

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)

A melhor empresa para se trabalhar

História de [Lywal Salles Filho](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

Redecard

Depoimento de Lywal Salles

Entrevistado por Márcia Ruiz e Deise Daou

São Paulo, 25 de agosto de 2006

Realização Museu da Pessoa

Entrevista REDE_HV026

Transcrito por Maria da Conceição Amaral da Silva

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/1 – Bom dia, Lywal.

R – Bom dia.

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

R – Lywal Salles Filho. Nasci no Rio de Janeiro, 16 de agosto de 1946.

P/1 – Qual é o nome dos seus pais, Lywal?

R – Lywal Salles e Mary Cavalcante Salles.

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

R – A origem do nome da família? Sei. A origem do nome da família é uma, é francesa, que mudou para Alemanha e aí vieram para o Brasil. Então é um Salles que começou em Bordeaux, na verdade, passou para a Alemanha e hoje em dia a família se diz de origem alemã. Mas...

P/1 – E quem migrou para o Brasil, foram os seus avós?

R – Minha avó por parte de pai ela era americana, filha de alemães. E os meus bisavós, na verdade, migraram para o Brasil.

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

R – Minha mãe é professora. Que eu acho até incrível, né? Uma pessoa ter feito faculdade naquela época. E meu pai tem uma carreira que ele iniciou como oficial de Marinha. Depois ele virou, na verdade, administrador de empresas. E terminou administrando uma empresa jornalística, que foi o Jornal do Brasil. Ou seja, acabou a vida como, acabou a vida não, acabou pelo menos a carreira profissional dele como jornalista.

P/1 – Legal.

R – Curioso o cara sair de oficial de Marinha e terminar como jornalista.

P/1 – (risos)

R – Principalmente naquela época da revolução, né?

P/1 – E ele trabalhou no Jornal do Brasil mais ou menos em que época, Lywal, você sabe?

R – Ele trabalhou no Jornal do Brasil, eu acho que ele foi para o Jornal do Brasil, alguma coisa depois de 1960, 1961, e ficou lá até o fim.

P/1 – Lywal, me diz uma coisa, você lembra do bairro, da rua, da época da sua infância?

R – Lembro. Quer dizer, eu lembro muito um pedaço da minha infância, sei lá, talvez já adolescência. Nós morávamos em Ipanema no Rio de Janeiro, e até por um acaso foi, era uma praça em Ipanema. E essa praça tinha um único prédio que tinha acabado de ser construído. O resto tudo era casa. E nesse prédio a gente morava. Então era uma coisa assim que eu me lembro que era o prédio, que tinha oito andares. Mas era, na época minha mãe, sei lá, de duas quadras da praia conseguia botar uma toalha na janela e eu ver da praia que eu tinha que voltar para casa, que era hora de almoçar. (risos) Então realmente uma bandeira de códigos de conduta.

P/1 – (risos) E me diz uma coisa, Lywal, você, qual era sua brincadeira preferida nessa época?

R – Eu acho que como todo garoto nessa idade, quer dizer, e de novo, como tinha essa praça em frente da minha casa era muito, quer dizer, a brincadeira preferida oficial era jogar futebol. A brincadeira preferida escondida, né, da minha mãe, era pegar carona de bonde. Então que, enfim.

P/1 – (risos) Você pegava carona de bonde?

R – É, porque o bonde passava na porta, então, enfim, você com quinze anos você quer fazer tudo que dê, né? Tudo de perigo que você pode fazer. E o grande perigo, naquele momento, era pegar carona de ônibus. Pegava no meio da quadra e saltava no farol, no sinal, como diz carioca, né?

P/1 – E você brincava com quem, Lywal? Assim quem eram os seus amigos dessa época de infância e adolescência.

R – Meus amigos dessa época eram todos, enfim, eu tinha dois grupos. Quer dizer, um grupo de amigos que moravam no mesmo prédio. Moravam ali na quadra, enfim, perto, e que todo mundo enfim brincava nessa praça. E tinha amigos do colégio também, né?

P/1 – E, falando de escola, qual foi a primeira escola que você frequentou?

R – A primeira escola que eu frequentei foi uma escola primária. Escola primária municipal. Que chamava Escola Presidente José Linhares. Então foi a primeira escola. E tinha um problema sério que as professoras, a maior parte delas, tinham todas sido, minha mãe, tinham sido colegas da minha mãe no curso de Magistério. Depois minha mãe foi fazer faculdade e foi ser professora de, enfim, faculdade. Mas elas todas tinham sido colegas da minha mãe no curso de Magistério. Então era horrível ser, né? Porque eu era sempre filho da professora, da amiga da professora. Então era um negócio horroroso, pô. Aliás eu tinha duas coisas complicadíssimas de lidar na minha vida. Quer dizer, um era isso e o outro era ter o mesmo nome do meu pai, né? Que é sempre um negócio complicado (risos) de você lidar.

P/1 – (risos)

R – Como é que você vai ser em função do nome do teu pai. Aliás, digo sempre, nunca ponham, ninguém ponha o nome do pai o do filho que é um horror. Que a gente pensa que está homenageando e cria um problema sério.

P/1 – Que tipo de problema você tinha, Lywal?

R – Você tem sempre o problema que é aquele negócio, né? Quer dizer, você sempre olha para o seu pai, e à medida que você vai crescendo e amadurecendo, você vê coisas que você gosta e coisas que você não gosta. E aí como é, você quer ser igual ao seu pai ou não quer ser igual ao seu pai, né? Você quer ser melhor do que seu pai nisso ou não quer ser melhor do que seu pai naquilo, né? E você fica muito identificado, né, você, eu não era... Primeiro, eu era o Lywalzinho, que já, né? Segundo, eu era o filho do Lywal. Então, até aonde, quer dizer, criar uma identidade nesse cenário é muito difícil.

P/1 – E você falou, essa escola que você estudou no primário tinha alguma professora que foi marcante para você neste período de estudo?

R – Tinha, teve uma professora que aliás morreu há pouco tempo atrás. E eu tive contato com ela quase que até agora. E era uma professora que me, ela foi minha professora eu acho que no quarto ano primário. E ela me marcou muito porque ela chegava na sala de aula e escrevia no quadro negro todo dia, em cima, e aquela frase se mantinha durante todo o dia ali: "Lealdade acima de tudo." Então foi uma coisa que me marcou muito, porque ela pegava ali um grupo de crianças, sei lá, na quarta série primária e diariamente forçava esse conceito de lealdade. E todos os cadernos, tudo, quer dizer, você tinha que escrever. Não só ela escrevia no quadro como você tinha que escrever em cada página do caderno: "Lealdade acima de tudo." Isso foi uma coisa que me marcou muito. Além de ser uma pessoa, enfim, extremamente talentosa, extremamente inteligente. Mas me marcou muito esse lado dela.

P/1 – E como era o nome dela, Lywal?

R – Dona Heloísa. Heloísa Leal de Azevedo.

P/1 – Lywal, você estudou nessa escola, fez o primário. E depois você foi para que escola?

R – Eu depois, tive a fase de, enfim, nessa época meu pai ainda era oficial de Marinha e eu, terminando com doze anos de idade, onze anos, sei lá, eu também queria ser oficial de Marinha, né? Então fui para o colégio militar, onde eu fiz ginásio e científico.

P/1 – E o que é que te marcou nesse colégio?

R – Camaradagem. É um grupo que é, né, unido, digamos, até hoje. É uma coisa independente se você goste ou não goste do lado militar da vida, mas essa união, essa amizade que você cria, né? E eu tenho amigos meus que a gente se fala, e se frequenta, e se vê, foram meus colegas no primeiro ou segundo ano ginásial. E são amigos até hoje. Alguns foram ser militares, estão aposentados. Outros foram ser médicos, dentistas, engenheiros, advogados. E esse grupo ainda consegue se ver, se manter, se ajudar. Então eu acho que é uma coisa extremamente importante. É um pouco, espírito de corpo. Não sei se é para a sobrevivência que cria isso, mas enfim, é uma coisa muito importante.

P/1 – E nessa fase de adolescência que você estava fazendo esse curso os seus amigos eram da onde?

R – Não, aí cada vez, mas sempre foram, quer dizer, os amigos, digamos, né, os amigos da rua, os amigos do prédio e acaba tendo os amigos do colégio que moravam perto. Você começa a aumentar o teu raio de atuação em função de que você começa a juntar amigos de, quer dizer, colegas de colégio com o fato dele morar próximo. Então você vai desenvolvendo aí um círculo de amizades. Eu acho que eu sempre fui meio sociável demais, então.

P/1 – (risos) E, Lywal, me diz uma coisa, que locais vocês frequentavam, o que vocês faziam na hora de lazer assim?

R – Bom, naquela época lazer, quer dizer, o que é que uma pessoa, um jovem de quinze anos, dezesseis anos, catorze anos fazia: praia, né? Quer dizer, você de novo, era uma cidade sem risco, comparado com hoje, né? Então era praia. Você ia à praia de manhã, você voltava para casa, almoçava, ia à praia de tarde, entendeu? Jogava futebol na praia de manhã, jogava futebol na praia de tarde. E depois você ia evoluindo e começava aquela coisa de festinha, de, na época não tinha, eu diria, muito barzinho na época para você, para você ir. As pessoas, eu me lembro que tinha uma coisa que, vocês não pegaram isso, mas negócio de baile de formatura. Então as pessoas que nem quando você terminava o curso colegial tinha lá um baile de formatura a rigor e tal. E aí é que as pessoas, digamos, começavam eventualmente a beber. Que eu me lembro que o cara antes de ir para o baile de formatura ele passava no botequim na esquina e comprava um maço de Hollywood. Porque ele não fumava, mas era chique fumar na festa. Então ele comprava o maço de Hollywood e tomava um negócio que chamava fogo paulista. Que era cachaça (risos) com conhaque Dreher (risos) para chegar já meio alegriinho.

P/1 – (risos)

R – Então esse era o máximo da, da contravenção que você fazia nessa idade.

P/1 – (risos) E, Lywal, me diz uma coisa, é, você não seguiu a carreira militar, por quê?

R – Eu acho que eu não segui a carreira militar, apesar de, quer dizer, ter chegado quase lá. E depois ter feito a parte de oficial da Reserva, tudo isso. Eu acho que por duas coisas: primeiro, meu pai tinha saído da Marinha e tinha me mostrado, eu acho que tinha me mostrado um outro mundo, né? Meu pai era um oficial de Marinha que eu nunca achei ele milico. Ele era um oficial de Marinha por gostar de mar. Era uma coisa muito gozada. Ele não era um, ele sempre foi um cara muito mais artista, ele pinta, até hoje ele toca piano. Quer dizer, o lado milico dele era um negócio, que eu acho, nem ele transava muito bem. Mas ele adorava mar. Era um cara, foi para a Marinha ele virou mergulhador. Então era um cara que foi para a Marinha por causa de mar. E aí eu acho que ele começou a me mostrar uma outra vida, quer dizer, e outras opções. E, não sei, essas coisas eu acho que a tua vida está traçada. Você vai e não tem muita explicação. Eu me lembro que eu tive, sei lá, o meu primeiro, acho que o meu primeiro ano fora da carreira militar eu tive uma vontade enorme de voltar. Como aquele negócio como quem diz assim: "Sabe, será que eu vou sobreviver nesse mundo civil, se eu não conheço, né?" Eu entrei nesse negócio com doze anos de idade. Quer dizer, meus amigos estão todos, como é que eu vou fazer, né?" Eu saí, quase que tive, e quase voltei, né? Mas aí achei que também já, para voltar já ia perder minha turma. Ia cair em uma turma atrás, enfim. E aí você vai em frente. E não era para eu ser militar.

P/1 – (risos)

R – (risos)

P/1 – Lywal, você escolheu, que curso que você fez superior, e quais os motivos que te levaram à essa opção?

R – Esse é um outro problema que eu acho que acontece com todo mundo nessa idade: que carreira você escolhe. E acho até uma maldade, hoje, eu acho que o sistema americano, onde você faz um curso de generalidades, de artes, de coisas mais liberal arts, você consegue aprender uma porção de coisas e mais tarde você decidir que carreira você quer seguir. Naquela época você, primeiro, naquela época você tinha três coisas basicamente: você tinha Direito, Medicina ou Engenharia. Não tinha outra profissão. Dificilmente você tinha até faculdade de outra coisa.

Eu sabia que não queria ser advogado, eu sabia que eu não tinha nenhuma vocação para ser médico. Por isso fiquei pensando muito em Engenharia. E aí eu acho que acabou, eu acho que enfim, acabei evoluindo um pouco para fazer Economia. Achava que, sei lá, eu acho também de novo, meu pai nessa época tinha, quer dizer, meu pai tinha feito pela, na época da Marinha um curso de Administração de Empresa. Então enfim, começou a falar de negócio, começou a falar de empresa, começou a falar coisa. Eu achei que Economia era um, era uma carreira boa. E aí fui para a faculdade de Economia, na Universidade Federal do Rio de Janeiro. E, quer dizer, por aí eu fui. Mas como eu sempre quis, sempre tive uma vocação de fazer o lado mais quantitativo eu quando terminei a faculdade de Economia eu fiz um curso de Engenharia Econômica e Administração Industrial, que tinha na Escola de Engenharia da UFRJ, os dois anos. Quer dizer, que era pegar todo aquele ferramental de Economia e dar uma conotação mais quantitativa e mais matemática para isso.

P/1 – Lywal, eu queria que você falasse um pouquinho de como, como foi, que lembranças marcantes você tem desse período da faculdade?

R – As mais marcantes que você quiser. Zuzu Angel e Stuart Edgard Angel foi meu colega de sala, de sentar do meu lado. Você quer mais não?

P/1 – (risos)

R – Stuart sentava do meu lado. Literalmente o Stuart sentava do meu lado. Quer dizer, então para você querer uma coisa menos macabra você tem...

P/1 – (risos)

R – ...o Zé Alexandre Scheinkman, né, que é considerado maior dos economistas aí do Brasil, e também sentava do, enfim, sentava do outro lado. Então a minha turma de faculdade já deu um presidente do Banco Central, o Antonio Carlos Lemgruber, enfim, tem o Scheinkman, que é bem considerado. Tinha o Stuart. Então, é uma turma, primeiro, uma turma de gente muito inteligente. Muito preparada. Os professores eram na época professores muito bons. A Maria da Conceição Tavares já era louca naquela época. Então era uma coisa, né? Era uma louca mais nova, mas já era louca. E tinha umas coisas malucas, porque o catedrático de Macroeconomia era o Otávio Gouveia de Bulhões, que era o ministro da revolução, o ministro da fazenda do Castelo Branco. E a pessoa que dava aula no lugar dele, a assistente dele era a Maria da Conceição Tavares que, né, esculhambava ele o dia inteiro.

P/1 – (risos)

R – Então era um negócio assim, extremamente, quer dizer, criava dentro de você uma coisa muito interessante. Quer dizer, foi uma época de faculdade com o Lessa, foi meu professor no quarto ano. Que também já falava essas barbaridades que ele fala. Enfim, e é curioso, né? Depois você ver os caras, você vê, né, a Maria da Conceição era isso já, vinte anos antes. O Lessa também já era ininteligível vinte anos antes. Então já tinha essas coisas todas que você vê que as pessoas não mudam muito, né?

P/1 – (risos) E...

R – Mas eram todas inteligentes, e todos bons professores, e todos estudiosos, e todos bem preparados. Quer dizer, era um negócio... E no meio dessa faculdade toda, você tem que ter o seguinte, eu entrei na faculdade em 1966. Então toda a revolta estudantil, 1968, tudo isso eu estava no meio da faculdade. Então eu vivi provavelmente, a minha geração viveu todo o movimento estudantil de, enfim. Naquela época o Dirceu e o Serra eram amigos, né? Também tinha isso. E era, era isso. Eram essas pessoas que estão aí.

P/1 – Esse período do movimento estudantil qual foi sua participação nesse movimento estudantil? Você teve alguma? Como é que foi isso?

R – Não tive muita não. Não muita não. Porque, primeiro porque eu comeci a trabalhar logo no segundo ano da faculdade. Então eu não tinha muito tempo. Eu aproveitava os dias de greve para trabalhar. Mas tive, enfim, né, até um pouco pelo, pelo fato, digamos da bagunça até, enfim, participava. Mas eu, eu já achava aquele negócio uma coisa, tinha um idealismo ali que eu já não achava aquilo muito real. E coisas que você vê muito curiosas. Quer dizer, hoje eu olho isso, o Scheinkman era um camarada tão de esquerda quanto o Stuart. Exatamente participavam quase que igualmente, né? O Stuart teve, realmente, enfim, um fim trágico e o Scheinkman saiu da faculdade no quarto ano e foi estudar em Chicago. Que era o reino do, o top do monetarismo. O Langone que era um ano na minha frente também era todo esquerda, né, e também saiu foi para a Universidade de Chicago. Quer dizer, eu acho que o importante disso é que as pessoas, alguns evidentemente acreditavam, e eu acho que até hoje olhando os que aqui realmente acreditavam eram muito poucos. Porque grande, essa grande parte eram pessoas inteligentes que viam, digamos o problema. Enfim, tinham uma visão correta da, do problema social, de você viver uma ditadura, tudo isso. Mas buscaram as suas vidas independente do amor, da emoção que alguns, digamos, feito Stuart. E o Stuart, coitado, na verdade, a história, na minha visão, e hoje ninguém pode falar isso. Mas na minha visão ele foi muito influenciado pelo grande amor que ele teve pela Sônia, que era uma menina que estudava um ano atrás. Então eu acho que a Sonia foi que mexeu muito com a cabeça do Stuart. Era um cara de classe média, filho de um americano. Ele era bem, no primeiro ano era bem certinho. Ele foi se esquerdizando à medida que a Sonia foi influenciando a vida dele.

P/1 – Você falou que o seu primeiro emprego você começou a trabalhar no segundo ano de faculdade. Que emprego era esse?

R – Trabalhar em um banco que pertence, hoje em dia, na época já pertencia ao ABN, que chama-se Banco Aimoré. Na época era um banco de investimento. E era um dos primeiros, quer dizer, bancos de investimento do Brasil. Então, de novo, o Brasil estava se reformulando todo dentro dessa, dessa cultura Roberto Campos, Bulhões, Coudam. Então eram, eram, criaram esses bancos de investimento que eram bancos que começavam a tentar fazer, enfim, financiamentos de longo prazo. Quer dizer, é um período de financiamento da industrialização do Brasil. Então comeci a trabalhar lá como todo estagiário, trabalhava muito. Carregava, e era boy de luxo um pouco também. Levava muito papel para

carimbar no Banco Central e voltava. Enfim, uma vida de estagiário normal. Tive sorte de ter alguns chefes que me ensinaram. Tem até uma história curiosa. Tinha um chefe que tinha uma namorada, ele era casado, mas ele tinha uma namorada à tarde. Então ele tinha um negócio à tarde. Então como ele queria provável, sair na hora do almoço e só voltar às cinco da tarde, ele me ensinou logo rapidamente tudo para eu poder fazer o trabalho que ele tinha que fazer enquanto ele ia namorar. Isso foi extremamente, essa namorada dele que eu nunca conheci, eu, ela merece uma estátua. Porque, pô, ela que foi realmente a pessoa que me fez, né, aprender muito. Porque, enfim, ela realmente devia ser muito mais interessante do que eu fazia ali. Mas eu aprendi, tive que aprender para cobrir ele. Então é ótimo.

P/1 – E Lywal o que é que você...

R – Isso durou bem uns dois anos, caramba.

P/1 – (risos) Lywal, o que é que você aprendeu nessa fase sua, que foi extremamente importante?

R – Eu aprendi muito nessa fase. Aprendi tudo. Eu tinha que, é aquele negócio, eu fui aprendendo, eu fui fazendo, né? E ele foi gostando, porque eu ia dando mais tempo. Quanto mais eu aprendia mais tempo ele tinha, né? (risos)

P/1 – (risos)

R – Então foi muito bom.

P/1 – Eu queria que você falasse um pouquinho do seu desenvolvimento, da sua trajetória profissional. A partir desse primeiro emprego.

R – Bom, a partir desse primeiro emprego, que foi um estágio, fiquei lá algum tempo eu tive o, de novo, uma sorte muito grande que fizeram o que naquela, quer dizer, o que era talvez, se você olhar o mundo de hoje, o mundo de há pouco tempo atrás um banco garantia. Quer dizer, era uma, um negócio que era uma reunião de talentos. E a pessoa que montou isso era o Roberto Campos. Que é que ele fez? Ele pegou dez bancos estrangeiros para financiar ele, o Citibank inclusive foi um deles. E ele criou um banco aqui em São Paulo chamado Investbanco. Que era uma reunião assim de talentos. E eu através, enfim, de um conhecimento entrei nesse grupo. Então, eu, de novo, muito cedo, logo que me formei, em 1971 eu vim para, eu acho que foi, é eu me formei, no final de 1970 eu vim para São Paulo já para trabalhar em um grupo que era talvez o grupo mais de elite que você tivesse em termos de instituição financeira no Brasil. E aí eu fui, daí esse Investbanco foi comprando outros bancos, fizeram, chegou a ser o segundo maior banco do Brasil. O maior, né, maior que o Itaú, depois do Bradesco. Chamava Banco União Comercial, que era presidido pelo Roberto Campos. E eu, enfim, nessa, nessa coisa, acabei virando, quer dizer, diretor desse banco com 25 anos de idade, diretor eleito do banco. Quer dizer, era um, acho que foi um problema para mim, como é que eu lidava. Como é que eu era um garoto de 25 anos de idade, como é que eu era, como é que eu tinha a responsabilidade de ser diretor de um banco desse tamanho. E uma proximidade muito grande, eu cheguei a trabalhar, quer dizer, o Roberto Campos não, ele tinha um escritório lá no Rio separado do banco, escritório dele. E eu cheguei a trabalhar na sala do lado. Quer dizer, então intimidade, uma proximidade muito grande, com o professor Roberto Campos. E que também foi uma escola. Passei ali três anos grudado nele que aprendi, enfim, coisas, aprendi até como não ser banqueiro igual a ele. Porque eu acho que ele é um mau banqueiro. Até que depois o banco não deu certo. Ele era um gênio, era um cara inteligentíssimo, cultíssimo, preparadíssimo. Mas não era, não era um banqueiro. Um banqueiro ele, eu acho que eu também aprendi como não ser banqueiro com ele, né? Então acho que foi muito bom. E aí foi, aí, quer dizer, as oportunidades, eu acho que eu soube aproveitar as oportunidades que passaram na minha porta muito bem. Eu nunca, e aí talvez tenha um pouco desse negócio dessa formação militar. Talvez tenha um pouco dessa, eu nunca, eu nunca tive medo. Eu sempre dizia sim, depois dizia, depois eu me trancava no quarto, dizia: "Pô, como é que eu vou fazer agora?" Então, mas eu já tinha dito sim. Mas é um problema que aí eu tinha que buscar uma solução. Então foi isso. Eu acho que eu usei todas as oportunidades que passaram na minha frente muito, muito bem. Talvez tenha tido um pouco de porra louquice, né, nesse meio também. Um pouco de incoerência. Mas deu certo.

P/1 – E você colocou como um rapaz, um garoto de 25 anos assume a Diretoria, né? E quais foram os valores que foram necessários para que você assumisse essa Direção com 25 anos de idade?

R – Eu acho quem eu acho que tem três coisas, né, que você sempre tem que ter para você assumir qualquer coisa. Uma, as pessoas têm que acreditar em você. Quer dizer, você tem que ter alguma base, alguma coisa, senão é aquele negócio, senão você não é nem convidado. Então você tem que passar uma, quer dizer, então tem que ter um conhecimento, tem que ter uma credibilidade. Você tem que passar uma credibilidade. Que é o que eu sempre digo: o risco é dos dois lados. A gente sempre olha o risco de quem assume. Mas o risco de quem convida também é complicado. E eu acho que tem uma coisa que talvez se eu tivesse que escolher uma das coisas da minha vida que tenha sido a coisa mais importante é esforço, é dedicação. Quer dizer, eu quando assumo um negócio aí eu vou, entendeu, eu vou até o fundo. Sei lá, se eu te, se for uma coisa que eu tenha dificuldade e eu tenho que trabalhar sete dias por semana, sei lá, vinte horas por dia eu trabalho. Então eu acho que é uma mistura de ambição com responsabilidade, com dedicação. Eu obviamente, provavelmente liderada um pouco por ambição. Mas eu acho que é isso, eu acho que o que você faz, as pessoas quando te convidam para alguma coisa você tem que ter credibilidade. Você tem que ter um, né, a pessoa, um conhecimento mínimo. E a pessoa tem que saber que você vai se dedicar àquilo e que aquilo vai sair. O risco de quem entrega, eu acho que eu uso isso muito também na escolha das pessoas que trabalham comigo.

P/1 – Você falou do Banco Garantia, dessa fase, você foi para onde depois?

R – Eu aí, enfim, esse banco acabou, era um banco grande mas acabou não indo muito bem, então. Eu antes disso, sei lá, um ano, dois anos antes aí eu fui convidado para ir trabalhar com o Doutor Gastão Vidigal no Banco Garantia de São Paulo. E aí uma coisa também que me atraiu na época é voltar para o Rio. Então eu tinha vindo para São Paulo, isso aí, sei lá, devia ser 1976, por aí. Aí eu voltei, aí eu voltei para o Rio fui montar a mesa de open no Mercantil do Rio. De novo, estava começando a época de open market. Eu acho que eu sempre fui muito metido. Eu

ia me metendo nessas coisas. Se você perguntasse para mim se eu entendia de open, naquela época, provavelmente a resposta era não. Mas você quer, a resposta à pergunta: "Você quer montar a mesa de open no Rio?" é "Sim, quero." Então, aí vamos ver como é que faz, né? (risos)

P/1 – (risos) E, Lywal, e aí depois que você saiu dessa sua fase com esse banco você foi para onde?

R – Não, aí eu fiquei no Finasa, e aí tinha uma coisa, aí aconteceram, a vida não é só trabalho. E as coisas vão acontecendo. Aí aconteceu uma situação que era, eu acho que aí, digamos assim, o meu lado emocional degingolou, vai. Porque eu tinha um sucesso profissional, eu tinha uma estabilidade de emprego muito boa. Eu já tinha ganho muito dinheiro. E, efetivamente, já tinha ganho, digamos, muito dinheiro para, não só para a idade mas um dinheiro de qualquer dimensão. Já tinha apartamento próprio, já tinha carro importado, já tinha tudo isso. E eu também tinha casado. Mas essa combinação toda não deu certo. Aí fica aquele negócio, eu não sei se eu me privei de algumas coisas antes para poder construir isso, e aí quando casei errei a dose e resolvi me sentir solteiro. Enfim, aí acabei me separando, fiquei, sei lá, muito pouco tempo casado, me separei. Mas aí eu, de novo, eu parei, eu digo: "Bom, vem cá, tem alguma coisa errada, né? Ninguém casa e se separa em dois anos." Então aí eu achei que estava na hora de: "Bom, sabe o que é que vai fazer? Está na hora de eu voltar a estudar. Porque vamos dar uma esfriada porque se eu continuar nesse negócio..." E na época eu me lembro tinha uma oportunidade de eu ir para os Estados Unidos trabalhar no Banco de Investimento de Nova Iorque. Eu falei: "Esse troço não vai terminar bem." Quer dizer, em algum momento eu comecei a sentir que faltava uma estrutura de pessoa para aguentar o sucesso profissional. E esse negócio da separação, enfim, eu digo, sabe: "Ninguém se separa sem culpa, né?" Aí resolvi parar. Parei tudo, fui para os Estados Unidos estudar. Fazer mestrado. Foi uma fase na minha vida, de novo, que eu achei que banco era um negócio muito chato. Eu não queria mais banco. Meu pai trabalhava no Jornal do Brasil na época, foi uma época que o Jornal do Brasil tinha ganho uma concessão de televisão. Eu falei: "Não, vou aprender televisão, para, sei lá, dirigir a televisão do JB." E era uma concessão no Rio e uma concessão em São Paulo. Fui estudar. Descobri uma escola nos Estados Unidos que tinha uma coisa que, digamos, que eu queria, que era, era um MBA e ao mesmo tempo você fazia cadeiras eletivas de uma escola de Jornalismo, de Comunicação de, enfim, de Broadcasting, desse negócio todo. E eu fiz esse mestrado, fui muito bem, evidentemente nesses dois anos de mestrado, como tudo naquela época, o governo tinha dado a concessão e o governo cassou a concessão do Jornal do Brasil. O Jornal do Brasil, que aí, ou seja, quando eu entrei na faculdade existia uma concessão. (risos) No meio da faculdade não existia mais concessão. Eu digo: "Eu estou estudando _____ televisão para quem? (risos) Para trabalhar na Globo? Não dá, né?"

P/1 – (risos)

R – Então, aí mexi até nos meus cursos na faculdade, enfim, comecei a estudar outras coisas. Voltei para o Brasil, fui para o Jornal do Brasil. Fiquei no Jornal do Brasil cinco anos montando toda uma área de Marketing e de Pesquisa. Eu tinha estudado muito pesquisa. E tinha conhecido um camarada lá nos Estados Unidos, brasileiro também que estava estudando lá. Aí eu levei ele para trabalhar comigo no Jornal do Brasil, para a gente fazer pesquisa de opinião pública, e enfim. Foram cinco anos divertidos, e eu achava que eu nunca mais ia voltar para banco. Estava feliz da vida ali. Fui presidente da Associação Brasileira de Marketing. Fui, sei lá, vice-presidente da Associação Brasileira de Agências de Publicidade. Enfim, me meti em um campo que não tinha nada, nada se comparava com aquilo, né? Com a vida anterior. Mas estava bem, estava feliz. Casei de novo, tal, aquele negócio todo. Aí eu um dia fui vender uma idéia que eu tive que era botar no jornal, em uma página do jornal o valor da cota de fundo de investimento. E que todo dia trocava aquele valor. Como fosse um taxímetro, né? Na época não tinha, não tinha essas coisas todas. Quer dizer, o cara mandava um telex, o banco mandava um telex para o jornal as seis horas da tarde dando o valor da cota e você mudava aquele negócio. E como tinha inflação, então o valor da cota subia muito. Então dava a sensação para quem era investidor e lia o jornal, uma sensação muito boa de que aquele dinheiro dele estava rendendo. Porque aquela coisa estava subindo. Aí eu fui vender isso para o, para o, na época para o banco, para o Chase. Enfim, moral da história eu saí do Jornal do Brasil, fui ser diretor de Marketing do Chase. Voltei para banco.

P/1 – (risos)

R – E aí fui para os Estados Unidos pelo Chase, voltei. Nunca mais falei em jornal, nunca mais falei em negócio, voltei para banco. Voltei para banco através do viés de marketing, mas depois já estava eu tomando conta de agência e de, enfim. Minha vida eu acho que tinha que ser banco mesmo.

P/1 – E como se deu a sua vinda para a Credicard?

R – Bom, aí eu fui para o Chase. No Chase eu fiquei no Brasil um tempo, depois fui para os Estados Unidos. Depois fui para o Chile. Foi a minha primeira posição de, digamos, President Country Manager do Chase no Chile. E sempre eram umas histórias, quer dizer, aí eu comecei a ver uma coisa curiosa. Eu comecei a perceber um negócio: que as pessoas me olhavam, os meus chefes, né? Que eu era um camarada, quer dizer, que eu resolvia problema. Eu comecei a perceber que tudo que caía na minha mão era problema. Ninguém me dava um negocinho bonitinho, arrumadinho, que ganhasse dinheiro.

P/1 – (risos)

R – Aí o Chile foi o primeiro. O Chile foi um negócio assim que não, sei lá, perdia dinheiro há cinco anos. Era um troço assim que: "Ou fecha ou é a última chance." Aí era uma véspera de Natal - nunca vou me esquecer disso - o chefe do meu chefe, que era um americano, me ligou assim já 20 de dezembro. Mandou eu ir lá. Eu cheguei lá em Nova Iorque. Eu cheguei na sala dele de manhã ele me deu um monte de pesquisa de mercado desse tamanho. Mandou eu voltar para o hotel disse: "você lê isso e volta aqui seis horas da tarde." Eu fiquei lendo aquele troço no hotel o dia inteiro. Voltei seis horas da tarde, ele falou: "O que é que você acha?" Eu falei: "Não, eu acho que, enfim, tem jeito." Ele falou: "Tem jeito?" "Tem." "Então é teu."

P/1 – (risos)

R – (risos) E era tão gozado, o mundo era outro. Eu me lembro que esse cara, Jim _____ o nome dele. Era uma cara, ele virou assim falou: "Mas você, mas como, como tudo bem? Você falou com a sua mulher que você vai morar no Chile?" Eu falei: "Não, mas eu chego lá no Brasil falo com ela, pode deixar." Eu não sabia como é que eu ia falar porque a minha mulher era engenheira, trabalhava. Eu digo: "Putá, vai ser uma confusão danada, mas enfim" Também, de novo, me viro depois, né? Já disse sim, viro problema depois eu resolvo. Aí eu nunca vou me esquecer disso, que ele falou assim: "Passa no Sacks, compra um presente para ela, põe na conta do banco que você vai precisar disso quando chegar lá." (risos)

P/1 – (risos)

R – Enfim, foi complicado explicar para a Laura que ela tinha que deixar a carreira dela para ir para o Chile. Foram momentos difíceis. Mas aquela história, né, quer dizer, e de novo, eu acho que muito talvez da formação, a índole, a coisa, esse troço foi, sei lá no dia vinte de dezembro, no dia cinco de janeiro eu estava no Chile. Depois ainda vim para o Brasil. E tinha um problema assim que na época eu tinha acabado, eu tinha acabado de construir uma casa nova no Rio de Janeiro. Quer dizer, que tinha sido um esforço nosso enorme para construir a casa. Chegamos à beira do divórcio várias vezes durante essa construção da casa. Quer dizer, um negócio assim que estressado ao limite. E a gente estava morando na casa há dois meses. Ou seja, além de a Laura largar o emprego e ir para o Chile, tinha que largar a casa. E aí vai acontecendo tudo. Tinha um cachorro fila que pesava 70 quilos, que no dia de embarcar no avião não entrava no avião. E aí ninguém segurava o cachorro no aeroporto. Era um fila de 70 quilos do tamanho de um homem. Um negócio, enfim, tudo aconteceu. Mas dia cinco de janeiro eu estava no Chile, e foi ótimo. Virei o Chile. Do Chile eu voltei aí, vim ser o Head do Consumer do Chase no Brasil. Eu, na época, eu não sabia, mas os meus chefes já sabiam que eles já tinham decidido fechar o Brasil. E eu não sabia disso, vim para cá, montei. E um ano e meio depois eles me chamaram lá e disseram: "Olha, nós vamos fechar o Brasil." Aí o cara perguntou: "Se você - falou - você construiu você quer fechar ou você quer que a gente tire você de lá e mande - sei lá - um porto-riquenho fechar?" Eu digo: "Não, eu tenho a responsabilidade, quer dizer, é a pior coisa que vocês estão me dando para fazer, né? Eu demitir pessoas que eu contratei. Mas eu prefiro eu fazer do que mandar um camarada que nunca viu essas pessoas lidar com elas." Então também foi um momento extremamente difícil de ter que, né, ter que desconstruir uma coisa que eu tinha construído. Na verdade eu tinha começado no Chase com Marketing. Quer dizer, eu tinha construído tudo isso. Hoje eu estava, digamos, na minha cabeça era a glória, eu estava comandando todo aquele negócio que eu tinha ajudado a construir. Mas de novo, tinha que fechar, tinha que fechar. Era uma decisão que não, sei lá, eu não tinha poder de discuti-la. Mas aí eu consegui arrumar, enfim, vendi as agências na época para o Banco Nacional. Consegui manter, sei lá, acho que 80% das pessoas eu consegui manter empregadas. E foi, quer dizer, e aí o presidente mundial do Chase me chamou lá e me disse: "Você quer ser presidente de uma, de um banco americano?" Eu digo: "Quero." Aí me deram um banco, que na época os bancos americanos tinham, eles tinham licenças estaduais. Então o Chase tinha um banco que ficava em Washington, Maryland. E eu virei presidente de um banco nos Estados Unidos. Quer dizer, era um banco grande, e enfim, também me deram esse banco. Que também era um banco problema. Era um banco que tinha que, enfim, também tinha lá seus problemas para virar. E eu acabei, eu acho que eu acabei, de novo, me virando, ou me tornando uma pessoa responsável ou digamos capaz de fazer ou mudanças, turn around, ou algumas vezes, começar negócios. Dentro do Chase, por exemplo, eu tive uma oportunidade de começar o negócio de cartão de crédito no Brasil. Então era um negócio que não existia. Como é que vai fazer? Então começa do zero. E por aí fui. Fiquei lá, depois de lá fui para Hong-Kong. Aí já foi em uma época que eu fui promovido já a Senior Vice President, não sei o quê. Que aí eu já tomava conta do Consumer na Ásia inteira. Foi uma época fantástica, que eu adorei morar na Ásia, adorei morar em Hong-Kong. Quem gosta de história é uma coisa maravilhosa você passear pela China e ver, enfim, é uma grande experiência. E aí nessa época que eu estava em Hong-Kong o Chase foi vendido para o Chemical. E aí o Citi - que já tinha ido atrás de mim umas duas vezes - foi atrás de mim e me levou. Eu saí, fui para o Citi. Voltei para Nova Iorque. Aí em Nova Iorque um dia me chamaram e disseram assim: "Você entende de cartão de crédito?" Eu digo: "Entendo de emissão." Disse: "Não, mas - porque tinha operação grande de cartão de crédito na, em Hong-Kong. Aí o cara - você entende de adquirir?" Eu digo, não, não entendo de adquirir não." "Mas você é brasileiro, fala português, né?" Eu digo: "É." "Então, está bom. Então você vai para lá de qualquer maneira." Então me mandaram para a Credicard aqui, que era a, que eles tinham tomado a decisão de separar a Redecard da Credicard. Nem chamava Redecard ainda. Separar a operação de adquirir para... Aí desembarquei aqui, tinha aquelas coisas de coisa, eu tinha que, quer dizer, eu vim para cá e fiquei três dias escondido no Mc Sud. Porque ninguém podia me ver aqui. Nem o pessoal da Credicard nem o pessoal do Citibank. Então eu ficava escondido no Mc Sud. Então iam lá, de vez em quando me levavam assim, as sete da noite para a Credicard. Mas eu entrava assim, feito quase (risos) camuflado para ninguém ver quem eu era. Então foram três dias que eu dizia assim: "Pô, será que, esses caras são malucos, o que eles querem comigo?" (risos)

P/1 – (risos)

R – E era o Canepa na época já o, era o Canepa o presidente da Credicard. Aí comecei a trabalhar nesse projeto e aí virei o, na verdade o primeiro presidente da Redecard.

P/1 – Lywal, quando você veio para a Credicard o projeto da Redecard já estava estruturado ou você ajudou a estruturar esse projeto?

R – Não, o projeto, a idéia já estava. A idéia já estava definido de que ia ser feito uma separação, né, quer dizer, e até, quer dizer, não era nenhuma coisa diferente. No mundo inteiro essas coisas são separadas. Aqui é porque nasceu junto e foi ficando junto, né? E na verdade o que gerou a necessidade de separar foi a compra, foi o Unibanco comprar o Nacional. Porque Credicard e a Redecard, naquela época, elas tinham três sócios: o Citibank, o Itaú e o Unibanco. A junção do Unibanco com o Nacional, porque o Nacional tinha, quer dizer, o Cartão Nacional era um cartão bandeira Visa. E aí essa junção é que criou um problema de ter que separar o acquirer. Então, enfim, aí se decidiu separar. A idéia de separar já tinha, já era, agora como é que ia separar e como é que ia fazer, de novo, sobrou para mim, né?

P/1 – Naquele momento, Lywal, qual era o negócio Redecard?

R – O negócio da Redecard era e é o negócio da afiliação dos estabelecimentos. Quer dizer, é o processo do cartão de crédito que eu digo

sempre: o processo cartão de crédito ele tem três fases. Ele tem uma fase que é a fase da emissão do cartão. Você emitir e vender cartão para as pessoas. Você tem uma parte de tecnologia e telecomunicações que é a parte de processamento, de autorização, enfim, aquela história de você passar o cartão no POS e ter uma autorização imediata. E você tem a parte da filiação. Quer dizer, aonde esse cartão é aceito? E esse é o pedaço da Redecard. O pedaço da Redecard é exatamente fazer com que esse cartão que as pessoas têm tenha utilidade. Então esse era o lado da Redecard. Quer dizer, a rede de estabelecimentos que aceita cartão de crédito. Então esse era o negócio. Quer dizer, é o negócio onde o cliente é uma pessoa jurídica, diferente do lado do emissor, onde você tem o financiamento do cliente. Porque ele passa o cartão ali mas ele não recebe na mesma hora. Então tem todo um processo de financiamento, de crédito, de, enfim, mas esse é o negócio. E que na época até eu olhei e eu me lembro que eu disse para todo mundo, o Anastácio trabalhava comigo nessa época, eu sempre disse para todo mundo o seguinte: "Esse troço vai ser maior que a Credicard." E todo mundo achava que eu era maluco, e hoje ele é maior que a Credicard.

(pausa)

P/1 – Como é que você se sentiu ao receber essa proposta para ser presidente da Redecard, Lywal?

R – De novo, eu sempre olhei essas coisas, e quando você trabalha em uma multinacional muito tempo você fica, aquilo é uma missão. Você vai lá, faz e vai embora. E esse é um pouco do negócio do cara que trabalha na multinacional, né? Você vai para Hong-Kong, você sabe que você vai chegar lá em Hong-Kong o banco é igualzinho no Brasil, é igualzinho o banco na França, é igualzinho o banco nos Estados Unidos. A língua é diferente, as pessoas são diferentes mas, né? Você chega lá faz e vai embora. Eu digo sempre, esse negócio, quer dizer, a grande diferença em todas essas coisas são as pessoas. Porque o resto é igual. Se você tem uma capacidade, de novo, de trabalho, uma capacidade de dedicação, uma capacidade de tentar entender qual é o problema e visualizar a solução, montar uma operação de adquirir é uma coisa. Quer dizer, eu acho que nesse caso da Credicard ela tinha problemas maiores. É sempre mais difícil você separar, fazer uma cisão de uma coisa do que você criar ela nova, né? É o que eu sempre dizia aqui na Redecard. Que era o seguinte: "Gente, as coisas quando são feitas elas não são feitas com fecho éclair, com zíper." Cisão não é você chegar e tirar esse zíper. Tirei esse pedaço, fechou o resto e esse pedacinho está tudo bonitinho. Não são feitas assim, né, as coisas são todas interligadas. Então na hora que você vai começar a separar eu acredito que sempre esgarça. E o cuidado é não deixar esgarçar. As coisas não foram feitas para serem separadas. Elas foram feitas para ficarem juntas. Então quando se quer separar esgarça. Então essa era a grande dificuldade. Como é que você separa uma coisa que nasceu junto. E aí você tem do ponto de vista de tecnologia, do ponto de vista operacional, do ponto de vista de cultura. Enfim, tudo foi feito para ser junto. E de novo, eu acho que as pessoas é que iam fazer aquilo funcionar ou não. A gente podia ter as melhores soluções tecnológicas, as melhores soluções operacionais. Mas se as pessoas não acreditassem naquilo, aquilo não ia funcionar. Então eu acho que a grande, a grande tarefa, um das grandes tarefas que eu tive foi criar na cabeça das pessoas de que aquilo era um bom negócio para elas. Elas tinham que acreditar, elas tinham que comungar aquilo da mesma maneira. E de novo, essa visão de que você chega, faz e vai embora, tem sempre uma consequência que é: você tem que deixar alguém tocando aquilo, né? Na hora que você vai embora, quer dizer, você não apaga a luz. Então você tem um problema de formação de sucessão, de tudo isso. Então eu acho que esse foi o maior, talvez, pessoas tenham sido o maior desafio da Credicard e da Redecard nessa separação. E tem histórias aí curiosas. Quer dizer, no fundo nem a Credicard, quer dizer, nem as pessoas da Credicard, de novo, essas decisões são tomadas aqui, né? Aí o cara que estava na Credicard que tinha algum poder sobre a Redecard ele também não quer que aquilo vá embora. Essa história de vai-se os anéis, ficam-se os dedos, uma ova. O cara grita na hora que vai o anel. Então é aquele negócio, o cara também não te ajuda a separar. Aquela, o domínio cultural ele tende a persistir. As pessoas também não querem se separar daquilo. "Por que é que eu vou, né, por que é que eu tenho, que eu pertencço hoje à Redecard, que é uma empresa que todo mundo conhece, uma empresa vitoriosa? Esse cartão de visita vale alguma coisa. E agora Rede o quê?" A própria pessoa, e aí é aquele questionamento: "Mas por que é que eu fui escolhido para ir para a Redecard e não ele?" Aí, sabe? "Será que eu sou cidadão de segunda categoria? Por que é que eu fui escolhido?" Então é um processo complicado, as pessoas, quer dizer, ele era complicado do lado da Credicard e ele era muito complicado do lado da Redecard também. Porque ninguém queria ser Redecard. Eu acho que a única pessoa ali que queria ser Redecard era eu, que tinha aquela missão de fazer. O resto ninguém queria ser Redecard. Então as pessoas continuavam se apresentando, os próprios funcionários da Redecard continuavam se apresentando na rua como Credicard. Usavam escondido o cartão de visita da Credicard. Porque dava a eles muito mais acesso, muito mais status, muito mais isso tudo. Então um dos desafios foi: como é que eu crio uma imagem, como é que eu crio uma marca com brand, como é que eu fortaleço esse brand? Como é que as pessoas, como é que eu consigo fazer com que essas pessoas, a contrário, né, passem a achar que a Redecard é melhor que a Credicard? E ao mesmo tempo como é que eu separo, quer dizer, começo realmente a, o que eu dizia, tem que cortar o cordão umbilical com a Credicard. Porque a própria Credicard também não quer. Ela quer que eu fique ali sugando dela, dependendo dela. Enfim, então é um processo muito longo, é um processo que envolve muito pessoas. Então uma das coisas que eu fiz foi, eu digo, eu preciso, é um trabalho de RH. Esse é um trabalho difícil. Porque o trabalho de tecnologia, de operacional eu brigo aqui, bato na mesa ali, e tal, a gente vai e faz. Agora, o que é que acontece se eu, né, se eu corto o cordão umbilical e essas pessoas não conseguem sobreviver. Que esse negócio de cortar o cordão umbilical o bicho aqui tem que sobreviver. E aí? Então como é que você constrói isso? Então é um trabalho que realmente, quer dizer, eu dei muita ênfase a Recursos Humanos. Muita força para Recursos Humanos. Conseguí pegar o Irélio e trazer o Irélio da Credicard para a Redecard. No começo até é curioso. No começo na Redecard nós todos, né, e isso foi uma coisa que eu fiz até de propósito, nós todos trabalhávamos em uma sala que não era maior que essa não. Todo mundo sentado junto. Porque também eles não me conheciam e eu não conhecia eles. Quer dizer, é aquela história: eu tinha medo deles e eles tinham medo de mim. Era um cara que tinha saltado de pára-quadras ali para fazer um negócio que era antinatural. Aí até quem é o Anastácio? E até que ponto ele quer fazer isso? Quem é o Irélio? Quem é o Fernando Telles? Fernando Telles até que era o mais novo, que estava vindo, o Costa, enfim. Então nós sentávamos na mesma sala, que era eu, o Anastácio, o Telles, o Costa e o Irélio. E a gente começou ali, todo mundo junto e todo mundo enfrentando todos os problemas. Todo mundo, aquele negócio, ninguém sai da sala. Então era uma coisa que aí nos uniu muito. Eu comeci por aí. Eu digo: "Primeiro eu tenho que unir o meu time gerencial. Eu tenho que ter confiança neles e eles em mim. E depois a gente tem que permear essa confiança para baixo." E aí foi. Quer dizer, foi um trabalho, enfim, onde todo mundo teve uma participação muito grande. Mas eu acho que Recursos Humanos passou a ter um peso muito grande na organização. Porque a chave do sucesso estava no convencimento das pessoas. As pessoas quererem aquilo.

P/1 – E que estratégias o Recursos Humanos utilizou para que isso permeasse a organização?

R – Bom, eu acho que uma das coisas fundamentais é você, primeiro, você para ter espírito de corpo, para você querer pertencer a alguma organização, seja ela qual for, você tem que ter orgulho dela. Então a primeira coisa que a gente tinha que fazer é ganhar dinheiro. Se esse troço não ganhasse dinheiro e não fosse bem sucedido do ponto de vista de empresa, não estivesse crescendo a gente não, é difícil você vender. Então uma das coisas que a gente começou a fazer, quer dizer, né, foi coisas que eu chamo, como é que você tangibiliza isso? Tangibiliza isso, quer dizer, tivemos um processo de investimento rápido em terminais de POS. Investimento rápido em, em, como é que se diz? Em filiar mais estabelecimento. Quer dizer, coisas que ficassem muito visíveis que a gente estava investindo para crescer. Então não foi uma separação para ficar um negócio encostado em um canto. É um negócio sério. Então essa é a primeira coisa. E a segunda coisa é envolver as pessoas. Como é que a gente envolvia as pessoas? Café da manhã, eu visitava, eu visitei todas as, eu acho que eu fiquei três anos na Credicard e eu visitei todas as filiais pelo menos uma vez por ano. Pelo menos. Eu ia de Belém a Porto Alegre, Manaus. Ia lá conversar com cliente, envolvia as pessoas que trabalhavam lá. Quer dizer, de novo, café da manhã com o pessoal aqui. Projetos do tipo, quer dizer, a gente tinha na época dois prédios. O que a gente ficava na Henrique Schaumann, onde está a Credicard, onde está hoje em dia a Orbital. E também tínhamos uma, o Centro de Operações estava todo ali na Ipiranga com São João. Então já é um problema também que você tem que já tem pedaço de gente em dois lugares. Então você começa a ter duas culturas. Tinha sempre a turma que trabalhava na Ipiranga que achava que todo o glamour desse negócio estava para quem trabalhava no Comercial. Porque a imagem que trabalha no telefone é que, né, o vendedor que faz filiação de loja ele fica passeando no Shopping Iguatemi o dia inteiro, no ar-condicionado. Então a coisa é maravilhosa. Você quer uma coisa, entendeu? Você ganha dinheiro para ficar passeando pelo Iguatemi. E o outro, coitado, fica trancado, entendeu, em um quarto escuro dentro, pô, na Ipiranga com São João. Então tinha essa coisa de, né, são dois, também dentro da Redecard já começava a ter dois mundos. Aí nós começamos com um projeto de pegar o pessoal da Ipiranga e deixar eles passarem um tempo no Comercial. E pegar o pessoal do Comercial e botar na Ipiranga. Para todo mundo sentir o que é tudo. Aí eu me lembro, tinha o caso até de uma pessoa que era da Ipiranga e que foi para o Comercial. E por um acaso ele tocou uma época uma campanha de botar sinalização. Botar sinalização é botar essas bandeirinhas Mastercard e tudo, em um supermercado ali na periferia. Então chovia para burro, o supermercado ficava em uma rua de lama, o cara teve que subir em uma escada para pendurar a bandeirinha da Mastercard. E ele nunca mais quis ser Comercial na vida. Ele achava que a Ipiranga era a coisa mais maravilhosa do mundo, né?

P/1 – (risos)

R – Porque a imagem é que isso não existe. A imagem é, sabe, é o Iguatemi. Ninguém imagina que o cara vai ter que filiar um supermercado no subúrbio, uma casa que vende tijolo no subúrbio, na periferia. Então a gente foi desmistificando essas coisas. Mas como é que a gente ia descobrindo isso? Descobrimo no café da manhã. Descobrimo isso conversando com as pessoas. Descobrimo, né, quer dizer, é um processo longo, mas um processo grande de valorização das pessoas. Um processo de fazerem elas terem orgulho da marca Redecard, enfim. Investir e fazer o negócio crescer. Entrar naquele processo de se tornar a melhor empresa para se trabalhar. E aí tem uma história muito interessante, que a primeira vez que eu entrei nesse processo, a primeira vez que a gente ganhou a gente chegou a ganhar mas não levou. Porque a gente ganhou o prêmio, aí o cara da Abril ligou para cá e disse assim: "Olha, eu estou com um problema. Eu já anunciei que vocês ganharam mas vocês não podem ganhar." "Como não podem ganhar? Nós já ganhamos, como é que não pode ganhar?" "Não, é que a gente esqueceu de considerar que a empresa não tem três anos. A empresa só tem dois anos. E a regra do concurso é três anos." Eu digo: "Olha meu amigo, você vai mudar essa regra do concurso. Esse prêmio é meu, tu vai me..." Bom, eu fui ao Roberto Civita, fiz um, passei um dia dentro da Abril fazendo escândalo. Aí o Roberto Civita falou assim: "Então vamos fazer um negócio? Você não vai ganhar o prêmio mas eu vou te dar meia página de uma matéria contando essa história." Eu digo: "Tudo bem. Eu ganho o prêmio."

P/1 – (risos)

R – E tem aí prova dessa página, da meia página na Exame, eu mostrando que tinha acontecido exatamente isso. Eu digo: "Não, tu vai contar. O erro é teu. Como é que você vai sumir com esse prêmio?" Enfim, então eu acho que eu tenho um lado meio desaforado que às vezes ajuda também a resolver os problemas, né?

P/1 – Lywal, como que a Redecard se posicionou durante a sua gestão do ponto de vista de negócio?

R – Eu acho que ela se posicionou, foi uma época de grande crescimento. Uma época de grande modernização. Uma época de consolidação dela, né? Uma época onde a gente teve que sinalizar algumas coisas. A gente se mudou do prédio. Eu disse que, olha, eu nunca, eu tinha sempre na cabeça o seguinte: "Ou eu crio essa empresa e essa empresa vai viver sozinha depois, ou eu vou ficar eternamente nesse cordão umbilical da Credicard, e aí esse troço não vai a lugar nenhum. Não tem esse negócio de meio irmão. Nós temos, a única coisa que nós temos igual são os mesmos donos. Mas nós temos negócios diferentes, e estratégias diferentes e coisas diferentes. E as coisas podem ser em alguns momentos conflitantes." Então eu decidi mudar fisicamente a Credicard. Tirar fisicamente a Redecard de dentro da Credicard. Aí fomos pegar um prédio lá na Paulista. E eu ficava pensando, eu digo: "Onde é que eu posso? Se eu for para o Tatuapé, aí que eu viro, né, quer dizer, aí não dá. Porque a outra está na Henrique Schaumann.", eu digo: "Eu vou para a Paulista. Eu vou para a Paulista." Fui lá, mexi meus pauzinhos lá no Citibank, tal e coisa, coisa e tal. E peguei um prédio na Paulista. Eu digo: "Bom, um prédio na Paulista, tudo bem. Mas um prédio na Paulista ninguém sabe que é a Redecard. Como é que eu vou fazer? Nós vamos botar um letreiro lá em cima do prédio, enorme. Que todo mundo vai ver, vai ler Redecard." E aí foi, aí foi botamos no prédio, ganhamos uma multa da prefeitura enorme, mas enfim.

P/1 – (risos)

R – Mas estava, enfim, ficou lá até sair de lá. Então era um prédio na Paulista que tinha um letreiro da Redecard a nível da rua. Que era um antigo prédio de banco. Então tinha uma agência que a gente fechou, mas tinha um letreiro. Em cima tinha letreiro, atrás tinha letreiro. Puta era um, era um outdoor. Mas aquilo começou a dar de novo sensação de que: "Não, esse troço existe, todo mundo sabe. Todo mundo comenta que a Redecard está na Paulista. Que é que é Redecard?" "Não, é um negócio que tem lá na Paulista." Então já começa a gerar no povo a pergunta:

"Que negócio é Redecard é esse que tem um belo letreiro na Paulista?" Então começou assim. E isso vai criando, e as pessoas vão reagindo a isso. As pessoas vão realmente reagindo a isso. E gostando dessas medidas. E eu acho que essas coisas foram fundamentais para a gente, de novo, criar essa identidade. Criar essa valorização da imagem da Redecard como uma empresa independente. Quer dizer, é uma empresa que ela nasceu por um acaso dentro da Credicard. Mas ela tinha que adquirir a maioria dela, e a credibilidade dela, e a respeitabilidade dela sozinha. Remuneramos, eu acho que bem. Dentro desse trabalho todo também, né, quer dizer, respeitando as pessoas, pagando as pessoas bem. Fazendo que as pessoas fossem promovidas por mérito. Fazendo competição interna dentro da organização. Criando uma organização, sei lá, de primeiro mundo. Agora, isso me causou também, de novo, eu tive que, digamos assim, eu tive que comprar muita briga por causa disso. Eu me expus pessoalmente muito nesse processo. Mas era, quer dizer, era aquele negócio, um risco calculado mesmo. Eu sabia que eu tinha que me expor porque a minha responsabilidade maior era transmitir para o pessoal que estava debaixo de mim de que aquele negócio estava andando. Então, quando as coisas emperravam no Citi, as coisas emperravam na própria Credicard, eu que tinha que ir lá brigar. E tive a sorte, que eu digo sorte realmente, de ter conseguido montar uma equipe, que alguns deles estão aí até hoje, fundamentada. O Fernando Telles é um, o Anastácio, o Irélio. O Fernando Telles era um menino, né, quando eu peguei ele de, sei lá, 28 anos, 27 anos de idade. Trabalhava aí às vezes até meia-noite, uma hora da manhã. E eu ficava, e até uma coisa que eles falavam muito isso, né? Eu ficava com eles. Eu não ia embora às sete e dizia para eles: "Ó..." Eu ficava com eles até meia-noite, uma hora, duas horas da manhã. A hora que fosse, para a gente fazer as coisas. Era difícil, porque tinha os sócios também, né, você tem sócios nesse negócio. E empresa com três donos é que nem cachorro com três donos. Quer dizer, um puxa para um lado, outro puxa para o outro. É difícil você lidar. E eu também tinha que fazer esse meio de campo. Que as pessoas que eu tinha que ter: "Tudo bem, vocês são meus sócios mas eu sou uma empresa independente." E eu tinha que, inclusive eu tinha que tomar cuidado porque às vezes o próprio Citi olhava. Como eu era funcionário do Citi, o meu chefe no fundo era um cara do Citi. Então como é que eu, quer dizer, então era um trabalho, eu tinha uma responsabilidade fiduciária, e todo presidente da Redecard tem uma responsabilidade fiduciária para com os sócios, iguais, né? E de novo, às vezes os interesses dos sócios são conflitantes. E você tem que sobreviver ali naquela linha fina e ver o que é mais importante para a empresa. Então eu acho que foi, mas enfim, foi uma época extremamente desafiadora. Mas montar um negócio e ver esse negócio, eu até hoje quando eu passo aqui, né? Quando eu passo na Faria Lima e olho esse logo lá em cima desse prédio eu me emociono muito. Porque dá um, dá uma sensação de você ter criado um, para alguma coisa. Isso aqui existe, ele está lá, né? É tangível.

(troca de fita)

P/1 – Lywal, você nos falou muito de toda a estratégia utilizada internamente para a criação dessa identidade da Redecard junto aos funcionários. Eu queria que você falasse um pouco qual foi a estratégia, junto ao mercado para a assimilação da marca Redecard.

R – Eu acho que a estratégia junto ao mercado, de novo, é você oferecer vantagem competitiva, né? Quer dizer, então nós começamos um trabalho de modificar para o comerciante todo, a rede de captura, que são os POS. Começamos a fazer investimentos enormes. Nós saímos, eu não me lembro agora os números, mas sei lá, saímos de alguma coisa como 40, 50% da rede naquela época que tinha POS, para 90 e tantos por cento que tinha POS, quer dizer, e o POS dá uma segurança muito maior para o lojista. Fizemos coisas também, quer dizer, como é que você agregava valor? Eu comecei chegando em um determinado momento eu comecei a ver também, que eu também tinha uma concorrência ali. Não era só a marca Redecard. Como é que eu faço o lojista preferir o Cartão Mastercard ao Cartão Visa? Então tem toda uma estratégia de preço. Daí nós criamos um negócio tipo factoring, que chama Rav. Que é o desconto antecipado do boleto de cartão de crédito, do CV. CV é Compromisso de Venda, eu acho. Então tudo isso, quer dizer, comecei um negócio que eu tinha visto. E eu sempre fui uma pessoa, enfim, muito curiosa. Então uma coisa que eu faço sempre quando eu entro em um negócio é: eu vou procurar quem faz melhor que eu. Então esse troço, quer dizer, esse troço é um negócio que existe nos Estados Unidos. Então eu ia a seminário, eu subscrevia revistas sobre cartão de crédito, eu passava a olhar tudo que diz cartão de crédito. Aí eu comecei a olhar que, por exemplo, isso não tinha ninguém que fazia, quando imprime no POS o CV, não saía a marca da Redecard. Então aquilo era um CV que você guardava aquilo você não sabia se aquilo era Redecard, Visa, o que é que era. Não tinha nome. Eu falei: "Então vamos programar os CVs para ele imprimir Redecard." Então o cara, enquanto guardar o CV, está lá escrito Redecard. E aquilo eu tinha visto em algum lugar e copiei. Então fomos o primeiro a sair com essa marca. Então isso você vai criando, e uma outra coisa que eu acho que eu fiz que acho que foi fundamental, foi presença física. De novo, é tudo gente. Do lado do comércio, do lado interno. É tudo gente. Então o presidente da Redecard sair de São Paulo e ir para Manaus almoçar com o dono do supermercado em Manaus é muita coisa. Você não imagina o que é que é para ele isso. Então a gente, eu vivia muito próximo do comerciante. Então isso também, e dava a ele, quer dizer, às vezes ele queria brigar por taxa, ele também, tem o lado chato. Ele queria uma taxa menor, aí me ligava. O cara também pega intimidade. Enfim, então, mas era um trabalho que criava, aí cria uma relação pessoal que ajuda muito. Eu me lembro, teve um Carnaval no Rio de Janeiro, que eu resolvi, eu digo: "Bom, eu vou - tem lá um camarote do Rio de Janeiro - eu vou pegar um camarote e vou trazer esses comerciantes de fora do Rio." Aí me lembro, trouxe gente de Belém, trouxe gente de Recife, trouxe gente de não sei o quê. Foi, pagamos tudo, pagamos eles, botamos no Intercontinental no Rio de Janeiro. O cara passou lá o Carnaval, foi lá assistir escola de samba no Rio de Janeiro. Plagando a Mastercard: isso não tem preço. Então é uma coisa, de novo, cria uma proximidade. O cara toma uísque com você, então é a proximidade das pessoas. Eu acho que um presidente de qualquer negócio de serviço, seja banco, seja, e eu faço isso hoje no meu negócio, quer dizer, você tem que estar perto do cliente. Você tem que estar ali segurando a mão do cliente porque ali é que está o negócio. É ele que paga a conta. Então a estratégia foi uma estratégia de aproximação, de proximidade com o cliente. Mas ao mesmo tempo uma estratégia de levar avanços tecnológicos, levar avanços, produtos novos. O Rav, quer dizer, facilitar a vida. Qual é o, entender qual é o, é o que eu digo sempre: "A grande diferença que faz um executivo é entender que você não vende produto, você vende solução." E hoje, por exemplo, até no meu negócio hoje em dia, que é Private Banking, é uma coisa curiosa: ter dinheiro é problema. A gente sempre imagina que não ter dinheiro é problema. Eu hoje vivo um mundo onde ter dinheiro é problema. E esse cara que tem muito dinheiro o que ele está querendo? Ele está atrás de uma solução. Soluções diferentes. Ele tem herança, ele tem tributos, ele tem uma série de coisas. Então eu acho que isso é você olhar para o teu cliente e ver que ele está pagando por uma solução. E buscar essa solução para ele.

P/1 – Lywal, você falou dentro desse mundo da Redecard das relações. E a relação junto aos bancos emissores, como é que era a estratégia utilizada pela Redecard nesse início?

R – Olha, a relação sempre foi muito boa. Quer dizer, e, de novo, na época o começo, né, era o Matias no Itaú, o Castro Neto no Unibanco, o Roberto do Vale e depois o Álvaro de Souza no Citibank. Embora, no caso, o Roberto e o Álvaro que eram meus chefes diretos como funcionário do Citibank. Dentro do Conselho eu sempre tive relacionamento muito bom. O Matias, eu conheci o Matias, enfim, no _____, com 23 anos de idade. Trabalhávamos juntos. O Castro também conhecia há muito tempo. Então, e foi uma posição sempre onde eu tentava, quer dizer, quando eu não podia atendê-los por alguma coisa eu era firme em dizer que não posso atendê-lo. Tentava mostrar para ele que ele no meu lugar faria a mesma coisa. Eu tinha que preservar ali uma, um equilíbrio entre os três poderes mantendo a liberdade e a independência da Redecard. Então, quer dizer, tem momentos evidentemente mais calorosos, momentos menos calorosos. Mas eu acho que a grande, o grande resultado é que hoje eles são, continuam tanto o Castro como o Matias, muito amigos meus. E enfim, nos damos muito bem, e passamos por todos os apertos juntos e nos salvamos.

P/1 – E com relação aos outros bancos emissores que não são sócios do negócio Redecard, como é que foi montada essa estratégia junto a esses outros bancos, no sentido de estar processando todas as...

R – Não, veja bem, todos os outros bancos emissores que não são sócios da Redecard eles entram pela Mastercard. Quer dizer, entendeu, o que existe hoje é que a Redecard é a única empresa autorizada a processar, a capturar e processar, fazer o sistema de pagamentos dos Mastercard. Quer dizer, eu acho que aí a mais, a dificuldade que a gente sempre tinha era ao contrário. Era convencer os bancos Visa, sócios da Visanet, nossa concorrente, a também emitir Mastercard, enfim. Criar aí um trabalho. E aí foi sempre um trabalho feito a quatro mãos com o Desmond na Mastercard, que também sempre, enfim, nos apoiou bastante. E funcionou. Eu acho que funcionou muito bem.

P/1 – Lywal, você tocou na questão da concorrência, levando em consideração que as duas empresas, tanto Redecard e Visanet surgem no momento histórico que era de 1996, as duas surgiram no mesmo momento como é que foi a relação estabelecida no início da Redecard com a Visanet?

R – Muito boa. Eu, inclusive, fiz um, eu sempre procurei também estar muito próximo dos meus concorrentes. Quer dizer, também é um negócio, é o que eu digo, e é curioso, né? A gente dá volta, dá volta, dá volta, e volta para pessoas. Na época era o Reginaldo Zero o presidente da Visanet. Depois foi o Ruben Osta. Mas a gente, eu sempre procurei estar perto deles, que eles viessem aqui, que a gente fosse lá. Que a gente conversasse algumas coisas de interesse comum. Que, quer dizer, é interesse das duas empresas buscarem alguma coisa que seja boa para o lojista, enfim. Então foi um trabalho, a gente tem que olhar o concorrente como, enfim, existe uma competição, mas também a gente precisa olhar que algumas coisas em benefício do mercado, em benefício do cliente se elas forem feitas de uma forma mais harmoniosa pelos players do mercado o resultado é melhor. Então a gente sempre teve um acordo, um relacionamento, eu diria que, bastante cavalheiresco nesse processo.

P/1 – Lywal, dentro dos segmentos de mercado quando vocês começaram a atuar com a empresa, qual é o que vocês tinham mais dificuldade de penetração e qual foi a estratégia utilizada para trazê-los para esse time?

R – A princípio teve dificuldade em alguns ramos, que provavelmente devem ser os mesmos de hoje em dia. Restaurante sempre foi mais complicado, postos de gasolina tinha alguns complicadores. Clínicas médicas, enfim. São segmentos, quer dizer, o Brasil tem uma característica que não existe no resto do mundo, né? O Brasil é uma sociedade de cheque. Isso não existe no resto do mundo. O resto do mundo é uma sociedade de plástico. O Brasil, é o que eu digo sempre: "O maior concorrente do cartão de crédito é o cheque." E no Brasil ainda tem a figura do cheque pré-datado. Que aumenta essa concorrência muito grande. Então eu acho que a gente sempre teve que olhar e mostrar para o lojista qual era a vantagem dele em aceitar o cartão, vis a vis o cheque. Esse é que era o grande, o grande ponto. E a estratégia, e a estratégia sempre passa, quer dizer, o que é que acontece com o lojista? O lojista sempre ele é refém do capital de giro. Então, de novo, volta para o problema da solução. Você tem que buscar uma solução que você consiga dar a ele capital de giro a um custo mais barato. Então no fundo é isso, ele é, quer dizer, esse negócio da Redecard é um negócio, é o que eu digo: "É um negócio de sistema de pagamento." então como é que você vai de uma forma ou de outra, prover o lojista de capital de giro a um custo razoável. Então é sempre isso. Agora, continua sendo, em uma sociedade culturalmente de cheque, que até está, você compra jornal com cheque, paga táxi com cheque, é sempre mais difícil, né?

P/1 – Lywal, e qual outros meios de pagamento, como, por exemplo, ticket refeição, ticket combustível, que é uma outra forma de você pagar, qual foi, como é que vocês estruturaram uma relação, ou criaram um novo projeto, por exemplo, com o Grupo Accor?

R – Olha, eu sempre imaginei, exatamente, quer dizer, uma vez estruturada, enfim, uma vez passada aquele primeiro momento de que criar a Redecard e criar a identidade, criar o amor e criar o orgulho, e criar a vontade de pertencer. Tudo isso a gente, eu olhei o negócio da Redecard e digo: "Esse negócio é muito maior do que um adquirente de cartão de crédito. Quer dizer, o que é que eu tenho? Eu tenho uma rede de telecomunicações instalada em todos os comerciantes do Brasil. Isso é o que eu tenho. Eu sou uma Telebrás, na época, né? Eu sou, até a gente chegou a conversar com a Embratel. Eu sou a Embratel. Eu tenho, todo comerciante tem um ponto telefônico que chega, que vem para cá. Então eu tenho uma malha de telecomunicações nesse país. Que tem um custo de manter. Como é que eu uso isso melhor? Quais são as coisas que, como é que eu consigo, que eu junto isso com o meu conceito de ser sistema de pagamento? E aí começam as perguntas: o que é que mais pode passar nesse POS? Uma das coisas que a gente fez na época, não sei hoje como é que está, com a Serasa, por exemplo, que é a aprovação de cheque. Não sei como é que evoluiu, mas enfim, também, né? Em vez de telefonar para o Telecheque para aprovar o cheque, por que é que ele não passa, passava o cheque no POS, a leitora lia lá o código de barra do cheque e aprovava o cheque. Então esse era uma coisa. Segundo, os cartões Private Label, né, quer dizer, os cartões de posto de gasolina, os cartões de Petrobrás, e Ipiranga, e enfim, os cartões das distribuidoras. Todo o sistema Ticket, né, evoluindo de papel. Que também, o que é que era? Qual era o problema das empresas de refeição de ticket naquele momento? Era o problema da fraude, do roubo, né? Roubavam caminhões de ticket. E aquilo é dinheiro, o cara vende ticket aí na banquinha de esquina, né? Então uma das maneiras de você resolver o problema dele, a solução para o problema dele é você dizer: "Ó, é o seguinte: pára de emitir ticket, que custa caro, tem que ser em um papel, quase que em um papel dinheiro. Com todas as medidas de segurança, para você usar um cartão e esse cartão é capturado. Se o restaurante já tem a minha máquina para passar o cartão uma vez para cá, por que é que ele não pode

passar o cartão de refeição?" Então foi isso, foi começar a dizer o seguinte: "Como é que o meu negócio, como é que eu adquiro outras fontes de receita para a mesma base que eu tenho?"

P/1 – Qual foi o processo de gestão de Customer Service?

R – Não sei o que você quer dizer com isso?

P/1 – Com o processo de, isso era um serviço que tinha, que era feito junto aos estabelecimentos que era feito ainda com a Credicard e veio para a Redecard. E...

R – Hum, hum. E depois a gente mandou para a 4A.

P/1 – Então, qual foi o impacto de trazer isso para a Redecard e depois até ter sido terceirizado?

R – Eu acho que o impacto, eu acho que o Customer Service, quer dizer, qual era o impacto? De novo, você funciona no apoio ao lojista, e de novo, quando você trabalha com sistemas telefônicos tem sempre aquelas coisas, a Lei de Murphy, né? Não funciona a uma hora da tarde na Oscar Freire. Então ele sempre não funciona no lugar errado na hora errada.

P/1 – (risos)

R – Na véspera de Natal ele não funciona, essas coisas assim. Ou tem, então a gente se preparava, evidentemente, para o Dia das..., enfim. Tecnicamente você se prepara para uma série de coisas, mas tem sempre essa coisa. E tem, quer dizer, o trabalho todo, o cliente, o lojista ele fala tudo por telefone com a gente. "quanto é que eu tenho aí para receber? Quando é que você vai creditar na minha conta?" de novo, o lojista está sempre, o capital de giro é o sangue dele, né? Então a gente achou também que uma das coisas, quer dizer, no começo esse troço estava dentro da Credicard, até porque era um serviço telefônico só. E na época era o Serviço de Atendimento ao Cliente. A gente aí migrou isso administrativamente para a Redecard. Porque ele continuava lá na Ipiranga. E em um segundo momento, de novo, para a gente ter _____ das coisas que eram nossas. E aí, depois eu acho que terceirizamos isso para outras empresas. Mas é para você ficar, é você se responsabilizar pelo processo do começo ao fim.

P/1 – Lywal, e por que a terceirização?

R – Eu acho que terceirização toda de sistemas telefônicos hoje em dia ela é uma evolução de, quer dizer, custo. E porque você, sistema de comunicações, principalmente comunicações grandes, como é o da Redecard, são investimentos muito altos. Então chega em um momento que você, que terceirizar, economicamente, faz sentido. Mas é um trabalho que a gente tem que tomar sempre muito cuidado, porque é o ponto de contato do cliente com o negócio, com a gente. Que o cliente não percebe que aquilo é terceirizado. Ele acha que ele está falando, quer dizer, ele acha não, ele está falando com a Redecard. Então esse é um problema que você tem sempre que tomar cuidado porque é um lado sensível da terceirização. Eu me lembro uma época que nós montamos um centro telefônico em Salvador. E uma das razões que a gente montou em Salvador, foi porque a gente fez uma pesquisa - essa história é interessante - e aqui em São Paulo quando o cara chegava na São João com Ipiranga ele já estava estressado. Porque ele tinha saído, enfim, já tinha pego metrô, o ônibus, não sei o quê. O cara em Salvador quando chegava para trabalhar ele tinha caminhado quinze minutos e estava feliz da vida. Porque era sol, calor, tudo, feliz, ele não tinha pego trânsito. Então o atendimento que ele dava ao cliente era muito melhor. A paciência que ele tinha com o cliente era muito melhor. Então nós montamos um centro de tele lá em Salvador. Ele ficou lá um tempo, não sei se ainda, acho que hoje em dia não tem mais. Mas ficou lá muito tempo, geramos vários empregos em Salvador. Enfim, eu me lembro que eu fui recebido pelo governador. Tudo isso por, agora, a razão de ir para lá é que a capacidade de, a paciência do interlocutor no telefone era muito maior. O baiano está sempre tranquilo, né?

P/1 – (risos) Lywal, qual...

R – (risos) Aqui o cara já estava com raiva.

P/1 – ...qual é a estratégia de eficiência para uma empresa de adquirir, que trabalha com alto volume e margens muito pequenas?

R – Você já falou tudo. É alto volume e margem pequenina. Então é um negócio que depende de escala. É um negócio que fundamentalmente depende de escala. Ele trabalha com, são margens pequenas e volume grande. Muita escala, muita tecnologia, e é uma empresa, quer dizer, a Redecard é uma empresa de tecnologia. A gente não, né? A gente às vezes começa dizendo que ela é outra coisa. Mas no fundo ela é uma empresa de tecnologia. Uma empresa onde as coisas funcionam através da interação tecnológica e de telecomunicações, né? Quer dizer, esse negócio de cartão de crédito é uma coisa que a gente, poucas pessoas param para ver. Agora, imagina você, quando você vai viajar, você está em Nova Iorque você pega um cartão da Credicard ou um cartão qualquer, e passa em uma loja lá e em, sei lá, em segundos aquele negócio está aprovado. E aquele negócio veio aqui, né? Ou você tem aqui um cara do Japão, que vai aqui pagar a conta do hotel na esquina, e que ele passa ali no POS em alguns segundos está aprovado. E esse negócio foi lá, né? Então a gente não pensa isso. Mas imagina você passar o seu cartão em uma loja em Nova Iorque ou em um hotel em Nova Iorque. Quem é que autoriza? Quem sabe que você tem crédito ou não? É a Redecard. Enfim, é a empresa aqui, isso tudo vem. Aqui a gente captura os cartões brasileiros e captura todos os cartões Mastercard estrangeiros que passam no Brasil. Todos. Todos os cartões Mastercard emitidos no mundo inteiro, usados no Brasil passam aqui. E daqui vai lá e volta para aquele POS em frações de segundo. Então é um negócio de alta tecnologia.

P/1 – Assim, a gente pode resumir então que a eficiência desse negócio ele está na questão tecnológica, na questão da eficiência e...

R – Eu acho que a eficiência de um negócio de volume é escala, você tem que ter escala. Por quê? Porque o volume sempre pressupõe que você vai ter muita gente ou muito investimento para processar aquele número de transações. Então você tem que ter escala. Você tem que amortizar o seu investimento, quanto maior o número de transações possíveis. E é uma empresa que, quer dizer, ela tem que ter menos gordura. Ela pode, digamos, ela tem que ter um controle de custo muito maior do que uma empresa que não é de low margin.

P/1 – Lywal, você participou de situações que foram tomadas decisões que envolviam pessoas. E quais foram elas, e qual, na verdade assim, eu quero saber quais foram os valores que foram levados em consideração para a tomada dessas decisões? Quando em decisões que envolviam pessoas?

R – Decisão que envolve pessoa é a decisão mais difícil do mundo. Porque ela sempre tende, ela sempre tem um viés emocional. Ela nunca é 100% racional. Então ela já fica mais complicada aí. Você não diz: "Ah, eu vou contratar o Fulano, ou eu vou dispensar o Fulano." Na hora que você acaba de falar isso já o coração já entrou. Você já pensa que o cara vai ficar desempregado, ou você já pensa que você está tirando o cara de um outro emprego, será que ele não vai dar certo aqui? Enfim, então ela entra, ela não é só puramente racional. Agora, eu acho que você para dirigir uma empresa, de novo, você tem que ter a capacidade de compreender e de entender se aquelas pessoas são as pessoas certas para aquele momento da empresa. Muitas vezes acontece que não é que a pessoa seja ruim ou seja, é a pessoa, né? A gente tem momentos na vida. E tem, e as empresas têm fases, né? Então você tem que entender se existe uma adequação do perfil daquela pessoa para aquele momento da empresa. E se não existe o que é que você pode fazer? Uma das coisas que você pode fazer é retrainar a pessoa, é reposicionar a pessoa. Mas em alguns casos, que eu sempre uso uma expressão: "Quando não pega a regulamentação não pega a regulamentação." Aí não tem outro jeito. E aí, a gente tem que ter, de novo, a responsabilidade de que se você, às vezes, não fizer isso você está colocando em risco os outros, né, uma força de trabalho muito maior porque o negócio não vai andar bem. Então eu acho que todas as vezes que eu tive, lamentavelmente, que tomar decisões que envolviam pessoas - e aí no caso a gente efetivamente está falando dispensar pessoas - eu sempre tentei ver, e me certificar de que aquela pessoa para aquele, não era a pessoa correta para aquela posição naquele momento da empresa. E uma vez essa decisão tendo tomada fazer com que o desligamento dessa pessoa fosse feito da maneira mais respeitosa do mundo, e dando à ela as maiores oportunidades. Mas, enfim, eu acho que a responsabilidade é com a continuidade do negócio.

P/1 – Lywal, quando você assumiu a Redecard vocês criaram ações de responsabilidade sociais e quais foram? E por que atuar com determinada, se tiveram, né? E por que essa escolha?

R – A gente sempre teve, né? Quer dizer, eu acho até uma coisa... Eu acho que primeiro, o brasileiro é muito pouco, ele é muito pouco associativo em geral. E ele é muito pouco, ele opera de uma maneira muito pouco responsável com o país que ele vive, a cidade que ele vive, a empresa que ele vive, a rua que ele mora. Quer dizer, e é uma coisa que eu acho que você vê em países mais desenvolvidos, é exatamente as pessoas se preocuparem com o entorno, com o em volta. E as empresas. E eu acho que isso é pessoa física e pessoa jurídica, né? Eu acho que está melhorando, evidentemente. Mas acho que as empresas têm uma responsabilidade de melhorar as cidades, os locais onde elas operam. Ao mesmo tempo que elas estão fazendo negócio em uma determinada cidade elas têm que tentar que aquela cidade melhore. Quer dizer, elas têm que dar alguma coisa em troca. Então a gente sempre buscou de uma forma, eu diria, até tímida demais, mas sempre abriu oportunidade para que as pessoas tivessem alguma atividade social dentro da Redecard. Para que, né, enfim, também os comerciantes, também os clientes, vissem que a gente também estava fazendo alguma coisa pelo bem da sociedade. Eu acho que é uma coisa importante você dar alguma coisa de volta. Então... As pessoas, que tem lugares no Brasil pior. Eu acho que o Rio de Janeiro, por exemplo, é muito pior que São Paulo. Você não vê uma responsabilidade das pessoas em darem alguma coisa para a cidade. Todo mundo quer tirar, todo mundo reclama do imposto, mas ninguém dá nada. O próprio cara que reclama é o que pega o cachorro e sai para passear, e o cachorro suja a calçada. O máximo que ele faz é que suja a calçada na casa do, na porta da casa do vizinho. E é muito isso, pô. Quer dizer, eu vejo, ninguém, as empresas, às vezes, mantêm os jardins das ruas depois não mantêm mais. É um pouco cada um por si e Deus por todos. Eu acho que o que uma empresa puder fazer para ajudar alguma coisa, seja do esporte ou seja enfim, nas crianças, nos velhos, no meio-ambiente, eu acho que é sempre bom, né?

P/1 – Lywal, eu vou retomar uma fala tua no começo da entrevista, do depoimento, que você fala que quando você assumiu a Redecard você falava para as pessoas que você via esse negócio muito maior do que o próprio negócio da Credicard na época. E por que você via dessa forma?

R – Eu achava, eu sempre achei que o negócio de adquirir era um negócio que tenderia a ser maior do que o negócio de emissão. Primeiro que a Credicard já era uma empresa que tinha uma participação no mercado muito grande. Então as taxas de crescimento dela dali para a frente seriam pequenas. Segundo, é muito mais fácil você emitir cartão do que você fazer adquirir. Quer dizer, então, e existia uma maior concorrência na emissão de cartão que adquirir. E terceiro, por causa disso, que eu acho que se a Redecard souber usar essa rede que ela tem hoje de, de, essa malha de telecomunicações para outras coisas ela tem um potencial de crescimento muito grande. E aconteceu. Deu exatamente isso. Eu dizia sempre que a gente tinha que ser, de novo, a gente tinha que ser grande, a gente tinha que ser, quer dizer, a gente tinha que ser grande, a gente tinha que ser bom. Então eu dizia que a gente ainda tinha que ser maior que a Credicard e que a gente tinha que ser - até tem uma placa na minha sala até hoje, que o pessoal da Redecard me deu quando eu saí - é que eu tinha dito que em três anos a gente tinha que ser a Melhor Empresa para se Trabalhar. E a gente foi com dois anos e meio. Mas é muito isso, eu acho que você tem que criar metas. Você tem que criar gols, objetivo para as pessoas. Senão elas não, sabe, quer dizer, todo mundo tem que ter um objetivo a conquistar.

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

R – O mercado de cartão de crédito, quer dizer, ele teve um grande momento que foi o momento, você tem alguns momentos históricos. Você tem o momento lá do Banco Nacional com o Unibanco, é um momento importante. Mudou, nasceu a Credicard, 'tsc' nasceu a Redecard. Você tem um outro momento que foi o Plano Cruzado, o Plano Real. Onde se fez uma, uma massificação de cartões em um público de uma renda

menor. Porque cartão de crédito até o Plano Real era uma coisa meio elitista. Então se baixou muito a, a, eu acho que houve uma democratização do uso do cartão. Quer dizer, o plástico, na verdade, eu não diria nem, quer dizer, a verdade é a seguinte: o plástico ele cada vez mais ele tem, ele tem espaço, ele cria espaço como um meio de pagamento seguro e conveniente, né? Ele tem essas duas vantagens. Ele é super conveniente e ele é super seguro. Seguro para quem usa e seguro para, apesar das fraudes, tudo isso, mas ele ainda é muito seguro. Então eu acho que os marcos, eu acho que o Plano Real foi uma grande fase da coisa. Teve uma outra fase que também no Brasil funcionou menos do que nos outros países, que são os cobrands, os cartões ligados a outros negócios. Os cartões afinidade. Que é o cartão, né, com clube, o cartão do Corinthians, o cartão não sei da quando, do São Paulo. Enfim, mas o cartão de crédito eu acho que, quer dizer, de novo ele cada vez mais ele vai buscando espaço em uma sociedade que ainda é a sociedade do cheque.

P/1 – E como é que você percebe a Redecard nesse mercado de cartão de crédito?

R – Olha, eu estou fora de cartão de crédito já, desde que eu saí daqui. Então tem bastante (risos) tempo que eu estou fora desse mercado de cartão de crédito. Mas eu acho que, quer dizer, o que eu vejo da, e que escuto, e que eu leio da Redecard é que a Redecard é uma empresa que continuou crescendo. Continuou se firmando. Continuou buscando outras alternativas. Teve as lideranças necessárias para fazer isso. Acho que é, pela primeira vez, ela conseguiu uma coisa que eu acho fenomenal, né? Pela primeira vez ela tem um presidente originado dentro dela. O Anastácio começou a carreira dele dentro da Credicard mas sempre na área de Acquirer. Quer dizer, eu acho que é uma empresa que tem todos os predicados importantes para continuar crescendo bastante. Ela está em um mercado, o mercado de cartão vai continuar sendo um mercado em expansão. E um mercado de meio de pagamento forte. Sendo expansionista, quer dizer. Quanto mais o Brasil se desenvolve, quanto mais o Brasil cresce, quanto mais o Brasil, enfim, se o Brasil vira investment grade daqui a dois anos, isso tudo vai ajudar a indústria de meios de pagamento.

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

R – Eu vejo a Redecard daqui a dez anos com duas características: provavelmente ela vai ter outros concorrentes. Acho que esse mercado vai se fragmentar e vão entrar novos players nesse mercado. Quer dizer, o mundo é assim. Então ela vai ter, por um lado, ela vai estar sofrendo concorrências e riscos por causa da fragmentação do mercado. Mas por outro lado eu acho que é uma empresa que dado os valores que ela tem, e dada a liderança que ela tem, ela vai estar buscando alternativas para suprir essa maior concorrência. Eu acho que é uma empresa, certamente a gente vai olhar para atrás e vai ver que a empresa, enfim, aquela empresinha que a gente começou lá na Henrique Schaumann, vai ser uma empresa muito maior do que ela é hoje.

P/1 – Lywal, a Credicard hoje tem a exclusividade da rede, já está se mudando um pouco esse perfil da exclusividade junto à Redecard. Eu queria que você analisasse isso um pouco. Isso é uma necessidade do mercado? Ou qual é a estratégia dessa não mais exclusividade?

R – De novo, volto àquela coisa que eu disse lá atrás, né? A Redecard ia ser maior que a Credicard. Descobriram isso. Então, quer dizer, as pessoas começam, as instituições começam a olhar esse mercado, né, e, de novo, esse mercado de plástico, de meio de pagamento de cartão é um mercado que vai continuar tendo um crescimento muito grande. Então você começa a ter, você voltar um pouco à verticalização. A modelos, é quase como se você tivesse voltando ao modelo Credicard antigo, né? Quer dizer, você só tem que não é mais de sociedade. Ele é único. As instituições financeiras passam a ter verticalizadas a emissão e o acquirer. Tem lugares no mundo que são assim, tem lugares no mundo que as empresas de acquirer são independentes. Não tem muito lugar no mundo que tem o modelo igual o brasileiro. Acho que não tem nenhum lugar no mundo que tenha o modelo igual o brasileiro onde os emissores são sócios do acquirer. Mas eu acho que, quer dizer, de novo, é uma evolução do mercado. Mostra que o negócio é bom, que tem potencial. E eu acho que o desafio da Redecard é buscar canais alternativos de receita e de influência para ela poder, enfim, continuar crescendo dentro de um mercado onde ela vai ter mais concorrentes.

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

R – Foram anos muito gostosos. Realmente foram anos muito bons. Eu conheci pessoas aqui maravilhosas, pessoas que são meus amigos pessoais até hoje. A gente junto construiu alguma coisa. Pessoas que me ajudaram, me influenciaram, e eu acho que eu também deixei uma marca, por outro lado, muito forte na Redecard. De consciência de que a gente pode, né, quer dizer, que junto tendo o objetivo claro e trabalhando muito a gente consegue construir uma marca, consegue construir um negócio. Consegue criar orgulho nas pessoas. Então eu acho que foi uma época muito boa. Quer dizer, o que eu sempre digo, eu sempre passei a minha vida fazendo ou renovações, ou turn around, ou criando coisas novas. E eu acho que na parte de criação de coisas novas a Redecard realmente eu acho que está lá destacada em primeiro lugar.

P/1 – E qual foi os maiores aprendizados que você obteve trabalhando na Redecard?

R – Um dos maiores aprendizados que eu tive, eu nunca tinha trabalhado em uma situação dessa de ter três sócios. Então eu acho que isso me deu uma experiência boa de ter, eu sempre tive vários patrões, né? Porque as instituições americanas são muito matriciais. Então é um salário para vários, para vários chefes, né? Então, mas eu acho que a Redecard, quer dizer, um dos grandes desafios, eu já tinha tido uma experiência um pouco dessa em Hong-Kong. Mas o grande desafio foi operar três sócios e saber junto com eles preservar a integridade da Redecard.

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

R – Olha, eu vou dizer uma coisa a você, todo mundo tem sonho, eu já realizei vários que eu tinha na minha vida. Mas o meu sonho eu acho que é continuar podendo, sabe, criar coisas. Criar coisas, desenvolver negócios. E até no dia que eu não puder mais fazer isso por qualquer razão, tentar passar a minha experiência para os outros. Tentar dar aula, tentar fazer palestra, tentar fazer uma coisa. Eu acho que eu tenho uma experiência extremamente interessante e diversificada que eu posso passar para os outros. Mas eu ainda tenho um sonho muito de, né, e agora, sei lá, esse negócio, por exemplo, eu estou há dois anos da aposentadoria no Itaú. Porque é obrigatório aos 62 anos. Mas aí acontece uma

compra do Banco de Boston. Então esse negócio para mim é, de novo, é um negócio que está começando tudo de novo. A gente está comprando uma operação em Miami que eu vou ter que pegar do zero, e vou ter que remontar. E enfim, eu acho que eu tenho uma atração fatal muito grande por essas coisas.

P/1 – (risos)

R – Mas eu acho que ainda tenho muito sonho de fazer. Mas, certamente, depois para poder disseminar isso um pouco para as outras pessoas.

P/1 – Por que a saída da Redecard?

R – A gente não controla a carreira da gente. Chegou em um momento que estava na hora de, enfim, de eu ir para um outro lugar. Então tinha um outro problema no IPB em Nova Iorque, então...

P/1 – (risos)

R – ...como o chefe era o mesmo. (risos)

P/1 – Lywal, o que é que você acha da Redecard estar comemorando os seus 10 anos de existência colhendo depoimentos de seus funcionários e ex-funcionários.

R – Eu acho fantástico, de novo, e acho fantástico nesse conceito de que as empresas, os negócios, por mais processuais e tecnológicos que elas sejam, pessoas. Quer dizer, as pessoas construíram isso, as pessoas vão continuar levando isso adiante. Pessoas passaram por aqui, deixaram as suas marcas. Pessoas foram marcadas pela Redecard de alguma maneira. Então eu acho que é uma maneira extremamente, digamos, inteligente, da gente poder contar esses dez anos de Redecard através das pessoas.

P/1 – E quais são esses valores que você acha que permeiam as relações da Redecard?

R – Eu acho que integridade, ética, lealdade, espírito de corpo. Eu acho que a Redecard é uma empresa extremamente ética. Ela é uma empresa extremamente séria, correta, ela é correta com os seus funcionários, ela é correta com os seus clientes. Então é uma empresa que eu acho que prima muito pela correção. Pelos valores éticos que ela tem. Eu acho que isso é uma coisa que, e isso é uma coisa que ela criou. As pessoas que vieram para cá, na verdade, eu acho que isso, as pessoas que vieram para cá da Credicard já trouxeram isso. E eu acho que reforçaram esses conceitos aqui dentro.

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

R – Adorei. Achei que ia ser chato, foi ótimo.

P/1 – (risos) Que bom. Eu tinha ficado com essa impressão.

R – (risos)

P/1 – Eu quero ver como é que eu quebro isso. (risos) Foi um desafio, viu? Obrigada pela sua participação. Eu estava preocupada. Eu falei, ele vai achar que é...

Fim da entrevista