

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 essência permanece

História de [Alessandro Tavares Raposo](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

Redecard

Depoimento de Alessandro Tavares Raposo

Entrevistado por Sueli Andrade e Deise Daou

São Paulo, 23 de agosto de 2006

Realização Museu da Pessoa

Entrevista REDE_HV022

Transcrito por Écio Gonçalves da Rocha

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/1 - Bom dia, Alessandro.

R – Bom dia.

P/1 - Para a gente começar eu queria que você dissesse o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – É Alessandro Tavares Raposo, nascido em Niterói, Rio de Janeiro, no dia 12 de julho de 1970.

P/1 - Qual o nome dos seus pais?

R – Pedro Paulo (Rivelli ?) Raposo e (Cleomar ?) Tavares Raposo.

P/1 - E a atividade profissional deles qual é, ou qual era?

R – Meu pai é economista. Ele trabalha, está em atividade ainda, como superintendente financeiro numa empresa do Rio de Janeiro de fomento do desenvolvimento industrial. E minha mãe está aposentada, ela é pedagoga, exerceu atividade como professora e depois como pedagoga, e foi funcionária pública também.

P/1 - Você pode contar um pouco da origem da sua família?

R – Bem, por parte do meu pai a família, a origem é portuguesa. Os meus avós, a minha avó materna nasceu em Portugal mas veio muito cedo pro Brasil. O meu avô nasceu já no Brasil, mas descendência também portuguesa. Eles primeiro foram para Araruama, foram, vamos dizer assim, os fundadores lá da cidade, junto com toda a família. A família _____ e a família Raposo se conheceram lá, se juntaram e se mudaram para Niterói, onde constituíram a família deles, nasceu o meu pai, o meu tio, e daí seguiram. Meu avô tinha como atividade muito forte a extração de sal lá em Araruama, então tinha salina. E depois, quando foi para Niterói, trabalhava com sardinhas, então enlatava sardinha, tinha uma fábrica de sardinhas. Enfim, foi mais ou menos nessa linha. Por parte da minha mãe, a origem da minha avó materna, pelo que a gente meio que buscou, é a origem índia, e não tem muita história, foi o que a gente mais pegou por aí. E do meu avô materno a origem se perdeu um pouco. Também é brasileiro, tudo, a gente não conseguiu pegar lá atrás, mas me parece que tem uma descendência meio européia também. As minhas duas avós sempre foram donas de casa e meus avós foram mais para esse ramo de empresários, aquela coisa de tentar desbravar um pouco o mercado e

lidar sempre com alguma coisa mais industrial ou com comércio, alguma coisa nesse sentido.

P/1 - E você passou a sua infância em Niterói mesmo?

R – Passei toda a minha infância em Niterói. Aliás, vivi toda a minha vida em Niterói até mudar para São Paulo. Então onde eu nasci, na casa onde eu nasci eu fiquei morando até os meus 17 anos de idade. Era num bairro em Niterói mais central, que era o Fonseca. E foi onde eu tive a minha atividade escolar inicialmente, até a terceira série. Depois mudei para uma outra escola, que foi o Instituto Abel, que era uma escola particular que tinha um bom desempenho na cidade. Tinha o Abel, tinha o Salesiano, eram as duas escolas mais fortes que preparava muito bem a gente, principalmente para universidade, tudo isso, era onde meus pais apostavam mais. É uma vida assim bem humilde, bem simples, tudo, e o investimento grande que realmente eles faziam realmente era tanto no meu estudo quando no da minha irmã. E depois, quando eu tinha 17 anos, foi quando eu tive que mudar lá em Niterói mesmo, fui para Icaraí, e depois, um pouco mais à frente, quando eu vim para São Paulo. Aí com 25 anos foi a época que eu saí de Niterói. Então até aí eu fiquei sempre realmente lá na cidade.

P/1 - Voltando um pouquinho para infância, você pode contar como é que era o bairro do Fonseca, as brincadeiras que você gostava?

R – Sim. Era um bairro onde podia-se brincar bastante na rua, era bem legal nesse sentido. Então não tinha, depois foi ficando mais agitado, tudo isso, mas não tinha muito carro, então você podia brincar, ou brincar de bola, ou ficar com os amigos reunidos. A brincadeira mais chocante que tinha a gente chamava de cafifã, no Rio é pipa, papagaio, enfim, que eram as pipas lá de papel que você ficava. Eu adorava isso, soltar balão também. Então fazia, confeccionava o balão. Quando chegava em São João soltava balão. Enfim, eram brincadeiras nesse sentido. Aí tinha também peão, jogar bola, bola de gude, tinham coisas dessa época que dava para ter bastante. Até percebo que, para a minha geração, em Niterói isso era possível, no Rio de Janeiro já não era mais. Isso era uma coisa no Rio, que o pessoal um pouco mais velho que eu chegou a pegar, mas eu consegui ter essa infância onde eu tinha bastante convívio fora de casa, não era aquela coisa de ficar dentro de casa fechado, enfiado, nada disso. Então quando eu estava no Fonseca eu estudava à tarde, então de manhã eu tinha condições de ficar brincando, tudo, e ia estudar à tarde, voltava à noite e continuava brincando. E assim, muita brincadeira, sempre foi muito saudável. Com isso você tem amizade, você tem o seu círculo ali de amigos que você consegue construir. Enfim, você aprende muito uns com os outros. Então isso foi mais ou menos como é que foi lá.

P/1 - E teria algum fato marcante que você gostaria de destacar, da sua infância?

R – Eu acho que aí, até remetendo um pouco, um fato marcante foi a mudança de escola. Isso foi marcante porque eu acho que influenciou muito na infância isso, depois na adolescência, acho que deu para resgatar quando eu entrei na universidade, foi um pouco acho que uma ruptura com o meu jeito de ser na época. Eu era uma criança mais extrovertida, alegre, cheio de amigos. Então isso, quando eu tive a mudança de escola eu me retraí muito porque eu venho de uma família muito humilde, tudo, e fui estudar numa escola muito elitizada e senti um choque cultural muito forte. Então os valores daquelas crianças eram outros, a forma de lidar. Existia uma distância muito grande e isso me fez segurar pouco. Então eu me recordo que mais cedo eu diria que eu exerci uma maior liderança nas crianças, as brincadeiras, tudo como acontecia o Alessandro dava mais o tom, o Alessandro era meio que, acho, uma influência muito positiva pro grupo, ajudava bastante e se sentia muito confortável. Quando eu mudei de escola isso mudou, isso foi muito curioso, e aí eu só vim resgatar isso muito mais tarde, quando eu entrei na universidade, que eu de novo passei a viver esse clima espontâneo, essa coisa descontraída, essa coisa onde você é mais um, você faz parte de um grupo, faz parte de um conjunto, e não um grupo à parte. Então isso foi uma coisa que me marcou bastante. Até quando você olha um pouco a sua história, tudo isso, em que lugares você se apega mais, e eu sempre ouvi muito: “Poxa, você amadureceu muito cedo, você muito cedo já se preocupava com responsabilidades, com toda essa...” Então assim, eu sempre procuro tirar o lado positivo de tudo. Eu acho que me trouxe esse lado positivo porque você se vê no meio de muita coisa diferente e tem que se virar, tem que fazer diferente, tem que crescer com isso. Isso me trouxe muita responsabilidade no estudo, comigo mesmo. Aquela coisa de, puxa, cada vez mais perceber que depende muito de você também. Passei a ser um pouco mais introspectivo, mas essa introspecção me levou a desenvolver uma série de coisas que eu carrego até hoje. Então eu consegui parar um pouco, ter um silêncio, pensar, procurar um equilíbrio em tudo, medir, tirar sempre o positivo das coisas, por mais que seja uma coisa muito ruim, muito negativa, tentar trazer sempre o que dá para tirar de bom daquilo. Então são coisas que no início parecia uma coisa ruim, mas depois você vai olhando para trás, vai buscando, você vê que foi bom, até porque com isso tudo eu tinha um certo destaque na escola por conta da base que eu já tinha, que era forte. A escola que eu tinha antes, apesar de ser de bairro, ela era um pouco mais forte do que a que eu tinha acabado de _____, então tinha notas maiores também. Tudo isso também gerava aquela discriminação natural: “Poxa, aquele cara faz tudo isso”, e todo mundo achava que eu ficava estudando o dia inteiro, tudo isso, mas não era nada disso, era ali na sala, e depois em casa era brincar, o negócio era me divertir bastante. Então me marcou muito isso, essa questão dos dois mundos. Foi a primeira vez que eu percebi que realmente existiam dois mundos diferentes, que existia esse negócio de classe social, existia esse negócio de discriminação, existia tudo isso. Foi ali que você vê que o mundo pode ser mais cruel, você sai da redoma, você sai do seu bairro, você sai daquilo, você vê que o mundo é muito maior que isso. Me ajudou muito, me amadureceu bastante. Eu acho que esse foi realmente um fato marcante.

P/1 - Que idade você tinha quando ocorreu essa mudança?

R – Foi quando eu estava indo para quarta série, então eu acho que eu tinha dez anos de idade, não, nove anos, que eu entrei na primeira série com sete anos, oito, nove anos, nove anos. Naquele ano eu estava fazendo dez anos.

P/1 - E você concluiu os seus estudos nessa mesma escola?

R – Nessa mesma escola, exatamente. Eu concluí com 16 anos, aí prestei vestibular. E aí, dada a formação, dado o desempenho, tudo isso, me saí muito bem no vestibular. O que eu objetivava no vestibular era realmente passar para uma escola pública. Eu tive a felicidade de poder escolher também, porque foi uma época onde o vestibular era unificado no Rio de Janeiro, mas foi exatamente no ano em que tudo se separou.

Então eu prestei vestibular pro Fundação, para Puc, para UFF, para UERJ, para todos eles, e aí depois passei em todos e escolhi fazer na UFF, que era em Niterói. Eu falei: “Eu vou ficar aqui do lado de casa”. Analisei os cursos, cheguei a cursar um mês e pouco de Puc porque não tinha saído o resultado ainda das federais e da estadual. E aí, como eu tinha passado para federal, aí eu deixei a Puc e fui para lá. E achei assim, foi maravilhoso, porque aí foi uma outra virada, foi um outro momento de vida, foi um momento onde realmente eu aprendi um monte de coisas com aquelas pessoas. Outra cultura também, porque tinha muita gente do Rio. A cidade de Niterói é uma cidade muito provinciana. Acho que está mudando bastante porque está todo mundo se mudando para lá. Mas você começa a perceber outras coisas também. E aí, na chegada na universidade, foi muito marcante logo a entrada. Eu acho que o duro é que quebrou essa, rompeu o que eu vinha da escola. Foi logo na semana que eu estava entrando, existia uma ameaça de extinção do curso vinda do MEC, de Brasília, estavam vendo a regulamentação do curso, conseguia, não conseguia. A gente saiu na rua fazendo protesto, passeata, aquelas coisas todas, aquela coisa bem mais estudantil, de universidade. Aí você vê todo mundo se envolvendo numa causa só, você começa... E aí não eram só os calouros, era todo o curso. Então a gente tinha acabado de viver aquele clima de trote e tudo, que no caso lá do nosso curso era muito agradável, foi bem legal, era realmente descontraído. A turma criava uma forma diferente do que você vê nos outros trotes que tinha na própria universidade, que eram mais pesados, seja da _____ de medicina ou da odonto, enfim, outros que eram mais chatos, eu diria que mais invasivos, que não vale a pena. E a gente saiu daquela diversão, depois já fomos para rua brigar por isso. E aí você depois vive aquele clima de universidade pública onde tudo é mais difícil, os recursos são mais escassos. Então a gente tinha que ter os nossos laboratórios. Aí íamos pro laboratório, eu era um dos ratos de laboratório que tinha lá. Então a gente montava, fazia, de dois, três micros fazia um microcomputador só para poder ter recurso para trabalhar. E isso tudo, além das causas que você vai criando, junta as pessoas, você começa a ver gente pensando com você, seguindo numa determinada direção, mantendo uma série de coisas. Então foi muito legal essa virada, essa ida para lá. E foi um curso em que eu fui muito bem, que eu me identifiquei bastante. Era uma coisa que eu queria, essa coisa de informática. Tudo isso vinha um pouco, eu diria que experiência da adolescente também, que aí vem dos videogames, quando no Natal eu ganhei um videogame, hoje a gente chama de videogame. Ganhei um videogame, aí fui lá, comecei a jogar, a brincar com aquilo. Eu quis entender o que estava por detrás daquilo, como era. Aí abrir o videogame, entender como é que era dentro. Então desmontava, era normal, desmontava tudo para entender como as coisas funcionavam. Então desmontei: “Pô, mas esse negocinho faz isso tudo?” Aí dali um pouco mais para frente quis entrar nesse mundo, aí ganhei o meu primeiro computador, isso acho que com 15 anos mais ou menos, 14, 15 anos. Aí eu queria escrever um programinha que era um jogo. Então fui lá, escrevia jogos, escrevia uma série de coisas, e com isso depois eu queria assim: “Poxa, agora como fazer isso de uma forma adequada, como ver?” Eu achava que o mundo era só aquilo que eu tinha aprendido ali como autodidata, vamos dizer assim. E aí depois, quando entrei na universidade, realmente o mundo se abriu muito mais. E depois de novo teve uma outra guinada porque eu entrei, e quando você entra na universidade e começa a sentir esse ambiente, esse clima, tudo isso, você resgata muitos dos seus ideais, você volta a ser um grande idealista. Aí como grande idealista você começa a se projetar para frente dessa forma também. E aí o meu negócio na universidade era me formar e virar cientista, porque a ênfase, o enfoque que tinha na universidade era muito mais para pesquisa, pro lado científico da informática do que pro lado comercial. Existiam outros cursos que tratavam disso. Análise de Sistemas, Programação, eram realmente cursos onde as pessoas saiam formadas para entrar no mercado de trabalho, para entrar em empresas e desenvolver essa carreira. E ali o que a gente estudava era o que estava por detrás da informática, era a sustentação da informática. Então era tudo aquilo que era mais conceitual do que nada, a gente estudava algumas coisas voltadas para matemática bem aplicada, alguma coisa de filosofia, coisas que eram bem lá daquelas coisas bem dos primórdios, como é que você faz aquilo, e aí depois dessa base toda é que você começava a ir para frente. Aí nessa hora comecei a me envolver muito com professores que já lidavam com teses de mestrado, aí doutorado. Já estava fazendo o meu projeto final nessa linha, já para ter a minha tese de mestrado já mais ou menos montada, tudo. E aí nessa época era necessário fazer, isso um pouquinho mais para frente, era necessário entrar no mercado de trabalho, que você tinha que cumprir o estágio obrigatório. A empresa que eu fui procurar era uma empresa de software básico, era programação com software básico. Então era aquela coisa também, fazer aquilo que as pessoas usam depois no seu dia-a-dia. Era uma época de emuladores de terminal, que mais ou menos é como é que você, no micro, no PC, você consegue utilizar os sistemas, um mainframe, um _____, outras plataformas. Mas é mais ou menos análogo ao que hoje a gente vê aí, os Windows que a gente usa, o Word, essas coisas todas. Então era para desenvolver aquilo ali, que era a minha praia. Mas um pouquinho mais para frente caí nas graças do Citibank. Eu fui trabalhar no Citi, e quando eu fui trabalhar no Citi eu comecei a ver um outro mundo. Aí de novo foi uma outra quebra de paradigma de novo, você deixa o ideal e já começa a dizer: “Poxa, dá para ganhar dinheiro com isso, dá para ser diferente, e dá para ser tão útil quanto ganhando o dinheiro nessa outra linha”. E foi muito feliz porque, na minha entrada lá, o que eu fazia de serviço era suporte para toda a empresa, e isso é uma coisa que eu carregava muito. Eu gosto sempre, de alguma forma ser útil, fazer alguma coisa diferente. É isso que me satisfaz, é isso que lá dentro você, poxa, é uma história que você está deixando. E aí que eu vi que dava para, ao mesmo tempo, estar nesse mundo empresarial fazendo uma coisa bacana, ajudando as pessoas. E esse trabalho de suporte nada mais era do que isso. Você chegava, a pessoa tinha uma dificuldade, você ia lá e ajudava ela a desempenhar o trabalho dela com a dificuldade que ela estava enfrentando. E aí eu acabei prorrogando o meu curso. Eu era para fazer o meu curso em quatro anos, fiz em cinco anos porque tanto a última matéria, que era o projeto final, eu resolvi estender por mais seis meses para me dedicar ao bando, porque aí eu entrei de cabeça. Era aquela coisa de ficar trabalhando todo dia até dez horas da noite, chegava no dia seguinte cedinho, e eu ia. Aí falei: “Peraí, como é que eu vou conciliar?”, porque aí de dez às quatro da manhã eu ficava estudando, então não dava, a vida assim não dava, e aí eu acabei prorrogando um pouquinho o curso. Então eu diria assim, teve muito isso de história. Eu acho que você vai, você traz determinadas coisas, aprende, deixa outras coisas de lado, depois você resgata de novo, vem. A essência permanece sempre a mesma, a essência de estar junto com alguém, a essência de estar ajudando, de estar procurando depois acompanhar a história de vida daquela pessoa, como é que foi, então dos meus amigos, das pessoas que estiveram comigo, que trabalharam comigo, que eu pude alguma hora estar junto. Então isso assim eu acho que é muito legal, que você consegue fazer com que isso perenize um pouco de você. Depois vem a família, você desenvolve a sua família. Tudo isso também é uma forma de você se perenizar, mas é mais uma coisa também, uma coisa super bacana. E quando eu venho para São Paulo eu formei a minha família aqui.

P/1 - Tá. Antes da gente falar sobre a sua entrada no Citibank eu queria voltar um pouco no tempo de faculdade, saber os locais que você frequentava, as coisas que você gostava de fazer.

R— Olha, a minha vida na época de faculdade era muito voltada para a universidade mesmo. Então o que eu frequentava eram muitas coisas ali em volta da universidade. Então tinha ali um barzinho próximo à faculdade, então você ia jogar sinuca lá, ia jogar o que a gente chamava totó, pebolim, cada um fala de uma forma, ia jogar lá, ou carta. Ficava muito no laboratório, muito. Às vezes sábado ia pro laboratório ou ficava lá,

porque a gente se reunia, a gente fazia um monte de coisas lá. Férias, às vezes nas férias ia pro laboratório para ficar brincando lá no laboratório. Ficava muito na rua mesmo, então em casa com os amigos. Onde eu morava era uma vila, então tinha aquela coisa da casa da vila, das pessoas da vila. Então às vezes a gente ficava ali brincando, e às vezes fazendo até pegadinhas. Então era legal porque onde a gente morava tinha uma subida, uma esquina, e aí quando chegava assim altas horas da noite a gente, e as pessoas às vezes chegando do trabalho, a gente pegava, jogava uma linha em cima da rede elétrica, colocava uma vela, saía puxando a vela do lado, as pessoas passavam, aquela vela subindo. Aí a gente via gente correndo. Enfim, essas brincadeiras assim para procurar se divertir. Então foi muito essa fase. Eu não cheguei a namorar nessa época de universidade, só um pouquinho mais para frente. Eu ainda era muito focado a estudo, estudo, estudo, estudo, estudo. Você tinha um ou outro paquera, alguma coisa, mas nada sério. E não tinha nenhum lugar específico de frequência, era muito realmente aquele entorno, ou ali no bairro ou então com a turma que você tinha. Eventualmente nos fins de semana você ia num churrasco na casa de um, na casa de outro. Aí eu vinha pro Rio, depois voltava para lá. Então era mais ou menos assim, uma coisa o mais descontraído possível. Praia, eu frequentava muito a praia. Então você vai na praia, também é uma diversão extremamente barata. Você com o dinheiro curto, não tem o que fazer, você vai procurar essas coisas, que são essas alternativas.

P/1 - E o Citibank aconteceu ainda no período de faculdade?

R – Foi quando seria o meu último ano. Eu entrei no Citi em 1991, eu ia me formar. Eu entrei em 1988 na universidade e ia me formar no final de 1991. E aí entrei no Citi acho que foi em abril de 1991, mais ou menos. Então acabei alongando um pouquinho, dei um tempo em duas matérias onde eu não precisava estar frequentando, projeto final você faz muito mais com o seu orientador, você faz muito mais em casa. O que eu estava montando de projeto final era uma coisa muito grande, exigia muita dedicação. Então eu resolvi, ao invés de penalizar o que eu estava fazendo no banco eu resolvi alongar o prazo, e aí usava muito mais os finais de semana, marcava as reuniões com o meu orientador uma, duas vezes por semana à noite. Enfim, aí foi quando deu para conciliar, dado o tamanho do que eu estava fazendo de projeto. Era um projeto que eu estava fazendo sozinho. Eu antes tinha iniciado um outro projeto com outras duas pessoas, mas aí era uma coisa muito maior mesmo, era, para se ter uma analogia, era como se fosse construir um Windows todinho. Então aí era uma coisa muito grande. Então, depois de conversar bastante com esse orientador, ele falou: “Calma, assim a gente vai ficar aqui um ano e pouco trabalhando”, ele até brincou nessa época, “Se você quiser a sua tese de mestrado pronta, de doutorado pronta você faz isso, mas senão _____”. Aí eu fui um degrauzinho abaixo, ainda bastante desafiador, mas com isso eu prolonguei. E aí comecei no Citi em 1991. Antes de terminar o programa de estágio eu fui efetivado. E aí quando eu fui efetivado eu ainda estava cursando a universidade, e aí logo depois eu comecei a carreira lá desenvolvendo uma série de atividades dentro do banco.

P/1 - E a partir daí como é que desenvolveu a sua trajetória profissional?

R – Olha, ali no banco, como eu contei, a primeira experiência nessa época como estagiário foi essa de dar suporte, de dar apoio. O que eu tiro de lição dali é que você, acho que são três coisas. Uma lição foi: você consegue se desinibir, consegue estar junto com as pessoas, estar de igual para igual. Da mesma maneira, você sendo estagiário você está começando a carreira, você está às vezes na frente de um cara que tem anos de estrada, é super importante tudo isso. Você ali é uma peça fundamental tanto quanto ele, então esse valor eu acho que é importante, cada um faz parte de uma engrenagem, cada um é importante. Então aprendi isso ali, aprendi que as pessoas às vezes têm a solução do problema e não sabem. Então, quando eu entrei no banco eu não conhecia tudo, muito pelo contrário. O que eu conhecia, eu dava suporte em editor de texto, dava suporte em planilha eletrônica, dava suporte em um monte de coisa. E o que eu tinha aprendido, o editor de texto que eu conhecia era o Carta Certa, o editor de texto de lá do bando era o (Word Star?). O que eu tinha de planilha conhecida, conhecia o (Lótus?), lá era (Supercalc?). Enfim, eu conhecia tudo diferente do que tinha lá. E aí, quando eu fiz a minha entrevista eu falei: “Eu não conheço mas eu estou preparado para dar o suporte”. O cara falou: “Olha, pela sua coragem e pelo seu, como você está falando, está bom, eu vou te dar a oportunidade”. E frente aos outros concorrentes todos eu entrei. E aí quando eu chegava, logo nos primeiros meses, um, dois, três meses, uma parte do tempo eu estudava no próprio banco, outra parte eu tinha que estar lá dando suporte, e chegava nas pessoas e perguntava: “Ah, qual _____? Poxa, como é que você faz normalmente? Como é que você trabalha nisso?”, e eles iam me ensinando. Eu que ia resolver o problema, a maioria me ensinando a resolver os problemas. Isso foi super legal porque depois eu dava esse feedback pras pessoas, falava: “Olha, você mesmo que resolveu, não sou eu porque eu não entendo desse negócio ainda”. E você meio que aprende que se você meio que consegue dar uma direção as pessoas conseguem chegar a algum lugar. Eu aprendi isso lá, aprendi super novo, aprendi com 21 anos de idade. Fazendo isso, dando suporte eu aprendi: “Olha, as pessoas sabem a solução das coisas, elas que não encontraram ainda, precisa às vezes de alguém para ajudar”. Então foi muito bom. Isso me deu uma projeção muito grande dentro do banco porque eu tinha uma seriedade muito forte com o que eu fazia, e de toda a equipe que tinha a melhor performance da equipe era a minha, eram os chamados que iam lá resolver e não voltavam, usuários chamavam menos. Talvez até por isso, porque como eles aprendiam o caminho eles não chamavam a gente de novo. E isso sempre de uma maneira muito intuitiva, nada diferente disso, ninguém falou: “Faz assim”. Essa projeção, esse trânsito que eu criei me ajudou muito a entrar logo na segunda fase, que foi quando eu fui efetivado. Quando eu fui efetivado não existia a cultura de microinformática dentro do banco, esse negócio de microcomputador é uma coisa muito nova, e as pessoas usavam o microcomputador muito para só fazer isso, editar um textinho, eventualmente fazer um cálculo, alguma coisa assim. Mas os sistemas, aquelas coisas todas, isso era coisa de mainframe, era coisa que os gurus da tecnologia faziam e a turma de lá sabe fazer, a gente não pode tocar nisso. E eu acho que eu ajudei muito a quebrar esse paradigma porque a minha história de efetivação foi quando tinha um sistema terceirizado que quando entrou no banco dava muito problema. Era um sistema que trabalhava na parte de compensação, e nessa compensação esse sistema dava muito problema e era comum ter cliente com saldo bloqueado, investimento resgatado indevidamente. Enfim, era um caos. E aí eu começo a conectar o que a universidade traz, essas teorias todas, essas coisas todas, com o mercado de trabalho, que quando você chega e começa a trabalhar você diz: “Puxa vida, tudo que eu fiz até agora não me serve de nada, isso aqui é outro mundo, o que eu estou aqui na empresa é diferente do que eu aprendi lá na universidade. Será que tudo aquilo que eu aprendi serve alguma coisa?” Você começa a se questionar isso: “Poxa, tanto tempo, tanto afino, tanta coisa, e aí?” Aí você começa a perceber que todas aquelas teorias, aquilo tudo é o que te dá a base, te dá a fundamentação. E a primeira coisa que eu fiz quando me convidaram, o meu chefe me convidou: “Poxa, dá um olhada lá para ver o quê que dá para fazer”, tinha passado tanta gente por lá, não tinha conseguido resolver o problema. Aí eu descobri que tinha um problema na ferramenta que era utilizada para desenvolver o programa, na linguagem programação, que era o (cliper?) na época. Tinha um problema no (cliper?), não era problema do programador, não era o que o cara, a pessoa estava construindo. O problema estava na linguagem de

programação. E aí, com o que eu tinha de universidade, aquela coisa do bytebank, de entender as coisas do avesso, eu criei uma solução de contorno e pararam esses problemas, nunca mais teve o problema no banco. E aí me convidaram: “Poxa, começa”. Quando eu comecei tinha um programador, era eu e a pessoa que tinha programado esse sistema. Em mais ou menos uns dois anos eu já tinha uma equipe de 30 pessoas comigo. Porquê? Porque aí eu saí difundindo essa cultura em todo o banco. Então o trânsito que eu criei, que eu obtive, que eu passei a ter na minha época de suporte, o conhecimento das pessoas, eu passei a utilizar para ir até lá e oferecer: “Poxa, você faz isso dessa forma. Você está pedindo lá pro pessoal de sistemas fazer assim, assim assado, que tal fazer de uma maneira mais rápida assim, assim assado e ter o mesmo resultado?” “Pô, é tudo que eu quero”. E aí de novo, juntando muito esses conceitos de universidade, eu criei células dentro da área que era uma turma que construiu o meu motor, então era uma turma assim, mais os geninhos que ficavam lá construindo e desenvolvendo as coisas, e a turma que só fazia a produção final. E aí com isso velocidade era o grande diferencial. Eu chegava, conversava com uma área num determinado dia, uma semana depois eu já entregava um resultado para eles e eles já tinham um sistema na mão, enquanto que a velocidade da outra turma de tecnologia era três meses, seis meses. Então isso fez proliferar o sistema em tudo quanto foi canto no banco. Isso me ajudou muito e me projetou bastante, porque o Alessandro é quem liderava essa equipe, o Alessandro que construiu essa equipe. O meu chefe tinha essa visão, ele vinha desse mercado também. Ele, antes de chegar no banco, era de uma consultoria, e era uma consultoria que desenvolvia sistemas para micro. Então ele apostava também nessa linha, nesse horizonte. Então a gente trocava muita figurinha. Ele tinha a experiência mercadológica, tinha aquela formação dele mais de Puc, tudo, tinha aquela formação mais científica. A gente juntou, deu muita liga e fomos em frente. Dali muitos dos padrões do banco a gente conseguiu modificar. Então trouxemos rede local, que era uma coisa que não existia, era uma coisa muito arcaica. O banco de dados foi uma coisa nova, criamos o primeiro (maesse?) e depois database de marketing e database de crédito, que era uma coisa que para época, em 1993, 1994, uma coisa que ninguém imaginava fazer. Hoje em dia todo mundo fala em (biai?), tudo isso. A gente, lá em 1993, a gente estava desenvolvendo isso. Criamos também muito nesse espírito: “Pô, traz, vamos fazer rapidinho”. E cresceu muito, essas estruturas cresceram muito no banco. Hoje tem muitas estruturas dessas que ainda sustentam o banco, isso é muito legal. Aí é o legado que você deixa, as pessoas que estão lá, as pessoas que você trouxe e que fizeram carreira lá dentro, pessoas que saíram aí fora levando alguns desses conceitos que a gente desenvolveu lá. Então no banco eu diria que a evolução foi essa. Aí consegui crescer. Era estagiário, depois analista júnior, analista pleno e analista sênior. E aí em 1994, uma parte do Citi veio para cá, para Credicard. Veio uma turma que fazia toda... Estava na hora de dar uma renovada na Credicard, estava na hora de mudar. Uma turma da direção de tecnologia veio para cá. Veio o Hélio Magalhães na época, vieram outras três pessoas, e junto com eles veio o Sérgio Murinho, que até _____. O Sérgio Murinho era a pessoa que me efetivou lá no banco, lá no Citibank. E desde 1994 eles ficaram: “Vem para cá, vem para cá”. Só que meio que me disputavam a tapa. Lá o banco nem a pau que me liberava, não deixavam eu ir de forma nenhuma. E um belo dia eu tomei a decisão de vir para São Paulo, independente se era Credicard ou não. Eu estava vendo que o setor financeiro estava se deslocando todo para São Paulo, já tinha visto um movimento da indústria se deslocando do Rio de Janeiro para São Paulo. E aí o fato do meu pai estar nesse meio, estar trabalhando muito próximo ao Governo, entendendo como é que as coisas funcionam, ele mesmo comentava comigo: “O Rio de Janeiro está uma decadência total. Estão tirando todo o dinheiro de investimento do Rio, estão indo todos para setores, para se fazer muito mais um populismo do que qualquer outra coisa. Então não vai ter atividade produtiva no Rio tão cedo, a economia vai despencar”. Então esse sinalizador que eu via do que ele me trazia das reuniões que ele tinha no Palácio do Governo com a turma lá que cuidava da economia do estado. O movimento tinha acabado de acontecer com a indústria, os bancos fechando. Teve o movimento _____, que foi o primeiro grande movimento, depois do Banco Nacional, tudo indo. Eu falei: “Daqui a pouco o próprio Citi vai também. Só que, ao invés de ficar aqui e perder essa onda, eu vou agora para São Paulo”. Aí tomei a decisão de vir para cá. E quando eu fui comunicar que eu viria, porque já tinha passado também essa fase de vai para Credicard, não vai, todas as portas estavam fechadas. Aí eu fui comunicar e falei: “Olha, eu quero fazer o meu _____”, que era em um mês. Eu tinha tudo muito organizado, tinha tudo bem desenhado. Era uma coisa que me ajudava muito também a conseguir cumprir tudo isso que dava para cumprir, porque era muita gente para gerenciar, era muito projeto desse. Então tinha toda uma mecânica desenvolvida para isso. E aí, para vir para cá eu falei: “Em um mês eu quero estar me desligando”, e aí ele falou: “Mas, poxa, você não pode sair do grupo. Porque você não vai para a Credicard?” Eu falei: “Poxa, caramba, até três meses atrás não dava. Aí eu larguei mão, esqueci isso, e agora que eu vou para São Paulo”, eu já tinha arrumado uma colocação aqui em São Paulo e eu falei: “Então está bom, eu vou vir”. Aí eu vim e, poxa, foi super dez, a proposta foi muito boa e acabei vindo para cá, permanecendo no grupo e começando a minha carreira lá na Credicard.

P/1 - E na Credicard você começou com que função?

R – Eu comecei, aí eu meio que acho que, eu diria que é um pouco uma volta às origens, comecei de novo nessa área de microinformática, já aí num status totalmente diferente, aí eu era coordenador de todo o centro de informações. Então, quando eu cheguei aqui eu tinha embaixo de mim todo o suporte, seja para micro, de hardware ou de software para todo o Brasil, então eram todas as filiais. Era um parque muito grande quando comparado ao Citi. E ali, logo quando eu entrei esse era o desafio. Eu precisava dar uma arrumada na casa. A gente estava com alguns descontroles, a gente tinha tudo muito departamental. A Credicard tinha passado por uma fase onde a tecnologia tinha que ser meio que dispersa, então cada departamento tinha a sua área de tecnologia, vamos dizer assim, e aquele grupo que chegou do Rio estava fazendo uma centralização de tudo. Então eu cheguei nessa época, na época de fazer uma grande centralização. Então a gente criou termos como, pô, vamos fazer Robin Hood das coisas. Então a gente ia nas áreas, saindo, coletando softwares que cada um tinha. “Mas o software é meu” “Não, _____ mas o software é da empresa, não é seu” “Mas fui eu que comprei” “Tudo bem, foi a seção de compras que te pagou, mas é da empresa”. Aí você começava a fazer isso, tirava micro mais poderoso que eventualmente uma secretária tinha e passava para uma outra pessoa que precisava fazer um trabalho mais importante para companhia, que não tinha performance, não tinha produção. Então foi nesse cenário, você entra um pouco com uma causa nova mas ao mesmo tempo com aquela coisa assim: “Poxa, quem é esse cara que está vindo aqui fazer essa mudança toda?” Então você cria uma certa resistência. Mas na minha entrada acho que teve um fato que foi muito marcante e que me ajudou muito a entrar aqui nesse mundo Credicard Redecard que foi um projeto que eu abracei logo na largada. O Sérgio na época tinha acabado de sair de férias, foi até meio inconsequente, que foi o lançamento do portal da Credicard. Isso eu entrei em cinco de junho de 1995 e mais ou menos acho que na segunda ou terceira semana de junho saiu uma reportagem no jornal falando que o Bradesco tinha lançado o seu site de Internet. Era considerado o primeiro site de Internet do Brasil o site do Bradesco, e o primeiro portal que tinha e que não era de universidade, era um portal de empresa privada. Bem, nisso o Hélio Magalhães, que na época era o VP de tecnologia, mandou uma nota dizendo que a Credicard não poderia ficar atrás, a Credicard tinha que passar a pensar nisso. O Sérgio, isso foi que ainda ia chegar no Sérgio, só que o Sérgio estava fora nessa semana, estava de férias, eu

não me recordo muito bem, e acabou chegando para mim. Quando chegou para mim eu falei: “Poxa, construir um site, tudo isso?” Dei uma olhada rapidamente no quê que era isso, falei: “Ah, não tem problema, a gente lança na Fenasoff”. A Fenasoff era mais ou menos 20 de julho, se não me engano, 15 de julho, ou seja, dali a um mês. E aí logo depois o Sérgio chega assim: “Vem cá”. Aí eu me comprometi com o Hélio que ia lançar o site da Credicard, a credicard.br ia nascer, né? E o Hélio falou: “É óbvio, é lógico, vamos embora”. E isso correu a empresa, e quando o meu chefe chegou ele disse: “Vem cá, você vai lançar na Fenasoff. Em que stand? Quem vai fazer? Como vai montar isso? Com que conteúdo? Como é que a gente faz isso?” Eu falei: “A gente vai fazer acontecer, fica tranquilo, vamos embora”. E foi um projeto muito bacana porque eu trouxe um cara do Rio que conhecia um pouco desse negócio, peguei uma turma da USP para fazer o desenvolvimento, usei os contatos que a Credicard tinha. Então tinha um grande fornecedor de micro que era (Mundidata?), que tinha um stand na Fenasoff, a Editora Abril que uma grande parceira da Credicard também, então estava na Fenasoff, e a IBM também era o grande parceiro da Credicard, também estava na Fenasoff. Eu peguei esses três e falei: “Pô, da para gente _____?” Vamos lá, vamos ocupar o espaço lá. Arrumei dois lugares para fazer hospedagem, um nos Estados Unidos e outro na Câmara de Comércio aqui de São Paulo _____. E aí depois pega a turma do marketing, aí era o Milton (Logobardi?) na época que era o VP de marketing. Fui lá vender o projeto para ele, dizer o quê que era isso, como era isso, porque a gente precisava _____, que era uma demanda de tecnologia, não era uma demanda da área de marketing. Manter alguns fortes grupos com a turma de marketing, era uma coisa engraçada para caramba. Eu pedi para eles descreverem os produtos, o quê que era o cartão Credicard, como é que era que a gente fazia, que foto a gente ia colocar na página. E foi um trabalho muito intenso, um trabalho de mais ou menos umas três semanas, e o portal saiu. Fizemos o registro, saiu a www.credicard.com.br. Até num material que eu trouxe tem lá o cartãozinho de lançamento do site que a gente que fez, que a gente distribuiu na Fenasoff. E saímos em três stands, a gente tinha um _____ nosso anunciando _____. Estava lá o projeto cumprido. Então foi uma coisa assim muito legal, porque mobilizou a empresa, a gente saiu, foi super vanguarda, foi super inovador estar lá, estar presente, virou um case da própria indústria isso. E assim, foi a minha entrada na companhia oficialmente, eu diria, porque até ali eu tinha chegado, tudo isso, e estava me situando, estava me posicionando nisso e eu acho que isso foi um marco, foi uma coisa que realmente me ajudou muito a mostrar o potencial que eu tinha, as pessoas respeitarem, entenderem e me mostrar assim que o meu estilo era fazer daquela forma. A gente tinha que fazer com velocidade, a gente tinha que fazer com muita qualidade, a gente tinha que fazer direito, a gente tinha que honrar os compromissos porque ao longo desse tempo o que você mais ouve é isso: “Poxa, mas não vai dar. Poxa, falta isso, falta aquilo outro”. Não, vamos atrás, vamos, a gente consegue”, e conseguimos. E esse foi um fator marcante. E aí, _____, voltei depois de lançado o portal. Esse cara que eu trouxe continuou seguindo, desenvolvendo o portal e fazendo outras coisas no portal porque o meu negócio era cuidar de microinformática, não era isso. Isso foi só um projeto tocado ali. E depois de estar com o _____ eu fiquei acho que um ano e pouco, um ano e meio ou dois anos, voltei a cuidar desse _____ um pouquinho mais para frente, aí já era uma outra onda, era a onda do estudo ponto net, intranet, extranet, tudo alguma coisa net porque Internet não era considerado algo seguro. Então como é que você fazia para também usar essa tecnologia na casa do cliente, mas com segurança? E tinha alguns projetos, tinha algumas coisas que deveriam ser feitas na época e eram um desafio e não tinha muito um caminho como é que você fazia isso. Me convidaram então a voltar para isso. Opa, então a casa está arrumada, o escritório está todo em ordem, passamos por uma auditoria, estava tudo redondinho, não teve realmente um monte de descontrole. Então estava tudo controlado, tudo redondo, equipe estruturada, pesquisa de satisfação, tudo em ordem. Isso é um pouco minha característica, eu gosto de passar em algum lugar, dar aquela arrumada e depois vai para outra. E aí larguei a parte de office promotion, deixei outra pessoa e fui cuidar desse mundo onde a gente criou também coisas novas, inovadoras, colocar um _____ em aeroporto, que foi o do Diners. Foi o primeiro _____ em aeroporto que teve que fazer alguma coisa que não era só propaganda. Então as pessoas conseguiam consultar seus extratos no aeroporto. Um outro foi o Corporate Online que era por segmentos de cartões Corporate. O Amex dominava muito o mercado, e como ele tinha acho que 70%, 80% do marketing direto, como fazer para a Credicard mudar esse status? A primeira coisa que a Credicard fez, contratou gente do Amex, e aí a turma da Amex chegou e falou: “Olha, a gente tem que ter um diferencial”, e o diferencial veio daí, veio do Corporate Online que era a primeira fatura de cartão na Internet, no caso na época era uma rede extranet. Foi a primeira fatura de cartão do Brasil no pontonet, vamos dizer assim, a gente _____ pras empresas. Então era o grande diferencial do produto. A gente _____ muito por conta disso. Então isso era um pouco um resgate para voltar para área de sistemas. Então você fazia isso, você tinha contato com tecnologia nova e ao mesmo tempo você tinha que desenvolver coisas, tinha que ter metas, tinha que fazer sistemas, tudo isso. Então o meu grupo começava a trabalhar muito nessa linha. Então eu estava voltando daquilo que eu tinha construído no banco, construído lá no Citibank. Dali daquele mundo de Internet, extranet, intranet eu comeci depois a ter um contato, eu diria que os meus primeiros contatos com a Redecard. Por conta desse histórico do banco, que tinha muito esse negócio de controle, de processo, tudo isso, o que a gente passava, isso em 1996, era que os terminais eletrônicos que a gente tinha na rua eram poucos os terminais POSs, mas eles não tinham qualidade nenhuma, eles tinham muitos problemas, eles tinham muitos erros. E esses erros eram muito por conta do que a gente produzia e colocava na rua, porque a gente colocava praticamente sem teste nenhum. O que fazia é, você testava se o cartão passava, se passou está tudo bem. E testar é muito mais do que olhar se deu certo, testar é muito mais você testar o que não dá certo do que o que dá certo. Então você tem um terminal no meio de uma transação de cartão, você tirava da tomada – é uma situação real que acontece, pode faltar luz em algum lugar – e aí nessa hora ninguém testava, não dava problema. E milhões de outras coisas. Alguém apertar a tecla que não era a tecla que devia apertar, a coisa mais comum do mundo, mas quem testava, testava só a tecla que devia. E a outra, o que acontece? Então fui convidado ainda, paralelo a isso, a começar a montar todo o processo de certificação dos terminais. Então vinha um pouco aquela onda de começar a estabelecer alguns padrões. Junto a isso comeci também a desenvolver outros padrões para a própria empresa, como trazer padrões de banco de dados. Foi uma época onde eu fiquei como _____ arquiteto, que a gente chama. Então ele era a figura da pessoa que pensava a arquitetura, pensava em padrões para a companhia. Então eu tinha um pouco o meu pé naquela parte de inovação e um outro pedaço já começando a olhar processo, olhar mudanças e sedimentar isso, até porque o que se tinha muito na Credicard é aquela coisa do Citi: “Ah, eu estou fazendo isso porque o Citi mandou”, não tinha a cultura realmente do porquê que era importante. Então, se a pessoa faz sem entender o porquê faz não adianta nada, é pura obrigação. E eu acho que o que eu trazia de diferente era isso, eu entendia o porquê precisava se fazer, eu sabia o resultado que ia dar aquilo, e não fazer porque era obrigação. Então isso é uma cultura importante, uma coisa que até eu prego bastante aqui também e prego sempre pras pessoas, você tem que entender o porque que você faz, fazer porque alguém mandou para mim não serve de nada. Bem, aí depois de passado por aí, já conhecendo e aprendendo como é que é isso, eu tive que entender como é que funcionava a transação de cartão, o quê que era, o quê que estava por detrás disso tudo. A famosa Iso 8583, que é o padrão da indústria para comunicação entre um equipamento de captura e o seu data center, o seu host. Então me debrucei muito nisso, aprendi muito disso, comeci a entender os meandros. Daí foi um pulo, depois de tudo sedimentado e começando a ter reflexo positivo, ou seja, começando ao que ia para rua estar funcionando melhor, me trouxe um outro contato que foi, aí sim, já mais com a parte de sistemas _____ da Redecard. Na época a Redecard já

existia, em 1997 a área de sistemas ainda estava lá na Credicard, a gente desenvolveu sistemas aqui para a Redecard. E aí comecei a entender um pouco mais dos sistemas de captura, com esse negócio do desenvolvimento, até chegar ao ponto que eu virei o líder do sistema de captura. Foi um momento também de quebra de paradigma muito forte porque era uma equipe que estava ali, eram as equipes que eram os gurus da empresa, eram sistemas bem antigos. Era a equipe mais importante de toda a companhia porque o on-line que a gente chamava, a transação estar funcionando, era super importante. E eu estava chegando numa equipe, sendo líder de uma equipe onde todas as pessoas que estavam se reportando a mim tinham, além de mais idade, tinham muito mais estrada, muito mais tempo de casa. Então tinha aquela resistência natural de chegada. E o meu ponto de chegada ali era, poxa, eu precisava fazer diferente e mais rápido porque esse era o problema que, a problemática era essa, e de um sistema que já se atribuía a não estar dando o máximo da sua capacidade pela velocidade que se entregavam as coisas. Então modificamos muito a forma de fazer, a forma do trabalho em equipe. Então tinham grupos distintos. Trabalhei muito essa questão de equipe ali e percebi o que existia ali dentro, as disputas que existiam dentro daquele time, como é que eu fazia para superar e essas disputas virarem ao meu benefício, daí você conseguir uma equipe que performava melhor. E também era um sistema que na época dava muito problema, então tinha que também matar os problemas, muitas perdas, muitos prejuízos. Então num curto espaço de tempo isso foi acabando, diminuiu o tamanho da equipe, as perdas praticamente acabaram. Parte da equipe, uns foram para um lado, outros infelizmente tiveram que sair, tudo, e a gente montou um time ali que passou a performar. E aí passamos a viver um outro momento, que era o momento de escalada do cartão, vamos dizer assim. Era o momento da estabilidade econômica, o momento onde você começa a perceber que os volumes começam a crescer de uma forma muito acelerada e um momento onde a tecnologia passa a exercer um papel diferencial muito grande, onde você não tem mais espaço para fazer tudo de maneira manual, onde você faz do eletrônico o seu diferencial, o momento onde começam a crescer os POSs na rua, onde você começa a mudar as suas formas de captura, onde sai muito manual, onde a gente tira tecnologias que tinham sido desenvolvidas _____ como existe a _____, que era o telefone azul, que era uma otimização do processo de autorização. Ao invés do estabelecimento ligar para um atendimento e pegar um código de autorização no atendimento, ele tinha um telefone que tinha um visor, ele digitava tudo naquele telefone, o telefone discava, aparecia no visor o código de autorização para ele. Então a gente estava já deixando essas tecnologias de lado, tecnologias muito inovadoras para época, voltadas para esse mercado, e aí começando a perceber: "Poxa, precisamos ter sustentação para esse negócio mais para frente". E a gente tinha uma plataforma de tecnologia muito baseada no ambiente mainframe, que era um ambiente muito caro. Qualquer crescimento que você precisava ter naquele ambiente você não investia menos do que um milhão de dólares. E às vezes precisava crescer, sei lá, dois, 3%, quatro, 5% de um milhão de dólares. Não dá. para um negócio crescer a 20% ao ano, naquela época taxa de 30% ao ano, como é que você vai ficar toda hora botando dinheiro ali? E aí, com esse background todo criado, nascia um projeto que era um projeto de um sistema novo que ia dar toda a sustentação para nossa captura, que foi o Projeto (Suíte?). Também trouxe como material o _____, que era um documento que a gente precisava fazer pro Citi, que era a permissão de construção desse sistema, todo racional, porque construir os sistemas, o volume de negócios da época, para onde a gente estava indo, o desenho dele. Enfim, acho que é uma coisa bem interessante. Em 1997 a gente submeteu isso, em março de 1997. O projeto foi aprovado e aí eu saí do dia-a-dia, saí daquele negócio de ficar tocando o dia-a-dia para fazer a concepção desse sistema, para conceber como é que a gente suportaria então o crescimento da empresa mais para frente. Foi um projeto que a minha avaliação é de que foi muito bem sucedido. Ele, além de trazer uma eficiência de custo brutal, porque enquanto a gente estava falando ali em investir um milhão de dólares ao ano a gente investiu mais ou menos um milhão e meio de dólares por alguns anos, quatro, cinco anos. Então ali a gente já tinha uma redução enorme, e depois ainda a gente tinha mais reduções que a gente via com a forma como ele foi construído, que era uma coisa totalmente _____. Então a gente poderia crescer enquanto empresa o quanto quisesse com aquela estrutura que a gente montou. E assim vai. A gente continua com o (Suíte?) hoje, ele sofreu transformações, tudo isso. Mas hoje é o nosso coração, todas as transações passam por lá. Isso ajudou muito a ter essa visão de como é que a gente faz para trazer uma coisa de cada lado, tudo isso, a ter muito desse histórico de como é que a gente fez para construir essa sustentação, os pilares para garantir que a empresa de tecnologia continue caminhando, continue andando com a performance que a gente tem. Eu até estava dando uma olhada, a gente estava projetando, naquela época, que a gente chegaria num pico de 60 transações por segundo, e quando a gente projetou o sistema a gente projetou ele para ter cem transações por segundo. Era o pico do pico, era o máximo do máximo. Isso a gente vai atingir lá pelo ano 2000, 2000 e alguma coisa, e a gente hoje bate pico da ordem de 300 transações por segundo. O volume que tinha lá era no máximo dois milhões e meio de transações num dia. A gente, no último Natal, superou nove milhões de transações. E aí, quando a gente calculava lá, a gente não calculava só transações de negócios, calcula todas as transações que são necessárias para se fazer o nosso business. E aí é muito legal você ver que aquilo que foi projetado se sustentou, ele tem esse horizonte, e toda a equipe cresceu com isso. A equipe avançou, ela cresceu, ela continua seguindo isso. Dali nasceram outras iniciativas de projeto, a gente teve um outro direcionamento de arquitetura, a gente mudou a forma da empresa operar. Então a empresa trabalha em mainframe para aquilo que são processamentos pesados, muita informação, trabalha na plataforma distribuída em tudo aquilo que exige velocidade, agilidade, aquilo que é mais instantâneo. Então aquela direção é seguida até hoje e com isso a gente tem conseguido maximizar muito os investimentos, você tem conseguido ter um ganho de produtividade de escala muito grande. Então ano após ano a gente experimenta isso, a gente percebe que a empresa cresce em volume ano após ano e ganha em produtividade, ou seja, reduz em custo, ano após ano, meio que _____ velocidade, e tudo isso vem muitos desses planejamentos, de como você constrói lá. Depois desse trabalho entregue, eu já estava, quando eu estava entregando, foi em 1999, a gente já estava de mudança aqui para Redecard, o sistema já estava vindo para Redecard.

P/1 – Que ano isso?

R – Noventa e nove. Vindo para Redecard eu já tinha voltado a ter de novo o sistema de captura on-line do mainframe, então já tinha dado um tempo, vamos dizer assim, do dia-a-dia, para conceber esse projeto novo, depois juntou tudo de novo. Eu tocava o que tinha no ar, o que sustentava o dia-a-dia e tocava o projeto novo, eram duas equipes que eu coordenava. E aí, logo quando eu vim para cá, o sistema de dia-a-dia eu passei para uma outra pessoa, _____, que está até hoje aqui com a gente. Era época da virada do ano 2000, me dediquei muito mais à arquitetura. Então aí é desenho de futuro, onde a gente quer chegar. E absorvi toda a parte já de POS e PDV, aí já era o desenvolvimento, não era só mais a certificação. Então você começar a conceber o que você vai trazer de produto novo, de coisas novas, coisas também que foram muito boas para mim, me ajudou muito aqui porque muita coisa que a gente inovou na empresa, o reflexo desse trabalho veio a partir de 2001, 2002, a Redecard sendo a primeira a ter um terminal wireless na rua, do tipo telefone sem fio, a primeira a ter terminal wireless na rua do tipo celular, a primeira empresa a ter um terminal com chip certificado pelo órgão regulamentador do chip, do (IMV?) no mundo foi a Redecard. Enfim, tudo assim, primeiro um monte de coisa foi fruto desse trabalho, da gente ir lá, correr atrás e ver o quê que tem lá fora, ir atrás. Usar muito

isso também como filosofia, não achar que dentro de casa você tem tudo, que você sabe tudo. Uma coisa que eu percebi muito na Credicard, a Credicard tinha muito isso: “Não, aqui a gente sabe como fazer, a gente não precisa olhar fora”, porque sempre foi um referencial de mercado, o mundo do cartão nasceu muito ali. A Credicard e a Amex polarizavam essa história de vida da indústria do cartão e transcendia o cartão, e as pessoas achavam que por ser pioneiro no cartão você também ia ser pioneiro no sistema A, B ou C. Então quase que são commodities, tem coisas que lá fora você faz melhor. Então eu sempre usei muito isso, traz de fora, ouve, ouve, vê o que tem bom, reúne tudo isso e faz acontecer. Então em 1999, 2000, eu vindo para cá eu já começava a ter essa parte de sistemas mais distanciada, olhava a arquitetura, começava a desenvolver esse mundo mais de captura olhando para frente, e aí eu comecei a me interessar muito pela parte de telecomunicações, algo que não existia aqui, era tratado pela Credicard Serviços já na época, ainda não era Orbital, e era uma coisa que para gente, em termos de custo, era absurdamente alto, era um lugar de grande oportunidade, e aí montamos essa área. Eu convidei uma pessoa que conhecia muito desse mundo de POS mas tinha acabado de se formar com telecomunicações, tudo isso, já tinha experiência em telecomunicações, que era o Ramon, que era um ícone da empresa, era uma referência na empresa nesse mundo de POS. Eu falei: “Pô, cara, o quê que você quer?” “Ah, pô, eu quero telecomunicações. Vamos montar?” “Vamos” “Topa?” “Topo”. Isso é legal, valorizar as pessoas que estão aqui dentro, conseguir pescar o quê que dá para fazer de diferente, porque o que mais interessava no Ramon era a capacidade dele, a vontade de fazer, era aquela bandeira que ele ia carregar, não pura e simplesmente o lado técnico, não era o que ele conhecia que ia fazer a diferença mas era a ambição dele, era o ideal dele que ia fazer a diferença, que casava muito com o meu ideal: “Pô, vamos fazer uma área de telecomunicações aqui diferenciada, vamos fazer uma coisa ____”. E com isso, em dois anos mais ou menos a gente começou a ter um outro resultado, reduções absurdas ao ponto de a gente chegar e levar para o conselho: “Olha, esse ano a gente economizou o equivalente a um Pão de Açúcar e mais um Carrefour, o que eles deram de dinheiro para gente é o que a gente economizou aqui”. Então a gente fazia essas analogias, porque quando você fala em despesa, como é que você vai fazer referência? O importante era você vender. Então a gente meio que improvisava muito isso: “Vamos valorar, vamos tentar trazer uma referência como se fosse eu que tivesse vendendo”. Então: “Vendi um Pão de Açúcar esse ano”. Então era assim que a gente fazia, e de uma forma bem tranquila a gente foi não só trabalhando isso como trabalhando muito a questão de qualidade também. A gente tinha um problema de percepção de imagem dos emissores frente à gente e da nossa qualidade de serviço, principalmente das áreas técnicas, os emissores. A MasterCard polarizava. Por exemplo, ela concentrava essas reclamações, e o que eu percebia era que era tudo muito pontual. Às vezes o cara, acontecia um evento com ele, ele achava que o mundo tinha caído. Normal, o ser humano às vezes, quando não tem a visão do todo, acha que se aconteceu com ele e está acontecendo com todo mundo. E aí, nessa época, isso já era 2002 mais ou menos, a gente foi conversar lá com a MasterCard, estava o Henrique lá na época. Eu falei: “Porque não então mostrar o que é a Redecard para esses caras?” Fechamos um acordo de serviço, a Redecard MasterCard, é o único que existe no mundo até hoje dada assim a quantidade de coisas que a gente resolveu se comprometer. Não é uma coisa muito comum porque a gente foi fundo, a gente foi em coisas tipo assim: “Eu me comprometo que o tempo que o cliente vai esperar é tanto, me comprometo que o terminal vai ter essa performance”, coisas que as pessoas não ____ muito isso, não tem essa transparência total. A gente fez isso, colocamos, o ____ foi publicado. E aí, com isso essa transparência que a gente teve fez com que a imagem da empresa começasse a mudar completamente, radicalmente, porque tinha número, você conseguia realmente comparar. E o que é legal é que é uma coisa que foi criada, eram indicadores criados primeiro com esse objetivo, nos fez crescer muito enquanto tecnologia também. Há indicadores que a gente levava muito a sério para aumentar a qualidade da área de tecnologia e chegar à coisa como a gente chega hoje e que todo mundo fica falando: “Ah, temos que ter 100% de rede no ar, a captura tem que sempre estar funcionando, o portador tem que ter uma experiência positiva no ponto de venda”. Tudo isso são coisas que a gente acha que conseguiu construir. Porque quem se recorda de um tempo atrás, você olhava lá no mundo do cartão, você pega quatro anos atrás, cinco anos atrás, invariavelmente você ia ouvir do lojista: “Ah, está fora do ar, o sistema não está no ar”, ou “Não deu, não passou, não sei...” Era sempre isso, e mudou, mudou completamente. A indústria amadureceu muito, muita gente conseguiu, com esses pontos, amadurecer muito. A experiência positiva em telecom e a rápida redução de custos que a gente trouxe, e a forma como a gente entrou no mercado também, porque foi uma forma de impacto, a gente gerou um impacto muito grande no mercado logo que a gente assumiu a área, mudando o status para fora. O grande provedor de telecomunicações na empresa na época que eu assumi, isso em dezembro de 2000, ele não estava performando muito bem e teve um evento no Natal que não foi bom para gente, a gente não teve uma performance boa em São Paulo, ficamos fora do ar um bom tempo. E esse provedor achava que o cliente era a Credicard Serviços, então estava dando satisfação para eles. A gente chamando eles para conversar e eles falando: “Não, eu vou conversar com vocês porque eu vou conversar com ele”. E nós falamos: “Olha, o cliente somos nós, o cliente não são eles. Mas se vocês acham que é assim tudo bem, a gente muda”. Esse provedor tinha um faturamento de mais ou menos dois milhões e meio, três milhões de reais com a gente em dezembro e em março eles já tinham um faturamento de cem, 200 mil reais. A gente tirou ele da história. O mercado percebeu isso e a gente disse assim: “Na Redecard é diferente, o mundo é outro”. Então essa forma de approach no mercado, de pessoas lá fora, o mercado de fornecedores entenderem que a nossa forma de fazer ia ser uma forma diferente, a gente não ia ficar subjugado, mas ao mesmo tempo quem estivesse com a gente ia crescer junto com a gente, alguns pescaram e cresceram junto com a gente, alguns provedores. Essa experiência positiva levou à montagem por área de infra-estrutura. Em 2001 eu falei: “Poxa, vamos agora, já que a gente trouxe o telecom, vamos fazer o resto”, e montamos toda a área de infra-estrutura. O que a gente vê hoje lá, hoje é uma diretoria que cuida dos nossos data centers terceirizados, telecomunicações, a informática, enfim, tudo, acabou se transformando numa diretoria que a gente criou. Paralelo a isso eu tive uma experiência boa com logística também, com operações, era uma parte que eu não dominava, não conhecia. Então em 2001, junto com essa parte de desenvolvimento do campo, do POS. Eu tinha o POS, eu tinha o transporte que era telecomunicações, havia virado usuário de sistemas que eu tinha construído, que era um sistema que capturavam transação. E aí assumi também a parte de logística, ou seja, colocar o equipamento na rua. Foram mais ou menos um ano e meio, dois anos de experiência nessa área, que foi um contato com essa parte operacional que é, poxa, como é que é viver nesse mundo aí fora, como é que é você ter mais de mil prestadores de serviços espalhados pelo Brasil inteiro dando conta do recado. E um momento também de mudança muito grande porque era um momento de explosão do POS, onde eu tinha uma equipe capacitada, na época, para fazer até três mil instalações de POS por mês. E em questão de seis meses a gente adaptou toda essa estrutura para fazer 15 mil por mês, que hoje já é um número defasado, mas sair de três para 15 foi um grande desafio, você primeiro estruturava tudo isso, momentos de renegociação de contratos, enfim, uma série de coisas. E foi muito bom, foi muito legal porque você começa a entender como é que esse meio funciona também. Então me deu também uma visão muito grande de como é que isso se comporta. Então eu tinha meio que um ciclo fim-a-fim de como se coloca, de desenvolver o equipamento, colocar o equipamento, cuidar do transporte dele, capturar ele, mandar pro emissor. Teve toda essa performance. Todo esse ciclo de negócios da empresa, eu tinha passado por ele e tinha gente comigo, e com conhecimento. Todo esse background, todo esse desenvolvimento, tudo isso que a gente desenvolveu ao longo do tempo eu acho que foi o que me ajudou a galgar essa posição, que eu assumi em dezembro do ano passado, de ter

comigo toda a área de tecnologia, porque eu já tinha passado pela área de sistemas, já tinha passado pela arquitetura, tinha o lado de desenvolvimento de coisas novas, inovação, tudo isso, a área de infra eu construí, a área de infra-estrutura. Enfim, todas as caixinhas que hoje a gente tem em tecnologia eu já tinha passado por ela, já tinha tido alguma influência numa delas. E um outro ponto também era, mesmo não estando numa delas, uma coisa que eu tinha meio que como compromissado e aceitado pelo Sérgio, na época era o meu chefe, era que eu queria estar em todas também olhando, ajudando. Então, junto com a equipe vendo tudo que estava acontecendo nos meus pares, procurando ajudar a entender o quê que era, qual a problemática deles, o quê que _____, faz por ali, faz assim, faz assado. Então mesmo não estando na área, sempre estando muito próximo, que meio que te ajuda a não perder também, a não ficar distante do que vem acontecendo, e ao mesmo tempo junto deles, ajudando eles, sendo sempre também aquela: “Poxa, o Alessandro não está ali, mas dá para me ajudar, o Alessandro está ali realmente como mais uma peça, como alguém que pode estar dando uma idéia, pode estar ajudando a fazer de uma forma diferente, pode estar me apoiando”. Então eu sempre busquei ter muito aliados nesse sentido, e sempre procurei ser sempre muito aliado deles nessa hora, mesmo que fosse para defender alguma coisa perante ao chefe, dizer assim: “Olha, realmente ele tem razão, é assim, assim, assado”, e esse poder de influência eu sempre procurei ter muito. Então isso ajudou muito na minha trajetória porque é uma coisa que eu cultivei desde sempre, desde lá no início olhava um pouco pro lado, tentar ver como é, ver o quê que pode ajudar, o quê que pode auxiliar para ser feito de forma diferente ou de uma forma mais otimizada, ou ajudar na resolução de um problema, enfim, estar disponível. Esse é o ponto. Tanto é que sempre todos falam: “Pô, a sua mesa não para”. Só agora que eu mudei de andar eu acho que deu uma certa acalmada, mas você olha a minha agenda, até o final do ano está todo comprometido. Você vê assim, _____, você quer estar disponível. E minha mesa não parava, era telefone e gente, telefone e gente, telefone e gente, você não conseguia levantar, e era de manhã cedo até tarde da noite, mas sempre com esse espírito. E gente da minha área, gente que trabalhava comigo e muito mais gente de outras áreas, de outras pessoas, conversando. E isso eu acho que é legal, é um valor que você carrega, você poder fazer parte e poder estar ajudando as pessoas, estar trabalhando junto com as pessoas, estar fazendo parte da história de cada um, isso acho que é imensurável, uma coisa que você carrega para sempre. Você vai olhar depois: “Puxa vida, olha tal coisa. Pô, até hoje tem isso? Pô, isso aqui foi assim, assim, assado”. Eu até achei legal, recentemente, vendo um evento que teve da indústria, lá da (Abex?), o Hélio Lima dando o depoimento dele. Ele foi um dos caras que também ajudou muito a construir essa indústria, e falando de algumas coisas da Credicard, e falando: “Pô, tal coisa, isso, aquilo outro”, e aí falou: “Poxa, e agora que virou Credicard Itaú, que eu trouxe de novo, está lá o sistema tal novamente”, não sei o que, não sei o que lá. Então, assim, ele resgata isso, e ele vê: “Aquilo é uma coisa que eu ajudei a construir, isso ainda sustenta a empresa”. Ele olha assim: “Poxa, 20 e tantos anos depois o negócio ainda está lá”. E, óbvio, _____ informações, mas você poder ter um pouquinho dessa essência, poder dar um pouco esse rumo eu acho muito legal, muito proveitoso e muito produtivo.

P/1 – E, Alessandro, aqui na Redecard teve alguém que foi importante pro seu desenvolvimento profissional?

R – Sim. Eu considero que, em primeiro lugar, uma pessoa que foi muito importante para o meu desenvolvimento foi o Sérgio Murinho, muito por essa, vamos dizer assim, por essa predisposição de me dar as oportunidades de chegar e sempre estar entrando numa área nova, estar ajudando a mudar aquela área, estar me dando carta branca para entrar, colocar um jeito de fazer, modificar uma determinada coisa, depois trazer os resultados. Então essa liberdade de, dado o que eu tenho, não adianta você só ter a predisposição, por exemplo, poxa, eu quero ter a oportunidade de ficar navegando por aí e indo para outras áreas. Era muito mais essa questão de ter que ter a predisposição também de seu o chefe e dizer assim: “Ok, vai lá, topo, se vira, faz acontecer, confio em você”. Então essa confiança foi muito boa e isso realmente me ajudou muito. E o que era legal era que as coisas depois vinham naturalmente. Muitas pessoas às vezes ficavam conversando: “Pô, e carreira, carreira, carreira”. Para mim acho que aconteceu de uma maneira muito natural, eu não fiquei com aquela: “Não, eu preciso em tanto tempo estar aqui, eu preciso em tanto tempo estar ali”. O meu negócio era outro: “Eu quero ficar ‘x’ tempo fazendo isso aqui e depois arrumar, depois de tudo bonitinho, tudo funcionando, eu quero partir para outra”. E normalmente você vai _____ pros lados, você vai fazendo, você agrega coisas novas, você deixa outras de lado, não tem aquele sentimento de apego: “Não, isso aqui é meu, agora eu só aceito coisas novas”. Não, eu sempre quis ter muita mobilidade, sempre ter aquelas pessoas que sabem fazer, porque no dia que não tiver o Alessandro elas tocam e o Alessandro vai estar fazendo outra coisa. Então esse desprendimento, você, para ter você tem que ter apoio, para conseguir fazer. Então isso eu considero que foi muito importante. Outra pessoa que eu acho que foi fundamental foi o Irélio, porque também o Irélio foi uma pessoa que, em determinados pontos você conseguia recorrer e eu recorri a ele algumas vezes. Aí, pensando por um outro lado, porque se o seu lado acadêmico você deixa lá para trás, como é que você faz para continuar se desenvolvendo, ainda mais sendo tão intenso aqui dentro, você trabalhando, às vezes, 14 horas por dia? Como é que você vai encontrar espaço para fazer certas coisas? Como é que você vai se desenvolver? Porque não adianta, você não pode deixar o mundo seguir aí fora sozinho. E, se por um lado eu me mantinha, entre aspas, atualizado, ouvindo muito e convidando muito as pessoas de fora a virem aqui dentro contar, contava para mim, contava para as pessoas da minha equipe. Isso eu faço, até hoje tenho feito bastante, contar como é que o mundo está aí fora, as siglas novas, os jargões novos. Você começar a perceber se é onda, se não é onda, se é uma coisa nova ou não é suficiente. Então eu me dou muito nessa parte do desenvolvimento. A área do desenvolvimento eu diria que é a área que é mais pessoal, profissional, era uma pessoa que você pode contar para um almoço, você podia procurar entender assim o quê que eu vou fazer, na minha carreira o quê que é mais legal estar fazendo. E foi assim, foram sempre toques muito precisos. Ele sempre realmente foi assertivo e isso veio complementar o que eu acho que construí como história aqui dentro, porque não adianta só o conhecimento da sua indústria, não adianta só o conhecimento que você faz, você precisa complementar também com a sua bagagem que você vai criando. Então eu considero também que ele foi um outro...

(pausa)

R – Bem, então o Irélio. Outra pessoa que eu considero assim, que me ajudou muito nessa trajetória também foi o (Fleuri?), e é muito interessante, pelo apoio que ele dava em momentos de decisão, em momentos onde a gente estava fazendo uma ruptura muito grande com o sistema anterior, que era esse momento da criação da área de infra-estrutura, um momento de mudança de alguns paradigmas aqui dentro. E a Redecard estava querendo se colocar, nessa época, no Grupo Credicard, que a Credicard, já Orbital, e Redecard, como uma empresa com uma voz ativa muito forte. É isso que eu tentava trazer e colocar para ele assim: “Olha, tem a forma da Redecard fazer, tem o jeito Redecard de fazer, não é o jeito Credicard”. Como é que eu mudo isso? E para isso também você precisa de muito apoio. Então eu considero que nos momentos mais críticos, eu diria, sob o ponto de vista político, onde o apoio tem que ser incondicional, você tinha condição de chegar, sentar na sala dele,

falar. Eu disse: “Olha, eu acho que é assim, assim, assado”. Ele falou: “Tô contigo, eu acho que é isso também. Pega o telefone, vá lá e resolve”, e foi. Então eu considero que ele me ajudou muito porque por um lado você tinha a questão do exemplo, de como é que você pode fazer, como é que você deve fazer com os seus funcionários, não pode deixar nada para amanhã, tem que decidir na hora, tem que resolver. Era o que eu esperava. Então, se eu esperava isso os outros esperavam isso de você também. Então aquele jeito, aquela forma de fazer, me marcou bastante. Por um lado era um exemplo e me ajudou muito a mudar alguns estímulos, a ver como a coisa deve caminhar. Ele conseguia sempre uma forma de tentar recompensar você, ele sempre, com o jeito dele, ele tinha um estilo regencial que ajudava, que marcava muito. Então eu considero que ele é uma pessoa que me marcou bastante e me ajudou bastante também nessa trajetória. Outra pessoa também que eu acho que agora está mais próxima, tem me ajudado muito, é o próprio Anastácio. E aí, o que é curioso, já contei isso com ele. Eu comecei a perceber isso e a sentir essa mudança, esse estilo, na época ainda onde ele estava como interino, ele não era presidente da empresa, ele era interino, mas ele tinha uma forma de fazer também diferente. É curioso, cada presidente ensina uma coisa diferente. O (Livo?) ensinou como criar uma identidade, o (Fleuri?) essa coisa dessa dinâmica de negócio, aquela coisa nervosa, precisa fazer acontecer. O conflito às vezes é necessário, precisa. O Anastácio traz essa visão, essa forma de: “Poxa, vamos fazer junto”. Isso eu percebia porque ele às vezes tinha aquelas identificações. Ele estava chegando, conhecendo a empresa, ele conhecia muito da empresa mas não conhecia das áreas. E aí eu recordei da época que era estagiário, que era: “Poxa, deixa eu fazer as pessoas encontrarem as soluções”. Então era muito comum ele, tinha uma coisa e ele perguntava para mim: “O quê que você acha, o quê que você acha, o quê que você acha?”. Todo mundo resolvia, todo mundo fazia a solução. Para encarar dessa forma, eu conheço essa fórmula, é uma fórmula de sucesso. E então trazer isso, trazer esse tipo de coisa é uma outra coisa que te ajuda também a mudar. Por um lado ele resgata uma série de valores que eu já curti um tempão, que eu sempre fiz. Quando você começa a _____ com isso é muito importante. Aquela coisa de trabalhar em equipe, trabalhar unido, trabalhar junto, coisa que eu sempre falei _____ e sempre falo, e você começa a ter eco. Tem um grupo ali que são os pares trabalhando de uma forma muito unida, muito importante, fundamental. Eu tinha, sempre tive isso nas minhas outras equipes, tinha uma sensação de ao chegar lá, de que seria um pouco diferente porque a gente tinha um histórico de empresa que levava a uma história um pouco diferente. E é um grupo que é unido, e para esse grupo ser unido precisa do seu chefe, do seu líder promover esse tipo de coisa, promover essa integração. Então eu considero que está na fase onde ele está me ajudando muito, ele está sendo um bom exemplo e ele está com atitudes demonstrando: “Poxa, o caminho pode ser por aqui ou por ali”. O Irélio continua me ajudando bastante. O Edson, você começa a perceber no Edson um estilo, você começa a sentir _____. Ele ajuda quando você começa a aprender coisas com o Edson. O Fábio _____ já é outro, o Marco que acabou de chegar também é outro. Então assim, está muito agradável porque eu percebo que cada um colabora um pouco com a formação do Alessandro que está agora nessa posição. Eu sou muito observador, eu procuro olhar muito bem. Observo não só o momento mas procuro observar as consequências daquilo, daquelas atitudes. Então, se um deles fez uma determinada coisa, como é que a equipe dele sentiu. “Eu achei o máximo, legal. E a equipe sentiu isso? Eu acho o máximo mas a equipe não achou. Então será que é de outra forma?” Sempre foi nessa linha. Então acho que a escola é boa. Outra pessoa aqui, uma outra pessoa que eu acho que me ajudou muito, me ajuda e para mim sempre traz um ensinamento é o próprio Ramon também, que eu já citei aqui, porque ele foi uma pessoa que me colocou muito em contato com esse mercado de fornecedores. Eu sempre, nessa minha carreira, o que eu desenvolvi foi aquela coisa muito para dentro de casa, sob o sistema. Você tem clientes internos, você não tem esse contato muito grande com o mundo externo. Por mais que eu tivesse participado da definição de uma série de padrões ou definido outros padrões, e tivesse tido contato com fornecedores, são coisas distantes. Mas o relacionamento do dia-a-dia, e construir um relacionamento com uma empresa fora para que as duas cheguem a um bom lugar comum. Então ele foi uma pessoa que tem um lado humano com o qual eu me identifico muito e essa proximidade me ajudou a conhecer. Então eu admirava muito o jeito dele nas reuniões com os fornecedores, jeito de falar tudo isso. Eu falei: “Caramba, pô, é bacana”. A gente fez uma dupla muito boa, isso ajudou muito acho que um ao outro. Acho que foi um cara que meio que ao mesmo tempo que ele trouxe essa contribuição acho que eu dei uma contribuição contrária. Foi um cara que quando ele chegou para trabalhar comigo ele estava extremamente desmotivado, estava certamente indo embora. Eu tenho certeza que ele estava indo embora porque eu tenho um currículo dele na minha mão, ou seja, aquela coisa. E era um cara que era _____ naquela época, ele tinha sido técnico de campo de POS e a gente fez uma série de eventos com ele. Então eu falei: “Cara, vamos mudar aqui e ali, então dentro de desenvolvimento pessoal mesmo. Então fonoaudiologia, vai falar melhor, vai à fono, vai estudar para coisa, vai estudar”. E essa reciprocidade, esse: “O que mais eu preciso, o que mais eu preciso?” vai _____. Tanta coisa que fez com que ele tivesse progresso na carreira dele, hoje ele é um gerente sênior, um cara altamente reconhecido pela empresa. Então essa troca foi muito positiva porque ele para mim foi um exemplo, eu carreguei ele como um case, vamos dizer assim entre aspas, ele é uma pessoa que você trabalha uma série de coisas ao longo do tempo porque normalmente você trabalha as pessoas e você percebe que o trabalho é nesse case: “Ah, vamos dar um treinamento, vamos...” Não, é o dia-a-dia, é essa coisa. Assim como vários outros na equipe que foram avançando também, mas ele é um cara que eu percebo assim: “Poxa, teve muita troca”. Então é um cara que eu acho que também me ajudou bastante nessa caminhada aí, nessa escalada, e sempre do lado, sempre apoiando tudo isso. Então é um cara que eu prezo bastante. Tem várias outras pessoas da equipe também porque tudo isso também eu falo com eles, foram eles que me ajudaram a construir, a gente construiu em conjunto. Eu não o considero pelo meu trabalho, ele é uma parte, ele não é o todo. Então esse espírito é importante. E aí vem a figura do Hélio Magalhães de novo que marcou quando ele virou e falou uma frase. Ele na época era o head de tecnologia no Citibank, era um deus, aquele cara assim, caramba, _____ quem sabe, né? E, poxa, head de tecnologia lá, a experiência, tudo isso, ele _____, ele falou: “Olha, eu só estou aqui porque eu sou incompetente para fazer o que vocês fazem. Vocês têm a competência para fazer o que cada um, e as competências somadas chegam a mudar a competência de fazer o que eu faço. Então eu sou completamente incompetente”. E isso é marcante, isso você começa a perceber que é um trabalho de grupo, é um trabalho conjunto. Você pode tentar ajudar, você pode dar direção, você constrói, mas é o grupo que te faz. Então aprendi muito com isso também, com altos e baixos das equipes, às vezes com problema de um e de outro, com o destaque de uma pessoa ou de outra. Muitas pessoas que saíram daqui estão no mercado, pessoas que foram e quiseram voltar, outras pessoas que voltaram. Eu acho que cada um desses vai te ajudando a compor cada coisinha.

P/1 - E o quê que a Redecard significa para você?

R – A Redecard, puxa, um monte de coisa. Primeiro uma história de vida, eu diria, porque estou falando de _____ Redecard, são pelo menos nove anos de contato com isso aqui, com essa empresa, e ajudando a construir isso. Primeiro significa isso. Segundo, significa um meio, na minha opinião, de fazer uma coisa diferente pro mundo lá fora, para sociedade, porque quando você pensa assim: “Poxa, o quê que eu vou fazer de diferente, como é que eu vou fazer a diferença para sociedade?” Você pode pensar: “Poxa, eu vou fazer um trabalho voluntário, vou fazer isso,

vou fazer aquilo outro”, você até faz. Mas quando você pensa que o que você está fazendo, o que você está construindo, influencia a vida de milhões de pessoas aí fora, que o dia-a-dia das pessoas muda por conta disso, que você está desenvolvendo o comércio por um lado, está desenvolvendo negócio por outro, está expandindo a sua empresa e com isso gerando oportunidades pras milhares de pessoas que estão aí fora, que prestam serviço para gente. Somos uma empresa enxuta mas com muita gente trabalhando para gente aí fora. Para conceber que você está fazendo parte disso, você está falando: “Poxa, eu tenho uma responsabilidade muito grande”, e é um diferencial que você está construindo. O que você constrói afeta, e afeta mesmo, o que está acontecendo lá fora, e pode ser para um lado positivo ou não. Então isso para mim significa uma forma intermediária de chegar na sociedade também, de fazer a diferença para sociedade. E aí então é uma oportunidade que a empresa está te dando. Então, assim, é um berço de oportunidade, de você olhar: “Poxa, eu como ser humano consigo fazer a diferença sim, eu consigo influenciar muita coisa”. Então tem isso. Não sei se é um universo menor, se é um universo aqui dentro, é a oportunidade de influenciar pessoas que aqui dentro são mais próximas, e aí de conseguir criar histórias de vida bonitas para elas. Então essa oportunidade, essa liberdade que a empresa te dá, que alguns acham assim: “Poxa, mas caramba, depende do gestor fazer assim, assim assado, não depende?” Depende do gestor sim, e quando as pessoas perceberem que isso faz bem do lado pessoal, vão cada vez mais achar que sim, o gestor precisa fazer sim. O RH vai te dar as ferramentas, as outras áreas, tecnologia, vai te dar as ferramentas, todo mundo vai te dar as ferramentas, mas é você que faz a diferença. Então eu enxergo a empresa como isso também. A Redecard também representa para mim o meu sustento, a minha forma de sustentar a minha família, de me manter com uma qualidade de vida boa, de estar crescendo, de ter, pelo lado material, as coisas que eu tenho. Então também significa isso para mim. Então, se por um lado é espiritual, pelo lado que mais transcende me traz muito, então no lado material também me traz muito. Então é uma empresa que me ajudou a crescer, a construir a minha família, a poder me perpetuar com os meus filhos, dando estudo para eles, dando educação, trazendo valores para eles que eu considero que são importantes. Então é a empresa que viabiliza isso, é onde faz isso. Então eu diria que para mim significa muito, é o meu elo de ligação com uma série de coisas. Se pelo lado pessoal você desenvolve muito a sua família, e eu considero que a minha família é o meu elo chave, eu diria que é o meu pilar, o meu ancoradouro está ali, pelo lado profissional o que me sustenta é a empresa, a Redecard é o meu ancoradouro. Então assim, são as duas sustentações que eu tenho para conseguir atingir tudo aquilo que eu considero que é importante, entendeu? Então para mim ela representa muito, é tudo isso. E as próprias oportunidades, você cria oportunidades, você tem que ter o outro lado também que te provém oportunidades, tudo isso é fundamental. O fato de ela ter correspondido a isso, poxa, é fantástico, é muito bom. E aí, como tudo isso que você, se você recebe isso você tenta o máximo dar em troca, e eu acho que para dar em troca isso você vai dar em troca isso para empresa, você vai dar em troca isso pras pessoas que estão aqui, você vai dar em troca isso para construir e para perpetuar isso, para perenizar isso, para que as histórias sejam cada vez mais de sucesso. Então essa trajetória toda tem sido muito feliz para mim, tenho realmente aquela coisa, é muito bom, muito gostoso.

P/1 - E, Alessandro, quais são os valores que você percebe que existem e permeiam as relações aqui na Redecard?

R – Olha, é fundamental, é muito importante a questão da ética. Eu acho que isso já reúne uma série de coisas. As pessoas são íntegras, as pessoas têm respeito umas com as outras, elas procuram preservar as relações, e aí tem o espírito de ter camaradagem, estar aberto. Eu acho que isso é um valor intrínseco à empresa, a questão da ética. Eu entendo também que a gente cultiva muito o valor de fazer, fazer bem feito e não ficar, como que eu vou dizer, falando mais do que é o concreto. Aí tem um lado da ética? Tem, para isso. Ou seja, se eu falo que é isso é porque é isso mesmo. Mas quando você fala de mercado você não supervaloriza coisas que não são concretas. Isso eu acho que é um valor muito forte, isso gera credibilidade. Isso eu percebo muito nos veículos de imprensa. Eu tenho contato com esses veículos e percebo que quando a Redecard fala a Redecard é muito ouvida. A Redecard tem isso, isso é uma imagem que a gente constrói, isso é construído por conta desse valor que a gente traz: “Vamos fazer, vamos fazer direito e vamos comunicar quando tiver que comunicar”. Por um lado traz até um certo conservadorismo, às vezes você pode até perder um pouco o momento, e num mercado que às vezes você tem muito mais vapor do que qualquer outra coisa. Mas eu acho que isso é porque tem um lado bem ___ da empresa, vamos comunicar certo. ___ não ouvem a concorrência, às vezes deixam de comprar coisas da concorrência e sempre que ouvem a gente estão lá colocando. Então isso eu acho que é uma outra coisa importante nossa, outro valor que a gente tem, que está intrínseco à gente. Já coloquei a questão do respeito, ética. Eu acho ainda que a gente aqui, outro valor que a gente cultiva é esse de procurar ter um nome, equipe, respeito com as pessoas, ter um ambiente adequado de trabalho, ter um clima positivo. É assim, por mais que a gente tenha intempéries aí na rua, está preservando e está fazendo com que todo mundo esteja bem consigo, tenha um bem estar. Para isso você tem que ser transparente, então transparência é uma coisa que você tem que estar aberto, você tem que estar receptivo. Acho que isso também é outro valor, a receptividade. Você tem que saber ouvir, não adianta só querer achar que é sem ouvir. Então eu acho que é outra coisa que a gente carrega também. Enfim, eu acho que é muito por aí.

P/1 - E, considerando que a Redecard foi um desmembramento da Credicard, você acredita que hoje a Redecard tem uma identidade própria?

R – Sim, eu acredito que sim. A gente ainda carrega algumas coisas de Credicard, mas eu diria que o que a gente carrega da Credicard são muito, eu diria que está muito nessa linha das origens, dos valores, tudo isso, da equipe vencedora, da equipe que respeita as pessoas, tudo isso. Mas eu entendo que a gente tem uma identidade própria, essa identidade aí de novo volta aos seus presidentes. Ela já procurou ser criada logo na orla da empresa. Quando você pega, duas coisas importantes. Eu acho que eu trouxe, não sei se vocês já pegaram esse material, mas eu acho que eu trouxe a primeira revista, era a revista ainda da Credicard anunciando a Redecard, uma declaração do (Livo?) que meio que dizendo que nós somos Redecard porque o que era, Credicard era a estrela do mercado, o resto das pessoas foram para lá, e meio que colocando em segundo plano a Credicard e colocando em primeiro plano a Redecard. Deu um bafafá, uma confusão na época, tremendo, porque: “Quem são aqueles caras que estão falando isso?”. Mas teve isso. Outro material que eu resgatei, que também já faz a identidade, foi a primeira publicação que a gente tem, eu diria que de marketing da empresa, ainda com o endereço da Henrique Schaumann dos anos 1970, que era o departamento comercial nosso que virou a Redecard, onde a gente, acho, já procura se identificar com o mercado. Nós não nascemos grandes mas temos identidade própria. Nascemos grandes se a gente se comparar com o mundo, a gente já começa a se comparar fora. Então no ranking americano nós somos a empresa número dois se considerarmos tal coisa, somos a empresa número um se considerarmos tal coisa. Somos uma empresa grande, ___ símbolo antigo da Redecard na época que estava se discutindo se aquele logozinho do cartão na elipse ia ficar em cima ou ficar do lado, e aí foi essa comunicação é em cima, mas outras comunicações que é do lado. É muito curioso. Eu estava mostrando esses dias pro pessoal lá em cima, falou: “Puxa”. Já tinha um lema nosso que era, agora não me recordo. Mas, enfim, eu acho que naquela época já procura despertar

uma identidade, a identidade que levou a empresa a ser uma empresa muito unida, uma identidade onde o que se buscava é que se tivesse um clima agradável. Era uma excelente empresa para se trabalhar. Porquê? Porque a gente queria ser alguém diferente, a gente não queria ser Credicard. Isso eu percebi porque mesmo na Credicard eu já prestava, vamos dizer assim, serviço para cá. E naquela época era uma gerência separada só para cuidar desse negócio de (acquirer?). E a gente abriu mão, a gente meio que disse: “Aqui é (acquirer?)”, esse negócio de cartão é outra coisa”. Então a gente já polarizava porque a gente já via o que vinha de comunicação daqui. Então eu acredito sim que a gente foi construindo. Não considero que a gente tenha uma identidade sólida ainda, alguma coisa que você: “Poxa, mas qual seria a identidade da Redecard?” Então o quê que seria? Eu acho que não se achou ainda nesse sentido, mas a gente já se dissociou completamente da Credicard, desse negócio que é cartão, de estar cada vez mais entendendo a nossa situação no mundo, na indústria, no sistema, porque era muito comum também você, ao criar essa identidade você falar: “Ah, eu sou a empresa que atende os estabelecimentos comerciais”. E a gente está começando a perceber, cada vez mais, que a gente faz parte de uma cadeia, nessa parte da cadeia a gente atende os estabelecimentos comerciais, mas a gente também atende indiretamente o portador de cartão, a gente atende aos bancos, a gente atende à bandeira, a gente faz parte de um sistema, que eu acho que é uma coisa muito natural. Como a gente, ao tentar criar essa identidade a gente quis ficar, se dissociar: “Credicard não”, tanto é que não vai ter um estabelecimento na rua que vai ter uma plaquinha: “Aceita-se Redecard”, vai ser: “Aceita-se Mastercard”. Era dessa forma porque tinha antigamente: “Aceita-se Credicard”, e todo adesivado lá era Credicard. Não, isso aqui não vai ter, aqui não tem “Aceita-se Redecard”. Porque é muito curioso, logo que teve o lançamento da empresa, uns quatro, cinco, seis meses depois tinha estabelecimento na rua escrevendo: “Aceita-se Redecard”, coisa que a gente rapidamente suprimiu e não deixou acontecer, começou a sinalizar como Mastercard. Mas você vê como o comércio estava viciado nesse modelo. Então, se eu credenciei é porque eu estou aceitando aquilo ali, nem entendia direito o que era bandeira, nada disso. Então eu acho que está aprendendo a saber que a gente faz parte desse sistema. Com esses insumos todos eu acho que a gente está realmente criando uma identidade mais forte, tendo uma identidade mais própria e sabendo quem somos nós. Mas eu acho que rapidamente a gente rompeu e estamos construindo. Eu acho que é um momento adequado porque dez anos de empresa é uma empresa muito nova ainda. Estamos na pré-adolescência e eu acho que a empresa não é muito diferente de nós. Talvez agora ela passe pela crise de identidade dela e aí finalmente se consolide assim: “Agora sim, agora eu sei que sou isso”, e não tenha a menor dúvida, até porque a gente passa por uma transformação muito grande no mercado, ou a dinâmica de mercado de cartão está mudando consideravelmente. E isso nos leva também a gente a se questionar: “Caramba, o nosso modelo de negócio hoje é assim mas como é que vai ser o meu modelo de negócio, sei lá, daqui a cinco anos?” Isso parte também, se mudar o negócio vai ser diferente, a minha identidade também vai ser outra. Então eu diria que a gente está vivendo esse momento de talvez até de questionamento, mas que a gente já tem alguma coisa formada, já tem.

P/1 - E como que você percebe a Redecard no mercado de cartões de crédito hoje?

R – Primeiro como peça fundamental. A gente até discute, quando a gente está discutindo uma missão, visão da empresa, tudo isso, você vai falar a missão. Certamente é uma empresa que se não estivesse no mercado faria muita falta para sociedade. Então já começa daí. Esse mercado não estaria como está sem a Redecard, ele não teria crescido como ele cresceu sem a Redecard, sem a nossa forma de fazer, sem o nosso jeito de fazer, sem essa responsabilidade que a gente teve de expandir e crescer para tudo quanto é lugar. Então eu considero assim, é um elo fundamental da indústria. Hoje é uma indústria que tem poucos _____ no lado do adquirente. Então mais uma coisa que traz a fundamentação para isso. É uma empresa que é muito bem reconhecida nesse sentido também, de que é importante. A gente tem uma credibilidade muito forte com os emissores, com os acionistas, com os estabelecimentos. A gente vê pelas pesquisas de satisfação que a gente está muito bem, a nossa nota, a nossa avaliação é uma avaliação muito boa, muito positiva. Então eu considero assim, uma empresa fundamental para a indústria, importante e muito bem reconhecida nesse sentido. E o que eu acho mais legal é que a gente tem essa consciência, a gente sabe que a gente tem esse papel e o que aumenta muito a nossa responsabilidade e dá a dimensão de que o que a gente está fazendo não é pura e simplesmente por fazer, não é para estar disputando pura e simplesmente um mercado, não é simplesmente para estar trazendo mais retorno para o acionista, mas é porque eu tenho o papel de responsabilidade muito forte aí fora. Sem esse elo da cadeia esse mercado não funciona, então a gente é importante.

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

R – Eu imagino uma empresa que vai estar em mais lugares ainda. Eu imagino que vamos ser o veículo para que o cartão penetre em mais lugares, para que essa moeda cartão, vamos dizer assim, seja aceita realmente em qualquer lugar, então uma coisa que transcende o comércio convencional que você vê aí fora. É muito curioso quando você olha a dez anos atrás, você pensa assim: “Caramba, eu chegaria a quase um milhão”, a gente vai chegar a esse um milhão de pontos de venda. Você fala: “Pô, um milhão de clientes”, é uma coisa impensável a dez anos atrás. Você olha, está com quase 100% das transações sendo feitas de maneira eletrônica quando naquela época lá não chegava a 40%. Está processando esse volume que a gente tem, está presente em todas as cidades do país, um país continental. A gente era basicamente sudeste e costa. Então há dez anos você falava: “Caramba”. Se você se colocasse esse desafio lá atrás você ia dizer assim: “Não é possível, não chega nem a pau daqui a dez anos”. Por isso que eu acredito que daqui a dez anos a gente vai estar em qualquer lugar. Você pensou em pagar qualquer coisa, você pensou em usar dinheiro, você vai usar o cartão, e a Redecard vai realizar isso. Então é isso que eu imagino, eu imagino uma empresa que vai conseguir estar presente em todos os cantos e aí com o seu papel na sociedade trazendo conveniência para todo mundo, trazendo segurança para todo mundo. Então esse eu acho que é o nosso papel chave, a gente, de certa forma a gente está trazendo lá pro lojista a segurança de que ele vai ter o recebimento do cartão em determinada época, está trazendo pro portador a segurança de que ele vai pagar uma determinada fatura, um determinado valor e aquilo ali vai ser honrado, aquele compromisso, direitinho. Ou seja, não vou cobrar nem a mais e nem a menos por ele. Vamos dar toda a cadeia pros emissores, para a bandeira. Trazemos a conveniência, esse é um instrumento rápido. Trazemos pro estabelecimento a conveniência de não ter que ter um cheque para ele depositar ou a insegurança dele não ter que receber. Enfim, considero que é um meio de pagamento onde a gente, como parte dessa cadeia, traz muita conveniência e segurança. E nessa de conveniência, nada mais justo do que em qualquer lugar que se esteja você consiga estar fazendo. Então você _____, você vai ver ali a maquininha de Coca-Cola, a vending machine. Você vai lá, passa o seu cartão, está ali passando, está testando, está pilotando, estamos vendo como é que viabiliza um modelo de negócio para fazer isso. Mas vamos ver na rua isso já, já. Em cinema, você está indo no cinema e comprar seu ingresso do cinema por ali. Se olhar a companhia aérea, tudo você já faz pela Internet. Até pouco tempo atrás achava, nossa, tinha que comprar na agência de viagem. Mudou. Então, assim, o mundo é muito veloz, e chega a tecnologia fazendo isso acontecer. Se você está em algum lugar a tecnologia vai te viabilizar isso.

E aí eu enxergo a empresa como tendo um papel fundamental para conseguir fazer isso acontecer, e aí a dez anos a gente conseguir chegar nesse ponto que é em qualquer lugar que você pensou em pagar qualquer coisa, você vai pagar por intermédio da Redecard. “Ah, tem um serviço prestado pro meu funcionário lá de casa, a minha doméstica lá de casa precisa receber o salário dela” “Ok, vamos pagar através da Redecard”. Enfim, é qualquer lugar. E dessa forma a gente vai estar realmente presente em muito mais do que 100% dos municípios, com um milhão de clientes e com 100% de captura eletrônica. Agora, ter assim um número muito maior e ser uma parte assim, como já é hoje uma parte chave do setor financeiro, quando você olha lá, a gente já superou o cheque, a gente... Em termos, o dinheiro ainda é o meio mais utilizado mas a gente já ocupa um espaço no meio circulante muito forte. Nós vamos mais longe ainda, chegando lá.

P/1 - E como é que você vê essa iniciativa da Redecard de coletar depoimentos de seus funcionários, ex-funcionários e colaboradores para comemorar os dez anos de existência?

R – Olha, eu acho isso fantástico. Fantástico porque? Porque na loucura do dia-a-dia as coisas se perdem. Primeiro, para quem participa do programa você traz uma reflexão que eu acho que é muito positiva, muito legal. Quando você começa a ver materiais, quando você começa a levantar, porque você vai largando, vai deixando. Então é muito positivo você levantar isso. Porquê? Por um lado, além de ser gostoso, agradável, esse repensar é muito positivo pro futuro. Você, de certa forma, com uma iniciativa dessa, quando você leva a uma reflexão você vê o quê que deu certo, o quê que deu errado, o quê que pode ser melhor, o quê que eu deixei para trás e não fiz, que está na hora de fazer. Então eu acho que já o fazer pensar já te leva a isso. Outra, a Redecard é uma empresa vencedora, uma empresa que eu acredito que vai continuar sendo vencedora. E isso eu acredito que quando você vai olhar para frente, eventualmente, você vai procurar pesquisar alguma coisa, você está deixando a coisa perene. É uma forma de você perenizar a empresa também, fazer isso. Porque se alguém for querer, por exemplo, estudar a história do dinheiro no Brasil, vai ter uma referência para estudar como é que era um adquirente Redecard, vai entender o quê que a gente fez, como a gente fez. Pode ser que daqui a, sei lá, 20, 30, 40 anos o mundo seja completamente diferente, com outras coisas. Tudo que a gente faz hoje é completamente arcaico, mas foram idéias, foram coisas que a gente trouxe, eram coisas que a gente tinha que inventar e fazer para chegar a algum lugar. Remetendo de novo ao Hélio, uma coisa que eu achei super curiosa foi ele colocando: “Poxa, a gente na época lá tinha que atender os clientes, tínhamos várias filiais”, isso ele está falando acho que a uns 15 anos atrás, “vão chegar as notícias de um negócio de call center”. Ele teve que desenvolver lá um hardware, um equipamento para que quando o cliente ligasse na filial – o portador ou o estabelecimento tinha o telefone da filial, não tinha o telefone – e o equipamento dele faz uma ligação para matriz, na matriz tinha uma ilhuzinha com algumas pessoas que falam “Pera!”. O call center foi inventado daquela forma usando uma coisa extremamente arcaica, muita criatividade. E se você disser: “Poxa, naquela época a gente construiu um call center fazendo um truque para que a ligação fosse desviada”, com certeza ele vai dizer: “Poxa, olha”. Foi um dos primeiros call centers do país. Então são histórias que você pode guardar e resgatar e ver: “Poxa, na essência o que é que tinha por trás daquilo?” “Poxa, eu queria atender no padrão, eu queria reduzir custo, queria fazer um monte de coisa, queria dar um atendimento melhor”, que se você olhar na história do call center, é isso na essência do que você quer fazer. Você vê que a essência se preserva. O que muda é a tecnologia e muda a forma de fazer. Então eu considero também que para sociedade é uma iniciativa muito importante, é fundamental que a gente guarde história. Hoje a gente tem muita dificuldade em resgatar algumas coisas que acontecem e você às vezes tem que recorrer muito às pessoas para isso. E eu acho que esse legado acaba sendo muito útil para pessoas que vêm depois pela frente porque eventualmente elas vão pensar: “Poxa, dá para fazer de uma maneira criativa, dá para inovar, dá para ser o primeiro, dá para ter um desafio que você acha impossível e superar aquele desafio”. Até abrindo um parênteses, naquele exemplo que eu citei lá da _____ da Mastercard, a gente se colocou naquela época uma meta e um desafio, um desafio que para gente era uma coisa impraticável. Nem que a gente colocasse todo o dinheiro do mundo a gente conseguiria atingir aquele desafio. E em três anos a gente foi muito além do desafio porque a gente... Aí a lição que se tira é: “Poxa, lá a minha visão era muito curta, mas eu criei uma condição para traçar um caminho”, e aí olhar para trás pode te ajudar a criar uma condição para traçar um caminho. Então, não que eu vou fazer daquela forma, mas são aquelas essências que vão te deixar. Então, nessa história conseguir alguém, costurar isso e ver como é vai ser um legado muito bom. Então eu diria que essas duas coisas, a reflexão que a gente deve fazer, aí cada um individualmente tem essa reflexão, resgata uma série de coisas. Lembrar de pessoas que passaram por aqui eu acho muito bacana. E ao mesmo tempo isso, deixar alguma coisa para que outros possam _____, porque alguns podem até não dar valor agora, mas eu acho que isso é muito importante, vai ter muita gente que vai valorizar isso, vai ter muita gente que vai usar isso como referência, eu tenho certeza, porque é uma história de sucesso, é uma empresa vencedora. Quem sabe aos 20 anos a gente faz outra: “E agora, qual foi a trajetória, o que aconteceu?”, e por aí a gente vai construindo a história dessa empresa.

P/1 - Alessandro, qual é o seu maior sonho?

R – Puxa, eu diria que o meu maior sonho eu venho sempre realizando, é ser feliz sempre. A minha forma de ser feliz é tendo a minha família muito feliz, muito contente, muito unida, muito equilibrada. O meu sonho é fazer a diferença, e eu acho que eu tenho conseguido construir isso, fazer a diferença nas coisas que você percebe que vão acontecendo. Uma coisinha que você deixa diferente, uma coisinha que você deixa de legado para mim vai fazer a diferença. Então o meu sonho é fazer a diferença, é contribuir para isso, é poder ter orgulho de ter participado de alguma coisa que tenha sido útil, que tenha sido valorosa. Então é muito nessa linha. As outras coisas vão vindo naturalmente. É muito curioso porque às vezes as pessoas vão muito na linha de ter um ou outro sonho material, eu já tive muito isso, aquele sonho de: “Pô, vou ser um empresário, vou ser isso, vou ser aquilo outro”. O que eu percebo e eu creio que a vida vai te ensinando é que essas coisas vão acontecer ou não vão acontecer, mas é natural se você manter o seu eixo, se você manter o que você se propõe fundamentalmente, que é trabalho. “Mas eu quero isso tudo para que?” “Ah, eu quero isso tudo para ter mais conforto para minha família, eu quero isso tudo para fazer diferente, quero isso tudo para fazer o bem!”. Então, se você já começar por aí você vai atingir o seu sonho. Então eu diria que é muito mais essa coisa, eu diria, meio material. Como é que eu vou explicar? De ideal, mais idealista do que qualquer outra coisa. E eu carrego sempre, você vai remetendo desde criança. Então você está ali, está querendo ajudar, estar levando, ver. Aí depois você vê que cobra quando você olha assim: “Tá bom, mas aquilo deu certo, não deu certo? E o fulano, como é que ficou? Como é que está fulano?” “O fulano está assim, quer ter notícia, quer saber daquele cara: “Eu ajudei isso”. Pô, caramba, que legal, que bacana”. Isso é a construção do sonho. Então o meu sonho é esse. E aí, em qualquer lugar que eu possa estar comandando uma iniciativa nessa direção ou possa estar fazendo parte de uma iniciativa que leva a isso, eu estou cumprindo uma parte do meu sonho. Então isso que é o meu ideal.

P/1 - Para a gente encerrar eu queria que você dissesse o quê que achou de ter participado dessa entrevista.

R – Ah, eu achei um barato, achei muito legal como oportunidade de estar conversando, de estar falando tudo isso, de estar falando coisas e perpetuando coisas que eu falo com um monte de gente, que eu procuro trazer no dia-a-dia. Poxa, muito das coisas que eu falei aqui, falo para caramba para todo mundo, para minha equipe, equipe recém-formada, tudo isso. Eu falo: “Gente, vamos trabalhar assim, vamos trabalhar em bloco, vamos trabalhar unidos, cada um faz a diferença. Vamos gastar um tempo para si”. Nos cafês da manhã, que eu falo com o pessoal, eu falo: “Olha, eu gosto muito da palavra equilíbrio, eu gosto muito da palavra união”, coisas que eu vou colocando para tentar passar um pouco do Alessandro pros outros, para tentar, de alguma forma, deixar alguma coisa de positiva com eles, para cada um deles, e com isto construir diferente. Eu acho que isso é a forma de depois você ter uma equipe que funciona super bem, que dá certo. Você se doa, e eu acho que você se doando as pessoas acabam se doando também e tudo funciona super bem. Então, poder registrar isso, poder ver coisas que você fala, prega há um tempão, fala tudo isso, e mais uma oportunidade de falar, de colocar, eu acho muito bom porque não é aquela coisa que fica guardada, que você deixa, deixa, deixa e só num momento desse que você fala. É um momento também onde você coloca para fora muito daquilo que você reflete no seu dia-a-dia, aquilo que você, naqueles cinco minutinhos que você tem de silêncio, ninguém em volta, nenhuma interferência, nada, você pensa, repensa, _____ essas coisas. Então você tem condição determinar isso também. Então eu considero assim, muito bom, muito bacana, de mais uma vez poder estar contribuindo de alguma forma. Considero a empresa como parte da minha história sim, eu acho que faço parte da história dessa empresa e acho que quanto mais eu puder fazer parte também da história de vida das outras pessoas, melhor, isso é uma contribuição. E isso acho que é um, esse depoimento, essa entrevista aqui eu acho que ajuda um pouco nisso também.

P/1 - Ok, Alessandro, muito obrigada.

R – De nada.

Fim da entrevista