

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL (CPDOC)

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser textual, com indicação de fonte conforme abaixo.

ARAÚJO, Hélio da Rocha. *Hélio da Rocha Araújo (depoimento, 1997)*. Rio de Janeiro, CPDOC/FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS, 1997. 54 p. dat.

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre CPDOC/FGV e FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

HÉLIO DA ROCHA ARAÚJO
(depoimento, 1997)

Ficha Técnica

tipo de entrevista: temática

entrevistador(es): Maria Antonieta Parahyba Leopoldi; Teresa Cristina Novaes Marques

levantamento de dados: Maria Antonieta Parahyba Leopoldi

pesquisa e elaboração do roteiro: Maria Antonieta Parahyba Leopoldi

sumário: Teresa Cristina Novaes Marques

conferência da transcrição: Teresa Cristina Novaes Marques

copidesque: Leda Maria Marques Soares

técnico de gravação: Clodomir Oliveira Gomes

local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil

data: 18/02/1997 a 21/02/1997

duração: 4h 10min

fitas cassete: 05

páginas: 54

Entrevista realizada no contexto do projeto "A Atividade de Seguros no Brasil", desenvolvido entre 1996 e 1998, na vigência do convênio entre o CPDOC-FGV e a Funenseg. O projeto resultou no livro "Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil".

As sessões gravadas foram precedidas por uma entrevista preliminar, bem como pelo envio de um roteiro ao depoente.

temas: Bancos Comerciais, Hélio da Rocha Araújo, Instituto de Resseguros do Brasil, Segunda Guerra Mundial (1939-1945), Seguros.

Sumário

1ª Entrevista:

Formação escolar no Colégio Anglo-Americano e o aprendizado da língua inglesa; o convívio com crianças norte-americanas; o ingresso na Phoenix Assurance, em 1935, como auxiliar do gerente geral para o Brasil, Geoffrey Andrews; a importância de Andrews na sua formação pessoal e profissional; a preocupação, dentro da Phoenix, com o crescente nacionalismo dos anos 30; a identidade de imigrante; o reconhecimento da sua atuação na Phoenix, no Brasil, pelos superiores, em Londres; a compra da Phoenix por um grupo norte-americano nos anos 70; o surgimento e desenvolvimento de uma firma brasileira corretora de resseguros ao final dos anos 70; o convite para integrar a diretoria do IRB, em 1985, as dificuldades encontradas com o legado das administrações anteriores, especialmente a United Americas, em Nova York; os problemas gerenciais advindos da compra da Phoenix pela empresa norte-americana.

A trajetória profissional na Phoenix, entre 1935 e 1978; a transformação da Phoenix Assurance em empresa brasileira, a Phoenix Brasileira - Companhia de Seguros Gerais, em 1967, as razões para tal mudança; a representação das empresas estrangeiras no Conselho Técnico do IRB; a concepção do Conselho Técnico do IRB por João Carlos Vital, a importância de técnicos, como Carlos Metz, na estruturação do IRB; o papel do Fire Offices Committee na regulamentação das atividades de seguro e resseguro na Inglaterra e nos mercados externos em que as companhias inglesas atuavam; a edição da primeira tarifa incêndio oficial no Brasil, em 1928; a Federação de Seguradores Terrestres, denominação conferida à reunião de seguradores estrangeiros no Rio de Janeiro; a medida adotada por Vital de oferecer retrocessão de resseguros a companhias estrangeiras estabelecidas no Brasil; a Lei de Remessas de Lucros, em 1962, e as seguradoras estrangeiras: a necessidade de comprovar o ingresso de capital e as dificuldades encontradas para realizar tal empreendimento; as razões do sucesso do IRB, por força da política adotada por João Carlos Vital de atrair técnicos oriundos de empresas privadas, algumas das quais estrangeiras; o papel de Carlos Metz na estruturação do IRB.

O processo de intervenção do governo em empresas estrangeiras durante a II Guerra Mundial; a intervenção na Generali e o papel de André Migliorelli na preservação do patrimônio da empresa; a intervenção na Adriática e na Internacional; a questão da subsidiária da Adriática, que não retornou aos seus acionistas originais, uma vez cessada a intervenção da guerra; os anos 40 como um momento de expansão das seguradoras nacionais; como operava a Phoenix antes das medidas nacionalizantes do mercado brasileiro; as mudanças introduzidas na Phoenix com o advento do IRB; o papel do resseguro na equalização da carteira de riscos de uma seguradora; o papel das tecnologias de informação no resseguro; o papel do IRB diante das seguradoras nacionais, ao tomar para si a administração da informação do resseguro; a proposta de reestruturação do IRB, transferindo a sede para o Teleporto; a distribuição das coberturas de seguros na Phoenix: basicamente transporte marítimo e incêndio; a cobertura do transporte marítimo do café; as exportações de café, na modalidade FOB, têm o seguro contratado no exterior; o seguro do café em seu trajeto até o porto.

A excelência técnica da Companhia Internacional e da Sul América; razões pelas quais a Sul América se manteve na dianteira do mercado por um século, e a importância de Antônio Larragoiti; a associação imediata entre o nome Sul América e o seguro no Brasil; as estratégias de massificação do mercado entre as grandes seguradoras brasileiras; impacto do crescimento inflacionário dos anos 50 sobre as empresas estrangeiras; a cobertura dos riscos do algodão nesse período e a questão das fraudes no seguro; o controle das fraudes como razão para o IRB assumir a liquidação de sinistros.

2ª Entrevista:

Medidas adotadas pelos governos militares em relação ao mercado de seguros; panorama da situação do mercado por volta de 1964 e as dificuldades trazidas pelo sistema de cobrança dos prêmios de seguro; a importância da medida de cobrança bancária na preservação da solvência

do sistema, inclusive do IRB; a recepção, no meio segurador, ao Decreto-Lei nº 73; o surgimento da Phoenix Brasileira em substituição à Phoenix Assurance: uma mudança no estatuto jurídico; os ramos de seguros cobertos pela Phoenix: basicamente os elementares, uma vez que o ramo vida era interdito às seguradoras estrangeiras; o crescimento da economia brasileira e o afrouxamento dos laços entre as seguradoras estrangeiras e as indústrias multinacionais, levando as primeiras a buscar negócios diretamente no mercado; a estatização dos seguros de acidentes do trabalho; o número restrito de empresas que operavam com essa modalidade quando da estatização; o papel dos seguros de automóveis no reerguimento do mercado; os seguros de automóveis levando à massificação dos seguros e à adoção de novas políticas de comercialização; a política de fusões implementada no início da década de 70; o ingresso dos bancos no mercado de seguros; a comercialização, hoje, dos seguros nos bancos; a venda de seguros em agências bancárias e o controle dos riscos assumidos; a preservação da identidade da Sul América como seguradora, em mercado muito dominado por bancos.

O período de José Lopes de Oliveira no IRB; a abertura da sucursal do IRB em Londres; a operação em Londres; o momento econômico internacional que presidiu o ingresso do IRB no mercado londrino; a formação de um grupo de seguradoras brasileiras, o Gesb, para aceitar resseguros do exterior; o legado negativo, para as empresas privadas e para o IRB, da política de aceitação de resseguros do exterior; questões técnicas que envolvem a aceitação de resseguros; o ingresso de Albrecht na presidência do IRB e a suspensão dos negócios em Londres; o pensamento de José Lopes ao levar o IRB para o mercado internacional; a decisão da abertura da subsidiária United Americas, em Nova York, em 1978; a composição acionária da United Americas e a presença, no corpo de diretores da empresa, de nomes de destaque no cenário financeiro internacional; a diferença da operação em Londres e em Nova York; o papel da superintendência de seguros norte-americana no controle estrito das operações da United Americas; a declaração de insolvência em 1985; a estratégia adotada para salvar a United Americas da liquidação; as inovações introduzidas por Jorge Hilário Gouvêa Vieira na gestão do IRB; o peso do passivo de operações em Londres; o desmonte do sistema operacional da United Americas, primeiro, pelo afastamento da empresa gestora, e, segundo, pela mudança na forma de atuar, passando a funcionar como um broker de resseguros; a negociação com seguradoras norte-americanas em busca de apoio para as mudanças na United Americas; a oposição dos acionistas alemães; a situação da United Americas na presidência de Ronaldo Vale Simões no IRB; o governo Collor e a decisão de vender a United Americas; o ingresso de José Américo Péon de Sá na presidência do IRB, em 1992, retomando a questão da United Americas; a situação da United Americas no presente momento.

Balanço das duas últimas décadas no setor de seguros; o acerto da política de avanço do IRB no mercado internacional, e os erros operacionais; o ingresso de seguradoras estrangeiras no Brasil mediante de associações com nacionais.

1ª Entrevista: 18.2.1997

M.L. - Estamos começando a primeira entrevista com o dr. Hélio Araújo, no dia 18 de fevereiro de 1997. Dr. Hélio Araújo tem toda uma trajetória no setor de seguros: ligado à companhia Phoenix Assurance Co. Limited, foi também diretor da Johnson & Higgins, teve uma presença na direção internacional do IRB, nos anos 80, e é hoje consultor da Sul América. Dr. Hélio, conte-nos sobre as suas origens, como o senhor chega à Phoenix...

H.A. - Bom, a primeira coisa é que eu fui educado no Colégio Anglo-Americano, que naquela época se chamava British American School...

M.L. - No Rio de Janeiro.

H.A. - No Rio de Janeiro. E não só o nome era inglês, as diretoras eram inglesas. E dava uma formação muito boa, produziu muitos embaixadores. Desenvolvia-se muito o estudo de línguas. Tanto assim que foram meus contemporâneos os Eulálio do Nascimento e Silva, e eu acho que o Celso, se não me engano, chegou a embaixador. Então, saí daí para começar a minha vida profissional em 1935, praticamente como *boy* da firma Davidson Pullen & Co., representante da tradicional seguradora inglesa Phoenix Assurance, fundada em 1782 e que, após completar mais de 200 anos, foi incorporada ao grupo Royal Sun Alliance em 1984.

Quanto à minha pessoa, sou filho único de pais portugueses. Meu pai era próspero comerciante e, como herdeiro presuntivo, eu deveria continuar com o negócio, o que, todavia, não aconteceu, acredito, pelos efeitos da crise ao final dos anos 20. As dificuldades levaram meu pai a passar o negócio. Incentivado por minha mãe, fui procurar emprego e entrei em seguros por um anúncio no *Jornal do Commercio*. Já, então, tinha amplo domínio da língua inglesa.

E aqui cabe uma referência a um fato marcante da minha vida, com reflexos duradouros, e que plasmaram toda a minha personalidade na época de ouro da adolescência. Morávamos em casa de grande terreno em Copacabana que, para minha sorte, tinha como vizinhos um corredor de casas alugadas por oficiais da Missão Naval Norte-Americana. Fiz estreita amizade com os filhos dos oficiais, que nada falavam de português. No colégio, tinha aula de inglês diariamente, o que me proporcionou um rápido desenvolvimento daquela língua, embora em termos infantis. A integração foi total e sumamente atraente, pois brincávamos com brinquedos importados ainda desconhecidos no Brasil. Sempre gostei muito de ler e, como tinha acesso fácil às publicações que a Missão Naval recebia, senti-me quase como um dos meus colegas americanos, como se estivéssemos morando em pequenas cidades dos Estados Unidos. Muitas vezes fui à feira servindo de intérprete para as mães americanas.

Portanto, quando comecei a trabalhar em companhia de seguros inglesa, tudo isso me ajudou muito a progredir. Embora naquele tempo as coisas levassem mais tempo para acontecer, ao final dos anos 40 já tinha alcançado um nível parecido com subgerente. Éramos só cinco. No início dos anos 50, o inglês, nosso chefe e fundador da Phoenix no Brasil, voltou à Inglaterra.

M.L. - O senhor poderia falar um pouco sobre esse inglês? O nome dele, suas características.

H.A. - Esse inglês era uma figura especial, porque o que normalmente acontece é que os ingleses, os franceses e todos os estrangeiros que vinham tomar conta das companhias

de seguro tinham dificuldade com o português. Quando cheguei na Phoenix, o que me causou certo impacto foi que o inglês, que estava aqui há cerca de seis anos, falava perfeitamente o português e ditava até cartas em português; tinha um domínio total da língua. Soube, depois, que falava não só, naturalmente, o inglês, mas o alemão e o francês. Esse homem excepcional tinha sido aviador da RAF na I Guerra, foi abatido, caiu numa praia da Bélgica, foi aprisionado pelos alemães, passou dois anos preso, como prisioneiro da Alemanha, e aproveitou para aprender alemão, o qual falava e escrevia perfeitamente. Então tratou-se de uma figura, de fato... Tive um chefe, de fato, muito excepcional.

M.L. - Vamos falar um pouquinho mais dele. Foi uma pessoa que marcou muito o senhor, até como um pai.

H.A. - Marcou muito porque... ele me ensinou de tudo. Naquele tempo, não havia IRB, o resseguro, nós mesmos tínhamos que providenciar, e ele fazia parte das comissões técnicas que depois me passavam todos os ensinamentos. Foi praticamente o meu segundo pai, uma figura que eu respeito. Faleceu já há bastante tempo. Me marcou muito.

M.L. - Ele tinha uma percepção, pelo que senhor nos contou anteriormente, muito sensível do que estava acontecendo na conjuntura brasileira.

H.A. - Ah, sim! Tinha uma percepção muito boa. E muito organizado, como todo inglês... Quando cheguei lá, já encontrei – deve ter sido aberta naquela época – uma pasta dentro do nosso arquivo que tinha o título: Nacionalização. Então, já se preocupavam com essa questão. Mas, dada a sua personalidade e integração no Brasil, ele não se alarmava muito, não era um desses sumamente preocupados, aquilo não lhe dava uma preocupação maior do que apenas um dos problemas do dia-a-dia, e aceitava, como aceitou, depois, a vinda do IRB, o aparecimento do IRB, a integração num sistema novo.

Tudo isso foi feito com a maior naturalidade, entendo eu, pela personalidade que descrevi, como uma pessoa de espírito aberto e que viveu a guerra, com outros povos, com outros sacrifícios. Então, ele compreendeu as mudanças, o que estava acontecendo dentro do Brasil, e as aceitou. Não vou dizer que achava melhor, naturalmente, o resseguro ser colocado na matriz, como era na época, mas ele aceitou tudo com naturalidade, o que me ajudou muito, porque vivíamos num ambiente de muito entendimento, aceitando as coisas do dia-a-dia como elas apareciam. Esta foi uma fase marcante de adaptação.

M.L. - Eu gostaria de voltar atrás um pouquinho: queria que o senhor falasse desse sangue imigrante de que o senhor se orgulha e que, inclusive, o ajuda na sua vida toda – essa identidade com o imigrante é muito forte no senhor –, e que o senhor ligasse isso com um certo espírito comercial que o seu pai lhe inculcou.

H.A. - Todo esse meu passado, esse sangue que recebi dos meus pais e dos meus avós, que eu chamo de sangue de imigrante, e me lembro várias vezes, até hoje, penso que me ajudou a ser sobretudo realista e a cuidar muito do futuro – fazer com que o comportamento de hoje se dirija para alguma coisa no futuro, não ficar perdido, sem saber para que destino seguir. Acho que isso é uma visão do imigrante. O imigrante vem com objetivos já mais ou menos claros; pode não saber exatamente o que vai fazer, mas já tem o que os ingleses chamam de *drive*, já tem aquela noção de objetivo, de alguma maneira. Pode não ser claro, um pouco obscuro, dependendo da situação, mas tem um direcionamento que vem de dentro dele.

E talvez essa tenha sido uma das razões por que eu subi, acho, muito rapidamente: por recomendação dos agentes gerais da Davidson Pullen, fui indicado para ser o gerente, naturalmente sob a tutela daqueles gerentes gerais, logo que o meu chefe inglês, o Geoffrey Andrews, voltou à Inglaterra. Então, pelo fato de eu ter sido um assistente, um auxiliar bastante bom, bem direcionado, fui recomendado para os ingleses, porque a sede da Phoenix estava na Inglaterra. O representante no Brasil era a Davidson Pullen, que não fazia nada, mas era uma espécie de procurador. Naquele tempo, essa operação era comum a quase todas as inglesas e até francesas, alemãs etc.

O resultado disso tudo foi que, ao final de 1953, fui convidado a visitar a matriz, em Londres, já então gerente para o Brasil. Já tinha chegado lá. Eu tinha começado em 1935 e, em 18 anos, já estava na testa do negócio. Cumpre dizer que esta foi a minha primeira visita a um país estrangeiro. Eu tinha aprendido o inglês, de uma maneira total, sem visitar, sem viver em país estrangeiro. Muita gente, ao longo da minha vida, pensava que eu era filho de embaixador, pelo fato de eu dominar línguas. Mas não era nada disso.

A impressão que dei em Londres acho que foi boa, apesar do meu nome brasileiro. Isso era um complicador. O sobrenome Araújo, a cada lugar que eu ia, de um lado para outro, mudava, passava para Aranzo, para Arajo, Araxó. Foi um dos atrasos. Se eu soubesse que ia ter esse tipo de vida, teria pedido a meu pai para me arranjar um outro nome. Mas, enfim, fomos em frente. Passado algum tempo e ao final da minha visita à matriz – coisa muito importante, sentimento de conquista e realização –, fui convidado para uma entrevista com o diretor gerente, o número um.

M.L. - Em Londres?

H.A. - Em Londres. O famoso *sir* Edward Ferguson. *Sir* Edward Ferguson era uma figura muito especial. Era inclusive amigo, naquela época, de ninguém menos do que Rodrigo de Médicis, vice-presidente do IRB, que o chamava pelo nome curto de Fergy, o mesmo nome da princesa, que hoje está separada. Era uma figura de grande prestígio no mercado inglês e, na ocasião, era *chairman* da British Insurance Association, equivalente à nossa Fenaseg.

Essa memorável entrevista constituiu fato marcante na minha vida. Ao final da entrevista, com voz pausada, como convém a um inglês, disse Ferguson: “Normalmente, as companhias francesas no exterior têm franceses no comando das operações, as inglesas só têm ingleses, porém, você, um brasileiro, à frente da nossa companhia no Brasil... eu lhe dou as minhas congratulações.” É difícil explicar o que representaram essas palavras de incentivo, de coroamento de um esforço bastante grande, para um rapaz ainda relativamente jovem.

Daí para a frente, o jeito brasileiro e as tradições inglesas se juntaram. E a Phoenix Assurance começou a progredir, tendo, em 1965, se transformado na Phoenix Brasileira, da qual passei a ser o diretor gerente. O importante para o sucesso desse empreendimento é o que eu disse antes, a associação entre as tradições inglesas, técnicas inglesas, preceitos da atividade seguradora inglesa, que é uma das mais importantes do mundo, com o jeito brasileiro – ser operado por um brasileiro que, ao mesmo tempo, conhecia o outro lado da moeda profundamente. Então, três anos mais tarde, com a associação, em nível mundial, com um grande grupo americano, o Continental Corporation, o desenvolvimento dos negócios das multinacionais norte-americanas foi rápido e acentuado. Eram os anos 70, anos de *boom* no Brasil. A minha identidade com os novos sócios americanos foi total, e consegui fazer amigos de alto nível, que muito me ajudaram...

M.L. - E o senhor continuou à frente da companhia todo esse tempo?

H.A. - Ah, sim. E ainda maior, porque agora ela não só era inglesa, como americana também. O negócio cresceu de uma maneira imensa – você já pensou? – em etapas posteriores e ao tempo do IRB. Essa minha ligação com os americanos, que começou dentro da Phoenix, mais tarde foi muito útil, porque, quando entrei no IRB, eu tive esse problema da United Americas, e eles me ajudaram, me deram muito apoio. Você sabe, ter do seu lado uma das maiores companhias americanas para lutar e ajudar a resolver problemas, a vida fica mais fácil... ou menos difícil.

Ao final daquela década, prestes a completar 60 anos, veio a notícia de que eu deveria me aposentar. E o tempo passou rápido. Passei o bastão de comando a um inglês, e a companhia voltava ao modelo padrão das multinacionais, quer dizer, inglês com inglês, francês com francês e americano com americano. Não queria nem podia parar...

M.L. - Isso foi em que ano?

H.A. - Em 1978. Foi quando eu fui para a Campello. Não queria nem poderia parar de trabalhar. Recebi propostas interessantes de outras seguradoras e corretoras, porém, os diretores da Phoenix não concordavam, por questões de conflitos de interesses. Felizmente, Luís Eduardo Campello, da Eluma, na época associado à Johnson & Higgins, teve a idéia de criar uma corretora brasileira de resseguros, com sede em Londres, escritórios em Nova Iorque e Rio de Janeiro. José Lopes de Oliveira, então presidente do IRB, apoiou a idéia, e aí surgiu a Campello Willcox & Arnold Reinsurance Brokers. A essa altura, não tive mais dúvida e, de Nova Iorque, onde me encontrava, passei um telegrama para o diretor da Phoenix, em Londres, dizendo que havia aceito, por não achar resseguro conflitante. Aí entrei no resseguro. Passei, assim, de segurador a corretor de resseguros, o que durou até meados de 1982, quando percebi que não estávamos recebendo bastantes negócios do IRB e que a corretora brasileira não tinha chance de sobreviver.

Vejam aí que essa idéia de corretora brasileira de resseguros era uma novidade, era uma coisa nunca pensada antes. Hoje, rendo homenagem ao Luís Eduardo, por essa idéia que, infelizmente, não vingou.

M.L. - E não vingou, não pela originalidade da empresa, mas...

H.A. - ... Porque o IRB não viu nisso o mesmo nacionalismo, a mesma idéia de brasilidade... e não nos alimentou o suficiente para a sobrevivência.

M.L. - Quer dizer, o IRB pós-José Lopes de Oliveira, porque durante o período José Lopes a empresa teve apoio.

H.A. - Sim. O José Lopes ajudou! O José Lopes foi um dos padrinhos. Ah, ela ia muito bem! Mas o que veio depois não teve o mesmo sentimento de brasilidade, porque, como disse, fica difícil sem essa visão de que a gente deve apoiar o que é brasileiro. Então, a essa altura, Johnson & Higgins encampou o que restou, o que tínhamos – estávamos morrendo de inanição –, e passei, então, a diretor daquela corretora...

M.L. - A Johnson & Higgins comprou a Campello?

H.A. - Não. Comprar... não tinha nada para comprar, era um esqueleto. Estava nas últimas, não é? Não recebia negócios, não tinha... A idéia não foi compreendida. Bom, em 1985...

M.L. - ... O senhor vai para a Johnson.

H.A. - ... fui para a Johnson. Estava lá...

M.L. - ... Fazendo a mesma atividade: corretor de resseguros.

H.A. - É, fazia de tudo. Aí fazia de tudo, mas, especialmente, resseguro. E casos complicados. Quando a Johnson tinha as situações complicadas, que precisavam de um certo conhecimento, um certo sentimento brasileiro... Porque há certas coisas que você tem que botar um pé em cada lado, tem que botar o pé no lado dos americanos, no exterior, e, ao mesmo tempo, transportar aquilo para o ambiente brasileiro. Como vai funcionar? Há uma forma de se adaptar. E somente uma pessoa que tinha a vivência nos dois campos podia fazer isso melhor.

M.L. - E na Johnson & Higgins, o senhor continua em Londres?

H.A. - Não. No Rio de Janeiro, somente.

M.L. - O senhor volta para o Rio.

H.A. - É, voltei. Uma vez que a Campello acabou como corretora de resseguro, eu deixei de ser diretor em Londres, passei para cá, fiquei aqui com a Johnson & Higgins. E estava lá. Então, com a redemocratização do país, e tendo Tancredo Neves indicado José Hilário Gouveia Vieira para presidente do IRB, esse bom amigo me convidou para ajudá-lo na Diretoria de Operações Internacionais, para a qual, curiosamente, fui nomeado por dois presidentes: primeiro, por Tancredo Neves, cujo decreto, acredito, não chegou a ser datado, e depois, outro decreto assinado por Sarney – por gentileza do então ministro da Casa Civil, toda a diretoria recebeu cópia do decreto assinado por Tancredo Neves; o original acha-se no Memorial São João del Rey.

Foi um período de dois anos e meio bastante trabalhoso, preocupante, mas também gratificante, por poder ter tido a oportunidade de contribuir para o engrandecimento da instituição IRB, do mercado brasileiro e do país. Relatar essa fase precisaria de todo um livro, porque as experiências foram muitas. A reestruturação da United Americas talvez tenha sido o problema mais crucial na área internacional. Com as operações paralisadas, estava em estado de insolvência e pressionada pela Susep americana. Esta situação exigiu-me medidas heróicas e complicadas. Até hoje alguns põem em dúvida se foram, de fato, as mais acertadas. Há elementos no mercado que acharam que as medidas que foram tomadas na época não eram as mais certas. Mas, enfim... Eu reproduzo aqui umas palavras que ouvi de um advogado importante no fórum brasileiro: é preciso ver o quadro com a agudez em que ele se apresenta naquele determinado momento. Não adianta julgar, com a visão de hoje, uma coisa como ela estava naquela época. Como o quadro estava? O que, de fato, era preciso fazer?

Então, isso sucedeu, entendo que foram medidas bastante boas, bem-sucedidas, ao final. E, saindo do IRB, ao final de agosto de 1987, assumi a vice-presidência da Intercontinental Seguradora, sucessora da Phoenix Brasileira, tendo dado, assim, a volta por cima... ou por fora, como quiserem. Dei essa volta toda para acabar vice-presidente da companhia em que eu tinha me originado.

M.L. - O senhor chama a Intercontinental Seguradora de sucessora porque ela comprou a Phoenix?

H.A. - É. Isso tem uma história. A Phoenix Brasileira já tinha 20% do capital nas mãos dos americanos. E os americanos, então, acharam que o Brasil era um mercado tão bom – e continua sendo – que resolveram comprar o resto. Compraram os outros 80%. No momento que eles compraram, disseram: “Não queremos mais o nome...” Aliás, nem a Phoenix deixaria: “Se vendi tudo, não é mais minha subsidiária, o nome Phoenix tem que sair.” A idéia era pôr Continental. Mas aqui no Brasil já tinha uma Continental,

então tivemos que inventar um nome, Intercontinental, que era o mais próximo. Mas era a mesma empresa, o mesmo negócio, a mesma gente. E eu vim para ela.

M.L. - O senhor acha que aquela mudança da gestão brasileira para a gestão inglesa alterou a companhia?

H.A. - Alterou, de certo modo. Ela se complicou muito, porque, tendo um inglês na testa da empresa, e depois os americanos mandaram dois americanos para cá, eram três estrangeiros, as comunicações, os processos todos se complicaram, tínhamos muito mais burocracia... A ação executiva, a meu ver, se prejudicou.

T.M. - Criou um ambiente de certa desconfiança?

H.A. - Não se poderia dizer... Não um sentimento de desconfiança, talvez uma forma de padrão: se der errado e se não estiver num modelo padrão, quem aceitou isso assumiu um grande risco. Não sei se você entendeu. Se você entrega uma operação no Brasil, uma operação inglesa ou francesa, americana, italiana, a um italiano, a um francês ou inglês, e se der errado, começar a ter prejuízo, pelo menos seguiu o padrão normal. Agora, se tiver lá na ponta um executivo brasileiro, se der errado, os acionistas vão dizer: "Ah, mas puseram um nativo, não seguiram a norma." Não é propriamente uma desconfiança, é uma questão disciplinar, uma questão de método, está claro? É o problema com o acionista. O acionista vai dizer: "Mas vocês entregaram o meu dinheiro a um brasileiro para administrar!?"

Então isso exige que os responsáveis por essa medida assumam uma certa responsabilidade pela eficiência, pela honestidade, a lealdade do camarada que eles aceitaram para levar o negócio. Por isso é que as palavras, que eu citei antes, do Edward Ferguson, em que ele me congratulava, têm uma profundidade muito maior, porque ele assumia, naquele momento, quase que o papel de um fiador da minha gestão. Era da responsabilidade dele: se desse errado, era ele quem deveria responder aos acionistas na assembléia. Entende o verdadeiro significado?

M.L. - Ele era o *chairman* da Phoenix e era ao mesmo tempo presidente da British Insurance...

H.A. - Da British Insurance Association, que é a Fenaseg inglesa. Era um homem de grande prestígio. E de grande firmeza de idéias, porque ele fez, de fato, uma coisa fora do comum.

M.L. - Quer dizer, o seu período na Phoenix é de 1935 a 1968...

H.A. - A 1978. Subindo todos os cargos, desde *boy* até o máximo.

M.L. - O senhor foi *boy*, gerente, quando o inglês lhe passou, até chegar a... Qual era o cargo máximo no Brasil?

H.A. - O cargo máximo da companhia no Brasil, nós dávamos o nome, como muitas outras multinacionais dão também, de diretor gerente. Porque tínhamos uma diretoria, presidente, vice-presidente, mas são figuras que a gente chama de *board*, são mais um tipo de conselho, não estão no dia-a-dia da empresa, eles se reúnem uma vez por mês. Quem comanda a empresa, quem de fato administra a empresa é a figura do diretor gerente.

M.L. - E o senhor chega a essa posição em que ano?

H.A. - Chego a essa posição em 1967. Com poderes totais.

T.M. - Quer dizer, a posição que o senhor assume em 1949, gerente geral da Phoenix no Brasil...

H.A. - Essa posição estava subalterna, até certo ponto, ao representante geral. E o representante geral era essa firma, uma *trading*, uma companhia importante, acreditada inclusive no Rothschild, a Davidson Pullen. Era a Davidson Pullen que tinha as procurações. Mas não se metia, porque tinha outras coisas para fazer. Havia o Departamento de Seguros, e era a Phoenix. A Phoenix era subsidiária, assim como outras companhias eram representadas pela Wilson & Son e muitas outras. Era o padrão. Em São Paulo era do mesmo jeito. Então, havia duas figuras: o agente geral, que era o procurador, tinha as procurações, e o gerente de operações. Essa posição ficou até 1967, e depois disso tudo foi posto fora, a companhia se tornou Phoenix Brasileira, com diretoria própria, vida própria, e eu passei a ser o executivo, comandando mesmo.

M.L. - Ah! É nesse momento, quando ela se torna uma companhia brasileira, que o senhor passa à execução.

H.A. - É, sobe mais um estágio. Não fazia muita diferença. Isso aparece no papel, mas, na realidade, não é assim.

M.L. - Por que ela se transforma em companhia brasileira? É a legislação do regime militar?

H.A. - Não. Por que uma companhia estrangeira, vinda para cá em 1927, se torna companhia brasileira? Isso é uma tendência. Hoje, quase todas elas... Quase, não, todas elas são, pelo seguinte... E eu ouvi isso de um grande corretor de seguros, nosso amigo, grande produtor em São Paulo. Era um alemão, judeu alemão, imigrante para cá na época da perseguição, 1933. Um homem que fez uma carreira brilhante em seguro como corretor. E na época, nos anos 60, estava eu em São Paulo, ele virou-se para mim e disse: “Hélio, o Brasil está ficando cada vez mais brasileiro. Os meus filhos, hoje – ele tinha dois, que naquela época deviam ter 17, 18 anos –, já são muito brasileiros. Eu recomendo a você transformar a Phoenix Assurance, companhia inglesa, numa companhia brasileira, porque, daqui para a frente, para eu poder fazer negócios, os meus clientes também vão ser mais brasileiros.” Entendeu o significado disso? Achei que ele tinha razão. Eu disse: “Olhe, nós temos que, pouco a pouco, tirar essa imagem...”

[FINAL DA FITA 1-A]

H.A. - “...de companhia inglesa, de segurança inglesa, métodos brasileiros, e vamos aproveitar, temos amigos brasileiros, temos um bom entrosamento no mercado brasileiro, vamos nos tornar brasileiros.” E daí surgiu a Phoenix Brasileira – Companhia de Seguros Gerais.

M.L. - E aí houve acionistas, acionistas brasileiros...

H.A. - É, os acionistas vieram, me deram de presente 10% do capital, a Companhia Fiat Lux entrou com 20, 30%, a União Fabril, muitos amigos meus conseguiram entrar. E a Phoenix Assurance incorporou o dela lá dentro, quer dizer, ela já estava aqui, passou a receber ações, em vez de ter um negócio próprio.

M.L. - E o nome passou a ser...?

H.A. - Phoenix Brasileira – Companhia de Seguros Gerais. Esse nome fui eu mesmo que fiz. Fiz o logotipo, fiz tudo. Porque a vida é assim, você tem que tocar... Aí entra o

sangue do imigrante, que vai desde pegar mercadoria nas costas no caminhão e vender lá. Essa era a idéia.

M.L. - Colaborou para essa idéia o fato de estar tendo início um regime militar e...?

H.A. - Não. Não, não!

M.L. - O senhor não sentiu uma orientação mais nacionalista...?

H.A. - Não resta dúvida que o ambiente, partindo, como você diz, do regime militar, de todo esse nacionalismo, teve uma influência. Porque você não pode ser a exceção. Isso é mortal, a meu ver, no mercado de seguros. Você tem que ver para que lado a tendência vai, e se colocar naquele meio. Esse é, talvez, o segredo do sucesso. E então, de fato, não foi só pelo fato de um corretor dizer que seus clientes, ele, a família dele, todo mundo pensava mais como brasileiro do que no passado. Porque ele tinha uma clientela grande de judeus também imigrados. Ele disse: “Não, hoje, amanhã, os filhos desses imigrantes judeus que vieram para cá” – estamos falando de outra gente – “se tornarão brasileiros, e nós vamos ter que acompanhar essa tendência.” Eu acho que essa é uma das vantagens de ter um brasileiro à testa do negócio, porque esses fenômenos, essas situações que apareciam eram muito mais captadas, muito mais facilmente captadas e transmitidas aos acionistas do exterior. E como eles adotavam...

Eu já tinha falado nisso antes, que é um dos critérios dos ingleses, daí a sua expansão no colonialismo: “*the man on the spot knows best*”, quer dizer, “o homem no local conhece melhor”. Isso não quer dizer que seja essencialmente um brasileiro, mas eles dão uma grande força, têm grande respeito pela opinião do homem que está no local. Isso eu vi acontecer várias vezes. Decisões difíceis, decisões de investimento, novo capital, mudanças, eles aceitavam as ponderações. Não sem a gente responder às perguntas que quisessem fazer, mas o peso do voto do homem do local era muito grande. Essa é uma das características do sistema inglês, que muito me ajudou.

M.L. - E a representação da empresa estrangeira no IRB, no Conselho Técnico, como ficava?

H.A. - Essa é uma outra questão, sobre o Conselho Técnico. O João Carlos Vital, com todo o seu nacionalismo, toda a sua sagacidade, teve a grande sabedoria de trazer a experiência de outros, especialmente de Carlos Metz, que era da Internacional. Tanto que, hoje, no oitavo andar do IRB, tem um salão denominado Salão Carlos Metz. Era descendente de alemão e um homem brilhante. Foi um dos primeiros conselheiros do IRB. Foi ele que ajudou toda essa parte técnica, com muita eficiência. Uma figura sumamente brilhante, que eu conheci... Não o conheci pessoalmente, porque eu era muito insignificante para ele, um dos diretores da Internacional de Seguros, que era dos alemães.

Então, o João Carlos Vital fez isso, trouxe para o Conselho Técnico... Ele sabia que não tinha o *know-how*, não tinha a tecnologia, mas soube atrair isso. E quem ele conseguiu atrair também teve o desprendimento de aceitar a idéia de um IRB, de um resseguro nacional, de um monopólio. Porque é preciso que haja, na minha visão, os dois lados: não só a iniciativa de quem contrata, de quem vai buscar a tecnologia, mas de quem, preparado, educado com outro tipo de coisa, aceite vir ajudar uma idéia contrária às suas próprias formações. Porque o que o Carlos Metz tinha, como outros, ele seria, por origem, contra a idéia de um monopólio, você entendeu?

Houve aí o encontro de duas coisas extremamente benéficas para o sucesso que o IRB teve – não estou entrando se foi bom ou errado, mas o fato é que houve sucesso. E o que foram? O João Carlos Vital ter procurado esses elementos, ter tido a franqueza de

admitir que não possuía o *know-how* suficiente, ter identificado aonde devia procurar e ter ido buscá-lo. E quem recebeu esse convite, de aceitar fazer uma coisa contrária às suas próprias origens, às suas próprias idéias. O casamento disso fez com que o Conselho Técnico fosse, de fato, muito eficiente.

M.L. - E a representação das estrangeiras?

H.A. - A representação... Depois, bastante mais tarde, conseguiram entrar com um brasileiro que trabalhava num grande grupo americano, o Mário Fonseca Guimarães, que já morreu. O Mário Fonseca Guimarães trouxe muitos ensinamentos do mercado americano para dentro do IRB, foi membro do Conselho Técnico durante muitos anos. Não tenho nenhuma referência especial. São dos estrangeiros que eu me lembro.

M.L. - Havia também uma federação de seguradoras estrangeiras no Rio de Janeiro.

H.A. - É. Essa federação de seguradoras estrangeiras tem uma origem histórica bastante longa. Quando o Brasil se tornou independente e até que aparecessem as novas leis sobre regulamentação de seguros – a fundação já levantou isso muito brilhantemente –, a questão de taxas de cobrança das tarifas era uma confusão. Os ingleses, então, estabeleceram, não só no Brasil, mas em muitas outras partes do mundo, uma entidade que acho que existe até hoje, que se chama Foreign Offices Committee. É um comitê estrangeiro de seguradoras.

T.M. - Fire, não é?

H.A. - É, retifico: Fire Offices Committee – FOC. Sendo que, quando era para estrangeiro, tinha um parêntese, botava-se Foreign. Essa entidade, na Inglaterra, tinha a finalidade de dar uniformidade à taxação de prêmios, à tarifa, cláusulas e condições de seguro incêndio.

M.L. - A sede era Londres?

H.A. - Era em Londres, está lá em Londres. É ela que faz toda a regulamentação. Porque, veja, sem essa regulamentação, não pode haver resseguro, não pode haver negociações *a posteriori*, porque ninguém tem regra na aceitação primária, na origem do negócio, fica difícil levar aquilo para a frente, já que não se sabe quais foram as taxas usadas basicamente. Então isso é uma decorrência natural do mercado de seguros e resseguro. Muito bem. Aqui no Brasil, isso veio para cá cedo. Eles tinham uma associação até certo ponto clandestina, tinha uma certa clandestinidade, mas deram a ela o nome no Brasil de Federação de Seguradores Terrestres. É anterior à nossa Fenaseg.

M.L. - Data de quando?

H.A. - Não tenho idéia, mas acredito que seja dos anos 1920, 1925, por aí. A principal obra dessa Federação de Seguradores Terrestres foi, em 1928, ajudar o governo da época a regulamentar a primeira tarifa de incêndio do Brasil, que é de 1928. É obra dos ingleses, aquela tarifa é a tarifa da FOC. Foi promulgada. Quando o IRB apareceu, em 1939, 1940, encontrou o mercado organizado de acordo com o padrão inglês. Havia uma tarifa para os estados, tudo bonitinho, cada estado tinha a sua...

M.L. - Mas só referente a incêndio?

H.A. - Só a incêndio.

M.L. - E vida?

H.A. - Nada. Vida era diferente: como as companhias eram relativamente poucas, eles usavam aquela tabela do American Life Bureau, vinha dos Estados Unidos. Porque aqui

estávamos na área da América, então, toda a questão do seguro de vida, as probabilidades, os parâmetros atuariais, aquela coisa toda, partia das tabelas americanas. Mas essa é outra história. E também não tinha resseguro, grande resseguro, praticamente, não havia. O grande resseguro era no incêndio. O incêndio era pesado.

T.M. - A existência dessas tabelas, tendo a colaboração dos ingleses na formulação, um modelo inglês, não alimentava a discussão nacionalista nos anos 30?

H.A. - Não, não! Só havia algumas empresas... inclusive a Aliança da Bahia, que era, na época, uma companhia muito grande, era discordante. Então, se o corretor trouxesse para ela um negócio de incêndio, ela podia não ir na tarifa dos ingleses. Isso antes da tarifa regulamentada, naquele período antes de 1928. O corretor já sabia que a Aliança da Bahia não usava a tarifa que os ingleses adotavam, conseguia um negócio mais barato. Isso acontecia. Mas depois que a tarifa ficou oficializada, em 1928, a guerra partiu para a corretagem: uma dava 10, outra 15, 20, 25... Então a disputa, a concorrência, passou da taxa de prêmio, da taxa pura, para uma comercialização. Era por aí. Isso de fato ocorreu.

Então, essa tarifa, que o IRB teve que usar nos primeiros momentos, foi usada até a famosa TSIB –Tarifa de Seguro Incêndio do Brasil, em 1952, que acho que ainda está por aí. Veja quanto tempo a tarifa dos ingleses ficou: de 1928 a 1952.

T.M. - Os parâmetros de cálculo vigoraram entre 1928 e 1952.

H.A. - É. Veja bem, não foram só as tarifas que os ingleses trouxeram; eles trouxeram cláusulas que fazem parte do sistema tarifário, cláusulas de artigos perigosos, tradução da cláusula inglesa, entendeu? Há todo um elenco de cláusulas, de condições, porque, para poder ter uma taxa, você tem que saber quais são as condições que vai usar. Uma coisa está vinculada à outra. E tudo isso era, originalmente, inglês, tudo isso foi traduzido para o português e passado para essa tarifa de 1928.

T.M. - Mas o Fire Offices Committee...

H.A. - Ah, você quer voltar ao Fire Offices...

T.M. - É, mas, enfim, à existência dessas entidades de coordenação das tarifas. São entidades privadas que reúnem as seguradoras em conclave, e elas entre si acordam qual é a tarifa tecnicamente tolerável, aceitável. No Brasil, a tarifa vem do Estado para o mundo privado a partir de 1928.

H.A. - Sim, foi em 1928. Porque era a única forma de estabelecer ordem na casa.

T.M. - De dar uma força para a Inspetoria.

H.A. - Foi uma medida heróica. Porque a Inspetoria deve ter reclamado: “Ora, como posso controlar o que essa turma está fazendo se tem uns aventureiros aí...” Isso existe em qualquer país, não é só aqui, não. No exterior chama-se *cowboy*. Sempre tem. O mercado de seguros tem, sempre atrai esse tipo de gente, como qualquer outro negócio. Então o governo entra para evitar um mal maior, dizendo: “A regra agora é essa.” Isso foi em 1928. Durou até 1952. Em 1952, o IRB, já com experiência, já sabendo, já tendo feito aqueles levantamentos todos, já se sentiu em condições de fazer algo melhor e com o espírito nacionalista também. Então surgiu a famosa TSIB.

Mas, voltando à federação, essa Federação de Seguradores Terrestres era uma coisa que tinha algo parecido com um clube. Fazia reuniões fechadas, uma vez por mês, nas quais se debatiam principalmente os assuntos mais palpitantes do momento. Era aí que vinham à tona todos os problemas que afetavam todas as companhias estrangeiras.

Então, todas aquelas medidas ameaçadoras de nacionalização, os decretos, as atitudes do governo, na realidade, eram examinadas, apreciadas, o que iriam fazer em conjunto, porque afetavam toda aquela turma. Não tinha nada de especial, mas eles se reuniam e procuravam interpretar o que poderia acontecer.

M.L. - E havia poucos brasileiros nessa federação?

H.A. - Dependia de quem era o representante. Quem ia nessa reunião era o número um. Eu só ia quando o meu chefe inglês estava doente, ou não podia ir, estava viajando, estava em São Paulo, não sei aonde, então ele me dava autorização para ir a essas reuniões. Sentávamos lá, uma mesa enorme, parecia o Conselho Técnico do IRB, e ficávamos lá; tinha um presidente, um vice-presidente...

M.L. - Em que língua era?

H.A. - Em português. Mas tinha gente que não entendia. Português ali, minha filha, era o pior possível. Era uma coisa horrível! E muitas vezes descambava para o inglês. Os italianos falavam italiano, os alemães, alemão... Era um fórum de vale-tudo, mas era o local onde se trocava idéia, e cada um trazia: “Olhem, eu vi isso, ouvi não sei quê...” Como a capital da República era no Rio de Janeiro, aqui tudo era quente. Então essa federação existiu.

Quando o IRB começou a trabalhar, quer dizer, a ter negócios, a ir ao exterior comprar negócios, o que ele fez? O Vital – aí é outra idéia brilhante – chamou essa turma e disse: “Vou querer passar para vocês uma parte da retrocessão.” Naquele tempo, eram 25 ou 26 empresas estrangeiras, entre italianas, francesas havia muitas, alemãs, inglesas e americanas – não tinha japonesas –, tudo isso naquele bolinho. Então o IRB dava muito resseguro a esse grupo, só depois começou a colocar os negócios compartilhados com os corretores. Williams Faber era um deles, as resseguradoras profissionais, como a Swiss Re, dos suíços, começaram a entrar, e a alemã Munique Re também.

M.L. - Mas o IRB operando fora, ou elas vinham ao Brasil?

H.A. - Não, aqui. O suíços vinham para cá, mandavam representantes. À medida que a Phoenix crescia em conceito de mercado, eu fui nomeado – porque era uma eleição, assim, em cima da mesa – presidente dessa federação.

M.L. - Em que ano?

H.A. - Não sei exatamente... Em 1973, não foi? Nem me lembro quando fui a primeira vez, foi muito para trás.

M.L. - O senhor colocou no seu currículo?

H.A. - Tenho a impressão de que sim.

M.L. - Então nós colocamos uma nota de pé de página.

H.A. - Ah, em 1968! Fui duas ou três vezes, em 1975 foi a última vez. Aí tive uma função muito espinhosa, que foi aquela do registro de capital. Por isso que eu aprendi um pouco da história do seguro no Brasil, porque em 1962, se não me engano...

M.L. - É, no período Jango, a Lei de Remessa de Lucros.

H.A. - Exatamente. E me pediram para eu procurar advogados para defender as companhias estrangeiras no sentido do registro de capital. Fui procurar. Corri uns quatro ou cinco grandes escritórios de advocacia. Depois, tive uma idéia boa, bastante simples: eu mesmo ir ao Banco Central, ir lá na famosa Firce... Sumoc...

M.L. - Sumoc. Se isso foi em 1962, ainda era a Sumoc.

H.A. - Não, foi mais tarde, em 1968.

M.L. - Ah, bom. Aí já era Banco Central.

H.A. - É. Firce, me lembro bem: Fiscalização de Registro de Capital Estrangeiro. Fui lá. E o camarada disse: “Não precisa pôr um advogado, não há necessidade de se gastar esse dinheiro. O senhor está bem a par do assunto, me traga, primeiro, a legislação desde o tempo que essas companhias estão aqui.” Tinha gente de 1850! Então eu fui procurar nos meus livros – naquele tempo, eu tinha uma biblioteca grande, não tenho mais. Foi o livro *Coletânea da legislação brasileira*. Procurei, marquei os pontos, levei ao Banco Central...

M.L. - O senhor fez um compêndio de toda a legislação brasileira?

H.A. - Achei lá, marquei, fiz o trabalho. Depois, o funcionário, era o chefe lá, muito simpático, virou-se para mim e disse o seguinte: “Bom, o senhor tem a documentação?” Eu disse: “Tenho.” “Tem o diário número um da Phoenix?” Disse: “Tenho. Escrito à mão.” “Então o senhor me traz, o seu caso vai ser a cobaia. A partir do seu caso, nós faremos todos os outros.” Levei um monte de livros cheios de poeira para o Banco Central, mostrei tudo. Naquele tempo, a xerox estava aparecendo... Passados uns quatro meses, vai para lá, vem para cá, fala com isso, fala com aquilo, recebi um telefonema. Já tinha uma amizade com uma funcionária, uma senhora cujo nome não me esqueço, d. Carlota. Um belo dia, ela me telefona e diz: “Hélio Araújo? Tenho uma boa novidade para o senhor: temos aqui um certificado de registro de capital.” Eu digo: “Mas é verdade mesmo!?” Diz ela: “Tenho.” Menina, consegui tirar o registro de 98% do investimento originário da companhia, que dava um montão de libras. Aí, agradezi a ela, fui lá e... agora nós temos um roteiro, temos como fazer. E consegui registrar todas elas.

Nesse meio tempo, apareceram uma ou duas... Uma eu tenho certeza, era daquelas que o dinheiro tinha vindo para cá não registrado num livro, mas numa bolsa, numa mala que o representante trouxe para o Brasil no princípio do século XIX. Esse não havia como o Banco Central registrar, porque não tinha nada escrito em lugar nenhum. Então, havia um certo romantismo nessa vivência. Isso foi a federação. E essa federação tinha as funções de coordenar os interesses das empresas estrangeiras; o que foi feito.

M.L. - E ela tinha uma representação no IRB?

H.A. - O IRB gostava da federação, a essa época...

M.L. - ...Consultava...

H.A. - Era uma consultoria sem custos, havia um entrosamento bom de parte a parte. A federação ajudava e, ao mesmo tempo, recebia os resseguros. Era bom para os dois lados. Então a federação foi muito útil antes de a Fenaseg aparecer.

M.L. - Mas ela tinha assento no Conselho Técnico?

H.A. - Não, alguns dos seus membros. Esse Mário Guimarães, que era da Home Insurance, tinha assento, estava na nossa federação e no Conselho Técnico. Acredito que o Vital e quem o sucedeu, na hora de formar o Conselho Técnico, tiveram a inteligência e o desprendimento bastante de chamar um daqueles camaradas, para ter uma janela para o mercado de fora. Não adiantava criar todo um organismo voltado para dentro. O seguro e o resseguro não aceitam esse mundo: ele morre ou... acontece alguma coisa.

M.L. - Até seria interessante o senhor repetir um comentário que fez, quer dizer, se o IRB tentasse se construir como uma instituição fechada ao mundo externo, não teria...

H.A. - ... Sucesso, teria morrido. Esse foi, a meu ver...

M.L. - Essa abertura cunhada pelo Metz, não é?

H.A. - É, pelo Carlos Metz. Ele foi o grande iniciador. E torno a falar sobre isso. Não é só o desprendimento e a sagacidade de quem convida, de quem vai buscar esses elementos, essa tecnologia, mas também eles saírem do seu mundo para virem ajudar o IRB, que era uma coisa de que não gostavam, em princípio. Entende como isso foi construtivo? Permitiu evitarem-se erros. O sucesso do IRB foi muito maior por causa disso. Foi positivo.

M.L. - Além dessa abertura... Quer dizer, dentro de um âmbito nacionalista, que marca muito o IRB, havia uma abertura para consultar o mercado das estrangeiras no Brasil e fora do Brasil.

H.A. - Sem dúvida.

M.L. - E um outro item foi a eficiência, não é?

H.A. - É. Não posso garantir se essa colaboração das estrangeiras para o IRB, ou qualquer outra forma de [colaboração], de modo geral, eram dadas, assim, de muito bom grado. Não sei se era uma coisa que faziam com muito agrado, mas faziam. É a tal história: se não há outro jeito, vamos ter que aderir. Talvez um pouco desse tipo de raciocínio. A não ser o caso do Metz, que se incorporou de corpo e alma. Esse era diferente, ele se integrou.

M.L. - Mas o senhor disse que ele era um pró-livre mercado e, no entanto...

H.A. - ... Aceitou colaborar nos primeiros passos do IRB. Ele se integrou, trocou de lado. Trocou de lado totalmente, não fez meio caminho. No caso dos outros, não; os outros iam, mas quase que arrastados, vamos dizer assim. O Carlos Metz encampou, achou que a idéia era boa...

T.M. - Mas na trajetória do Carlos Metz, por exemplo, ele viveu dois momentos de força, dois momentos de intervenção nas empresas alemães: a I Guerra...

H.A. - Mas, quando o IRB começou, em 1939, a guerra estava começando, e o Brasil só entrou na guerra em 1941.

M.L. - Mas a decisão de intervenção sobre determinadas empresas estrangeiras foi uma decisão acima da capacidade de interferência do Vital, uma decisão de governo?

H.A. - Interferência nas sociedades estrangeiras!? Quais? Nas alemãs?

M.L. - Italianas e alemãs.

H.A. - Ah, nos súditos do Eixo!? Por uma lei maior, a Lei dos Súditos do Eixo. Foi passada no Congresso da época, não sei se foi até decreto da ditadura... Isso é comum, é uma legislação específica.

M.L. - ... Que o IRB, inclusive, acho que teve que contornar, porque o Metz não poderia ficar no IRB.

H.A. - Você está por dentro! É exatamente isso. Mas aí já estava tudo pronto, isso já foi no fim da festa. A contribuição que Carlos Metz deu já tinha se completado, se não toda, uma grande parte.

M.L. - Mas ele tem que sair em função dessa lei?

H.A. - A meu ver, não deveria. Não sei, não o conheci de perto.

M.L. - Acho que alguém falou que ele ficou, que houve uma negociação para ele ficar, porque era imprescindível.

H.A. - Eu acho. Ele era uma figura...

T.M. - O senhor poderia falar, de forma geral, como foi esse processo de intervenção nas empresas estrangeiras?

H.A. - O processo de intervenção tem aspectos pitorescos, como tudo na vida. A intervenção nas companhias alemãs, nós temos que ver de dois focos: havia três companhias alemãs no Brasil, que eram a Aachen Munich, a Albingia e a National.

[FINAL DA FITA 1-B]

H.A. - Essas três eram representadas, assim como a Phoenix, na época, por uma firma alemã de representações chamada Alfred Hansen. Alfred Hansen representava três companhias alemãs. Muito bem. De capital alemão existia a Internacional de Seguros, que era uma companhia já de grande porte, sumamente organizada, dirigida por alemães, e o acionista principal era, se não me engano, a Mannheimer, uma companhia de Stuttgart.

M.L. - Um minuto, por favor.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

M.L. - Ele retomou a gravação. Quer dizer, então, que a Mannheimer...

H.A. - ... Era a dona da Internacional de Seguros, era o outro lado dos alemães.

M.L. - E também tinha controle sobre o Banco Alemão Transatlântico?

H.A. - Eu não sei se tinha. Era no mesmo prédio, na rua da Alfândega. Se tinha capital metido no meio, não sei, mas é provável que tivesse.

Então, você tem isso dos alemães. Do lado dos italianos, quem você tinha? A Generali, cuja figura de proa era ninguém menos do que André Migliorelli, um grande amigo meu, professor, pessoa que eu respeitava muito e que já morreu. E o que aconteceu? O governo veio, tomou conta. Aquele prédio da Generali, na avenida Rio Branco, esquina de Sete de Setembro, o governo tirou aquela turma toda e botou lá: Edifício Sampaio Corrêa. Tirou aquele leãozinho da Generali, botou tudo abaixo.

A Generali... Como o André Migliorelli era o número um da Generali, casado com italiana, mas com filhos no Brasil – tinha uma filha, que ele casou, depois, com o Plácido da Rocha Miranda –, ele não largou o Brasil, ficou como cão de guarda. A Adriática, que não tinha ninguém do tipo da Generali, quando o governo encampou, tomou conta, os italianos, sei lá para onde foram, sumiram, e a companhia ficou entregue à Sumoc, ao Banco do Brasil ou lá quem era. Não tinha ninguém que ficasse olhando.

A Internacional tinha como seu advogado Ângelo Mário Cerne, figura exponente, foi presidente da Fenaseg, juntou-se com o Celso da Rocha Miranda, que tinha, naquele

tempo, a Ajax, e o que fizeram? Falaram com os alemães e disseram: “Olhem, vamos comprar essas ações de vocês agora, porque essas ações vão ser encampadas pelo governo, pela Lei dos Súditos do Eixo, então é melhor vocês nos venderem isso e receberem algum dinheiro, do que não receberem nada.” A Internacional era diferente das outras: tanto a Adriática, a Generali e as outras alemãs eram companhias de capital totalmente estrangeiro. A outra, não, era uma companhia brasileira com capital alemão. Então os alemães se amedrontaram e venderam as ações para o Ângelo Matos Serra e o Celso da Rocha Miranda, que se tornaram donos da Internacional de Seguros. Ela saiu da área dos alemães, não foi submetida à regulamentação da Lei dos Súditos do Eixo, ficou fora desse troço, então se desenvolveu muito, tornou-se muito brasileira; era uma companhia grande, tornou-se ainda maior. Essa é a história de um lado. Os alemães que estavam com a firma Alfred Hansen não voltaram mais. Tanto que, até hoje, não voltaram.

M.L. - E ficaram nas mãos de quem?

H.A. - Não ficaram. Elas simplesmente entraram em liquidação e... acabou. Agora, desse grupo dos súditos do Eixo, os únicos que ressurgiram rapidamente, depois que o Brasil entrou no programa de paz e devolveu, o que levou bastante tempo, e o Migliorelli ali do lado... No dia em que o governo concordou, ele recebeu a Assecurazione Generali de volta. Ele voltou, e a Generali voltou. A Adriática também voltou, mas com muito mais dificuldade, porque ela não teve aquele acompanhamento durante o tempo que esteve, por assim dizer, prisioneira. O que aconteceu foi isso. O mercado das estrangeiras encolheu, encolheu, porque as três alemãs, que eram companhias importantes, sumiram, foram embora.

T.M. - De ativo dessas companhias, não havia somente as ações, havia também um vasto patrimônio. O que foi feito desse patrimônio?

H.A. - Ah, sim! A Adriática tinha aquele prédio na rua Uruguaiana 118, que foi vendido. Súdito do Eixo era assim, não tinha condescendência: vendiam navios que foram aprisionados nos portos... Isso a lei especificava. A Generali, dada a presença no Brasil do Migliorelli, ele evitou esse tipo de coisa, conseguiu conservar o prédio.

T.M. - ... Evitar o desmonte, não é?

H.A. - Justamente. Ele recebeu o prédio de volta, chegou lá, tirou o Sampaio Corrêa, botou o leãozinho no lugar e tocou para a frente. Está lá até hoje.

M.L. - E durante esse tempo que ficou sob intervenção brasileira, os seguros que tinham que ser pagos, eram?

H.A. - Eles recebiam. Entrou em regime de liquidação. Como eram empresas estrangeiras, não sei como isso aconteceu, não sei esse detalhe, mas o fato é que pagaram tudo direitinho, as contas do IRB, até o final, tudo certinho. Não ficaram restos desse passado. Então, você vê que ali houve várias soluções: a Internacional se abasileirou com a venda das ações, as alemãs saíram barra afora, não voltaram mais, e os italianos ficaram. Talvez porque tinham mais identidade com o Brasil.

M.L. - Fala-se que, nessa situação de algumas pessoas que assumem empresas, algumas assumem e devolvem aos seus donos originais, e outras assumem e não devolvem. Existe essa história?

H.A. - É verdade, isso aconteceu. Mas esse é um assunto meio delicado para ser publicado, porque não existe nada de concreto.

M.L. - Mas é uma exceção, ou aconteceram vários casos desses?

H.A. - É uma exceção, provocada, talvez, por um afastamento intencional da Adriática. A Adriática não fez o acompanhamento, achou que aquela medida seria o suficiente e não se importou mais. Ao passo que a Generali adotou um critério diferente: primeiro, porque ela não tinha subsidiária, estava tudo dentro daquele negócio de Generali; e tinha um homem, na figura do Migliorelli, que ficou de guarda, uma sentinela ali, não deixava que ninguém mexesse. Quando o governo vinha para tomar, ele... Fez um trabalho brilhante. Quando chegou na hora de reverter...

M.L. - ... Ele sabia...

H.A. - ... sabia onde estava, e os outros não sabiam. Quando se fazem essas ações em que uns acusam outros de lesão e de não sei mais o quê, e defendem as maiores teses, esse é um assunto que eu não quero comentar, porque não estou aqui para julgar. Não sei até se isso já chegou a um resultado final.

T.M. - Esse é um momento de impulso para as empresas nacionais – para as que já existiam e para as que estão surgindo em decorrência...

H.A. - Ah, sim! As empresas nacionais começaram a perceber que o espírito nacionalista, a xenofobia, se você quiser chamar, não é só uma coisa criada artificialmente por um pensamento político, mas é uma evolução natural da nacionalidade, do país, das gerações. É, na minha visão, o que aquele corretor alemão de São Paulo me tinha dito, que estamos ficando cada vez mais brasileiros. E esse sentimento vai aparecer mais adiante. Naturalmente que os atos oficiais, a política... Isso se presta muito à promoção política. Você vê até os dias de hoje essa imagem servir de veículo para outras coisas. Mas não é só assim, é porque existe esse sentimento mesmo. E não só no Brasil, você vê isso em qualquer parte do mundo.

M.L. - Agora vamos voltar à Phoenix e ao impacto dessas mudanças na Phoenix. O senhor, como um garoto que, diariamente, percorria várias seguradoras levando...

H.A. - Isso acabou. De repente...

M.L. - Conte um pouco essa sua experiência.

H.A. - Eu levava as famosas garantias provisórias. O resseguro era feito entre nós e entre, especialmente, a Internacional, porque havia uma ligação muito boa com os alemães, com os franceses também, com todo mundo, inclusive com as grandes companhias nacionais, e nós trocávamos resseguro. E por quê? Muita gente diz assim: “Por que a companhia inglesa de seguro, simplesmente, com esses excedentes, não vai à matriz e compra o resseguro lá? Afinal, estaria comprando dentro de casa! Isso seria o ideal.” Mas isso que, mais tarde, veio a ocorrer, naquela época não era tanto assim. A matriz da Phoenix, na Inglaterra, dava um livrinho dizendo quais eram os limites – a mesma coisa que o IRB fazia – que a companhia no Brasil podia aceitar. Eram importâncias altas.

M.L. - Limites para resseguro?

H.A. - Não, para aceitação. Se nós, depois, íamos ter dinheiro para pagar o sinistro, isso era outra coisa. Se não tivéssemos, eles mandavam de lá para cá, entendeu? Mas, se apanhássemos um seguro, negociássemos um seguro que, em determinados riscos, estivéssemos acima da tabela que eles nos tinham mandado... Daí que o inglês era importante, porque tudo vinha do inglês – isso era mundial. Os livrinhos eram imensos! Nós tínhamos o nosso, então, íamos lá ver. Se, naquele risco, tivéssemos uma

responsabilidade maior do que o que a tabela dizia – hoje existe posição igual no IRB –, tínhamos que sair procurando resseguro local. Então, ligávamos para a Internacional: “Olhe, fulano, tem um descaroador de algodão em São Paulo. Quer ficar com tanto?” Por telefone! Era um tal de telefonar... Ele dizia: “Não, já estou cheio, não quero esse risco.” Até que você completava. Se não completasse esse excedente, ficava só com o que a companhia aceitava por conta própria. Era assim.

Isso vigorou durante muito tempo, até que depois, quando o IRB veio... Veja o problema que as companhias nacionais tinham. Nós, as companhias inglesas, já partíamos de um patamar mais alto, porque tínhamos respaldo na matriz, que nos mandava uma tabela de retenção já bastante elevada, nos dava um conforto, uma possibilidade boa. Agora, uma companhia pequenininha, que não tinha matriz na Inglaterra, tinha que partir de um nível muito mais baixo, a dificuldade dela era enorme: tinha que começar a procurar resseguro logo.

T.M. - ... Desde o momento da aceitação.

H.A. - Exatamente. Ficava com uma retenção pequena, então, o problema para ela era muito maior. Isso pode ocorrer de novo, de acordo com o que vier na nova legislação. As companhias estrangeiras continuarão tendo essa facilidade, trabalharão com o respaldo da casa matriz, e já partirão de um nível mais alto. As outras, que não têm ligação com o exterior, pelo menos no princípio, vão partir de um nível mais baixo.

O IRB nivela isso tudo, porque ele faz o jogo, então dá a mesma tabela para todo mundo. Esse é o grande argumento pró-IRB. A tabela que, naquele tempo, era a minha tabela de retenções, o meu amigo da Sun Alliance tinha a dele, o francês tinha a dele, o alemão tinha a dele, cada um trabalhava com a sua tabela. O IRB chegou e disse: “A tabela é para vocês, para a Sul América, para todo mundo.” Então, nesse ponto, ficou mais fácil. E deu oportunidade para companhias menores, mais fracas, poderem competir com as mais fortes.

M.L. - Esse é o excedente único, é a medida do IRB?

H.A. - É. O IRB... depende muito, ele varia os programas de resseguro. Agora é o excedente único, tem uma capacidade muito alta, mas depende, houve anos que ele dividia em excedentes... Depende das épocas e de como o mercado de seguros está se comportando naquele momento. Então, você compra uma primeira faixa, em cima daquela faixa, compra outra faixa, e vai construindo um castelozinho de faixas. Essa aqui acima de, digamos, US\$ 50 milhões, você passa para a segunda faixa, que vai até US\$ 150 milhões, depois passa para uma terceira, até 200, 300, e vai subindo de acordo com as necessidades. Quando o resseguro chega, você pega essa faixa. – depende do que a gente chama de pico, a altura do pico – e bota a faixa do resseguro, para que o pico não seja gravoso.

M.L. - Para distribuir o risco na carteira como um todo, não é?

H.A. - O princípio básico do resseguro é esse.

T.M. - De um modo geral, além dessa diferença na capacidade de retenção, há uma diferença entre estrangeiros e brasileiros, ou nacionais, quanto à carteira? Os riscos que as nacionais assumem são diferentes das estrangeiras?

H.A. - Não. Não são diferentes, porque o mercado é sempre o mesmo. A maneira de trabalhar esse mercado é que pode ser diferente. Hoje, quer dizer, nos últimos anos, a coisa já mudou. Aquele sistema em que a matriz na Inglaterra, ou na França, ou onde for, dava àqueles operadores dos países uma tabela de quanto podiam aceitar é, talvez,

um resquício do tempo da Colônia, do tempo em que o camarada se mandava de navio de ferro, então levava a coisa escrita. Agora, mais recente, talvez da II Guerra para cá, a coisa mudou, no sentido da melhoria dos meios de comunicação. Os meios de comunicação são fundamentais para o seguro e o resseguro. É uma das coisas que muita gente esquece. O desenvolvimento da comunicação, da informação, mexe profundamente com a operação de resseguro.

M.L. - O próprio advento da xerox, não é?

H.A. - Exatamente. Poucas atividades são tão atingidas. Não sei se posso dizer poucas, acho que todas as atividades financeiras são atingidas, mas, no resseguro, é importantíssimo! E o que aconteceu? Não precisa mais mandar o camarada para o Brasil, para a Argentina, para o Equador, com aquela tabela já programada. Não precisa disso. Há uma idéia, sabe-se como se faz.

Foi o nosso caso, mais tarde. Porque o IRB não estava operando logo em seguro marítimo. Eu tinha um contrato de resseguros com a Phoenix de Londres, e era uma sopa! Por exemplo, eu chegava no Matarazzo, fechava toda a exportação do Matarazzo, com uma tranqüilidade máxima, fazia a lista da exportação dele, mandava para Londres, e Londres dizia: “É isso etc...” Eu chegava lá e fechava, entendeu? Não me preocupava se o embarque era grande, se era pequeno... Londres me dava o máximo de aceitação. Como eles tinham o resseguro... eu tinha um contrato com Londres. Aí já entrava no sistema de IRB, mas eu fazia isso por conta própria.

Então, essa situação das companhias de seguro estrangeiras... E as nacionais seguiam a mesma coisa. Porque as nacionais, depois, entenderam a regra do jogo e também fizeram um contrato com resseguradoras estrangeiras, inclusive a Sul América com a Swiss Re, a München Re, grandes resseguradoras. Entraram no jogo, então não havia problema nenhum, e fizeram o sistema de contrato. Para as companhias grandes, brasileiras, bem organizadas, Itaú e tudo isso, que já têm nos seus executivos pessoas de nível internacional, que têm *know-how*, a comunicação é fácil, eles sabem como fazer. Mas, para as pequeninhas, especialmente dos estados, a coisa não é bem assim. Aí o IRB fará muita falta.

Voltando ao que eu estava dizendo antes, o desenvolvimento da informática e, principalmente, das comunicações alterou toda essa atividade seguradora.

M.L. - O que o senhor chama de comunicações, além do telefone?

H.A. - O fax, a transmissão de dados...

T.M. - *On line*?

H.A. - *On line*. Tanto que – não sei, acredito que haja uma idéia –, na reformulação do IRB, uma vez que o governo tenha chegado ao que quer, como o IRB vai ficar ou quem o substituir, ou como fica, uma das idéias seria levar um IRB novo, um IRB reformado, modernizado, para o Teleporto, sair da Marechal Câmara, porque, então, ele vai ter acesso... O IRB será o grande ressegurador, de fato, da América do Sul.

T.M. - A vantagem comparativa dele seria, no caso, a informatização absoluta dos processos. Isso seria fundamental no futuro.

H.A. - Aí reforça o pensamento que eu tinha dito antes. Porque não é só conhecer seguro e resseguro; se você tem acesso à transmissão de dados e à informação, comunicação telefônica, seja lá como for, é verdadeiramente eficiente: pega um telefone... Aqui, não sei, mas tem linhas que demoram muito para a gente conseguir. Então, isso faz parte do negócio. Hoje, faz parte, você também vê isso.

M.L. - Dominar a tecnologia.

H.A. - Ah, é. Não é você ser um bom segurador, ter curso disso, curso daquilo, saber tudo de resseguro. Se você não tem um grande apoio e a comunicação não é de fato eficaz...

T.M. - Mas no mercado financeiro atual... claro que a questão da comunicação é vista como um fator positivo, dá um novo dinamismo à coisa. Por um outro lado, também, interliga os mercados e os torna mais vulneráveis, como foi o exemplo do Banco Barings, na Inglaterra, que foi sujeito à ação de um representante em Hong Kong.

H.A. - É verdade. Mas eu não acredito que o resseguro esteja tão exposto. Acho que a necessidade dele de uma comunicação muito boa não cria, por outro lado, uma possibilidade maior de fraude. Não acredito. Sou inteiramente voltado para a comunicação. Se tenho uma comunicação eficiente, eu giro a coisa rápido, tenho um poder de disputa de negócio muito melhor. Hoje, se você pensar que fez um negócio aqui e não completa, porque o resseguro depende que o IRB aceite ou vá lá fora negociar, porque ele é o único negociador de resseguro, vocês sabem disso... Então, se demorar três, quatro, quinze dias, um mês, eu vou chegar para uma GM, para uma Fiat, para uma Volkswagen, qualquer uma dessas, e elas vão ficar... “Ah, mas houve um aumento da fábrica nova, queremos o seguro...” “Mas, não, está lá no IRB, e o IRB não me deu resposta se tinha colocado ou não.” Então, fica por isso mesmo, não tem outro jeito. Qual é o jeito? Você fica... “Não tenho, tenho apenas tanto, eu consegui, ainda vou fechar amanhã e tal...” Um belo dia, chega um fax dizendo que está coberto. Você telefona: “Olhe, está coberto, está tudo certinho.” Mas, quando você é o dono do negócio, mesmo, então a velocidade com que coloca aquilo, com que resolve o problema do segurado, é um fator importante para você ser bem-sucedido.

Está claro? Eu expliquei bem como isso se acopla? Não é entender, não é só redigir as propostas, pegar as informações todas, encaixar no lugar, para facilitar. Tudo isso é importante, chama-se técnica de seguro e de resseguro, como se faz a proposta. Mas é preciso que você tenha por trás toda uma parafernália verdadeiramente eficiente, que transmita aquilo para os mercados que fazem um serviço, a meu ver, de grande profundidade.

M.L. - E agilize as decisões.

H.A. - Por isso que é provável que o futuro ressegurador brasileiro acabe indo para o Teleporto. A Sul América já tem aquele escritório de atendimento 24 horas dentro do Teleporto. Já me pediram para ir lá ver, é um negócio fantástico! Vê como isso tudo é importante? É preciso fazer essas coisas.

Então, eu acho que vocês têm uma visão do passado. A visão do futuro, que, a meu ver, está ligado à informática... Não estou falando da questão de prestação de contas, registro, que é outro lado da informática...

M.L. - Mas vamos voltar à era pré-tecnológica, onde até fazer negociações por telefone era difícil, não é?

H.A. - Naquele tempo, nem tanto, porque as linhas não estavam tão sobrecarregadas como estão hoje.

M.L. - Mas, no início da década de 60, precisava de um *boy* para telefonar, não é?

H.A. - É. A gente usava até um aparelho para dar chamada, eu me lembro. Era uma situação difícil: nós tínhamos registros especiais, dava mão-de-obra, e precisava

conhecer a língua inglesa. Por isso eu entrei muito bem e tive um desenvolvimento profissional mais rápido, porque eu me entrosei nesse meio a que tinha acesso.

M.L. - Agora, a Phoenix atuava mais...? O senhor citou aí seguro de descarçador de algodão, seguro de transporte marítimo... O que mais?

H.A. - Era tudo isso: transportes marítimos e incêndio. O grande filão dela era esse.

M.L. - Quando o senhor fala em descarçador de algodão, é no transporte marítimo?

H.A. - Não, filha, era lá pelo interior de São Paulo. E no Nordeste.

M.L. - É seguro de máquinas?

H.A. - É. É o pior risco que existe: risco de incêndio. O descarçador pega o algodão fofo, aquilo é uma coisa horrível! E a máquina trabalha pesado, então, dá uma fagulha, você tem incêndio.

M.L. - E transporte de café?

H.A. - O transporte de café é uma outra história. O Brasil é um exportador, naturalmente, grande exportador de café, então os seguros são feitos lá fora. Toda a nossa venda do que a gente chama de *commodities*, ou, pelo menos, a maior parte, é na forma FOB.¹ A forma FOB quer dizer: o seguro é feito lá fora, o comprador do exterior é que faz o seguro. Então, os nossos fornecedores do café e do algodão, na época, que era uma grande exportação, e hoje, soja, açúcar, tudo isto é entregue no costado do navio; dali passa a fazer lá fora.

Vou lhe dizer por que isso. Há muitos anos, eu ainda estava no comando da empresa, recebi um telegrama, naquela época, do Marrocos: a Phoenix do Marrocos queria saber qual era a taxa que o mercado brasileiro de seguro marítimo cobrava para um embarque de café, de Santos para Marrakesh. Eu digo: “Puxa vida, eles estão certos, porque o Brasil é o maior exportador” – naquela época – “de café do mundo. Se há um lugar para saber qual é a taxa, é lá.” Só que aqui eu não tinha onde procurar a taxa! Fui ao Rio, eles disseram: “Ninguém faz seguro de café aqui, nosso café é todo exportado FOB, o seguro é feito lá fora.” Tive, muito a contragosto, que passar um telegrama de volta para o marroquino, dizendo: “Infelizmente, aqui, as vendas são FOB, eu não tenho como lhe dar a taxa.” Não sei que solução ele deu.

M.L. - E não houve um interesse do governo em se apropriar disso? Porque é uma mina!

H.A. - Não. A reformulação do seguro de transporte internacional de 1972, no tempo do José Lopes – o José Lopes é o pai dessa idéia, fazendo com que as importações fossem obrigatoriamente seguradas no Brasil –, foi outro marco importante: por causa das importações, eles fizeram uma tarifa.

[FINAL DA FITA 2-A]

H.A. - Porque o IRB, essencialmente, é um criador de tarifas. Então, eles fizeram uma tarifa de importação. E como fizeram uma coisa muito boa, eu não tenho certeza, mas acho que aquela tarifa de transportes, depois, foi ampliada para a exportação. Porque essas coisas mudam, ouviu? Hoje, já há casos de o Brasil exportar CIF.² Alguns países

¹ Free on Board.

² Cost, Insurance and Freight.

da África, onde o mercado de seguros é fraco, já compram CIF no Brasil. Eu tenho casos de exportação... E também porque o Brasil se desenvolveu muito na exportação de manufaturados, que, naquela época, quando eu comecei, era inexistente. Nós só exportávamos *commodities*, era café, açúcar... Era por aí, tinha pouco mais do que isso.

T.M. - Mas o trajeto do café até o porto destino passa...

H.A. - Não, isso é interno, é seguro interno.

T.M. - ... por momentos: o café na fazenda, o café na ferrovia, o café no estoque da Alfândega, no armazém do porto, e o café no navio. Quem, nesse trajeto todo, cobria o café?

H.A. - A parte que começa onde o café é produzido, todo o transporte, seja ferroviário, seja rodoviário, até o descarregar – porque, muitas vezes, ele vem no caminhão e fica no caminhão esperando que o navio atraque, ou se dar uma solução qualquer, mas fica ali, há filas enormes de caminhões, especialmente de soja –, todo esse trajeto, todo esse risco entre a usina que produziu e o costado do navio é por conta do exportador brasileiro. Ele tem que providenciar o seguro de transporte terrestre, o que é fácil, está tudo tarifado, programado, não tem problema nenhum: é só querer fazer.

Muitas vezes acontece que, como isso entra numa disputa com as companhias transportadoras, que têm aquele famoso seguro de RCT – Responsabilidade Civil do Transportador –, fica um jogo de empurra. São dois seguros: o seguro do objeto, da carga, pelo dono dela, e pelo transportador, como responsável, a partir do momento que ele apanha a carga na origem e vai entregar. Havia uma superposição, tanto que isso nunca se esclareceu exatamente. Então, muita gente economiza, contrata com o transportador usar o seguro dele; Então, sai o produto, é entregue ao transportador no caminhão ou na ferrovia – a ferrovia é um troço um bocado difícil de definir quem é responsável pelo quê –, e chega ali. Quando vai para o porão do navio, eles registram, e isso já fica entregue. Há, ali, o que se chama transferência de titularidade. Agora até mudou, é tudo feito a granel.

T.M. - Mas minha preocupação é com o tempo remoto. Na medida em que surge o Departamento Nacional do Café, que é o órgão centralizador da exportação do café, onde ele coloca o seguro interno?

H.A. - Eu me lembro ainda, quando comecei a trabalhar, era juvenzinho, batia as apólices na máquina. Só consegui chegar perto desse problema que você levantou... Porque nós tínhamos um *pool*, a Phoenix fazia parte desse *pool*: era a cobertura de incêndio nos armazéns que eles denominavam Armazém Regulador do Comércio de Café. Tinha em Minas, em Varginha... Quem eram os donos, como aquilo funcionava, eu não tinha a menor idéia. Só sei que chegavam aqueles papéis: Armazém Regulador de Café. A mesma coisa acontecia no Rio Grande do Sul com a Companhia Rio-Grandense de Arroz, Brasil-Arroz. Era um negócio meio misterioso. Eu sei que a gente fazia as apólices, e aquilo cobria, mas acredito que o sistema era o mesmo naquela época, a venda era toda FOB. Porque esse negócio de exportação é um mercado organizado. Ele é competitivo e tudo é fixado pela Bolsa de Chicago... Então, tudo isso é muito sensível, muito regulamentado.

Agora, quando você tem casos diferentes, como é a exportação para a África, às vezes, tem uma variação. Por quê? Porque o importador africano não está totalmente equipado, ele não dispõe de seguradoras lá. Mas, quando ele atravessa, fica mais organizado, mais bem-sucedido, começa a colocar em Londres diretamente, ele também estabelece seu mecanismo, se organiza. Então, não tem problema maior: a firma que exporta, seja

soja, açúcar, o que for, chega com a carga no navio, carrega o navio e avisa para o importador na África; ele avisa ao segurador no exterior, vai e fecha. Então a mercadoria já está, para todos os efeitos, vendida, entende? Esse é um mundo muito interessante.

M.L. - Eu gostaria que o senhor pegasse os anos 50 e falasse um pouco da Internacional de Seguros, que comentasse o seu domínio da tecnologia.

H.A. - A Internacional era uma excelente companhia. Foi uma pena ela ter sido comprada pelo Nahas.³

M.L. - Mas, nos anos 50, era uma companhia importante. O mercado segurador se destacava pela Sul América, pela Internacional...

H.A. - Ah, sim. A Internacional era a segunda ou terceira... A Itaú ainda estava começando. A Sul América, a Aliança da Bahia, eram companhias importantes. Seguros da Bahia também. Essas eram... E modificaram muito, não é? A Sul América foi a única que manteve uma certa constância. Porque, você vê, um grupo grande como a Atlântica, que hoje é o Bradesco, mudou também. O Boavista se incorporou na Atlântica e depois no Bradesco. Então, é muito difícil procurar encontrar as origens. Poucas conservaram.

M.L. - O que explicaria o fato, por exemplo, de a Sul América ter conseguido acompanhar todas as ondas, e a Internacional, a Atlântica, não terem ficado?

H.A. - Essa é uma pergunta muito interessante...

M.L. - O senhor, hoje, está na Sul América, talvez tenha refletido sobre isso.

H.A. - É uma pergunta muito interessante, mas, talvez – não sei se é verdade –, se deva creditar isso à figura do Larragoiti, à atuação dele.

M.L. - Até que ano ele esteve à frente?

H.A. - Ele estava à frente, se não me engano, acho que foi em 80... Eu me lembro disso, já lhe digo. Foi quando o nosso presidente, o pai do Jorge Hilário, João Pedro Gouveia Vieira, presidente de honra da Ipiranga de Petróleo – o Gouveia Vieira era nosso presidente desde a fundação até 1982 –, um belo dia, chegou para mim e disse: “Eu queria saber se os ingleses lá da Phoenix de Londres vão concordar...” que eu continuasse como presidente da Phoenix Brasileira e, ao mesmo tempo, fosse presidente do Conselho da Sul América. Eu disse: “Acho difícil. O conflito de interesses, para o inglês, é um pecado mortal.” E ficamos assim. Então, foi nessa época que ele me disse que o Larragoiti estava um pouco aflito. Como ia fazer? Uma empresa até certo ponto de família, e sentindo que era melhor pedir para o João Pedro assumir. Essa questão toda foi em 1982. Mas, em 1982, as coisas já estavam claras, não havia mais grande coisa para mudar.

M.L. - Mas todo esse período, dos anos 40 até o final dos anos 70, ele comanda a empresa.

H.A. - Comanda e a mantém em pé. Não só no modelo de operação, nos seus métodos, na sua filosofia operacional, ele formou... Porque, veja bem, não é só você ser bem-sucedido no negócio, ser lucrativo, há um mais além disso. Você pode até ter isso...

M.L. - Todas as outras empresas tiveram isso, foram bem-sucedidas. Agora, por que não...?

³ Nagi Nahas.

H.A. - Até certo ponto. Eu acho que a Sul América é um caso excepcional, porque ele criou, além de um negócio interessante e que desenvolveu tremendamente, uma cultura, uma formação, compreendeu? Não é só uma orientação de pessoas trabalhando, tem uma característica própria. Não sei se transmito a idéia. A Sul América, hoje, é uma verdadeira instituição.

Antigamente, falava-se vitrola, e assim tem muitos nomes que acabaram identificando alguma coisa. A Sul América, eu acredito que é por aí. E isso é obra do Larragoiti, que conseguiu construir essa imagem. Se você pensa em seguro, a primeira coisa que pensa é Sul América. Isso eu acho que é obra dele. Então ela continuou. Durante esse período todo, uma das transformações bastante forte foi a questão do acidente de trabalho. Em 1967, não é? O acidente de trabalho tumultuou esse mercado. Porque uma companhia muito grande, muito ligada ao acidente de trabalho, que era a Segurança Industrial, acabou; a Equitativa também não foi muito bem, não por acidente de trabalho. Então...

M.L. - Quer dizer, a estatização do acidente de trabalho mexeu com o mercado segurador. Empresas que eram fortemente apoiadas ...

H.A. - ... Nesse ramo, acabaram tendo que se incorporar em outras.

M.L. - Nesse momento, também surge o seguro de automóvel.

H.A. - O automóvel veio depois. À medida que o seguro de automóvel foi crescendo... E a grande modificação do tempo em que eu comecei e vivi a maior parte da minha vida, da sofisticação das coberturas, negócios importantes, pacotões, hoje, a massificação é o caminho do sucesso. E não só no seguro; agora, com os cheques pré-datados, a televisão, você compra em suaves parcelamentos.

M.L. - Seguro de crédito, não é?

H.A. - Não é só o seguro de crédito, o seguro de crédito é uma coisa complicadíssima. Estou falando na questão de *marketing*. Com essas mudanças, o seguro tem que manter um perfeito cadastro.

M.L. - Quer dizer, a massificação do seguro é parte de um processo maior.

H.A. - Antigamente, as estrangeiras eram grandes porque detinham negócios das multinacionais da sua própria nacionalidade, e nós, na Phoenix, éramos beneficiados, porque éramos ingleses e americanos ao mesmo tempo. Então nós tínhamos negócios da GM, tínhamos negócios da Johnson & Johnson... Por quê? Porque estávamos dentro... Mas isso eram grandes seguros. Hoje, há uma filosofia diferente. Hoje, você tem que trabalhar com a massa. E a Sul América faz isso brilhantemente, como a Itaú também faz, como todas as outras. A Bradesco, então, usa os canais de banco. Então, você tem que trabalhar a massa.

M.L. - Ser capilar, capilaridade em todo o país...

H.A. - O negócio é esse. Automóvel passou a ser a primeira carteira, vinha muito bem, de repente, entrou saúde, que está quase passando por cima, se já não passou... Vida descambou em previdência privada, porque a previdência do INSS não dá, então é outra coisa que vai se expandir muito. Daí essas empresas americanas estarem vindo para cá. Então, essa é uma modificação importante, trabalha-se mais com o grande público. Não adianta uma empresa estrangeira vir para cá, ir para a praça e começar a fazer seguro com pacotões grandes ou coisa assim; se não tiver meios de acessar o grande público, está fadada ao fracasso. Isso se vê nas outras atividades. Outro dia, eu estava lendo, a Casa José Silva vai mal, a Tavares, roupa de homem, que vende ternos, também já fechou, porque ninguém mais usa terno. E vai por aí. A Mesbla...

T.M. - Quem diria que a Mesbla, uma grande empresa...

H.A. - A meu ver, a lição que se tira disso: não é só o seguro que tem que se transformar; a transformação é muito mais ampla, muito maior, de maior envergadura do que estamos pensando. E aí daquele que não se conscientizar disso, ficar com idéias ainda de que o que se fazia há 50 anos pode ser trazido... Não pode. O mundo mudou.

M.L. - Não só de 50, já mudou muito da década de 70 para cá.

H.A. - É. Hoje, qual é o enfoque das vendas de eletrodomésticos e de produtos até de menos importância? É aquele pagamento em parcelas: você compra, hoje, um produto qualquer pelo preço de um sanduíche. Isso não sou eu que estou dizendo, está escrito ali. Tudo isso são mudanças, e o seguro precisa saber. Acho que as companhias brasileiras fazem isso bem, não sei essas estrangeiras que estão vindo para cá. Na minha visão, elas ainda não disseram o que vão fazer, mas devemos ver em breve.

M.L. - Muitas estão vindo associadas, não é? Por exemplo, acidente de trabalho. Estão vindo, para quando desregulamentar...

H.A. - É. Porque não adianta trazer o *know-how* de fora, têm que se associar a uma empresa brasileira. O casamento que eu falei aqui, da tradição inglesa com o jeitinho brasileiro, no meu tempo, é válido hoje. Se uma empresa americana, que sabe como fazer a parte de informática, conhece o que eles chamam *state of the art*, tudo aquilo, muito bem, não tiver um veículo, uma associação local que seja muito flexibilizada, não vai funcionar, mesmo. Eu estou vendo agora, por exemplo, que a Metropolitan, que é uma grande empresa de seguro de vida dos Estados Unidos, pediu licença para operar. Não sei se vai operar por conta própria ou se vai se associar a alguém, mas a idéia básica é essa: associe-se a quem conhece o mercado local, voltando àquela visão passada, "*the man on the spot knows best*". Então, para poder funcionar, é preciso trazer a experiência do exterior, porque, a gente queira ou não – ainda outro dia eu estava vendo isso –, a tendência do Brasil é seguir, mais ou menos, os passos dos Estados Unidos; a nossa maneira de viver está mais próxima disso do que da Europa.

M.L. - Hoje a gente olha mais para Nova York do que para Paris.

H.A. - Você não acha? Vai todo mundo para Miami, tem gente que tem casa lá, os americanos, por sua vez, falam mais espanhol do que falavam... Então, eu acho que o caminho é este. E acho que tudo isso, nesse trabalho, como conclusão, é para onde vamos, é nesse tipo de mundo que vamos viver.

M.L. - Quando vem o período JK, nos anos 50, que começa uma inflação mais significativa, como isso impacta no seguro? O senhor estava à frente da Phoenix.

H.A. - Exatamente. Tanto quanto eu me lembro, esses anos foram construtivos, não foram anos difíceis. Nós tivemos anos de grande prejuízo, nessa época, eu me lembro bem. Um deles foi provocado pelo famoso incêndio da Volkswagen, em 1952. A fábrica da Volkswagen, em São Paulo, foi destruída em 1952. E como as companhias estrangeiras davam resseguro ao IRB, tinha o sistema das retrocessões, isso apareceu no balanço.

T.M. - Foi em 1969, não?

H.A. - Acho que foi em 1952, não tenho certeza, o famoso incêndio da Volkswagen. Foi uma coisa! E também porque, naquela época, 1952, eram anos que ora você tinha bons resultados, ora tinha resultados catastróficos. Porque o Brasil produzia muito algodão – voltamos ao descaroçador –, e o algodão é um negócio que, quando dá um

incêndio, é arrasa quarteirão. Eu me lembro que nessa época, 1952, 1953, a Phoenix mandou vir um diretor técnico da Inglaterra para ver os nossos negócios de seguro de algodão em São Paulo – acho que falei isso para vocês. Esse homem tinha estado no Sudão, conhecia riscos de algodão como gente grande, e eu vi o telegrama que ele mandou para a Phoenix em Londres, simplesmente, dizendo assim: “A quantidade de algodão que existe aqui, para segurar, tem que ser vista para ser acreditado!” Quer dizer, se você não vê, não acredita que tenha aquelas montanhas de algodão. Foi daí que começou aquele negócio de separar os riscos e a prevenção. Isso era uma preocupação.

M.L. - Isso era, basicamente, em São Paulo, não? O algodão?

H.A. - São Paulo. Tinha o Nordeste, Campina Grande, algodão mais nobre, mas São Paulo era um grande produtor. Então, para o segurador, era um negócio terrível.

M.L. - De grande risco.

H.A. - É. Simplesmente, Antonieta, você vai entender fácil, o Brasil produzia tanto que não tinha mais lugar para armazenar o algodão. Então, o que faziam? Botavam o algodão, cobriam com lona, ficava aquela fila, não é? Botavam um monte aqui, outro ali, outro lá, naquela distância de oito metros, tudo o que manda a TSIB, tudo bem. Só que, às vezes, havia combustão espontânea, uma pilha começava a pegar fogo e, se no momento surgisse um vento soprando na direção da pilha, ia a pilha toda. Entendeu o que estou dizendo? Não precisava ser um vento muito forte, bastava uma aragem, e deslocava a chama, as fagulhas de uma para outra. E você tem um prejuízo bárbaro.

T.M. - Isso traz à tona a questão do controle de fraudes.

H.A. - Sim, o controle de fraudes... Também vivi isso de uma maneira muito interessante. Foi antes, pouco antes de o IRB... Daí por que o IRB assumiu a liquidação de sinistro. Você levantou um ponto importante e, até certo ponto, histórico.

Nós tínhamos um seguro de um depósito de algodão em bruto, quer dizer, não enfardado, numa cidadezinha do interior de São Paulo. O IRB estava apenas começando, as liquidações dos sinistros eram feitas por firmas de auditoria e liquidadores, havia gente até de origem inglesa – se não me engano, acho que ainda tenho esse relatório, que eu guardei como curiosidade. E o algodão, nós fomos comunicados que houve um incêndio, destruiu totalmente o depósito, não sobrou nada! Então, chamamos uma firma, que era inglesa e brasileira ao mesmo tempo, tinha sócios ingleses, para ir lá ver. O camarada chegou lá e mostrou: “Eu quero perda total. Aqui havia um armazém de algodão.” “Mas vocês não têm registro?” “Não temos registros, porque os registros estavam dentro do armazém e pegaram fogo junto com o algodão. Não tem nada. Vocês vão fazer na base da cubagem.” Eles mediram o terreno... “Tudo bem, mas... e a altura?” Aí, o cara disse: “A altura é assim: meia água para cá...” Eram duas águas.

Mas o liquidadores, que não eram burros, desconfiaram da quantidade de resíduo que tinha ficado no local – você falou em fraude, vai entender já já. Ficou naquele negócio, se a cubagem, se o telhado desse depósito era, de fato, de duas águas ou o que era. Mas ninguém falava nada, não tinha nada. Passou-se e tal, discute-se, vai pagar, não paga, qual é a quantidade... Até que alguém descobriu que, no jornal daquela cidadezinha, tinha saído, alguns meses antes, um artigo sobre a inauguração de uma ponte sobre um rio, um riacho que passava na frente do famoso armazém. E, na fotografia do jornal, na parte impressa, tinha lá o armazém, aquilo tudo bonitinho, e dava para ver que não era um armazém de duas águas, era um beiral de telhado só de uma água. Aí, o liquidador foi na redação do jornal, encontraram a fotografia – era uma fotografia que tinha o

prefeito da cidade, toda aquela turma da inauguração, placa da tal ponte –, e lá se via, nitidamente, pelo menos uma lateral do armazém. E por ali era fácil calcular, pela escala, uma escala proporcional com a fotografia. Eles calcularam e, com isso, a indenização pagável, quer dizer, a cubagem, a quantidade de algodão que poderia estar lá, porque ninguém tinha certeza, não podia ser mais do que tanto.

Esse fato, depois, chegou ao conhecimento... Acho que a firma dona do armazém era uma grande firma exportadora de algodão, que ainda está aí hoje. Nós levamos isso ao Vital. O Vital ficou maluco com a fraude! Mas era muito dinheiro, não era pouco dinheiro, não! Eu sei que isso foi uma das coisas que contribuíram – não vou dizer que fosse a única coisa, mas contribuiu – para que o IRB, prevendo outras fraudes desse tipo, tomasse a liquidação de sinistros como uma função sua.

M.L. - Isso foi em que época?

H.A. - Foi nessa época, em 1952... Não, não! Foi logo no princípio, o IRB estava começando, em 1940 e poucos.

M.L. - O Vital ainda estava lá.

H.A. - Estava lá. Foi ele mesmo que tomou conta. Ficou possesso de raiva! Porque o Vital era um homem – eu o conheci bem – que não admitia esse tipo de coisa. E, de outro lado, tem outro fato histórico, de que muita gente não se lembra, mas eu me lembro, de um navio de cabotagem que carregou mercadoria no Norte do Brasil, em Pernambuco, e no conhecimento, no embarque, falavam em sacos de babaçu, uma coisa assim, um produto nobre, ou minério. E o navio – o nome, se não me engano, era *Santa Marta* –, quando chegou aqui, na entrada da barra, inexplicavelmente, afundou.

T.M. - Vendeu ao seguro, não é?

H.A. - Aí é que você vê. Como o IRB já era, na época, o ressegurador central, único, e esse navio vinha com carregamento grande, quando o assunto bateu no IRB, o chefe do departamento chegou... E eles tinham um sistema – antigo, hoje não existe mais, por causa da informática – em que cada navio, a cada viagem, tinha um cartão onde se anotavam os carregamentos, para somar e ver qual era o limite, para ver se precisava de resseguro ou não. O camarada chegou e disse: “Navio *Santa Marta*, viagem tal.” Tinha, naquela época, 60 mil cruzeiros, coisa que o valha, 60 milhões... Era um negócio... Aí, o camarada disse: “Vamos apanhar as outras viagens desse navio.” E logo se verificou que havia um superfaturamento. As viagens anteriores, no cartão que o IRB encontrou depois, só davam 10, 20, 15, nunca aquele... Então eles perceberam, pelo fato de o IRB ser um ressegurador centralizado. Se não existisse o IRB, jamais se descobriria, não se coordenaria a informação. O IRB tem essa vantagem...

[FINAL DA FITA 2-B]

H.A. - ele coordenou. Disse: “Aqui tem alguma coisa...” Mandou ver, começaram a ver, na origem, quem carregava... Sabe o que tinha dentro dos sacos? Pedra, cascalho. É outra fraude. Essa é conhecida. Muita gente não se lembra, mas eu me lembro, porque causava um *frisson* tremendo. No seguro, todas as vezes que se fala a palavra fraude, dá um choque elétrico, desde o porteiro até o diretor lá em cima.

T.M. - Mas é inerente à atividade, faz parte.

H.A. - É. Tem uma publicação, se você se interessa por isso, de pouco tempo atrás, da Swiss Re, sobre fraude. É impressionante. Impressionante!

M.L. - Em todo o mundo, não é?

H.A. - É. Em todo o mundo.

2ª Entrevista: 21.2.1997

M.L. - Hoje, trabalhamos com o período posterior à década de 60. O senhor poderia comentar, então, o advento do regime militar, em 1964, e algumas medidas que começam a surgir para o mercado de seguro a partir dos governos militares.

H.A. - Bom, já no final do governo do João Goulart a situação do mercado de seguros era de grande tumulto, porque, na época, se entregavam os recibos dos prêmios, para cobrança, aos corretores, e os pagamentos dos prêmios, quer dizer, o encaixe de prêmio nas seguradoras, demorava muito. Eu me lembro que casos de apólices de transporte, transporte de averbação de contas mensais de grande porte, de valores altos, demoravam, às vezes, seis meses para que nós, seguradoras, recebêssemos o prêmio. Essa situação, que não era só de corretores pequenos, mas de corretores grandes, era a prática de uma degeneração dos sistemas de mercado, que fez com que as companhias de seguro da época não tivessem condições de pagar as guias de recolhimento do IRB. E não tinham, porque não havia dinheiro, não havia caixa para pagar o resseguro, já que o prêmio do seguro não entrava, não era recebido.

Muito bem. Essa situação, é fácil de se ver, começou a ameaçar a saúde financeira do IRB, é lógico, e, com o advento do governo revolucionário, não demorou tanto tempo assim, porque ficou logo evidente. Tenho a impressão de que foi um dos assuntos em que o SNI se envolveu e achou que algumas medidas de urgência tinham que ser tomadas, senão o IRB iria a uma *débâcle*. Foi nomeado para presidente do IRB Thales José de Campos, cuja missão inicial foi ver o que se podia fazer com relação a um sistema de cobrança efetivo, no sentido de proteger o IRB. Protegendo o IRB, protegia o mercado como um todo. E então saiu o famoso decreto da cobrança bancária, que, de fato, com o rigor com que ela foi implementada, produziu os efeitos que se esperavam: passou a dar voz ao mercado, a ameaça sobre a posição econômico-financeira do IRB diminuiu e a coisa começou a ficar melhor.

Como sempre estive muito ligado ao mercado do exterior, lembro-me que, naquela época, os órgãos mais representativos do exterior entendiam que essa lei de cobrança bancária era esdrúxula, não era uma medida que se adaptava bem ao relacionamento entre o segurado e o segurador, porque é da essência do seguro, é base do seguro que só existe cobertura no momento em que o prêmio é recebido pela seguradora. Então, tudo aquilo, seja na melhor das intenções, ou com a maior perfeição legal, era uma maneira, até certo ponto, artificial, não era uma medida que seria aceita. Tanto quanto me lembro, somente a Índia se interessou pelo sistema, não tenho certeza se o adotou ou não. Em todo o mundo, acho que o Brasil foi o único país que adotou – não tenho certeza desse ponto. Mas isso mudou.

Posteriormente, não foi só a cobrança bancária, a cobrança de prêmios e o pagamento de resseguros ao IRB. O que havia nesse clima – e a gente pode até ver pelo decreto da cobrança bancária, e depois pelo 73 – era dar ao IRB uma estrutura bastante rígida, protegê-lo contra deturpações, diferentes idéias. Ele foi quase que protegido dessas

possibilidades de ficar enfraquecido. Então, aquilo tudo foi reforçado, e muito bem reforçado, para que o IRB ficasse mais seguro da sua função e da missão que tinha que cumprir. Isso a gente via. O Decreto nº 73 foi apenas uma consequência, foi mais uma etapa de um período de reformulação, de se cogitar seriamente, para que o mercado de seguros fosse sadio e bem organizado. Veja-se que, no Decreto nº 73, o artigo sobre o IRB não fala exatamente de monopólio do IRB; diz que as companhias poderão fazer resseguro entre si, desde que o IRB autorize. Então, não é a lei, não é o espírito da lei que coíbe a flexibilidade, mas, sim, aqueles que estiveram à testa da política e que deram um caráter mais rígido, provavelmente, do que era a intenção de quem originalmente fez a lei. Essa é uma das maneira de se ver.

M.L. - E o impacto do Decreto nº 73 no mercado? O senhor não tomou conhecimento do conteúdo desse decreto até a sua publicação. Foi um decreto elaborado ao nível de IRB e de departamento...?

H.A. - Não, não. Nem naquele tempo havia o que existe hoje, a consulta popular. Esses meios democráticos não existiam, a coisa vinha de cima para baixo.

M.L. - E qual era o clima que o setor segurador vivia?

H.A. - O clima... Naturalmente, o mercado teve várias respostas, quer dizer, cada um ia ver como isso influenciava o seu próprio negócio. Para as companhias estrangeiras, era mais um ato do governo, não tinha nenhum caráter nacionalista extremado, era uma ordenação, então, não viam, propriamente, nada de excepcional. Ele foi aceito...

M.L. - Não causou pânico, não causou...

H.A. - Não houve pânico, nem nada disso. Foi o contrário do passado, ainda na década de 30, quando o espírito do nacionalismo estava muito vivo, Esse, não, esse era um decreto normativo que dava uma ordenação, aproveitando coisas já existentes, porque ficava mais fácil. Mas sempre com o espírito de deixar o IRB numa situação clara, bem ordenada, para que não houvesse possibilidade de fugas ou de insucessos que, no passado, haviam ocorrido.

M.L. - O senhor freqüentava, nesse momento, a federação das estrangeiras, chamada Federação dos Seguradores Terrestres. Houve muito debate?

H.A. - O debate que houve foi para conhecer... Porque, veja bem, as companhias estrangeiras, não só de seguros, mas de um modo geral, são sempre visadas, atacadas pelos nacionalistas. Não só aqui, em qualquer parte do mundo, há sempre uma oposição. Então, quando o governo baixa um ato executivo, este é sempre visto e analisado com preocupação pelas estrangeiras. Isso é inerente à sua condição de estrangeiras, não há como fugir; estão sempre com receio de que, no bojo daquela regulamentação toda, exista alguma coisa que vá tornar a vida delas mais difícil. Mas depois que começaram a ver... “Isso não vai alterar em nada para nós, vamos continuar vivendo” – como de fato viveram – “sem grandes alterações.”

Uma das coisas que preocuparam muito, mas um pouco depois, foi a questão dos capitais mínimos – isso já na época do presidente Costa e Silva. É que havia uma tendência do governo, também, de sanear o mercado de seguros através de uma exigência de capital mínimo muitíssimo alto. Achavam que, fazendo um capital muito alto, saneariam, haveria uma profilaxia; quem não estivesse a sério dentro do mercado, teria que ir embora. Esta foi uma das coisas que depois se pensou melhor e se achou que ia haver um desemprego muito grande. O governo, então, voltou atrás e baixou níveis de capital mínimo que eram mais compatíveis com a realidade do mercado brasileiro.

M.L. - O fato de a Phoenix Brasileira ter se constituído exatamente no ano em que começa o regime militar... Teria alguma coisa, no caso, a se adaptar?

H.A. - A fundação da Phoenix Brasileira tem vários motivos. O principal deles foi, talvez, como eu disse, que a operação de seguros, como qualquer outra coisa, tem que adotar a imagem do país onde está, ser mais brasileira, ter mais identidade com o país.

Mas havia também outro ponto. Nos anos 60, nessa época, com a questão das restrições ao registro de capitais e à remessa de lucros, muitas das empresas seguradoras estrangeiras começaram a ver que, no Brasil, embora com um mercado de potencial, não havia como tirar o lucro que faziam, ficava por aqui. Então passou a haver um certo desinteresse sobre o Brasil, e recuavam, queriam sair do Brasil. Muitas delas, nessa época, saíram do Brasil. E também, na Inglaterra e nos outros países, a situação estava difícil, os mercados estavam perdendo dinheiro.

O fato é que, para liquidar uma empresa estrangeira, demora em torno de cinco anos, com pagamento de auditores, advogados. Mas, se você tiver uma companhia brasileira, uma companhia nacional, mesmo que as ações sejam de um estrangeiro, ele pode simplesmente decidir vender as ações, dar as ações de presente, ou se aglutinar, fundir com outro. Enfim, era uma solução mais rápida. Então, a transformação Phoenix Assurance em Phoenix Brasileira abrangia todos esses pontos de vista, inclusive pela facilidade de sair do país, se fosse o caso. Não foi, felizmente. E não foi, digo mais, não porque o mercado inglês tenha melhorado, mas porque, como a Phoenix inglesa havia sido comprada pelos americanos, que queriam um pouso no Brasil, a coisa passou de um aspecto algo negativo para um altamente positivo, porque os americanos começaram a dar a maior força. E foi sempre assim. Então esse foi um ponto que apareceu. E não foi só com a Phoenix Brasileira, a maioria das empresas estrangeiras, todas se nacionalizaram dessa maneira.

M.L. - Nessa época?

H.A. - Nessa época. Uns anos para cá, uns anos para lá, mas... Não é propriamente uma medida isolada, é um clima que caracteriza, a meu ver, as transformações que o seguro no Brasil passa. São desse tipo.

T.M. - Mas qual o conceito de empresa nacional que está presidindo essa transformação? O que caracteriza a nacionalização?

H.A. - A nacionalização... Essa foi uma questão muito debatida, de fato, porque somente agora, na reforma da Constituição, um dos artigos que gerou muita polêmica, e que o Congresso aprovou recentemente, foi o conceito de empresa nacional. Naquela época, não havia isso. Se a maioria dos acionistas – como era o nosso caso e de muitas outras – era de estrangeiros, a companhia, embora com o nome brasileiro, era considerada estrangeira; se esses acionistas fossem majoritários – acima de 49% –, se detivessem mais do que a maioria de votação, você já era considerado estrangeiro. Isso foi modificado recentemente.

M.L. - Mas, quando ela se torna brasileira, a maioria dos acionistas é brasileira?

H.A. - Não, não é.

M.L. - Então ela continua sendo considerada companhia estrangeira?

H.A. - Sim, claro. Pela lei antiga, era.

M.L. - Muda a razão social.

H.A. - Muda. Você bota brasileira lá, bota o que quiser, mas a lei anterior, que foi modificada, dizia que é o acionista, é o capital votante que define.

M.L. - Quer dizer, mudou a razão social, mas ela permaneceu como estrangeira.

H.A. - O certificado de nascimento não mudou. [risos] Mudou de nome, mas não mudou de origem, compreende?

M.L. - Porque dá a impressão que ela reorientou o corpo de acionistas e colocou uma maioria brasileira.

H.A. - Não. De fato, a companhia, e todas as outras estrangeiras originais que vieram durante todos esses anos, eram ou sucursais, filiais – era a própria companhia estrangeira que tinha uma filial no Brasil –, ou tinham ações. Era assim. Agora, isso não quer dizer que elas tivessem 100% do capital; algumas davam 10%, 20% a acionistas brasileiros. Mas o que a lei da época mandava ver era o capital votante. Em vários atos do governo, mesmo *a posteriori*, já em 1985, só se considerava empresa nacional, tanto de corretores como de seguradores, se o capital votante fosse inferior a 50%. Quer dizer, não teria direito...

M.L. - E essa modificação do nome da seguradora implica alguma alteração nos ramos de seguro com que ela trabalha?

H.A. - Não, não muda nada. Nem as pessoas. Eu fiquei onde estava.

M.L. - Quais eram, nesse momento, em 1964, as principais atividades?

H.A. - Eram todos os ramos elementares, exceto vida e acidente de trabalho, que já tinha acabado ou ia acabar pouco tempo depois. Os ramos elementares, incêndio, automóvel, transporte... Ramos elementares. Esse era o quadro que havia. Ah, no ramo vida, as companhias estrangeiras não poderiam participar, a não ser aquelas que pediram autorização e obtiveram carta patente muitos anos atrás. Essas conservaram a possibilidade. Mas, como nós já nascemos numa época mais limitada, nunca conseguimos trabalhar em seguro de vida.

T.M. - Quer dizer, pré-1928...

H.A. - Não, não é 1928, é mais recente, 1963, uma coisa assim. Quem não tinha carta patente de seguro de vida, não poderia abrir, *se fosse estrangeira*. É uma forma de nacionalizar. Agora esse negócio mudou e entra aí adoidado, não é?

M.L. - É. E qual o grau de internalização da Phoenix pelo Brasil, nessa época, nos anos 60?

H.A. - Olhe, a internalização não foi grande. Se você pensar que o mercado brasileiro de seguros, no Sudeste, tem... Do Rio Grande do Sul para cá, até o Rio de Janeiro, tem, no mínimo, 70% do global, então, já tem muita coisa. E hoje, talvez, esse percentual seja até maior. Então, nós e todas as outras estrangeiras trabalhávamos no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo – essencialmente São Paulo, um grande mercado há muitos anos – e Rio de Janeiro. Algumas se aventuraram para Minas Gerais, Bahia, mas... sem grande sucesso.

M.L. - E com uma forte concentração urbana no sentido de São Paulo e Rio de Janeiro?

H.A. - Ah, sim, sem dúvida. Acho que 90% dos negócios eram nessas duas praças. E, veja bem, por que isso? As estrangeiras sempre foram muito fortes em São Paulo, porque lá estão as indústrias.

M.L. - E havia aquele acordo das indústrias estrangeiras...

H.A. - É, porque conheciam... Essa vinculação existe há muitos anos.

M.L. - E havia algumas empresas estrangeiras com as quais a Phoenix trabalhava?

H.A. - Ah, sim. Nós tivemos, no princípio... A nossa maior cliente, durante muitos anos, foi a Fiat Lux, a Companhia Fiat Lux, de fósforos. Tanto que, quando formamos a companhia brasileira, um diretor deles veio ser nosso diretor. Outra com que tivemos grandes ligações, da indústria do sabão, foi a antiga União Fabril Exportadora.

T.M. - Era de portugueses, não?

H.A. - De portugueses. Um deles também era nosso diretor.

T.M. - A Phoenix, em relação às indústrias estrangeiras, presta serviços. E o caminho inverso acontece? A Phoenix tem participação em empreendimentos?

H.A. - Não, não. Essa questão do mercado dos estrangeiros naquela época... Veja, tudo isso está em função da época. As multinacionais que vinham para cá recebiam ordens da matriz e tinham pouca autonomia. Então, no meio das instruções do manual de operações, dizia o que tinha que fazer, quais corretores de seguro tinha que usar, que companhia seguradora, porque, evidentemente, essa era uma política que partia da matriz, seja na Inglaterra, na Alemanha, na Itália.

Muito bem. Então, o motivo por que as companhias estrangeiras foram, pouco a pouco, perdendo espaço no mercado foi que, à medida que essas multinacionais, essas grandes indústrias, se integravam dentro do país, começaram a contratar brasileiros, e se abasileiraram também. Veja como isso tudo se junta. Aquelas decisões que o livrinho manda fazer começaram a perder força, eles entenderam que o homem no lugar – *the man on the spot* – conhecia melhor. Inclusive, às vezes, precisavam de financiamento, tinham que recorrer aos bancos, e os bancos pressionavam pelo seguro. Então, aquele negócio de “faça seguro com a Phoenix, ou com a Yorkshire, ou com a Royal”, por uma questão de situação local, perdeu a sua força, entende?

Essas empresas, hoje, por exemplo, a Fiat – li nos jornais há poucos dias – faz seguro, uma parte na Sul América, que é uma companhia brasileira, e uma parte na Generali, que é uma companhia italiana. Isso demonstra bem. Há uns anos era só a Generali, ou a Adriática, ou lá o que fosse. Essa brasilidade, essa afirmação da importância do Brasil como país é que cria isso. Então, essas vinculações... Antigamente, era fácil, você ficava no escritório, e o negócio entrava sem você pedir, sem ir na rua buscar, porque você sabia que estava no índice do chefe, no exterior. Essa era a idéia, era o clima que havia na época. Foi uma época ainda fácil. Quando a Phoenix foi comprada pela Continental, a nossa posição, em termos de *ranking* de mercado, subiu muito, porque, os americanos, exercendo essa mesma política... começou a ter a Johnson & Johnson, a Dodge, a GM, entendeu? Você está do lado certo, porque está investindo mais no país, começa a gerar negócios, e não precisa mais do que saber trabalhar essas contas, dar o atendimento, ter uma prestação de serviços, não precisa ir procurar produção, fazer artifícios para conseguir produção. Hoje a coisa mudou, você tem que...

M.L. - ... Correr atrás do consumidor.

H.A. - ... correr atrás. Essa é a grande... E digo mais: acho que cada vez mais vai ser nesse sentido, você tem que correr atrás, não pode ficar sentado na cadeira esperando que alguém lá fora lhe mande o negócio – está ficando cada vez mais raro. E as

companhias nacionais bem organizadas, profissionalmente capazes, evidentemente, tornaram-se um competidor importante. O que antes não tinha.

M.L. - Não precisava.

H.A. - É. Acho que a gente cobriu bem esse período.

M.L. - Então vamos ao acidente de trabalho, como parte desse pacote.

H.A. - O acidente de trabalho já nasceu com limitações quanto ao número de seguradoras. Não sei, politicamente, quais as razões, não assisti tão de perto, porque não me influenciava tanto. Não foram só o ramos elementares, os problemas do atraso do pagamento dos prêmios nas seguradoras, tudo isso, que se deterioraram ao longo do tempo. Eu acredito que o seguro de acidente de trabalho também deve ter se deteriorado. Num clima de certas liberdades e deturpações, não vou dizer que o seguro de acidente de trabalho tinha ficado incólume, que tenha passado por isso todo certinho. Não acredito que tenha sido isso.

M.L. - Por outro lado, algumas empresas haviam concentrado as suas atividades no acidente de trabalho, quase que criando uma reserva de mercado, e outras não podiam. Houve até um certo conflito na época, não?

H.A. - Ah, sim. Esse é um ponto muito importante que você levantou e que me tinha passado. MUITÍSSIMO importante! De fato, essa idéia já principiou bastante antes, não sei quanto, mas havia isso. Se não me engano, eram só treze – o que era odioso. Isso, de fato, dava um mal-estar horrível. Acho que em todas as constituições que o Brasil teve, baseadas na Constituição americana, todos são iguais perante a lei. Mas, no acidente de trabalho, nem todos eram iguais: essas 13 podiam efetuar seguro de acidente de trabalho, quando o outro mercado não podia. De fato, esse foi um dos motivos que agitaram o problema. Mas... deve ter havido outras coisas. Porque, se houvesse um Congresso mais efetivo, mais atuante – não me lembro bem qual era a figura –, o que teria acontecido? Teria aberto para todo o mercado. Esta seria a solução. Mas deve ter havido algum motivo que eu desconheço exatamente qual seja.

Talvez pela confusão no seguro de acidente de trabalho, ou porque os institutos de pensão estavam precisando de receita, houve um pensamento político bastante forte, que disse: “Não são aquelas 13, não; vai acabar para todos.” Foi ao contrário, ou seja: “Não vamos abrir para todos, vamos fechar para todos.” Que é uma situação negativa importante. Isso fez com que quase todas as 13, talvez umas dez – pelo menos de duas ou três eu tenho certeza absoluta –, acabassem tendo que entrar em liquidação. Como eu disse, havia sinistro acumulado para pagar e não havia receita.

M.L. - Ou foram compradas por outras.

H.A. - É, compradas, incorporadas... Ninguém podia viver...

M.L. - Essa foi a origem da Atlântica-Boavista, não? A fusão...

H.A. - É. A solução, para a Boavista, foi se juntar à Atlântica, que não tinha acidente de... Não! A Atlântica tinha. Não sei como, mas tinha. Não tenho certeza, mas acho que tinha. O fato é que a Boavista se juntou com a...

[FINAL DA FITA 3-A]

H.A. - ... Atlântica e, mais tarde, virou Bradesco.

M.L. - Quer dizer, a origem do grupo Atlântica-Boavista reside, principalmente, nessa medida do acidente de trabalho.

H.A. - É. Tanto que, durante muitos anos, o nome do grupo era Atlântica-Boavista – não faz tanto tempo assim.

M.L. - Nessa época, o mercado sofre esse impacto, principalmente as empresas que tinham a reserva de mercado do acidente de trabalho, mas, por outro lado, está havendo uma modificação no mercado de seguros, porque está começando o seguro de automóvel...

H.A. - É, despertou. Isso está ligado à popularização do automóvel no Brasil. O automóvel era uma coisa dos privilegiados. No meu tempo, quando eu comecei a trabalhar, meu pai tinha carro. Mas, dos meus colegas, ninguém tinha carro, era raro; só no nível de gerente para cima, em alguns casos. Hoje em dia, o automóvel é uma opção. O que aconteceu? O seguro de automóvel, que passou muitos anos praticamente estagnado... Eu me lembro que nós só fazíamos seguro de automóvel quando acoplado numa conta maior, que a gente chamava seguro de frota, ou, se tinha uma conta muito grande, fazíamos o seguro do carro do diretor, do filho do diretor. Era assim que se fazia. Mas depois a coisa se modificou, o automóvel se tornou popular, e o seguro acompanhou. Hoje, representa uma parcela importante e que, ao mesmo tempo, nos leva para um pensamento diferente, que é a massificação. Talvez a carteira de automóvel seja responsável por ter despertado no seguro a massificação, o atendimento mais direto ao público.

Antes era tudo muito tradicional. O ramo de incêndio não se prestava muito... Porque o seguro de incêndio, veja bem, é vendido, mas você faz o seguro de incêndio da sua casa ou do seu apartamento e o vê quase como se fosse um imposto. Chega o corretor: “Olha, está vencendo. Renova?” Ao passo que, quando o segurador faz o seguro de automóvel, o relacionamento dele com a seguradora é muito mais freqüente, ou porque tem um acidente, roubaram o carro, precisa de qualquer coisa, ou porque troca de carro a toda hora, enfim... Tanto que hoje desenvolveu-se até esse atendimento 24 horas. Percebeu? Isso mudou. É uma figura nova, é um procedimento novo. E acho que o responsável por isso foi o automóvel.

Quando o de automóvel começou a se desenvolver, logo depois, na mesma linha, veio o seguro saúde. Não resta dúvida que existia também, nesse programa de massificação, o seguro de vida em grupo. Mas o seguro de vida era feito pela empresa, que fazia para todo mundo aqueles seguros em grupo, não tinha tanta presença. Era um aspecto de massificado, sem ser um massificado popular. Era um outro canal de vendas. Mas o automóvel, a meu ver, foi o grande responsável pelas companhias entrarem na casa dos segurados, passarem a ter um relacionamento mais íntimo. A figura do segurador não é mais uma figura que a gente nem sabe quem é, passou a ter esse contato. Isso é uma coisa importante. Essa época foi importante por isso.

M.L. - Aí nós entramos na década de 70 e encontramos a lei das fusões.

H.A. - Eu já expliquei: a lei das fusões veio daquela época em que, pelo efeito da fórmula de cálculo do limite de retenção, em função do ativo líquido, as companhias, mesmo tendo um capital, um ativo muito alto, o seu limite de retenção era relativamente baixo. Era preciso ter um dispositivo que pudesse atenuar isso. Então, a única forma de ampliar isso e de ter maior número de limites de retenção, e portanto reter negócio, evitar ceder ao IRB, era a criação de subsidiárias. Nós, por exemplo, tínhamos duas. Foi uma defesa do mercado contra uma maneira um pouco ditatorial ou até bastante

ditatorial do IRB. Para obter mais resseguro, para drenar mais prêmios em seguro, ele fazia com que as companhias trabalhassem abaixo da sua capacidade real. A resposta a isso foi montar subsidiárias. Isso levou a uma multiplicação de subsidiárias. O mercado passou de cerca de 90 grupos, e depois já davam 300 e tantas seguradoras. Para você ter uma idéia de como isso se espalhou. Até que o José Lopes achou que era um absurdo. E a única maneira de fazer isso retroceder era oferecer a essa gente um incentivo. Tanto que o decreto de fusão só existiu para propiciar o enxugamento, porque estava ficando difícil.

M.L. - Por outro lado, os bancos também se valem dessa grande fusão.

H.A. - Exatamente. Os bancos... Eu não sei se a cobrança bancária ajudou, não tenho certeza.

M.L. - De alguma forma, eles descobrem que era bastante dinheiro.

H.A. - Porque eles passaram a estar mais perto, a ver o que acontecia. Naquele tempo, nós éramos obrigados a mandar as apólices para o banco, porque o camarada pagava, levava a apólice, então houve um relacionamento mais íntimo com os bancos. Talvez se possa associar isso a essa história da especulação. Porque os tradicionais do exterior, quando souberam da cobrança bancária, não aceitaram a idéia. Talvez, por isso, porque acharam que aquilo podia ter outras conseqüências que, naquele momento, a gente não via. Você estava endireitando uma situação difícil, mas podia criar outras situações. O que de fato aconteceu. Esse é um ponto.

Mas a grande alavancagem da presença bancária no mercado segurador foi que, a essa época – e hoje ainda, menos, talvez, um pouco –, havia a questão de falta de capital de giro, o pessoal estava indo aos bancos. Parece que, se me recordo bem – eu tenho que fazer restrições, porque é tudo de cabeça –, havia uma certa restrição sobre a cobrança de juros, e os bancos, então, encontraram no seguro uma ferramenta fácil de cobrar algo mais. Quando essa presença dos bancos começou, eu me lembro, por exemplo, do comentário de um segurador amigo, gerente de empresa, empresa grande, de que ele ficava no escritório, e o gerente da agência de um banco distante telefonava para ele e dizia: “Olha, fulano, tira aí uma apólice” – veja bem como ele dizia – “tira aí uma apólice de dois mil cruzeiros no nome do seu fulano de tal.” E o gerente da seguradora: “Mas o que vou fazer? É seguro de incêndio, é seguro de vida, é da casa dele?” O gerente do banco respondia: “Eu não quero saber. Preciso de uma apólice de dois mil cruzeiros de prêmio.” Por quê? Os dois mil cruzeiros fechavam dentro do pacote financeiro, entendeu? Como ele não podia cobrar juros, ou já tinha esgotado a margem de juros, ele acrescentava à transação puramente bancária a correção de um financiamento.

T.M. - E o gerente tinha uma pontuação em função da venda.

H.A. - Claro, evidente. Era tudo muito bem casado. Evidentemente, isso, depois, se tornou uma prática. E não foi só com a apólice de um indivíduo. Os gerentes de bancos começaram a ver, e as próprias diretorias dos bancos incentivaram, todas as grandes contas, e nós sofremos – nós e todos os outros – uma concorrência terrível. Tínhamos relacionamentos de muitos anos, de décadas, com segurados inteiramente fiéis à nossa empresa, mas que eram obrigados a nos pedir para ceder um tanto, porque só podiam levantar dinheiro no banco ou descontar duplicatas se... O banco exigia o seguro. Essa foi uma das coisas que dificultaram a vida das seguradoras não ligadas a bancos. Existe hoje, em grau menor, mas ainda existe.

M.L. - E na medida em que os bancos começam a comprar outros bancos, começam também a comprar seguradoras.

H.A. - Aí fica mais fácil. Porque uma coisa é o seguro estar do lado de fora. Vejam bem, esse caso de comprar seguradora... O banco quer ter seguradora para que aquela importância do prêmio de seguro que ele capta entre, indiretamente, no cofre dele. Porque o prêmio de seguro sai de uma seguradora independente, cujo segurado é pressionado pelo banco a fazer na companhia ligada ao banco.

M.L. - Não é o caso da Itaú, porque a Itaú foi companhia de seguros antes de se tornar banco, mas é o caso da Bradesco.

H.A. - Sim, mas depois ele foi comprado... Não! O Itaú, hoje, não sei qual é o grau da coisa, mas isso acontece, é evidente... O Itaú era originalmente a Seguradora Brasileira, mas depois se acoplou ao banco e, hoje, faz parte do banco, o Itaú.

M.L. - De um complexo que envolve a Itaú Seguros e o Banco Itaú.

H.A. - É. O Bradesco é o mais claro. Mas, veja bem, vou lhe contar uma história de poucos dias atrás. Eu fui na agência da Caixa Econômica na Visconde de Inhaúma, que é perto do meu escritório, e no balcão onde eu estava tinha um monte de apólices de seguro, talvez 500 ou mais. Quer dizer, a Caixa usa, eu não sei como, seguro de acidentes pessoais. Na própria agência da Caixa Econômica tinha apólice da Sasse, que é a companhia deles. Então, resumindo a coisa, você vê que o seguro é um subproduto para um banco, é mais um produto que o banco vende.

M.L. - E agora, quando a participação do banco no PIB está diminuindo e a do seguro está aumentando, talvez seja uma área importante.

H.A. - Essa é uma tese importante. Os corretores, que, com essa história, acabaram ficando marginalizados, estão procurando se mexer. Porque o banco faz tudo, não é? O Bradesco tinha uma corretora, a Bradescor, que encerrou, porque viu que estava comprando mais problemas do que resultados. O Bradesco é muito eficiente. Há três ou quatro anos, ele fechou a Bradescor e passou a trabalhar com corretores, levou os corretores para dentro do banco. Tinha uma agência do banco, eles convidavam o corretor para sentar numa mesinha... e fizeram um casamento. Que acho que está dando certo. É uma medida simpática, pelo menos.

T.M. - O senhor acha que esse mecanismo de comercialização não implica, em certa medida, em um aumento da incerteza quanto à qualidade do risco que se está assumindo?

H.A. - É verdade, a qualidade do risco é um dos pontos que merecem cuidado. Quando você, por qualquer motivo, desprofissionaliza, encontra outros meios de fazer um negócio, você corre um risco. As companhias seguradoras mais organizadas, naturalmente, se precavem das fraudes, fazendo o que é possível para saber... Porque, veja bem, você está no balcão de um banco, e o gerente da agência quer fazer, porque tem as metas, é um tipo de cargo pressionado, então não se preocupa muito se o sinistro... E o sinistro que a seguradora vai pagar não entra na conta dele, estou certo? Acho que você percebe isso. Então ele quer vender papel.

Isso cai no que você está dizendo, nas inspeções prévias, naquelas coisas todas, naquelas precauções que um segurador puro teria que fazer. Se o relacionamento, na hora de concretizar o negócio, fosse somente entre segurado e segurador, a coisa seria uma; se você tem um elemento cujo interesse principal é vender papel e arrecadar dinheiro, e quem entrega a mercadoria não é ele, o resultado é o que se vê por aí. Talvez

isso pareça um pouco com esse sistema novo de cartão de crédito, de empurrar o cartão de crédito para o sujeito, não é? [risos] Pode ser uma coisa também...

T.M. - E o que é o cartão de crédito? É uma entidade virtual. Onde ele fica? [risos]

H.A. - Pois é, exatamente. Então, em todas essas coisas, talvez, a grande lição que a gente deva conservar seja: quando você se afasta da doutrina, das formas sadias do negócio, corre-se um risco, tanto de um lado quanto do outro; não só quem compra, mas quem vende. Isso ocorreu tempos atrás e ocorre ainda, com menos intensidade, porque agora, com o Plano Real, por um lado, os bancos, como você diz, estão à cata de recursos, porque o grande filão deles acabou. Mas, de certo modo, as seguradoras também estão mais fortes, mais organizadas, perceberam que o mercado delas é maior do que pensavam.

M.L. - Estão percebendo que está havendo essa massificação e estão correndo atrás.

H.A. - Essa é a grande verdade. E voltamos a pensar que – a gente só pensa essas coisas num momento como esse, em que senta para raciocinar com mais calma – talvez isso tudo tenha surgido com o automóvel. O automóvel foi o grande gerador da massificação. Depois veio o seguro saúde. Essencialmente foi isso, foi a época das transformações. E aí as companhias nacionais, com todas essas ramificações, quer com bancos, seja lá como for, cresceram muito mais, e o mercado estrangeiro perdeu espaço, porque a massificação começou a ser muito mais intensa.

M.L. - E os bancos brasileiros também.

H.A. - Exatamente. Então, você consegue fechar tudo isso num quadro, que é o quadro dessa época.

M.L. - Mas, apesar dessas modificações, de os bancos entrarem fortemente no mercado segurador, a Sul América conseguiu navegar em todas essas transformações.

H.A. - É. Eu estava pensando muito sobre isso, ainda tenho que ler um pouco mais da história da Sul América para poder emitir uma opinião. Na Sul América... presumo que a figura do sr. Larragoiti seja a predominante. Já havia falado isso aqui antes. Porque o nome da Sul América – agora que estou mais ligado a ela – é um sinônimo de seguro. Quando você fala em Sul América, seja lá onde estiver, todo mundo sabe que está falando sobre seguro. Não precisa definir. Se falar Itaú, não se sabe se é o banco, se é a seguradora, o que é ...

M.L. - Ao contrário, tende a pensar que é o banco.

H.A. - Exatamente. Bradesco, a mesma coisa. Mas se eu disser a você: “Isso vai para a Sul América.” Para onde você vai? Vai à seguradora Sul América. Então ela se tornou quase que um sinônimo de seguro, como antigamente chamavam geladeira de Frigidaire. Se você olhar na televisão a publicidade da Consul, o que aquela empregadinha diz? “Põe na Consul.” Eles estão construindo, não sei se vocês estão de acordo...

T.M. - ... Uma associação direta.

H.A. - Aquilo não é só a publicidade do momento, é uma cultura que se está desenvolvendo para fazer com que geladeira seja a Consul. Então, a Sul América, através do tempo, através de um trabalho excelente, conseguiu fazer o seu nome. Evidentemente que esse nome não existe só porque é bonito, mas porque, de fato, eles honraram, souberam trabalhar direitinho, fizeram uma presença em todo o território, e

isso funciona muito. É uma situação que havia no passado, por exemplo, da Boavista; a Boavista tinha um grande nome. Essa é uma explicação.

M.L. - Aí nós entramos na gestão do José Lopes, exatamente no início da década de 70, e essa gestão vai encontrá-lo, em 1971, como diretor secretário do Sindicato das Empresas de Seguro do Rio de Janeiro, e também, simultaneamente, de 1968 a 1975, na Federação das Empresas Seguradoras Estrangeiras. Isso lhe dá um acesso maior ao IRB, não?

H.A. - É. O que caracterizava essa época era – vamos chamar assim, uma palavra meio da gíria – badalação. Havia muito mais almoços e *cocktails*. Uma época de grande agitação. Tudo era motivo para um *cocktail*. Lembro-me que uma vez fui a um *cocktail* no Country Club – não me lembro qual seguradora estava dando a festa –, e o presidente da Souza Cruz, na época, virou-se para mim e disse: “Engraçado, os seguradores são a única classe que eu conheço que, quando dão festa, convidam os concorrentes!” [risos] E isso havia, a gente convidava, o José Lopes ia, e aquilo tudo era uma grande festa. Foi uma época muito interessante. E muito divertida também. Preocupante, trabalhando como sempre. O José Lopes também fazia isso. Depois, quando veio a influência do “Brasil grande”, que o Brasil precisava exportar, o José Lopes achou que estava na hora de abrir uma sucursal em Londres. Foi por aí. De fato, abriu.

M.L. - E a função dessa sucursal era levar um consórcio de empresas brasileiras para fazer resseguro no exterior.

H.A. - Ele montou no Brasil, não precisava as empresas irem; bastava aderirem a uma participação. E elas aceitaram uma parte desses negócios. Retrocessão! Mas o IRB abriu em Londres. Naturalmente, os primeiros tempos foram mais de sondar, de sentir como as coisas funcionavam. Eles contrataram dois ou três ingleses para fazer o dia-a-dia. Mas a impressão que se tinha, naquela época, era que havia, na realidade, duas posições: havia o representante, o gerente geral do IRB, que era brasileiro, estava numa sala bonita, com bandeira nacional atrás da sua mesa, e era quem pagava as contas; e, do outro lado, no meio dos funcionários normais, tinha os *underwriters* ingleses. Não sei até que ponto havia intimidade. Acho que um não sabia o que o outro fazia, tenho a impressão, não tenho certeza, mas pode ter acontecido isso. Havia distância.

Naturalmente, como o José Lopes, no Brasil, queria mostrar que a coisa era pra valer, que ele estava interessado, a aceitação de negócios do escritório do IRB, em Londres, foi muito agitada, muito ampliada. Houve quem criticasse, dizendo que o IRB era o famoso *friday afternoon market* – mercado de sexta-feira...

M.L. - Quando o inglês já está no *pub*...

H.A. - Isso mesmo. Eu não cheguei a presenciar isso, mas estive várias vezes em Londres e, toda vez que eu ia, por princípio, eu ia visitar o IRB – tanto em Londres como em Nova York, mais tarde. E, na porta, tinha fila de corretores para oferecer negócios. Evidentemente, nos anos de 1978 até 1980 e tantos, por aí. Lembro-me que, por três anos, entrou muito dinheiro – eu já falei antes –, os prêmios entraram logo, o Brasil começou a receber muito prêmio de resseguro feito em Londres, porque os sinistros só apareceram na década de 80, quer dizer, quatro ou cinco anos depois começou a chegar o outro lado da moeda. Aí começou a ficar difícil. Esse foi um dos trabalhos que o José Lopes fez. Não sei se, feito de outra maneira, indo mais devagar, teria menos impacto, teria dado resultado menos imediato e evitado o que aconteceu

depois. Isso é uma questão de posicionamento. Não resta dúvida de que o mercado de resseguros mundial se deteriorou. O *timing* dele foi infeliz.

T.M. - Eu queria perguntar sobre essa questão do *timing*. O senhor está muito afinado com o que está acontecendo lá fora. Por exemplo, 1975 é um momento de alta inflação e de queda no produto nos Estados Unidos. A economia dos Estados Unidos, indo mal, o resto do mundo vai mal também, talvez não na mesma escala. José Lopes, nessa política, não está vinculando o Brasil ao momento...?

H.A. - À sorte americana.? É possível, não sei. Acredito que o José Lopes, na sua intenção – porque é um homem criativo e empreendedor, não é desses que fica vendo a banda passar, ele faz mesmo –, entrou num momento, talvez, não o melhor, pelo lado de fora, mas, politicamente, pelo lado de dentro, impulsionado pelo Andreazza, a construção naval e todas as coisas que havia naquele momento. Para ele, era o momento certo, entende? Havia duas coisas: enquanto nós estávamos em ascensão, os outros tinham parado de crescer.

M.L. - De qualquer forma, isso acaba contribuindo para começar a flexibilizar o monopólio do resseguro, porque algumas grandes companhias que entraram nesse consórcio e fizeram resseguro aprenderam o que é o mercado de resseguro lá fora.

H.A. - Ah, sim, sim. Esse foi outro aspecto doloroso. Doloroso, porque não só o José Lopes levou o IRB para Londres e, mais tarde, para Nova York, mas, ao mesmo tempo, houve qualquer coisa, não sei se foi um decreto ou apenas uma circular do IRB, pela qual o IRB incentivou – não sei se estou usando a palavra certa – as seguradoras brasileiras a aceitarem resseguro no exterior. Tudo na idéia de aumentar, de fazer com que, na nossa balança de pagamentos, o item serviços e seguros passasse a vender e a receber. Porque só se comprava resseguros, entendeu? Tinha o ativo e o passivo. Antigamente, era só passivo, só se pagava resseguro fora, ninguém fazia resseguro aqui. O José Lopes achou que isso não era certo, que devíamos aceitar resseguro, e muita gente entrou nisso pra valer. O nosso mercado não estava muito dinâmico, e as seguradoras acharam que podiam fazer uma receita, abrindo para um caminho novo.

Então formou-se um grupo, que hoje está sob a administração da Sul América, o famoso Gesb – Grupo de Empresas Seguradoras Brasileiras. Por que se formou esse grupo? Porque as companhias brasileiras...

[FINAL DA FITA 3-B]

H.A. - de seguro tinham os seus limites, a sua possibilidade de aceitar, em termos de mercado exterior, muito pequenos. Então se fez aqui o que se faz muito na Inglaterra, na França, em outros lugares, um grupo que adere e, somando todas, passa a ter uma retenção maior, oferece maior capacidade, o que interessa a quem compra o resseguro, porque comprar um pacote maior é melhor do que ficar procurando de porta em porta. Então apareceu o grupo de empresas brasileiras que está em liquidação até hoje. Só para você ter uma idéia, isso tem 20 anos, no mínimo, seguramente. Veja como isso é velho. Está lá. Ainda outro dia perguntei ao superintendente da Sul América quanto o Gesb ainda tem que pagar. Ele disse: “Mais ou menos US\$ 5 milhões.” Hoje, 20 anos depois.

M.L. - Pagar a quem? Ao Tesouro, ou ao exterior?

H.A. - Às companhias que fizeram resseguro com eles. É sinistro que está entrando.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

M.L. - Vamos dizer, a parte deficitária do IRB, o Tesouro cobre, não é? Ou as seguradoras também vão cobrir?

H.A. - Não. O Tesouro Nacional, em princípio, só deve – ou deveria – cobrir determinados riscos, essencialmente nos casos de seguro de crédito exportação.

M.L. - Esse grupo de empresas seguradoras brasileiras arca com uma parcela...?

H.A. - ... Desses negócios. Formaram um grupo para aceitar resseguro do exterior.

M.L. - Quando os sinistros começam a ocorrer, e ocorrem desorganizadamente, porque são mal escolhidos, o prejuízo começa a aparecer, e de forma bastante vultosa. De onde sai a parcela que cabe ao IRB e de onde sai a parcela que cabe ao Gesb?

H.A. - O IRB responde pelos comprometimentos da operação, digamos, em Londres, ou nos Estados Unidos, ou até dos que aceitou aqui na sede, porque também aceitava na sede. Então, como ressegurador, tinha que responder pelos negócios que aceitou. O Gesb, da mesma maneira, aceitou resseguros dos Estados Unidos, da Itália, da Alemanha, quer dizer, recebeu os prêmios, na hora que os sinistros apareceram, teve que pagar.

M.L. - Mas ele fez isso via IRB.

H.A. - Não, senhora! Ele recebeu autorização do IRB, atendeu às exigências do IRB. Não é qualquer um que podia se meter a ressegurador internacional. Então, autorizado pelo IRB, ele passou a aceitar resseguro do exterior. O IRB não tem nada a ver com essa gente.

M.L. - O IRB não intermediava?

H.A. - Não. não.

M.L. - De modo que elas têm culpa também pelos negócios que assumiram.

H.A. - Claro.

M.L. - Não podem acusar o IRB.

H.A. - Não, senhora. De jeito nenhum! A Vera Cruz foi uma que aceitou bastante...

M.L. - A Itaú...

H.A. - A Itaú, bastante. Eu encontrei com o Paulo Botti em Nova York, aflito à beça, a Bradesco, a Internacional... Tinha muita gente. Acharam que era um grande negócio, influenciados, até certo ponto, pela figura do José Lopes... Não que o José Lopes tenha culpa, não estou querendo imputar culpa a ele, mas era... era o clima.

T.M. - O clima do momento.

H.A. - É, a moda: “O que está em moda é isso, então vamos para lá.” Era fácil: você ficava sentado, o corretor chegava e oferecia...

M.L. - O IRB tinha esse escritório de Londres, onde fazia...

H.A. - ... Negócios de resseguro. Ele aceitava lá, era mais fácil para o corretor: atravessava a rua e entregava. Aqui eles tinham que mandar por telex.

M.L. - O Gesb também tinha um escritório em Londres?

H.A. - Não, não chegou a isso.

M.L. - Ele atuava paralelamente a esse escritório de Londres.

H.A. - É. Porque, para resseguro, não é preciso estar no local; basta ter um telex, hoje, um fax, e oferecer, mandar a proposta. O camarada olha, diz se quer ou não, por quanto aceita, manda de volta, aceitando, e espera a conta no fim do mês para pagar. Na operação de resseguro não é necessário apólice, nada disso. É uma oferta...

T.M. - É a super boa-fé. Boa-fé extremada.

H.A. - Demais! Era tudo assim, era fácil. Por isso se difundiu rapidamente. Nessa época, apareceu uma operação dentro do mercado brasileiro inteiramente *sui generis*. Eu não sei aonde foram buscar os técnicos, pessoas que entendessem o que se estava aceitando, de fato, não sei aonde foram buscar gente com *know-how* – mas essa é uma outra história. O IRB, que ainda estava em Londres, contratou dois ou três ingleses; um deles tinha trabalhado não sei aonde, estava aposentando, ainda bem, então o IRB apanhou, supostamente, uma pessoa capacitada. Agora, aqui foi feito com o que havia. Então, aconteceu isso tudo, o tempo passou, e não só o IRB se deu mal, mas todas essas seguradoras que se aventuraram...

M.L. - E quando o IRB suspendeu essas operações?

H.A. - Em Londres, quando viram que a coisa estava assumindo um vulto tremendo, que os sinistros estavam entrando fortemente. Eu não tenho bem certeza se foi em 1982 ou em 1983.

M.L. - Nessa época, são suspensos os negócios.

H.A. - Foi o Albrecht, presidente que sucedeu ao José Lopes. Homem cauteloso, descendente de alemães, ele viu que tinha que estancar isso, que o jeito era suspender, e não se aceitou mais. As companhias, aqui, também sentiram que estavam entrando numa situação difícil e começaram a restringir. Essa questão do exterior, o pessoal viu que não era aquela galinha-dos-ovos-de-ouro, então todo mundo parou. O IRB parou primeiro. A parada em Nova York, se não me engano, foi no final de 1984.

M.L. - O senhor poderia contar um pouco essa idéia do José Lopes de abrir escritório no exterior?

H.A. - A idéia partiu, conforme eu disse, do Brasil daquela época...

M.L. - Da United...?

H.A. - Não. A United Americas é outra história. A primeira investida para o exterior, no sentido de tornar o Brasil não só um comprador de resseguro, mas também um vendedor de resseguros, foi uma das grandes características da gestão José Lopes. Ele sempre teve um espírito nacionalista no sentido executivo, no sentido empresarial. Porque há vários tipos de nacionalismo, mas ele via isso empresarialmente. Achava que não devíamos só comprar resseguro, devíamos, também, e tínhamos condições de vender resseguro; que o IRB deveria ir para o centro do mercado de resseguro e vender, quer dizer, aceitar negócios e trazer as divisas para cá.

O que, de fato, ocorreu. Conforme eu disse, nos primeiros anos, isso se verificou. Só que, como o IRB não tinha tradição e precisava ganhar espaço no mercado – é possível, não sei se foi assim, mas acredito –, havia uma certa facilidade de colocar resseguros no IRB em Londres. Isso fez com que muitos negócios que já tinham passado por outros resseguradores acabassem indo para o IRB, lá, e ele aceitava. A idéia do José Lopes era essa.

Logo depois que Londres começou a funcionar, não sei se por idéia dele, ou porque alguém falou, acharam que Nova York era um outro mercado disponível que havia. Só que a lei de seguros americana não permitia, como a lei inglesa, que é mais liberal, estabelecer uma sucursal. O que existe em Londres é um escritório do IRB, é uma subsidiária, é o próprio IRB que está em Londres. Nos Estados Unidos, a coisa não foi assim: tiveram que formar uma companhia americana, em que IRB tinha 20 ou 30% do capital, não me lembro bem... Não foi só o José Lopes que levou esse empreendimento americano à frente, foi também a figura do Calmon de Sá, o ministro, porque o IRB, naquela época, estava sob o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. O ministro foi com o José Lopes a Nova York, e lá eles decidiram fundar essa empresa americana, a que deram o nome de United Americas. E trouxeram para dentro da empresa figuras importantes do meio bancário americano.

Aí tem tudo [*mostrando um documento*]: o IRB ficou com 30%, e 61 companhias seguradoras nacionais – não foram todas; a Phoenix, por exemplo, não entrou nesse programa, se recusou a subscrever –, com 25%, então, deu um total de 55%. A maioria era brasileira. Depois entrou um grupo alemão, três grandes companhias resseguradoras alemãs – não sei bem a história. Talvez só tenham entrado para agradecer o IRB e o José Lopes, para poder receber negócios do IRB. Não porque era bonito, ou porque o negócio era bom, mas porque viram como uma medida simpática ao José Lopes aderir ao plano dele. Então, a Deutsch Re ficou com 5%, a Francona, com 5%, a Delwag, com 10% – o grupo alemão ficou com 20%. Além dessas, ainda entraram seis seguradoras venezuelanas, com 8%, a Assurance Générale de France, com 1%, e a Refinanciadora da América, da Argentina e do Panamá, com 1% – isso deu um total de 10%. E eles arranjaram um grupo, nos Estados Unidos, chamado, na época, Ducanson & Holt, que era de *managers*. Lá existe essa figura: *insurance managers*. Você pode entregar uma companhia de seguros, que eles fazem tudo: são procuradores, administram, inclusive fazem os negócios. E esse Ducanson & Holt ficou com 15%. Isso fechou os 100%. Foi assim que a United Americas foi constituída para trabalhar. E quem fazia os negócios lá eram esses representantes, esses *managers*, ou Ducanson & Holt.

T.M. - Talvez a professora Antonieta queira perguntar a respeito desse corpo diretor, a importância de alguns nomes de destaque.

H.A. - Ah, é. Isso é importante. Tem dois nomes aí, sendo que um deles é muito importante para se analisar o que veio depois. Talvez por influência do Calmon de Sá, do ministro, não sei por influência de quem, mas só posso supor que foi de altíssimo nível, conseguiram atrair para o *board* da United Americas, logo na fundação, uma figura chamada William Rhodes, Bill Rhodes, que era, já naquela época – não sei se ainda está lá hoje –, vice-presidente executivo do City. Ele era o encarregado da negociação da dívida brasileira, não sei se toda ela, ou em dólar, somente. Esse nome era muito importante em termos de relacionamento do Brasil com o mercado financeiro do exterior.

M.L. - E ele está desde o início?

H.A. - Está, não; ele entrou no início. Não sei como. Acredito que só por uma influência muito grande, do Calmon de Sá, suponho. Essa parte, eu não assisti. Muito bem. Outra figura que também atraíram foi o Francis Mason, que naquela época, em grau menor, era diretor do Chase Manhattan. Ele era o *country manager*. O *country manager* era o encarregado dos países. O Francis Mason era o encarregado do Brasil, da Colômbia, da Venezuela... – eu estive depois com o Francis Mason, ele fala bem o português; o Bill Rhodes fala pouco, mas fala. Então, era o relatório desses homens, a sua reportagem

para os executivos dos bancos que influenciava a nossa possibilidade de contratar empréstimos no exterior. Isso é muito importante. O resto todo eram figuras, gente do mercado, como o Celso da Rocha Miranda, que ajudou a formar o *board*.

M.L. - O Celso da Rocha Miranda está no início também, não é?

H.A. - É, ficou vice-presidente, diretor, até morrer. Então, foi isso que o José Lopes fez. Aí, da mesma maneira que em Londres, repetiu-se aquele filme. Qual é o filme? No princípio, a companhia arrecadava dinheiro, começou a fazer muitos negócios. Eles conseguiram uma coisa importante, que foi licença, autorização para operar em vários estados norte-americanos – eram mais ou menos 23 ou 24 estados –, o que, nos Estados Unidos, não é muito fácil de conseguir, não. Para se conseguir uma licença, uma patente para operar uma resseguradora, é complicado.[risos]

Mas a companhia começou e tinha autorização para trabalhar até no estado de Washington, na costa do Pacífico – só para você ter idéia. Começou bem. Pelos relatórios que depois eu li, parece que nessa época vieram para cá, entre o início até a coisa se complicar – não sei, não passaram pela minha mão –, cerca de US\$ 26 milhões. Esse foi o resultado dos negócios no momento bom, em que a maré estava no sentido de fora para dentro. Todo mundo estava bem, era muito bom, ia-se aos Estados Unidos de três em três meses, porque a lei americana manda fazer reuniões trimestrais, e assim foi, a companhia começou a andar. Mas, passada essa época positiva, de receber os prêmios, começaram a aparecer os sinistros. Aí a coisa começou a ficar complicada.

Enquanto o José Lopes estava na presidência do IRB, ele olhava isso, estava acompanhando, presumo eu. Mas, no momento em que o Albrecht entra com a nova diretoria, o Albrecht se assustou, porque a coisa já estava começando a ficar difícil. Tanto ficou difícil que, quando chegou no final de 1984, isso está registrado, o Albrecht tomou uma decisão forte: “Vamos parar de aceitar negócios também dos Estados Unidos!” Então, não só Londres parou, mas Nova York também. Essa foi uma medida forte, uma medida drástica para uma companhia de seguros, complicou demais. Você pode imaginar, não havia mais entrada de receita, porque a companhia parou de trabalhar, mas tinha que continuar pagando os sinistros acumulados nos outros anos.

Já numa das últimas reuniões de diretoria, ao final de 1984, a situação da United Americas era complicadíssima! Como estávamos próximos das eleições para um novo governo, e provavelmente mudaria a diretoria do IRB, a recomendação que prevaleceu, inclusive do Celso da Rocha Miranda, era de que nada se fizesse e se deixasse a coisa andar da melhor maneira possível até junho de 1985, quando já teria um governo e uma diretoria novos. Eles, então, tomariam a decisão que achassem melhor. Foi o que aconteceu. Isso foi no final de 1984, se não me engano, outubro, novembro, por aí, antes do governo novo, da Nova República entrar. Em fevereiro de 1985, quer dizer, um mês antes de entrarmos, houve outra reunião em Nova York. E nessa reunião prevaleceu a mesma coisa, que, prestes a entrar um novo governo, nada devia ser feito. Então, houve a reunião e não se resolveu nada; apenas se tomou conhecimento do estado deplorável em que a empresa estava.

Aí eu abro um parêntese para mostrar que há uma diferença entre a operação Nova York e a operação Londres. A operação Londres era o próprio IRB. Não havia reuniões de diretoria, nada, era uma sucursal do IRB, como a sucursal de São Paulo, Porto Alegre ou qualquer outra: era o IRB. Então, o que se fazia lá era administrar o que acontecia. Geralmente eram as contas: chegava no fim do mês, ou de seis em seis meses, pagavam-se as contas de Londres, e eram sempre muito mais altas. O jogo de Londres era muito mais pesado. Mas, a não ser essa medida do Albrecht de paralisar, e foi paralisado antes,

não havia outras coisas. O Departamento de Comércio e Indústria da Inglaterra, naturalmente, apenas olhava como ia o balanço do IRB no Brasil, do IRB todo, e, como o IRB, apesar dessas contas enormes que estava pagando, continuava bem de saúde, o inglês não ficou muito preocupado. Dizia: “Está bem, eles estão perdendo dinheiro, mas isso é do jogo: ora ganha, ora perde.” Então, a situação da Inglaterra era desconfortável, preocupante, mas não era, assim, iminente.

Em Nova York era bastante diferente, porque a empresa era americana, e a Susep norte-americana, que tem uma conotação muito diferente, zelava pela saúde da empresa. Havia acionistas de outros países, como eu disse antes, e a Susep americana, pela lei de seguros americanas, era obrigada a fazer auditorias trienais. Aconteceu que, ao final de 1984, estava em curso uma auditoria. E o resultado dessa auditoria, em que tudo foi levantado, inclusive as reservas de sinistro, tudo foi apurado com muito cuidado, muita perfeição, porque três auditores ficaram plantados por seis meses dentro da empresa... eles mandaram notificar à empresa que ela estava insolvente. Quando esse ofício da superintendência chegou, a antiga diretoria do IRB já tinha saído e tinha entrado a nova. Até então ninguém sabia de nada. Nós chegamos no IRB em março de 1985, acho que Nova York soube que havia uma nova diretoria, e o Bill Rhodes, logo de manhã cedo, ligou para cá: “Quero saber como fica isso aí, porque não sei se você sabe que a companhia foi notificada que está insolvente.” Foi a primeira coisa que aconteceu, essa bomba tamanho família. Foi uma coisa pavorosa!

M.L. - Isso já na gestão do Peón de Sá.

H.A. - Não, o Peón estava na diretoria nacional. Estamos falando do...

M.L. - ... Jorge Hilário, na gestão do Jorge Hilário.

H.A. - É, do Jorge Hilário. Eu estava na Internacional. E foi poucas horas depois de assumir. Nós tínhamos assumido às 11 horas, dali a pouco o telefone toca. Eu tinha acabado de chegar, nem tinha tomado conhecimento do que era o serviço. Que coisa horrível! Levantei-me, fui ao presidente Jorge Hilário: “O senhor sabia disso?” Foi aí que eu percebi.

O secretário da United Americas, Alexandre Leventhal, que ficava em Nova York, estava no Brasil de férias, então, ninguém sabia de nada. Como o secretário não estava em Nova York, e lá não tinha ninguém que falasse português, não se sabia o que estava acontecendo. A primeira coisa que eu fiz foi telefonar para ele e dizer: “Venha aqui, imediatamente!” Ele disse: “Mas eu estou de férias!” “Não quero saber. Você tem que vir para cá agora.” Ele chegou, eu disse: “Você vai para Nova York amanhã!” Ele: “Não, eu estou...” “Você vai ter que ir.” E aí pegamos essa história, começou a novela da United Americas. Nós entramos de chofre, assim...

M.L. - E com a insolvência da empresa, o débito a pagar...

H.A. - Do que eu me lembro, assim, de memória, tinha uma deficiência urgente para ser coberta de US\$ 800 mil. Essa tinha que ser coberta logo. Não me lembro que medida tomamos, porque a superintendência dizia que tínhamos que cobrir dentro de poucas horas. O negócio é... rígido.

T.M. - Quais são as penalidades?

H.A. - Fechar, entrar em liquidação. Nos Estados Unidos, há dois estágios: se você consegue cumprir as exigências, quando está insolvente, eles dão uma situação que se chama reabilitação, ou seja, quase uma concordata; mas, se não faz nada, entra

imediatamente em liquidação. Inclusive os diretores da empresa são notificados. Por isso o Bill Rhodes estava nervoso.

T.M. - O patrimônio dele também estava em jogo, em última instância.

M.L. - O nome, não é?

H.A. - O nome, principalmente. Ele não tinha jeito. Eu me lembro bem que a deficiência era de 800, 850 mil... Era um dinheiro grande. Essa foi a primeira coisa, foi a inauguração da nova diretoria, foi logo um ataque tremendo. Aí teve uma outra coisa...

M.L. - Nós estamos falando da gestão do Jorge Hilário.

H.A. - É. A gestão do Jorge Hilário foi muito interessante, porque, não sei se por ele, ou pela família dele, foi escolha do próprio Tancredo Neves. Como eu conheço muito a família do Jorge, somos amigos há muitos anos, ele me pediu que fosse ajudar na área internacional. E apesar de eu estar bem, de não precisar de nada, disse: “Está certo, eu prezo muito os Gouvêa Vieira, vamos para lá.” E fui com o Jorge Hilário.

Talvez a marca dessa diretoria, que ficou só dois anos, tenha sido a transparência. O Jorge Hilário, vindo da empresa privada, eu, vindo da empresa privada, e o Peón de Sá também, nós modificamos um pouco a maneira de proceder do IRB. Sobre as nossas decisões, o Jorge Hilário disse: “Isso aqui não é uma sociedade anônima, não é uma empresa privada, mas vai ser operada como se fosse.” O Jorge Hilário era, inclusive, um advogado de prestígio, ajudou o Bulhões Pedreira na criação da Lei das Sociedades Anônimas. Então ele trouxe para dentro do IRB o clima empresarial: transparência absoluta.

M.L. - Quebrou um pouco o ranço burocrático, não é?

H.A. - É, não havia mais o que ele chamava de...

[FINAL DA FITA 4-A]

H.A. - ... “entulho autoritário” – palavras dele. Fazíamos reuniões quinzenais com todos os chefes de departamento, para saberem o que estava acontecendo. Isso marcou muito. E o que marcou também foi que, na diretoria, havia harmonia. A diretoria produzia muito, porque não havia posições políticas e pessoais antagônicas. Às vezes, em outras diretorias – eu já participei de várias –, você, para encaminhar uma proposta, tem que preparar, ver, conversar com fulano, cochichar no ouvido, para arrumar. Lá, não, tinha uma harmonia que acho que ajudou muito, construía muito.

Então, a questão da United Americas tornou-se uma questão muito crítica. Foi, talvez, o maior problema que tivemos que enfrentar. Aquele doente estava sangrando... Londres não tinha mais jeito, porque era aquela conta...

M.L. - Já tinha, inclusive, sido fechada. E o que tinha que pagar, tinha que pagar.

H.A. - Não, não foi fechada. Parou de trabalhar, mas estava lá com uma porção de gente. Mas não sei por que não tinha essa urgência toda. Era um doente crônico.

M.L. - Sim, mas o valor das contas a pagar, o montante, era bastante alto, não?

H.A. - Ah, sim. O de Londres... As contas eram maiores em Londres, muito maiores.

M.L. - O IRB tinha recursos, ou tinha que recorrer?

H.A. - Não, o IRB sempre conseguiu com os seus próprios recursos. Até certo ponto isso reflete duas coisas: que o resseguro no Brasil é um grande negócio, especialmente quando é monopólio; e que a administração financeira do IRB foi muito bem-feita, porque ele conseguiu enfrentar esses déficits pesadíssimos. Londres, no princípio, foi pesado. Mas tem outro detalhe: em Londres, embora a aceitação de negócios tivesse sido parada, havia o pagamento das contas do resseguro a receber; e como o que havia a receber era bastante alto, ainda demorou algum tempo, talvez um ano, um ano e pouco, em que entrava dinheiro. A caixa em Londres ainda recebeu bastante dinheiro aquele primeiro ano, vamos dizer assim. Aliás, já não era o primeiro... mas ainda havia atrasados a entrar.

Em Nova York, a coisa estava muito séria. Por quê? Por causa da ação fiscalizadora da Susep americana. Essa era mesmo crítica. A questão: “O que vamos fazer?” Aí foi a grande decisão, uma decisão que alguém me disse que era o pensamento dos antigos diretores brasileiros: simplesmente abandonar a empresa, não fazer nada. Ora, todo mundo sabia que a United Americas era o IRB, era o mercado brasileiro. O IRB era o maior acionista individual. Então, o que íamos fazer? Simplesmente ignorar, meter a cabeça na areia, não fazer nada?

Ficou uma decisão terrível, ainda mais porque era uma diretoria de gente de empresa, então víamos sob outro aspecto. “Bom, o que vamos fazer? Vamos ter que, primeiro, tirar os *managers*. Vamos ter que tirá-los, porque eles são nocivos.” Eu achei que eles eram nocivos a uma limpeza que a casa tinha que sofrer. Então, a primeira coisa: fiz uma proposta, o presidente Jorge Hilário foi ao ministro Dornelles e pediu autorização para investir US\$ 5 milhões na United Americas. Tudo bem. Mas aí nós já tínhamos bolado uma operação de salvamento. Assim como quem levanta um casco afundado, eu digo: “Essa empresa tem salvação.” Isso foi de maio para junho, que era a data perigosa. Os 800 mil já estavam cobertos, a situação já não era *tão* iminente. Eu disse: “Temos que pensar sério o que vamos fazer.”

Estive com o Carlos Motta, da Bradesco, porque a Bradesco tinha uma situação igual: quando comprou uma companhia, não me lembro qual, vieram duas seguradoras americanas em Maryland, nos Estados Unidos, que estavam em estado horrível. Não era só o IRB que estava engasgado com a United Americas; a Bradesco estava na mesma situação. Eu perguntei ao Carlos Motta: “Mas como o Antônio de Almeida Braga comprou essas duas...?” “Não, isso veio enganchado. Nós compramos uma companhia que tinha essas duas.” “O que vocês vão fazer?” “Estamos arrumando um jeito para vender. Encontramos um camarada, um escritório de advogados, que vende.” Mostrou-me... Foi muito gentil. Devo muito ao Carlos Motta.

Então, fui a Nova York visitar esses advogados e percebi que eles não queriam nada, queriam ganhar dinheiro. Fui à Johnson & Higgins, que eram grandes corretores, para ver se arrumava um jeito. Não tinha. Era um desprovido da sorte. [risos] Andei muito pela cidade de Nova York, conheço aquilo bem, vendo o que ia fazer. Finalmente, achei o seguinte: “O IRB compra de resseguro no exterior qualquer coisa da ordem de US\$ 300 milhões. Vou tentar utilizar a ponta da United Americas como compradora do IRB, como repassadora. Em vez de o IRB passar para os *brokers* da vida, ele vai canalizar, que é um negócio bom. Muita gente ganha dinheiro, vamos fazer isso.”

Voltei a Nova York, e foi aí que veio o relacionamento com a Continental, a companhia que tinha comprado a Phoenix. Fui lá e disse: “Eu quero fazer uma coisa nova. Vocês têm uma resseguradora grande, importante, e eu vou passar pelo menos uma parte dos resseguros que o IRB compra através da United Americas. Só que a comissão que os corretores ganham vai ficar na United Americas, está entendido?” Aí, foi aquele piscar

de olhos... “Ah, não é ético fazer o *by pass* em cima dos corretores...” “Não, mas a situação é difícil, tenho que arranjar um jeito.”

T.M. - Talvez o senhor pudesse dar a dimensão da cifra que estava sendo negociada, o que isso representava.

H.A. - Naquele momento, eu só era comprador de resseguro. Geralmente, no mercado de Londres, era da ordem de 300 milhões por ano. Era isso que eu tinha no meu bolso: eu compraria 300 milhões. Então, qual foi a idéia? Em vez de comprar em Londres, eu ia nomear um comprador preferencial em Nova York. Dava a ele o poder de escolha. Mas eu tinha relações pessoais. Passado um certo tempo, eu disse: “Esse é um negócio muito importante, vocês podem ter uma fatia grande do negócio do IRB.” Por sorte, o americano da Continental, Nigel Narley, que era o presidente e *chairman* da Continental Re, disse: “Não é ético, mas nós vamos fazer. A Continental aceitará retrocessões do IRB do Brasil, do mercado brasileiro, via United Americas, e vocês vão ter a comissão do mercado, 5%, 10%, conforme a natureza do negócio.” “Fechado.” Uma vez que eu consegui isso...

M.L. - Mas a lei americana permitia essa mudança de papel, em que a United passa a ser *broker*?

H.A. - Isso são outros 500 mil-réis, é outra explicação. Naquele momento, eu não pensei nisso. Estava com a corda no pescoço, não tinha para onde me virar, e precisava arranjar capacidade.

Daí, atravessei o rio, fui para New Jersey, conversar com a Prudential. Almoço bonito, muito... e eu quieto, na minha. Quando chegou na sobremesa, disparei: “A Prudential tem negócios do IRB, resseguro...” Todo mundo: “Ah, é, muito bom...” Falei: “Agora, vocês só vão participar nisso se receberem a retrocessão através da United Americas.” “Não pode, não dá certo, não queremos. Isso não é ético, é contra a lei!” Falei: “Não quero saber. Se você quer o negócio, só pode ser assim: ou você quer, ou deixa. É o *take it or leave it*, não tem meio-termo.” Como a gente tinha uma posição de força, naquela época, essa pressão era positiva. Eu sei que, passado certo tempo, a Prudential pensou melhor e disse: “Vamos fazer.”

Bom, já tenho dois. Aí fomos à peregrinação: American Re. Mas acontece que, quando fomos aos alemães da Francona, que eram acionistas, eu disse: “Primeiro, nós vamos aumentar o capital da United Americas, já temos um plano. Vocês têm duas coisas para fazer: ou aceitam o seu percentual de 5 ou 10% no capital da United Americas e subscrevem dinheiro novo, ou saem fora. O IRB vai subscrever, e quem não aceitar...” Porque nós visualizávamos que, com a operação de salvamento em curso, não podíamos levar os acionistas, gente de fora, nas costas, entendeu? Se o IRB ia canalizar esse negócio, era justo que todas as vantagens fossem para ele. Era uma operação um pouco estreita, mas o jogo tinha que ser pesado.

O alemão fez um protesto, mandou telegramas ofensivos contra a presidência do IRB, dizendo que não podíamos fazer isso, porque havia um investimento de US\$ 500 mil, enquanto as outras empresas alemãs tinha ao todo US\$ 1 milhão, então iam perder, o papel deles ia virar pó... Como, de fato, virou. O alemão recalcitou. O presidente do IRB, o Jorge Hilário, sendo advogado, eles foram bater na porta errada, porque o Jorge Hilário disse: “Vocês querem entrar com uma ação, que entrem, mas nós vamos fazer assim.” O fato foi que depois, talvez influenciados pelas outras resseguradoras alemãs, eles acabaram se juntando. É o tal negócio que os ingleses dizem: se não pode vencê-los, é melhor se juntar a eles.

Então, qual foi o resultado disso? A minha capacidade de colocar negócios através da United Americas foi crescendo, a lista de adesões começou a ficar maior. Aí, fizemos um investimento de US\$ 5 milhões para comprar as ações... em capital novo. O IRB ficou detentor de 99 vírgula qualquer coisa da United Americas, passou a ser o dono quase que absoluto da United Americas. E assim foi.

Evidentemente, houve protestos. De dois lados. Protesto da Susep de lá, que levantou o ponto que você mencionou: “Vocês estão fazendo uma atividade *parecida* com *broker*...” O que eu fazia não era operação de *broker* porque, o que retrocedia, o IRB ressegurava na United Americas, e a United Americas cedia resseguro. Era uma operação pura de retrocessão, não tinha interferência de *broker*. Se a United Americas, nesse repasse, ganhava entre 5 ou 10%, até mais, era do negócio. Como, na época, a Susep americana estava muito preocupada e muito ocupada com liquidações de várias outras empresas, porque o mercado tinha ficado deteriorado não só para nós, para todos – havia uma quantidade de companhias insolventes, outras em reabilitação, outras em liquidação –, não havia nem fiscais, nem auditores para dar conta do serviço.

Então, o que fizemos? Fizemos uma coisa chamada *business plan* – plano de negócio –, que nos Estados Unidos é fundamental, com toda essa explicação, entreguei aquilo pessoalmente na Susep americana, e eles não disseram nada, porque perceberam que era uma operação de salvamento e que, portanto, não adiantava ser muito rígido no cumprimento do regulamento, porque ia causar um mal maior. Os americanos foram até práticos. Disseram: “Essa forma de agir pode levantar a empresa, e é menos um problema para nós: é uma companhia que vai voltar ao mercado.” Ficamos muito bem.

Nessa ocasião, nós nos desligamos. Houve uma separação entre os antigos gerentes – eles tinham empregados, eram donos de tudo –, e conseguimos atrair para a nova United Americas seis elementos que eu achava chave para continuar o negócio. Só seis. De fato, deu certo. Conseguimos sublocar duas salinhas pequenas, tudo com uma economia máxima, para não gastar, e assim começou. Isso foi durante todo o ano de 1985. Começou em maio, junho... Quando chegou em 1986, a coisa tinha aumentado muito. Aí começou a haver reclamação dos *brokers* tradicionais da Inglaterra, que estavam perdendo os negócios, porque havia um outro na praça. Era um negócio de pai para filho. Se você reparar, mesmo que eu entregasse à United Americas para retroceder para o mercado americano, o mercado alemão, tudo bonitinho, isso daria mais ou menos, digamos, US\$ 80 milhões; 5%, me dava US\$ 400 mil...

Ah, tinha outra coisa! Ainda cobrava serviços para liquidação de assuntos do IRB. O IRB tinha que pagar a um sócio honorário e às companhias do mercado. O fato é que a companhia, como um navio afundado, tiraram a água de dentro, ela começou a subir. Não como resseguradora, propriamente, porque ela ficava com muito pouco, mas como uma prestadora de serviços. Em 1986, 1987, a coisa já estava num progresso fantástico. Em agosto de 1987 eu saí, e em 1988 eles saíram daquelas duas salinhas pequenas, alugaram um andar inteiro – para você ver como cresceu – e, de seis funcionários, de 1988 para 1989, já tinham 23.

Como a Susep americana achou que aquele tempo de uma certa facilidade já não cabia mais, começou a dizer: “Há um problema: o IRB cede retrocessão para a United Americas, e a United Americas retrocede para outras resseguradoras. Nós estamos preocupados, porque o ressegurador que está por trás da United Americas pode falir. Pode acontecer um problema aqui, para lá da United Americas. Como a United Americas é do próprio IRB, fica um negócio difícil, não é? Nós achamos que isso pode

ser perigoso. O único jeito é ver o quanto a United Americas pode ficar por conta própria...”

Aí começou a criar um problema. Eu não estava mais lá, já tinha saído. Esse foi um problema que explodiu mais para a frente. Mas como o negócio já estava bom, a coisa estava funcionando bem, o que a gestão do Ronaldo Simões, que foi a presidência que nos sucedeu, fez? Ele achava que a coisa estava tão boa que criaram uma empresa só para intermediar isso, a United Americas Service Incorporated. E, para enfeixar as duas, criaram uma terceira.

M.L. - Bem brasileiro, não é? [risos]

H.A. - É. Criaram uma terceira, a United Americas Holding, que era a *holding* da seguradora original e da empresa de serviços. Aí o departamento se acalmou, disse: “Está bem, essa aí vai...” Isso responde àquela sua pergunta. A United Americas Insurance Service passou a funcionar como um *broker*, e aquela posição que incomodava à Susep, que só subsistiu enquanto estávamos numa situação muito periclitante, complicada, e que ela condescendeu, isso se resolveu. E ficou!

O que veio depois... Eu ainda tentei fazer... Descobri que não precisava mais da resseguradora, bastava ficar a United Americas Service. Fui falar com o Ronaldo Simões, entreguei a ele uma possibilidade de vender. A companhia não valia nada, só valia se tivesse a preferência de colocar negócios do IRB. Sem isso, não valia nada. Mas as licenças dos estados valem US\$ 150 mil cada uma – eram 20 e tantos – naquela época, então, eu encontrei quem quisesse comprar. Já não estava mais no IRB, fui lá, como um amigo da casa, para vendê-la por US\$ 3 milhões. Não fizeram isso. Aí, acabou essa época, o Ronaldo Simões saiu com o Sarney, entrou o Collor e o Quatroni...

T.M. - O Quatroni quis vender. Em que condições?

H.A. - É... Na reestruturação que nós fizemos, quando colocamos os US\$ 5 milhões, tivemos que montar a diretoria, porque toda a diretoria sumiu, não foi só o Bill Rhodes que sumiu, não. Então, uma das decisões do Jorge Hilário, como presidente do IRB, porque o presidente do IRB é sempre o *chairman* da United Americas, foi: Eu não vou fazer isso. Se a empresa é americana, o *chairman* da empresa United Americas tem que ser americano”. E mandou indicar o Francis Mason, que passou a ser o nosso *chairman*, entendeu? Isso já foi uma grande mudança, e mudança de cultura, porque daí para a frente voltou a ser... Hoje, é o Demóstenes, e assim por diante. Eles acham que isso é uma questão de currículo. Mas, enfim...

Ah! E a montagem do *board* foi outro trabalho que... teve que ser feito. Trazer um *board* para uma companhia que está falida, não é brincadeira, não. Mas eu consegui um amigo que foi *chairman* da Continental, figura de prestígio no mercado americano, o John Ricker, que era *trustee* do College of Insurance, uma figura de grande prestígio nos Estados Unidos. Eu falei a ele sobre a venda da United Américas, e a resposta que me deu foi muito clara e muito simples: “Eu não acho que você tenha alguma coisa para vender.” O que havia para vender!?! Patrone, com muita pompa, botou no jornal: “Primeira privatização do governo Collor, a venda da United Americas.” Era um negócio em que o IRB vendia a empresa por não sei quantos milhões de dólares, só que o comprador não tinha dinheiro. Então era o próprio IRB que financiava o comprador da United Americas para a compra da companhia, compreendeu? O dinheiro dele dava a volta por fora e voltava.

M.L. - Outra forma brasileira, também, de financiar as compras.

H.A. - O resultado foi que a Susep americana, que participa muito mais da vida das seguradoras do que a daqui, está muito mais presente – é incrível, mas é um fato –, disse: “Esse tipo de negócio, nós não aprovamos”. Foi publicado no jornal, tudo isso, e não foi à frente. Ainda hoje está aí, para quem quiser comprar. E hoje não tem mais 21 ou 22, sei lá quantas, licenças, porque os estados, quando a empresa fica paralisada, vão cortando as autorizações. Então, chegamos ao final da United Americas. Esse foi muito discutido, porque... Aí entra a parte do Peón de Sá, em 1992. O Peón de Sá me pediu para ajudar...

M.L. - O Peón de Sá assumiu o IRB quando saiu o Collor e entrou o Itamar Franco, não é?

H.A. - É. Sai o Collor, entra o Itamar Franco, e o Marcílio, que foi o primeiro ministro da Fazenda, era amigo, muito amigo do Peón de Sá. E o Peón me pediu se eu podia ajudar a United Americas, que estava em frangalhos, estava toda quebrada, o pessoal daqui não mandava mais negócios... Tudo aquilo que se montou estava muito arruinado. Eu até fiquei com uma sala dentro do IRB, não fui diretor, nem nada, apenas me dou muito bem com o Peón, que disse: “Tem uma sala aqui. Você faz as articulações.” Montei uma diretoria nova – são precisos 13 membros. Não foi muito fácil, mas conseguimos fazer isso. Aí aconteceu um fato... um fato novo no encadeamento...

M.L. - Eu acho que o Peón de Sá recebe um outro telefonema do William Rhodes – ele faz uma referência a isso – assim que ele assume. Um outro telefonema.

H.A. - Esse fato, eu não sei. Mas agora eu me lembro...

M.L. - Era outra coisa para pagar.

H.A. - É. Nós estávamos... Presidência: Peón de Sá. Infelizmente, a turma do IRB, os irbiários, não aceitou a entrada dele na presidência, fez reações. Estávamos em Nova York tentando remontar a United Americas, fazendo uma segunda investida, e eu vi a carta que o pessoal assinou, cartas horrosas... Muito bem. Aí, o que veio? O Peón, que tinha sucedido ao Quatroni, ficou com medo do que tinha acontecido naquele período, e o que fez? Foi ao Ciset, no Ministério da Fazenda, e pediu uma auditoria no IRB. A auditoria se instalou, e foi como soltar um leão dentro de casa: ele acabou comendo todo mundo. Então a auditoria não foi só por ali, porque foi influenciada pelos irbiários que não gostavam do Peón e disseram: “Vocês têm que ir à United Americas, porque lá a coisa foi grossa, inclusive, venderam a empresa... ou, *soi-disant* venderam, na realidade, não tinham vendido. O Quatroni etc. etc... Vocês têm que ir.” Então, foram.

O resultado foi que essa auditoria, que o Peón fez na melhor das intenções, acabou ricochetando para cima de nós: fomos citados como tendo sido maus administradores, feito coisas erradas... O *Jornal do Brasil* fez umas reportagens, que estão aí, que deram um trabalho enorme para... Aí a United Americas voltou à tona, porque nos acusavam de ter gasto dinheiro público erradamente. Citaram o próprio presidente, o Jorge Hilário! Foi uma época difícil, enfim, muito agitada, sumamente desagradável e preocupante. Cada um tratava de se defender, porque o que veio mesmo foi numa época posterior. Mas, enfim... Felizmente, depois de uma luta muito grande, nós recebemos uma decisão da Procuradoria Geral da República que todos os atos praticados estavam certos, não havia nenhuma lesão; havia apenas uma diferença de US\$ 200 mil, um pagamento do tempo do Quatroni... Aí a coisa voltou para o Quatroni...

[FINAL DA FITA 4-B]

H.A. - ... ao Leventhal, que era o secretário, porque a Procuradoria não concordava e pedia esclarecimentos. Foi a sorte, porque a decisão da Procuradoria foi muito forte. Não sei que fim levou isso. Espero que tenham posto uma pedra em cima. E a United Americas ficou lá, sem pai nem mãe, só que permite, de três em três meses, alguém ir a Nova York – é até uma viagem agradável – para assistir a reuniões que não resolvem nada. E está por aí. Vai vender...

M.L. - E ela não faz mais a intermediação de seguro.

H.A. - Isso. Outras forças que tinham sido – eu presumo, não sei – aliadas do processo de salvamento... Quer dizer, se alguém ganhou, alguém perdeu; então, os perdedores, naturalmente, viram: “Agora vamos voltar a ter...”

M.L. - Isso significa mudança de país também? Um retorno para a Inglaterra?

H.A. - Até certo ponto, sim. Por que não?

M.L. - A Inglaterra foi perdedora, não é?

H.A. - Foi perdedora. A Inglaterra, os franceses, todos os que estavam lá há anos, anos e anos. Nós botamos tudo isso para outro programa. A idéia era ambiciosa; a idéia era levar tudo. Era ambiciosa. Não se fez, para não sacudir muito de uma só vez. Fomos procurando outros mercados, através da United... A United Americas, ao final, e através da empresa de serviços que ela desenvolveu, tinha ramificações em todos os lugares, tinha muita capacidade. E a prova de que o sistema deu certo, quando houve o grande sinistro da plataforma Enchova, da Petrobrás, em 1989, uma coisa assim, cujo custo do exterior para cá foram de US\$ 320 milhões, e quando o resseguro do exterior teve que mandar para o IRB para pagar a Petrobrás, a United Americas, que tinha uma fatia, se não me engano, de 20 ou 25% desses US\$ 300 milhões, que dariam mais ou menos 60 milhões, funcionou perfeitamente.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

M.L. - Será que o senhor poderia fazer um balanço das duas décadas?

H.A. - O balanço dessas duas décadas é o que está aí, mais ou menos. Não tenho muita coisa mais a acrescentar. Porque, quando chegamos ao IRB, a posição para o exterior já estava feita, não tivemos escolha, não tivemos nenhuma interferência. Tivemos que encontrar soluções.

M.L. - Eu digo uma avaliação sua dessa ida para fora, que foi uma grande mudança no IRB. Porque, até então, o IRB era o pai de todos no país, botava todo mundo no colo, protegia, e, de repente, esse pai começa a jogar os filhos para fora, para os riscos e para os prejuízos também. Então, essa experiência de levar o IRB para fora, de criar a United Americas...

H.A. - Olha, a idéia, em si, é boa. Nós não devemos pensar que o Brasil é um país fechado. Se pensarmos que hoje já tem empresas brasileiras trabalhando com fábricas na Argentina – a Embraer, se não me engano, tem uma montadora na Flórida –, e que temos que pensar num Brasil maior, então, a idéia, em si, é válida. Temos que pensar que o Brasil é um país importante, uns dizem que é a sétima ou oitava economia, então a idéia é boa, ninguém pode negar. Só que a sua execução, talvez, tenha sido infeliz. Infeliz, porque procuraram utilizar muitos elementos de dentro da própria casa, o que até certo ponto se justifica pela política de recursos humanos do próprio IRB, mas também pelos fatores imprevisíveis da época. Porque o resseguro tem ciclos; às vezes, funciona bem, com bons lucros, e outras vezes tem maus anos, tem mau resultado. Se você for ver a história do Lloyd's, de Londres, isso fica muito claro: ele é cíclico. Então, é preciso se preparar, de todas as formas, inclusive financeiramente, para agüentar esses ciclos, porque eles são inerentes ao negócio que você pretende entrar. Agora, o que sucede é que você tem que ter operadores, gente sumamente competente, sumamente habituada àqueles mercados, para poder tirar proveito com o menor custo. Quer dizer, isso, provavelmente, não aconteceu.

M.L. - A gente poderia dizer que o IRB tomou uma direção certa, mas não tinha quadro apropriado para implementar essa...?

H.A. - É, a execução. Por várias razões. Não só pelo quadro técnico, porque as pessoas eram competentes como técnicos, o IRB mandou para lá gente que conhece. Mas você tem que conhecer melhor os mercados para onde vai, é algo mais, é o *feeling* de mercado, que gente que está lá há muitos anos conhece, sabe fazer as coisas.

M.L. - “*The man on the spot*”...

H.A. - É, sempre cai nisso. É o motivo pelo qual algumas empresas dão certo e outras não. Por quê? Isso não é só do Brasil para fora, é também de fora para o Brasil. Mandam para cá um americano ou um francês... Eu conheço seguradoras francesas que, nos primeiros tempos, foram um desastre. Inglesas também. Por quê? Porque os executivos, os operadores, não conseguiram assimilar o mercado brasileiro. Agora, quando o Brasil vai para fora, é a mesma coisa, não é assim tão fácil. Você não pode chegar e escolher dentro do seu *staff*: “Vai fulano, ou vai sicrano, porque ele me pareceu melhor...” É algo mais, é um mundo novo, é um mundo diferente; tem um certo relacionamento. O melhor técnico que o IRB pudesse deslocar ia encontrar uma coisa diferente. Até se adaptar mesmo, como ele se relacionaria com os locais? Os locais têm outra visão. Isso aqui não é muito fácil, não.

É por esse motivo, talvez, buscando uma coisa que já falamos antes, que um grupo estrangeiro, muitas vezes, prefere ou comprar uma companhia nacional, uma companhia do país, ou se associar a ela. É o caso do Icatu e a Hartford. A possibilidade de êxito da Hartford, no Brasil, é muito melhor, crescem as possibilidades, ligando-se ao *know-how*, à operação do Icatu, que é um profundo conhecedor. Se o IRB tivesse se associado, se colocado dentro de um esquema desse tipo, talvez não acontecesse essa história. Se bem que, nos Estados Unidos, na operação United Americas, a coisa não funcionou exatamente assim, embora o José Lopes tivesse encontrado um *manager*, que era a Ducanson & Holt. Só que esse *manager* ganhava uma comissão, percentual. Ora, se ele trabalha na base de comissão, não tem interesse no resultado do negócio, na sorte do negócio. Está comissionado... Quanto mais negócio fizer, seja bom ou ruim, o dele já

está ganho. Não estou visando a esse tipo de operação; o que estamos fazendo é uma parceria.

M.L. - Se perder, perde também.

H.A. - Exatamente. Estamos juntos, é um casamento, para melhor ou para pior. Assim vai, compreende? Talvez seja essa a diferença, não sei, mas me parece que é por aí.

M.L. - Bom, então, a gente vai terminando por aqui. Nós vamos continuar com uma avaliação, vamos pedir ao senhor, na entrevista de vídeo, uma avaliação do que está acontecendo hoje...

H.A. - Precisava ser como você fez nesta, com esse roteirinho. Você poderia me dar os pontos que gostaria de tocar, para ajudar a não me desviar com coisas pouco importantes.

M.L. - Está certo, eu faço isso. Porque tem que ser uma entrevista mais compacta, mais...

H.A. - Mais compacta e, até certo ponto, mais séria.

M.L. - Mais séria, não. O senhor foi bastante sério. Eu gostaria de agradecer muito por hoje, pela primeira entrevista e pela entrevista preliminar. O senhor deu enormes informações, trouxe muitas informações novas sobre a ida do IRB para o exterior. Nós agradecemos muito por isso e pelos outros dados que nos trouxe

H.A. - Muito bem, Antonieta. Quando você quiser, me telefone.

M.L. - Obrigada.

[FINAL DO DEPOIMENTO]