

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Projeto Identidade Santander (BST)

Valores, ética e respeito

História de [Fábio Barbosa](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 17/09/2020

Projeto Identidade Santander
Entrevistado por Márcia Ruiz e Fernanda Prado
Depoimento de Fábio Barbosa
São Paulo, 06 de janeiro de 2012
Realização Museu da Pessoa
Código BST_HV040
Transcrito por Gabriel Monteiro
Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Boa tarde, Fábio. Eu gostaria de agradecer a sua disposição e eu queria que, para início, você dissesse seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Fábio Colletti Barbosa, nascido em São Paulo, 03 de outubro de 1954.

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

R – Meu pai é Sebastião Barbosa e minha mãe é Ruth Colletti Barbosa. Meu pai já é falecido. Sou de uma família de três irmãos, na verdade eu sou o mais novo, mas um já faleceu, então somos dois agora.

P/1 – E qual era a atividade do seu pai?

R – Meu pai trabalhava numa indústria têxtil. Ele era formado em Direito, mas trabalhou na indústria têxtil, um pouco na parte técnica industrial, ou seja, nunca exerceu a atividade de advogado, mas trabalhou. Meu pai é de Bragança Paulista e minha mãe é de Espírito Santo do Pinhal. Mas, enfim, eu nasci aqui em São Paulo, eles se encontraram aqui em São Paulo e aqui em São Paulo ficaram.

P/1 – E sua mãe fazia o que?

R – Minha mãe sempre cuidou da casa e acho que, como todas as mulheres daquela época, já fazia... Já era uma grande coisa a se fazer, diga-se de passagem, com todas as dificuldades da época. Depois ela... Teve uma época em que fez um pouco de comércio, tudo o mais, mas basicamente não trabalhava, era de casa.

P/1 – Fábio, você falou que nasceu em São Paulo. Em que região? Você se lembra da casa quando era pequeno?

R – Eu sempre morei na mesma casa, minha mãe mora lá até agora, é aqui na região de Pinheiros, mais ou menos, é uma casa. Meus pais se mudaram para lá um pouco antes de eu nascer e minha mãe ainda mora lá, então minhas memórias estão preservadas lá.

P/1 – Me diz uma coisa, Fábio, fala um pouco da sua formação. Como é que ela se deu? Em que colégio você estudou? Conta um pouquinho para a gente.

R – Olha, eu fiz colégio São Luís, para não começar tão do começo assim. Fiz colégio São Luís, depois fiz GV [Fundação Getúlio Vargas] e depois eu tive uma oportunidade excelente de fazer um MBA [Master of Business Administration] no exterior, fiz um MBA na Suíça, no IMD [International Institute for Management Development] em Lausanne, então eu tive uma boa oportunidade de fazer uma formação acadêmica adequada. Tive as oportunidades, eu costumo dizer que a vida foi boa para comigo, mas eu aproveitei as oportunidades também. Eu tive uma boa formação e comecei a trabalhar bastante cedo na Nestlé, trabalhei 12 anos na Nestlé, trabalhei na Nestlé aqui no Brasil, depois trabalhei nos Estados Unidos, trabalhei na Suíça. Então, foram doze anos, sendo que um desses anos eu estava fora, quando fiz o MBA, mas, fora isso, eu sempre trabalhei na área financeira, no Brasil, nos Estados Unidos e na Suíça. O que foi ótimo, minha primeira filha nasceu enquanto eu morava nos Estados Unidos, a segunda enquanto eu morava na Suíça e depois o terceiro, porque eu tenho três filhos, duas meninas e um menino, ele nasceu quando eu voltei para o Brasil. Foi uma coisa muito marcante para mim, na verdade, a volta ao Brasil. Eu morava fora, eu estava na Suíça, a Nestlé estava querendo me transferir para os Estados Unidos; no caso, para Los Angeles, em função de uma aquisição que acabara de acontecer. E eu resolvi, falei: “Quer saber, eu vou voltar para o Brasil, lá é o meu lugar.” A Nestlé, na época, não queria uma pessoa na área financeira que fosse brasileira, aqui no Brasil, política corporativa totalmente compreensível. Eu falei: “Quer saber? Eu vou pedir demissão e vou voltar para o Brasil. Vou recomendar a minha vida e vou voltar para o Brasil.” Por opção. Então, eu saí da Nestlé, vim para o Brasil e falei: “Bom, já que eu trabalho na área financeira, por que não procurar oportunidade em um banco?” E acabei no Citibank onde fiquei por sete anos, enfim, depois a gente pode comentar mais para frente os detalhes, mas foi um marco na minha vida essa ideia de que eu tinha a determinação de fazer a minha carreira aqui no Brasil. Por idealismo, a ideia de que eu tive a oportunidade de ter uma boa formação e que, portanto, eu poderia, com essa boa formação, ajudar o Brasil a ser um pouco melhor; por menor que fosse a minha contribuição. Por ter uma formação acima da média, o que, diga-se de passagem, que todos nós temos, a média no Brasil é baixa. Se você está um pouco acima da média você puxa a média para cima. Daí eu vim pro Brasil. Foi curioso porque eu trabalhei em várias empresas multinacionais nesse período e as pessoas sempre me perguntavam assim: “Mas, Fábio, tem chance de você ir para o exterior?” Eu falava: “Chance não tem nenhuma, tem risco.” O que é uma conotação diferente, porque eu queria, de fato, me estabelecer aqui, o que acabei fazendo com muita satisfação.

P/1 – Fábio, vamos voltar um pouquinho. Você começou a trabalhar muito cedo, você estava fazendo faculdade ainda?

R – Na verdade, eu comecei a trabalhar como estagiário, eu estava fazendo faculdade, eu fazia faculdade a tarde e fazia estágio pela manhã na Nestlé, juntamente. Então, eu tinha 20 anos.

P/1 – Como é que seu deu a sua entrada na Nestlé?

R – Olha, naquela coisa tradicional de se procurar um estágio. Você está na GV, você olha um pouco o painel e apareceu uma oportunidade na Nestlé. Por que Nestlé? É uma boa empresa, na verdade estava ou para ir para VASP, imagina você, ou para ir para Nestlé: “Para qual será que eu vou? Nestlé, vai.” É assim, eu acho que a vida tem muitos acasos, muitas decisões. Eu costumo brincar com os meus filhos que, se me fosse dada a chance de viver a minha vida novamente, eu não sei se eu tomaria essa chance porque foram tantas as decisões, que eu considero acertadas, mas que na época não tão claras assim, que eu não sei se eu seria capaz de reconstruir novamente. Eu acho que tem um pouco de humildade no que eu estou falando, de que tem um quê do acaso: “Vamos para cá, porque eu acho que esse é o caminho.” E depois: “Por que Nestlé e não VASP?” Porque talvez eu me encantei mais com a pessoa com quem eu falei, mas eu não tive uma visão do que acabou acontecendo com a VASP e do que acabou acontecendo com a Nestlé. Foi uma coisa, uma decisão que marcou minha vida, porque, obviamente, por conta da Nestlé eu acabei tendo uma visão muito clara dos valores, da maneira de se fazer negócio, do respeito ao consumidor, do respeito aos funcionários. Acho que a Nestlé consolidou muitas das crenças que eu tinha com relação a como deve ser tocada a vida em geral.

P/1 – Como é que foi um pouquinho essa sua carreira na Nestlé? Você começou como estagiário...

R – ... Então, eu comecei... Eu sempre trabalhei na área financeira na Nestlé. Então, fiquei estagiário, mais ou menos, dois, três anos. Depois eu, sempre na área financeira, fui trabalhar numa subsidiária da Nestlé chamada Minalba, mas, enfim, era Nestlé. Era água, hoje eu nem sei mais de quem é a Minalba. Mas sempre na Nestlé, sempre na área financeira, um pouco na tesouraria, um pouco na controladoria. Depois eu saí, acabei fazendo um curso no exterior, um MBA, por conta própria, com apertos familiares. Quer dizer, não era uma situação fácil, mas acho que na minha

família tinha a ideia clara da mobilização. Eu vendi o pouco que eu tinha, eu tinha um carro e tinha mais algum dinheiro guardado, minha mulher também tinha. Juntamos tudo e mais um dinheiro que o pai dela deu, mais um dinheiro que o meu pai deu, juntamos e deu o dinheiro para ir lá. Uma vida sacrificada, com pouco dinheiro, mas não posso reclamar. Obviamente, eu estava fazendo isso para fazer um curso no exterior, então também eu não quero dramatizar, porque não era o caso; mas também não era uma coisa fácil. Foi uma decisão, até me lembro de alguns amigos falarem: “Mas você vai gastar, vender o que você tem e vai ficar sem nada?” Eu falei: “Eu vou investir na melhor coisa que eu posso fazer, eu vou investir na minha cabeça.” Aí, quando eu estava na Suíça, quando eu acabei, a Nestlé me fez uma proposta para voltar para Nestlé, porque eu não tinha compromisso nenhum. Daí eu acabei voltando para Nestlé. Depois de dois anos aqui, sempre na área financeira, às vezes tesouraria, às vezes controladoria, que é mais a parte contábil, vamos dizer assim, tesouraria é mais a parte de fluxo de caixa, daí a Nestlé falou: “Fábio, nós queremos fazer um treinamento.” A Nestlé não tinha um programa de trainee muito estruturado: “Queremos que você vá trabalhar em Ibiá.” Que é uma fábrica aqui em Minas, na parte de auditoria: “Não, mudamos de ideia: você vai para Fortaleza na área de vendas.” Bom, melhorou. Estava conversando com a minha mulher, quando é que a gente vai, quando é que não vai, aí falaram: “Escuta, tem uma oportunidade de ir para os Estados Unidos, você topa?” Falei: “Bom, eu vou já.” Aí fui para os Estados Unidos num intercâmbio, veio um americano para o Brasil, eu fui pros Estados Unidos. A Nestlé não tinha, volto a dizer, programa de trainee estruturado, ou programa de troca. E nos Estados Unidos foi uma experiência muito positiva para mim, eu tinha morado fora uma vez. Quando eu fui pra Suíça foi a primeira vez que eu viajava pra fora do Brasil, quando eu fui fazer esse curso. Voltei, nunca tinha ido para os Estados Unidos, fui para lá. Daí trabalhei na área financeira, de mercado propriamente dito, e foi muito bom, foi extremamente positivo para mim. Foi um momento de momento de muito sucesso lá, consegui pegar um momento bom da empresa e agregar valor. Daí me convidaram para ir para Suíça, daí já numa condição melhor, porque quando eu fui para os Estados Unidos eu tinha uma situação financeira delicada. Me lembro que eu fui lá e nem perguntei quanto eu ia ganhar, porque eu estava tão entusiasmado com a ideia de ir, eu falei: “Vou.” Nessa altura eu estava com... Eu fui para lá em 1982, eu estava com 28 anos também, era bastante jovem, falei: “Eu vou para lá e quanto eu vou ganhar não importa.” Cheguei lá e vi que o que eu estava ganhando era pouco: “Mas agora eu estou aqui e a gente aproveita.” Daí tive que pegar também um pouco do dinheiro que eu tinha aqui no Brasil, vender, comprar dólar, pagar lá. Aí quando eu fui para Suíça já foi melhor, aí eu consegui também ter um bom trabalho. Foram dois anos bárbaros, adorei morar na Suíça. Foi quando me propuseram ir para a Califórnia, aí falei: “Não, agora chega, agora eu vou voltar para o Brasil.” Daí eu mudei. Eu lembro que na época eu dizia: “Eu vou tomar as rédeas da vida nas minhas mãos. Eu vou voltar, eu vou fazer.” Quer dizer, inercialmente eu estava indo para um lugar que eu não queria. “Eu quero trabalhar no Brasil, eu tenho muita ligação com o Brasil.” É aquela: “Eu voltei, voltei para ficar, porque aqui, aqui é o meu lugar.” Um pouco de Roberto Carlos.

P/1 – Fábio, na Suíça você foi morar em Zurique?

R – Não, a sede da Nestlé na Suíça é em Vevey. Vevey é uma cidade pequena perto de Lausanne, que também não é grande coisa, mas perto de Genebra. É um lugar maravilhoso, a Suíça é um país maravilhoso. A Nestlé marcou muito minha vida de uma maneira muito forte e importante. A Nestlé reforçou minhas crenças na questão de valores, de transparência, de ética, uma empresa, enfim, suíça, do jeito que a gente pode imaginar. Tinha sempre a prioridade ao consumidor. Eu aprendi muito, embora eu estivesse na área financeira, aprendi muito a questão de marketing, a questão de valorização do consumidor, da preocupação inequívoca com a qualidade dos produtos. Tirou um pouco, ou melhor dizendo, consolidou na minha cabeça a ideia de que você pode fazer as coisas de uma maneira bem transparente, seja aqui: “Ah, será que um produto de qualidade... Será que a Nestlé, quando tem um problema na qualidade, será que não vende assim mesmo?” E eu vi várias vezes, isso me marcou muito, o pessoal do laboratório da Nestlé tinha total liberdade, total, de falar: “Esse lote não vai ser vendido.” Muito embora o mercado estivesse, na época, desabastecido. Na época existia problema no fornecimento de leite, de leite em pó, mas se não estivesse no padrão de qualidade Nestlé eles não soltavam; ainda que desse prejuízo ou ainda que o padrão de qualidade fosse, enfim, de repente elevado e pudesse ceder. Não havia concessão. Por que? Porque se pensava no longo prazo e o longo prazo numa empresa tem a ver com a qualidade dos seus produtos e a atenção que se dá aos seus clientes. Então, para mim isso foi fundamental, ali eu aprendi, eu falei: “Quer saber? É assim que se toca um negócio.” Pensando no longo prazo, e cada vez mais olhando aquilo que o consumidor está demandando e assegurando que a qualidade dos seus produtos está de acordo, não apenas com a expectativa do consumidor, mas, no caso de alimentação, com padrões de qualidade que só técnicos conseguem identificar, e não necessariamente o consumidor.

P/1 – E aí, Fábio, você pede demissão e volta ao Brasil. Como é que você chega ao Brasil com a família e como é que apareceu a oportunidade?

R – Eu vinha para cá todo ano, em dezembro, passar o Natal como é normal. E daí quando eu estava aqui eu falei: “Quer saber? Eu vou pedir demissão. Eu vou ficar aqui porque eu adoro isso aqui, eu gosto do Brasil, eu vou ficar aqui o resto da minha vida.” Embora a gente nunca deva dizer nunca, mas naquele momento era assim que eu pensava. Também não sei o que vai acontecer com o futuro, mas até hoje eu penso e vivo isso. O futuro pode mudar, obviamente, mas eu falei: “Olha.” Falei com a minha esposa, a Ana, falei: “Ana, você fica aqui, deixa as crianças aqui e voltamos só nós dois, fechamos as coisas e a gente vem para cá e eu vou procurar alguma coisa.” Eu estava em 1985, 1986, o mercado... Mil novecentos e oitenta e seis, foi em fevereiro de 1986, foi o ano do Plano Cruzado. Então, quando eu voltei, o mercado estava muito aquecido, eu tinha certeza que, com a experiência que eu tinha lá, eu conseguiria arranjar alguma coisa aqui. Mas acima de tudo, é um pouco do que eu falei para você, é quebrar a inércia e tomar as rédeas da vida nas mãos, senão fica lá, se você tem medo, fica lá. Então eu fui lá, deixei meus filhos aqui, eu tinha dois filhos pequenos, fui pra lá, fechamos a casa e voltamos. Por sorte... Daí eu falei: “Eu vou trabalhar em banco. Eu estou na área financeira, por que eu não vou trabalhar em banco, então?” Então, eu tive algumas oportunidades, felizmente, e acabei indo trabalhar no Citibank, na parte chamada de controladoria. Eu não quero ser muito técnico, mas é a parte que cuida de todo o back office, todo o respaldo, todo o suporte operacional de uma organização; então eu cuidava disso. O que me permitiu, e a pessoa que me contratou, a qual eu sempre fui muito grato, o Boralli, dizia naquele momento: “Olha, se você começar nessa área você vai ter a visão clara da dinâmica dos negócios de um banco, lugar onde você nunca trabalhou antes.” Então, eu acho que foi bom para mim, embora não fosse área... O legal em banco é você trabalhar com

mercado, trabalhar com mesa de operação, trabalhar com operações estruturadas. Eu estava trabalhando na parte menos glamourosa, mas eu acho que ele conseguiu me convencer de que, ao entrar por essa área, eu teria uma visão das várias atividades do banco que me permitiria, depois num futuro, entender qual a dinâmica de receita, de despesa, de lidar com os clientes e tudo o mais. Eu comecei por aqui, mas me ajudou muito o fato de eu ter trabalhado na Nestlé e entender um pouco qual era a perspectiva que um cliente tinha com relação ao atendimento de banco. Eu estava na Nestlé, vou repetir várias vezes aqui, na área financeira, portanto eu lidava com bancos. Foi interessante ver como um banco se preocupa ou não com as empresas, o que é que a empresa valoriza mais em um banco do que no outro. Então, me ajudou bastante também a estabelecer um bom relacionamento com as empresas, a dar boas dicas, e enfim, quando eu fui trabalhar na área comercial, trazer um pouco essa visão da importância que precisa se dar ao cliente e não simplesmente chegar lá, no caso empresas, não estou falando de pessoas físicas, mas de empresas, chegar lá com receitas prontas, alguma coisa, mas sim procurar entender o cliente.

P/1 – Quando você fala dessa sua relação na Nestlé com os bancos, o que a Nestlé esperava de um banco?

R – Olha, a empresa... Eu tinha um diretor financeiro lá que se chamava Daniel Rigoratti, um senhor já mais idoso, ele falava: “Banco que vier aqui perguntar...” O grande negócio da Nestlé é chocolate e é café, são os dois grandes negócios, a gente pensa que é chocolate, mas o grande negócio é café, Nescafé. Na época era, hoje talvez tenha mudado. Ele falava assim: “Olha, banco que chega e pergunta como é que está o preço do café, ou como é que está o preço do cacau, não serve. O banco tem que chegar aqui dizendo o seguinte: ‘Dado o fato que o café neste preço, eu imagino que você esteja no momento de sobra de caixa, ou de margens apertadas, e, portanto, tais e tais condições deveriam ser adequadas para você. Ou um financiamento, ou a condição de aplicação, ou uma aquisição.’” Hoje é uma coisa bem mais básica de se falar, mas naquela época, eu to falando aqui de 25 anos atrás, o pessoal não tinha esse hábito. O hábito era chegar para o cliente e falar: “Eu sou um banco, como é que eu posso te ajudar?” A ideia era: “Eu sei que você está numa situação assim, assado, estudei sua empresa.” Então, ele me ensinou muito isso: “Nunca chegue numa empresa sem ter feito o dever de casa, de ter lido tudo sobre a empresa. Não fique lá perguntando ‘qual é o seu negócio’, ‘como é que estão as vendas’, ‘como é que está o preço’. Tem que falar ‘dado o fato de que você fez tal aquisição recentemente’, ‘dado o fato de que o preço de que o seu produto subiu’, ‘dado o fato de que vocês fizeram essa aquisição ou aquela venda ou mudaram a gestão.’” Então, fazer um trabalho de casa bem feito e chegar lá e valorizar, sobretudo, o seu ponto de contato, que é o diretor financeiro ou o gerente, e dar a ele sempre subsídios para que ele possa também dar para os colegas a visão do mercado financeiro. Então, é conhecer bem a empresa, número um, e, portanto já chegar agregando valor; e, número dois, dar ao diretor financeiro ou ao gerente uma visão do mercado financeiro que permita a ele também compartilhar, na diretoria, aquelas informações e, portanto, permitir que a empresa fique mais conectada com o mercado.

P/1 – E aí você vai para o back office, para a controladoria do Citibank. E aí como é que se dá a sua carreira no Citibank?

R – Talvez aí tenha um passo *sui generis*, porque eu estava numa posição alta... Na verdade, qualificando, era o Citicorp Investment Bank, que era uma divisão grande do Citibank. E daí apareceu a oportunidade de eu ir para a tesouraria, que é a linha de frente que eu queria ir. Mas tinha uma curiosidade, eu iria não no mesmo nível que eu tava, mas eu iria para me reportar para um colega meu. E eu aceitei de bate pronto, não tive problema nenhum, ou seja, eu saí de um corpo diretivo maior, vim para me reportar a ele, mas tendo a oportunidade de conhecer a tesouraria. Eu me lembro que isso causou um grande choque, especialmente nos colegas americanos. Eu me lembro que eu estava em Hong Kong, por razões da vida, mas me marcou muito, óbvio. E aí me toca ele, naquele fuso horário maluco, sem saber que eu estava em Hong Kong, me acordou no meio da noite e fala assim: “Mas, Fábio, espera aí, você está...” Ele gostava muito de mim: “Você está fazendo isso, alguém te forçou a isso? O que está acontecendo? Conte para mim, houve alguma briga, algum problema? Por que você está aceitando isso?” Eu falei: “Eu estou aceitando, porque eu quero vim para esse mundo comercial e a oportunidade que apareceu foi essa. Eu tenho certeza que isso aqui vai me abrir novos horizontes.” E falei pra ele uma coisa importante naquele dia: “Eu acho que não é que eu estou numa posição que eu preciso me agarrar a ela, eu acho que eu posso abrir mão de onde eu estou, vir para outro lugar, sou super jovem, e construir novamente, mas com outros horizontes.” Agora eu fico pensando, eu vejo hoje, poucas pessoas dão esse passo atrás, poucas pessoas. As pessoas, em geral, se agarram a símbolos de status e com ele morrem abraçados. E com isso deixam de experimentar novas coisas. Eu poderia dizer, agora conversando contigo me ocorre que, na movimentação recente que eu fiz na minha vida, foi isso também, foi abrir mão da zona de conforto e de um certo status, de um certo prestígio junto a uma comunidade, para ir para um negócio novo. Quer dizer, eu não tenho esse apego a alguma coisa como se aquela coisa fosse insubstituível e nunca mais alcançável. Então foi aí. Mudei de vida, dei esse passo atrás e fui pra esse mundo de tesouraria, de área comercial e daí comecei a lidar com clientes, com mercado financeiro, tudo. Então eu mudei de uma linha de negócio que era controladoria, que era o back office como você falou, para linha de mercado. Daí teve uma série de evoluções lá dentro por conta disso.

P/1 – Como é que se dá a sua ida para o Real?

R – Olha, tem dois passos, tem um passo no meio disso. Daí esse grupo que eu trabalhava dentro do Citibank, nessas operações de corporate finance, de operações estruturadas, daí recebemos uma proposta, um amigo meu até que... De um banco japonês chamado LTCB, The Long-Term Credit Bank of Japan, que era o banco responsável por operações de longo prazo, como o nome sugere, no Japão. Esse banco, na época era 1992, super capitalizados, os bancos japoneses, muito valorizados no mercado, esses bancos queriam fazer investimentos no Brasil; e esse banco queria fazer um investimento na América Latina, na verdade. E contratou, fez uma proposta para um grupo de pessoas, alguns deles do Citibank e outros que tinha saído, para montar um negócio para eles. Aí um amigo meu ficou em Nova Iorque, eu fiquei presidente de um escritório que chamava Long-Term Credit Bank of Japan Participações, aqui no Brasil, e montamos uma pequena equipe e começamos a trabalhar. Então, eu saí do Citibank e fui para esse para ser um pouco empreendedor, mas sendo empreendedor e ao mesmo tempo tendo

respaldo de uma grande organização, ou seja, não na base do “vamos lá”. O projeto ia muito bem, mas o Japão, para quem acompanha um pouco mais, em 1992, 1993, 1994, teve um monte de problemas. O Japão até hoje tem um crescimento bastante moderado, mas foi em 1993, 1994 que os bancos japoneses tiveram problema, tiveram a sua... Seus ratings, que é a nota que se dá à solidez dos bancos, rebaixadas. O banco chegou para nós um dia e falou: “Eu vou repensar e jogar um pouco para frente os investimentos no Brasil. Agora nós não vamos fazer nada.” Estava indo super bem o projeto, dentro do previsto, mas o próximo passo, que era uma aquisição, não iam fazer. Aí eu falei para esse amigo meu que estava em Nova Iorque, falei: “Olha...” É um grande amigo, muito querido, o Carlos Guimarães, falei: “Carlos, eu fiz uma opção pelo Brasil, eu vou trabalhar com alguém que também tenha feito um opção pelo Brasil. Eu não vou trabalhar com um banco que tenha efetivamente todas as razões do mundo para repriorizar as suas coisas, mas eu optei pelo Brasil. Portanto eu preciso estar com uma organização que tenha comprometimento com o Brasil, então eu vou buscar alguma coisa.” Aí também buscando, felizmente com algumas alternativas, me apareceu um banco chamado ABN AMRO, que eu conhecia, porque eu tinha trabalhado no mercado internacional, que me parecia que ocupava no Brasil um espaço aquém do que lhe cabia. E que, por duas ou três conversas que eu tive, que no fim se provaram infundadas, a minha leitura foi infundada, não a conversa, eu falei: “Eles estão muito interessados em investir no Brasil.” É interessante porque são sinais nos quais eu me apeguei, falei: “Pô, se é isso e isso, eles vão investir no Brasil.” E depois que eu entrei lá dentro eu percebi que na verdade eu tinha lido errado. Se eu posso falar rapidamente era um operação gigante que tinham feito com uma empresa estatal muito grande e que me animou, falei: “Puxa, eles estão querendo fazer.” Mas não era, era uma renegociação de uma dívida antiga. Depois tinham mudado a sede da América Latina de Amsterdam para São Paulo, o que para mim era mais uma indicação de que iam investir no Brasil; mas depois descobri que não era, era parte de um movimento onde a sede da Ásia tinha ido para Singapura, a sede da América do Norte tinha saído de Amsterdam e ido para os Estados Unidos, a sede da Europa Oriental tinha ido pra outro lugar, enfim. Era um movimento, não tinha nada a ver com São Paulo, mas essa foi a minha leitura. Mas eu acabei acertando muito mais do que eu tinha imaginado porque, de fato, o banco tinha uma perspectiva de crescimento no Brasil, tinha vontade. Obviamente que tivemos dois anos de bons resultados aqui. Naquela época, agora estou em 1996, 1997, começou a haver uma movimentação, o HSBC comprou o Bamerindus, o que também deixou todo mundo um pouco mais agitado. E a gente fez uma proposta para o ABN que deveria comprar o Banco Real. Uma proposta difícilíssima, o Banco Real era um banco super cobiçado, desejado, um banco impecável e ninguém imaginava que fosse possível. Na Holanda a primeira reação foi não. Tem uma curiosidade na verdade, eles tinham três projetos em andamento, um na França, um na Bélgica e o Brasil apareceu como um terceiro projeto e terceira prioridade. Aí no fim o projeto na França não deu certo, o projeto na Bélgica não deu certo e sobrou o do Brasil na mesa. Por sorte, e por uma boa química e boa leitura do Paulo Guilherme, que era presidente do Banco Real, e certamente do doutor Aloísio, com relação às intenções do ABN e à maneira sigilosa como as negociações poderiam acontecer, sem intermediários, acabamos comprando o Banco Real. Então eu, na verdade, não entrei no Banco Real, entrei no ABN; e por aquisição nós compramos o Banco Real. Para mim foi uma experiência maravilhosa, quer dizer, eu estava em um banco comprometido com o Brasil, que era o ABN, tinha acabado de fazer uma aquisição grande; abrimos as portas do varejo. Eu tinha, acabei não mencionando, mas é relevante para nossa conversa aqui, que quando eu trabalhava no LTCB, que era um escritório pequeno, eu adorava muito mercado, mas ali eu concluí que o que eu gosto mesmo é de gente. Mais do que do mercado financeiro, eu gostava de gente. Então, quando eu fui para o ABN, já tinha lá umas três ou quatro mil pessoas, eu fui como diretor do mundo corporate e um ano depois eu fui promovido para presidente, em 1996. Mil novecentos e noventa e cinco eu entrei como diretor corporate e em 1996 fui promovido para presidente. Daí já tinha umas três mil pessoas, já, era legal. Com a compra do Real, tinha mais dezesseis mil, se me lembro bem, na época, então foi pra dezoito, dezenove mil, era uma massa de gente e eu realmente percebi que eu tenho um grande prazer em lidar com pessoas e tiro uma boa energia e eu acho que agrego uma boa energia. Foi uma experiência maravilhosa que mudou a vida, obviamente.

P/1 – Fábio, me diz uma coisa, como é que foi... Porque, pelo que eu sei um pouco dessa história, e aí eu queria entender um pouco como foi a estratégia, o Real era um banco pequeno, na questão do varejo, e aí o doutor Aloísio começa a investir muito nessa coisa de buscar mais varejo, no sentido de... Numa intenção já de vender o banco, né?

R – Olha, te interrompendo aqui, não sei. Eu ouvi essa história, mas eu não endosso. Eu posso dizer o seguinte: nós compramos o Banco Real em 1998 e o banco era absolutamente redondo. Eu tenho sempre o prazer de encontrar com o Paulo Guilherme, com o doutor Aloísio, dez anos depois e dizer: “Olha, não teve uma coisa no banco que tivesse, seja no lado contábil, seja do lado de provisões ou coisas mais técnicas, contratuais, acho que é isso que eu queria dizer, contratuais; ou seja, do lado de que aquele negócio não tivesse fundamento. Ou seja, não tivesse uma base, não tivesse raízes.” Então, embora eu tenha ouvido essa história de que o banco alavancou um pouco o crescimento, o fato é que a base de clientes que estava lá eram clientes, as agências eram rentáveis na sua maioria, como toda organização deve ter... Tinha, na verdade não vou me lembrar agora, um certo percentual que não era. Mas não, não acho que houve um inchaço do banco, não, o banco era muito bem...

P/1 – ... Na verdade, o que estava querendo dizer era que, de alguma forma, e até a venda eu acho que, pelo menos nas reportagens que eu li da época, que ele estava vendendo, até por conta da idade, que ele fala que se ele tivesse 50 anos ele não teria vendido. No sentido assim, de como essa aquisição do ABN AMRO Bank com o Real foi uma estratégia de crescimento como aquisição? Foi essa...

R – ... Na verdade o banco ABN tinha uma presença aqui no Brasil que era no mundo de grandes empresas, que é chamado de corporate, e no mundo de financeira, que é financiamento de veículos principalmente, onde o ABN era líder de mercado. Faltava o banco de varejo. O banco de varejo é o banco que as pessoas veem na rua, é o banco de agências; faltava isso. Foi muito curioso. Eu vou chamar esse mundo aqui de investment bank. Foi muito curioso, porque o doutor Aloísio, diga-se de passagem, hoje está com 92, 93 anos e uma saúde excelente, uma cabeça privilegiada e tudo o mais, quando ele quis vender, também tinha algumas condições, uma delas era que ele não queria vender nem a financeira nem o banco de investimentos, porque ele gostaria de mantê-los, como os manteve, com o nome de Banco Alfa. Então, parecia que era o casamento perfeito: “Pera aí, o que você não quer vender é justamente o que eu não preciso. O que eu preciso é do banco de varejo. O que vocês não querem vender, que é a financeira ou o banco de investimento, é o que nós não precisamos comprar.” Então caiu como uma luva,

literalmente. E a ideia era: se o ABN quer ser grande no Brasil você precisa ter presença no varejo. Na época, estamos falando da época de privatizações também, o HSBC havia comprado o Bamerindus, mas acho que logo depois começaram a acontecer essas... Do Itaú comprar o Banco do Estado do Paraná, o Banco do Estado do Rio de Janeiro, do Bradesco comprar em Minas, o Itaú comprou em Minas também. Começou essa movimentação dos bancos comprarem bancos estaduais e se fortalecerem. Falamos: "Ou a gente entra agora nesse jogo ou nós vamos perder um espaço muito grande." Daí a Holanda tinha uma restrição também, que era ideia de: "Não vamos comprar um banco ruim, porque é difícil consertá-lo." Banco ruim aqui eu estou falando estadual que tinha problemas contábeis, problemas de pessoal, salários e estruturas: "Vamos comprar um banco que esteja bem. Bom, banco que esteja bem tem um só, que é possível, acessível." Lógico, tinha Bradesco, tinha Itaú, Unibanco, mas é outro patamar. Mas tinha um banco ali no meio que também já tinha porte que era o Real; tinha também o Mercantil de São Paulo, o Sudameris, mas o Real parecia o ideal. E de fato foi.

P/1 – E qual foi a estratégia do banco... E aí, assim, quando você assume a presidência, qual foi a estratégia do banco que foi pensada pro banco? Você estruturou a área do marketing, que foi com o Fernando. Qual foi o pensar desse banco, na ocasião, e você, de sair de um banco que estava em oitavo, nono colocado e passar pra terceiro maior do Brasil?

R – Então, o banco tinha uma participação no mercado de 3%, alguma coisa assim, e a nossa ideia, a primeira coisa era o seguinte: nós temos que preservar o bom ativo que compramos. Eu me lembro de pessoas do ABN me criticarem em algum momento, do ABN AMRO, falando assim: "Olha, a sensação que a gente tem, às vezes, é de que o Real comprou o ABN." Por que eles falavam isso? Tal era a nossa preocupação, a minha preocupação em manter o Real funcionando do jeito que ele funcionava. E as pessoas já queriam mudar e colocar a mão, e eu falava: "Não vai colocar a mão, deixa porque está funcionando bem." Então, a primeira coisa foi: "Deixa funcionando." Nós não tínhamos experiência de varejo, compramos um banco bom, respeitamos o que lá está feito e vamos manter mais ou menos esse norte. Então, muita gente foi preservada, basicamente por todo o tempo, não só desde o começo. Na ocasião também eu falei assim: "Bom, tem algumas coisas que a gente pode começar a mexer." Uma área de Recursos Humanos, eu acho que foi também uma das primeiras áreas que a gente fez um investimento maior, uma mudança maior, e a outra foi a questão de fazer uma área de Marketing para trabalhar um pouco essa questão da marca, já que a ideia é que o crescimento seria um crescimento orgânico. Não se cogitava, na ocasião, fazer outras aquisições; aquisições menores foram feitas, como o Bandepe, o Paraiban, que foram muito boas, que agregaram, mas que não mudaram o banco de patamar, embora tenham agregado valor, obviamente, mas não mudaram o banco de patamar. Mas a ideia era de fazer um crescimento orgânico, e aí falamos assim... Mas é um trabalho de longo prazo, você não consegue, na verdade, mudar as pessoas, pessoas físicas, estou falando de banco de varejo, as pessoas físicas não mudam de conta facilmente. A razão principal para alguém ter conta com uma instituição é a conveniência. Conveniência passa pela primeira coisa em não ficar mudando de banco, porque não é conveniente você estar toda hora trocando, então você tem que pensar a longo prazo nesse mercado. Aí foi pensado a longo prazo e daí fomos fazer nosso trabalho. Sempre focado, assim, a ideia foi: "Vamos fazer um atendimento diferenciado ao cliente, vamos focar no cliente de maneira que a gente tenha um atendimento diferenciado." Um pouco naquela ideia de que quem não é o maior tem que ser o melhor, então um pouco desse mundo. E foi aí que a gente começou o trabalho de marketing, de recursos humanos. Eu batia muito na minha cabeça uma coisa que eu coloquei cedo no banco, de que a organização não pode focar em resultado, porque resultado é consequência. Essa é uma provocação que eu faço até hoje, eu desconheço estratégias que deem certo quando você foca nas consequências, você tem que focar nas causas. O que leva o banco a ter resultado é cliente satisfeito e nós vamos, obcecadamente, procurar satisfazer o cliente. Isso era o que eu acreditava muito, na época. Logo em seguida eu passei a entender, eu falava muito que o principal ativo da organização eram os clientes e, portanto, nós tínhamos que conhecê-los e preservá-los. Logo em seguida, poucos anos depois, eu falei: "Eu estava errado quando eu dizia que os clientes eram o principal ativo. O principal ativo no banco não são os clientes, são os funcionários." Porque daí eu olhei para um segundo passo: embora o resultado venha de clientes satisfeitos, eu não tenho como ter clientes satisfeitos se eu não tiver funcionários satisfeitos. Seja funcionários satisfeitos ou o processo eficiente, que também vem do funcionário, porque não tem processo que funcione... Então, tem que ter funcionário satisfeito. E recentemente, só para dar um pitaco aqui na vida lá na frente, cheguei à conclusão que não tem funcionário satisfeito, tem pessoas satisfeitas. E é um trabalho super legal, eu até escrevi um artigo recentemente que dizia da minha grande frustração na vida de não ter conseguido contratar funcionários, porque sempre as pessoas vieram junto. Eu só queria um profissional que viesse fazer um serviço x, mas sempre vinha uma pessoa com as suas emoções, com as suas frustrações, seus desejos. E isso que é maravilhoso no mundo da gestão empresarial, você lida com pessoas e tem que saber lidar com isso. Então, a gente criou essa cadeia de que funcionários satisfeitos vão a clientes satisfeitos que consolidam resultados, essa foi uma das espinhas dorsal da estratégia do banco.

P/1 – Fábio, em uma fala que você me disse, antes de começar a gravar, que toda essa estratégia, que foi pensada para o banco, você fala que foi muito de uma prática de valores e coisas que você acreditava. Por que dessa ação do banco de começar a ter uma preocupação com o meio ambiente? Como é que conecta tudo isso?

R – Essa é uma história longa, já tem um monte de artigos e coisas escritas a respeito disso. Qual é a origem disso? Na verdade, quando eu estava no ABN antes de ir para o Banco Real, eu tenho até um slide que eu usava lá e que falava em valores: transparência e respeito. E em baixo um have fun, que é a ideia de que tem que ter prazer em fazer as coisas, que eu usei o resto da minha vida, have fun. A gente tem que ter prazer no que faz, transparência e respeito já estavam lá atrás quando nem eu entendia bem o que eu tava fazendo. Aí eu comecei a falar naquela época, antes da aquisição do Banco Real, falava assim: "O jogo é duro, mas é na bola e não na canela." Mas aí, a gente não vai nem ter tempo de falar disso aqui, de falar de valores pessoais, que é uma longa história. As minhas convicções mais profundas de que o jogo é duro, mas é na bola, e não na canela; você joga para valer, mas chutar na canela não é correto. E por isso que eu disse a você a importância que teve para mim a minha formação familiar, a minha formação acadêmica e a consolidação disso na Nestlé, onde eu confirmei que de fato é assim que se faz negócio. Eu nunca vi a Nestlé transigir, aliás, eu vi a Nestlé ser pressionada e não transigir. Quer dizer, o que consolidou a minha ideia de que: "É assim, eu vou ser assim." Aí eu de repente percebi que eu tava... Tinha sido promovido para presidente no banco, ainda com um banco pequeno, sem que

eu tivesse transigido. Houve um ou outro comentário: “Vai chegar lá, você sabe como é que é.” Eu não sei como é que é, eu não entendo esse negócio de “sabe como é que é”, não tem “sabe como é que é”, eu nunca transigi. E eu fui presidente do banco e falei: “Quer saber? Eu vou começar a falar cada vez mais que o jogo é duro, mas é na bola e não na canela.” Aí o pessoal falava: “Mas o que significa isso?” “Isso significa...” Por que a pessoa falava: “Ah, porque ele chutou na canela.” “Então, vamos fazer um reunião aqui entre os que acreditam nisso.” Independente daí, porque já no Banco Real já ficou maior: “Independentemente do que as pessoas achem ou não achem, ou do nível hierárquico, aqueles que acreditam, vamos sentar aqui e vamos discutir o que é isso? O que significa? Vamos trazer isso para o dia a dia?” O primeiro exemplo que desapareceu foi contratar fornecedores que faziam, ou se propunham a fazer, serviços básicos de limpeza, muito embora não estivessem, digamos, seguindo todas as normas trabalhistas do Brasil, mas cobravam menos. A pergunta era: “Tem alguma coisa a ver com isso?” “Tem que falar com o jurídico.” “Eu não quero saber o que o jurídico acha ou não acha, eu quero saber o seguinte: a gente acha correto contratar uma empresa que cobra menos, porque não cumpre as obrigações trabalhistas? Não é correto, não vamos fazer. E se o banco precisou disso nós temos um problema estratégico muito maior.” Isso foi um marco na minha vida, pá, primeira coisa. Segunda: “O banco é responsável pelos empréstimos que faz, ou não? Se eu estou emprestando dinheiro para uma empresa que está causando mal ao meio ambiente, é minha responsabilidade ou não é?” “Bom, é?” “Ah, é? Ou não é?” Eu acho que é. Eu acho que um dia nós vamos ser responsabilizados por isso. Agora, a gente pode falar com a empresa sem fazer o nosso? E nós aqui dentro de casa, vamos dar uma olhada no que a gente faz? O que a gente faz com os nossos papéis? O que a gente faz com o meio ambiente, embora o banco não seja poluidor? Limpamos a casa primeiro para depois estabelecer com o cliente. Vamos questionar: o que você faz com o meio ambiente? Eu não tô querendo fazer julgamento sobre meio ambiente, estou dizendo o seguinte: você respeita a lei e as normas vigentes? Esse era o começo da conversa, depois vamos passar a julgamentos para ver se as leis estão certas ou não. Mas é isso. Terceira coisa: quer dizer, a terceira coisa foi o seguinte: “Vamos fazer dentro de casa, então. Não é possível que eu vá para o cliente falar alguma coisa que eu não sei o que eu faço.” Descobrimos que todo o papel que a gente jogava para reciclagem, depois de um tempo, a gente descobriu que o cara jogava no rio, saía lá com o caminhão bonitinho para reciclagem e jogava num córrego. Quer dizer, a gente é responsável por isso. Daí o quarto exemplo, talvez o mais marcante, mais impactante de todos, que ainda impacta, é a questão do motoboy. Eu cheguei um dia e falei: “Morre um motoboy por dia em São Paulo. A empresa que contrata motoboy é responsável ou não é?” “Bom, o problema não é meu.” Eu acho que é, eu acho que é. O motoboy morre, porque as empresas que contratam motoboy exigem um tempo de entrega e pagam uma coisa que leva esses caras a morrerem. E a gente fala que não é culpa minha. É culpa sim. É o que nós estávamos falando aqui antes de começar a gravar, que o país é o que dele nós fazemos no nosso dia a dia, através das nossas ações e das nossas omissões. O país não é assim por acaso e não é culpa do governo, somos nós. Então, contratamos uma empresa, falamos com uma empresa que treinava motoboy, que dava condições de trabalho excelentes pra ele, treinava, dava equipamento novo, treinava a família e, pasmem, entregava mais rápido porque, obviamente, motoboy, se você tentar ser malandro com ele provavelmente ele vai ser malandro com você. Essa empresa inclusive enfrentou uma resistência enorme na associação dos motoboys. Hoje está tudo regulamentado, não tem mais isso, mas morria motoboy de monte, ainda morre. Outro dia um amigo meu bateu em um motoboy e disse: “Cara, você é louco, você cruzou na minha frente.” Ele disse: “Sabe o que é? Eu tenho que entregar uma pizza agora e se não entregar no tempo x eu que pago.” Sabe aquele negócio de entregar em menos de trinta minutos? É o motoboy que paga aquilo, mas somos nós consumidores que, na verdade, causamos isso ao comprar produtos de empresas que expõem a vida de um cara a te entregar uma pizza num tempo impossível: “Então, eu acho que nós, como consumidores de serviços de motoboy...” Alguém falou assim: “Ah, mas é um pouco mais caro.” Eu disse: “Ótimo. Eu tenho uma sugestão.” Brinquei: “Tem uma empresa aí que usa mão de obra escrava, a gente pode pegar, é de graça. Ah, não pode? Quer dizer que tem que ter algum critério? Então, o critério é esse: eu vou trabalhar com uma empresa mais segura.” Então, isso foi. Daí começou a vir para o papel, papel reciclado, e foi. Na verdade, eu não fiz nada, a Malu, com quem vocês conversaram, o Fernando Martins, Majolo, Luis Maia e outras tantas pessoas são partes de um grupo de pessoas que, uma vez entendido o conceito e abraçado o conceito, eu só os respaldei, eu não tenho nenhuma das ideias. Chegou um momento em que eram listadas 53 iniciativas. Agora, eu não sei quais são as iniciativas, não sou eu quem está lá na frente para saber se tem que fazer um produto chamado obra sustentável, é o cara que está lá no meio do crédito imobiliário que tem essas coisas. O que eu preciso fazer é apenas estimular e ter pessoas que concordam com essa visão. E daí a marca do banco, como a gente falava agora, ela começa a ser criada como uma externalização das crenças que estão dentro do banco, tanto que o cuidado que o Fernando Martins teve, eu tive desde o começo, era de não falar de alguma coisa que ainda não fosse realidade. Por isso, num primeiro momento em que o Banco Real se apresenta ao público, talvez... Vou chutar o ano aqui, 2002, 2003, não tenho certeza, ou 2001, 2002, fala: “Construindo um banco cada vez melhor.” E põe no gerúndio, né, esse negócio foi muito pensado. Então, a ideia toda é de que a empresa não pode comunicar uma coisa como sendo nova se ela, de fato, não tem aquilo funcionando. Eu sempre usava isso, esse exemplo: “Eu não quero saber de um novo chocolate na embalagem se o chocolate dentro não é novo.” Então, não é um Banco Real que tem essa ou aquela cabeça, esse ou aquele atributo, se não é de fato o que está acontecendo. Mas aí começa: “Ah, mas já tá acontecendo.” “Mas se tá acontecendo vamos colocar no gerúndio, que está acontecendo, estamos construindo.” Eu acho que foi uma grande ideia de que, na verdade, a diferenciação no banco não seria apenas pelo serviço, mas seria por uma identidade de valores. Banco tem diferenças, obviamente, entre a gerente, os gerentes, as agências, tudo, mas tem uma similaridade naquele serviço que é prestado; ou seja, você tenta diferenciar na qualidade do atendimento que, volto a dizer, depende das pessoas estarem de bem com a organização, mas o funcionário de bem com a organização também depende dele acreditar na organização, dele se identificar com os valores. Hoje... Eu estou falando de coisa de dez anos atrás, hoje tá muito mais fácil de ver isso, mas as pessoas querem um significado para o trabalho que fazem. E o orgulho das pessoas, ao trabalharem para um organização que preza os mesmos valores que eles prezam é muito grande. E isso se traduz naturalmente em uma melhor condição de atendimento, embora você não me peça para medir isso, porque eu não sei medir isso. É o que eu chamo de crer para ver: acredite e você vai ver. Por exemplo: cliente satisfeito traz mais resultados para a organização. É verdade isso ou não é? Tem gente que trabalhava ao meu lado que falava: “Não, você não tem evidência disso.” “Eu não quero ver evidência, eu tenho certeza que é. Vamos fazer isso.” Anos depois a gente foi medir, porque teve gente que dizia: “Ué, cliente satisfeito é que não paga conta, que não paga tarifa, que atrasa no pagamento do empréstimo.” “Não é possível, não é possível, não deve ser isso.” Não tinha nem como medir, mas fizemos. Depois, anos depois constatamos o óbvio que é o crer para ver. É isso, acredita, é óbvio que é isso: cliente que está mais satisfeito com o banco intensifica seus negócios com o banco, faz mais negócio, fica mais tempo, tem menos propensão a sair, recomenda o banco. Só tem coisa boa, mas tem gente que falava assim: “Não, mas espera aí, não tem evidência disso.” Até hoje eu encontro gente que fala isso: “Olha, não tem evidência de que o cliente satisfeito...” Ou: “Não tem evidência de que o funcionário satisfeito leve a uma organização mais rentável.” Quando eu vejo todas, diga-se de passagem... Mas sempre vai ter um cara que vai falar: “Não é.” Então, eu acho que tem que ser o seguinte: tem várias maneiras de você tocar uma empresa. Eu acho que a mais importante é aquela que está em harmonia com as suas crenças e seus valores. Não tem uma receita única, tem empresa que

dá certo com uma estratégia A, B, C, D. Ótimo, o mundo é maravilhoso, a isso se chama democracia, liberdade. A que nós estávamos apostando, acreditando e que deu certo é: um funcionário mais motivado, mais mobilizado, mais conectado com a organização vai satisfazer o cliente, que vai trazer resultado. Tudo isso dentro de um guarda-chuva de transparência e responsabilidade. É isso. Eu combati e fui um dos primeiros a combater a ideia da responsabilidade social num sentido do give back, como diz o americano, o dar de volta. Eu não me sinto, desculpe a franqueza, não me sinto culpado pelo dinheiro que ganho. Portanto, a ideia de passar a caneta no cheque e a borracha na consciência nunca me seduziu, nunca me seduziu. O que me seduz é: o dinheiro que você ganha no dia a dia foi ganho agregando valor para sociedade? Ótimo, parabéns. Agora, se o dinheiro que você ganha é às custas de destruir alguma coisa na sociedade, então é condenável. Um exemplo típico: traficante de drogas, que muitas vezes tem iniciativas sociais, como é sabido por alguns ou por muitos, tem iniciativas, ajudam os idosos, ajudam as crianças, ajudam hospital, faz o diabo. Agora, dizer que isso é responsabilidade social é lógico que não é, mas eu faço isso para provocar as pessoas, porque tem exemplos menos óbvios do que esse em que a pessoa, no dia a dia, ganha dinheiro de uma forma que eu consideraria, digamos, inadequada dadas as regras do jogo, e com outro faz doação. Eu não estou nesse negócio. Então falei: “Eu não quero fazer doação, eu quero saber o que nós fazemos no dia a dia.” E nós invertemos a lógica de responsabilidade social para fazer o que você faz no dia a dia. É o motoboy que você contrata, é o que você faz com o papel, é o que você faz com os empréstimos e com as empresas com as quais você está interagindo, com os fornecedores que você contrata, com a sua responsabilidade no sentido de ter diversidade dentro da sua força de trabalho, respeito ao contrato. Eu posso aqui enumerar 25 coisas que, diga-se de passagem, valem para uma empresa, e valem para uma família e valem para o país. Porque no fundo eu estou falando de transparência nas suas relações e não achar que o fato de você ter feito uma doação te leve a uma carta de, enfim, digamos, absolvição, junto a Deus e, portanto, agora você pode continuar... Reza três Ave-Marias, dois Pai-Nossos, dá três mil reais para a igreja e pronto. Não é assim, é o que você faz no dia a dia, se você está fazendo a coisa certa. Então, eu fiz disso meu modo central na vida, é isso que me tira da cama de manhã, essa certeza de que a gente pode dar certo fazendo a coisa certa, do jeito certo. É isso, é para isso que eu vivo, é isso que me tira da cama.

P/1 – Eu vou fazer o seguinte, Fábio, na verdade, a ideia era começar agora a falar da fusão e começar a falar do Santander, mas eu acho que também... Vamos terminar, eu acho, e daí a gente continua.

R – Tá ok.

P/1 – Tá bom?

R – Eu não preciso estar com a mesma roupa, né (risos)?

P/1 – Não (risos).

[Início da parte 2]

Projeto Identidade Santander
Entrevistado por Fernanda Prado e Ana Maria Lorza
Depoimento de Fábio Barbosa
São Paulo, 25 de abril de 2012
Realização Museu da Pessoa
Código BST_HV040
Transcrito por Gabriel Monteiro
Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Fábio, bom dia. Obrigada por essa entrevista, por dar esse espaço para gente conversar. Para começar eu gostaria que a gente conversasse sobre a importância da cultura no cotidiano do trabalho. Aproveitando também a história do Real, como é que foi o processo de criação e de nomeação da conta segmentada Van Gogh?

R – Então, eu acho que cultura, falando em termos bem amplos, desde a cultura da organização até a cultura geral, no fundo eu sempre acreditei muito que a gente está trabalhando com pessoas e que a gente não deveria formar pessoas, no sentido de colocar numa forma, mas sim você desenvolver pessoas, dar espaço para que as pessoas se desenvolvam. Então, muitas das iniciativas foram nessa direção, parcerias, como a Casa do Saber, por exemplo, se encaixam dentro desse negócio de dar às pessoas uma condição de se desenvolver, de conhecer mais e de poder buscar novas maneiras de pensar; ou pelo menos, se não buscar novas maneiras de pensar, pelo menos conhecer outras maneiras de pensar desde históricos até recentes, isso ajuda as pessoas a se desenvolverem e darem o melhor de si. A ideia de formar, colocar dentro de uma forma, ou seja, pessoas que teriam um determinado tipo de padrão de comportamento, eu acho difícil hoje em dia. Felizmente até, porque as pessoas estão mais preparadas, mais educadas, tem ambições maiores, buscam um significado para o seu trabalho. Então, acho que tudo surgiu disso. E de uma aposta que tínhamos no começo de que você não tem como determinar ou, usando uma palavra mais forte, obrigar, vamos dizer assim,

uma pessoa a tratar bem o cliente lá na ponta. Ela não faz isso, o sujeito pode criar as condições tal que ela acaba trazendo esse comportamento no relacionamento que terá; então, é muito mais uma questão de cultivar e cativar do que de ordenar, o que, obviamente, não consegue, porque você não está lá diante de cada uma das milhares ou talvez milhões de interações que aconteçam diariamente entre um funcionário e um cliente. Então, sempre foi esse o conceito, trabalhar a liderança numa forma de abertura para que, se desenvolvendo como tal, desse espaço para todos os demais e houvesse autonomia lá na ponta por pessoas que entendiam o significado do que estavam fazendo. A questão do nome, da segmentação, segmentação sempre foi uma coisa muito importante. Você, numa base de cliente de dez milhões, como era o caso, você não consegue também trabalhar com um único segmento. Na verdade, eu gostava de dizer que são dez milhões de segmentos, cada pessoa é um segmento em si. Não conseguindo isso, você acaba colocando em grupos na busca de um comportamento mais ou menos padronizado. Até acho que a tecnologia vai viabilizar o atendimento personalizado, como a automobilística está caminhando nessa direção e outros. Mas, no caso, a gente estava falando de pegar segmentos. Um segmento de mais alta renda teria que ser definido na busca de um atendimento mais adequado às expectativas daquelas pessoas, vamos dizer, não necessariamente pior ou melhor, mas dentro da expectativa. A pessoa de um determinado padrão tem uma certa expectativa e, enfim, com as imprecisões de um segmento você criou, então, um novo segmento de alta renda. O nome Van Gogh, embora muitas pessoas gostem de especular que isso tenha a ver com cultura, na verdade tem um pouco a ver. Nós trabalhávamos... Na época o Banco Real pertencia ao ABN AMRO, que é um banco holandês, se buscava também algumas sinergias entre o que era feito no Brasil, que sempre teve muita independência até por questão de estilo diferencial dos holandeses, mas se buscava algumas conexões com aquilo que era feito mundo afora. Existia uma iniciativa Van Gogh na Índia, no Oriente, então a ideia foi: "Vamos pegar esse nome mesmo." Porque o nome não diz nada, a gente depois cria o conceito que tem. É interessante, porque não é o nome em si, mas é o branding, a imagem, que com o passar do tempo se associa ao nome, e Van Gogh era um nome simpático e neutro, mas ainda sim simpático. E a ideia, depois de criar nisso, a ideia de um atendimento diferenciado, mas poderia ter sido qualquer outro nome, foi mais por alinhamento internacional com o ABN AMRO.

P/1 – Tá certo. Conta pra gente como é que era estar à frente do Real ABN, com a chegada do Santander. Como é que foi para você esse processo? Como você viu essa chegada?

R – O ABN, por muitas razões, condições de mercado, começou em algum momento, talvez por volta de 2007, 2008, alguns rumores: "O banco vai acabar sendo vendido." O banco era um banco até bastante, vamos dizer assim, bastante descentralizado e por conta disso se especulava muito sobre venda de algumas atividades ou até, que foi o que acabou acontecendo, a venda do banco para diferentes compradores que teriam interesses em diferentes partes, já que ele era, assim, fracionável. E de fato foi, foi fracionado, três compradores. Na época se especulava muito quem seria, quem não seria, o Barclays era, se não me engano, um dos potenciais compradores. Depois um grupo de compradores que seria justamente o Santander, o Fortis e o RBS [Royal Bank of Scotland], cada um pegando um pedaço que lhe fizesse mais sentido. Então, caminhou para isso. Foi um processo muito transparente, muito público; até mais do que transparente foi um processo muito público, porque era uma oferta pública, com interesses, com avaliações, com negociações entre governos e tudo o mais. Então, foi um processo que não aconteceu de uma hora pra outra, ele aconteceu ao longo de quase um ano de negociação; depois da negociação feita ainda a operacionalização em si, com toda a liberdade que o Santander poderia passar a ter, que demorou outro ano. Se não me engano foi, mais ou menos, em outubro de 2007, pelo que eu estou lembrando, e que foi a operação aprovada, embora se especulasse sobre isso. Depois foi confirmada em setembro de 2008 e efetivada mesmo em julho de 2008, quando então as garantias todas estavam constituídas. Então, houve um processo de transição que, de um lado é um ruim, porque efetivamente você para e cria incertezas, mas por outro lado é bom, porque também as pessoas vão digerindo aquela que seria a nova direção do banco, o novo caminho, os novos acionistas e tudo. Então, acho que foi nesse sentido, não foi um negócio abrupto, ele foi aos poucos digerido pelo grupo. O Santander tem uma filosofia de trabalho mais integrada internacionalmente, o ABN era menos integrado, o que viabilizou essa compra de parcelas do banco. O Santander não, ele tem a ideia de trabalhar de uma forma mais integrada, buscando sinergia entre as suas várias operações, até com atividades mais similares. O próprio ABN tinha uma atividade de varejo muito forte no Brasil e na Holanda, mas talvez em outros poucos países; nos Estados Unidos tinha mais operações com empresas de pequeno e médio porte; na Itália já começava a esboçar uma operação de varejo, mas nos demais países era mais banco de investimento ou trabalhando num segmento de mais alta classe, mais alto poder aquisitivo. Enquanto que o Santander é mais um banco de varejo propriamente dito com atividades de banco de investimento, mas era mais replicável o modelo e por isso o Santander trabalha de uma forma mais integrada. Com todas as implicações que isso tem com relação àquilo que chamamos de um sistema descentralizado e um sistema mais centralizado. Com vantagens e desvantagens, mas eu acho que foi bem compreendido por todos desde o começo que o Santander tinha que ter essa outra visão com relação a como seria feito; e é um modelo que tem muito sucesso mundo afora e certamente também tem no Brasil.

P/1 – Tá certo. E como é que foi a sua impressão em relação a essa mudança, a esse processo? Quais foram os desafios enfrentados para se, definitivamente, colocar em andamento essa chegada?

R – Olha, o desafio... Bom, eu... Assim que foi em fevereiro de 2008, como eu disse, se eu bem me lembro, foi definido, então, que eu seria o responsável por esse processo de integração, o que me deu muita alegria. Aí foi um desafio gigantesco, você pegar duas empresas, mais ou menos, do mesmo tamanho, mas com filosofias muito distintas; justamente a questão da descentralização e a questão da centralização, era um modelo mais flexível e um modelo mais definido. Aí eu aprendi também uma coisa interessante: os processos de tecnologia, vamos dizer assim, os sistemas, eles são reflexos de uma cultura. Quer dizer, a tecnologia, o processo, as aprovações, o caminho que percorre determinada aprovação, determinada definição de um novo segmento, de um novo produto, tudo, eles são reflexos de uma cultura. Então, você integrar uma cultura que é mais descentralizada com outra que é mais centralizada tem toda a sua dificuldade, não apenas em fazer o sistema em si de tecnologia, porque isso é relativamente fácil, mas as pessoas também mudarem o comportamento e se adaptarem a essa realidade. Nós buscávamos sempre o que se chamava de melhor dos dois bancos, ver quais eram as virtudes de um modelo e as virtudes de outro, na busca de um terceiro modelo que seria então a virtude, vamos dizer assim, melhor que poderia se definir. Eu brincava muito com o pessoal de tecnologia que, embora fosse muito difícil e

eu respeito, até com pouco conhecimento, mas com muito respeito, as dificuldades que existem em termos de tecnologia de se fazer integração de sistemas, mas sempre destaquei que acho muito mais difícil mexer com gente do que mexer com tecnologia, por mais difícil que tecnologia seja e com todo o respeito que eu tenho. Deve ser difícil, complicadíssimo, mas existe uma relação entre o estímulo que é dado e a relação que acontece num sistema de tecnologia, enquanto que na pessoa não necessariamente o estímulo que você dá leva necessariamente à mesma reação. O mesmo estímulo causará diferentes reações, enquanto que em tecnologia o mesmo estímulo causará a mesma reação. Então, é de uma complexidade gigantesca como é que você mexe com as pessoas de tal maneira que elas se habituam a trabalhar de outra maneira. Como a gente buscou um pouco mais essa ideia de quais seriam as melhores práticas de cada banco, então nós tiramos da zona de conforto muito mais gente do que se imaginava, quer dizer, o pessoal do Santander teve uma pequena mudança, porque obviamente o sistema que acabou prevalecendo tinha mais a cara dessa visão de negócios que o Santander estabelece muito afora; mas tirou da zona de conforto pessoas do Santander e do Real largamente, porque era uma mudança maior, talvez, que viesse por parte daquela que seria a rotina até então de cada um deles. Então, é um processo de uma complexidade enorme, mas muito interessante, o processo se concretizou, mais ou menos, em setembro, outubro de 2011, no meio de... Dois mil e dez, desculpe, 2010, foram mais ou menos dois anos de trabalho intenso para que se fechasse isso. Em novembro de 2010, então, foi unificada a marca. Por que foi unificada a marca? Porque já existia, na verdade, um sistema único e, portanto nós poderíamos ter uma única marca e o cliente poderia ir numa agência escrito Santander que não seria: “Essa Santander aqui é Santander, e essa é Santander Real.” Por isso que se esperou tanto tempo para se unificar as marcas e foi feito depois de dois anos. Então, eu acho que foi um processo bastante desafiador. E no meio disso tudo foi feito um IPO [Initial Public Offering], quer dizer, foi em termos de Brasil um dos maiores IPO da história, em termos de operação internacional, mesmo naquele ano, um ano difícil de 2009. Foi o maior IPO daquele ano, quer dizer, foi um negócio grande que foi feito para fazer um levantamento quase que de oito bilhões de dólares. Então, além da integração, ainda tinha que se preparar o lançamento de uma oferta de ações que capitalizaria o banco e daria ao banco melhores condições de crescimento. Então, foi um período bastante intenso, vamos dizer assim.

P/1 – Você falou do grande trabalho com as pessoas. Qual que é a importância disso para construção da marca? Como é que você vai trabalhando a integração com uma nova identidade e também esse estímulo às pessoas, mantendo todas elas, tanto as que sofreram menos impacto, que já eram do Santander, quanto as que sofreram mais impactos, que eram do Banco Real? Como é que as recolocam numa zona de poder chegar para frente, de poder ver caminhos também pensando na marca, na valorização nessa transição do Real, que era uma marca querida, para o Santander?

R – Olha, o trabalho de marca foi um dos trabalhos mais fascinantes em que eu estive envolvido, começou no Banco Real justamente dentro de uma visão de que nós não buscaríamos criar uma marca baseada em sinais externos, mas sim nós buscaríamos uma forma de externalizar as crenças que tínhamos dentro da organização. Isso fez com que na própria seleção das agências de publicidade, a gente acabou focando na Lew'lara e na Talent, nós buscássemos não necessariamente aquela criatividade, que é muito legal de se ver e é muito produtiva também, mas é uma outra filosofia, de você querer uma grande sacada, alguma coisa que marcasse e que caísse facilmente no conhecimento, na boca das pessoas, mas, sim, um trabalho de mais longo prazo onde você falasse de dentro para fora. No caso do banco Real, lembrando que embora se falasse sobre meio-ambiente já desde o ano de 2000, 2001, só em 2004 que a gente veio ao mercado propriamente dito fazer uma propaganda disso. Por que? Porque entendíamos que já refletia um comportamento e não mais que nós estaríamos simplesmente com uma grande sacada de marketing, mas refletia uma crença e uma crença que deveria estar compartilhada e mostrada publicamente. E foi isso que a gente fez com as propagandas, o que gerou, num primeiro momento, um grande incômodo. As propagandas de banco, naquela ocasião, eram muito voltadas a produtos, falavam muito mais de crédito imobiliário aqui, cartão de crédito aqui, enfim: “Abra sua conta aqui.” E nós falamos: “Nós vamos trabalhar em outra coisa. Vamos trabalhar na marca, que vai criar um vínculo, que vá fazer com que as pessoas intensifiquem os negócios com a organização com cujos valores, cuja visão ela se identifique.” Foi isso. Alguns se identificaram e outros não, é o tal negócio da segmentação e da ideia de não poder agradar a todos. Nós encontramos muita ressonância e, conforme a aferição que tínhamos, a marca passou a ser das mais admiradas, ela saiu de quinto lugar para ficar em segundo e em, alguns momentos, até em primeiro, mas acho honesto dizer que ela ficou em segundo lugar; mas teve momentos em que encostou em primeiro lugar. Foi muito bacana... Encostou não, chegou até em primeiro, mas não se consolidou ali, estava disputando. O que também explica um pouco a razão de muitos bancos, com o passar do tempo, terem buscado repensar um pouco a sua forma. Eu acho que foi legal, eu sempre dizia que o nosso objetivo era construir, não apenas um banco melhor, mas um mercado melhor e um país melhor. Então, foi com satisfação que a gente viu as estratégias serem repensadas e se criar uma nova forma de comunicação no sistema financeiro e de outras empresas também com seus clientes. Quando chega o Santander a gente está falando de uma marca também com outros atributos e na busca do que seria o melhor, então foi feito um trabalho e a acho que foi muita felicidade também por parte, aí no caso da Talent, que era nossa agência, para esse momento, de se falar sobre a questão de “juntos”, ou seja, vamos juntos construir uma nova marca. Esse “juntos” acabou se tornando um conceito muito mais forte do que, pelo menos eu, tinha entendido inicialmente. Era a ideia de que no fundo é tudo “juntos”, não é juntos apenas o Santander e o Real, mas juntos funcionários e clientes, juntos com a sociedade, juntos com a imprensa, juntos com o governo. Enfim, um banco se constrói junto com os fornecedores, todo mundo junto. Quer dizer, não existe essa ideia, num mundo cada vez mais interdependente, num mundo cada vez mais conectado, você não constrói nada isoladamente. Então surgiu juntos de uma visão, talvez outros tivessem uma visão de quão grandioso é esse conceito, mas eu, honestamente, quando começou, eu só tinha a visão de juntos vamos colocar... Nossa preocupação era não ter ganhadores e perdedores, mas sim construir uma coisa nova. Então, não vai ser nem A, nem B, vai ser C, que é o melhor de A e B, e vamos juntos construir esse C, ao invés de falar: “Ah, não, o banco que prevaleceu foi dessa ou daquela forma.” Então, eu acho que foi bacana e depois o conceito ficou mais grandioso e eu acho que daí caminhou. Agora, sempre a construção de marca é um processo de longo prazo. Eu não acredito e nunca acreditei, e acabei aqui no mundo da mídia, depois a gente fala um pouco, dessa ideia do on e off, você está on o tempo todo, quer dizer, uma marca, ela é construída no dia a dia a partir das experiências que as pessoas tem no relacionamento com aquela marca, seja ouvindo uma propaganda, seja ouvindo o colega falar, ou seja, mais fortemente transacionando com aquela organização e comprovando se ela é ou não aquilo que você imaginava. Isso vale para empresa de consumo, para empresa aérea, para marca de automóvel e para banco também. Então, é um processo longo. Como o banco passou por muita transformação, eu acho que a consolidação de uma imagem também levará tempo até que se configure realmente o que é que lhe vem em mente quando se fala de Real, de Coca-cola, de Nike, de Pelé e de

Santander, quais são os atributos. E é a busca desses atributos que está sendo trabalhada.

P/1 – E como é que foi ver essas mudanças na rua? As mudanças de bandeira, já não ter mais o verde e o amarelinho do Real?

R – Eu acho que é um processo muito natural, porque não houve nada abrupto, quer dizer, houve... Eu posso estar errando nas datas aqui, mas eu acho, em janeiro ou fevereiro de 2007, começou essa história de que o ABN poderia vir a ser vendido. O negócio foi se configurando, em outubro de 2007 ficou... Daí então, as pessoas foram meio que se preparando. Quando o Santander se configurou como comprador, que isso deve ter acontecido em setembro ou outubro de 2008, antes das oficializações todas, claro que, obviamente, o banco não trabalharia no Brasil com duas marcas, então qualquer pessoa sabia que ia ser assim. Então, eu brinco muito com essa história, é altamente previsível, então a pessoa também se apegar... O mundo muda e o mundo muda a toda hora. Lógico que para as pessoas do Santander a manutenção da marca causa zero problema e para as pessoas que trabalhavam no banco Real, ou como banco Real, e que tinham um vínculo com a marca, elas se sentem desconfortáveis. Mas essa não é a primeira e nem a última vez que mudança desse tipo acontece. Costumo dizer de brincadeira aqui, se me permite, que Deus foi bom para conosco e nos colocou dois olhos na frente e nenhum atrás que é a dica de que a vida é para frente. Então, com todas as indicações que tem, com tudo acontecendo, por que ficar olhando? Então vamos ser pragmáticos e é assim que vai ser. E se cria novamente uma vinculação com outra marca que ela é fruto, lá dentro tem os valores, o DNA de uma cultura que de alguma maneira está impregnada. São coisas importantes, desde a questão de dez dias sem juros, que era uma coisa muito marcante, falando de marca Real especificamente, até a questão de assuntos ligados ao meio-ambiente, de sustentabilidade, conceitos que eram trabalhados no Real. Então, foi uma tentativa de colocar isso, mas só o tempo mesmo é que consolida o que é o atributo, como é percebida a marca Santander. Acho que é cedo ainda para tomarmos uma posição clara: "Ficou com essa cara, ficou com aquela cara."

P/1 – Tá certo. E como é que foi a mudança para você? Como foi sair do mundo financeiro, depois de muitos anos de trabalho com bancos para estar aqui?

R – Então, foi boa. Eu trabalhei... Eu já mudei algumas vezes de vida. Eu não comecei em banco, ao contrário do que muita gente acha. Eu trabalhei dez, talvez doze anos, se eu contar a época em que eu fiquei fora estudando, na Nestlé. Então, eu trabalhei... Era área financeira, mas ainda assim, era uma empresa industrial, uma empresa maravilhosa. Trabalhei aqui no Brasil, trabalhei nos Estados Unidos, na Suíça, então tive uma boa experiência. A minha mudança, na verdade, nem tem tanto a ver com a saída da Nestlé, mas tinha a ver com a questão de voltar para o Brasil; eu tinha muita vontade de trabalhar no Brasil e fazer a minha vida aqui no Brasil. Essa foi a minha grande opção, eu falei: "Já que eu vou sair da Nestlé..." Eu saí da Nestlé, enfim, as oportunidades na Nestlé eram muito mais na área de marketing, o que é natural numa empresa mais voltada a marketing, do que numa área financeira. Eu falei: "Quer saber? Que ótimo, vou mudar de vida. Já que eu gosto da área financeira eu vou trabalhar em banco." E aí entrei no Citibank, enfim, uma carreira muito gostosa e muito gratificante, conheci gente maravilhosa, aprendi muito. Assim como eu aprendi muito na Nestlé, aprendi muito no mercado financeiro, conheci gente extremamente capaz, consegui um nível de exposição muito bacana e de levar adiante alguns valores que nós temos com relação ao que a gente acredita que deve ser o papel da instituição financeira no país, as responsabilidades que lhe cabem, a transparência, a educação financeira; tive a oportunidade de ir pra Febraban [Federação Brasileira dos Bancos]. Foi realmente um período muito bacana, mas tudo tem um ciclo. Depois de passar pela Febraban, depois de passada essa integração com Santander, o Santander trabalha de uma forma mais centralizada, aí falei: "Quer saber? Não tenho mais a mesma motivação que eu tinha antes." Aí falei: "Vou mudar de vida." Para quem já passou por isso é um negócio muito difícil, de você ouvir a sua voz interior, me permita dar uma voada aqui nessa questão da vocação. Vocação é voz interior, quer dizer, como é que você se conecta com a sua voz interior para saber aquilo que te dá prazer ao fazer. Porque ao fazer o que te dá prazer você tenderá a faz bem feito; e vice-versa. Na verdade é você estar conectado. E no fundo eu percebi que o que me animava mais, embora eu tenha entrado em banco, porque eu gostava da área financeira, eu percebi que com o passar do tempo eu gosto mesmo é de gente, e de lidar com gente. Esse é o fascinante desse mundo, né. Eu escrevi um artigo uma vez na Folha de São Paulo que me marcou muito no final, que dizia o seguinte: "Eu, como executivo, estou frustrado." Essa era a brincadeira: "Porque, ao longo da minha carreira, eu tentei contratar profissionais e nunca consegui. Sempre veio uma pessoa junto." E é uma pessoa, não existe esse negócio de contratar profissional, é uma pessoa. E a pessoa tem motivações, tem frustrações, tem ambições, tem a sua percepção com relação ao que ela pode fazer ou o que ela é. Ela tem relações no trabalho, que podem ser conflituosas ou não, ela pode ser do espírito mais colaborador ou menos, pode ser mais competitiva. É uma pessoa, para qualquer função. Isso é fascinante, mexer com gente é muito legal, então foi esse o meu trabalho maior no setor. Fui trabalhar bastante com pessoas, com motivação, com causas e a busca de um significado que eu acho que é o que faz a diferença para uma pessoa se desenvolver. Como Peter Drucker dizia, as empresas tem que buscar aquilo que as ONGs [Organização Não Governamental] ou as empresas de voluntário descobriram, que é uma causa. As pessoas trabalhavam com muito mais motivação em empresas sem ter nenhum salário, porque elas têm uma causa com a qual elas se identificam. E por que não trazer isso para o mundo dos negócios? E trazer uma causa, que foi basicamente o que norteou essa minha participação no Banco Real. Com muita naturalidade, com pouca... Nada sentado, pensado e discutido, mas simplesmente externalizando uma coisa que eu tinha em mente e como as outras pessoas tinham. Eu, assim como todos os outros, nós somos um produto de um meio que já começava a questionar se as empresas não tinham algo a contribuir com relação à sociedade. Se questionar alguns conceitos anteriores... Não, ao invés de ser lucrativa, mas o como ela é lucrativa. Quer dizer, que pegada, que estrago ou benefício você deixa na sociedade após fazer aquilo que você tem que fazer. Então, acho que foi um processo bastante interessante. Passado esse tempo todo, buscando fazer educação financeira, buscando reforçar a questão de valores e transparência, e tantas e muitas palestras que eu dei, convite sempre de empresas, empresários, organizações, associações de classe, patronos de turma de formandos, várias vezes e com muito orgulho, vários jovens conversando, eu percebi que eu estava gostando mais da influência do que, propriamente dito, dos recursos humanos ou, propriamente dito, das finanças, então foi uma evolução. Influenciar, inclusive, na questão da relevância das pessoas no processo, influência inclusive para chamar atenção com relação a fatos de que você não contrata profissional, mas pessoas, influência com relação a destacar valores. Aí eu tinha trabalhado por um caminho, tinha estado no conselho da Abril, e a Abril,

obviamente, traz muito disso. Ela tem duas coisas fantásticas, ou três coisas fantásticas: tem um ambiente muito agradável, eu já sentia isso quando eu passei por aqui; tem uma relevância muito grande na sociedade em termos de reforço de instituições, de formação de valores, de disseminação de mensagens, de multiplicação de exemplos de referência, um papel relevante que a mídia tem na sociedade em geral, e que a Abril, em particular, tem um papel relevante, essa vocação também que a mídia tem que ter na sociedade; e a terceira coisa é que passa por uma mudança grande, quer dizer, é o mundo que está se digitalizando, são novas formas de interagir com o leitor, é mais interativo também na conversa com o leitor, vai ser cada vez mais. Obviamente essa tecnologia está começando a se disseminar, o iPad, hoje o iPhone, que todo mundo fala com muita naturalidade terá três anos, quatro anos, dois anos. A banda larga no Brasil também não está difundida. Então, isso vai abrir portas enormes para uma nova forma de relacionar, não ao invés da existente, na questão das revistas impressas, mas em adição a já existentes. Então, revistas que poderão ser no papel, poderão ser no iPad, poderão ser mais interativas, com mais comentários, com mais colaboração, com disseminação em redes sociais. Então, é um mundo fascinante, eu gosto disso, sair da minha zona de conforto, entrar para outro mundo e eu acho que tem a ideia que eu falava de me reinventar, na idade que eu tava, que é um privilégio poder fazer isso, ou, como é mais adequado no setor onde eu vim trabalhar, não é reinventar, é repaginar. Então, foi isso que eu fiz, me repaginei e estou muito satisfeito com essa escolha. Espero poder colaborar bastante, acho que vai ser muito bacana.

P/1 – E quais são seus desafios atuais aqui?

R – Olha, os desafios, tem alguns muito relevantes aqui. Falando um pouquinho das coisas que me atraíram para cá, no fundo tem um clima muito bacana, tem um desafio enorme em relação à contínua relevância do papel da imprensa, a responsabilidade que cabe numa sociedade cada vez mais dinâmica também. Enfim, com todos os problemas que um país tem e o nosso não é diferente, de como é que a imprensa pode chamar atenção para aquilo que está sendo bem feito, aquilo que poderia estar sendo mais bem feito, como é que a imprensa, a mídia pode se educar para que possa fazer essas avaliações adequadamente, a responsabilidade que lhes cabe, a apuração dos fatos. Isso é um desafio constante e uma responsabilidade muito grande; e eu espero poder contribuir na medida em que eu realmente reconheço que o país precisa de que a gente esteja eternamente, eternamente não, constantemente ressaltando a importância de valores, de fazer a coisa certa, de que não é verdade que para dar certo você precisa transigir. Acho que precisamos estar mostrando para os jovens, para todos que existem caminhos onde todos saem ganhando, que não é um jogo ganha e perde, mas é um jogo onde você pode fazer a coisa certa, ou pode dar certo fazendo a coisa certa, do jeito certo. Então, esse é um grande mote e eu acho que a gente tem um papel na imprensa, tem uma responsabilidade na imprensa de poder mostrar e destacar esse caminho para muitos que, às vezes, são mais céticos com relação a possibilidade de você se dar bem em um país, onde muitas vezes o “jeitinho” é muito valorizado. Jeitinho esse que eu acho que tem o lado legal, simpático, bonito, mas que no fundo não é assim que a gente vai construir um país, tem que ser construído de forma transparente. Então, essa é uma vertente. E a outra, obviamente, é essa questão da digitalização, que é fascinante. Como é que vai ser esse mundo? Como é que vai ser daqui cinco anos? Quer dizer, há cinco anos, se eu perguntasse sobre celulares as pessoas jamais imaginariam que existiria um iPhone hoje que faz tudo. Então, por mais que a gente queira adivinhar numa conversa que possamos ter aqui, como é que vai ser daqui cinco anos... O que um celular vai estar fazendo? Aliás, vai ser esse celular, esse aparelho mesmo? Vai ser outra coisa? Que tecnologias surgirão? E como é que isso vai impactar o nosso negócio? Então, a gente está na frente desse mundo da informação, da disseminação da informação, da interatividade, dos jovens conectados, um mundo que funciona em rede. Então, tem certamente outros lugares muito bacanas para você poder estar, nesse momento de grandes transformações num mundo de informação em geral, que talvez seja a grande mudança que estamos vivendo atualmente. Mas esse é certamente um dos lugares legais para se estar nesse momento em que as coisas estão se transformando dessa maneira. É fascinante, vai mudar, tem mudado bastante, os jovens são hiper conectados, fazem três, quatro coisas ao mesmo tempo, então é interessante. Como é que vai ser esse mundo lá para frente? O que isso vai nos impactar? Como é que a gente vai poder continuar tendo jovens que estejam educados, que saibam das coisas relevantes, que participem, que se mobilizem e que sejam protagonistas da sociedade? Quer dizer, não é um jovem passivo, mas um jovem que participa cada vez mais. Eu gosto de uma frase que uso bastante até para marcar. Eu brinco que eu não sei se eu sou repetitivo ou incoerente, mas em todo caso eu repito, porque eu acho que ajuda a fazer o ponto; e uma delas, eu digo que: “Se a minha geração não foi capaz de deixar um mundo melhor para os nossos filhos, certamente terá deixado filhos melhores para o nosso mundo.” Esses filhos são mais críticos, são mais conscientes, entendem a questão desde o meio-ambiente até a questão de transparência, a questão da educação de uma forma que na minha geração não se falava tanto quanto se fala hoje. Então, eu sou muito otimista em relação a isso e acho que a gente pode estar, tem que estar conectado com esse mundo que os jovens estão construindo, a gente quer fazer parte dele.

P/1 – Certo. Aproveitando esse mote de futuro e das novas tecnologias: como é que você imagina que vão estar as atividades bancárias nesse meio tempo? Como é que você imagina que isso vai se transformar?

R – Olha, vamos falar como na mídia aqui. A gente centra muito em torno da questão do conteúdo, a gente fala: “O que importa é o conteúdo.” Ou seja, a informação, o trabalho que foi feito na apuração da informação, ela vai ser mais interativa, mas deixa eu me ater, sem voar muito, que é o conteúdo, que é a grande âncora da questão da mídia e depois os meios podem variar. Eu vou trazer isso para banco agora. O banco, assim como cada agente econômico desempenha um papel na sociedade, plantando trigo, ou construindo portos, ou servindo num restaurante, o banco faz três coisas: o banco protege e rentabiliza poupança; o banco financia consumo e investimento, e banco presta serviço de pagamento e recebimento. Eu sempre brinco que, com boa vontade, a gente encaixa tudo aqui. Deve ter alguma coisinha a mais, mas são essas funções, é isso que a sociedade precisa e vai continuar precisando disso sempre. A questão agora é quais serão os meios que serão utilizados para que isso aconteça. Então, de repente, não vai ter mais ATM [Automated Teller Machine]? Não sei, pode ser que sim, pode ser que não; de repente vai ser tudo feito no celular. De repente, como é que vai funcionar o crédito? Você vai ter que ir lá e assinar um papel ou será que vai ser dado por telefone? Ou vai ser creditado na conta? Ou você vai mandar alguma mensagem de SMS [Short Message Service]? Não sei, outra tecnologia surgirá, mas jamais... Eu não consigo ver no momento que esses serviços venham a ser desnecessários, eles são necessários para sociedade e me

parece que serão sempre. Então, eu acho que a questão dos bancos é muito mais de se acomodar, se ajustar a essa nova situação em que você tem menos relacionamento e tem mais prestação de serviço, através de equipamentos de alta eficiência; mas sempre lembrando que as pessoas, com o dinheiro, tem uma relação muito interessante. A gente entra aqui em outro campo da psicologia, as pessoas querem saber onde é que está o dinheiro. Então, sempre uma visão... Tem um tratamento personalizado, especialmente para aqueles que tem um nível de renda mais alto, deverá existir. O fato é que... O ponto central é: o conteúdo continuará necessário, talvez os meios venham a ser outros. Eu conversava outro dia com alguém no sistema de telefonia e falava da questão dos orelhões. Os mais jovens daqui a pouco nem vão saber mais o que era orelhão. O orelhão é uma grande discussão nas empresas e até hoje são obrigadas a manter orelhões, um negócio que o índice de utilização caiu brutalmente, vai desaparecer, daqui a dez anos não vamos mais falar em orelhão. Trazendo isso para mídia, trazendo para o setor financeiro, cada um faça sua fantasia, mas coisas que existem talvez não existam daqui a alguns anos. Então, é muito legal.

P/1 – Certo. Indo para uma parte de encerramento, eu queria perguntar o que você gosta de fazer nos seus momentos de lazer? Tendo um tempo livre, conseguindo desafogar do trabalho, o que você gosta de fazer?

R – Olha, eu, há muito tempo, eu gosto muito de luz, de coisas abertas, então estar ao ar livre, falando literalmente agora de um momento de lazer, eu gosto muito de ir para um sítio, para uma fazenda, para um mato. Até mais do que ir para a praia, mas gosto também muito de praia. Eu gosto de estar ao ar livre, a ideia de estar em um ambiente aberto, sem um teto me faz muito bem, me sinto recarregado das energias, literalmente, me faz muito bem. Gosto muito de andar a cavalo, gosto muito de fazer longas caminhadas, andar de bicicleta, ou seja, gosto muito de estar fora de casa. Quando eu retorno para casa, se eu tiver tempo e agora eu tenho tido mais, pois os filhos cresceram, então é uma coisa boa que vem nessa fase, eu tiro um tempo para ler coisas que eu talvez tenha separado durante a semana, ou livros que me foram recomendados, para estar constantemente me atualizando, instigado pelas mudanças. Um tema que me atrai nas leituras de livros é geralmente as grandes mudanças pelas quais estamos passando, desde a neurociência, que explica algumas coisas interessantes com relação a como a funcionamos, mas até a questão de conectividade, de interação, de que tipo de sociedade vai sendo construída em função das mudanças que estão acontecendo, ou da mudança em função do que a China representará para o mundo, que também é uma mudança relevante. Ou seja, coisas que impliquem em mudanças que estão sendo fermentadas são as coisas que me atraem na leitura. E estar ao ar livre, estar com a família, sou super ligado e procuro estar o maior tempo possível com a família. Faço sempre uma provocação aos executivos em geral que gostam de destacar, às vezes com um orgulho indevido, que: “Eu sacrifiquei minha família pelo trabalho.” Eu gosto de dizer que eu vi os meus filhos crescerem. Quer dizer, eu nunca dei uma prioridade maior ao trabalho do que a família. Eu acho que é o “e” novamente, prioridade total e eu acho que é possível compatibilizar. Procuro jantar em casa, sempre procurei jantar em casa todos os dias, na medida do possível; não consigo jantar todos os dias, mas janto bastante, dou bastante prioridade. Sábado e domingo, em particular, eu sempre, ou viajar juntos, ou eu tenho um sítio onde a gente procura ir. Criar um bom ambiente familiar, estar ao ar livre e ter tempo para uma leitura de coisas que falem sobre mudança têm sido no momento, as coisas que mais me agradam para fazer nas horas de lazer.

P/1 – Certo. Conta um pouquinho dos seus filhos. O que eles fazem atualmente? Como é que foi a experiência de ser pai, vê-los crescer, a família?

R – As coisas acontecem tão naturalmente que a gente nem valoriza tanto. Tenho três filhos, uma filha que nasceu quando eu morava... Nasceu nos Estados Unidos, quando eu trabalhava na Nestlé. A segunda nasceu enquanto eu morava na Suíça, mas nasceu aqui no Brasil. E um filho que nasceu aqui no Brasil. Estão agora grandes, com 29, 27 e 25, todos estão cuidando da vida. A filha mais velha estudou Direito e está nos Estados Unidos fazendo pós-graduação agora, em Berkeley; a menina do meio trabalha em uma agência de publicidade; o menino trabalha em um fundo de investimento. Acho que estão super bem, como os jovens de hoje não saem de casa tão cedo, então estão todos em casa, salvo a que mora nos Estados Unidos. Mas é muito gostoso estar com todos próximos. Eu acho muito interessante, minha mulher fala muito nisso, que os filhos também nos mantêm jovens, nos fazem ouvir outro tipo de música, ver outro tipo de programa, entender que os restaurantes não são mais aqueles, que o horário de programação não é mais aquele, que o vocabulário não é mais aquele. Acho que é um constante rejuvenescimento. Certamente num momento oportuno, com netos também, você tem essa oportunidade de estar se reciclando. Eu acho que eu tenho medo, você vê por tudo que falamos aqui, eu tenho medo um pouco de você, inercialmente, ficar numa vida sem inovação, sem se reinventar, sem se atualizar. Eu estou percebendo, ao falar isso agora, quantas vezes eu valorizei essa questão da mudança e de você estar exposto a novas ideias. Então, eu acho que é muito interessante, acho que a gente se complementa bastante nesse sentido, cada um tem sua personalidade na família, mas juntos a gente tem essa visão clara de que é muito importante a família como uma referência, como uma base para todos nós.

P/1 – Certo. Então, com essa fala sobre a família e com um pouco do que você contou sobre a sua trajetória da sua carreira, quais foram os seus maiores aprendizados nesse percurso, nessa sua trajetória de vida? Fora essa vontade e necessidade de reinvenção.

R – Olha, foram vários, mas se tiver que destacar um ou outro aqui, eu acho que inteligência emocional é fundamental para gente saber lidar com as pessoas. E não saber de uma forma maquiavélica, mas eu acho que a naturalidade com que eu respeito as pessoas, com que... As pessoas, no fundo, querem respeito, querem acolhimento, querem atenção, e eu tenho isso com muita naturalidade dentro de mim, fazer isso. Eu acho que para mim ficou essa lição de que o melhor caminho não é necessariamente a linha reta entre dois pontos, mas que existem formas de você fazer as coisas onde você consegue agregar, fazer com que haja convergência; ou, se houver divergência, que fique claro. Então, eu acho que saber lidar com as pessoas e saber estimular as pessoas com visões, entender o que desperta naquela pessoa o interesse para com a vida ou pelo trabalho, ou alguma coisa, eu acho que é uma lição que me marcou muito. Não adianta você querer fazer de uma forma autoritária, porque as pessoas são

cada vez mais educadas, cada vez mais preparadas e querem entender porque estão fazendo, o que estão fazendo. Eu acho que para mim ficou a lição de sempre procurar entender a motivação das pessoas, dar atenção e entender como é que você conecta aquela pessoa com um projeto que você entenda ser relevante, o que é a motivação para aquela pessoa. Essa capacidade de interagir, para mim, foi uma grande lição, quer dizer, eu descobri uma capacidade dentro de mim que eu desconhecia e que com o passar do tempo foi fazendo a diferença, de ir buscar, mas com muita naturalidade, não é um negócio que eu busquei. Aprendi também que a gente deve ser do jeito... Acho que é uma coisa importante, outra lição que eu aprendi durante todo esse tempo, a ideia de você ser como você é. Uma vez, ao longo da história, uma pessoa falou: "Ah, o seu estilo gerencial é A, B, C. Você precisava arredondar para D, E, tal." Eu disse: "Olha, a gente se comporta do que jeito que a gente é, a gente externaliza o que é. Então, não me peça para me comportar de outra maneira, porque eu não sei. Eu precisaria mudar lá dentro de mim." Daí caiu uma ficha importante e nós já fizemos um pouco de brincadeira sobre isso antes dessa gravação, se você me permite, de que eu não sou ator. Ator, realmente eu entendo a capacidade, como eu passei a valorizar ator, que são pessoas que se comportam da maneira que você pedir a elas. Seja mau, seja bom, seja rude, seja afável e elas fazem, fantástico. Eu não sou ator, eu só (externalizar?) o que eu sou, um ser humano normal. Então, eu acho que as pessoas tem que ter esse autoconhecimento e a valorização daqueles pontos que são relevantes na sua personalidade e que podem te ajudar a ir, sejam eles quais forem, mas não tente ser o que você não é. Faça o melhor daquilo que você é.

P/1 – Certo. Só uma perguntinha para encerrar: o que você acha dessa iniciativa do banco de procurar a sua identidade através da história de vida dos seus colaboradores, dos diferentes colaboradores? E como é que foi pra você essa experiência de, em duas etapas, contar um pouco dessa trajetória para gente?

R – Olha, eu acho super relevante. Eu vejo muitos jovens, mesmo meus filhos também, sempre na busca do que é um caminho, do que é outro: "Não sei o que fazer, não sei. Estou perdido." Todos nós estamos perdidos, eu também não sei exatamente o que fazer. Eu acho que eu dei muita sorte na vida também, de estar conectado e ter feito uma leitura adequada no momento de algumas decisões importantes. Mas eu acho que tem que passar para todo mundo a ideia de que existe muita insegurança, tem livros maravilhosos sobre isso, um chama Os acasos da vida. Acho que é bom, se não ler o livro, pelo menos refletir sobre o título do livro, que já fala muito. A vida é cheia de acasos, então, ouvir um pouco das experiências de como é que as pessoas lidam com essa incerteza, com essa insegurança, como é que se constrói, mas qual é o norte que, na verdade acabou por balizar as decisões, sem que você tivesse até isso muito claro. Você precisa de um norte. Se não tiver um norte, seja valores, seja ambição: "Eu quero ser presidente." Ou: "Eu quero ir o mais longe quanto possível, dado os valores que tenho." Que foi, mais ou menos, o que me deu como referência: "Quero trabalhar com transparência." Ou: "Não quero, é assim mesmo." "Quero correr uma maratona." Ou: "Quero correr cem metros." Cada um define, mas acho importante você saber. É difícil você saber o que fazer da vida, acho que esperar muita segurança na hora das decisões que se tem que tomar é uma expectativa quase que indevida, você tem que saber lidar com insegurança e acreditar um pouco na sua intuição, que nada mais é do que a voz interior que fala um pouco sobre o que você é. Está no seu inconsciente e se você se conectar com isso faz muita diferença. É interessante que, ao falar, e essa é uma experiência interessante para terminar aqui, a gente coloca algumas ideias em ordem que não necessariamente estavam ordenadas antes de você falar. Um texto que eu estava lendo recentemente, muito interessante, dizia o seguinte, de um livro chamado Incógnito: "Como posso saber o que penso antes de ouvir o que digo?" Então é isso, ao falar a gente percebe que existe um encadeamento entre as coisas que você, muitas vezes, não tem condição e tempo de ordená-los. Acho que essa experiência para mim foi muito boa também, porque deu para mim ordenar uma série de coisas que, certamente estavam na minha cabeça, mas que eu não tinha colocado de uma forma mais organizada.

P/1 – Tá certo. Então a gente, em nome do Museu e também da equipe de marca, marketing, comunicação e interatividade do Santander, agradece a sua entrevista.

R – Muito obrigado pela atenção e pela oportunidade.

--- FIM DA ENTREVISTA ---

Dúvidas

Externalizar