atendimento às novas demandas dos consumidores. Modelo de atendimento, o que quero dizer com modelo de atendimento? Além das agências, que são chave e continuarão a ser chave durante muitos anos, existem outros canais que, além de funcionarem bem, devem cumprir um papel diferente do que estão cumprindo agora mesmo. Se o Banco der a tecla correta quer no primeiro, quer no segundo, quer no outside-in, inside-out, estratégia de canais do modelo de atendimento, o Banco pode se diferenciar dos seus concorrentes.

P1 – Seguindo essa sua linha de raciocínio, se a gente olhar para o cliente, olhar para alguns marcos dentro da história do setor bancário no mundo, você vê alguns marcos muito significativos: o surgimento do cartão de crédito, ou dos cartões de débito. A substituição do papel ou do cheque ou dinheiro no uso do cartão. Agora, a gente fala da questão da nova tecnologia, de você usar o celular para fazer essas transações. Pelo o que eu entendi, é um pouco desse olhar que você está trazendo, dos canais, de como você pode atender a esses segmentos. Por um lado, você tem instrumentos de relacionamento com o cliente e, por outro lado, você está mudando um pouco o perfil desses clientes.

R – Nós não estamos mudando, eles estão mudando.

P1 – Eles. Mudando o perfil dessas pessoas. A mulher atuando no mercado de trabalho hoje de uma forma muito mais intensa. Você pegar uma geração Y que hoje não faz parte da sua cultura, a fidelização. Eles são pessoas que não ficam num emprego trinta anos.

R – Correto. E querem soluções agora e não amanhã.

P1 – Quando você olha para isso, como é que você projeta o Banco do futuro? Como você vê o Banco atuando daqui a dez anos?

R – O Banco daqui a dez anos, eu acho que será um Banco com uma interação com os clientes simples, muito simples, com um nível de qualidade muito alto, que não haja erros no relacionamento com o cliente. Com um nível de peso dos canais distintos da rede crescendo, maior do que é agora, e com uma inteligência de mercado muito superior. Superior, quero dizer, provavelmente do que existe agora é seguro, mas todos estaremos melhorando e as novas gerações melhorarão ainda mais o que estamos tentando empurrar, mas superior no sentido de superior aos concorrentes. Isso é o que eu acho. Eu vejo daqui a dez anos um Banco simples, um Banco rentável, eficiente, um Banco com um nível de tecnologia muito maior do que o que existe agora em nível de relacionamento com os clientes, e ágil, muito ágil.

P1 – Quando você fala de atender as necessidades do cliente no sentido das experiências com o cliente, eu acho que foi uma palavra muito feliz, como é que você vê o papel da agência daqui a dez anos? O que vai mudar nessa relação do cliente com a agência? Você falou que acha que as



agências perdurarão por um bom tempo. Como você vê o papel da agência nesse contexto daqui a dez anos?

R – Eu acho que daqui a dez anos o papel da agência continuará a ser um papel tremendamente importante em dois níveis. Depende do segmento do cliente que estamos falando. As pessoas ainda continuarão a entrar na agência, os clientes ainda terão um fluxo que entra na agência. A agência deve ter um nível de atendimento do fluxo “passivo”, que simplesmente entra, superior provavelmente. Nesse campo: dar satisfação aos clientes que entrem na agência, os funcionários do banco que estão lá devem ser conscientes da importância disso. Acho que vamos continuar a fazer isso. Não tenho ideia do que vai acontecer daqui a dez anos, mas intuo que por aí vão os fios. Além disso, acho que existem uns mecanismos centrais de tecnologia, technology based, que pode ajudar a trazer mais pessoas sem necessidade de que as agências tenham que estar telefonando continuamente para os seus clientes para que venham, alguns sim, mas outros podem ser feitos industrialmente como sistemas simples e eficientes de outros lugares. Mas a agência continuará a dar um certo nível de humanização às relações com os clientes. Clientes que gostam muito disso – existem outros clientes que não se importam –, aqueles clientes que gostam, um nível de relacionamento humano, pessoa a pessoa. É importante porque a agência vai continuar a ser absolutamente chave.

P1 – Quando a gente começa a olhar para este negócio, eu vejo alguns marcos de novo e percebemos que o Banco começa a diversificar um pouco os seus produtos ou a sua forma de se relacionar com a sociedade. Começa seguro, seguro da casa, ele vai absorvendo, na verdade, outras funções que não só as bancárias. Ele começa a pensar em outros produtos que não só a relação de banco mesmo, de aplicação de dinheiro, ou de rentabilidade. Como você vê o Banco atuando nesse mercado, inclusive, estou pedindo um exercício de abstração aqui, no sentido de olhar para essa sociedade. Como o Banco pode agilizar exatamente e facilitar essa relação com a sociedade em termos de produto?

R – A primeira coisa é que não se fala de clientes, se fala de cliente. Eu acho que é um conceito superior ao cliente, que é consumidor. Todo o cliente é um consumidor, precisa perceber bem quais são as necessidades desse consumidor. O consumidor da classe C geração Y tem necessidades diferentes do consumidor da classe A geração X. São coisas perfeitamente diferentes. Percebendo as necessidades dos consumidores é o que nos dá as dicas de quais são os produtos que estão na tangente do que nós estamos fazendo, mas também nos dá dicas do que nós podemos fazer além do que estamos fazendo. Não em função do que o Banco acha, mas em função do que os consumidores que são ou que podem ser clientes do Banco precisem. Acho que não haverá uma única resposta, dependerá realmente dos segmentos dos consumidores.

P1 – Voltando para o mercado brasileiro, que é mais “centralizador”, na verdade, você tem poucos concorrentes.

R – São uns concorrentes impressionantes.

P1 – É verdade. Como o Santander vê a possibilidade de ele crescer nesse mercado? São concorrentes fortes, como você mesmo disse, apesar de ser “centralizado”, você tem o banco Bradesco, o Banco do Brasil, que além de tudo tem um lastro ligado a questão da nacionalidade, O Itaú Unibanco. Como você vê a possibilidade de crescimento do Banco fora a estratégia de aquisição.

R – Eu acho que o crescimento do Banco fora a estratégia de aquisição deveria ser fundamentado em dois elementos: tirar o melhor do que já temos, o que quero dizer com isso é ter uns custos de overhead, estritamente necessário, não sei se estamos lá ou não. Temos que ter uma gestão de rede com uma produtividade máxima e acho que estamos num bom caminho, temos que ter uns funcionários que estejam verdadeiramente comprometidos com o esforço que está para frente. Isso é o primeiro bloco de temas. Isso o Itaú ou o Bradesco são concorrentes de primeira ordem a nível mundial. São entidades que estão funcionando muito bem. Não são nada fáceis de bater. Portanto, para tentar bater-lhes tenho que fazer três coisas: assegurar que tiro o máximo a partir do que tenho e não deixo nada no prato, o prato final está branquinho, limpo, está todo bem arrumado; logo tenho que buscar elementos que nos diferenciem dos concorrentes. Volto a repetir o que comentei anteriormente, eu acho que existem dois elementos que o banco deve tentar utilizar: fazer umas propostas de valor aos consumidores, que seja o que os consumidores querem e acho que esse exercício que estávamos falando antes do outside-in, inside-out, todos esses tipos de coisas, fazer uma coisa bem feita e ter uma proposta de valor para os outros canais que seja manifestadamente superior à dos concorrentes e que seja executada de maneira exemplar. Existe uma diferença em números de agência entre nós e o Bradesco e o Itaú que é muito grande. Acho se falarmos organicamente, crescer mais rapidamente do que eles através das agências vai ser muito complicado porque nós abriremos duzentas agências, mas eles abrirão trezentas. Algo mais, não muito. Temos que buscar outros caminhos de distribuição, onde estávamos nos outros canais. Precisa pensar. Imagino que o Itaú e o Bradesco estão pensando mais ou menos na mesma linha. Mas eu acredito que a inteligência que existe nesse banco é muito grande. É preciso colocar a serviço disso. Na vontade de tentar quebrar a linha, este é o crescimento do Itaú e este é o nosso crescimento, quebrar a linha. Provavelmente quebrar a linha virá por esses dois elementos, na minha opinião, posso estar errado, essa é a minha tese.

P1 – Vou começar a voltar para o lado pessoal para a gente finalizar. É uma consultoria que você dá hoje, você é terceiro para o Banco. É a tua principal função hoje profissionalmente falando?

R – Sim.

P1 – Você vive hoje na Espanha?

R – Vivo na Espanha, sim.

P1 – Em Madri?

R – Vivo em Madri.

P1 – Você tem filhos?

R – Tenho três.

P1 – Quais são os nomes deles?

R – Juan, Jaime, e Ana Maria.

P1 – Hoje eles fazem o quê? Eles seguiram a mesma carreira do pai ou não?

R – Não, em absoluto. Juan tem trinta anos, é sociólogo e está fazendo trabalhos de pesquisa sobre a Aids [Acquired Immunodeficiency Syndrome] para tentar fazer uma prevenção e uma identificação precoce do HIV [Human Immunodeficiency Virus]. Jaime é jornalista e está trabalhando num jornal de internet. Ana Maria é economista e está trabalhando em uma companhia de seguros, se chama Ace [Grupo ACE Seguros].

P1 – São todos solteiros?

R – Não, o segundo casou em junho.

P1 – Juan, eu queria que você falasse um pouquinho quais foram os maiores aprendizados que você obteve na sua carreira.

R – Eu acho muito importante os seguintes elementos: você tem que ter paixão; se você não tem paixão, acho que não vai a lugar nenhum. Paixão primeiro. Segundo, pelo menos nesse campo de atividade, você deve ter um certo nível de provocação. Você tem que dizer algo que não seja necessariamente middle of the road, tem que pensar, mas isso não acontece todos os dias, mas tem que ter essa inquietude, provocação. Você tem que se sentir próximo das pessoas. Existe um problema, não é etéreo, o problema é a manifestação de preocupações de muita gente. Tem que estar próximo das pessoas para tentar perceber quais são as preocupações. Finalmente, você tem que se dar conta de que está trabalhando com pessoas. Estou falando de quatro “Ps”. P de paixão, P de provocação, P de proximidade, e P de pessoas. Se tudo isso se dá e você tem a sorte de poder ter uma formação correta e ter a sorte de ter uma equipe com a qual pode discutir e debater e entre todos ter boas ideias, as coisas funcionam. Se você não tem paixão, se você não tem provocação, se está muito longe das pessoas e acredita que o tema dos problemas é etéreo, desastre.

P1 – Juan, eu queria agora que você, até por conta da sua experiência, como você define o negócio banco? O que é o negócio banco para você? Se você fosse definir, como definiria?

R – O negócio bancário pode ser definido como o jeito de ajudar as empresas e os consumidores, os clientes, de uma forma prudente, para atingirem os seus sonhos.

P1 – O que você acha do Banco resgatar sua memória através desse projeto, de coletar depoimentos, de buscar sua memória, como você vê isso?

R – Isso que estamos fazendo?

P1 – Sim.

R – Eu acho que provavelmente ajudará em dois níveis, e se ajudar os dois níveis talvez poderá haver um terceiro eixo. Ajudará a se dar conta de que isto é uma sensação de humanização nas pessoas, imagino. Uma pessoa fala de sua família e detalha suas experiências pessoais, imagino que serão compartilhadas e, provavelmente, nós vamos descobrir coisas, que algumas vamos gostar outras não, mas serão coisas humanas. Isso [eu] acho que pode ser muito interessante. O segundo elemento é que, provavelmente, haverá gente que falará de coisas diferentes das que eu estou dizendo e que, quando eu ou outra pessoa escutar, haverá conceitos que poderão ser muito válidos lá, que podem enriquecer. Se por um lado se humaniza as pessoas, por outro lado se descobrem novos conceitos, novas ideias. O terceiro eixo que comentei anteriormente pode até ser inspirador. Não sei. Se vocês ou as pessoas que estão aqui dentro, nesta cadeira acham o mesmo ou não, se pode atingir um certo elemento de humanização, um certo elemento de ideias boas, inspira.

P1 – O que você achou de participar dessa entrevista?

R – Eu fiquei surpreso porque não pertencço ao Banco. Quero o Banco de coração, quero o Banco emocionalmente, quero o Banco provavelmente do mesmo jeito que os funcionários, mas não pertencço. Estou à vontade, mas não completamente à vontade. Gostei muito de responder para você, falar e dizer o que acho neste campo.

P1 – Eu queria agradecer em nome do Santander e em nome do Museu da Pessoa a sua participação. Muito obrigada Juan.

R – Obrigado eu.