

# 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)

## Trabalhar em ser feliz

História de [Rubén Humberto Osta](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 30/01/2007

---

Projeto Redecard ano 10: uma história a muitas vozes  
Entrevistado por Márcia Ruiz e Deise Daoud  
Depoimento de Rubén Humberto Osta  
São Paulo, 25 de agosto de 2006  
Realização Museu da Pessoa  
Código REDE\_HV028  
Transcrito por Maria da Conceição Amaral da Silva  
Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Boa tarde, Rubén. Eu gostaria, para iniciar, que você me dissesse o seu nome completo, o local e data de nascimento.

R – Boa tarde. Rubén Humberto Osta. Nasci em Buenos Aires no dia 14 de agosto de 1958. Uma segunda-feira, acho que foi.

P/1 – Ô, fez recentemente aniversário, meus parabéns.

R – Fiz recentemente. Um festão, 48 anos.

P/1 – E qual é o nome dos seus pais, Rubén?

R – Meu pai chama-se Humberto Osta. Meu nome é muito parecido com o dele. E a minha mãe chama-se Ana Maria Angelucci Osta.

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

R – Sei. A origem da minha família é da Itália. O nome Osta vem de uma região da Itália chamada Vale da Aosta, eu acho que lá atrás o pessoal que vinha dessa região chamava: “Ah, ele veio da Osta, veio da Osta.” Ficou aí o nome da família, né. Isso por parte de pai. Por parte de mãe é da região de Roma, o Angelucci.

P/1 – Quem migrou para a Argentina, foram os seus avós? Bisavós? Quem migrou?

R – Quem migrou foi meu bisavô. Meu bisavô ele migrou. Aliás, estou cometendo um grande equívoco, porque foi minha bisavó. Meu bisavô morreu na guerra, e aí a minha bisavó imigrou com o meu avô e a minha tia avó. Os dois juntos, pequeninhos os dois, imigraram para o Brasil, inicialmente. Então, não foi nem para a Argentina. E o meu avô depois, imigrou para a Argentina. E aí a irmã dele, a minha tia, ficou no Brasil com a minha bisavó. Minha bisavó, cheguei a conhecê-la. E meu avô, então, teve a minha mãe na Argentina, e a minha mãe depois com o meu pai é que ficaram migrando para o Brasil e voltando. Era um ano lá, um ano aqui, um ano lá, um ano aqui.

P/1 – Rubén, por que o seu avô foi para a Argentina?

R – Eu acho que por busca de oportunidades. Acho que basicamente isso. Naquela época, né, lá pelos anos, imagina para o final dos anos 1940, alguma coisa assim, né. Acho que a Argentina tinha uma qualidade de vida, um nível econômico superior na América Latina e acho que essa foi a opção dele. Ele morreu, eu era muito jovem. Então, a gente teve contato, mas, assim, de criança, nunca tivemos um papo mais sério.

P/1 – E, Rubén, você disse que sua mãe nasceu na Argentina.

R – Isso.

P/1 – E teu pai também?

R – Também.

P/1 – E como é que foi essa história deles ficaram migrando para cá e voltando? Por que isso?

R – Porque meu pai é um visionário. E ele achava que ele ia em busca das oportunidades, né. Então, Brasil naquele momento tinha muitas oportunidades. E aí eles, ele acabou vindo para cá, depois voltou. Eles se casaram, moraram um tempo lá. Eu nasci. Eles moraram um tempo aqui. Aí moraram um tempo lá. Construiu, aí foi lançada Brasília, 1960. Meu pai, visionário, foi para Brasília. Então lá fomos nós, toda a família para Brasília. Eu ainda estive em Brasília anteontem (risos) lembrei disso. Morei lá em Brasília, que não era o que é hoje, vocês imaginam Brasília em 1960 como é que era. E depois, sei lá, morei até 1964. E de lá a gente foi, saiu foi para o Rio. Do Rio para Buenos Aires, de Buenos Aires para o Rio. Tinha essa coisa, meu pai ficava um ano lá, um ano aqui. Ele era engenheiro, então tinha obras na Argentina, obras no Brasil. E daí que vem meu português dessa forma.

P/1 – Rubén, seu pai era, você falou que seu pai era engenheiro. Ele era engenheiro civil?

R – Engenheiro civil.

P/1 – E sua mãe?

R – E minha mãe, minha mãe não tem profissão, assim. Minha mãe não se formou. Mas ela sempre trabalhou muito. Então, minha mãe sempre fez muita coisa. De tudo um pouco. Hoje ela praticamente está, é do lar. Mas já fez muita coisa.

P/1 – E eu queria que você me falasse um pouquinho, você morou na Argentina até os 10 anos, é isso?

R – É, sim, nesse esquema de vai e volta, vai e volta, até os 10 anos. Acho que a gente, 10, 11 anos. Com 11 anos aí a gente veio para cá e acabamos ficando um pouco mais tempo aqui no Brasil.

P/1 – Eu queria que você falasse um pouquinho o que é que você, desse seu período de infância, do que é que você lembra de Buenos Aires, da casa onde você morava, qual era o bairro que você morava, como é que era. Eu queria que você falasse um pouco isso.

R – Nossa, pergunta difícil essa.

P/1 – (Risos).

R – Pergunta difícil. Eu lembro muito pouco. Porque eu tenho, as coisas são muito fragmentadas, não tem jeito. Você morando um ano, estudando um ano em uma escola, saindo, indo para uma outra cidade. Estuda mais um ano em uma outra escola. Amigos diferentes, colegas diferentes. Depois você volta para o Rio, depois você vai para Buenos Aires, volta para o Rio. Vai para Brasília, volta. Isso foi uma constante, né. Então até o finalzinho de 1969, 1970, de 1970 em diante já era uma coisa um pouco mais, assim, mais concreta. Dá para a gente contextualizar um pouco melhor. Mas eu lembro muito pouco. Eu lembro coisas realmente assim muito fracionadas. De Brasília eu lembro bem da casa. Buenos Aires eu lembro bem das casas onde eu morei, mas é muito, muito fração. E depois não, 1970 em diante a gente se fixou no Rio, e eu já tinha o que? Meus 11, 12 anos, né. Então, aí eu já lembro bastante bem. Foi a época que eu cresci no Rio de Janeiro, onde eu me formei academicamente, me formei profissionalmente. Onde eu construí talvez aí, vamos chamar, da minha infância. Que não é bem uma infância, já é um, né, eu já era teenager. Então, daí eu já lembro bem.

P/1 – Desses seus fragmentos de memória da Argentina, Brasília, quais foram as brincadeiras, desta época, preferidas suas?

R – É, brincadeira preferida (risos)? Eu estou rindo, porque Brasília era uma terra só, né, Brasília não tinha nem asfalto. Então, a gente ia para o colégio e tinha uma, não sei como é que chama aqui em São Paulo, mas no Rio de Janeiro chama finca, o nome dessa brincadeira. É um ferrinho que você vai cravando no chão e vai fazendo uma linha. Então, você joga de dois. Cada um faz um triângulo lá, aí tem que ir lá, dar a volta e voltar para o seu triângulo. Então, em Brasília a gente jogava demais esse negócio, porque por onde você andava era terra (risos). Você não tinha outra coisa. Era isso. Futebol, né? Futebol desde sempre pequenininho a gente jogou muito. Eu cheguei a jogar bem o futebol quando era, quando estava no Rio. Pipa. Tem aquela fase, né, e brincadeiras de roda. Eu não sei se é de roda bem o nome, mas brincadeiras que hoje já não tem mais. Tipo garrafão, pique-tá, pique - esconde, essas coisas todas. Eu tive uma infância muito, muito saudável, muito gostosa. Uma infância, embora em várias cidades, em uma época diferente. Não tinha essa coisa de televisão, videogame, computador, nada disso. Então foi legal.

P/1 – Rubén, você brincava com quem?

R – Com quem? Normalmente com esses amigos, né, quer dizer, então eu sempre tive muita facilidade de fazer amigos. Talvez até pelo fato dessa dificuldade de ficar pulando de galho em galho. Então, sempre tive muita facilidade em função, talvez, da dificuldade. Então, eu me lembrava, me lembro bem, me lembro bem da gente brincar bastante assim. Mas é, acho que tem que pensar também que era um outro contexto. As pessoas brincavam mais na rua. Tinha pouca coisa para fazer em casa. E, em um modo geral, as pessoas tinham também poucos brinquedos. Hoje em dia a garotada tem muito mais brinquedo, muito mais, né. Na época, brinquedo não era um negócio, assim. Quando você ganhava uma bicicleta, puxa vida, bicicleta. Só que você tinha que sair na rua para brincar de bicicleta. Então, quer dizer, isso fazia com que você se integrasse com a turma da rua.

P/1 – E, Rubén, me fala uma coisa...

R – ... Como é que a gente vai chegar na Redecard eu ainda não entendi (risos).

P/1 – Mas você vai ver, eu vou te levar lá (risos). Fique tranquilo que eu te levo (risos). Você lembra da sua primeira escola? A primeira escola que você frequentou, se foi em Buenos Aires, onde foi? Como era essa escola?

R – Ah, eu lembro bem da primeira escola, foi em Brasília, foi em Brasília. Em Brasília na W3. Existe até hoje a W3, né. Então eu lembro bem. Lembro bem o uniformezinho e tal, aquelas coisas todas. E essa foi a primeira. Porque, depois, aí eu tive todas as outras. Mas eu lembro bem. Não lembro do nome da primeira professora. Já tentei lembrar isso algumas vezes, não vou lembrar, não. Mas eu lembro da escola, lembro da escola, interessante.

P/1 – E você nos disse que vocês foram morar no Rio e aí foi quando você ficou um tempo mais longo.

R – Hum, hum.

P/1 – Que bairro que você foi morar, como é que era esse bairro? E que escola que você frequentou no Rio?

R – Bom, aí nessa época, especificamente, eu morei em um colégio interno. Foi final de 1968, 1969. Mil novecentos e noventa e nove. Morei em um colégio interno que era em Jacarepaguá. A gente até tinha um sítio em Jacarepaguá, um sítio da família. E estou lembrando uma coisa agora aqui, que a gente fugia do colégio interno e ia para o sítio (risos). Juntava os amigos lá: “Vamos para a piscina?” “Vamos.” Aí a gente fugia do colégio interno e íamos para o sítio da família (risos). Não tinha ninguém lá mesmo, né. Então, mas era em Jacarepaguá. Um bairro que na época era um bairro residencial. Quase que de final de semana. Jacarepaguá tinha, assim, muitos sítios, muitas casas chacinhas, né, chácaras. Não era o que é hoje. Jacarepaguá hoje é um bairro bastante desenvolvido. E era um colégio interno bastante legal que tinha uns 400 alunos, mais ou menos. Então, eu lembro bem dessa escola. Porque aí foi onde a gente fez as maiores, as maiores bagunças, né (risos).

P/1 – E você ficou nessa escola até quando?

R – Até 1972.

P/1 – E você terminou o primeiro grau e segundo grau...

R – ... Até 1972. Não, aí o que aconteceu é o seguinte: a escola não tinha o ginásio. Naquela época chamava ginásio e depois você faz o científico, né. Esse colégio interno não tinha o ginásio. Então, o que eu fiz? Eu prestei um concurso para o estado, acho que era o colégio estadual, isso mesmo. E eu continuava interno ali, mas estudava em uma outra escola (risos). Uma escola estadual, que fica também lá em Jacarepaguá, na Praça Seca. Então, aí era uma época fantástica. Porque começava, a aula começava, era um horário estranho. Porque era de três e meia, três, três e meia até às oito da noite. Então, era um horário legal, porque eu já saía metade do dia do colégio interno, já tinha, pegava o ônibus sozinho. Aquela coisa toda. Ia embora até Praça Seca, estudava e depois voltava a noite, sozinho. Só eu estudava naquela escola (risos). Tinham mais dois que estudavam fora também, mas não estudavam na mesma escola.

P/1 – E nesse período você ficou interno, por quê, Rubén?

R – Fiquei interno, porque minha mãe precisava trabalhar. Ela tinha se separado do meu pai. Ela precisava trabalhar e não tinha como cuidar. Era eu e meu irmão, né, mais novo. Então, por isso que a gente ficou interno até 1972. Final de 1972 a gente, 1970... Acho que foi 1972 sim. Não, 1971. Até o final de 1971. Mil novecentos e setenta e dois a gente já não estava mais interno, já morávamos com a minha mãe e estudávamos em outras escolas.

P/1 – E você acabou saindo dessa escola estadual que você foi fazer o ginásio, onde você fez o seu científico ou colegial?

R – No Ginásio Escola Técnica de Comércio Estácio de Sá. Um nome desse tamanho, né, o nome da escola.

P/1 – (Risos). E onde ficava essa escola?

R – No Estácio: “Quer matar-me de amor, me mate no Estácio”, né?

P/1 – (Risos).

R – Então, ali no Estácio. Fantástica a escola também, muito legal, muito gostosa. E era uma escola de um professor, professor Eduardo. Era o dono da escola, o diretor, o manda-chuva. E era meio “generalão”. Então, a gente formava todo dia, (risos) cantava o hino nacional. Um negócio interessante, bacana. Na época a gente não dá valor a isso. Mas hoje eu acho que era legal, sim.

P/1 – E desse período de adolescência, de teenager (risos), os seus amigos, que local que você frequentava? O que você fazia para se divertir?

R – Aí eu jogava futebol. Eu já joguei futebol quase profissional. Então, nessa época era futebol o tempo inteiro. Era incrível a capacidade que a gente tinha de não fazer outra coisa a não ser jogar futebol. Então era, eu tinha jogo de manhã, de tarde, de noite, sábado, domingo, feriado. A gente entrava, às vezes, em um treino, eu me lembro um jogo que a gente fez, saiu cinco e meia da manhã para jogar. E o jogo era em um lugar chamado Paciência. E depois a gente entendeu por que é que o lugar chama Paciência. Era a última parada do trem.

P/1 – (Risos).

R – A gente ia para a Central do Brasil e você, o último lugar que o trem vai é o tal de Paciência. E a gente foi fazer um jogo de futebol lá, imagina. Então, acho que jogo de futebol era realmente o que a gente mais fazia. Tinha bicicleta, tinha pipa, tinha todas essas coisas de criança. Mas tinha futebol.

P/1 – E o futebol você falou que você chegou a quase jogar profissionalmente. Em que clube que você jogava?

R – No Flamengo, “o mais querido”.

P/1 – (Risos).

R – Mas eu tive que parar, porque eu tive que trabalhar. Então, aí eu tive que parar de jogar, não dava para jogar. O técnico do Flamengo naquela época tinha sido meu técnico em um clube chamado, hoje chama ABB, né, Associação Atlética Banco do Brasil. Na época chamava Satélite Clube Banco do Brasil. O Banco do Brasil tinha dois clubes: um que era a ABB e o outro que era Satélite Clube. Depois eles juntaram os dois. E nesse ano de 1972 até o, a gente tinha sido campeão carioca, com esse time e esse técnico. E ele foi contratado pelo Flamengo. E aí ele levou, obviamente, né, a maioria dos garotos que jogavam com ele. E eu cheguei a treinar, cheguei a jogar. Só que depois eu falei para ele, é Dejair o nome dele, eu falei: “Seu Dejair, não dá. Eu tenho que trabalhar.” “Não, você tem que treinar. Não posso deixar você jogar sem treinar.” Eu falei: “Não, até treino, mas tem que ser a noite.” E a noite eu tinha que estudar, então não dava também. Aí o trade off (risos).

P/1 – (Risos).

R – Na época jogador de futebol não ganhava essas coisas que ganha hoje. Aí tive que trabalhar para poder pagar os meus estudos.

P/1 – E quando você saiu do colegial, você foi fazer o que?

R – Eu já trabalhava. Então, o que eu fiz foi mudar o meu horário de estudo para de noite. Nesse Ginásio Escola Técnica de Comércio Estácio de Sá (risos), e aí comecei a trabalhar como office boy. Em um lugar muito legal. Em uma faculdade. Aliás, era uma mantenedora de uma faculdade, aliás. E trabalhei lá por bastante tempo.

P/1 – E você foi fazer o teu curso superior qual que você fez?

R – Eu fiz Economia. Primeiro eu fiz o seguinte, eu fiz, naquela época, eu fiz Contabilidade. Porque eu precisava, né, ter uma profissão para poder ganhar dinheiro e ajudar em casa, aquelas coisas todas. Então, eu fiz um curso técnico de Contabilidade, me formei em técnico de Contabilidade. Não nessa escola, porque essa escola, depois dessa eu fui para outra que ficava muito próxima, que era uma escola técnica. E eu vim me formar na universidade depois, que eu fiz Economia. Mas primeiro eu fiz o técnico, aí fui trabalhar depois de dois ou três anos que eu terminei, eu fui trabalhar em um escritório de Contabilidade. Antes do banco. Foi exatamente antes do banco. E já como técnico de Contabilidade.

P/1 – O seu primeiro emprego, então, foi como boy nessa organização, a mantenedora de uma faculdade.

R – É, de uma faculdade. Chamava, não existe mais, Faculdade de Relações Internacionais da Guanabara. Quando você fala Guanabara aí o pessoal diz: “Nossa, aí é velho. Aí é velho.”

P/1 – (Risos).

R – Porque hoje é Estado do Rio, né, sei lá quando virou Estado do Rio (risos).

P/1 – E aí você saiu e foi, você fez esse curso e foi trabalhar na área de Contabilidade.

R – Fui trabalhar na área de Contabilidade, depois entrei no banco.

P/1 – Você entrou no banco, que banco?

R – Banco Nacional. Eu entrei no Banco Nacional depois dessa empresa de Contabilidade aí. Entrei no banco, e aí no banco, na realidade, eu fui levado para o banco por um amigo que tinha trabalhado comigo naquela tal mantenedora daquela faculdade lá. E a gente fez parte de uma equipe que montou uma empresa de leasing. Porque não existia empresa de leasing nesse banco. Aí fiquei na leasing durante, sei lá, uns sete anos. E depois foi que eu passei para cartão de crédito.

P/1 – Rubén, por que, havia alguma expectativa da sua família para que você seguisse a carreira de economista?

R – Não, não, nenhuma, nenhuma. Nenhuma. Por que é que eu fiz isso? Na realidade foi porque eu estava trabalhando nesse mercado. Então, não tem nada a ver com meu pai, porque meu pai era engenheiro, não tem nada a ver com a minha mãe. Não tem, talvez tenha a ver com essa, com esse grande amigo meu, né, que era economista, dava aula de Economia. Mas acho que não tem, não. Acho que foi mais pelo, porque eu precisava fazer alguma coisa ligada a minha área. Então, não teve, assim, nenhum desejo de infância. Se é o que você está querendo saber (risos). Não teve.

P/1 – (Risos). E, diz uma coisa, Rubén, no período da faculdade, conta um pouquinho para a gente como é que foi fazer o curso de Economia. Como é que foi um pouco esse período da sua vida?

R – Não foi tão fácil quanto, por exemplo, é para o meu filho ou vai ser para as minhas filhas. Porque eu tinha que trabalhar, eu tinha que estudar, tinha, né. Então, não foi tão fácil assim quanto você fazer da forma mais certinha e tal. Mas foi muito importante, eu acho. Eu acho que foi muito legal, foi muito gostoso. A gente, quando você faz, quando alguma coisa vem com uma certa dificuldade você dá mais valor, né, e não era fácil. Era com muita dificuldade. Era faculdade paga, que eu não consegui entrar em nenhuma faculdade de governo federal. Então a coisa. E aí você tinha que trabalhar. Sai do trabalho, pega condução, vai para a escola. Até tarde, onze e meia você volta, então, né. Mas foi uma coisa muito legal, muito gostosa. E acho que passa uma, não sei, acaba pegando uma experiência de todas essas coisas que você passa na vida e você carrega um pouquinho. Vai carregando um pouquinho. Então, nessa época eu lembro com muita, com muita ansiedade de terminar. Também tinha isso, né. Então era uma época, mas é uma época muito gostosa.

P/1 – Rubén, me diz uma coisa, até essa fase da sua vida teve alguém que foi muito marcante, muito significativo para você?

R – É, eu podia destacar aí, talvez, duas pessoas. Uma que era um grande amigo meu, que era esse professor de Economia, e que era uma pessoa já de mais idade. Veio a ser um grande amigo até a gente, até eu ficar adulto. E um grande amigo meu que era da mesma idade que eu, a gente estudava junto e tal. Então, acho que essas duas pessoas me marcaram muito. Duas pessoas muito corretas, duas pessoas muito íntegras naquilo que faziam. Muito verdadeiras. Eu, outro dia, até alguém me fez uma pergunta sobre duas pessoas que tivessem marcado e tal, acho que os dois marcaram.

P/1 – Qual era o nome deles?

R – Amaro e Arlindo.

P/1 – Amaro era o professor?

R – É o professor.

P/1 – Eu queria que você me contasse um pouquinho como é que foi a sua carreira dentro do Banco Nacional, porque você ficou lá onze anos, não é isso?

R – Isso.

P/1 – Eu queria que você contasse um pouquinho da sua trajetória dentro do Nacional.

R – Olha, é uma coisa, é, puxa eu vou acabar falando muito, né, acabar falando muito. Mas foi um negócio, eu tenho um, nossa, um orgulho, um prazer enorme de ter trabalhado no banco. E na época que foi, que a gente passou, o que o banco passou, não sei, eu acho que foi, foi muito marcante para mim. Eu era muito jovem, então eu entrei no banco com, foi em 1980, eu devia ter, sei lá, vinte e poucos anos. Vite e um. E eu era muito jovem, com muita vontade. E eu sempre fui um cara de força de vontade. E eu gosto de fazer, gosto de trabalhar, eu sou workaholic. O pessoal que trabalha comigo sabe. Eu trabalho muito, me dedico e tal. E lá no banco a gente pôde fazer isso. Porque nós começamos a montar uma empresa do zero. Não tinha, um negócio chamado empresa de leasing que o banco não tinha. A gente começou eram cinco pessoas. Uma equipe de cinco pessoas. E aí o banco comprou uma carta patente. A gente começou a trabalhar. Em três anos essa empresa já estava em sétimo lugar no ranking de bancos. E logo depois foi, ela chegou até o terceiro lugar. Então, foi um trabalho muito legal. E eu tive a oportunidade de crescer muito, né, porque você chega no começo, desde o comecinho e tal. E aí tive uma carreira muito legal lá no banco, bastante, bastante boa. Como eu falei para vocês, eu fui chefe de seção, gerente de divisão, gerente de departamento. Tinha essas coisas todas na época. Até chegar a diretor. E eu me lembro uma vez que eu e minha esposa estávamos passando na porta do banco e o prédio central do banco ficava na Rio Branco do lado esquerdo. E o prédio onde eu trabalhava ficava na Rio Branco do lado direito. Bem em frente. E eu dizia para ela assim, quando nós estávamos passando lá: “Olha, está vendo? Aqui é a sede do banco. Algum dia ainda vou estar aqui na vice-presidência do banco.” Brincando assim. Mas eu saí um pouquinho antes de ser vice-presidente. Mas era uma, foi uma carreira, primeiro que eu achava que minha carreira era muito legal. E era mesmo. E era mesmo, né, eu tinha um respeito enorme dentro da organização. Poxa, você trabalha dez anos, onze anos em uma empresa não é, né. Então foi uma carreira marcada por muito sucesso, muito êxito. Sempre ascendente, ascendente. Na época tinha coisas que hoje não tem, graças a Deus. Que eram os planos econômicos (risos). Meu Deus do céu. Então, teve um plano econômico em 1986, chamado Plano Cruzado. Você não deve saber do Plano Cruzado, sabe?

P/1 – (Risos).

R – Aí no Plano Cruzado, o dono do banco teve uma ideia fantástica. Na época eu pensei que era fantástica mesmo (risos). Ele resolveu o seguinte: ele resolveu pegar todos os presidentes das empresas e fazer um rodízio entre eles. Porque ele falou que depois do Plano Cruzado ia cair a inflação, tal, não sei o que e as pessoas iam se desestimular, porque não ia ter o mesmo crescimento que cada um dos presidentes estava vendo na sua atividade. Então, ele pegou o cara da informática botou no cartão. O cara do cartão na leasing. O cara da leasing... Então ele fez um rodízio. Negócio super interessante. E não deu certo. Porque o Plano Cruzado não deu certo (risos). Ai, ai. Aí o que é que aconteceu? O banco entrou em uma situação muito complicada. O banco ficou, nesse momento aconteceu uma outra coisa também que levou o banco a ter um problema de fanning. Que foi uma exigência do governo de que o banco assumisse uma caderneta de poupança chamada Grande Rio. Era muito grande e ela tinha um déficit enorme, que aí banco já não vinha bem, o Plano Cruzado fez água em sete meses. Vocês se lembram em setembro daquele ano. E aí em outubro ia ter eleições. E aí o governo não quis mexer em nada para não perder as eleições. E aí deu aquela água toda que deu. E o resultado é que o banco que já não vinha bem com tudo isso, e mais a caderneta, e mais e mais e mais, fez água. No ano seguinte ele contratou uma pessoa no mercado que era para dar jeito no banco. Deixa eu voltar. Nessa época o Amaro foi ser o presidente do cartão. E aí um dia ele virou para mim e falou assim: “Preciso de uma ajuda sua. Eu preciso que você faça um diagnóstico para mim, do cartão.” Eu trabalhava na menina dos olhos do banco que era leasing, que tinha ido do zero para não sei o que, pá, pá, pá. E o Cartão era o Patinho Feio, entendeu? Que todo mundo sabia que dava prejuízo, que tal, tal. Aí fui lá, fiquei um mês trabalhando. Eu e mais duas pessoas montamos um time e a gente fez um diagnóstico. E o diagnóstico era muito ruim. Eu entreguei o diagnóstico para ele, discutimos, fizemos a apresentação e tal, isso em 1986, e acabou, continuei na leasing. E o Patinho Feio lá com ele, (risos) na mão dele. Aí no ano seguinte quando chegou essa pessoa que foi contratada, um executivo chamado Arnoldo de Oliveira, que veio do Citibank, a empresa onde eu trabalho hoje. E, by the way, tem que fazer um registro aqui: o maior executivo que eu já vi na minha vida. O cara é muito bom. E aí o que aconteceu? O Arnoldo quando chegou no banco, ele já vinha com a lista de pessoas que ele iria mandar embora, diretores, do alto escalão que ele não queria que trabalhasse no banco. E fez, tal, uma limpeza. E começou a fazer cortes, começou a fazer, trabalho dele, tal, não sei o que. E assim a entrevista vai longe, né. E essa entrevista vai, porque eu ainda estou em 1986 (risos).

P/1 – (Risos). Você só tem 20 anos para contar.

R – Ai, ai. Mas eu vou mais rápido. Eu juro que vou mais rápido.

P/1 – Não, não, pode ficar à vontade.

R – Aí o Arnaldo começou a fazer uma série de mudanças. Um dia ele me chama na sala dele e diz que eu estava sendo promovido. E que eu ia para o tal do Cartão Nacional (risos). Aí eu pensei, olhei para a cara dele: “Rapaz” Falei: “Arnaldo, vamos fazer uma coisa para ficar mais fácil: vamos arrumar aqui um jeito de saída, quer dizer, no pacote eu vou embora do banco e você...” Ele falou: “Não, você não entendeu, é uma promoção.” Eu falei: “Não, você que não entendeu. Aquela empresa está quebrada.” Eu estou falando, né, e ele abre uma gaveta, assim, puxa um relatório e joga em cima da mesa. E assim: “Foi você que fez esse relatório?” Eu falei: “Foi.” Ele falou: “Pois é. Agora eu quero ver você fazer na prática o que está no papel.” Aí eu falei: “Puxa vida.” Então, você vê que tipo de executivo que era o cara. Nós saímos dali fomos falar com o

doutor Marcos, que era o dono do banco (risos). Eu falei: “Ah, doutor Marcos, a empresa está quebrada, doutor Marcos.” Ele olhou assim, um cara super calmo: “Eu sei, meu filho, então você vai lá que é para...” Resultado, foi assim que eu entrei no cartão de crédito. E fiquei lá até 1990, quando eu fui para a Visa. Essa é a minha história de Banco Nacional, para resumir (risos). Porque senão...

P/1 – ... Mas eu quero que você conte um pouquinho (risos).

R – Ah, não.

P/1 – Por que? Por que o cartão naquela época estava quebrado e o que é que você fez quando você assumiu? Qual era a proposta sua de melhorar ou tentar resolver o problema?

R – Na realidade, o seguinte, o cartão tinha problemas estruturais. Em 1986, ou um pouquinho antes, com o negócio do Plano Cruzado aquela coisa toda e tal, o pessoal vendeu muita coisa para todo mundo (risos). E sem muito critério. Nós estamos falando de, puxa, 1986 são 20 anos atrás, né. Você não tinha os mesmos instrumentos que você tem hoje de crédito e de avaliação de crédito. Era uma época que a gestão era muito voltada para vendas: “Vamos vender, vender, vender, vender.” É feito bicicleta, né. Então, enquanto bicicleta está rodando vai, a hora que você para a bicicleta, ela cai (risos). E aí o Plano Cruzado parou a bicicleta. Então esse é basicamente o diagnóstico do... O que tinha que fazer? Tinha que fazer um downsize na companhia, entendeu? A companhia cresceu em cima de uma espuma. E ela tinha um produto, quem é um pouquinho mais, quem tem um pouquinho mais cabelo branco vai lembrar (risos), ela tinha um produto que era o cartão com foto. Mas que tecnologicamente ele não tinha nada. Ele não tinha aquela tarja magnética que passa nas maquininhas. Ele não tinha elementos de segurança. Nada. Era um plástico de PVC, que você tirava a foto da pessoa, e isso entrava dentro da máquina com a foto e plastificava a foto e os dados ali no cartão. Tanto que o Banco Nacional era o segundo maior cliente da Polaroid no mundo, no mundo, para você ter uma ideia. Então cada máquina, cada agência elas tinham duas máquinas Polaroid. Então você chegava lá, você é um cliente: “Ó, fica em pé aí.” Pá, tirava as fotos, saía aquelas quatro fotos, pegava duas para o cartão e duas dava para você ainda. Isso gerou muito problema. Por quê? As pessoas, em uma máquina Polaroid, não sabem muito bonitas (risos).

P/1 – (Risos).

R – “Por que a senhora não usa o seu cartão?” “Ah, eu não uso porque parece carteira de identidade.” “Ah, eu não uso, porque isso aqui parece um crachá de não sei o que.” “Ah, não uso, não uso, não uso.” Entendeu? Então o cartão tinha problemas estruturais, tinha problemas de venda, tinha problemas tecnológicos, tinha problemas de produto. E foi preciso fazer muita coisa para melhorar, foi preciso fazer muita coisa. E o mais importante é, o mais interessante é que tinha que tirar foto, porque na época da renovação as pessoas tinham que mandar a foto. Ou ir lá na agência tirar a foto. E esse negócio de ir na agência tirar a foto, está claro que as pessoas não fazem, né (risos): “Olha, a senhora vem aqui amanhã na agência para tirar a foto que nós vamos fazer o seu cartão, a renovação do seu cartão.” Imagina, não renovava nunca. Então, você vê que todo o processo era ruim. E aí no dia que a gente definiu tudo, o novo produto, definimos a associação com a bandeira internacional. Tínhamos já feito um downsize enorme, processos. Uma série de coisas. Tinha que tirar a fotografia do cartão. E aí coube a esse que vos fala ir conversar com o doutor Marcos fazer uma apresentação para tirar a fotografia do cartão, porque era ideia dele em 1972. Aí quando chego lá, apresenta e tal: “Pois é, doutor Marcos, então as pesquisas mostram que a fotografia não é, as pessoas não gostam da fotografia no cartão.” (Risos). Aí ele me diz assim: “Mas, meu filho, isto não era um implemento de diferencial do nosso cartão?” (Risos): “Era, doutor Marcos, em 1972 realmente era um diferencial. Mas hoje não é mais.” Bom, resultado: conseguimos, passamos. E aí a gente teve que fazer uma mudança grande. Desde o produto, desde a empresa. A maneira como a empresa se posicionava. Uma mudança nos processos, uma mudança tecnológica muito forte. E tudo isso suportado por uma equipe que teve que mudar a cabeça também. A equipe teve que sair de uma zona de conforto e ir para a luta, né. Então, foi interessante isso. Foi uma época até com muita emoção, eu diria, sabe?

P/1 – (Risos).

R – Bastante emoção.

R – Não vou. Eu vou te dar a versão oficial (risos). Eu vou te dar a versão oficial, porque eu tenho uma paixão pelo Nacional, enorme. Então, quando eu falo nesse assunto eu tendo a ser passional e não racional. Eu não fui passional, não. Fui profissional para caramba. Ah, o que aconteceu foi isso, o Unibanco comprou o Nacional e gerou um problema pelo seguinte: a carteira do Nacional era 100% Visa. E o Unibanco era 100% Mastercard. E o mercado não era dual naquele momento. Essa é uma coisa que o mercado, foi o que eu te falei dos vários estágios, né, do processo de maturidade. O mercado tornou-se dual, por conta desse episódio, um ano depois. Em setembro de 1996. Esse episódio foi no dia 23 de novembro, 18 de novembro de 1995, um domingo. Eu sei bem. Eu fumava, eu fumava. Fui comprar cigarro de manhã, estava no hotel, fui comprar cigarro de manhã e olhei estampado no jornal que o Banco Nacional tinha sido intervido pelo Banco Central. Não foi nem uma compra, foi uma intervenção. E aí o Unibanco ficou com a parte boa, a parte ruim ficou com o Banco Central. A parte ruim, cold-cold, ficou com o Banco Central. E foi aí que aconteceu, então, começaram as negociações para dualidade. E aí ela se abre um ano depois em setembro de 1996. Aí todo

mundo podia emitir. Porque naquele momento você criou um desbalanço no mercado. Um desequilíbrio tendo um banco podendo emitir as duas bandeiras e outros bancos que não podiam. Então, foi esse o fato realmente da dualidade. A versão oficial.

P/1 – Vamos lá, vou ver se eu consigo tirar (risos). Estou brincando. Então, assim, a gente tem dois momentos, Rubén, que da necessidade de se criar uma empresa de adquirir, vou ver se eu entendi bem. Você coloca que na Visa toda operação da Visa era com relação aos bancos no sentido de se filiar bandeira, era uma operação junto aos estabelecimentos muito onerosa.

R – Exato.

P/1 – E aí se vê...

R – ... Aí você tinha um motivo econômico para fazer. O outro motivo é político. Que é o motivo do spin off da Redecard. Que é onde você quer chegar, né?

P/1 – É.

R – Porque no momento em que esse primeiro movimento foi feito, a bandeira Mastercard ficou de certa forma em desvantagem. Porque havia, então, a dualidade, que ia acontecer, e precisava ter um acquirer do lado da Mastercard independente ou daquela empresa monolítica chamada Credicard. E aí acontece em 1996 o spin off da Redecard, que faz 10 anos; e acabou.

P/1 – Não, tem mais ainda.

R – Acabou a história.

P/1 – Não, agora que começa a história da Redecard (risos).

R – (Risos). Agora você já ouviu toda a história.

P/1 – Rubén, deixa eu te perguntar uma coisa.

R – Pergunte.

P/1 – Por que a necessidade de exclusividade, parece óbvio, mas, assim, tanto para a Visa com determinados bancos: Real...

R – ... Hum, hum.

P/1 – ... E da Redecard com relação Citi, é, Citi...

R – ... Citi, Itaú e Unibanco.

P/1 – Citi, Itaú e...

R – ... Na realidade é, eu não sou a melhor pessoa para te responder isso. Por quê? A Visa é uma empresa aberta. A Visa é, sempre foi, uma empresa aberta. E a Mastercard também o é lá fora, tá? Mas a negociação de 1986, reza a lenda, de que ela pressupunha uma exclusividade da Mastercard para com a Credicard. Então, a exclusividade no mercado não era do lado da Visa, era do lado da Mastercard, tá? A dualidade abriu isso somente para o lado do emissor, não abriu para o lado do acquirer. E por isso a Redecard continuou sendo do Itaú, do Unibanco e do Citi, exclusivamente adquirindo produtos Mastercard e Diners, porque é do Citi. E a Visanet foi montada com conceito de exclusividade no

acquirir somente para a Visa, porque ela não podia fazer Mastercard. Então, as razões que levaram a esse contrato de exclusividade eu não sei. Eu não participei. Ai você tem que ver com Mastercard, com pessoal da Credicard mais antigo. Eles podem saber.

P/1 – Com a montagem, você vem para implantar a Visa.

R – A Visanet.

P/1 – E essa estrutura, a Visanet, como é que é, como é que se montou essa estrutura da Visanet? Assim, quais foram as suas dificuldades nesse momento? E como é que você abriu a questão da sociedade? Como é que foi montado isso com os bancos que hoje são donos da Visanet? Como é que foi essa estrutura? Eu queria que você contasse um pouquinho isso para a gente.

R – Vamos para a parte mais difícil que foi a montagem operacional da empresa. É mais ou menos assim: cada banco tinha o seu sistema, o seu banco de dados, o seu processamento. Os quatro bancos tinham maneiras de fazer diferente. O Bradesco fazia em casa, o Nacional fazia em casa, mas tinha uma processadora chamada Cardway. O Banco do Brasil terceirizava em uma empresa chamada Upsicard, e o Bradesco não, e o Banco Real terceirizava na, na, bom, em uma outra empresa também. Era terceirizada, já faz muito tempo. Não lembro. Mas eram plataformas completamente diferentes, né. A gente definiu isso da seguinte forma: “É trocar o motor do avião com ele voando. Só que como ele tem quatro motores (eram quatro bancos, entendeu?), então a gente vai trocar um de cada vez e ele vai voar com três.” Então é mais ou menos assim que a gente fez. Sendo que a plataforma que ia processar esse negócio na Visanet era uma plataforma nova, que ainda não tinha sido construída. Então, era uma coisa bastante simples. Bastante fácil de fazer o projeto, né?

P/1 – (Risos).

R – (Risos). Era um projeto... Ah, e tinha um outro detalhe. Tinha escrito em qualquer lugar esse negócio, era inglês. Porque a equipe que eu trouxe era equipe que tinha gente de vários lugares do mundo e a gente falava entre nós em qualquer idioma. Mas um negócio que tinha lá era assim (risos): “Failure is not an option.” E isso foi o que norteou essa equipe durante muito tempo. Se eu fosse entrar no detalhe, no detalhe das coisas aqui ia ter coisas super interessantes. A gente trabalhava em um hotel e, primeiro trabalhava no escritório até tarde. Mas a gente ia para o hotel e continuava trabalhando. Foi uma época que eu trabalhei seguramente de 18 ou mais horas por dia. Era um negócio, assim, absurdo. E a gente chegava no hotel, o cara, o garçom do bar olhava a gente na porta, ele já pegava a bebida de cada um (risos). E levava para a mesa e colocava lá. A gente abria os laptops e continuava trabalhando. Foi interessante, foi muito interessante. Foi uma experiência ímpar, ímpar. Depois eu tive a oportunidade de montar a Visanet em outros países. E de vender Visanet em outros países. Vender o conceito em outros países, então foi, mas igual o Brasil, igual o ritmo que a gente tinha aqui de trabalho era impressionante. A gente tinha reunião de conselho toda quinta-feira. E o meu chefe vinha toda quinta de manhã e ia embora toda quinta à noite. Então, o cara também trabalhava para caramba. Morreu. Esse cara também era especial. E aí um dia ele ficou. Um dia ele foi jantar lá em casa. Aí eu já estava morando com casa direitinho, bonitinha. Foi jantar em casa um dia, era onze e meia da noite a gente estava já fumando um charuto e tal, tocou o meu celular. Era aqueles tijolão antigo, lembra aquele tijolão? E era um dos acionistas. Aí eu falei com o cara e tal. Quando eu desliguei ele falou assim: “Pô, não acredito, são onze e meia da noite.” Eu falei: “Isso é Brasil meu amigo.” (Risos). E ele realmente saiu daqui com a impressão de que o brasileiro trabalha demais. Ele sempre falava isso. E trabalha mesmo. Se não fosse no Brasil não teria saído o projeto Visanet como saiu. Posso garantir para vocês, porque depois eu participei de outros e nada a ver. Falando das negociações. Ai, ai, as negociações foram muito interessantes (risos). Foram muito interessante. Porque os bancos tinham o objetivo comum de montar um negócio que fosse melhorar toda a parte de custo, toda a infraestrutura, alguma coisa com a plataforma única, economias de escala, etc. Mas ao mesmo tempo eles são concorrentes entre eles, né. E eu era o elemento catalisador do processo. Porque eu representava um elemento neutro, que era a Visa. E foi assim que a gente conseguiu levar até o final a negociação. E alguns itens que fazem parte hoje do acordo de acionistas e de documentos. Ou de regras do jogo lá, levam isso em consideração. Levam em consideração que a Visa é o fiel da balança, porque ela era um elemento neutro em uma negociação entre bancos. Enfim, aí onde é que a gente chegou?

P/1 – Não, já vou amarrar (risos). Rubén, você ficou quanto tempo na presidência da Visanet?

R – Eu não fui, eu fui o primeiro gerente-geral. Aí a gente ficou procurando um presidente durante um tempão. O primeiro presidente da Visanet a gente conseguiu só em maio de 1996. A empresa já estava rodando e tal e eu tive que assumir, né. E aí quando veio o primeiro presidente, que era a pessoa que eu tinha indicado, e que a gente queria que estivesse na Presidência, que ele vinha, tinha um conhecimento fantástico de mercado. Não vinha dos bancos. Não tinha compromisso de passado, esse tipo de coisa. É um cara que eu conheço há muitos anos. Tem uma capacidade de fazer um start up fantástico. Então, era ele o cara. Só que politicamente essas coisas são terríveis. Aí demora. Botasse Jesus Cristo ali, ia dizer: “Não, mas esse tem muito cabelo.” “Esse aqui foi crucificado.” Então, é um horror. Resultado: quando conseguimos colocar o presidente a empresa estava rodando. E eu fiquei como gerente-geral até esse momento. Ele entrou e eu fiquei como diretor comercial e diretor financeiro, que a gente não tinha arranjado diretor comercial (risos) e diretor financeiro, porque os bancos e a Visa queriam que eu ficasse naquele período de um ano, lembram? Aquela coisa de história da carochinha, né: “É um ano. Você resolve e vem embora.” Tá. O contrato era de três, foi renovado por mais três. Eu fui ficando, fui ficando. Isso até 2001. Em 2001, julho de 2001 foi que eu assumi a presidência. Aí fiquei como

presidente até setembro de 2003. Em primeiro de outubro de 2003 eu vim para cá.

P/1 – Como se deu esse processo, não, vou refazer a pergunta. Como você se sentiu com a proposta para ser presidente da Redecard, considerando que você estava trabalhando na concorrente?

R – Não foi uma decisão fácil. Não foi uma decisão fácil. Foi muito difícil, muito difícil. Do ponto de vista pessoal até você pode dizer: “Não, mas, puxa, isso daí deve dar, ficar lisonjeado.” Mas quando o Citi me fez a proposta tinha outras coisas por trás. Então, eu hoje sou funcionário do Citibank, desde aquele momento, aliás, né. E realmente a decisão não foi fácil, não foi fácil. Fiquei, dormi sobre essa decisão muito tempo. Muito, muito tempo.

P/1 – E que valores você levou em consideração para tomar essa decisão?

R – Que valores eu levei em consideração? Certamente não foi o financeiro, isso eu posso te garantir. Tinham outras coisas que estavam nesse momento na mesa, coisas que para mim são inegociáveis. Só que a gente não vai poder entrar nesse detalhe.

P/1 – (Risos).

R – É, não vai, não vai. Não vai dar.

P/1 – (Risos).

R – (Risos). Não vai dar. Se não eu vou colocar muita gente em uma situação complicada. Não vale a pena. Não vale a pena.

P/1 – Tá bom

R – Eu paguei um custo. Isso eu posso te garantir (risos). Imagina eu chegando aqui na Redecard, o Darth Vader.

P/1 – (Risos).

R – Mas hoje, acho que pouco tempo depois o pessoal entendeu. Não demorou muito. Acho que umas duas semanas depois aconteceu um negócio grande no mercado, todo mundo entendeu.

P/1 – E qual foi esse negócio que aconteceu? (Risos).

R – É só você voltar atrás, é só você voltar atrás e ver o que aconteceu na Visa. Aí você vai saber o que aconteceu.

P/1 – Tá (Risos).

R – Ligar para alguns jornalistas, aí...

P/1 – ... Qual foi a grande marca que você encontrou na Redecard quando você chegou aqui?

R – Aí eu acho que é uma empresa que tem um valor enorme nas pessoas. Quando você olha o meio de campo da Redecard, a capacidade que eles têm de fazer acontecer, é fantástico. É fantástico. Fantástico. Essa empresa tem uma gerência média muito técnica, muito capacitada, muito jovem, muito valente. Que faz acontecer. É muito legal, muito legal. Esse é o maior ativo da Redecard, certamente.

P/1 – Você podia me falar um pouco o que é que é o negócio da Redecard?

R – Posso, posso. Que eu acho que ajudei a contribuir um pouquinho nessa parte de, da gente entender que o nosso negócio na realidade não está na Redecard. O nosso negócio está lá fora, né. Então é o cliente, satisfazer o cliente. Satisfazendo o cliente é um negócio que não é tão fácil. Eu estou lendo um livro que é super interessante. O cara diz assim: Você me recomendaria para um amigo seu? É esse o título do livro. Que ele trata exatamente disso. Ele diz: “Pô, às vezes, as empresas ficam com esse negócio de pesquisa e tal, não sei o que, essa é a última pergunta. A pergunta crucial. Você, meu cliente, me recomendaria enquanto prestador de serviço para um amigo seu?” Então é essa coisa. E eu acho que eu ajudei um pouquinho nessa parte da gente poder entender que o nosso negócio não é processar transações, entendeu? Nosso negócio não é afiliar estabelecimentos. O nosso negócio é muito mais do que isso. E é tudo isso junto. Porque para acontecer o nosso negócio a gente precisa de transações, precisa de POS, precisa de rede. Precisa de satisfação do cliente. Precisa que o cliente tire o nosso cartão. Olha que coisa interessante, esse cliente da Redecard ele não é nem um cliente direto da Redecard. Ele é um cliente dos bancos que emitem o cartão que Redecard faz o processamento. Quer dizer, olha que coisa, né? Então o negócio da Redecard é muito mais de uma magia naquele momento da compra que faça com que a pessoa tire esse cartão, que ele passe sem nenhum problema, que seja aceito. Que aquele estabelecimento aceite e, de certa forma, não vou dizer que privilegie, mas também que não discrimine. Então, quando você tira o cartão ele é bem vindo. E aí que você passa teu cartão, ele vem, autoriza, volta, sem problema. Não cai a linha, não embola, né. Tem papel na máquina. Sabe essas coisas, assim, detalzinhos pequenos? Tudo isso é o negócio da Redecard. E eu costumo dizer um negócio que eu vivi muito: que a gente tem máquina, a gente tem internet, tem POS, tem não sei que, mas tem um negócio que é o adesivo na vitrine. E o adesivo na vitrine não nasce ali. E não tem máquina que coloca adesivo na vitrine. É gente. Tem que ir lá e colocar o adesivo. E se colocar o adesivo torto, entendeu, você vê quando entra na loja que tem adesivo torto. Então, tem gente treinada para colocar adesivo certo no lugar certo. Uma coisa tão simples quanto adesivo. Então...

P/1 – ... Eu queria que você me esclarecesse só uma coisa. Eu quero voltar um segundo atrás. Por que o Citibank viu naquele momento da história da Redecard, a necessidade de colocar o Rubén Osta como presidente da empresa?

R – Hum? Aí eu vou ter que responder eu pelo Citibank, olha que coisa complicada. Então...

P/1 – ... Mas a sua sensação, você na negociação.

R – Eu acho que porque a Redecard estava perdendo mercado. A Redecard vinha consistentemente perdendo market share, embora uma empresa que é fantástica. Uma empresa que tem uma história de sucesso, uma história de resultados. Uma empresa super lucrativa, ganha muito dinheiro. É um negócio que cresce e que quanto mais cresce mais ganha. Mais ganha, mais cresce. É o Tostines, né, biscoito Tostines. Mas, basicamente, a minha visão é que a Redecard estava perdendo market share, e precisava de alguém que viesse com uma visão, talvez, diferente. Uma visão, talvez, de mercado. Para poder mexer naquelas coisas que precisavam ser mexidas para que a empresa pudesse voltar, ou continuar, a ter essa trajetória de sucesso que ela sempre teve.

P/1 – Que coisas foram essas que você mexeu, que você detectou que precisavam ser mexidas para voltar a estar, a melhorar seu market share?

R – Não tem, assim, não dá para você começar a listar aqui e dizer: “Ah, foi isso ou foi aquilo.” Eu acho que é um conjunto de coisas. Mas você, eu vou te dar o exemplo, meu último dia de Redecard, quando eu anunciei que eu ia deixar a empresa, um funcionário da área comercial veio conversar comigo e falou assim: “Olha, Rubén, se eu tivesse que dizer uma coisa que você fez aqui, eu ia dizer que você trouxe para a Redecard o senso de que o cliente é o rei. De que a gente vive em função do cliente.” Então, isso é muito importante para o pessoal que está lá na ponta, que depende de visitar o cliente. Que depende de estar em contato o tempo todo com o cliente. O cliente é o rei. E é o rei. Porque se não existir o cliente, a gente não tem transação. Não tem transação, não tem receita. Não tem receita, você vai embora, você vai ver que você não tem negócio. Então, tudo é feito para que aquele cliente possa privilegiar o teu produto. Senão você pode ter produto, pode ter marca, pode ter sistema, pode ter tecnologia, gente, processo, o que for. Mas se o cliente, que é o rei, que é dele, a Luiza Helena diz o seguinte: “O cliente tem duas coisas: dinheiro e razão. Você só pode tirar uma.” Entendeu? Então, sabe, é o cliente. Eu acho que esse é um ponto fundamental. Segundo ponto é o seguinte: tudo bem, agora a gente tem o cliente e tal. Mas a gente tem que processar isso. E a gente não vive em um mundo em uma redoma. A gente vive em um mercado onde você tem concorrência, onde você tem os bancos. Onde os bancos emitem ou não o teu cartão. Dependendo de uma série de fatores. Então, esse banco ele também é cliente. E ele tem uma, uma figura interessante. Porque o banco, ele é cliente, ao mesmo tempo ele é prestador de serviços da Redecard, e ao mesmo tempo ele é acionista. Então, você tem que saber exatamente como você trata essa relação em cada momento. E acho que tudo isso junto, né, quer dizer, você reforçando também os recursos humanos. Não adianta, você tem que satisfazer o cliente, você tem que satisfazer o acionista, e você tem que satisfazer recursos humanos. Esse é o tripé. Quando você tira um deles, sabe, cai. Então, eu tinha uma aula que eu dava que eu falava um pouco sobre isso. Sobre o equilíbrio exato entre o acionista, o cliente e o público interno. E quando se consegue isso também, aí a coisa vai mais fácil, né. Então...

P/1 – ... Quais foram os principais desafios que você enfrentou quando você entrou na Redecard?

R – O principal foi ser aceito.

P/1 – (Risos).

R – Tão claro quanto. Mas esse aí é mais fácil. Esse é mais fácil, esse é mais fácil porque é uma questão apenas das pessoas te conhecerem, verem o teu, verem o que você é, quais são os teus valores, como é que você age. Qual é o teu discurso, qual é a prática. Então, mas esse foi o principal fator. Não tenho a menor dúvida. Talvez não tanto com o pessoal operacional e tal. Porque a medida que as coisas foram acontecendo, né, algumas mudanças. A gente teve muita sorte também. Era o momento de muita discussão política entre os acionistas com o que ia fazer com Credicard e com Orbitall. E a gente teve oportunidade aí de ter alguns investimentos direcionados para aquilo que a gente queria que estrategicamente, ou aquilo que a gente pensava que estrategicamente fosse importante naquele momento. E quatro, cinco meses depois alguns resultados começaram a sair. Começamos a retomar market share, sem perder rentabilidade. Então, agora do ponto de vista pessoal, acho que você me perguntou, né, ou...

P/1 – ... Não.

R – Geral?

P/1 – Geral.

R – Em geral, eu acho que a maior dificuldade foi essa, né, porque você precisa, eu não tinha uma história na Redecard. Então, você precisa construir, ao mesmo tempo que você precisa construir a história eu não tinha tempo de construir uma história e, né? E, claramente, eu vinha da concorrente. Então, essa é sempre um pouco mais difícil. Mas acho que isso daí foi superado rapidamente. Essa foi a primeira principal dificuldade. Eu acho que depois, claramente, eu saí daqui sem ter feito tudo que podia. Sem ter feito tudo que queria. Eu acho que faltou alguma coisinha que a gente podia ter feito diferente. As peças do tabuleiro não podiam ser mexidas naquele momento, uma situação política. E a gente trabalhou com o time que tinha. Eu sou ex-jogador. Eu jogava, o técnico dizia: “Você vai jogar com aqueles ali.” “Sim, senhor.” Eu não dizia: “Com esse time eu não jogo.”

(Troca de fita)

R – Então eu vou repetir isso: era muito fácil. Muito fácil trabalhar aqui, porque o time da Redecard (estala os dedos) super. Pessoas muito competentes, gente muito profissional, muito dedicada. Tem um time de gente que começou na Redecard, né. Uma empresa jovem, vocês já devem ter percebido, né. Jovem e jovial. Então, é muito fácil.

P/1 – Rubén, como a Redecard se posicionou, durante a sua gestão, no ponto de vista de negócio?

R – Olha, eu acho que muito bem. Eu acho que muito bem. A gente teve uma gestão de menos de dois anos, quase dois anos foi. E, olha, só teve sucesso. A gente começou, quatro meses depois conseguimos alguns investimentos para coisas cruciais que a gente tinha que fazer, alguma parte de rede, uma parte de, parte de mais infraestrutura mesmo que a gente precisava deixar no ar. Até tem alguns caras de tecnologia que passam por mim e dizem assim: “A rede está cem por cento no ar.” Porque era um dos nossos primeiros targets, né (risos), que a rede estivesse cem por cento no ar. Porque isso era importante. Era importante. Não adiantava ter o cartão, ter o momento do tal, tal, tal, e naquele momento mágico da compra: “Puxa vida, a rede não estava no ar.” Então, essa foi uma coisa que a gente se preocupou muito. E, com isso, os resultados depois começaram a acontecer. A gente começou a ter um relacionamento melhor com os principais emissores, com a bandeira. Que foi muito legal, foi muito legal. E isso, e aí a coisa começa. Quando você entra em um círculo virtuoso aí uma coisa vai levando a outra. E eu me lembro que quando a curva de market share deu uma, voltou, né, foi uma alegria muito legal. Muito legal. Eu acho que a gente continua ganhando market share até hoje, sabia? Todos os meses, pelo que eu ando sabendo. Um pouquinho todo mês.

P/1 – E, Rubén, como é que você avalia a abrangência do mercado quando você entrou na Redecard?

R – Isso foi 2003. Quer dizer, não está muito longe, né. Então, o mercado já estava crescendo a essas taxas que está crescendo hoje. E que vai continuar crescendo aí por um bom tempo. Eu acho que tem muita coisa que a gente não pode fazer. Tem muito mercado que a gente ainda pode atacar, que a gente pode entrar. E, mas isso, hoje só é possível porque foi feito esse trabalho todo ao longo de 30 anos. E se a gente pegar de 1994 para cá, depois da estabilização econômica, né, a gente só está tendo esse crescimento hoje porque a gente fez o dever de casa lá. Então, assim, e eu acho que o mercado tem muito para crescer, tem muita coisa para fazer. Agora, a gente tem que estar sempre inovando. Sempre

fazendo alguma coisa para atender esses novos nichos, porque eles vão se tornar alguma coisa lá na frente. Quando a gente começou com o cartão de débito, o mercado, todo mundo se lembra, não era nada. Todo mundo usava cheque. O cartão de débito era relegado etc. Hoje um produto que cresce a razão de 40, 50% ao ano. Então, essa era a abrangência do mercado. Era um mercado que já estava crescendo nesse ritmo, mas tinha as suas nuances. O Patinho Feio do débito. Nossa, trabalhamos tanto no débito aqui dentro. Colocamos a Mariana, que era uma das maiores estrelas aqui da Redecard para cuidar do débito focado. E ela fez um belíssimo trabalho no débito. E hoje o débito tem esse crescimento. Então, é assim, é, esse era mais ou menos como é que estava o mercado naquele momento.

P/1 – Você nos falou um pouquinho do cartão de débito. Qual foi a estratégia utilizada pela Redecard para fazer esse crescimento do cartão durante a sua gestão?

R – Tinham duas coisas principais: a primeira era na emissão de cartão, e a segunda, de criar infra-estrutura. A gente instalou muito POS. Muito POS. Porque, às vezes, você tinha um estabelecimento que não fazia transações com cartão, ou não fazia aquele número de transações determinadas que tinham, vamos dizer assim, tinham direito a colocar um POS. Mas na realidade ele podia fazer tanta transação com cheque e migrar isso para débito, que essa foi a estratégia. A estratégia por um lado foi criar uma rede segura. Aumentar a capilaridade da rede, e por outro lado, ir nos bancos emissores. E a gente começou a trabalhar com os emissores para poder mostrar para eles o que a gente estava fazendo do outro lado. E eles terem a confiança de emitir mais o nosso plástico de débito e fazer então o, esse negócio do ovo e da galinha, né, que é sempre muito complicado, mas sempre começa pelo acquirer. Não tem jeito. Sempre vai começar pelo acquirer. O acquirer sempre vai ter que ter um pouco mais de investimento, um pouco mais de tempo. Porque o cartão vem depois. E depois a gente teve também, quer dizer, o apoio da bandeira. Não dá para esquecer isso. Porque no momento em que ela viu que estava sendo feito um trabalho muito bom pela área comercial no campo, um trabalho muito bom pela área tecnologia na parte de infraestrutura, e na parte de emissão, então a gente, é como eu te falei, o círculo começa, a roda começa a rodar ao contrário, né.

P/1 – Que produtos existiam na Redecard quando assumiu a presidência e que você acha que eram produtos que tinham diferencial no mercado?

R – Ah, vários. A Redecard sempre foi reconhecidamente uma empresa inovadora. Então o primeiro POS wireless, foi lançado pela Redecard. Que depois a gente não teve, não conseguimos fazer um business case desse negócio. Então quando eu cheguei aqui a gente tinha lançado o wireless, mas não tinha o produto na rua, entendeu? Mas o desenho, o arcabouço tecnológico, o lançamento, essa parte toda de criatividade, a Redecard sempre foi muito, até, como eu disse, reconhecidamente como uma empresa de vanguarda nisso. E tanto que depois que a gente montou um projetinho para botar o POS wireless na rua, no lugar certo, no estabelecimento adequado. E teve muito sucesso. Mas são vários produtos como esse. POS wireless era um negócio meio técnico aqui. Mas o pessoal de, sabe o que era o GPRS [General Packet Radio Service], a parte de online. Então, são detalhezinhos e isso te dá bem a ideia do corpo técnico que tem dentro da empresa, que são pessoas que estão preocupadas com inovação, que estão sempre andando na frente do mercado.

P/1 – Você falou um pouquinho da tecnologia. Como é que você percebe a Redecard dentro, no ponto de vista de tecnologia?

R – Hoje? A Redecard sempre foi muito, muito na ponta, de tecnologia. Isso sem sombra de dúvida. O que eu acho que faltou em um determinado momento foi investimento adequado na parte de infra. Que isso a gente fez, tivemos a sorte de construir tudo isso. E aí a rede ficou 100% no ar. Que ela tinha muita tecnologia mas não tinha uma constância. Então saía a rede do ar. Não tinha manutenção adequada. Um coisa assim que interrompem o processo. Mas hoje eu acho que a Redecard está lá na ponta. A gente está 100 % no ar, pelo que eu sei. Com redundância, hoje nós temos duas máquinas funcionando. Dois switchers funcionando, e eles espelham as transações ao mesmo tempo. Isso eu acho que a gente implantou em final de 2002, Natal de 2002. E está até hoje aí. Só que agora bem mais “parrudão”, né. Então, são duas máquinas que funcionam em dois locais separados e elas espelham as transações. O que está acontecendo em uma está acontecendo na outra ao mesmo tempo. Se cair uma a outra segura. Então isso é, isso a gente não vê, né?

P/1 – Não.

R – Passa o cartãozinho na rua e tal, não sei o que, você não vê, mas funciona.

P/1 – Quais foram os maiores investimentos, então, ainda continuo a falar sobre tecnologia, feitos durante a sua gestão em tecnologia?

R – O maior, sem sombra de dúvida, foi a rede POS. A gente quase triplicou o número de POSs durante a minha gestão. Porque tinha, isso estava atrelado na estratégia que nós todos tínhamos de cartão de débito, de cartão de crédito. Aumentar a capilaridade, aquela coisa, né. Então, esse, com certeza, foi o maior investimento. Além disso, foi feito muito investimento, eu me lembro que o pessoal de tecnologia trabalhou muito legal nisso. Em fazer toda essa parte de dualidade de redes de captura, toda parte, né, da Redecard que você não vê que faz a Redecard que

funciona. Então, vocês já foram no centro de monitoramento aqui, não?

P/1 – Já tiramos fotografia. Fomos lá mas, é aqui, a gente foi aqui no décimo andar, não sei se é aqui.

R – É. Porque tem os painéis, com a rede, com tal, verde, vermelho, tal. Então, hoje tudo monitorado, bonitinho. Então teve muito investimento em tecnologia, sem sombra de dúvida essa parte. A gente fez também muito investimento em trazer o que a gente chama de Inteligência Tecnológica para dentro da Redecard, que isso não pode ser terceirizado. Esse know how, essa inteligência tem que estar com a empresa.

P/1 – Rubén, que novos produtos foram criados durante a sua gestão?

R – Novos produtos criados durante a minha gestão? Puxa vida, a gente teve tanta preocupação com o débito e com os features do débito, que se eu tivesse que destacar um produto eu acho que seria o débito e os features dele. Mas você tem, inclusive, o POS wireless, que a gente já tinha desenvolvido mas não tinha lançado. E que é fundamental para você ter o cartão de débito e o cartão com chip sendo aceito, por exemplo, em restaurante ou posto de gasolina. Que é onde o POS tem que vir até você, né.

P/1 – Hum, hum.

R – Você em um posto de gasolina, você salta do carro? Nem você, nem 78% das mulheres.

P/1 – (Risos).

R – Então, o POS tem que vir até você dentro do carro (risos).

P/1 – (Risos).

R – É, essa é, não tem jeito. Como é que você vai pagar com cartão de débito? Você vai lá dentro? Não vai. Então... As três perguntas já foram há muito tempo.

P/1 – Muito tempo, está vendo? Rubén, que ações específicas foram feitas, durante a sua gestão, para manter, vamos chamar, a fidelidade à marca, se a gente pode chamar assim? E quais foram essas ações?

R – Eu acho que a gente fez muitas ações com emissores. É uma área que trabalhou muito, e acho que hoje trabalha ainda bastante próxima da bandeira, próxima dos emissores, com ações de marketing voltada especificamente para cada um dos bancos e genericamente para toda aceitação. Você tem toda aquela parte também de, nas ações de marketing de final de ano, as ações de marketing do Nordeste, das praias, do litoral. Mas, basicamente, de emissores acho que a gente trabalhou bastante junto com eles, bem próximo, para fazer com que eles emitissem mais cartões. E fizemos um trabalho muito legal, que agora que está dando resultado, que é esse trabalho de tentar aproximar os emissores da Redecard. Tem, acho que tem até hoje o Redecard Day, que você traz o emissor, ele passa um dia aqui, vê como funciona cada uma das áreas. Tem oportunidade de falar com as pessoas, ver apresentações, passa pelas áreas operacionais. Conhece. Então, todas essas ações eu acho que são ações super importantes para poder fazer essa fidelidade dos emissores à marca. E hoje você tem uma situação meio diferente, né. Hoje a marca Mastercard tem uma remuneração melhor. E isso faz diferença. Faz muita diferença.

P/1 – Que ações foram desenvolvidas durante a sua gestão na questão da responsabilidade social, Rubén?

R – Aí você precisava falar com o Irélio.

P/1 – (Risos).

R – Mas essa é uma outra característica da Redecard. A Redecard tem uma vocação muito grande para trabalhos sociais. Tanto o Instituto Credicard, quanto o da Redecard, e o nosso site de voluntariado, né, sempre tem ações. Sempre tem ações. A gente tinha alguns, alguns

trackings de ações feitos pelos próprios funcionários e que a gente apoiava. E, mas é tanta, tanta, tanta coisa, e você sempre via as pessoas participando, em todos os níveis. Todos os níveis. O Irélio é um cara que está sempre apoiando esses eventos, né, a área de recursos humanos. Nós tínhamos uma pessoa que estava, trabalhava especificamente com essas ações. Então, é uma coisa que a gente acredita muito, né (risos). Eu me lembro que, quando, uma vez durante a minha gestão, um acionista me questionou por que desse papel aí, que você está na mão, que esse papel é muito mais caro, etc, etc. E a gente usava aqui 100%, e ainda usa, 100% de papel reciclado. Durante a minha gestão uma coisa que faltava era o extrato. E a gente logo depois conseguiu desenvolver um papel suficientemente com a gramatura adequada para poder imprimir o extrato, que era o único documento que a gente emitia que não era reciclado. E hoje é. Então, eu sinto que a Redecard está, isso é uma coisa que está permeado por toda a companhia. Pelas pessoas, pela companhia. Como as festas, as celebrações. Então isso é uma coisa muito legal. A empresa é muito participativa.

P/1 – Rubén, qual é a grande contribuição que você acredita ter dado à Redecard dentro do ponto de vista de negócio, quanto do ponto de vista das pessoas?

R – Eu sou uma pessoa que eu me dedico muito. Eu faço, tudo o que eu faço ou eu faço bem feito ou eu não faço. E uma das coisas que eu acho que eu ajudei na Redecard é, realmente, a essa parte de ter um pouco de consciência que a gente não vive internamente. A gente tem esses três públicos que a gente tem que atender. Principalmente o senhor cliente, o senhor acionista e o senhor funcionário. E a gente tem que atender os três de forma igual, né. E aí a gente realmente constrói uma empresa. Acho que ajudei um pouquinho nisso, que vale tanto para o profissional e para o pessoal.

P/1 – E qual era a imagem que você tinha da Redecard antes, anteriormente a sua entrada na empresa?

R – Eu acho que eu tinha uma imagem muito correta da Redecard. Eu sempre tive muitos amigos aqui dentro. Puxa, o Anastácio eu conheço deve ter, sei lá, uns 30 anos ou quase (risos). Não. Mas, enfim, o Fleury e eu somos amigos pessoais. Então, tem muita gente que eu conheço aqui. Então, eu tinha uma ideia da Redecard muito próxima da realidade. Eu acho que eu não tive, assim, uma ideia diferente do lado de fora e depois, quando eu entrei, tive outra ideia. Não, acho que eu tive uma ideia muito próxima daquilo que eu encontrei. Uma empresa que valoriza muito as pessoas, que eu também valorizo. Uma empresa muito rentável, de muito sucesso. Que tem uma trajetória de êxito desde a sua formação. Então, essa foi a imagem que eu tinha e se confirmou quando eu entrei.

P/1 – O que é que significou para Redecard estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, Rubén?

R – Ai, olha, isso, isso é uma coisa muito valorizada aqui na companhia. Muito valorizada. Quando eu entrei a gente foi eleito a segunda melhor empresa. Só atrás de Magazine Luiza.

P/1 – (Risos).

R – Aliás, muito minha amiga. E a Redecard tem, isso é muito importante não só para a empresa, não é para a empresa; para as pessoas na Redecard. As pessoas, sabe, elas têm orgulho dessa, desse título, desse, não vou chamar de concurso, mas desse prêmio. Esse prêmio tem um significado especial aqui dentro. E tem coisas aqui, eu acho que vocês vão me perguntar sobre algumas das festas, tal, não sei que lá. Tem uma que é fantástica, fantástica, que é: “Hoje eu vou trabalhar com você.” Quando você trás o teu filho para trabalhar, ele passa o dia aqui. Já começa de manhã cedo, você chega na tua mesa tem um café da manhã para você e para o teu filho. Então você senta, toma café da manhã com ele. Aí ele vê como é que você trabalha. Você vem com a roupa, porque tem a camisa por andar, então você e teu filho com a camisa igual. Eu até trouxe umas fotos. Depois eu mostro para vocês. Essa, essa me chama muito a atenção. Essa marca muito, e acho que marca muito as pessoas aqui também. Essa é muito legal. Então, o ambiente de trabalho é muito bom. E as pessoas valorizam muito isso. E esse prêmio ele tem muito a ver com isso. Ele tem muito a ver com a forma como a empresa cuida dos seus funcionários.

P/1 – Quais são os valores que você percebe que permeiam as relações na Redecard, Rubén?

R – Eu acho que aqui tem um valor de amizade muito grande. Não sei se esse é talvez o maior, mas pode ser que seja. E se você olhar para trás tem por quê, né? Muitas pessoas que estão aqui vieram da Credicard. Houve aquele spin off, naquele momento a parte boa era vista, era a Credicard, né. A Redecard era o acquirer, né. Então, e acho que essa união entre elas, e deve ter sido um trabalho fantástico feito pelo Lywal, né, eu acompanhei de longe, mas isso eu acho que ficou. Eu acho que hoje é uma empresa muito coesa, bastante coesa. Eu acho que a coesão é uma coisa que é muito forte aqui.

P/1 – Rubén, quais foram os grandes aprendizados que você obteve nessa sua fase de vida profissional trabalhando na Redecard?

R – Principalmente de que você com muita determinação consegue vencer as adversidades. Porque a gente não sabia como que estava acontecendo toda essa parte de negociação entre os sócios. A gente não sabia como é que isso podia afetar ou não o futuro da Redecard. E ao mesmo tempo a gente tinha um mandato que era: vamos ganhar mercado, vamos crescer, vamos investir, vamos, e no final do mês tem que dar resultado. Então, tudo isso é, são fatores adversos e que a gente conseguiu vencer com muita determinação, com muito trabalho, com muita luta. E acho que isso, isso é uma coisa que eu já tinha muito forte dentro de mim, e continuo tendo. Eu acho que a Redecard só me mostrou isso com um pouco mais de clareza.

P/1 – Rubén, como é que você, em sua opinião, quais são as grandes transformações no mercado de cartão de crédito desde que você passou a atuar nesse setor?

R – Nossa!

P/1 – (Risos).

R – (Risos). Essa... Ai, ai. Ah, Anastácio.

P/1 – (Risos).

R – Ai, olha, enormes, enormes, mas eu acho também o seguinte: que o Brasil passou por muita transformação. Hoje você não tem mais inflação. Então, na época que começou o cartão você tinha inflação. Era o, isso mudou completamente de figura. Eu me lembro que a gente vendia cartão dizendo isso: “Compre agora, pague depois. Em 40 dias. Coloque seu dinheiro na poupança.” Nossa senhora, quanta gente não fazia isso, né. Colocava o dinheiro na poupança, pagava o cartão e tal. E isso mudou completamente, porque mudou a conjuntura econômica, mudou a estrutura do país. Mudou completamente a parte tecnológica. Hoje você tem chip, wireless, essas coisas todas não existiam no cartão de crédito de antigamente. Enfim, tem muita coisa que mudou. E acho que muita coisa ainda vai mudar. Eu acho que a Redecard tem que estar preparada para o novo modelo que ela vai viver, onde o banking business vai ser feito pelos bancos, e é um negócio de banco. Não é o negócio da Redecard. Mas que isso vai afetar bastante a forma como ela vai ter que passar a se relacionar com o mercado, com os bancos, com os emissores. Então, acho que ainda vem muita mudança por aí, né, vem muita mudança. Ainda acho que a gente vai, sei lá, passar por um, por um período aí de grandes, grandes, grandes mudanças no mercado de cartão de crédito. Ainda não acabou, não. Não acabou, não.

P/1 – E você consegue vislumbrar algumas mudanças?

R – A primeira que eu vejo é dualidade no adquirir. Claramente eu vejo isso, né. Compartilhamento de redes, compartilhamento de infraestrutura. Coisas que fazem sentido do ponto de vista de bem-estar da sociedade, e que fazem sentido para os acionistas das duas redes. E que a gente vai ter que se adequar a esses novos, os novos tempos de um novo modelo, que é diferente do modelo atual. Não é melhor nem pior, é diferente. Ele vai ser tanto melhor ou tanto pior da forma como a gente estiver preparado para encarar. Então, mais ou menos por aí.

P/1 – Como é que você imagina a Redecard daqui a 10 anos?

R – Como é que eu imagino a Redecard daqui a 10 anos? Do ponto de vista da empresa eu não imagino ela muito diferente, não. Do ponto de vista do negócio dela vai estar um pouco diferente, vai estar um pouco diferente. Mas do ponto de vista da empresa, não vejo muita diferença. Não vejo. Eu acho que a gente vai continuar tendo um ambiente de trabalho bom como a gente tem. Acho que a gente vai continuar ganhando dinheiro, vai ser uma empresa rentável, por quê? Porque vai sair uma parte da rentabilidade para outros negócios? Vai. Mas a Redecard vai buscar outra rentabilidade. Ou fazer alguma coisa diferente. Vejo ela trabalhando em outros segmentos que a gente não faz hoje. Até por conta de necessidades que a gente vai ter que estar nesses outros segmentos.

P/1 – Quais?

R – Principalmente small tickets. Eu acho que a gente tem que entrar em outros, em outros segmentos que a gente não está hoje. Porque a economia informal está aí, é uma realidade. Mas essa economia informal gera, por exemplo, celular, né. Tem mais número de celulares do que pessoas economicamente ativas no Brasil. Acho que tem 98 milhões de celulares. Então, fazer transação através de celular é uma coisa que já é uma realidade em alguns países. Então, acho que a Redecard vai estar fazendo isso. Acho que a Redecard vai estar entrando em negócios que ela

hoje não entra. Por exemplo, essa parte toda do seguro médico. É uma dificuldade enorme para eles. E que a Redecard como processadora de transações pode estar fazendo. Então, tem oportunidades mil. E acho que a Redecard vai estar se posicionando nessa direção.

P/1 – E como é que você vê a concorrência nesse mercado?

R – Eu acho que concorrência vai se acirrar. Eu acho que a gente vai ter uma concorrência mais acirrada, porque esse mercado começa, ele continua crescendo, mas ele começa a ter agora um processo de que todo mundo olha para a gente. A gente cresce 30% ao ano, 40% ao ano, 50% ao ano, todo mundo olha. Todo mundo quer falar de cartão. Poder Legislativo, Executivo, Judiciário, todo mundo. Todo mundo se mete. Então, essa é uma coisa que eu acho que vai acirrar mais a concorrência. Você vê que tem várias empresas do mundo, de outros países que não estão aqui, mas que volta e meia você encontra as pessoas aqui no Brasil, estudando o mercado, querendo saber como entra. Os bancos querendo mais e mais entrar no negócio de banking business. Então, eu vejo como uma concorrência acirrada.

P/1 – Como é que você vê, dentro dessa sua análise, a não exclusividade mais hoje de Mastercard com a Redecard?

R – Isso eu não tenho resposta, sinceramente não tenho. E eu não sei qual é o modelo que vai vigorar, entendeu? Eu não sei qual é o modelo que vai vigorar. Se é um modelo onde vai ter, que os acquirers vão ficar abertos para fazer qualquer bandeira. Se é um modelo onde os bancos vão ficar abertos para participar dos acquirers. Tem movimentos recentes aí de compra de bandeira, de compras de bancos e tal. Então, eu acho que é, está tudo muito ainda em movimento. Ainda não tem, assim, uma tendência que você possa dizer: “Ah, não, vai se sedimentar nessa aqui.” E eu já vi, na minha experiência profissional, eu já vi os vários modelos em vários países diferentes. E acho que esses modelos todos eles são válidos. Se você olhar, dizer assim: “Puxa, há 10 anos atrás o modelo que a gente implantou era válido.” Para aquele momento ele era o melhor modelo. Talvez não seja para hoje. Como certamente não foi há 20 anos atrás. Há 20 anos atrás era um outro modelo. Então, eu realmente não sei te dizer o que é que vai ser. Porque se eu tivesse essa resposta eu já estava investindo nesse negócio lá na frente, né.

P/1 – (Risos).

R – Mas não tenho, não.

P/1 – Rubén, por que a saída da Redecard?

R – A saída da Redecard não foi por minha livre e espontânea vontade. A saída da Redecard foi o seguinte: resultou na venda da Orbitall. Aquela negociação dos sócios. Os três bancos na Credicard, o Itaú e o Citi compraram a parte do Unibanco. E fizeram o split da companhia, que aliás aconteceu há dois meses atrás. Dividiram a empresa em dois. E nesse momento como parte da negociação, o contrato de gestão que o Citi tinha nas três empresas deixou de existir. E a gente foi para o modelo onde não teria mais o Citibank como gestor. Seria uma gestão compartilhada. Aí o Citi me levou de volta para o Citi e eu fiquei como representante do Citi, junto com o Gilberto, no conselho de administração. E, funcionário do Citi, né, obviamente. Já não participando da administração. Aí já hoje nós temos uma administração colegiada. Entre o conselho dos três acionistas, quatro com a Mastercard. Então, se você perguntar, você estava, já era o momento de sair? Não era. Tinha muita coisa ainda para fazer. Mas foi por força dessa circunstância.

P/1 – Rubén, e a venda da Orbitall, qual era, eu quero, duas perguntas que eu queria que você respondesse: qual é o negócio da Orbitall e por que a necessidade da venda da Orbitall?

R – O negócio da Orbitall basicamente é processamento. Aí se você me perguntar qual é a necessidade? Eu vou te dizer que, na minha visão, modesto, não havia necessidade de vender. Não teria vendido. Se a decisão fosse minha eu não teria vendido.

P/1 – Por que?

R – Porque eu acho que nesse negócio de cartão, você precisa ter o processador, entendeu? É um negócio de volume, é um negócio de escala, é um negócio que você precisa ter time to market, né. Então eu, realmente, eu não teria vendido. Mas aí foi uma decisão de sócio, de acionista. Uma decisão da administração. Então, nós da Redecard, quer dizer, a administração da Redecard agora vai, continua processando na Orbitall. O dia que não processar na Orbitall processar em outro processador vai ter sempre opções de processamento aí a sua escolha. Mas eu estou olhando do ponto de vista de acionista agora. Eu não teria vendido. Acho que, estrategicamente, eu continuaria com o meu processamento em uma empresa separada. Mas a decisão do banco, do Citi, foi outra, né.

P/1 – Como é que você avalia o impacto da sua passagem pela Redecard, tanto na sua vida pessoal como na profissional?

R – Ah, foi muito positivo. Eu acho que as experiências até hoje para mim foram sempre muito positivas. Eu sou hoje uma pessoa muito melhor do que era em 2003 quando eu entrei na Redecard. E que era uma pessoa muito melhor em 2003 do que fui. Então, do ponto de vista pessoal eu digo que foi muito bom. Do ponto de vista profissional, como te disse, aprendi muito. Tive uma, um tempo de quase dois anos aí de um trabalho bastante intenso. Bastante intenso. É onde a gente tinha que fazer todo esse processo do dia a dia, e sem saber direito o que é que ia acontecer. Porque as negociações estavam acontecendo e a gente, certo, acho até que foi certo isso, a administração não sabia o que estava acontecendo. O que foi bom. Porque a gente se preocupou em fazer o nosso negócio acontecer. Então, eu avalio que foi muito positivo, muito positivo.

P/1 – Rubén, com a sua saída da Redecard, você voltou para o Citi, e você voltou para fazer o que no Citi?

R – Eu voltei para fazer o que eles chamam de business development. O que é que é isso? Eu cuido das parcerias e das alianças. Por isso que eu fiquei cuidando da Redecard, que é uma parceria, é uma joint venture que a gente ainda não tem no Brasil. E eu cuido do que são os novos canais no banco. Toda essa parte de co-branding a parte de compras de portfólio. Business development, parcerias, isso está comigo, que é uma coisa nova para mim, né. Eu não tinha feito isso na minha vida, na minha vida passada. Se bem que eu fiz muitas negociações para parcerias, mas não especificamente isso. E que está sendo muito gostoso. Muito bom, muito bom. E uma coisa nova para o banco também.

P/1 – Rubén, qual é o seu maior sonho?

R – Meu maior sonho? Puxa vida. Na realidade o meu maior sonho eu estou, eu estou construindo ele a cada dia. Eu agora lá vem aqui um pouquinho do eu pessoal. Eu sou um cara que eu busco ser feliz. E cada dia eu estou construindo um pouquinho mais o meu caminho para chegar lá. Então, eu tenho uma família maravilhosa. Tenho filhos maravilhosos. Minha esposa é fantástica. Eu tenho uma fazenda que é um sonho, entendeu? Não é um fazendão, mas é uma fazenda ótima. Onde eu produzo os meu bichinhos, onde eu passo meus finais de semana. Eu vou te ser sincero, eu tenho só motivos para agradecer. Então, do ponto de vista pessoal não estou realizado ainda, porque o dia que você realizar, para. Então eu sou um cara que eu sou muito exigente comigo mesmo, com as coisas, com o que eu faço, com o que eu quero, com tudo. Então isso é bom. Porque vai me levando cada vez mais para a frente. Mas o meu, o meu objetivo é ser feliz. E acho que cada dia eu estou entendendo mais que esse negócio (risos), entendeu, você tem que construir de uma forma diferente. Tem que relevar uma série de coisas e tal, para atingir esse caminho aí. Eu lembro, quando eu falo isso eu lembro da Luiza. A Luiza tem um negócio que ela diz assim: “Você quer ser feliz ou quer ter razão?” Então, eu nesse momento eu não quero ter razão, nesse momento eu quero ser feliz.

P/1 – Rubén, o que é que você acha da Redecard estar comemorando seus 10 anos de existência colhendo depoimento de seus funcionários e ex-funcionários?

R – Eu acho muito bacana. Eu acho muito legal. Gente, realmente estão de parabéns. Porque você resgata essa história, você, entendeu? Eu sei que eu participei de um período muito pequeno da Redecard. Mas imagino as pessoas que estão aqui desde o começo, né. No momento que elas estão falando e contando e aí elas se lembram do que viveram, né, da emoção que sentiram naquele momento, das dificuldades, da superação das dificuldades. Deve ser uma coisa muito legal. Então, eu acho muito bacana isso que vocês estão fazendo. Eu acho muito bacana. A Redecard está de parabéns com isso. Eu acho legal trazerem as pessoas que participaram dessa história para reconstruir esse quebra-cabeça. Fazer esse mosaico que vai contar a história dos 10 anos da Redecard. Eu acho muito legal. Está de parabéns.

P/1 – E para finalizar: o que é que você achou de ter participado dessa entrevista?

R – Eu achei um pouco difícil. Difícil. Você estava querendo entrar muito nas coisas mais difíceis, mas, assim. Não, achei muito legal. Não, não se preocupe, não se preocupe.

P/1 – (Risos).

R – E, não sério, muito bom, muito bom. Depois eu quero até uma cópia.

P/1 – Não, você vai receber (risos).

R – Porque eu falei coisas aqui que nem eu me lembrava mais. Então, obrigado.

P/1 – Você vai receber. Muito obrigada pela sua participação. E foi muito rico para a gente (risos).

R – Que bom, que bom, maravilha.

--- FIM DA ENTREVISTA ---