

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)

Aprendi trabalhando

História de [Edson Luiz dos Santos](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

Redecard

Depoimento de Edson Luiz dos Santos

Entrevistado por Rodrigo de Godoy e Sueli Andrade

São Paulo, 15 de agosto de 2006

Realização Museu da Pessoa

Código: REDE_HV0015

Transcrito por Luisa Fioravanti

Revisado por Joice Yumi Matsunaga

P/1 – Bom dia Edison, para começar, eu queria que você dissesse o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Edson Luiz dos Santos, eu nasci em 19 de junho de 1956 em São Paulo, capital.

P/1 – E qual o nome dos seus pais?

R – Meu pai é Olavo Virgílio dos Santos e minha mãe Albina Amélia dos Santos.

P/1 – São de São Paulo mesmo?

R – Meu pai nasceu em Itajaí, Santa Catarina e minha mãe é paulistana também, São Paulo, capital.

P/1 – E qual a atividade deles?

R – O meu pai, a última atividade dele era mecânico de máquina de escritório e minha mãe sempre foi de casa, costurava e cuidava do lar.

P/1 – E você tem irmãos?

R – Tenho. Tenho quatro irmãos. Na verdade éramos cinco, mas a Roseli faleceu ainda era bebê. Eu sou o mais velho, tem logo depois de mim a Vera, depois a ngela e o caçula João Carlos.

P/1 – E você passou a sua infância em São Paulo mesmo?

R – A maior parte do tempo. Tem uma parte da minha infância, que eu não tenho memória, mas quando meu pai, depois de ter nascido a Vera, nós mudamos para o Sul, voltamos para Itajaí, meu pai voltou para Itajaí, lá nasceu a Roseli, mas ela faleceu bebê, ainda bebê, meu pai ficou muito chateado e voltou para São Paulo e nunca mais saiu de São Paulo.

P/1 – Então as suas memórias de infância são de São Paulo?

R – São de São Paulo.

P/1 – E em que bairro vocês moravam?

R – Aqui.

P/1 – Aqui mesmo?

R – Aqui. Eu vivi aqui, eu estudei aqui a maior parte do tempo, até os oito anos, nove, até quase os dez anos de idade eu frequentava este bairro. Eu conhecia muito bem isto daqui.

P/1 – E como era aqui, o Itaim Bibi, na sua infância?

R – (RISOS) Era muito engraçado! Tem algumas histórias interessantes. Eu morava aqui na Rua Salvador Cardoso, aqui atrás e naquela época o prédio mais alto que existia era um relógio, que ainda existe, não dá para ver, mas ainda existe. Ele está num prédio onde tem um colégio. Chamava-se naquela época Liceu Eduardo Prado, era um colégio muito famoso que ficava no final da Rua Tabapuã e era a parte mais alta. De qualquer lugar do bairro você podia ver as horas facilmente, era só olhar para lá, eu via isso. Aqui, essa região eram chácaras, não existia, evidentemente, avenida, existia uma rua que foi construída quando eu tinha, por aí, oito, nove anos. Essa rua, que não era calçada, ela dava acesso a umas chácaras, aqui nessa região, mais ou menos por aqui, existia uma antena retransmissora da TV Rádio Record, era muito interessante. Essa chácara, essa antena era rodeada de pitangueiras. Eu me lembro que a molecada pulava a cerca para roubar pitangas, claro, e o pessoal ficava cuidando, de vez em quando alguém dizia que tinha levado um tiro de sal, eu nunca pulei essa cerca. Eu me lembro bem disso porque, onde é a Faria Lima, que ela ainda não existia, foi construído um colégio onde eu estudei meu segundo ano do primário, segundo e terceiro ano do primário eu estudei aqui. Esse colégio depois que surgiu, era um colégio estadual. Com a construção da Faria Lima, o colégio desapareceu. É muito interessante. Antes disso, antes desse colégio, eu estudava, eu estudei o meu primeiro ano, no antigo ginásio, né, ainda existe o colégio, mas eu não me lembro o nome dele agora, subindo estas ruas aqui, perto da onde existia um depósito do Mappin. Esse depósito do Mappin se transformou hoje no que é aquele supermercado aqui em cima. Em frente dele tem um colégio onde eu estudei o primeiro ano. Era aí.

P/1 – E quais as brincadeiras que vocês, seus amigos, seus irmãos, tinham nesse período? Porque aqui era um bairro com bastante verde, era outro esquema, né?

R – Era era. Onde é o buffet, é, ah, como era o nome daquele buffet aqui atrás muito famoso, ali na Horácio Lafér, onde era o buffet eu jogava bolinha de gude. Nesse quarteirão tem três coisas muito interessantes, tem uma biblioteca infantil, era hábito nosso. A gente voltava do colégio, almoçava e depois ia fazer lição na biblioteca. Então a gente ia para a biblioteca, era obrigatório uma hora de estudo, ali a gente fazia lição de casa e depois brincava nas dependências da biblioteca, ali tinha de tudo. Tinha época em que você fazia trabalho com ceras, com argila, mas, quando não tinha nada, a gente, bolinhas, eu jogava ping-pong, bolinha de gude, essas coisas de moleque. Era muito interessante. Era onde toda a garotada se encontrava depois do colégio. Mas no fim de semana, como sempre teve aqui os campos de futebol de várzea, na minha época tinha um pouco mais de campos, eu vivia, no sábado, eu gostava muito de ir no Flor do Itaim, que existe até hoje e aos domingos eu, teve uma época que eu fui mascote do Marítimo Futebol Clube, que ainda existe até hoje, mas o campo que eu mais gostava era o Campo do Itororó, um campo cercado por muito eucalipto, por muito verde. Era uma época muito gostosa, muito gostosa. Como tinha muito mato por aqui, existia de fato, eu saía muitas vezes para caçar com o meu pai.

P/1 – Aqui mesmo?

R – Aqui embaixo!

P/1 – Caçar o quê?

R – Passarinho (RISOS). O meu pai gostava muito de caça, então ele tinha duas espingardas, daquelas que você carregava os cartuchos em casa. Ele fazia toda a carga fabricada em casa, quer dizer, você comprava o cartucho, a espoleta e montava o cartucho em casa, o meu pai fazia isso e, às vezes, saía para experimentar, evidentemente que era mais uma brincadeira. Ele, quando saía para caçar, saía ou para pescar, saía com o pessoal do bairro, né, para fazer isso. Esse era um bairro muito cheio de coisas para fazer, mas a gente era muito moleque, não vivia muito tempo na rua, não. A minha mãe não gostava de ver a gente muito na rua. Mas no campo de futebol era muito fácil porque não tinha que ir para a rua, porque no fundo da minha casa era mato. Então o quintal se misturava com um pouco de mato e logo vinha os campos de futebol, então eu saía no fundo de casa, não tinha que ir para rua.

P/1 – E teve algum fato marcante na sua infância, ou alguns fatos, que você se lembre? Desse período, dessa infância ainda até dez anos?

R – Ah, o convívio com a família. A família era, o meu avô teve oito filhos, nós morávamos juntos com meus avós nessa fase. Eu acredito que foi logo depois que a gente voltou, eu não tenho a memória de Santa Catarina, mas logo depois que meus pais voltaram de Santa Catarina, eu acho que a gente viveu na mesma casa que meus avós. Os meus avós tiveram oito filhos, quatro eram excepcionais, dois vivem até hoje no mesmo bairro. Então a casa era muito cheia. Meu pai, tínhamos só dois filhos, meu pai só tinha dois filhos nessa época, depois nasceram a ngela e o João Carlos, nasceram aqui. Então era uma casa muito cheia de gente e meu avô adorava fazer festas. E, quando ele fazia, todos os filhos vinham para casa, então a minha avó fazia macarrão, a gente ajudava a fazer o macarrão, era feito em casa, né, e fim de semana de festa. Dia das mães, por

exemplo, era feijoadada, era a tradicional feijoadada, no Natal e Ano Novo eram festas fantásticas. Começava com um capeletti, uma sopa de capeletti e depois você brincava e era muito gostoso porque, como vinha a família toda, vinha todos os primos, era muita gente, era muito divertido, muito divertido. Todas as festas eram fantásticas! E tinha as festas tradicionais, tinha o Dia das mães, o Dia dos pais, Natal, Ano Novo, isso era marcante. Fora da família, o que marcava era o fim de semana, o futebol e o bairro em si. Até hoje na Horácio Lafer, na Horácio Lafer quase com a Lopes Neto tem uma árvore muito grande, ela tomou conta da, ela tem um tronco muito grande. É uma seringueira, eu via essa árvore pequenininha, né? Então é muito engraçado você passar na frente e ver aquela seringueira e ficar imaginando o que eles vão fazer com ela, exatamente em frente ao Buffet Torres, esse é o Buffet onde. Quando não existia a gente jogava bolinha de gude porque em frente existiam quatro sobrados e em um deles morava um amigo meu, amigo de escola, Ricardo. Então eu ia muito na casa dele, ele ia muito na minha casa, era muito perto, ele tinha bicicleta, eu não tinha, então eu andava de bicicleta lá, escondido da minha mãe. Era uma fase interessante.

R – E aí, bom, colégio, isso tudo você disse que sempre foi aqui pelo bairro, né?

P/1 – Até os nove ou dez anos. Daí nós mudamos para Santo Amaro, mais para um bairro chamado Campo Grande e lá fiz o meu quarto ano, é, eu fiz o segundo e o terceiro aqui, fiz o quarto ano primário, o antigo quinto ano ou Admissão, o cursinho de Admissão. A gente fazia curso de Admissão para ir para o ginásio! O Primário você, mas para o Ginásio você tinha menos mais vagas, né, então você tinha que se submeter a um curso de Admissão, uma espécie de vestibular. Eu fiz isso e fiz os quatro anos de Ginásio lá no Campo Grande e também o Colégio, um colégio chamado Isaltino de Mello, lá eu fiz o Ginásio e o Colégio, sempre em colégio estadual.

R – E como que era essa rotina escolar nesse período? Como era a sua relação com os colegas, com a escola mesmo?

P/1 – Ah, eu era, eu acho que eu era meio patinho feio no colégio. Eu não tinha muitos amigos, tinha poucos amigos, eu acho que eu era meio chatinho, eu acho, né? Eu não tenho amigos dessa época, eu não tenho amigos da infância. O pessoal aqui do bairro, eu encontrei um japonês, depois de muito tempo a gente estudou junto no colégio lá em Santo Amaro. O pessoal do ginásio e do colégio eu encontrei alguns depois na vida profissional, mas a gente nunca teve, nunca fez um laço de amizade que permanecesse. Acho muito interessante. É uma pena, eu queria ter encontrado muitos desses amigos, Willian, o Ricardo daqui, algumas pessoas que a gente teve contato. Eu era da época da calça Lee, do tênis, da moto, mas eu não pude ter a moto, eu demorei muito tempo para ter a moto, eu não curtia tanto música, então Rock'n Roll não era meu forte, hoje é (RISOS). Logo depois eu comecei a trabalhar, então eu dividia muito o tempo com trabalho e com a escola. Quando nós mudamos para cá, a vida era mais difícil, era mais complicada. O meu pai tinha tido, ele tinha feito um investimento numa empresa, a tentativa era de, numa sociedade, numa empresa de zincagem e cromação, mas ele tomou um tombo, então ele perdeu uma casa, perdeu os negócios. Então a nossa ida para lá foi uma espécie de recomeço. “Vamos recomeçar, mas recomeçar em outro lugar.” Eu tive que morar numa casa que não tinha água encanada, então era uma novidade interessante. Não que aqui a gente tivesse muito conforto, não, a gente nunca teve grandes confortos, mas morar numa casa que não tinha água encanada era uma experiência diferente. Não tinha piso na verdade, o piso era um contrapiso, era uma casa que foi construída, não foi acabada, mas era o que a gente podia, então a gente morou nessa casa por algum tempo. Nós mesmos acabamos, o meu pai que acabou construindo o encanamento, e construiu, e encanamento e depois de alguns meses de trabalho a gente passou a ter água encanada. Mas, antes disso, era o meu trabalho encher um barril de água de manhã e à tarde, eu ia buscar no vizinho, no poço, enchia e a gente tirava. Eu me lembro disso, é uma experiência diferente, interessante. Então, quando eu comecei a trabalhar, era um mundo totalmente diferente, o trabalho era. Na verdade, eu não comecei a trabalhar nessa empresa, eu trabalhava em casa. Era assim, meu pai sempre gostou de ter uma coisa em casa, então nós sempre tivemos horta, desde que eu me mudei daqui sempre tivemos horta e, evidentemente, quem cuidava da horta era o mais velho, eu, né, que cuidava da horta. Quando nós construímos a nossa casa na mesma rua, nós mudamos para lá porque meu pai tinha um terreno nessa rua e nós construímos uma casa nessa rua, eu ajudei na construção, meu pai trabalhou na construção. Essa fase também foi muito interessante porque nos fins de semana era muito comum minha mãe vir com os meus irmãos para a casa do meu avô e eu e meu pai ficávamos em casa, eu adorava isso porque eu e ele trabalhávamos na casa. Então a gente fez tudo, raspar piso, raspar taco, a colocar mármore no chão, levantar parede, eu ajudava, era muito divertido. Depois que nós construímos essa casa, no terreno do lado, era um terreno, era quase uma microfazenda e meu pai gostava tanto que metade do terreno a gente criava galinha, pato, até um porco foi engordado lá em casa, coelho, frango de corte. Era algo que não só a gente comercializava muito pouco, mas era da onde tirava muito alimento para a gente, pô, tinha frango, daquele tempo que você não comprava frango congelado, entendeu? Que a embalagem do frango era pena, que você tinha que tirar, era divertido. Eu acho que hoje não é, mas naquela época era divertido e no restante do terreno nós tínhamos horta, era uma coisa engraçada, as folhas que sobravam da horta e algumas que eu ia buscar na quitanda, o meu trabalho, eu me lembro disso, era picar essas folhas, misturar na ração e dar para os frangos para engordar frango rapidamente. Era muito interessante. Claro que tinha que limpar tudo. E nós tínhamos, onde a gente foi morar, não tinha uma coleta muito regular de lixo, mas meu pai era uma pessoa muito organizada, muito interessante. Então nós tínhamos fossas que nós construímos, buraco que nós construímos e a gente tinha o hábito de jogar o lixo no buraco e tapar. Depois que você enchia um lixo desse, era um ótimo lugar para você plantar cana. Eu plantava, eu tinha, o lixo orgânico que você jogava lá você via como adubo, então a cana e o milho cresciam de uma maneira impressionante. Então eu aprendi muito disso. Aprendi a trabalhar com enxada, com pá, com colher de pedreiro, eu aprendi muito. E quando eu fui trabalhar eu, evidentemente, aí eu já tinha dezesseis anos, eu deixei um pouco disso e meu irmão que ficou cuidando (RISOS) das coisas. O mais difícil para mim era cuidar do porco. Esse me incomodou muito, tinha que dar banho todos os dias porque o bicho era limpinho, ele vivia num lugar não cimentado porque a gente construiu, claro que sujava, então ele tomava banho de manhã e à tarde todo o dia, todo dia, então aquilo vivia sempre limpo, não era nada que incomodava, não podia incomodar nem a gente nem aos vizinhos. Então eu vivi essa fase de microfazenda e aprendi muita coisa com ele. Aprendi muita coisa com meu pai por conta disso, acho que ele foi o meu grande professor, foi um excelente professor.

P/1 – E para se divertir, Edson, nessa sua época de adolescente, o que você fazia?

R – O de sempre, né, bicicleta que era difícil. A minha bicicleta, bicicleta e moto foram os meus problemas. Eu adorava bicicleta e moto, sempre adorei, mas minha mãe se apavorava com a ideia de que eu pudesse me machucar de bicicleta. Eu tenho uma marca (RISOS), a única que eu tenho até hoje, eu tentei esconder dela, mas apareceu, foi uma queda de bicicleta, mas besteira. Mas eu acabei tendo uma bicicleta. Era bicicleta,

pipa, jogar bola, bolinha de gude, eram as diversões. A gente fabricava os nossos brinquedos, isso é uma coisa interessante. Um dos brinquedos que era muito interessante era quando você conseguia, lata, filtros de óleo, principalmente de caminhão, os filtros de óleo eram latas assim desse tamanho furadas no centro, então você fazia carrinhos de lata de óleo, de filtros de óleo, já viu isso?

R – Não.

P/1 – Imagine uma lata toda cheia de furinhos porque o filtro era todo furado, furado no meio, mas pesado porque tinha o elemento filtrante já embarcado de óleo, então pesado, mas seco. Então você juntava essas latas e fazia um eixo e juntava uma na outra com arame, então era muito engraçado você passear com aquelas latas fazendo curvas, era o carrinho. O nosso carrinho era assim. Ou então, quando você conseguia uma borracha, a borracha que faz como se fosse o pneu de, por exemplo, carrinho de feira, sabe aquela rodinha? Tem uma borracha. Então quando você tirava aquilo ou ganhava aquilo ou arrumava em algum lugar, aquilo era uma rodinha, certo? O que você fazia? Uma haste de madeira, na ponta da madeira você amarrava um arame e esse arame fazia uma curva, então você rodava aquela rodinha e com esse arame você conseguia levar. Esse é um brinquedo, você já viu isso, não?

P/1 – Sim, sim.

R – Então era um brinquedo muito natural. Nós fazíamos as nossas pipas, claro. A época do cerol apareceu, também tinha o cerol, eu nunca fui muito bem em pipa, eu sempre perdia as minhas. E jogar bola, jogar bolinha de gude era a diversão da turma.

P/1 – E você frequentava algum lugar nessa sua adolescência, não sei, algum cinema, algum clube?

R – Não, era muito, não tinha muitos recursos, era pobre, muito pobre, não tinha muitos recursos, então nós vivíamos muito em família e no bairro, quando na adolescência, para ter a minha calça Lee já era muito difícil, então, era difícil, era uma coisa assim, era você in ou out se você tinha uma calça Lee, camisa branca e o tênis. E a calça Lee era algo a ser conquistada, era muito difícil. A maioria das calças era contrabandeada, era muito engraçado. Eu não tinha a moto, era a minha paixão. Eu não podia jogar tênis, eu gostava muito de tênis, mas só fui ter contato com esporte para valer quase com trinta anos de idade, mas eu gostava disso e não tinha recurso para isso. Então adolescência era os bailinhos que a gente promovia, né? Então sempre tinha alguém promovendo um baile. Então era fácil, você tinha um quintal, jogava uma lona por cima, alguém trazia a estroboscópica, o outro trazia a luz negra, você convidava quem tinha, tá certo? (RISOS) Eventualmente tinha alguém com uma banda, então a gente fazia um conjunto. Eu nunca me esqueço, um dia, em casa, nós tiramos tudo da sala, dos quartos, tiramos tudo de uma sala e de um quarto, tinha uma varanda e trouxemos uma banda de Rock. O Willian tinha uma banda, a gente trouxe a banda e fizemos uma festa. Eu quase matei o meu pai de desgosto (RISOS). Primeiro, porque era Rock e o barulho era terrível, ensurdecedor. Mas era muito comum, a gente jogava a lona no quintal, no fundo, o pessoal trazia o que tinha que trazer. Trazia as pick-ups, as caixas de som e faziam os bailes. Se você tinha uma luz negra e um estroboscópio, um globo, a festa era, claro, regada a Cuba-Libre (RISOS), Coca-cola e Rum, é isso que a gente tomava nessa época. Era muito interessante.

R – E aí o seu primeiro emprego você teve aos dezesseis, dezessete anos?

P/1 – Dezesseis anos.

R – Que foi onde?

P/1 – Na Telefunken. A AEG-Telefunken fabricava rádios e televisores. Era perto de casa, relativamente perto de casa. Tomava um ônibus para ir trabalhar. Fiquei dois anos nessa empresa, na área de Recursos Humanos. Eu, rapidamente, fui promovido, eu era um office-boy que tinha aprendido com o pai algumas coisas como honra, ética, trabalhar duro, fazer certo pela primeira vez, eu já tinha noções de qualidade. Porque meu pai falava muito, ele ensinava muita coisa. Então eu fui para o emprego sem vício nenhum e eu trabalhava bastante, eu gostava bastante de trabalhar. Então logo viram um garoto que trabalhava bastante, era dedicado, logo promoveram. Então eu fui promovido rapidamente. Eu trabalhava na folha de pagamento. Dois anos depois, eu saí dessa empresa e fui trabalhar numa empresa francesa chamada Telemecanique, também na área de Recursos Humanos cuidando da folha de pagamento, uma experiência interessante. Daí eu entrei na faculdade. A faculdade, a decisão do que fazer era muito complicada. Quando eu comecei a fazer, terminei o Ginásio, eu tive a ideia, não sei se, acho que provavelmente influenciado pelo meu pai, de tentar entrar no Exército, mas não no Exército, eu nem servia Exército para te dizer a verdade, entrar na Escola Preparatória de Cadetes do Exército. Uma escola que ficava em Campinas, fica ainda em Campinas, para depois fazer a Escola de Cadetes em Agulhas Negras no Rio de Janeiro. A ideia de entrar no Exército era muito mais para aproveitar o sistema de ensino e talvez fazer uma carreira militar. Eu não sei da onde surgiu a ideia, se foi só influência do meu pai ou que eu fiquei empolgado com a ideia. Meu pai nessa época trabalhava no que eles chamavam de caixa beneficente da polícia militar. Eu poderia fazer uma carreira na Polícia Militar, mas não gostava da ideia de jeito nenhum. Opções de fazer Marinha ou Aeronáutica. A Aeronáutica estava recrutando muita gente, a Marinha também, mas não me empolgava, a ideia de fazer, se eu fosse fazer uma carreira militar seria Exército. Então eu fiz três exames, eu me preparei para três exames, quando eu terminei o primeiro ano do colégio, o segundo, o terceiro ano do colégio eu fiz exame para a Escola de Cadetes. Para você ter uma ideia, nessa época era muito mais difícil você entrar para a Escola de Cadetes do que entrar numa faculdade. Eu me lembro que, no último exame, o meu número de inscrição era vinte e três mil e qualquer coisa. Eram duzentas vagas para o Brasil inteiro. Você pode ter uma ideia da dificuldade. Quando eu fiz o último exame, eu fiz já torcendo para não entrar, eu não queria mais. Eu acordei e percebi que meu negócio não era carreira militar, de jeito nenhum. E aí eu escolhi Administração. Eu estava entre Engenharia ou Administração e acabei optando por Administração. Nem fiz cursinho. Eu terminei o Ginásio. Acho que, de tanto me preparar para a Escola de Cadetes, eu prestei vestibular e passei. A faculdade era uma faculdade pequena, mais próxima de mim e ela tinha algo mais que eu gostei muito e usei muito. Ela tinha um curso que começava às cinco e meia da tarde. Era um curso vespertino, você estudava das cinco e meia às oito. Eu fiz um acordo com a Telemecanique. Como era Recursos Humanos e tinha fábrica, a fábrica entrava às sete horas, o escritório entrava às oito. Então eu fiz uma coisa, entrava às sete e saía às quatro e meia, enquanto o

pessoal entrava às oito e saía às cinco e meia. Eu saía às quatro e meia. Era fácil pegar um ônibus e ir para a escola, ir para a faculdade. Fazia a faculdade das cinco e meia às oito, nove horas eu já estava em casa, então eu jantava e dava para estudar. Então eu fiz três anos, quatro anos assim. No último ano que era um horário diferenciado, mas você tinha que compensar das cinco e meia às oito, não dava o tempo certo, você tinha que compensar isso aos sábados. Então, sábado, a aula começava às sete e meia da manhã e ia até meio dia e meia, todo o sábado. Então era uma vida diferente, uma escola diferente. Uma escola nova, tinha um corpo docente muito bom. Os professores eram formados na GV. Eu estudei com o Celso Antunes. Eu aprendi, além de Geografia Política, eu aprendi muito de Didática com ele. Esse foi um grande professor meu de Didática, aprendi muito com ele. Estudei com o Bonini, estudei com professores, são conhecidos e famosos, mas a escola não era famosa. Acho que ela estava começando, eu nem sei dizer se ela ainda existe, alguém me disse que sim, que existe.

P/1 – Qual o nome?

R – Faculdade Paulo Eiró, do Instituto Costa Braga. Eu acho que o Instituto continua, não sei se a faculdade tem o mesmo nome; não está no mesmo lugar, ela estava ali em Santo Amaro, no final da Avenida Santo Amaro. Hoje, me parece que ela está na Marginal, nas Nações Unidas, perto do Rio Pinheiros, na Marginal do Rio Pinheiros. Mas foi uma faculdade interessante, foi gostoso ter feito. Mas uma coisa aconteceu: meu pai faleceu no meio disso, foi uma coisa um pouco complicada o falecimento do meu pai, faleceu de acidente. E em casa todo mundo olhou para mim como se eu fosse o arrimo de família; eu acho que nunca fui arrimo, de fato não. A família foi se adaptando, todo mundo começou a trabalhar, a gente foi ajudando. Com os recursos que a minha mãe tinha, dava para a gente viver. A gente tinha uma vida simples, tinha a casa própria, então a vida era relativamente simples; claro, nós tínhamos que trabalhar para pagar nossa faculdade, até aí tudo bem. Na verdade, minha mãe segurou a barra da minha faculdade por quase um ano. Eu acho que foi no segundo ano quando meu pai faleceu, segundo ou terceiro. Eu decidi que eu tinha que mudar de área. Eu queria terminar a faculdade em Finanças, não em Recursos Humanos. Isso é uma decisão muito dura, você mudar de carreira, então, é realmente muito difícil. Então eu saí da Telemecanique, fiquei dando aula particular para poder botar gasolina no carro e fumar, porque eu fumava e tinha que comprar cigarro. O restante é minha mãe que contribuía. Minha mãe pagou a faculdade acho que durante uns oito meses – eu paguei o que meu fundo de garantia deu conta, depois minha mãe ajudou. Aí, no finalzinho do terceiro ano, eu consegui meu estágio. Essa foi uma virada. Eu consegui um estágio, eu não consegui emprego em Finanças, porque eu não tinha experiência. Naquela época, você contratava as pessoas por experiência, não pelo potencial. Eu ia procurar emprego e as pessoas me ofereciam um salário melhor para eu trabalhar em Recursos Humanos, no Departamento Pessoal. E eu dizia: “Não. Eu ganho menos, mas em Finanças”. Eu só consegui mesmo quando eu consegui o estágio, esse estágio foi na Petrobras, eu fiquei seis meses no quarto ano, os primeiros seis meses fazendo estágio na Petrobras – e aí era uma vida complicadinha. Porque foi na refinaria de Capuava, lá em Mauá, muito longe – a distância era mais ou menos trinta quilômetros, se fosse de carro, mas não dava para ir de carro, a gasolina, não dava para pagar a gasolina. No estágio você ganhava menos de um salário mínimo, então o estágio era uma forma de você investir na tua carreira, né, não de ganhar dinheiro, claro. Então eu tinha uma vida complicada. Eu pegava muitas vezes o ônibus, ia até a estação do metrô, pegava o metrô até a Estação da Luz e lá pegava o trem até Mauá. Depois de alguns dias, claro, eu comecei a pegar o ônibus da empresa; só que eu pegava o ônibus de casa, ia até o metrô, metrô até a Vila Mariana e lá eu pegava o ônibus da empresa, que me deixava na Refinaria. Eu saía mais cedo para poder fazer a faculdade, claro, então o último ano o horário era sete horas, sete e meia da noite. Então eu saía mais cedo, não podia pegar o ônibus da empresa, pegava o trem até a Estação da Luz, metrô até Jabaquara, ônibus até em casa. Eu tomava um lanche, pegava o ônibus e ia até a escola. Era difícil, mas foi muito importante. Claro que, no final do estágio, você não aguenta mais, aí você vai de carro até a Vila Mariana. Acordou tarde – porque acordar cinco horas, cinco e meia da manhã... –, acordou tarde, aí pegava o carro e ia direto. Aí era duro, porque dirigir trinta quilômetros para ir e para voltar num Fusquinha, tentando economizar gasolina... (RISOS) Não era muito fácil. Mas o estágio foi maravilhoso, porque logo quando eu terminei o estágio, por conta de ter o estágio como uma bagagem, como currículo, eu fui trabalhar numa empresa que não existe mais, que se chamava TGC, Têxtil Gabriel Calfát. A Calfát era famosa naquela época porque fabricava lençóis, lençóis Calfát era algo assim, de um preço diferenciado. E tinha uma propaganda na televisão que todo mundo se lembra – os da minha época se lembram – Machu Picchu, umas propagandas fantásticas. O pessoal acima de quarenta se lembra disto. Eu trabalhei nove meses nessa empresa, foi terrível, a empresa... Quando eu trabalhei nela, eu jurei que nunca mais trabalharia numa empresa brasileira – claro, mudei de ideia, mas era difícil naquela época você trabalhar em empresa brasileira, não eram muito bem organizadas e era difícil, muito difícil. Essa empresa era familiar, as decisões eram muito complicadas, eu fiquei nove meses lá. Foi um trampolim só para poder ir para a verdadeira escola. Aí sim eu entrei numa verdadeira escola, que foi a Philip Morris. Aí eu fui trabalhar na Philip Morris como analista e lá eu fiquei onze anos. Nesses onze anos eu tive uma carreira fantástica, porque eu tive dez cargos diferentes. Então eu aproveitei todas as oportunidades para aprender coisas diferentes em Finanças. Então eu passei por todas as áreas de Finanças. É de lá que eu tenho a... eu diria que a minha faculdade foi a Philip Morris; a Paulo Eiró foi a forma de pegar o canudo (RISOS). Eu sempre fui pragmático, aprendi trabalhando; foi assim que eu aprendi com o meu pai, trabalhando E foi assim que eu aprendi minha carreira, lá na Philip Morris.

P/1 – E aí na Philip Morris você começou como analista e terminou... Como foi, só assim, resumidamente, a sua trajetória lá.

R – Lá eu cruzei com algumas pessoas e uma delas que me fez vir para a Redecard. Olha que coisa interessante. O ex-Presidente da Philip Morris, o Luiz Fernando Fleury, foi trainee na Philip Morris; ele foi trainee, foi para Nova Iorque, fez o treinamento de um ano, voltou e depois de algum tempo assumiu a gerência onde eu trabalhava. Eu já estava lá três anos nessa gerência. E o Fleury foi uma pessoa que viu alguns dos trabalhos que eu criei e levou isso para a Diretoria Financeira, que o Diretor Financeiro era o Hans Grether, amigo meu até hoje. E o Hans descobriu alguns trabalhos meus, gostou e algumas das coisas que eu criei me deu a minha primeira gerência. Eu me lembro até hoje que o Fleury me chamou na sala dele e falou: “Olha, o Hans me pediu para te oferecer uma vaga, mas eu sei que você não gosta. Você não gosta de Contabilidade e ele me pediu para te oferecer a Gerência de Custos, Contabilidade de Custos”. Eu olhei para o Fleury e disse: “Aceito”. “Quer dizer, mas você não gosta.” E eu falei assim: “Mas se eu disser não para uma vaga de gerente, nunca mais você vai me convidar. Eu não gosto, mas vou aprender a gostar”. Eu nunca me esqueço: eu fui promovido a Gerente de Custos, saí dali aquele dia ou aquele fim de semana, fui num sebo, olhei o sebo inteirinho, tudo que tinha de livro de Custos eu tirei, comprei. Comprei uma pilha assim de livros de Custo, no sebo que era mais barato, né? E fui para casa, li todos esses livros; alguns você já percebia que eram muito fracos. Eu me matriculei num curso de Pós-graduação, li os livros, elegi um livro do Sebastião Guerra, que era um livro fantástico de Custos. Esse livro era modelo na qual a Philip Morris utilizava, era o mesmo sistema, sistema de Custos padrão. Ao fazer o curso de Pós-graduação, logo no primeiro semestre, um amigo me ofereceu

para dar aula de Custos num colégio e aí eu fui dar aula de Custos no colégio. Lá eu conheci pessoas que a gente se cruza até hoje. Dei aula por um ano e não tem coisa melhor do que você aprender quando você tem que dar aula, né? E foi isso que eu fiz, eu me tornei um especialista em Custo. Montamos Sistemas de Custos na Philip Morris e aí a minha carreira começou a tomar rumo. Nós tivemos um período de corte muito forte, nós tínhamos que cortar trinta por cento do efetivo no escritório, e aí eu já estava inteirado com o processo; eu gosto muito de processo, eu já tinha um desenho claro da Controladoria, ajudei a remontar os processos e eu ofereci o meu cargo, porque eu tinha sido promovido para um cargo que não deveria existir – ele chamava Gerente de Suporte de Planejamento Contábil e Projetos Especiais. Todas as vezes que você ver um cargo que tem lá “Projetos Especiais” é porque o cara não faz nada. Na verdade, eu fazia, eu tinha lá a minha área de Custos. Mas, na verdade, tinha gerente demais, eu era um deles. Uma das pessoas que ocupou a minha vaga de gerente de Custos é o Carlos Bordini, que trabalha aqui, o Diretor de Controladoria, hoje ele trabalha aqui. Quando me promoveram para a vaga que não deveriam ter me promovido, esse cargo não devia existir, nós contratamos o Bordini para ser o Gerente de Custos. Então, na verdade, a gente dividiu um pouco o mesmo trabalho, muita pouca coisa eu fazia fora da área de Custo, a não ser Planejamento Fiscal, esse sim teve muito trabalho para ser feito. Então nesta reestruturação que nós tivemos que fazer, evidentemente, o meu cargo foi oferecido. Eles tiraram o cargo, mas resolveram me manter na empresa e eu fiquei cuidando de toda a Gerência de Contabilidade. Então aí eu comecei a pagar a língua: tudo aquilo que eu dizia que eu não gostava... eu não gostava de Contabilidade e fui ser Gerente de Contabilidade; eu não gostava da área legal, leis, legislação, não era comigo – eu fui Gerente de Planejamento Fiscal. Então tudo aquilo que eu disse que não gostava, eu fui quase que obrigado – e graças a Deus que eu tive a oportunidade de aprender isso, porque tudo isso foi útil para mim depois na minha carreira. Nesta de aprender a fazer coisas que eu não gostava, eu acabei a ser convidado para fazer o Programa de Treinamento; quer dizer, eu acho que eu fui o único trainee que foi ser trainee depois de ser gerente. Eu já gerenciava um grupo de pessoas e fui fazer o Programa de Treinamento. Eu fui para Nova Iorque em 1987 – e aí é uma outra fase da minha vida, né? Eu acho que a gente tem nas nossas vidas certas datas que são marcantes e que mudam totalmente a sua vida. Eu já tinha mudado muito quando entrei na faculdade, como acontece com todo mundo; tinha mudado muito quando faleceu o meu pai – um a menos em casa, o chefe da família, é complicado, todo mundo corre para você. Dia dos Pais vem todo mundo para minha casa; eu não sou pai, eu não era o pai dos meus irmãos, pô, mas era assim que eles viam. A influência minha na carreira do meu irmão foi forte, como se fosse um pai mesmo, mas eu nunca assumi o papel. Depois quando fomos para Nova Iorque, porque eu fiz uma coisa interessante: eu e a Emília já nos conhecíamos, né, nós nos conhecemos na Philip Morris; ela era Gerente da, responsável pela Agência Bancária, dentro da Philip Morris. Eu era já um gerente, então a gente se conheceu lá e começamos a namorar. Quando surgiu a ideia de eu ir para Nova Iorque em 1987, ela surgiu até porque num ano antes, quando teve o primeiro Plano Econômico Brasileiro, daqueles que decretavam, por decreto, né, o fim da inflação... Qual foi o Plano?

P/1 – Cruzado, não?

R – Não, antes do Cruzado, o Plano (PAUSA), alguém se lembra qual foi o Plano? Eu sou péssimo para lembrar nomes.

P/1 – Sarney?

R – Não, antes do Sarney. O Sarney veio... Plano (PAUSA), foi o Cruzado?

P/1 – 1986, 87 foi o Cruzado.

R – Então foi ele mesmo, o Cruzado, isso, Plano Cruzado. Quando surgiu o Plano Cruzado, nós tínhamos um problema muito sério na indústria de cigarro. Você, noção tinha, lucro operacional; o lucro era financeiro, porque você tinha prazo para pagar imposto, então você perdia dinheiro operacionalmente, mas recuperava por causa do floating. Com o fim da inflação, surgiu a ideia de que aumentaria razoavelmente, enormemente, a receita do Governo – se você ganhava dinheiro pagando imposto mais tarde, pagando mais cedo, o Governo que ganha, né? Nós descobrimos um estudo de um economista italiano chamado Tanzi; e ele escreveu o que depois foi chamado de Efeito Tanzi: quando tem uma queda forte na inflação, a arrecadação do Governo cresce. E nós usamos esse estudo para fazer um trabalho na indústria e eu participei dele para mudar a taxação no cigarro e mudar prazo. Isso foi muito importante, esse trabalho; e no meio desse trabalho, antes de começar esse trabalho, eu já tinha recolhido, arrecadado, guardado dinheiro para fazer um curso de imersão em Inglês fora, eu ia para os Estados Unidos para estudar Inglês, para aprofundar e estudar Inglês. Para você ter uma ideia, naquela época, para você fazer isso custava, no mínimo, alguma coisa perto de dez mil dólares; então eu estava investindo em mim mesmo porque eu acreditava nisso. E quando eu recebi a passagem, a confirmação da passagem que eu ia tirar férias de um mês e pouco para estudar, o meu chefe bateu no meu ombro e falou: “Olha, eu tenho uma notícia para você. Você não pode sair de férias”. Eu quase pedi demissão naquela hora; na verdade eu pedi (RISOS), ele que não deu. Nós tivemos uma conversa muito séria, porque eu me senti deixado... Mas foi a melhor coisa que aconteceu, porque eu estudei, eu trabalhei com essa Teoria do Efeito Tanzi, modificamos a estrutura de preços de impostos de cigarros, ajudamos nisso. E acho que até por conta desse trabalho e da minha intenção de estudar Inglês é que, no ano seguinte, a própria Philip Morris me levou para Nova Iorque. Só que agora eu tinha uma situação: se eu fosse solteiro, provavelmente eu não casaria mais – eu já estava com trinta anos quando eu fui para lá. Eu e a Emília resolvemos nos casar antes de ir. Então nós casamos em maio e viajamos em seguida. Chegamos em Nova Iorque em 4 de julho, aquela festa danada; assistimos o primeiro 4 de julho. Assistimos dois 4 de julho, o primeiro em 1987 e depois em 1988. E passamos a nossa... fizemos a nossa... começamos a nossa vida de casado em Nova Iorque. O nosso tema em casa ainda é “New York, New York”. A ideia era a seguinte: se você consegue viver casado longe de todo mundo, sozinho em Nova Iorque, você pode viver assim o resto da sua vida em qualquer lugar do mundo. E assim nós estamos já há dezenove anos casados (RISOS) por conta disso.

P/1 – E como foi essa experiência em Nova Iorque na Philip...?

R – Maravilhosa. Quando você, nessa época, na década de oitenta, era extremamente importante você falar Inglês, ter uma faculdade – e com isso você já conseguiu uma boa colocação nas empresas. Mas, se você já tivesse uma passagem fora do país, então nem se fale. Normalmente os trainees que voltavam de lá se posicionavam muito bem e a sua carreira explodia. Aconteceu isso com o Fleury, aconteceu isso com o Wilson Olivieri, aconteceu de certa forma comigo. Então eu peguei o final dessa leva, o final da década, mas funcionou muito bem. Então, mas o que você

aprendia lá? Na verdade eu não aprendi Finanças lá; eu pratiquei o que eu havia aprendido aqui. Eu trabalhei numa região que coletava informações de todas as suas afiliadas da América Latina e preparava relatórios, preparava orçamentos – consolidava relatórios, consolidava orçamentos. Eu não acho que a gente aprende muita coisa com isso, mas até porque eu não era o trainee que estava começando, eu já tinha muitos conhecimentos. Então eu ajudei a preparar, eu trabalhei nisso, mas o que eu mais aprendi foi como viver num país de primeiro mundo, como se vive, como as coisas funcionam, o estilo de vida. Claro que eu tinha que aprender Inglês, aprendi na televisão – quase enlouqueci a minha mulher porque assistia o mesmo filme na HBO e Cinemax na TV a cabo várias vezes, mas a cada vez que eu assistia eu aprendia palavras novas, isso é muito importante. Pode dar um tempinho?

P/1 – Pode, só um segundo... (PAUSA)

R – Eu falava de Nova Iorque, não é isso?

P/1 – Isso.

R – Então, você conviver num país de primeiro mundo onde as coisas funcionam, onde você vê ela funcionando, em todos os sentidos – quando você entra numa loja, faz uma compra, você tem muito mais opções. Hoje você tem no Brasil, mas em 1987 a gente não tinha. Eu me lembro até que um amigo me disse: “Faz um favor para mim? Compra uma câmera fotográfica?”. Quer dizer: “De que marca?”. “Ah, escolha uma...”. “Você está louco? São dezenas de fabricantes, modelos, assim...”. Aí ele falou mais específico. Falou assim: “Uma que fotografe embaixo d’água”. Eu falei: “Olha, só essa, deve ter cinquenta modelos diferentes...”. Era um paraíso você entrar numa loja e ver tanta opção. A gente não tinha isso, o Brasil era fechado para o mercado até o Collor, em 1990. Então essa experiência era uma coisa. Mas outra coisa era você se ver respeitado como cliente: você comprava alguma coisa, como aconteceu; nós compramos um ferro elétrico na Macy’s, fomos para casa e aí a Emília disse: “Ah, não era esse”. Nós voltamos, devolvemos o ferro e recebemos o dinheiro de volta. Ninguém discute porque você está devolvendo. Era uma coisa que para nós, brasileiros, naquela época era coisa assim, do paraíso. Não existia, como é que pode? Então ver essas coisas funcionando, como ver o respeito pela liberdade das pessoas, isso muda a nossa vida. Então, quando você volta para o Brasil, você quer fazer o mesmo pelo teu país, né? Quando eu voltei aqui, peguei o carro e saí no trânsito, eu quase que chorei, com vontade de voltar para lá (RISOS). Mas tem as coisas ruins, você está longe da família, longe dos amigos, aquele convívio familiar, né? Quando você convidava alguém para jantar na sua casa, as pessoas: “Na sua casa?” – porque era normal você convidar alguém para jantar num restaurante, não na sua casa. E uma série de detalhes. A gente gravava muito, a gente comprou uma câmera, naquela época a gente gravava muitas cenas, muitas coisas. A gente tem até hoje uma série que, de tempos em tempos, a gente mandava para a família, né – acho que devemos ter uns seis vídeos antigos, aqueles vídeos antigos, VHS, com uma série de seis vídeos com tudo aquilo que a gente fazia no fim de semana. Então a gente ia esquiar, no inverno a gente foi esquiar; a gente ia patinar no Central Park, ou fazer outras coisas no Central Park, andar de bicicleta, filmava tudo isso para a família acompanhar. Então foi uma época muito importante, primeiro porque eu e a Emília, casados, recém-casados a gente realmente, nos firmamos como casal e como família. O Rafael, nosso primeiro filho, foi concebido lá. Nós ficamos sabendo que ela estava grávida, a confirmação da gravidez, quando nós pegamos o avião para vir embora. Foi muito interessante. Quase que o Rafael nasce lá, quase. Eu poderia ter ficado mais um ano, se eu pedisse poderia ficar mais um ano, poderia estender, no mínimo, seis meses, meu visto permitia isso, mas eu achei melhor voltar. Havia um convite de voltar porque ocorreu durante esse período uma outra reestruturação na Philip Morris e me convidaram para assumir uma função, uma espécie de Assistant Controller para a área comercial, e a experiência de estar junto com a área comercial era importante para mim, então eu voltei por conta disso. A volta foi muito engraçada, porque nós casamos e mudamos, então não ganhamos nada. Nós não tínhamos televisão, geladeira, cama, nós não tínhamos nada. O que nós tínhamos era um micro-ondas, que nós trouxemos de lá, som, né, as coisas mais bonitinhas, mas era a única coisa. Então nós tínhamos que mudar, morar numa casa e comprar tudo. Você imagina, você, no meio da vida, ter que comprar a sua casa inteira? Eu não tinha o dinheiro para isso. Então nós ficamos em um apart-hotel por muito tempo – três, quatro meses, pago pela empresa. Até que a gente achou uma casa mobiliada para alugar, que era uma coisa meio absurda aqui, porque não era comum – era comum lá, aqui não. E nós alugamos onde? Aqui no Itaim, de novo. Onde? Na Jacurici, em frente ao antigo relógio (RISOS); antigo não, ainda está lá, não sei se o relógio funciona, mas está lá, em frente a um colégio, na Jacurici. E nós moramos nesse apartamento um bom tempo, tanto que os nossos quatro filhos nasceram lá. Quando nasceu o primeiro foi fácil: pegar o segundo quarto, dar uma arrumadinha. Aí nasceu outro, aí nasceu outro, aí nós tivemos que desmontar a salinha de TV, era o quarto dos gêmeos. E depois nós mudamos daí, é claro, não dava mais. Era um apartamento grande, de três quartos, mas era complicado, né, com tanta gente.

P/1 – E como foi a sua trajetória até o contato com a Redecard, com o Citibank? Como foi essa...?

R – Foi interessante. Ainda na Philip Morris eu fiquei mais um tempo; um ano, eu acho, na área de Controladoria de Vendas. Daí eu recebi um convite para ir para a área de planejamento na Tesouraria. Duas áreas ainda eu não havia passado: Tesouraria e Auditoria. Auditoria era uma área que eu não gostava, então não fiz muita questão; mas na Tesouraria eu acabei passando, fui um dos três gerentes de Planejamento, eu cuidava do Planejamento de Tesouraria. E como eu voltei dos Estados Unidos, tinha uma carreira, tinha uma história, a Philip Morris era uma escola fantástica, era um berço. Muitas das pessoas que passaram nessa época pela área de Finanças são conhecidas no mercado, os headhunters conhecem, é claro que eu era sondado pelos headhunters. E uma vez um headhunter me convidou para um processo; eu fui para ouvir e ele falou de uma empresa fantástica, uma empresa americana que faturava cinco milhões de dólares por ano, cinco a sete milhões de dólares por ano. Eu fui para casa e fiquei com um problema: eu não conseguia entender como uma empresa americana faturar só cinco milhões de dólares por ano. Por que disso? Porque a empresa onde eu estava faturava cinco por semana, ou seja, eles estavam se referindo a uma empresa que era cinquenta e duas vezes menor do que a Philip Morris. Aí eu fui conversar com ele porque eu achei que eu tinha entendido errado. Eu disse: “Ian, eu acho que entendi errado. Você me falou cinco...”. “Não, é isso mesmo.” Eu falei: “Cara, eu não sei o que é uma empresa deste tamanho. Eu não tenho ideia de quantos funcionários ela tem. Não tenho ideia que estrutura ela tem”. Na Philip Morris, depois de onze anos, eu sabia muita coisa: eu aprendi sobre a planta do tabaco, como se colhia as folhas, como se classificava as folhas, baixeras, meeiras, ponteiras; como é que se fazia o blend; como é que era o processo primário, a coleta, o processo primário, a escolha, o blend, a fabricação de cigarro. Eu sou capaz de desenhar até hoje a planta da fábrica de 1983, como ela era, porque eu era Gerente de Custos, eu conhecia isso. Eu sabia bastante sobre cigarro, sabia até

como fumar – e como largar o vício, mas não sabia nada fora do mercado de cigarro e isso me assustou. E o Di Francisco, que era um headhunter muito conhecido na época, ele me disse: “Mais um motivo para você sair, para você ir para uma empresa pequena e montar um plano de carreira”. E foi aí que eu montei, eu acho que foi aí que eu montei o primeiro plano de carreira verdadeiro. Eu fui ser controller, fui ser o primeiro homem de Finanças de uma empresa pequenininha – o que a gente chama hoje de deixar de ser o rabo da baleia e ser a cabeça da sardinha, entendeu? Você deixa de ser parte pequena numa coisa grande e vai ser a cabeça de uma coisa pequena. Eu fui ser o primeiro homem de finanças numa empresa pequenininha. No dia em que eu fui fazer a entrevista, eu passei em frente da empresa duas vezes e não vi a empresa. (RISOS) Eu não vi a empresa, eu não tinha ideia, eu não sabia que tamanho que tinha. Eu era um ignorante de qualquer coisa que não fosse cigarro – e eu achava que era bom, hein? Mas eu só entendia de cigarro, mais nada, distribuição de fabricação. Foi engraçado eu ter passado, quase que eu perdi o horário da entrevista. E aí eu fui conhecer essa empresa, era uma empresa pequenininha, tinha cento e vinte funcionários. Era muito interessante, estava no Brasil há muitos anos; era uma empresa americana, a sede dela era numa cidade engraçada, chamada Kalamazoo, Michigan. E o Di me convenceu: “É isso mesmo, eu vou para essa empresa”. Eu meio que tracei um plano de carreira, que deu certo. Meu plano tinha duas vertentes: eu iria para essa empresa, ia ser o primeiro homem de Finanças; depois eu ia ser o primeiro homem de Finanças de empresas maiores, mais sofisticadas, até chegar onde eu estaria se eu estivesse na Philip Morris como Diretor Financeiro. E se eu tivesse chance, um viés para sair para a operação. Eu nunca esqueço disso e eu conto isso para a garotada, porque até hoje todo mundo tem que montar o seu plano de carreira. É difícil, não é fácil, mas você tem que montar porque as coisas vão acontecendo, você pode medir se isso está no seu plano ou não e aconteceu assim. Dois anos depois – aliás, lá eu tive uma experiência incrível: eu nunca tinha sido o primeiro homem de Finanças, está certo? Eu entrei no dia primeiro de março e no dia 15 de março o Collor assumiu a presidência. Naquela época se assumia dia 15 de março, vocês se lembram disso? Ele assumiu no dia 15 de março. Lembra o que ele fez? Bom, na primeira semana em que eu estava lá, eu entrei no dia primeiro de março; na semana seguinte era época de pagar a folha. Essa empresa ia no banco, pegava o dinheiro para pagar os funcionários, não era depósito em conta, ainda se fazia isso, pagava o funcionário, a fábrica em dinheiro, só alguns funcionários que tinham conta bancária. E quando foram buscar o dinheiro, o pessoal foi assaltado; então eu tive que me virar porque eu era responsável por, não era só pela área financeira, eu era responsável pela segurança, manutenção, limpeza predial, pela área toda de Recursos Humanos, pela área financeira e por tecnologia. Então a responsabilidade era muito maior, mas de um negócio pequeno. Eu tinha mais poder do que o controller da Philip Morris, mas só sobre valores pequenos, era uma troca muito interessante. E aí vieram para mim: “Ó, fui assaltado, assaltaram a folha. O que nós vamos fazer?”. Eu tive vontade de chorar, não sabia o que fazer, nunca passei por uma experiência dessa. Aí fomos lá e resolvemos o problema. Uma semana depois, o Collor assaltou o cofre da empresa. O que fazer? Aí a história é mais séria, não era você buscar o dinheiro em outro caixa, não tinha caixa para ir atrás. Eu não entrei em desespero, eu acho que foi um primeiro desafio muito interessante, porque as pessoas vinham para mim. O Gerente Geral da Companhia falava: “Edson, o que vamos fazer agora?” (RISOS). Eu era o cara que tinha o poder para dar uma solução porque ninguém tinha solução. Como é que você resolve isso? Foi uma experiência fantástica. No final, nós fabricávamos uma ferramenta chamada Durahook, era uma espécie de saca-rolha, e que a gente exportava essa ferramenta; era exportação pequena, a gente exportava para uma matriz. E aí eu tive uma sacada, uma ideia genial: a matriz mandou o dinheiro para a gente pagando, pré-pagamento de exportação. Esse era o único dinheiro que você podia obter, você não podia obter empréstimo externo, não tinha como entrar os dólares. E a taxa de dólar foi lá para baixo. Então eu obtive a entrada desses dólares como um pré-pagamento de exportação – claro que ele pré-pagou dois anos de exportação (RISOS) até aí eu... Eu esperei o dólar melhorar, trouxe esse dinheiro e com esse dinheiro a gente começou a rodar. Pagamos um empréstimo que você podia pegar para pagar a folha de pagamento e aí eu aprendi muita coisa. Quando você é jogado numa situação nova e você não se acovarda, vai para cima e resolve, você aprende muito com ela. Eu aprendi assim quando meu pai faleceu, aprendi assim quando eu me mudei para Nova Iorque e aprendi muito quando eu tive que encarar o Plano Collor, sendo responsável pela empresa. Aí foi uma história de sucesso, rapidamente a empresa reverteu os prejuízos, tivemos muito sucesso, aprendi muitas coisas, informatizei a empresa inteira, coloquei sistemas. E aí fui convidado para fazer a mesma coisa numa empresa que faturava vinte milhões de dólares. Quando eu saí da Durametallic, ela já estava faturando dez milhões. E aí eu fui ser Diretor Financeiro de uma empresa que estava faturando vinte milhões, exatamente de acordo com o plano, está certo? Uma empresa maior. Essa empresa tinha uma coisa interessante. Ela era uma pequena unidade de reparo de containers marítimos e montou uma fábrica de containers no Brasil, a única que viveu alguns anos no Brasil, faturando quase vinte milhões de exportação de containers. Aqui, a unidade de reparo era de três milhões de dólares por ano. Então o que eles precisavam fazer na área administrativa-financeira era colocar todos os processos de uma empresa de vinte milhões e não uma empresa de três milhões. E aí reproduzir, com diferenças significativas, porque eram dois tipos de negócio diferente, requeriam dois sistemas contábeis diferentes. Foi uma experiência fantástica. Deu certo, foi muito bem. Aí eu fui convidado. E aí veio a primeira possibilidade de ir para a Operação. Eu fui convidado para ir para um escritório da empresa – era uma empresa inglesa – ela era, além da fábrica e da unidade de reparo, ela tinha um escritório de logística que fazia locação – leasing – de containers marítimos para os armadores. Esse escritório ficava no Rio de Janeiro e fazia parte de vários escritórios no mundo inteiro. Mas essa empresa era também dona de uma empresa chamada Orient Express; e a Orient Express, além de ter o famoso Expresso do Oriente lá, o trem, era dona do trem, era dona de uma rede de hotéis e administrava outra rede de hotéis. E ela tinha cinco hotéis de luxo no mundo: um em Veneza, um em Cape Town, na África do Sul, dois nos Estados Unidos e um no Brasil, o Copacabana. Então o meu escritório era dentro do Copacabana. Eu fui para o Rio de Janeiro, fiquei um ano lá. Claro, o controller que eu coloquei no meu lugar, na fábrica em Santos, respondia para mim. O controller do hotel também tinha uma linha de reporting para mim, mas eu passava oitenta por cento do meu tempo olhando outros negócios: então nós estudamos a compra de uma fazenda de uva no Nordeste – depois eles compraram, eu não participei da compra; o hotel, a reforma do hotel, eu participei da reforma do hotel. Nós montamos um negócio de Logística já com o Plano Real, nós estamos falando aí de 1994, 1995. Com o Plano Real havia uma necessidade de armazenar a frio, o brasileiro começou a comer carne de novo, né, para valer, e não tinha onde guardar essa carne. Você produzia e precisava estocar; então, nós tínhamos um parque de containers marítimos refrigerados que não eram mais adequados para viagem, mas eram ótimos para uso estático. Então nós criamos um negócio de um milhão de dólares, assim, em dois meses. Começamos a alugar isso no interior de São Paulo para uso estático – as empresas compravam e usavam como maneira de estocar temporariamente carne, frango, coisas a frio. Desenvolvemos um outro produto – eu trabalhei com Logística, com projeto de logística na Hidrovia Tietê – Paraná, então isso me tirou de Finanças, me deu um conhecimento maravilhoso sobre Logística. Mas eu tinha que me mudar pra o Rio de Janeiro e aí eu tinha dificuldade, naquela época o Rio estava enfrentando mais ou menos o que São Paulo passa hoje, com dificuldades na rua. Naquela época, começou a história de fechar túnel e assaltar todo mundo, o exército tinha ido para a rua, em 1994, aquilo me assustou. Eu fiquei morando um ano dentro do Copacabana, já não aguentava mais aquilo, procurei casa para me mudar com a minha família, mas aí eu desisti de mudar e aí voltei para São Paulo. Voltei para São Paulo e aí as coisas – veja como as coisas se cruzam, né –, aquele que havia sido meu controller na Philip Morris, que

bateu no meu ombro e disse: “Você não pode ir agora, você vai depois...”, era Diretor Financeiro na DHL e estava saindo da DHL. E recomendou o meu nome. Então eu vim para a DHL. Quando eu fui para a DHL, o controller da DHL era o Bordini, o Carlos Alberto Bordini, estava lá, então era um time já conhecido. Então a DHL, eu vim em 1995 e fiquei até 1997. A DHL foi uma experiência interessante: primeiro, eu já tinha um conhecimento de Logística; a DHL faturava quarenta milhões de dólares, que era o dobro da outra empresa – quer dizer, tinha tudo a ver com a carreira, tinha a ver com o sentido que eu vinha aprendendo, lembra? Eu trabalhei numa fábrica de cigarros; fui para uma empresa metalúrgica pequenininha, que fabricava selos mecânicos; fui para uma fábrica de containers – metalúrgica. Tive até problemas com sindicatos lá, greve, essas coisas. E daí fui para área de serviços, cuidar de hotelaria, que é serviço, olhar hotelaria, Logística. E depois vim para a DHL, serviço puro, né, em Logística. Então tinha tudo a ver com a carreira, tinha sentido com aquilo que eu tinha desenhado e era uma empresa, o dobro da empresa anterior para ser o primeiro homem de Finanças. Eu fui o primeiro homem de Finanças por esses anos, por dois anos e pouco. Mas eu trabalhei na operação também. Então nós montamos, acho que foi a primeira empresa de courier que, ao invés de ter frota própria, passou a alugar. E eu desenvolvi, junto com a antiga Ásia Motors, uma empresa de locação para servir a DHL. E nós colocamos as Towners – lembra das pequenas Towners? Towners e Topics na rua. Foi a primeira operação feita nesses moldes e eu participei dela. Lá eu também ajudei na área comercial, trabalhei bastante na área comercial; montei o primeiro processo da área comercial. A DHL foi uma empresa interessante: uma empresa em dificuldades, viveu em dificuldades esses anos todos que eu estive lá. Tinha um turnover muito grande na Diretoria – em menos de um ano eu era o Diretor mais antigo. Eu tinha tido dois Presidentes, três ou quatro Diretores de Operações, dois ou três de IT. Então era muito nervosa, exigia muito serviço fora da minha área. Aí eu saí de lá e fui para a Paulista Containers. A Paulista Containers ela... perdão, Paulista Containers foi a de Santos, fiz confusão. Fui para a Crown Cork. Quando eu fui para a Crown Cork, a Crown tinha uma pequena empresa no Brasil que fabricava tampinha de garrafa e lata de aerossol. E daí ela fez uma joint venture com o Grupo Petropar, um grupo sino-gaúcho – uma joint venture fifty-fifty – e botaram cem milhões de dólares numa fábrica de alumínio. E essa empresa passou a faturar oitenta milhões de dólares – de novo a coincidência, o dobro, oitenta milhões de dólares de faturamento. Quando eu saí de lá, estávamos faturando entre alumínio e plástico, cento e vinte milhões de dólares. Mas essa empresa tinha uma estrutura de empresa de dez milhões com sistemas, métodos, gente, equipe para dez milhões; de repente, estava com oitenta milhões. Você precisava reformular, mudar rapidamente o sistema de controle, sistema de custeio – e esse foi o convite. Olha, eu já tinha feito isso numa escala muito pequena na Durametall; já tinha feito numa escala um pouco maior na Paulista Containers, em Santos. Quer dizer, fazer isso na Crown era muito mais fácil, né? E foi prazeroso, uma delícia. E foi uma forma de eu sair de São Paulo, eu queria sair de São Paulo, eu queria tirar a minha família de São Paulo e morar fora de São Paulo. A possibilidade de ir trabalhar em Vinhedo – e depois em Cabreúva – fez com que a gente se mudasse para Jundiá. Mudamos para Jundiá e estamos lá até hoje, quer dizer, ganhamos qualidade de vida, mesmo depois vindo para cá, isso a gente manteve a família lá. E foi dois anos maravilhosos. Eu adorei trabalhar lá. Tanto que o Fleury – o mesmo Fleury que é Presidente aqui – me convidou para bater um papo: “Olha, eu tenho uma vaga aqui, eu queria conversar com você”. E eu vim, ainda na Paulista, era uma sexta-feira – eu nunca esqueço isso – eu vinha no caminho dirigindo e pensando: “Como é que eu vou falar não para o Fleury? Mas eu vou ter que falar não para ele, porque eu estou muito feliz, estou feliz da vida”. Eu achava que estava no paraíso, eu não conhecia a Redecard ainda... (RISOS) E eu vim para falar não para ele. Mas o Fleury era muito determinado, ele nem perguntou o que eu queria; começou a dizer o que era a empresa. Eu não tinha a menor ideia do que era a Redecard. Quando ele começou a explicar o que era a Redecard – eu não sabia o que era – quando ele foi descrevendo os produtos, ele me disse: “Olha, tem um produto aqui chamado RAV, que antecipação de recebíveis, que é um produto da área Financeira, então você também vai ser responsável por esse produto”. Aí eu falei: “Opa, eu vou ser responsável por esse produto, eu vou ter clientes meus”. “É.” Oh, isso tem sentido com a minha carreira, lembra? Qualquer oportunidade que eu tivesse para ir para a operação, eu iria. Eu já estava há algum tempo tentando ir para a operação: lá na Paulista Containers, eu poderia ter ficado na operação e não deu certo. Na DHL, eu poderia ter sido Diretor Comercial, eu me ofereci, não deu certo. Na Crown, o meu chefe voltou para os Estados Unidos, a vaga dele ficou aberta e eu poderia ser um Vice-Presidente de Operações; ao invés disso, eu me tornei o Vice-Presidente de Finanças para todo o grupo. Tinha gente mais bem preparada para assumir a Operação, não deu certo, mas eu estava feliz. Agora, aqui na Redecard, eu teria chance de cuidar de uma área de ponta a ponta. Eu iria ter clientes – olha que maravilha. Não deu para falar não, eu falei sim. Só depois é que eu descobri que meu salário tinha mudado muito, depois é que eu descobri isso. E descobri o paraíso que para mim é a Redecard. Então eu vim para a Redecard, mantive a família lá, dirijo sessenta quilômetros todos os dias para vir, sessenta para voltar – mas eu acho isso tranquilo, estou há seis anos. Adoro essa empresa, essa empresa é maravilhosa. Eu me sinto parte dela hoje, acho que área Financeira não existia – não é que ela não existia, não posso falar isso; ela existia, mas quando a Redecard nasceu, ela nasceu de um spin off da Credicard, claro. Logo depois, em 2000, também nasceu a Orbital; então a ideia é que a Orbital seria uma empresa prestadora de serviço para as duas empresas. Então ninguém tinha se preocupado em criar a área financeira de ponta a ponta na Redecard. Na verdade, o que se tinha era receber relatórios de informações de quem processava, que era a Orbital, traduzir isso para a alta administração e fazer o inverso. Então era uma espécie de intermediário, o que para a Redecard, naquela época, já não era suficiente. A Redecard demandava por métodos e por processos, na área financeira, mais adequadas para o seu crescimento. Então o nosso trabalho foi de construir processos novos. Como eu tinha tido experiência em empresas diferentes, né, de fábrica de cigarro, indústrias diversas, até uma empresa de commodities – que era o caso de fabricação de latinha – e de serviço, dava para trazer para a Redecard muito do que a gente aprendeu, adaptar ao modelo Redecard e botar em prática. E foi isso que nós fizemos. Acabamos convidando o Bordini para vir para cá, ele veio. Acho que foi a única pessoa que eu trouxe... o Bordini, o Marcelo também veio de uma outra empresa. E, o restante do time, a gente aproveitou todo o time que tinha e foi construindo os modelos. De um lado, a gente trabalhou num processo de melhoria do produto RAV; era uma forma de eu aprender, então eu montei um time de melhoria de processo, que era uma forma de melhorar o processo e eu aprender rapidamente sobre produto. Tivemos sucesso, crescemos no número de clientes, o RAV até hoje é um produto que todo mundo gosta. Na área financeira montamos sistemas, montamos muito bons sistemas, montamos boas equipes, treinamos e crescemos. Eu digo, a melhor equipe com que eu já trabalhei em Finanças, a minha vida inteira, está aqui na Redecard. É uma equipe maravilhosa. A melhor equipe de colegas e chefe, colegas que eu já tive na vida, está aqui na Redecard, uma equipe maravilhosa. Isso aqui é um paraíso. É como se, eu poderia dizer o seguinte: está bem, eu gostei de trabalhar em todas as empresas por onde eu passei, porque elas me ensinaram muita coisa. Mas a minha carreira poderia ser dividida em duas fases – antes da Redecard e depois da Redecard. Porque realmente eu casei com a empresa de uma maneira impressionante; eu tenho ela, como diria a professora Quedima, debaixo da pele.

P/1 – E você falou do RAV, que era uma das...

R – Motivo de eu ter vindo para cá (RISOS).

P/1 – Exatamente, mas não eram só essas as suas atribuições, a sua área.

R – Não, claro que não.

P/1 – Fala um pouquinho da área de Finanças como um todo, porque você veio – e veio com o cargo de Diretor Financeiro mesmo, né? E como que você pegou? Quais eram as atribuições gerais e...

R – Está bem. Era uma área que tinha menos atribuições do que ela tem hoje. Por exemplo, nós não tínhamos uma auditoria interna, o que tínhamos era uma área de controle interno; a auditoria era do sócio-gestor, no caso Citi. Nós não tínhamos uma área legal; a área legal que existia e prestava serviço era da própria Orbital ou da Credicard. Nós não tínhamos uma área contábil como temos hoje; quem prestava serviço contábil, quem assinava o balanço, até 2003, se eu não me engano, quem assinava o balanço foi a contadora da Orbital. Por aí você tem uma ideia de como foram as coisas. Agora, a área de RAV, não. A área de Tesouraria era toda aqui; nós prestávamos serviços tanto para a Credicard e um pouco para a Orbital, muito mais para a Credicard. A Tesouraria da Credicard estava aqui dentro. Então, na área de Tesouraria era o inverso. Então o que nós tínhamos que fazer? Nós tínhamos, primeiro, eu tinha que entender os processos, entender a empresa. Isso leva um tempo para quem nunca teve ligado com uma empresa de acquiring, leva um pouquinho de tempo para você entender. Uma vez feito isso, ficou claro que a gente poderia implantar sistemas de controles e uma visão de imagem de contribuição de produto que poderia levar a empresa a dar um salto, e foi aí que fizemos. No lado da Controladoria, a gente trabalhou, primeira coisa, na implantação de um sistema de custos e da margem de contribuição, que a gente utiliza até hoje. Do lado do RAV, que era importante, o projeto RAV Max, que a gente trabalhou com treze pessoas diferentes, de diversas áreas, para melhorar a penetração do RAV e a rentabilidade do RAV. O que aconteceu? Nós saímos, naquela época de 2000, de vinte e três mil clientes, em abril de 2000, para uma meta de crescer trinta por cento em um ano. E a gente atingiu esse crescimento. Hoje o RAV tem, provavelmente, perto ou mais do que cem mil clientes – foi um crescimento que foi importantíssimo. Depois de feito isso, no ano seguinte, em 2001, nós construímos – reconstruímos ou reformamos – a área de Controles Internos, foi daí que o Douglas veio para cá. O Douglas de Oliveira veio para cá para compor essa equipe. No final deste ano, no meio deste ano, nós montamos a nossa área legal; foi aí que nós convidamos a Ana Lucia para vir para cá e construímos uma área legal. Construímos uma área legal completamente diferente: a nossa área legal não tem por objetivo cuidar de todos os processos; é muito mais uma área de administração legal, nós terceirizamos tudo. O que temos aqui é uma área de administração de área legal, numa forma totalmente diferente – provavelmente a Ana conta para vocês como é que era essa experiência. Uma ideia que surgiu focada no processo e que deu certo e foi maravilhoso. Hoje a nossa área legal é benchmark para outras empresas, de como é que se administra isso.

(Pausa)

R – Eu falava da área legal, não é isso?

P/1 – Isso, você falou que foi um benchmark.

R – Então, a montagem da área legal foi muito interessante, porque fez com que a gente mostrasse e aperfeiçoasse uma ideia sobre como fazer, de forma mais simples, mais barata e mais eficiente. E foi isso que nós fizemos na área legal. A área legal é uma área que, por exemplo, nós não temos arquivos desses processos aqui, não precisamos; nós precisamos da informação, não da cópia – coisas desse tipo. Foi a primeira área que a gente escreveu missão – não, não foi a primeira área, mas foi uma primeira área que a gente detalhou missão, visão e processos. Quais são os processos, quem são os clientes? Todas as áreas de Finanças têm isso registrado: qual é a missão da área e para que ela existe; quais são as metas, a visão dessa área, quais são os processos, quem são os clientes. Porque, como você tinha que reconstruir – é duro dizer isso, mas é mais ou menos isso, reconstruir ou construir ao seu modo – a maneira mais fácil é quando você senta e diz: “Para que existimos? Para que esse processo existe? Quem são os clientes desses processos?”. Porque você começa melhor. E foi isso que nós fizemos. Na verdade, a primeira área que escreveu sua missão foi a área de Controles Internos, depois a área Legal e depois a Tesouraria, a Controladoria, todo mundo acabou escrevendo e nós temos até hoje. Isso é uma característica muito clara da área Financeira, ela tem este padrão. Outra coisa importante que eu acho que vale a pena citar é que nós temos um processo, nós temos estagiários em Finanças, mas o modelo de estágio em Finanças é diferente; já há seis anos que a gente tem um grupo de estagiários que rodam. A cada três meses, eles mudam de área no departamento. O objetivo nosso é fazer com que o aluno, antes de terminar a faculdade, tenha uma noção clara sobre o que é Finanças e quais são os diversos setores de Finanças; e aprenda, conheça e escolha. Ele pode tanto escolher: “Não quero Finanças”, como, ao escolher, decidir o que é melhor para ele – se é Tesouraria, se é Controladoria, se é Auditoria, se é isso que ele gosta ou não. Então o programa tem uns seis anos já, é um sucesso hoje; os estagiários adoram passar por esse programa, muitos deles se tornaram funcionários, porque foram surgindo as vagas e fomos aproveitando. É muito interessante. O processo do RAV, do RAV Max, eu aprendi muito com ele, eu aprendi coisas fantásticas. Então eu acho que beneficiou a empresa, mas acho que beneficiou mais a mim, porque eu aprendi muito com ele. A área financeira, hoje, ela se modificou, claro, com a mudança de gestão; a auditoria não fazia mais sentido de estar dentro da Redecard e hoje, com as reestruturações que fizemos, a área hoje é: a Tesouraria – juntamos a área de Risco junto à Tesouraria, com o mesmo diretor; temos uma Diretoria focada para o produto RAV hoje, antes a gente dividia com a Tesouraria, hoje ela é focada; temos uma Controladoria muito bem definida, com a área de Pagadoria, com a área de Contabilidade, Custos e Análise Econômica Financeira, o planejamento é feito com todo mundo e temos a nossa área Legal muito bem ajustada e definida. Se eu não esqueci nada, essa é a área Financeira.

P/1 – É isso.

R – É assim hoje. Mais recentemente nós continuamos avançando na ideia de melhorar processos; nós fomos, a área de Controladoria teve um trabalho muito grande nos últimos seis anos, mas principalmente de 2001, 2002, até 2005, nós fomos retirando da Orbital tarefas que eram feitas

lá, trouxemos para cá, melhoramos o processo e implantamos aqui. E fomos fazendo isso sem mudar grandes sistemas. A grande mudança aconteceu esse ano com a implantação do SAP. Esse é um caso de sucesso e vai ser benchmark no Brasil inteiro. Porque nós implantamos um sistema – aliás, eu fiz um vídeo a respeito disso, nós fizemos o vídeo contando essa história – ele reúne duas ou três coisas extremamente importantes. Primeiro, a maneira como nós adquirimos a possibilidade de implantar um sistema inovador; nós não compramos sistemas, nós contratamos uma empresa, é diferente. Nós não pagamos por isso, nós vamos pagar por transação. Segundo, a maneira como foi implantada. Nós implantamos o sistema em seis meses; isso é recorde, eu não conheço ninguém na história que tenha feito isso em seis meses. Mas por que foi possível fazer isso? Por causa da equipe que nós temos. A equipe tem dois atributos importantes: ao longo desses anos, a equipe aprendeu e implantou a ideia, como se tivesse colocado no sangue, a ideia de fazer o seguinte – você sempre tem a melhor maneira de fazer as coisas. Então, se eu vou implantar um sistema que sabe fazer melhor do que eu a gestão, eu vou mudar a minha forma de fazer e vou fazer da forma como o sistema prevê e não a mim. As empresas fazem o contrário, elas tentam adaptar a empresa à sua maneira de fazer; nós só tivemos que adaptar onde não existe nenhum parâmetro, onde a gente realmente é melhor. Por exemplo, o RAV tem que ser adaptado; a maneira de controlar o RAV não existe do outro lado, então só existe aqui. Mas, no restante, nós continuamos a alterar a maneira que nós fazemos para procurar uma maneira de fazer melhor, mais barata e mais eficiente. Então temos aí o último – não é o último, mas é o último fechado de sucesso. Nós estamos implantando agora um novo sistema de custeio, custeio ABC – Active Basic Cost – que vai mudar completamente a forma desta empresa ver os seus negócios; isso é muito importante para a empresa, nós já estamos com o pé no futuro. A implantação do sistema, do SAP, vai trazer produtividade, a implantação do sistema de custeio por atividade vai ampliar nossa visão de negócio, vai poder levar a empresa para focar processo e não produto e, com isso, levar a gente para o futuro, deixar a gente preparado para qualquer mudança, qualquer coisa que aconteça no futuro, fazendo com que a empresa tenha agilidade para entender e melhorar os seus processos internos. Acho que o que aconteceu na Redecard há um ano e pouco atrás, com a mudança da Diretoria, com a reestruturação interna nossa e o desenho do planejamento estratégico que fizemos, o reposicionamento estratégico da Redecard – eu me orgulho muito por ter feito parte disso, acho isso extremamente importante para a empresa, para a indústria, para os funcionários. Eu acho que a gente vai colher muitos frutos dessas mudanças que fizemos; os frutos são agora, já estamos falando de futuro, né? E por isso que eu disse que existem duas fases, antes e depois da Redecard. Depois da Redecard é simplesmente maravilhoso. Na Redecard também – aí eu tenho que falar um pouco de mim, né, de coisas – eu acho que você só pode ter sucesso na vida se você faz o que você gosta; mas se você quiser fazer sucesso realmente, você tem que fazer o que você ama. Eu amo o que eu faço, adoro o que faço. E dentro das coisas que eu acho que sei fazer bem e gosto de fazer, é poder transmitir conhecimento de alguma maneira. Então eu adoro fazer apresentação, adoro fazer palestras. E recentemente, eu não sei, acho que motivado pelo reposicionamento estratégico e de poder contar isso para todo mundo, eu reativei a possibilidade de transmitir conhecimento. Então eu fiz cerca de doze ou treze palestras aqui, e a reação das pessoas foi muito interessante: “Puxa, você dá aula? Você deveria dar aula?”. Eu tive um mês inteiro de gente falando o dia inteiro mim, todo o dia falando: “Você devia dar aula Você devia dar aula”. Isso mexeu comigo de alguma maneira. E eu retomei algumas palestras que eu fazia e faço para adolescentes de quinze anos, primeiro emprego, vocês conhecem Guarda Mirim? Guardinhas? Lá em Jundiá tem uma instituição que cuida desses garotos, meninos e meninas de quinze, dezesseis anos. Eles fazem um curso de quatro meses e depois vão trabalhar nas empresas, nos escritórios – vão ser boys, vão ser arquivistas, o primeiro emprego. E nós começamos há acho que um ano, um ano e meio, a fazer palestras no começo do curso e no final do curso, no começo do curso e no final do curso. Eu me empolguei com essas palestras e a Redecard patrocina hoje um grupo de trinta e poucos garotos, também adolescentes, com um curso semelhante para o primeiro emprego, que se chama Escola de Fábrica. A Escola de Fábrica é patrocinada por diversas empresas, a Redecard patrocina dois estudantes – cada empresa patrocina dois. E como a gente começou o patrocínio, o pessoal que organiza disse: “Olha, Edson, você vai lá fazer uma palestra para os garotos, vai falar o que é a Redecard”. E eu disse: “Não, eu não vou falar o que é a Redecard. Eu vou fazer a mesma palestra...”. “Não, não, você tem que falar de Redecard porque tem os executivos lá que assistem essas palestras”. Eu falei: “Não, eles vão gostar da palestra. Eu vou falar sobre atitude e habilidade”. E fui dar uma palestra para a garotada sobre atitude e habilidade. A reação dos adultos me surpreendeu – foi mais interessante que a reação dos adolescentes. Eles normalmente gostam de ouvir histórias de sucesso, sabe, você falar de motivação, auto-motivação. É importante para eles, de desafio, é muito importante para eles. Mas os adultos é que gostaram. Então me convidaram a dar palestras nas empresas e eu comecei essa onda de dar palestras e estou adorando. Então mais uma coisa que eu gosto de fazer na Redecard e dá para fazer na Redecard, isso é muito importante.

P/1 – E qual você considera a sua principal realização aqui na Redecard?

R – Eu acho que a principal realização foi ter, junto com o meu time, foi ter criado um modelo, um Departamento de Finanças forte, que atende as expectativas da alta Administração, do Conselho de Administração, que atende os seus clientes internos com alto padrão de trabalho. Eu acho que essa é a principal realização. Claro que em conjunto com os meus colegas, eu, sem dúvida, vou comemorar uma outra realização, que foi o reposicionamento estratégico da Redecard e a reestruturação dela em função do seu plano estratégico e de reposicionamento. Isso está em andamento, é uma coisa um pouco mais lenta. Eu acho que são duas realizações, sem dúvida nenhuma, fantásticas, extremamente importantes na minha carreira. Eu acho que uma outra coisa que está surgindo na minha carreira, principalmente nos últimos anos, é algo, ainda não é uma realização, mas é uma meta importante, que é como gerir pessoas. Eu fui um técnico, nasci técnico, evolui dentro da técnica, ganhei posições pela técnica. E a última coisa que eu fui aprender foi como lidar com gente. Eu acho que estou aprendendo agora; eu acho que quando eu vim para a Redecard e já tinha aprendido muita coisa, já tinha apanhado muito da vida, já tinha aprendido muita coisa. Mas, ao longo dos últimos seis anos, o que eu evolui nesta matéria, eu diria que daqui a pouco eu vou ter que colocar isso como uma grande realização. Ter mudado de técnico para alguém que consegue perceber as pessoas e trabalhar com elas, né. Eu tenho tido bons feedbacks, mas ainda não tenho, ainda não atingi a minha meta. Na hora que eu atingir, isso vai virar uma realização. Então veja só, em seis anos, eu tenho três coisas, no mínimo, que eu já posso considerar como realização. Daí você entende porque eu digo antes da Redecard e depois da Redecard a vida é outra.

P/1 – E você falou nessa questão de pessoas, de contato com pessoas. Quais são os valores que você percebe aqui na Redecard, Edson? Valores no sentido da empresa com os funcionários e dos funcionários com eles próprios. Os valores gerais que você percebe que são arraigados aqui.

R – Olha, não dá para falar só de pessoas, acho que tem que falar num todo. Não exatamente nessa, não existe uma ordem, mas é um conjunto

de valores. Acho que o principal valor – não sei se dá para chamar de principal, mas os principais valores da Redecard seriam uma capacidade de buscar resultado, esse é um valor. A determinação. Existem pessoas aqui na Redecard que têm uma disciplina, uma determinação, uma vontade de atingir objetivos que é fascinante. E para isso elas têm que aprender – e isso traz um outro valor, quer dizer, a humildade de aprender. Nós já fomos muito menos humildes no passado, já nos achamos o melhor dos mundos; mas nós temos essa capacidade de aprender em conjunto e de implantar soluções novas. Eu acho isso um valor importante. Nós prezamos muito o ambiente em que trabalhamos, eu acho que isso é quase todo mundo na Redecard. Luta para ter um ambiente de trabalho mais adequado. Quando eu falo ambiente de trabalho, eu não falo só em ganhar o prêmio da revista Você S/A – não é disso que estou falando. Eu estou falando mais do que isso. A minha missão pessoal, por exemplo, tem um pouco disso. Eu escrevi a minha missão pessoal aqui. A minha missão pessoal é uma vez atingir, uma vez indo atrás dos objetivos, das metas e da missão, da visão da Redecard, criar um ambiente de trabalho onde as pessoas podem evoluir materialmente, intelectualmente, espiritualmente, socialmente. Então a gente preserva isso, presa isso muito. Eu acho que a Redecard preza muito as relações entre as pessoas; nós gostamos de discutir ideias novas. Claro que muitos de nós até acham que já são donos da verdade, mas a gente, nos últimos anos, temos visto isso: a gente consegue discutir, até brigar por posições, mas sair de uma reunião melhor do que entramos – eu acho isso um valor extremamente importante, ou seja, a gente valoriza a diversidade de pensamentos e de ideias. A diversidade é valorizada na Redecard, eu acho isso muito importante. A gente tem um nível ético muito reconhecido fora da empresa. Veja, quando você diz que a sua empresa é honesta, ética, é uma coisa; mas quando você ouve lá fora alguém dizer: “Olha, realmente a Redecard é assim, é assim, é assim...”. Eu ouvi outro dia um headhunter dizer que a Redecard já está bem organizada, por isso ele vinha aqui tentar buscar um funcionário para levar para a concorrência (RISOS), porque aqui já estava organizado. Você vê, um headhunter compara a gente com a concorrência – ou com o que a gente chama de concorrência – e enxerga na Redecard uma empresa estruturada e organizada. Quando os fornecedores reconhecem o nível ético da relação que nós temos com eles, é algo muito importante para gente. Isso é um valor que essa empresa tem.

P/1 – E com relação aos valores, você falou da empresa, das pessoas, a organização como um todo, né? Mas o que a Redecard representa na sua vida, Edson?

R – Na minha vida? Na minha vida pessoal a Redecard representa a oportunidade de evolução profissional, intelectual, de relacionamentos, social, espiritual. A Redecard, para mim, esses últimos seis anos, têm sido o melhor da minha vida profissional. Eu consigo fazer quase tudo que eu sempre sonhei em fazer. Eu tenho espaço para criar, eu tenho espaço para discutir ideias, de implantar projetos, de participar, principalmente depois de que, na nova Diretoria, de poder sentar com os meus colegas para a gente discutir projetos e ajudar – não só receber ajuda e críticas na minha área, como nas outras áreas. Eu acho que nós chegamos numa evolução importante. Então a Redecard é tudo o que eu queria como empresa para poder crescer.

P/1 – E o que faz com que você trabalhe na Redecard e queira continuar nela por mais tempo?

R – Ah, está chegando um ponto em que não dá para falar da minha vida sem falar da Redecard e falar da Redecard sem falar do que eu participei. Então eu participei tanto dessa empresa – ela é jovem, eu estou só há seis anos, ela tem só dez, mas eu participei tanto dela, eu me sinto parte dela, que daqui a pouco não dá para separar as coisas. Compreende o que eu quero dizer?

P/1 – Sim.

R – Não sei, eu não sei como dizer. Eu acho que... Eu não quero parecer, de certa forma, prepotente, quando eu digo: “Eu sou parte dela” ou “Ela é parte de mim” – mas é assim que eu me sinto, é assim que eu me sinto. Quando eu venho trabalhar, eu venho com muito prazer, eu amo o que eu faço, eu adoro o que eu faço, eu adoro ela. Quando eu falo dela, eu sei que falo com brilho nos olhos e a boca cheia. Eu gosto dela. Eu luto por ela e vou continuar a lutar, lutando por ela. Não sei se eu passei o que significa, é uma coisa de significado. É como se eu tivesse... é mais ou menos o seguinte: meus filhos. Eu tenho quatro filhos e uma família maravilhosa; é óbvio que não dá para eu falar da minha família sem eu estar envolvido. Não dá para falar da Redecard sem estar envolvido, compreende?

P/1 – Claro.

R – É como se minha vida fosse dividida em duas, minha família e a Redecard. Não que elas sejam separadas, às vezes até se misturam (RISOS), mas têm o mesmo significado; por incrível que pareça, têm o mesmo significado. Se eu tivesse que, obviamente que a gente sempre recebe convites de projetos. Não dá nem para começar a conversar, porque não tem o básico que a Redecard tem. É oportunidade de crescimento, são os valores que ela tem, o time com quem eu trabalho, tudo isso. Claro que tudo isso pode mudar, mas enquanto ela existir, é isso. Tudo pode mudar, não é verdade?

P/1 – Claro.

R – Mas hoje a Redecard é isso. A Redecard e eu, eu e a Redecard. Não sei, não dá para separar.

P/1 – E Edson, você mesmo falou, a Redecard é uma empresa jovem; ela, na verdade, surgiu de um desmembramento da Credicard – a Redecard e a Orbitall. Hoje você acredita que a Redecard tenha uma identidade própria?

R – Completamente, totalmente. Uma independência total, total. Primeiro, porque é claro que cada uma dessas outras empresas tomou rumos diferentes, a própria Redecard tomou um rumo diferente. Mas ela já estava, já estava escrito que a Redecard teria total independência; ela já é e já trabalha independente há bons anos – eu diria mais de quatro seguramente ou quatro anos, pelo menos; ela tem total independência, ela não depende das outras empresas. E hoje definitivamente, Redecard é Redecard.

P/1 – E o que você acha do fato da Redecard estar no ranking durante muito tempo, durante várias edições, das cem melhores empresas para se trabalhar? Você acha isso um diferencial? E por que isso acontece?

R – Eu acho que, é claro que a gente torce para a Redecard ser sempre a melhor empresa para se trabalhar, porque a gente tem orgulho da empresa. Agora, ela está nesse ranking porque ela é realmente um bom lugar para trabalhar. Por qualquer medida que você quiser tirar, ela é um bom lugar para trabalhar. Você vai sempre encontrar pessoas que não estão tão felizes, por vários motivos. Pessoas que gostariam de estar em situações diferentes e acham que não estão no lugar adequado. Por exemplo, embora eu goste desse bairro, eu posso achar que esse bairro não é o melhor lugar para a empresa estar e eu posso colocar isso nas minhas respostas, por exemplo, né? Mas ela é um lugar bom para se trabalhar, não há dúvida, não importa a medida que você usar, ela é. Aí, se você me pergunta: “Mas ela é mais ou menos?”. Ah, só quem passou por várias empresas, como eu passei e outros colegas já passaram, é que tem uma ideia do que a gente está falando. E você vai encontrar muitos funcionários que quase que nasceram e viveram na Redecard, ou só no grupo, ou só no mercado financeiro, ou vieram de bancos, portanto, mercado financeiro. Quem já passou por outras empresas de serviço, por indústrias diferentes, não tem ideia de como é o mundo lá fora. Mas quem passou, sabe. E quando vem para cá... Pegue uma pessoa que trabalhou em indústria, que trabalhou em outras empresas de serviço e veio para cá, nunca trabalhou no mercado financeiro, e você vai notar o que a pessoa vai falar a respeito. Ela tem uma percepção diferente, claro, isto é um paraíso. Agora, o mercado financeiro é um mercado diferente; é um mercado onde a rentabilidade das empresas tende a ser muito alta, então os recursos disponíveis são outros. É muito mais fácil você achar pessoas em treinamento que vêm do mercado financeiro do que do restante da indústria. Então você, por ter mais recurso, pode, evidentemente, oferecer melhor ambiente de trabalho – sim ou não? Só que você pode oferecer, uma sala mais bonita, uma mesa mais bonita, um equipamento mais bonito, mas e o ambiente? São as pessoas que formam esse ambiente, não é verdade? Então é raro você sair da Redecard, entrar numa empresa qualquer, fazer uma visita numa empresa qualquer e encontrar nessa empresa um ambiente tão gostoso quanto o da Redecard. As pessoas que vêm para a Redecard, que passam por aqui visitando a Redecard sentem no elevador a diferença. É impressionante. Elas sentem. Claro, hoje a gente divide o prédio com outras empresas. Você sabe quem não é da Redecard, pelo jeito da pessoa. Ela não cumprimenta, ela não fala, coisinhas pequenas você percebe. Então eu diria: a Redecard tem que estar em qualquer ranking de melhores empresas para se trabalhar porque ela é. E a gente não criou isso, é dela, né? Claro que a gente, eu quero dizer o seguinte: é claro que a gente criou tudo isso, os funcionários da Redecard criaram o ambiente; mas não fizeram isso para ganhar prêmio, não foi feito para ganhar prêmio. Quando você faz para ganhar prêmio, você ganha uma vez, duas – depois, nunca mais. Desde que a gente entrou no Guia, a gente continua no Guia. Você pode dizer: “Ah, mas já foi segunda”, “Já estive entre as dez, talvez não esteja mais entre as dez...” – bom, aí é uma outra coisa. Quando você está num ambiente bom para trabalhar, você quer melhorar esse ambiente; então você já está satisfeito com esse nível aqui, agora você quer mais. Almejar coisas maiores é do ser humano. Ao almejar coisas maiores e responder à uma pesquisa, pode sair que, ao responder, eu estou respondendo o que eu gostaria de ter – então eu comparo o que eu tenho com o que eu gostaria de ter, não o que eu tenho com as outras, compreende o que eu digo? Então o nosso funcionário, nós como funcionários, vamos exigir mais do ambiente – e vai ser cada vez mais difícil estar entre as dez, não tenho dúvida nenhuma. Se nós voltarmos a estar entre as dez, eu vou comemorar muito, porque significa que nós atingimos a expectativa de gente muito mais exigente do que tínhamos no passado. Compreende o que eu digo?

P/1 – Claro. E como você percebe o mercado dos cartões de crédito, Edson, hoje? É um mercado em expansão, é um mercado estagnado? Como você vê o mercado de cartões?

R – Evidentemente continua em expansão. A velocidade do crescimento tende a diminuir, mas nós vamos crescer nos próximos anos muito, mas muito mesmo. Nós estamos crescendo. Se usarmos a razão de trinta por cento – a média entre débito e crédito – se estamos crescendo trinta e já crescemos quarenta, nós estamos crescendo trinta. Quanto cresce a economia? É claro que esse crescimento é por substituição de meios de pagamento, não só pelos mercados onde a gente já atua como pelos mercados que a gente vai atuar. Cada vez que você entra numa loja que não tinha cartão, você está substituindo meio de pagamento daquela loja, portanto, mercados novos. Mas eu acho que nós vamos viver nos próximos anos um questionamento maior, muito natural, já esperado, sobre essa indústria. Não sei se nós vamos ter tempo, mas é só você observar a história do dinheiro. A história do dinheiro é o seguinte: no começo dos tempos, o homem trocava as coisas, está certo, o escambo, não é isso? O grande problema daquela época era a unidade de troca – como é que eu troco uma vaca por frangos? Não dá para cortar a vaca, leva uma perna hoje e vem buscar a outra amanhã. Não dá. Então o problema era a unidade. A unidade se resolveu quando parte das coisas que se trocavam era metal, o ouro e a prata. O ouro e a prata, você diminui eles de tamanho e usa como troca. Depois é que ele virou moeda; mas antes de virar moeda, virou unidade de troca. Então a grande revolução é isso. Quando ele virou a moeda, cada um cunhava a sua moeda, certo? Eu tenho ouro, eu divido em pedacinhos redondos, que é mais fácil, cunho a minha moeda. O que apareceu nessa época? Dois problemas: muita gente fazendo a sua própria moeda e quem garante a segurança dessa moeda? Que aquela moeda está correta, que o peso em ouro está correto? Então o que aconteceu? Uma grande revolução foi os governantes naquela época dizerem: “Espera um pouquinho... Isso é um trabalho para o governante, então moeda cunho eu” – Aí surgiram as Casas da Moeda, está certo? Mas algum tempo depois, você tinha um problema: o problema de segurança. Veja, problema de segurança e fraude são problemas que a gente lida com os cartões de crédito, já existiam naquela época, de forma diferente. Qual era o problema com a fraude? Foi resolvido, cunhar a moeda, passou a ser uma Casa da Moeda cunhando essa moeda, dando mais garantia para aquela moeda. Muito bem. Mas e o problema da segurança? Para você fazer um comércio, você tem que carregar muito ouro, e nesse transporte você era assaltado. Então para resolver isso, surgiu, nas casas bancárias, ou na casa bancária, na região hoje da Itália, os Médicis e outros banqueiros, surgiu o cheque. O que era o cheque? Você chegava com o seu ouro, depositava as moedas de ouro e recebia um papel que dizia assim: “Pago a este portador tantas moedas de ouro”. Ponto. “Prometo pagar a esse portador de moedas tanto em ouro” – uma espécie de cheque. Com isso, você viajava para outro país, trocava aquele cheque naquele país por moeda e fazia as suas compras. Então isso ampliou o comércio, está certo? É daí que surge o cheque e depois o papel-moeda. Por que surge o cheque? Como é que surge o cheque? Surgiu dessa forma. Cada casa bancária começou a ter o seu próprio cheque ou o seu próprio dinheiro – viu a história de novo? A história se repetiu. Como ela se repetiu, alguém disse: “Espera um pouquinho... Isso é trabalho do governante – Casa da Moeda de novo”. Percebe? Então você tem... vou adiantar o relógio. O cartão surgiu em 1950, como cartão de compra; depois que vem a função de crédito, que é outra história, para contar uma outra vez. Mas o cartão surgiu e começaram a surgir outras empresas com o cartão. Hoje nós temos várias empresas que emitem o cartão. O que é dinheiro hoje? Tem uma passagem aqui que eu esqueci: todo o dinheiro, toda a moeda, seja o papel ou a moeda, estava lastreada em ouro, sim? Tudo era ouro. Se você quisesse trocar o seu dinheiro, você receberia ouro de volta e tudo voltaria a ser

como era antes, algo palpável, algo que você valoriza, algo que você... Uma vez tendo ouro, tendo dinheiro, papel-moeda na mão, talvez ninguém aceite, mas se você pegar ouro, ele é aceito, sim? Ele tem valor. Então o padrão ouro surgiu e permaneceu até a Segunda Guerra Mundial. Depois da Segunda Guerra Mundial, os países devassados pela guerra na Europa tiveram dificuldade de recompor a sua base de ouro. Então o Governo americano disse: "Olha, você pode mudar para o padrão dólar que eu vou manter em Fort Knox todo o ouro para embasar o dólar". E aconteceu isso durante algum tempo, até que alguém percebeu que as oscilações das moedas não permitiria ter o padrão ouro perfeito, então abandonou-se o padrão dólar ouro. Quando abandonou o padrão ouro, nós não percebemos essa mudança. Veja, você não troca mais o seu papel por ouro; a moeda é uma promessa que está lastreada na economia do país, algo que você não tem mais domínio. E pior que isso, aconteceu com isso uma outra revolução importante, e aí eu chego onde nós estamos. Já faz algum tempo que a gente não recebe mais papel que represente o nosso salário; você recebe dígitos no computador de um banco. Seu salário, a sua remuneração, são dígitos; não é papel, não é moeda, não tem lastro em ouro. É um registro binário no computador de um banco. E se você estiver no banco A ou no banco B, você estiver B e eu estiver no banco C, é a moeda de cada banco. Você tem que confiar no computador do banco. É mais ou menos assim. Você já tinha percebido isso? E outra, você gasta sem transformar aquilo em moeda. Você também transfere; quando você faz um DOC, um TED, quando você paga na internet, quando você usa o seu cartão, você está transferindo códigos binários de um computador para outro computador. Então um dia, lá na frente, eu acho, que o Banco Central dos países vão dizer: "Espera aí... Isto é moeda. Eu vou cuidar disso" – e vai centralizar tudo isso num único computador. Então o papel moeda desaparece e a moeda passa a ser um registro, um código binário, registrado em algum tipo de computador, sim ou não? Muito bem. O que é o cartão hoje? É uma maneira de você dizer para o computador de um banco transferir para outro computador do outro banco o valor, sim ou não. Tem a função crédito, mas se você esquecer a função crédito, ele tem esse papel. Muito bem, o que está acontecendo hoje? Está acontecendo uma revolução muito grande de vários pontos. Dos governos, os Bancos Centrais estão querendo entender melhor isto, porque isto é moeda, a história se repete. Ele não vai chegar aqui e vai dizer: "Isso vou fazer eu porque isto é moeda", mas ele quer entender. Então o Banco Central vai querer entender e entrar cada vez mais no nosso negócio; não quer dizer que ele vá atrapalhar o negócio, mas ao questionar, ele questiona e traz novas oportunidades de mudanças, de ajustes. O Banco Central quer que as transações com cartão de crédito e débito cresçam muito mais do que crescem hoje, isto é fato. Então ele vai entrar, vai entrar. E eventualmente pode até regulamentar alguma coisa. Isso não quer dizer que é bom ou ruim, mas sempre que você tem um estranho, aparentemente estranho, entrando no seu negócio, incomoda. E quando incomoda, você tem que também ganhar agilidade – e é isso que nós estamos fazendo – para poder responder as expectativas de todos e continuar crescendo no mercado. Esta é uma coisa que está acontecendo e vai continuar acontecendo nos próximos anos. Por outro lado, têm duas ou três vertentes, tecnologias novas, que vão mudar a forma da gente transacionar. Você vai deixar de usar o cartão e vai usar biometria, ou seja, porque você precisa do cartão? Para se identificar. Ué, a sua íris, a sua face, impressão digital, agora a impressão das veias na mão, elas identificam. Você é único. Já tem duas empresas japonesas que desenvolveram uma máquina que você aproxima sua palma da mão desta máquina e ela lê, por infravermelho, ela lê a hemoglobina no sangue e o desenho das suas veias e compara com o que ela tem registrado e identifica você, sem você pôr a mão na máquina. Olha que coisa interessante. Aí, é óbvio que já existiam – são caras, mas já existiam – máquinas que reconhecem a sua assinatura, que é única; ela compara e diz que é você. Então você não vai mais precisar mais do cartão, você vai usar isto. E cada vez com menos contato. Então você tem a biometria por um lado, cada vez com menos contato e, por outro lado, você tem o uso de outro tipo de equipamento que não o cartão. Acredita-se que o celular seria este equipamento. Então hoje você já tem chips colocados no celular e você passa o celular numa máquina e faz um pagamento – na nossa bandeira chama-se paypass. É possível isso. Mas o chip não precisa estar lá; eu posso usar o celular e fazer uma transação, isso já existe. Então, como tem mais celular, tem mais gente com celular do que com conta bancária, dá para você ter uma ideia. Se você pegar a China, por exemplo: a China tem tantos celulares, muito mais do que contas bancárias; então o celular talvez seja o grande, eu apostaria que o celular substitui o cartão. Mais do que isso, substitui o cartão e a forma de você transacionar – substitui o POS, eventualmente. Então novas tecnologias estão surgindo, elas vão ficando cada vez mais baratas. Elas vão sendo aprendidas pelos nossos filhos, a usar. Meu filho usa o celular com muita facilidade; daqui a cinco anos ele está no mercado de trabalho. Então daqui a cinco anos eu acho que a maneira de capturar e processar as transações será completamente diferente do que a gente faz hoje. Isso muda a Redecard? Não, nós já estamos nos preparando para ir para lá, né? Daqui a cinco anos o Banco Central vai entender muito mais do nosso negócio do que entende hoje. Isso vai mudar o nosso negócio? Não. Bom, talvez tenha alguma regulamentação, não tem problema; é só o ambiente que muda, entendeu? Então a forma de crescer, a velocidade de crescer, vai mudar; mas a gente vai continuar crescendo porque é necessário. Nós fazemos algo que é importante para a sociedade. Nós temos valor para a sociedade, sim? Você não quer andar com dinheiro no bolso, você não quer andar com cheque. Já tem gente que não usa cheque, não é verdade? É possível que vocês – vocês são mais jovens – é possível que você vê alguém com talão de cheque e fale: "Nossa, que coisa arcaica" – é ou não é isso? "É velho isso." Não é velho; no Brasil se emite cheque, é o segundo país que mais emite cheque no mundo – só perde para os Estados Unidos porque tem mais gente lá; mais gente não, tem mais gente emitindo cheque lá e usa bastante cheque. Nós somos os segundos. E vamos deixar de ser o segundo, eu não tenho dúvida nenhuma, com o tempo.

P/1 – E como você vê a Redecard daqui a dez anos, Edson? Porque ela está comemorando dez, né? Você já deu um apanhado de como você acha que vai ser a evolução do mercado nesse sentido. E a Redecard daqui a dez anos?

R – Olha, neste mercado de meio de pagamento eu não posso... Qualquer chute seria, qualquer visão de futuro, seria um chute até infantil. Mas eu, pessoalmente, eu não tenho problema em dizer o que acho: eu acho que daqui a dez anos nós não estamos falando de cartão, nós estamos falando de POS como forma de capturar; nós estamos falando de outro tipo de equipamento de captura. Mas nós sempre vamos estar falando de capturar com segurança, integridade, processar com velocidade e competência e liquidar com segurança. Então a Redecard existirá daqui a dez anos fazendo o mesmo serviço num mercado muito maior, de uma maneira muito mais eficiente. E eu te digo: eu vejo a Redecard como ponta daqui a dez anos porque ela tem ideias... Primeiro: pessoas, processos e ideias para evoluir junto com este mercado e quem sabe, dirigir esse mercado, pilotar esse mercado no futuro. É assim que eu vejo.

P/1 – E o que você acha dessa iniciativa da Redecard, ao comemorar os seus dez anos, buscar sua história por meio dos seus funcionários, dos seus colaboradores, ex-funcionários. O que você acha dessa iniciativa?

P/1 – Ah, eu acho legal, eu acho legal. Eu acho muito importante. Eu relutei um pouco em participar porque, embora eu estou há seis anos dos

dez, eu não me sinto ainda como se tivesse criado a Redecard. Eu acho que tem tanta gente aqui que participou desde o início e deu muito mais suor e sangue, que eu achei que eu não merecia estar aqui fazendo parte. Foi insistência que me fez estar aqui. Eu acho isso importante. Importante principalmente reconhecer aqueles que participaram efetivamente da construção. E tem tanta gente, tanta gente – nos diversos níveis, nos diversos departamentos. Às vezes até de forma silenciosa, né? Muitos nem aparecem, muitos não são conhecidos de todo mundo, não é? Não estão ainda numa função de destaque ou não estiveram, durante um bom tempo, numa função em que as pessoas conheçam. Então eu acho muito importante para essas pessoas saber. Mesmo aqueles que eventualmente não estiverem dando este depoimento – eu espero que todos estejam – saber o quanto eles são responsáveis por isto, por essa realização, porque é, sem dúvida nenhuma, um trabalho da equipe, da equipe inteira.

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

R – Meu maior sonho? Olha, meu maior sonho... Meu maior sonho profissional, meu maior sonho na Redecard, meu maior sonho pessoal?

P/1 – Seu maior sonho.

R – Ah, de ter, meu maior sonho, de fato, é de conseguir realizar a minha missão pessoal. De o dia que eu for daqui para uma melhor, do outro lado do mundo, perceber que eu consegui criar um ambiente onde as pessoas podem crescer pessoalmente, profissionalmente, intelectualmente, materialmente. O meu maior sonho é de poder comandar uma organização que esteja totalmente voltada para isso e que ela atinja todos os seus objetivos. E nunca pare de crescer e de ganhar. E de ganhar prêmios também.

P/1 – E para finalizar, eu queria que você dissesse o que você achou de ter participado dessa entrevista.

R – Como eu disse agora há pouco, eu estava relutante de participar. Eu achava que não tinha muita coisa para falar; eu achava que olhar para a minha vida pessoal era uma coisa. Mas aqui, durante o processo, eu fui percebendo que eu mudei tanto quanto a Redecard mudou. Eu cresci tanto quanto a Redecard cresceu. Eu não sei se a Redecard cresceu mais ou eu cresci mais, mas isso não é importante. Mas eu cresci ao mesmo tempo que ela cresceu, eu cresci com ela, ela cresceu comigo. Eu percebo isso, né? Eu percebo isso nitidamente. E me dá um prazer enorme. Ainda bem que eu vim participar. (RISOS)

P/1 – Edson, muito obrigado.

R – Foi muito bom para mim. Muito obrigado.