

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.

SANTOS, João Regis Ricardo Dos. *João Regis Ricardo Dos Santos (depoimento, 1997)*. Rio de Janeiro, CPDOC/, 1999. 42 p. dat.

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

**JOÃO REGIS RICARDO DOS SANTOS  
(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: 05/05/1997

duração: 2h 40min

fitas cassete: 03

páginas: 42

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".

A sessão gravada foi acompanhada do exame do roteiro, pelo depoente, à medida que a entrevista se desenvolvia

temas: Companhias de Seguro, Economia, Governo José Sarney (1985-1989), Instituto de Resseguros do Brasil, João Regis Ricardo Dos Santos, Política Econômica, Seguros

## *Sumário*

Entrevista: trajetória profissional que antecedeu sua gestão na Susep (1985-1990): a passagem pela CVM e a formação como especialista em mercado de capitais; o convite de Jorge Hilário Gouvêa Vieira para dirigir a Susep; formação intelectual como economista e a especialização em mercado de capitais na FGV e na New York University; a decisão de aceitar o convite para dirigir a Susep, motivada pelo interesse em conhecer a economia do seguro; o choque do ingresso na Susep: falta de recursos para administrar a agência; a situação das várias instituições que compõem o mercado de seguros: IRB, Fenaseg, CNSP; a relação com cinco ministros da Fazenda ao longo do seu período na Susep: Dornelles, Funaro, Bresser, Maílson e Zélia; o enfrentamento das transformações institucionais decorrentes do Plano Cruzado; o diálogo com as entidades de classe do meio segurador; o relacionamento com os três presidentes da Fenaseg durante a sua gestão; a relação com Jorge Hilário Gouvêa Vieira, então presidente do IRB, e com o seu sucessor, Ronaldo Valle Simões; a estratégia política para fazer do superintendente da Susep o presidente do CNSP, em caso de substituição ao ministro da Fazenda; as gestões políticas para fazê-lo presidente do IRB, frustradas com a nomeação de Ronaldo Valle Simões, pelo presidente José Sarney.

A crítica ao monopólio do IRB já no seu período na Susep; a estratégia para aprovar no Congresso a taxa de fiscalização reversível à Susep; a atuação do então deputado Néelson Jobim para a aprovação da medida; o processo de discussão da incorporação da correção monetária aos contratos de seguros: a instauração de uma comissão de notáveis para examinar a matéria no âmbito do IRB: o papel do professor Sousa Mendes; o papel histórico do IRB e sua revisão nos anos 80; a saída de Jorge Hilário da presidência do IRB para assumir um cargo no Executivo do estado do Rio de Janeiro; a assimetria de posições entre as partes contratantes no seguro - segurado versus segurador - e o papel do Estado como intermediador; a estratégia para contornar as resistências do meio segurador: a instituição da correção monetária facultativa em contratos de seguros; o apoio do então ministro da Fazenda, Bresser Pereira, na aprovação da medida pelo CNSP; a presença do alto escalão da equipe econômica do governo na sessão do CNSP que aprovou a medida; a reação do meio segurador.

Inovação nos processos administrativos da Susep: a adoção da audiência pública em assuntos complexos; a desregulação gradual do seguro: a busca de uma intervenção mais moderada do Estado no setor; a simplificação do processo administrativo da Susep na aprovação da publicidade das seguradoras e de notas técnicas; a substituição da carta patente, como requisito para o ingresso no mercado, por exigências de capital mínimo e competência técnica; a regulação do mercado, pela Susep, tendo como principal requisito o capital social mínimo; a questão dos critérios de constituição de reservas técnicas; a quebra do Banco Comind e a investigação sobre a solvabilidade da Seguradora Comind; as dificuldades para a Susep empreender uma fiscalização sistemática: ausência de quadros técnicos suficientes e falta de recursos; depoimento a uma CPI na Câmara dos Deputados sobre a instituição, pela Susep, de uma nova modalidade de título de capitalização; respostas à então deputada Dirce Tutu Quadros.

O enfrentamento dos problemas na Susep e o paralelo com a experiência anterior na CVM; as estratégias de defesa da sua posição política; o embate com seguradores; o perfil adequado de um homem de governo: disposição para o trabalho, estratégia política e honestidade; as medidas de desregulamentação da Susep durante a sua gestão: tarifas e comissões de corretagem; a nova agenda de intervenção do Estado: a desregulamentação; a relação com Jorge Hilário Gouvêa Vieira, presidente do IRB, na questão da desregulamentação das tarifas; o contato com pessoas que o influenciaram profissionalmente na CVM: Jorge Hilário e Roberto Teixeira da Costa; a medida que permitiu maior ingresso de capital estrangeiro no mercado de seguros; a política de elevação do capital mínimo das seguradoras; as sucessivas mudanças de ministros da Fazenda e a busca da preservação de seu trânsito político com o alto escalão do governo, em Brasília; a boa relação com os ministros Bresser e Maílson; a mudança na presidência do IRB com a

entrada de Ronaldo Valle Simões e a audiência com o presidente da República, José Sarney; reflexão sobre a sua estratégia política; a relação com o ministro Funaro, da Fazenda; analogia do seu ingresso na Susep com a entrada em um apartamento recém-comprado e cheio de problemas; as dificuldades financeiras na Susep; a persistência na Susep, apesar dos problemas, em nome de um projeto pessoal; a influência de Jorge Hilário; contato com senador Roberto Campos e comentário sobre as suas idéias; o apoio recebido do ministro Maílson durante a sua gestão; o evento social que envolveu a inauguração do novo prédio da Susep, com a presença do meio segurador, dos corretores e do ministro Maílson; a pressão para nomear um indicado político para a diretoria do Departamento Jurídico da Susep e o apoio de Maílson para contornar a situação.

A expansão no número de seguradoras durante o seu período na Susep; os novos requisitos de ingresso no mercado segurador: capital mínimo e competência técnica; reformulação no sistema de co-seguro; o caso norte-americano, tomado como inspiração para as reformas adotadas na sua gestão; a questão da desregulação nos EUA e no Brasil; as reformulações organizacionais na Susep: informatização, agilização na análise dos processos e instituição das audiências públicas; críticas à obrigatoriedade da presença do corretor no contrato de seguro; o exemplo norte-americano de desintermediação nos contratos; simplificações no sistema de renovação de apólices; o processo de discussão em torno da medida da instituição da correção monetária nos contratos de seguros: a resistência do meio segurador; a questão da reposição integral do valor de automóveis, a instituição da medida, reelaborada após o exame da situação da Argentina; reflexão sobre a regulação do seguro em um ambiente de inflação estável: a reordenação da agenda de prioridades; efeitos do Plano Real sobre o mercado de seguros nos diversos ramos; a regulação do seguro numa conjuntura de alta inflação; projeções para o desenvolvimento do mercado feitas durante o seu período na Susep: tendências que se concretizaram (regionalização das seguradoras) e as que não se concretizaram (desconcentralização).

A relação entre o IRB e as seguradoras; a elaboração de um projeto de regulamentação do artigo 192 no âmbito da Susep; o grau de concentração da arrecadação de prêmios no mercado segurador brasileiro e as possibilidades de superação desse quadro com o ingresso de empresas estrangeiras em associações com nacionais; a elaboração de um projeto de regulamentação do artigo 192, pela Susep; autocrítica ao conteúdo do projeto em relação ao IRB: posição condescendente; a proposta de criação de um fundo de garantia de crédito em defesa dos segurados e as várias resistências à idéia; outras medidas propostas pela Susep: a extinção do sorteio de seguros de bens públicos; o papel do Estado na regulação do seguro: adotar uma posição clara sobre um elenco reduzido de questões de real importância para o setor; o papel histórico exercido pelo IRB e a progressiva desestruturação da entidade; a proposta de instituição de licitações em níveis municipal, estadual e federal na contratação dos seguros de bens públicos; a proposta de extinção do monopólio dos resseguros do IRB.

A relação entre o IRB e o meio segurador; a relação entre o meio segurador e a Susep, e a busca de um espaço político para a superintendência; a articulação do apoio político à Susep mediante o contato com os vários segmentos do mercado segurador; o diálogo com o Comitê das Independentes; o diálogo com as seguradoras estrangeiras; a relação com as maiores seguradoras do mercado brasileiro; o caráter concentrado do mercado brasileiro e as perspectivas de alteração desse quadro com o ingresso das empresas estrangeiras; sincronia entre o aumento do poder de compra da classe média, decorrente da estabilização monetária do Plano Real, e a expansão do mercado de seguros; avaliação das perspectivas de expansão continental dos seguros através do Mercosul; a possibilidade da entrada de grandes empresas estrangeiras levando a uma readequação das grandes seguradoras brasileiras a um ambiente mais competitivo; a transformação de um quadro de mercado oligopolizado para um quadro de mercado competitivo; a busca de experiências em outros países para reformular as estratégias empresariais das seguradoras: o estudo dos seguros de vida no Japão; avaliação do potencial do IRB como ressegurador privado; a amizade com Mário Henrique Simonsen e o respeito à FGV; agradecimentos.

**Entrevista: 5.5.1997**

A. L. - Estamos começando a entrevista com o dr. João Régis Ricardo dos Santos, no dia 5 de maio de 1997. Dr. João Régis foi superintendente da Susep de 1985 a 1990, e hoje é vice-presidente da Bradesco Seguros. Essa pesquisa está sendo feita como parte de um projeto da Funenseg e do CPDOC da Fundação Getulio Vargas sobre a história da atividade de seguros no Brasil, e dela participam as pesquisadoras Maria Antonieta Leopoldi e Teresa Novaes Marques. Dr. João Régis vamos começar pela sua trajetória pessoal.

J. R. - Bom, a minha participação no governo se deu [inicialmente] na Comissão de Valores Mobiliários, da qual saí em 1985. A Comissão de Valores Mobiliários, como todo mundo sabe, é um órgão regulador do mercado de capitais, subordinado ao Ministério da Fazenda. Fiquei três anos e meio como diretor de valores mobiliários e, em algumas oportunidades, assumi a presidência interina da comissão, em substituição ao então presidente, dr. João Otávio da Fonseca, que estava acometido de uma doença séria, da qual acabou vindo a falecer. Por força desse acidente, eu assumi a presidência da CVM durante quase seis meses ao longo desses três anos e meio.

Quando eu estava por sair da Comissão de Valores Mobiliários, a minha idéia era voltar ao setor privado. Acontece que eu recebi uma proposta para trabalhar em uma grande corretora em São Paulo, e recebi também a proposta para continuar no governo, embora na função de superintendente da Susep – Superintendência de Seguros Privados, que é uma agência de regulação, responsável pelo controle e fiscalização do mercado segurador. Ocorre que o dr. Tancredo, o presidente, antes dos primeiros dias do seu governo, estava assinando todos os decretos de nomeação de quem seria empossado. A idéia dele era entrar logo com as pessoas nomeadas para as funções de confiança. Eu fui levado ao ministro Dornelles, primeiro ministro da Fazenda do presidente Tancredo, pelo Jorge Hilário Gouvêa Vieira, que tinha sido convidado para ser o primeiro “ministro” do setor de seguros no Brasil.

Acabei optando por ficar no governo, porque a função pareceu-me extremamente atraente do ponto de vista profissional, sobretudo tratando-se de um ramo novo para mim. Eu imaginei, sinceramente, passar uns dois anos na Susep, e então ficaria como profissional, conhecendo um segmento novo. Acabei ficando na Susep durante cinco anos e cinco meses. Entrei 1985 e saí...

A. L. - ... Em maio de 1990.

J. R. - ... em maio de 1990, exatamente. Esses cinco meses, eu atribuo ao fato de não ter sido exonerado pela ministra Zélia, já no governo Collor. Ela assumiu e, durante cinco meses, eu pedi entrevista a ela para poder entregar a minha carta de demissão. Ela não só não me recebia, como não me exonerava, e eu fiquei nessa triste situação de uma pessoa que quer, desesperadamente, sair do governo e não consegue. Isso era, para mim, particularmente problemático, porque eu estava assumindo uma posição de executivo da Bradesco Seguros e não podia simplesmente largar a Superintendência de Seguros Privados e ir para uma seguradora. Tinha que fechar formalmente a minha saída da Susep. Por essa razão, passei cinco meses para ser demitido.

Antes da experiência na Comissão de Valores Mobiliários, eu estive no Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais, Ibmec, do qual fui um dos fundadores. Passei lá

cerca de dez anos, desde o primeiro dia em que foi criado, até o dia em que eu saí para assumir essa posição na CVM. E, antes do IBMEC, trabalhei na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

A. L. - A sua formação é de economista?

J. R. - É. Fiz economia na Universidade Federal do Rio de Janeiro, fiz mestrado em administração na Coppe, Coppe-Ad, depois fiz um curso de um ano na Fundação Getulio Vargas, na ...

A. L. - ... Escola de Pós-graduação em Economia?

J. R. - Não, era um curso de extensão na área de mercado de capitais. Por força de ter conquistado uma boa colocação nesse curso, fui para os Estados Unidos fazer um curso complementar e um estágio também em uma instituição financeira americana. Fiquei de três a quatro meses na New York University. Essa foi a minha formação, Mais tarde, fiz um curso de mestrado.

Essa é a minha carreira profissional propriamente dita. Tive cinco empregos: na Bolsa, no Ibmec, na CVM, na Susep e na Bradesco.

A. L. - Por enquanto, o senhor toma a decisão da Susep, e toma uma decisão para o resto da sua vida.

J. R. - Tal como eu antevia, a Susep... Para mim, o mercado de seguros era uma incógnita, era um segmento que, embora eu reconhecesse como importante e com potencial de conhecimento muito grande, eu desconhecia. Quando eu entrei na Susep, realmente, acho que não sabia a diferença entre uma apólice de automóvel e uma apólice de saúde. Então, foi uma experiência, sob esse ponto de vista, muito enriquecedora.

Mais do que isso, uma coisa que é conhecida, quando eu entrei, a Susep era uma organização absolutamente no fundo do poço. Uma organização desprestigiada no seu próprio mercado, desprestigiada junto aos organismos governamentais, ao próprio Ministério da Fazenda. Lembro-me que, logo que entrei, dei uma entrevista dizendo que ia... Assim que conheci a realidade da Susep, disse que ia pedir rapidamente uma entrevista com o ministro da Fazenda e solicitar a ele uma condição mínima de trabalho, sob pena de aconselhá-lo a, caso não conseguisse os recursos, jogar a chave no fundo do mar – ainda eu usei esta expressão –, porque não tinha a menor condição de se desenvolver uma organização com aquele nível de problemas.

A. L. - O senhor até disse que as máquinas de escrever estavam quebradas, e que depois o senhor informatiza...

J. R. - A senhora me lembra de uma coisa, como expressão da minha preocupação. A Susep ficava dividida em cinco ou seis imóveis no Centro da cidade, e havia um departamento em cada imóvel. Então, quando eu tinha que conversar com um diretor, eu, que era o superintendente, levava uma hora para conseguir chegar até ele. Quando fui visitar o Departamento Técnico... tinha um armário no corredor, no meio do caminho. Para conseguir entrar no elevador, era preciso desviar do armário. Eu chamei a diretora do departamento e perguntei: “De quem é o armário?” Ela disse: “Esse armário tem que ser levado para o depósito da Susep, perto do Arsenal de Marinha.” Eu digo: “E por que ainda não foi levado?” “Porque não há verba para contratar uma Kombi, ou um

caminhão, para colocar o armário e levá-lo para o depósito.” Fiquei horrorizado com essa realidade! Os funcionários desmotivados, as máquinas quebradas, informatização... nem pensar! Estou falando em máquina de escrever manual e nenhuma perspectiva de crescimento da organização. Enfim, uma situação lastimável!

Lembro-me que fiz a primeira reunião com a diretoria então existente e, quando cheguei em casa, a minha mulher perguntou: “O que você achou da Susep e tal?” “Acho que entrei numa enorme fria! Se eu não conseguir mudar aquela realidade, realmente, foi uma decisão extremamente equivocada.” Eu dei aquela entrevista muito emocionado ainda. Pedi uma entrevista ao ministro Dornelles e disse que, ao fim e ao cabo, ou ele dava o recurso que eu ia solicitar, ou então recomendaria a ele que fechasse a Susep e jogasse a chave no mar, para que ninguém encontrasse e pudesse reabrir uma organização naquelas condições.

Bom, o tempo passou e... claro que, como executivo, tenho muitas críticas à minha própria gestão, mas, seguramente, acho que ela teve um papel duplamente positivo. Em primeiro lugar, muita coisa foi alterada, e a Susep recuperou o seu prestígio como agência regulatória no mercado segurador; e eu ganhei muito profissionalmente, porque conheci em profundidade um setor importante na economia brasileira. Se eu tivesse de repetir essa experiência, sem sombra de dúvida, teria repetido. Pelo enriquecimento que consegui do ponto de vista profissional e pela contribuição que eu acho que, modestamente, dei à Susep quando estive lá. Eu e toda a equipe que trabalhou comigo naquela oportunidade.

Saí da Susep, onde fiquei, repito, cinco anos e cinco meses, e vim trabalhar no Bradesco. Assumi em agosto de 1990 e, em agosto de 1997, vou fazer sete anos no Bradesco, onde ocupo a posição de vice-presidente na área de benefícios.

#### [INTERRUPÇÃO DA GRAVAÇÃO]

A. L. - Em relação às instituições que havia no mercado de seguros, a Fenaseg, o IRB e o Conselho Nacional de Seguros Privados, poderia fazer um rápido comentário sobre como se encontravam essas instituições no momento em que o senhor assumiu?

J. R. - Esse período, de 1985 a 1990, foi extremamente dinâmico no mercado da economia brasileira, particularmente no mercado segurador. Para começo de conversa, nesse período de cinco anos, nós tivemos quatro ministros da Fazenda – o ministro Dornelles, o ministro Funaro, o ministro Bresser e o ministro Maílson –, ou seja, um ministro da Fazenda a cada um ano e três meses, em média. Eu ainda peguei o quinto e último, que foi a ministra Zélia, por ter ficado cinco meses no governo Collor. E cada ministro, evidentemente, tinha um plano na cabeça, mas nem todos conheciam o o que eu chamo de painel – Estado, funcionários públicos, órgãos públicos –, para apertar os botões certos da burocracia no momento certo. O ministro Dornelles, até por razões culturais, por tradição familiar e pelo fato de ter sido durante muito tempo secretário da Receita Federal, era umas das exceções à regra. O ministro Maílson, eu tenho a impressão de que também era funcionário público de carreira, um burocrata de carreira. Mas o ministro Funaro não conhecia o painel, e o ministro Bresser, muito menos!

Então, aqueles que conheciam, já tinham um plano na cabeça, e os que não conheciam, [vinham] com um plano e com a necessidade de conhecer, de passar três meses para conhecer a burocracia, a estrutura do Estado. De modo que, a cada ministro, com

exceção, evidentemente, do ministro Dornelles, que foi quem me convidou, eu entregava a minha carta de exoneração. E todo eles, tanto o ministro Funaro quanto o ministro Bresser e o ministro Maílson, me pediam para que permanecesse na função, porque eu era um executivo, do segundo escalão, necessário, até o governo tomar uma posição quanto à Susep.

Isso dá mais ou menos um cenário. Como superior da Susep, tive que enfrentar o Plano Cruzado... Nem me lembro a ordem dos planos, mas cada plano desses correspondia a mudanças significativas na estrutura e no comportamento do mercado da atividade econômica no país, em geral, e, particularmente, na estrutura e no modo de funcionamento do mercado segurador. O que levava o superintendente a ter que regular, em seu nível, os mercados de previdência, de capitalização e de seguros, e também, evidentemente, que se comunicar com as entidades que supostamente representavam os corretores, as seguradoras, os consumidores e assim por diante. Talvez essa dinâmica tenha levado à necessidade de uma aproximação muito grande entre a Susep e os órgãos de classe. Era preciso muita rapidez para convocar as organizações, as entidades que seriam afetadas pelos planos econômicos que foram estabelecidos, discutir com elas as medidas, esclarecer o ponto de vista do governo, as limitações, as restrições que se fizeram e assim por diante.

Eu diria, então, que, na minha gestão, o relacionamento do Estado, do governo, com o setor privado, através da Fenaseg, através da Fenacor, a Federação dos Corretores, foi muito produtivo nesse sentido. Tínhamos um relacionamento muito claro e muito rico, até.

A. L. - O senhor pegou a gestão do Victor Renault, a do Sérgio Augusto Ribeiro e, depois, a do Rubens dos Santos Dias na Fenaseg, não?

J. R. - Até a minha grande discussão, mais tarde, com o Sérgio Augusto, que é executivo da Sul América e é meu amigo até hoje, foi que...

Eu vou sair um pouco da ordem do roteiro, porque esse assunto é importante. Mais tarde, continuo a falar sobre a correção monetária e o contrato de seguro, que eu acho talvez seja a coisa mais importante para conversarmos, por causa das suas implicações na época e no futuro.

De qualquer sorte, falando das instituições, da Fenaseg, não vou fazer uma avaliação presidente por presidente, até porque os três, tanto o Victor quanto o Sérgio Augusto Ribeiro e o Rubens Dias, imprimiram uma administração muito dinâmica à Fenaseg. Todos fizeram um bom trabalho. Historicamente, a Fenaseg era um órgão com pouco relacionamento com o governo – isso foi confessado –, e eles tiveram que se aproximar da Susep de uma forma...

A. L. - A Susep ganha dinâmica, e eles respondem.

J. R. - A Susep ganha dinâmica, e o governo, com aqueles planos todos... eles tinham que responder, exatamente. Por força disso, o meu relacionamento com os três foi muito próximo, certo? Embora tivéssemos estilos diferentes de gestão, eu acho que fomos próximos e torcedores tanto do governo quanto de todas as empresas que eles representavam.

A. L. - Agora, em relação ao IRB, parece que isso não se dá.



J. R. - Quanto ao IRB, não. Eu tive dois gestores no IRB, que eram o Jorge Hilário Gouvêa Vieira, com o qual eu entro no governo...

A. L. - Ele tem um projeto de reforma do setor segurador que anuncia quando toma posse, e atua muito conjuntamente, não?

J. R. - Ele atua conjuntamente... Era muito amigo do Dornelles, de modo que assume uma posição muito forte no governo. Na verdade, eu diria que ele assume uma posição quase que de ministro dos seguros, vamos dizer assim. O ministro Dornelles delegou ao Jorge Hilário poderes amplos gerais e irrestritos para tomar conta do mercado segurador. Tanto é verdade que ele assume a presidência do Conselho Nacional de Seguros Privados, coisa que depois eu mudei. O Conselho Nacional de Seguros Privados, historicamente, era presidido pelo ministro da Fazenda e, nas ausências do ministro da Fazenda, pelo superior da Susep. Entrando o Jorge Hilário no IRB, imediatamente se muda essa regra, e ele assume a presidência do Conselho Nacional de Seguros Privados. Então, a leitura disso para o mercado foi que ele exercia, na verdade, o papel de “ministro”, entre aspas, dos seguros.

A nossa relação foi muito boa, muito próxima, muito produtiva. Eu freqüentava muito o IRB, embora tivesse uma visão muito crítica, que mais tarde vai se manifestar no próprio discurso geral, contra o monopólio do IRB. Com essa visão crítica, historicamente, a Susep nunca esteve tão próxima do IRB do que, imagino eu, nessa gestão do Jorge Hilário e na minha na Susep. Com a saída do Jorge Hilário, ele sai em ...

A. L. - O Jorge Hilário sai em 1987. Ele assume uma secretaria no governo Wellington Moreira Franco.

J. R. - E entra o Ronaldo Valle Simões. Eu não sei se vale o registro, mas eu seria o presidente do IRB nessa oportunidade, proposto pelo ministro Funaro. O ministro Funaro vai ao presidente...

A. L. - ... Sarney.

J. R. - ... Sarney com o meu nome e propõe a minha nomeação para presidente do IRB. Essa informação foi recebida do Roberto Müller, que era o chefe de gabinete do ministro nessa ocasião, pelo telefone: “Vai escolhendo a diretoria do IRB, porque você vai ser o presidente. Depois de amanhã, quinta-feira,” – isso foi numa terça-feira – “o ministro vai despachar com o presidente Sarney e, no despacho, vai propor a sua nomeação. Você só não vai ser presidente do IRB se chover canivete.” “Está bom.” Só que, na hora em que o ministro Funaro tirou o decreto, já assinado por ele e a ser assinado pelo presidente José Sarney, o presidente declarou: “Eu não posso nomear o dr. João Régis presidente do IRB, porque já assumi com d. Risoleta o compromisso de nomear o dr. Ronaldo Valle Simões.” – que era genro do presidente Tancredo. Então, por força disso... ele é nomeado presidente do IRB. É um fato interessante.

Dias depois, ocorre a posse do Jorge Hilário na Secretaria de Finanças do Estado do Rio de Janeiro. O ministro Funaro vai. Eu peço para falar com o ministro Funaro, e ele me diz que o levasse ao aeroporto após a sonelidade. Eu o levo ao aeroporto de carro e, no trajeto... peço demissão da minha função de superintendente da Susep. Enfim, eu achava que tinha de pedir demissão por causa do Jorge Hilário etc. etc. Ele diz: “Não, absolutamente! Eu quero que você permaneça na superintendência da Susep.”

Começamos a discutir a questão se eu ficava ou não ficava, até que eu disse: “Muito bem, eu fico na superintendência da Susep desde que o senhor atenda a três condições: a primeira delas é que eu gostaria que o ministro da Fazenda voltasse a ser o presidente do Conselho Nacional de Seguros Privados.” Ele perguntou: “Como é hoje?” “Passou a ser o presidente do IRB, mas eu acho que fortalece o mercado segurador se o próprio ministro da Fazenda for o presidente.” Ele falou: “Então, eu concordo.” “A segunda é que o superintendente da Susep substitua o ministro na presidência do Conselho Nacional de Seguros Privados; isso fortalece à Superintendência de Seguros.” – que é o órgão de fiscalização e de controle do mercado segurador.

A. L. - Então o senhor afasta o presidente do IRB. [risos]

J. R. - Isso é conclusão sua! [risos] Na verdade, a minha intenção era de que... [A função de] presidente do conselho, que é o órgão formulador de políticas, é muito mais compatível com [um cargo] regulador do que com a de presidente de uma empresa de resseguros, como era o caso do IRB. E, ademais, eu admitia que o IRB, mais dia, menos dia, teria de ser mudado – coisa que a realidade depois veio a comprovar. Um órgão que exercesse o monopólio de resseguros no Brasil acabaria por ser...

A. L. - Já se falava nisso?

J. R. - Eu já falava nisso a miúdo.

A. L. - Mas também ouvia falar?

J. R. - Não, era um tema da maior digressão e controvérsia. O mercado segurador falava muito pouco sobre o assunto, porque temia falar, essa que é a verdade. Dificilmente um segurador ousaria ir à tribuna para dizer que o IRB estava mal colocado, porque havia um esquema de dupla cooptação, digamos assim: o IRB cooptava o mercado, e o mercado cooptava o IRB. [risos] Havia uma troca de interesses nessa convivência. Eu, como superintendente da Susep, à medida que sentia que a Susep estava numa posição mais confortável, passei a denunciar a ineficiência do IRB.

Mas, voltando ao ministro Funaro, a primeira condição de o ministro da Fazenda comandar a política de regulamentação foi atendida, e, em segundo lugar, que isso provocasse uma reestruturação da Susep. Eu precisava que a Susep fosse reestruturada, que ganhasse recursos financeiros, enfim, que saísse da... Àquela altura, já tinha uma sede própria, com recursos do Conselho Nacional de Seguros Privados. Mas conseguimos uma coisa extremamente interessante, que pouca gente dá valor, e que eu, pessoalmente, dou um valor muito grande: conseguimos passar no Congresso a taxa de fiscalização da Susep. Eu e a minha equipe procuramos deputado por deputado e conversamos, no sentido de aprovar a cobrança de uma taxa de fiscalização que seria paga pelas seguradoras, à semelhança da experiência internacional, para sustentar o órgão de regulação e controle. Tinha que ser uma coisa, de certa maneira, reservada, sem muito estardalhaço, para não despertar a ira dos próprios seguradores, que, evidentemente, se colocariam em posição contrária de ter que pagar para a sustentação de um órgão público. Isso passou na Câmara, depois foi mandado para o Senado, e também passou pelo Senado.

A. L. - Qual foi o principal deputado que ajudou nisso?

J. R. - Foi o ministro da Justiça.

A. L. - O Néelson Jobim?

J. R. - O Néelson Jobim e creio que aquele outro... Me escapa o nome.

A. L. - O Pedro Simon?

J. R. - Não, não. Bom, não importa. Passou, e acho que o relator foi o Néelson Jobim. Foi uma coisa importante do ponto de vista de estrutura da própria organização, para...

A. L. - ... Ter recursos.

J. R. - ... ter recursos financeiros estáveis.

Voltando à conversa, o ministro aprovou as nossas três propostas e, já no aeroporto, eu disse: "Ministro, até que o senhor chegue em Brasília, desembarque, veja isso e aquilo, o senhor vai se esquecer da Susep." Ele disse: "Não. Prepare toda a papelada e leve ao Cid Heráclito." – que era o procurador-geral da Fazenda. Eram duas horas da tarde e estava chovendo. Eu saí correndo dali, fui para a Susep e preparei dois decretos presidenciais, para poder mudar a estrutura do CNSP. Era uma terça-feira. Na quarta-feira os levamos e, na quinta-feira, o presidente assinou. Isso, na verdade, mudou um pouco o curso, vamos dizer assim, o “ministro” dos seguros passou a ser novamente o superintendente da Susep. E estivemos nessa posição, na Susep, até o finalzinho da gestão.

A. L. - Por causa disso, o senhor pôde fazer essa reforma institucional na Susep.

J. R. - Eu diria que sim, porque tínhamos, realmente, os poderes em nível de conselho – eu eu até vou dar um salto aqui, porque acho esse tema importantíssimo. A principal das quais foi a introdução da figura da correção monetária nos contratos de seguro, já no ministro Bresser, com quem mantive contato. Fui a ele: “Ministro, preciso do seu apoio numa questão extremamente importante que ainda está sem solução.” Àquela altura, já tínhamos correção monetária na área financeira, nos títulos públicos, no sistema de habitação etc., e o seguro permanecia incólume, com prejuízos, basicamente, para o segurado. Você pagava dez anos o seguro de vida e, quando morria, a indenização era uma coisa irrisória. O seguro automóvel era a mesma coisa. O mercado inventou mecanismos automáticos de correção, mas todos absolutamente ineficientes. Isso prejudicava a própria expansão do mercado.

O assunto era polêmico, e o Jorge Hilário, durante a sua gestão, nomeou uma comissão de alto nível para estudar a questão da correção monetária nos contratos de seguro, presidida pelo professor Sousa Mendes, que era o Otávio Gouveia de Bulhões do mercado segurador brasileiro, atuário da maior respeitabilidade, cidadão acima de qualquer suspeita. Essa comissão trabalhou durante um ano, mas a visão do professor Sousa Mendes ainda era uma visão excessivamente intervencionista. Que fosse excessivamente intervencionista, mas era também substancialmente detalhista, de modo que, como resultado do trabalho da comissão, formada por todos os representantes do mercado, gerou-se um catatau enorme de regras para cada ramo do seguro, para cada sub-ramo, dizia-se como seria com a correção monetária, os índices, os mecanismos... Era uma coisa enormemente detalhada, fruto, na minha opinião, da visão não só do Sousa Mendes, mas de muita gente da melhor categoria, que achava que a hiper-regulação era a solução.

Era 1985, 1986, 1987... Bom, quando a comissão encerrou o seu trabalho e esse negócio ficou pronto, o Jorge Hilário já havia saído do governo, antes, portanto, de dar continuidade, do ponto de vista político, ao trabalho. Sai do governo e me deixa esse negócio em cima da mesa.

A. L. - Por que a proposta dele também era de desregulamentar o IRB, não era?

J. R. - A proposta do Jorge era... Eu até brigo muito com ele, ele é muito meu amigo, somos vizinhos, hoje, e eu freqüentava muito a casa dele no Silvestre. E o Jorge tinha uma visão neoliberal, por um lado, mas, por outro lado, um pouco... – como posso dizer? – um pouco comprometida com a própria organização da qual ele era presidente. É difícil você entrar em uma organização, assumir a presidência dela e defender a sua extinção, a perda de um privilégio que, cá entre nós, todos gostaríamos de ter, desde que fosse nosso e não de outrém. É a questão do monopólio. Quem não gostaria de ser monopolista? Se eu pudesse, no Bradesco, ter o monopólio da atividade de seguro, estaria muito satisfeito! Se a Esso pudesse ter o monopólio, se o CPDOC, da fundação, fosse o único órgão de pesquisa no país... Então, aquilo só é bom enquanto é nosso; quando passa para terceiros, a coisa se enrola. Você assume a presidência do IRB, um órgão, por lei, que era do Estado Novo, de 1949, se não me falha a memória...

A. L. - De 1939, 1940.<sup>1</sup>

J. R. - De 1939, desculpe. Estadonovista, assim, de carteira assinada, com todos aqueles conceitos que presidiram o Estado Novo, uma organização que teve uma utilidade enorme, diga-se de passagem. O IRB teve, na época de sua criação, pelo menos dois grandes atributos. Atributo número um: ele manteve durante um período muito grande, o que é muito importante, a nacionalização do seguro. Nós não tínhamos nem seguradoras, nem capital humano, na época da sua criação. Eram todas empresas estrangeiras até então, com os gringos a comandarem ...

[FINAL DA FITA 1-A]

J. R. - Então, o papel número um: de criar um mercado nacional de seguros. Papel número dois: de formar capital humano para ocupar essa posição. Sem sombra de dúvida, grandes técnicos, atuários, executivos na área do mercado segurador vieram e passaram pelo IRB. O IRB foi uma extraordinária escola de formação de pessoal, de capital humano da melhor qualidade, para assumir e estruturar o mercado de seguros nacional.

Só que, ao longo do tempo, ele foi perdendo essas funções, que passaram a assumir papel secundário, o país foi crescendo, foi se diversificando e, em um determinado momento, aquilo que foi importante do ponto de vista histórico sobre a existência do monopólio do resseguro passou a ser, sem nenhum exagero, uma excrescência do ponto de vista de atuar como uma espécie de repressor da expansão da atividade do resseguro, portanto, da atividade do seguro no Brasil.

---

<sup>1</sup> O Instituto de Resseguros do Brasil (IRB) foi criado pelo Decreto-Lei n° 1.176, de 3 de abril de 1939, tendo seus estatutos aprovados em 27 de novembro do mesmo ano pelo Decreto-Lei n° 1.805. O mesmo ato legislativo criou na estrutura da entidade o Conselho Fiscal.

A. L. - Então, o Jorge Hilário, ao mesmo tempo que era contra o monopólio...

J. R. - O Jorge Hilário, eu tenho a absoluta convicção de que era e é contra o monopólio do resseguro. Embora compreendo que, do ponto de vista do presidente do IRB, mais do que assumir, operacionalizar essa assunção é extremamente difícil! É aquela história, eu entro hoje na Petrobrás com o discurso do Roberto Campos contra a “Petrossauro”, contra o... É um negócio complicado. Ademais, ele também não saiu quando imaginava sair. O Jorge imaginava sair quando o governo acabasse, em 1990, e saiu quase três anos antes. Na verdade, o governo acabou em 1989, fui eu que saí em 1990, já no novo governo. Acabou em março de 1989, não foi isso?

A. L. - Não. As eleições foram no final de 1989.

J. R. - Então acabaria em março de 1990, exatamente, e o Jorge saiu em 1987. Quando de 1987, você se lembra?

A. L. - Logo no início do governo Moreira Franco.

J. R. - Três anos antes. Por isso, na verdade, ele parcializa muito o plano que tinha na cabeça com relação ao IRB.

A. L. - E essa sua idéia, usando inclusive a expressão que o senhor usa, de desregular a Susep, vem de onde?

J. R. - Deixe-me só complementar essa questão da correção monetária, porque ela tem a ver com a sua indagação.

Bom, acabou a comissão presidida pelo nosso Sousa Mendes, colocaram esse catatau em cima da mesa... de quem? Da minha mesa. [risos] O presidente do IRB tinha acabado de sair e eu tinha acabado de assumir a presidência do Conselho Nacional de Seguros Privados, então, a papelada vai para a minha mesa. Eu olho aquilo... Bom, aí começa outro tipo de discussão em nível político, com a Fenaseg ameaçando entrar em juízo, se a correção monetária fosse implementada daquela forma. Quer dizer, era uma intervenção realmente dramática em nível contratual. Então, começamos a nos questionar se eu poderia – eu, governo, está certo? – baixar aquelas normas com o tamanho do nível de intervenção sobre a relação contratual entre os segurados e os seguradores.

A. L. - O senhor acredita que os contratos são imperfeitos, por conceito?

J. R. - Tinha muita imperfeição. Sobretudo um contrato em que uma parte é extremamente forte e a outra, extremamente fraca. Como é você, segurada do automóvel, em uma seguradora de grande porte, ou uma segurada de saúde. Eu acho que uns dos papéis centrais do governo, da agência de regulação e controle, nesse caso, é meio proconiano, quer dizer, fazer o papel que, hoje, o Procon supostamente faz, e que no fundo é mais ou menos isso, dar uma proteção a você por força desse desequilíbrio contratual, não é verdade? O contrato entre duas grandes empreiteiras é uma coisa. Eu presto serviço a uma grande empreiteira, nós temos uma relação basicamente equilibrada, ok? Agora, na relação entre uma seguradora de grande porte e o segurado, eu acho que o Estado tem a responsabilidade, não de promover uma absoluta intervenção ao nível de preços e de condições etc., mas de assegurar-se, efetivamente,

de um certo reequilíbrio através da sua vigilância. Mas essa é uma outra questão, que mereceria uma longa discussão.

Estou voltando à questão da correção monetária. Então, eu cheguei a uma conclusão, hoje aparentemente óbvia, mas na época não tão óbvia, que era a seguinte: eu não tinha que fazer nada daquilo. O Decreto-Lei nº 73 dizia, não me lembro em que artigo ou inciso, que estava aprovada a correção monetária nos contratos de seguros; e, no parágrafo não sei o quê, que a correção monetária estabelecida no *caput* desse artigo deveria ser regulamentada pelo Conselho Nacional de Seguros Privados.

Bom, o Decreto-Lei nº de 73 é de 1966, e nós estávamos em 1986, se não me falha a memória, 20 anos depois. Nesses 20 anos, o Conselho Nacional de Seguros Privados não se reuniu para regulamentar o dito cujo artigo do Decreto-Lei nº 73. Ora, o que eu ia fazer? Levei uma proposta ao Conselho Nacional de Seguros Privados, simplesmente autorizando o mercado segurador, as seguradoras a emitirem contratos de seguros com correção monetária, portanto, em caráter voluntário. Se a seguradora quisesse emitir um contrato com correção monetária, poderia fazê-lo; se não quisesse, poderia não fazê-lo. Qual era a minha perspectiva? De que a primeira seguradora que fizesse contrato de seguro com correção monetária seria, evidentemente, do ponto de vista da racionalidade econômica, seguida pelas demais seguradoras, e o mercado funcionaria, porque o segurado só gostaria de ter um contrato com a proteção da correção monetária, percebeu? Essa minha resolução, na verdade, tem dois artigos: o que estabelece a correção monetária de caráter voluntário por cada seguradora, e o que diz que a resolução entrará em vigor na data da sua publicação. *[risos]*

Quando o mercado tomou conhecimento disso, começaram a vir as contestações, começaram a aparecer aqueles que eram contrários à correção. Dentre os quais, o meu amigo Sérgio Augusto Ribeiro, que publica uma entrevista no *Jornal do Comércio* da época cuja manchete era: “Correção monetária, sim, mas sem...” Meu Deus, ele usou uma palavra ótima, que queria dizer rápido demais... Mas não importa. Ele queria dizer que, correção monetária, sim, mas que era preciso estudar o problema com calma e tal. Então, na sexta-feira seguinte, eu dei uma entrevista na página de seguros, dizendo que não podia entender, depois de 20 anos de discussão da matéria, que estava pendurada no Decreto-Lei nº 73...

A. L. - ... E o consumidor sem qualquer garantia.

J. R. - ... o consumidor prejudicado, e outros mercados já praticando intensa e extensivamente a figura da correção monetária. Como o mercado segurador não conseguia implementá-la... E mais, que o que eu estava levando ao Conselho Nacional de Seguros Privados era uma regra de aplicação voluntária: aplicariam, se quisessem. Se nenhuma das seguradoras fizesse contratos com correção monetária... maravilha! Se uma ou duas ou três fizessem, também maravilha! Deveria deixar o mercado funcionar, porque eu achava que, por força do embate entre a demanda pelos consumidores e a oferta por esse seguro, a resultante seria benéfica para todos.

A. L. - Essa situação não deve ter sido imediatamente após ao Plano Cruzado, porque o Plano Cruzado era de estabilização. Não era o momento de discutir correção monetária. Deve ter sido um pouco antes ou...

J. R. - Foi precisamente no final de 1986 e começo de 1987.

A. L. - Ainda era a gestão do Jorge Hilário, ou ele tinha saído?

J. R. - Não, não. O Jorge Hilário tinha saído e tinha deixado como legado o resultado da comissão de correção monetária, entendeu?

A. L. - Ah, então é 1987. Entre o Plano Bresser, provavelmente, e...

J. R. - Bom, então, eu fui ao ministro Bresser e falei: “Ministro, estou levando à próxima reunião do conselho a introdução da correção monetária no contrato de seguro. Acho esse negócio extremamente importante.” De resto, mostrou-se importante. Eu não sei dizer qual seria a história do mercado da economia brasileira se não houvesse a correção monetária sobre contratos de seguros.

A. L. - Total perda de credibilidade!

J. R. - Absolutamente. Bom, ele ficou muito surpreendido: “João Régis, ainda não existe correção monetária no contrato de seguro!?” “Não, não existe.” “Então eu vou a essa reunião etc. etc.” Eu liguei para o governo inteiro, para a toda bancada do governo, para o Mário Fortes, presidente do BNDES, para o Fernando Milliet, presidente do Banco Central, enfim, liguei para todos os membros do governo que eram membros do Conselho Nacional do Seguro Privado e que, em geral, não iam, mandavam representantes, para que fossem pessoalmente, que eu precisava do apoio político deles, na medida em que a bancada do setor privado poderia colocar algum obstáculo, e aquilo era de vital importância que fosse aprovado.

A. L. - O senhor tinha uma boa estratégia política.

J. R. - Tinha. No dia apazado, todos foram. Todos foram! Nos encontramos no gabinete do ministro Bresser, e ele abriu os trabalhos, dizendo que estava presente naquele momento, porque era muito importante. Que ele tinha visto o item número um da pauta, que era a correção monetária nos contratos de seguro, e que tinha certeza de que aquilo ia ser aprovado por todos os representantes do Conselho Nacional do Seguro Privado, dado o absurdo de, até aquele momento, esse instituto não ter sido ainda popularizado por todas as seguradoras. Fez um longo discurso de apoio à correção monetária e colocou em votação. Os presidentes do Banco Central, do BNDES e de mais não sei o quê presentes. [risos] Foram votos absolutamente de unanimidade: nenhum dos presentes fez qualquer restrição à correção monetária.

Surgiu, portanto, por um significado da legislação, de uma regra de dois ou três artigos, não mais do isso. Por quê? Era a absoluta não-regulação. A lei dizia apenas que as seguradoras poderiam emitir contratos com correção, do jeito que quisessem, da maneira que quisessem, da forma que quisessem, e ponto, nada mais tendo a considerar. Toda aquela papelada que regulava a matéria foi colocada de lado. A Susep, por sua vez, e o IRB, na sua área, fizeram duas ou três circulares regulamentando algumas coisas mais específicas no contrato civil, e a correção monetária passou. Se a senhora me perguntar se eu fiz alguma coisa relevante, importante, na minha gestão na Susep, eu considero que foi isso. Os corretores...

A. L. - ... Acharam ótimo.

J. R. - ... acharam ótimo, e os seguradores se dividiram no mercado. Até me lembro que um grande segurador me procurou para pedir que eu fizesse com que o projeto entrasse em vigor um ano mais tarde da data da sua emissão, por ser necessário preparar programas de computadores, sistemas, mais isso e mais aquilo. Eu digo: “Não vou fazer

isso, não. Vou fazer com que entre imediatamente em vigor. Sabe por quê? Como você é voluntário, se levar um ano para mudar o sistema, não tem problema: daqui a um ano você emite contratos com correção monetária. Mas não é obrigatório.” Essa companhia que foi pedir a exceção, a suspensão do contrato com correção por um ano, foi a segunda companhia que entrou, não quis perder tempo. Porque 15 dias depois [de aprovada a resolução], uma já havia entrado, em Minas Gerais; a segunda foi essa. Hoje, se chamar 100 seguradores, todos reconhecem que a decisão foi absolutamente útil e necessária, mas, na época, essa não era a realidade.

Então, eu considero que, de tudo o que eu fiz, se é que fiz alguma coisa de útil, acho que fiz, sem sombra de dúvida, a correção monetária mereceria um capítulo, devido à sua dimensão econômica, estratégica. Estaria em um lugar de destaque.

A. L. - O senhor já está fazendo a história do seguro.

J. R. - Bom, depois que o Jorge Hilário saiu, a minha relação com o IRB passou a ser muito atritosa. Não do ponto de vista pessoal, porque eu tinha uma boa relação com o Ronaldo Valle Simões. Mas ele assumiu a presidência do IRB sem grandes compromissos institucionais. Por ter perdido a presidência do Conselho Nacional do Seguro Privado, o que ocorreu, como eu disse, pelo Jorge Hilário ter deixado a presidência do IRB, ele passou a assumir uma posição, vamos dizer, mais doméstica com relação ao IRB, não assumiu uma posição de guardião, de liderança do mercado segurador.

Por outro lado, já que eu estava conseguindo promover as reformas que queria na Susep, o meu discurso público, naquele momento, passou a ser: “Nosso órgão não está aí para virar um zero à esquerda; está aí para fazer valer, realmente, os dispositivos legais que lhe dão poder.” Esse é um ponto interessante, porque a Susep começou a ser inteiramente reformulada. Fizeram uma caixa de fiscalização, por força desses dispositivos legais que conseguimos baixar no Conselho Nacional de Seguros Privados, e a Susep recuperou o seu prestígio institucional na comunidade.

E algumas outras inovações, como a audiência pública. A audiência pública foi uma criação da Comissão de Valores Mobiliários, se não me falha a memória, do Roberto de Teixeira Costa, um dos seus presidentes, e que eu achei extremamente importante. O que é audiência pública? Se havia um diploma legal, uma circular, alguma coisa que fosse impactar no mercado, nós colocávamos formalmente em discussão, abríamos a discussão, publicávamos. Dependendo da complexidade do diploma, deixávamos em discussão durante 30 a 60 dias, e íamos a sessões nos sindicatos, participávamos das reuniões, explicávamos o ponto de vista do governo, o que era ou o que não era, e recebíamos as sugestões. Evidentemente, parte das sugestões era acatada, parte não, mas, de qualquer maneira, a comunidade se sentia partícipe do processo de gestão das regras do jogo. Isso não foi criação minha, foi apenas inspirado na experiência da CVM. É até uma pena que não se faça de uma forma mais sistemática no Brasil. Nós tivemos muitos diplomas legais em audiência pública. Número um.

Número dois, agora falando do problema da desregulação. Eu entro na Susep com uma visão muito de acordo em gênero, número e grau com o nosso Jorge Hilário. Uma visão amplamente desregulatória. Porque nós achávamos que o governo deveria entrar nas questões que fossem realmente substantivas. Com certeza, na correção monetária, era importante que o governo tomasse uma posição pró-consumidor e, de certa maneira até, sendo pró-consumidor, pró-mercado segurador a longo prazo! Nós tínhamos perdido a perspectiva de que, sem a correção monetária, o mercado ia se esfacelar, ia perder



credibilidade, a tal ponto que acabaria prejudicando todos os negócios. Então, só para mostrar que isso era de interesse de todos, era uma questão difícil. Todo mundo tinha que, realmente, nesse momento, mostrar a que vinha.

Para dar uma idéia do grau de intervenção, havia uma regra que dizia o seguinte: “A seguradora, para publicar um anúncio, deve submetê-lo previamente à aprovação da Susep.” Àquela altura, havia mais de 100 seguradoras. Imagine a quantidade de anúncios que nos mandavam mensalmente! Quantos eram!? E isso envolvia texto de rádio, televisão, papel, folhetos etc. A Susep não tinha capacidade de julgar esses anúncios. Seria muito mais correto publicar uma nota, dizendo o que não queria nos anúncios publicados: a *misinformation*, enganar o público com a falta de informação etc. E daria a si o direito de punir aqueles seguradores que publicassem anúncios que fossem considerados como transgredindo essa norma. Com isso, tiraria de dentro de casa a responsabilidade, apenas burocrática, que acabava sendo uma mera concessão ou não de carimbo no anúncio, porque não tinha nenhuma estrutura e capacidade de exame de maior profundidade e teor da qualidade. A burocracia estatal acabava se envolvendo também em questões menores, para liberar o anúncio. Então, nós acabamos com isso.

Outra coisa: quando se entrava com uma nota técnica na Susep – esta, sim, uma responsabilidade nossa –, ficava-se anos para aprovar uma nota técnica. Então, nós baixamos uma norma, que também não foi invenção minha, acho que veio da experiência da CVM, que caía em decurso de prazo. Se entrasse uma nota e, em 60 dias, não fosse aprovada, estaria aprovada por decurso de prazo. Isso significava, número um, que as seguradoras não precisavam... Porque havia seguradoras que, por conta do já esperado atraso, mandavam tudo o que estavam pensando fazer, ainda que não fossem fazer, necessariamente, você entende? Então, os laboratórios do Departamento Técnico da Susep eram absorvidos de papel, de notas de produtos que, muitas vezes, mesmo que viessem a ser aprovados, jamais seriam lançados. Por que eles faziam isso? Como defesa contra os obstáculos burocráticos. Agora, se eu não aprovasse, em 60 dias estaria aprovado. Com isso, o segurador já sabia que não precisava mandar tudo, e o Departamento Técnico se sentia também muito mais mobilizado a correr na análise dos respectivos processos. Acho que foi uma inovação interessante, na época.

*And last but not least*, naquele época, para constituir uma seguradora, era preciso ter uma carta patente do governo. Carta patente era um carimbo dizendo que a empresa estava autorizada a atuar como seguradora. Só que o governo proibiu de emitir carta patente. Quer dizer, só se podia ser segurador se comprasse a carta patente de uma companhia já existente, ou melhor, se comprasse o controle acionário de uma companhia preexistente. Nessa compra, a carta patente, na época, valia US\$ 4 milhões. A autorização do governo custava, para começar a avaliação da empresa...

A. L. - Não custava para o governo, custava para o mercado.

J. R. - Custava para o mercado! Você queria comprar uma seguradora cujo patrimônio líquido, digamos, era de US\$ 1 milhão, e pagava US\$ 5 milhões pelo patrimônio da companhia seguradora. Por quê? Porque ao ativo dessa seguradora vinha atrelado um negócio chamado “autorização do governo para funcionar”, pelo qual se pagava US\$ 5 milhões. Nós achávamos isso o absurdo dos absurdos! Então, eu diria que, antes mesmo do Banco Central, a primeira instituição a acabar com a figura da carta patente foi a Susep. Nós acabamos com isso! De que forma? Aí, sim, elevando substancialmente o capital mínimo das seguradoras. Para ser seguradora, a senhora teria que botar alguns milhões de dólares no negócio, está certo? Tendo capacidade técnica comprovada pela existência, na direção, de alguém com currículo suficientemente consistente a esse

respeito, e com capacidade financeira, eu lhe dava o carimbo, a autorização para funcionar.

A. L. - Na correção, o capital mínimo das seguradoras passa de US\$ 50 mil para US\$ 10,5 milhões.

J. R. - Talvez seja isso, não me lembro os números. De qualquer forma, era um número irrisório, e nunca cumpriram. Na verdade, não tinham por que ter capital mínimo...

A. L. - Isso acabava com a carta patente.

J. R. - Para mim, acabava com a carta patente! Hoje, seja lá qual for o seu capital mínimo, se a senhora tiver como mostrar capacidade técnica, pode abrir uma seguradora amanhã de manhã, que é o tempo de a Susep examinar o documento de compra. Não se está mais autorizado a proibir a criação de novas seguradoras, percebeu? Mudou completamente. [Naquela época,] teria que ter também, desculpem a expressão, “bala na agulha”, para poder se estabelecer como seguradora. Então, criamos a figura da seguradora regional, da seguradora especializada em ramos elementares, da seguradora especializada na área de benefícios, vida, saúde etc...

A. L. - O senhor antevia a perspectiva do mercado segurador de regionalização e de especialização.

J. R. - Exatamente. Poderia ser uma seguradora nacional, ou regional, operando em todos os ramos, ou uma seguradora regional operando apenas em uma modalidade ...

A. L. - Mas a Susep regulava isso? Como a Susep atuava?

J. R. - Através do capital. A única regulação seria capital. Para ter uma seguradora plena, operando em todos os ramos no país inteiro, a senhora precisava ter US\$ 10 milhões, acho que era isso. E ia descendo na hierarquia até a uma simples seguradora. Estados mais ricos, com poder aquisitivo maior, tinham capitais mínimos maiores. Estados mais pobres, com poder aquisitivo menor... e assim por diante. Precisava de uma estrutura de capitais mínimos, através do qual o mercado se adaptava.

A. L. - E houve reação do setor segurador?

J. R. - Foi positiva, muito positiva. Era lícito esperar que as seguradoras preexistentes fossem reclamar. De uma hora para outra, perderam um valor extraordinário, que era o valor da carta patente. Mas, ao que me lembre, isso não figurou como pauta prioritária, passou, assim, meio... transitou com certa facilidade. Mas foi uma coisa realmente importante, eu acho.

A. L. - O senhor também altera os critérios de constituição de reservas técnicas. Isso é um problema importante.

J. R. - É um problema importante, eu não diria nem a constituição, mas, particularmente, a identificação dos ativos necessários à cobertura das reservas técnicas. A senhora tinha que constituir reservas no passivo e constituir ativos que garantissem essas reservas. Acontece que essas regras eram um pouco tímidas e muito minuciosas, estabeleciam limites mínimos por tipo de ativo. O que nós mudamos foi essa configuração: estabelecemos limites máximos. A senhora poderia ter, no máximo, não

me lembro os percentuais, 20% de imóveis, 20% em ações, percebe? Com isso, deu mais flexibilidade ao mercado segurador, as reservas ficaram mais consistentes do ponto de vista da sua cobertura. E impedimos, por força da intervenção na Comind...

A Comind foi o seguinte: o banco sofreu intervenção, e eu recebi um recado do Banco Central de que a seguradora também deveria ser liquidada. O diretor do Banco Central me ligou e disse isso. Eu digo: “Não vou liquidar.” – só eu poderia liquidar, o Banco Central não podia, não tinha poder sobre seguradoras. E mais: “Até posso liquidar a seguradora, mas antes quero me assegurar de que ela está ruim. Vou mandar o meu pessoal lá, para examinar a companhia. Se eu puder evitar a liquidação da seguradora, com todo o ônus para o mercado, vou fazê-lo.”

Mandamos o pessoal para lá com a intenção de salvar a seguradora, e publicamos um edital de transferência de controle por oferta pública. Aí juntou um pouco a tecnologia da Susep com a da CVM. Na verdade, nós transferimos o controle da Comind Seguradora. É preciso ter em mente que o banco tinha sido liquidado, mas conseguimos transferir, com a manutenção dos empregos das pessoas por seis meses, tudo publicado no edital – até valia a pena levantar isso. A seguradora foi comprada pelo Banco Multiplic e ficou bem, obrigado.

Só que, a essa altura nós vimos uma coisa: constituída a reserva técnica da seguradora, tinha muito papel do Banco Comind, CDB, ação, não sei o quê. Então, baixamos uma regra impedindo que, dali para a frente, acontecesse isso. Veja, eu não posso cobrir reservas da Bradesco Seguros com papéis do Banco Bradesco. Ela tem que cobrir, mesmo que troquem figurinhas com o Real: ela compra do Real, ou o Real compra do Bradesco... É probabilisticamente muito mais difícil imaginar que o Real e o Bradesco possam quebrar ao mesmo tempo, percebe?

A. L. - Gostaria de fazer uma pergunta a respeito. É preciso que a haja uma quebra para que o órgão regulador consiga penetrar na carteira de uma empresa e detectar esse tipo de operação? A Susep não tinha um mecanismo...?

J. R. - A pergunta é boa. A resposta é a seguinte: não é preciso entrar para se detectar isso. Você fica com uma visão impressionisticamente mais consistente da realidade – número um. Você entra e, ao examinar detidamente as reservas... Até àquela altura era permitido, a lei ou as regras facultavam a você ter papel do seu banco como cobertura de reservas técnicas. Só que nós percebemos o seguinte: na hora em que o banco quebrou, pela força natural das coisas, a seguradora deveria ter quebrado. Como nós evitamos que a seguradora quebrasse, esse problema veio à tona. Se quebrasse o banco e quebrasse a seguradora, ia tudo para o mesmo vinagre, digamos assim, muito pouca gente ia se dar conta de que aquilo era uma distorção séria. Mas na hora em que o banco quebrou e a seguradora não, e que a gente percebeu que a seguradora estava cheia de papéis do banco... Ah, isso acendeu uma luz vermelha! Isso não pode acontecer, você tem que impedir, realmente, que a seguradora tenha papéis do seu próprio conglomerado. Fiscalização, isso eu não resolvi.

Ora, esse conteúdo leva a outra questão, quer dizer, às coisas que, realmente, tenho consciência de que não resolvi na Susep. Eu não resolvi o problema dos quadros técnicos da Susep. Por quê? Eu diria que, três ou quatro anos depois que eu saí, em 1993, 1994, foi que se conseguiu organizar um concurso público para entrar gente na Susep. Os quadros já estavam se aposentando, à semelhança que aconteceu com o IRB. Imagine-se organizar... Eu estava cheio de dinheiro, certo? Estava cheio de dinheiro, por força da taxa de fiscalização, de receitas que a gente criou. Mas dirigi a Susep com dez

ou 12 pessoas. Se você pensar que havia 400 pessoas e que saíam 30 a 40 pessoas por ano, porque se aposentavam... Eu tinha que recrutar os chamados DAS. Com os DAS, eu conseguia controlar a Susep.

Veja, um diretor meu, o Rogério, hoje é vice-presidente da Sul América; o Luís Tavares é diretor da Bradesco; a Solange é diretora da Fundação do Banco do Brasil, uma pessoa de excelente nível, excelente nível! Só que era o que eu podia ter levado, com algumas exceções de pessoas que já estavam na casa. Mas não tinha quadros técnicos, não se podia contratar um atuário, ou melhorar ou expandir o Departamento de Fiscalização da Susep, você entendeu?

Então, isso foi um drama que eu não resolvi no poder, por absoluta falta de condições, de constituir e de criar um concurso público que pudesse ocupar e expandir os quadros da Susep – só fui conseguir três anos mais tarde, em 1993 ou 1994. O que daria margem, por exemplo, a um bom Departamento de Fiscalização, para fazer as fiscalizações de rotinas das seguradoras. Hoje já tem. Hoje, realmente, eles colocaram acho que cento e poucos funcionários dedicados, jovens, motivados, mais preparados do ponto de vista técnico, esse tipo de coisa. A crítica ao Estado é muito fácil, mas quem assumiu, como eu, uma posição de governo durante oito anos e meio, vê que as realidades da porta do governo para dentro também não são fáceis de serem resolvidas. Não tinha recursos... Eram problemáticas.

Quando eu entrei, e achei que tinha que falar com o ministro, um cidadão me disse: “O homem com que você deve falar é o senhor fulano de tal, em Brasília.” Eu perguntei: “Mas, por quê?” “Porque é o assessor do ministro para assuntos de seguro.” Eu falei: “Não, eu vou pedir uma audiência ao ministro. Porque o principal assessor do ministro para assuntos de seguro sou eu. Não pode ter ninguém entre mim e o ministro.” Veja, há cara historicamente eleito para ser a interface entre o ministro da Fazenda e o superintendente da Susep.

Então, nessa coisa toda, eu acho que havia alguma contribuição do meu estilo pessoal, de me revoltar contra esse tipo de imposição. Que, aliás, eu vim a usar mais tarde, bem mais tarde. Aqui, não! Mais tarde, na Susep, eu fui convocado por uma comissão parlamentar de inquérito, para discutir uma... Eu tinha aprovado... Eu, não, o Departamento Técnico tinha aprovado um título de capitalização, e os consórcios de seguro...

[FINAL DA FITA 1-B]

J. R. - Nós tínhamos aprovado para a Bamerindus um título especial de capitalização que os consórcios de automóveis consideraram, com alguma razão, uma coisa prejudicial aos seus interesses. E forçaram o Congresso [a instituir], nessa época, a tal comissão parlamentar, e eu fui convocado. Eu, o ministro da Fazenda, o secretário da Receita e o presidente do Banco Central, nós quatro fomos explicar o assunto. Eles não tinham nada para dizer, porque o assunto não tinha passado por eles, e acabei tendo que explicar a questão. Quem representava os consórcios era a deputada Tutu Quadros, e eu me lembro que ela abriu os trabalhos. Falei, falei... Falei durante meia hora sobre o assunto. Havia o mapa técnico, aprovado pelo Departamento Técnico, eu, como o

presidente da Susep, era o responsável, e não havia nenhuma ilegalidade, a coisa era totalmente legal.

Quando acabei, ela disse: “Eu preparei dez perguntas para o presidente da Susep, e gostaria de passar à mesa para o senhor responder.” A primeira pergunta dizia assim: “É verdade que o senhor é natural do Paraná? O senhor tem muitos amigos entre os acionistas e executivos do Bamerindus?” Aí eu falei: “Olhe, deputada, não é verdade que eu seja natural do Paraná. Na verdade, eu nasci no Rio de Janeiro, em 25 de fevereiro, dia de Carnaval, então sou carioca da gema. Minha família toda nasceu no Paraná. Se eu der a informação de que sou do Paraná, estaria extrapolando o que sou. Agora, com relação à segunda parte, é verdade que eu tenho vários amigos acionistas no Bamerindus e vários amigos executivos do Bamerindus. Se eu estou, a essa altura, há quatro anos no governo, na Superintendência de Seguros Privados, não é difícil imaginar que eu tenha vários amigos na comunidade de seguros.” Ela quis dizer que eu tinha favorecido o Bamerindus.

A segunda pergunta: “Por que antes de aprovar um assunto dessa envergadura, dessa importância, o senhor não levou à consideração do ministro da Fazenda?” Eu falei: “Eu não levei à consideração do sr. ministro da Fazenda, porque ele é um homem extremamente ocupado, com várias questões de Estado mais importantes do que aprovar normas técnicas de seguradoras. Ademais, se eu submetesse o assunto à apreciação do ministro da Fazenda, ele, que não tem nenhuma vantagem comparativa para examinar a matéria, certamente transferiria o problema ao seu principal assessor para a área de seguros. A senhora deputada concorda que o principal assessor do ministro da Fazenda para assuntos de seguros é, na verdade, o superintendente da Susep? De modo que eu entregaria o assunto com uma mão e receberia com a outra, para poder avaliar.”

#### [INTERRUPÇÃO DA GRAVAÇÃO]

J. R. - ... Na, Susep havia uma série de dogmas: “Isso pode, isso não pode, porque isso é assim, é assado”... Eu não me via como...

Quando entrei na Susep, em 1985 – eu tenho 51 anos, estamos em 1997, estou falando de 12 anos atrás; 51 menos 12 dá 39 –, eu tinha 39 anos, estava cheio de gás! Entro em uma organização absolutamente esfacelada do ponto de vista institucional, financeiro, motivacional etc. etc, e ainda me deparo com um monte de obstáculos... Tudo era obstáculo: não tinha dinheiro, não tinha acesso ao ministro, eram os seguradores que mandavam, era IRB que dominava politicamente... Só tinha obstáculos! Era um negócio assim... Vou dizer uma coisa: se eu não venho, contrariamente, de uma agência moderna, como é a CVM... Era uma senhora agência, bonita, organizada na Sete de Setembro, um negócio novo, o pessoal cheio de gás...

Hoje, fazendo essa retrospectiva, eu me lembro e vejo como é difícil, no governo, em geral, e, em particular, em organizações do governo que estavam e estão em um estado como o que se encontrava a Susep... como é difícil mudar! Realmente, uma coisa que tenho orgulho de dizer para vocês é que eu tive gás suficiente para ficar...

A. L. - Porque o senhor adotou esse estilo trator? Já começou atacando... [*risos*]

J. R. - Não, não é questão de estilo trator. Eu disse: “Tem que jogar a chave no mar!” Veja como isso era uma verdade: não poder tirar um armário do corredor, porque

faltava verba para uma Kombi levar o raio do armário para a praça Mauá! Nós estávamos na rua do Ouvidor; da rua do Ouvidor para o Arsenal de Marinha... Só faltava isso! A única solução era jogar a chave no mar. Eu disse: "Ministro, ou o senhor me dá condições mínimas para fazer sobreviver, ou então fecha logo, porque é inútil, está gastando dinheiro à toa." Esse tipo de comportamento, eu tive, e transmiti muito isso para o meu pessoal: se tem que mudar, tem que mudar.

Lembro-me que, certa vez, fui apresentar um desses planos na Fenaseg, a platéia lotada, todos os seguradores... Quando acabei a minha explicação, um segurador levantou o braço e fez o seguinte comentário: "Estou com um problema: tenho recebido propostas com cheques pré-datados." – naquela época, os cheques pré-datados eram uma ilegalidade. "Como vamos fazer? O plano nos pegou de calças curtas." Eu fiz duas coisas em relação a essa pergunta, tão zangado fiquei do ponto de vista institucional. Em primeiro lugar, disse: "Inicialmente, alguém tem alguma pergunta a fazer?" Assim, em pé, sem que a pergunta fosse respondida. E, no dia seguinte, botei a fiscalização inteira lá, para verificar cheque por cheque, processo por processo. O homem ficou alucinado! Se ele tivesse entrado no meu escritório para falar reservadamente sobre um assunto dessa natureza, eu até admito que o recebesse e trocasse... Mas, publicamente, é uma demoralização para uma autoridade do governo.

Como um outro, que saiu da reunião do Conselho de Administração e foi me pedir uma audiência, para dizer que o fiscal do Imposto de Renda tinha batido na seguradora e feito uma fiscalização, e o ameaçava com uma multa muito grande, caso ele não pagasse uma conta de US\$ 300 mil. "Bem, quais são os fiscais?" "São o sr. Fulano e o sr. Beltrano." E me pediu reserva. Ora, eu sou o superintendente da Susep, em audiência formal. O que ele estava querendo, na verdade, ao pedir uma audiência ao superintendente da Susep, colocar um assunto dessa gravidade e querer que o superintendente mantivesse reserva sobre isso!? É um absurdo com o qual só uma pessoa sem escrúpulos vai compactuar! "Vou ao Ministério da Fazenda amanhã." Fui ao Ministério da Fazenda, contei toda a história ao Maílson, e a confusão deu uma história incrível! Mas não houve ... A seguradora, efetivamente...

Quer dizer eu acho que esse tipo de comportamento... Porque, hoje, para trabalhar no governo, é preciso ter, número um, disposição para o trabalho. Acho que é preciso ter garra, nesse sentido de vencer certos obstáculos. E honestidade também. Se não tiver, o primeiro rabinho que... Eu tenho orgulho de ter participado por oito anos e meio, mas reconheço, quando vejo a crítica fácil, que o governo faz, não faz, eu digo que, realmente, no meu conceito, não é assim.

A. L. - Vamos fazer uma recapitulação dessas suas medidas de desregulamentação da Susep: a liberação de tarifas é uma medida de desregulamentação. O mercado era todo tarifado, não era?

J. R. - Claro, claro. Isso começou com incêndio, se não me falha a memória.

A. L. - Isso, incêndio, automóvel, vida em grupo. O senhor também libera as comissões de corretagem?

J. R. - Sim, porque eram reguladas, o Estado dizia qual era o limite máximo de corretagem que a seguradora podia pagar ao corretor. O que é um absurdo! Eu acho que o mercado deve funcionar. Qual é o limite de corretagem? Tem que ser como hoje, que já existe uma lei... Outro dia li um artigo sobre isso. Campanha de publicidade: você tem que pagar 20% a uma agência de publicidade. Isso é um absurdo! É uma coisa que

tem ser metralhada, na minha opinião. Nós temos agências aqui... Eu pago US\$ 150 mil por um filme, você pega esse filme, manda para a mídia da Rede Globo de Televisão, compra um espaço no jornal, no Fantástico, não sei o quê, e na verdade eu tenho que pagar, embutido no preço da Globo, 20% a título de remuneração. É 20, não é 21, nem 19.

A mesma coisa é o mercado segurador, que tinha uma regulação estabelecida. A palavra-chave é de desregulação, mesmo. O Estado deve se recolher às suas missões nobres de regulação do comportamento do mercado, naquilo que atinge, realmente, o interesse do consumidor.

Isso não é um discurso vazio, não. Porque o contrato é desequilibrado, as partes não têm o mesmo poder de discernimento. É um contrato, tecnicamente, muito árido. Você quer fazer um seguro de automóvel, ou contratar um seguro de saúde... Meu Deus do céu! Sabe lá o que é carência na saúde, ou franquia no automóvel!? Se olhar um contrato de seguro saúde, as restrições às doenças preexistentes, mais isso, mais aquilo... Acho que há um desequilíbrio claro. E as restrições estão disfarçadas em 500 artigos. Então, o Estado precisa dizer: “Espere aí, segurador: vamos colocar letrinha grande nesse negócio, vamos explicar direito quais são as restrições do contrato!” Isso é função do governo! Ou, então, coisas em nível mais macro. Por que se tem que pagar US\$ 4 milhões pelo carimbo do governo? Por que o contrato de seguro não tem correção monetária? Estas são as missões.

A. L. - E essa liberação de tarifas é articulada com o Jorge Hilário, no IRB, com a idéia dele? Porque vai impactar direto no IRB.

J. R. - É articulada. Eu diria que o Jorge Hilário é meio pai. Ele trouxe o ideólogo dele...

A. L. - Era o IRB que tinha o técnico da tarifa. Então, na medida em que libera, joga para o mercado...

J. R. - Você chegaram falar com o Jorge Hilário?

A. L. - Não, não. Gostaríamos, mas estamos acabando, agora. Tentamos pegar essa mudança.

J. R. - Quer que eu tente falar com ele?

A. L. - Não. Como a sua gestão foi a maior, nós a priorizamos. Deu para realizar o que estava programado. A gestão dele foi pequena, praticamente ficou no projeto. Quer dizer, em parte, porque já está aparecendo nisso...

J. R. - Eu diria que o Jorge Hilário teve uma carreira semelhante à minha, porque ele também foi diretor da CVM, antes de mim, foi presidente da CVM. Eu não queria ser presidente formalmente, mas fui interinamente. A gente tinha uma escola, digamos assim, e ele foi o primeiro. Entrou com o Roberto Teixeira da Costa, era diretor do Roberto Teixeira da Costa, o Roberto sai, por um problema, e o Jorge Hilário assume a presidência da CVM. Eu acho que nós tivemos uma influência muito grande sob esse aspecto da CVM. Ele veio com a questão da desregulação na cabeça, com a liberação de tarifa, a liberação da corretagem... Realmente, como a senhora disse, ficou pouco tempo, mas o que ele mudou...

A. L. - Quase que deixa um legado para a Susep. Deixa o seu projeto...

J. R. - Exatamente, deixa um legado, vamos dizer, cravado de abacaxis. Ele teve todo o trabalho da comissão, e eu descasquei.

A. L. - Outra medida importante é a liberação do capital estrangeiro no setor, que é uma ação paralela ao Conselho Monetário Nacional. Porque a participação permitida era bem restrita, em proporção muito pequena.

J. R. - Uma empresa estrangeira só podia entrar no Brasil comprando o controle de outra empresa estrangeira. As anteriores, aprovadas antes dessa regra, que eu me lembre, havia uma meia dúzia que era estrangeira, mesmo, controlada por capital estrangeiro. Então, só poderiam entrar no Brasil se comprassem o controle de uma empresa preexistente. Acho que a liberação é nesse sentido, de poder comprar...

A. L. - Mas também aumenta a ...

J. R. - O capital mínimo foi aumentado para todo mundo.

A. L. - Não, não. Em especial, para o capital estrangeiro; a participação era algo entre 15 a 20%, e passa para cerca de 50%.

J. R. - A participação do capital em empresas nacionais?

A. L. - É. O senhor menciona como um dos feitos da sua gestão essa libertação do capital estrangeiro, e disse até que foi uma medida paralela à que o Conselho Monetário Nacional havia adotado para o setor financeiro. Os bancos estão...

J. R. - A participação é de 49%, não era isso?

A. L. - Isso.

T. M. - Mais um tanto dos votantes.

A. L. - Houve alguma reação?

J. R. - Não! Deixe-me dizer o seguinte: o último ministro meu foi o ministro Maílson, que tinha duas características. Número um: havia sido secretário-geral do ministro Bresser. E eu tinha uma relação muito próxima com o Maílson, porque, quando fui para Brasília, ele era secretário-geral, e a gente mais ou menos convivía debaixo do mesmo teto. Houve até uma coisa muito interessante: ele me chamou para uma reunião com os seus assessores, e eu fui com o Tavares, que é meu diretor aqui no Bradesco. Tinha lá uma agenda para discutir, e ele disse: "Régis, gostaria que você pensasse o seguinte: o nosso pessoal está reclamando que você precisava vir mais à Secretaria Geral, porque o ministro está muito ocupado, e as questões de seguro precisam ser discutidas no âmbito da Secretaria." Ele queria me dizer que eu deveria reduzir as minhas idas ao ministro da Fazenda e passar a usar a Secretaria Geral como interface. Isso às 9 horas da noite, depois de um dia cansativo. Eu falei: "Maílson vou lhe dizer um negócio: eu venho à Secretaria Geral quantas vezes a Secretaria quiser, não tenho nenhuma restrição, adoro a Secretaria Geral etc. e tal. Mas tem o seguinte: o superintendente da Susep não pode deixar de ter acesso direto ao ministro da Fazenda; se isso acontecer, a função dele é fortemente prejudicada. Aliás, a lei estabelece claramente que a Susep é um órgão diretamente ligado ao Ministério da Fazenda. Falo direto com todos os secretários, com os seus assessores, lá, mas não posso abrir mão de ter um relacionamento... Faço de



outra forma, menos comum, menos sistemática possível, só vou ao ministro em último caso, até porque percebo claramente as suas ocupações e atribuições. Agora, há determinadas questões que só com o ministro da Fazenda.”

O que aconteceu meses depois? Ele assume o Ministério da Fazenda e, na fila dos cumprimentos, na solenidade, me diz: “Já que você quer despachar com o ministro da Fazenda, vai ter oportunidade, porque eu agora sou o ministro da Fazenda e quero que você continue como superintendente da Susep.” [risos] Acho que todos os ministros me apoiaram, mas, depois que o Maílson entrou, ele era muito amigo, me deu um apoio, assim, fora do comum! Por exemplo, não havia segurador que pedisse audiência ao ministro da Fazenda sem que o ministro o mandasse conversar direto com o superintendente da Susep.

Isso parece uma coisa óbvia, vocês diriam, mas não era. No passado, o superintendente da Susep só tomava conhecimento de muita coisa depois, pelo mercado, está certo? “O fulano de tal da Fenaseg foi a uma audiência...” Com o Maílson, não tinha isso. Aliás, com o Bresser, também não, devo ser justo. Você não podia marcar audiência com o dr. Maílson sem antes passar... Ou, então, o ministro chamava o superintendente para participar da audiência. São coisas que parecem pequenas, pequenos detalhes do dia-a-dia, mas que são marcantes na posição política do superintendente, em Brasília. Eu comecei a defender essa tese depois que o pessoal me disse: “Ou você sabe desembarcar em Brasília, ou está perdido, não tem como...” Ainda mais com a dinâmica brasiliense, que vocês conhecem. Enfrentar cinco ministros da Fazenda, como eu enfrentei, e ainda não ter nenhum acesso, ou ter com uma terceira ou quarta pessoa... É um absurdo! Então, isso eu realmente garanti: o superintendente da Susep fala com o ministro da Fazenda.

Um dia, logo que o Ronaldo [Valle Simões] assumiu, saiu no Informe JB: O presidente Sarney receberá em audiência o sr. presidente do IRB.” Eu já era, a essa altura, o “ministro” dos seguros – entre aspas, não é? –, porque tinha sido designado substituto do ministro no conselho. Pensei: “É um negócio complicado...” Então, por essas coincidências da vida, apareceu lá um cidadão, e eu lhe perguntei como passar por cima do ministro da Fazenda, que era amigo meu e muito amigo do Sarney.” [risos] Ele disse: “Eu marco com o presidente Sarney, falo com ele para marcar uma audiência pública.” “Então marque.” – sabe como é carioca, marca para o dia seguinte com o presidente da República. Dez a 15 dias depois, a Secretaria da Presidência da República me liga, dizendo: “O presidente da República vai recebê-lo no dia tal, às 15 horas, no Palácio do Planalto.”

Era preciso fazer uma agenda, para discutir, mas, antes, tive a inspiração de passar na livraria do Hotel Nacional, em Brasília, e comprei o livro *Marimbondos de fogo*. E tive uma conversa ótima, o Sarney é muito bom de conversa. No final, abri a pasta e disse: “Presidente, se eu voltar para casa e disser que fiquei conversando 25 minutos com o presidente da República, ninguém vai acreditar. Então, gostaria que autografasse o seu livro.” “Ah, com muito prazer!” Depois, saiu um comentário no jornal que o superintendente tinha...

São cuidados institucionais importantes. O que não era o caso do Banco Central. Ninguém questiona a posição política do Banco Central no Ministério da Fazenda, você está entendendo? Mas a Susep, lamentavelmente, é um órgão menor, um mercado menos importante do que o financeiro, embora também importante, mas menos. Então, se o superintendente bobeia, passa a ser uma divisão de seguros do Banco Central, que é outro órgão que também gostaria de gerir os seguros no Brasil, vamos dizer, ainda que não oficialmente, mas oficiosamente. A diretoria diz: “É preciso liquidar a Comind

Seguros.” “Coisa nenhuma! Tenho que verificar se a Comind Seguros é objeto de liquidação, ou não.” E acabou se demonstrando o contrário.

A. L. - E nessa sua estratégia política de conquistar posições, de não perder posição, de assegurar a posição política da Susep, o senhor mostra que tem um domínio grande de como funciona a máquina pública, a política, em Brasília. Há algum exemplo de burocrata, ou de político, de uma figura que o inspira a tomar e a defender essa posição?

J. R. - Não, não. Eu sou um homem com uma natureza eminentemente privatista. Agora, quando olho o governo, sobretudo depois da experiência na CVM e também da Susep, tenho uma atitude extremamente realista. Eu acho que tive, em Brasília, a ajuda que pedi. E se tive algum mérito, foi que eu soube pedir essa ajuda, soube lutar por ela.

Aquela história do ministro Funaro foi ótima: “Fique na Susep. Você é um cara legal, cidadão trabalhador, competente, honesto. Preciso de você lá.” Eu podia ter aceitado ficar. Virava as costas e continuava na Susep por não sei quanto tempo. Mas disse: “Não, ministro, vou-me embora. O senhor quis que eu fosse presidente do IRB, não conseguiu me fazer presidente do IRB, e agora entra lá um cidadão para ser presidente do IRB e presidente do Conselho Nacional do Seguros Privados... Ele vai me massacrar, porque sabe que o senhor queria que eu fosse o presidente do IRB! Então, não vou ficar.” “Mas eu quero que você fique. Agora mais do que nunca! Se eu queria que você fosse presidente do IRB, quero muito mais que permaneça na superintendência da Susep. O que você quer para ficar?” “Então, coloque o senhor como presidente do Conselho Nacional de Seguros Privados e me põe como vice-presidente substituto do ministro.” Quer dizer, esse tipo de coisa tem que se pedir na hora certa. Não é um problema de preocupação com a pequena política. É a grande política!

A. L. - Mas é isso que eu estou perguntando: existe algum modelo de burocrata que... ? Isso é talento próprio?

J. R. - Não, não. Foi uma questão basicamente intuitiva, se quer que eu lhe diga. É aquela história: digamos que você vá mudar de casa. Sai do seu apartamento, vai para outro apartamento, e não sabe o que vai encontrar da porta do apartamento para dentro. Você pega o seu marido, os seus filhos, entra e, quando fecha a porta, vê que está cheio de ratos e de baratas, não tem móveis, o chão está furado, cai água do telhado, um negócio absurdo! Meu Deus do céu! O apartamento era bem localizado, na Vieira Souto, e você o comprou crente que estava fazendo uma compra legal: “É bonito, vou ter uma vista extraordinária, meus filhos estão perto do colégio, tudo ótimo!” Só que não tinha entrado no apartamento.

A sensação que eu tive na Susep foi mais ou menos assim. Quando entrei, aquilo estava em frangalhos. Não estou caricaturando, não! Estava em frangalhos, mesmo! Tanto que o Jorge Hilário... Eu nunca fui amigo do Dornelles, entrei para o governo através do Jorge Hilário, que me disse: “Olha, cara, é o seguinte: o Dornelles me convidou, vou ter poderes amplos, gerais e irrestritos. A Susep está numa” – desculpe – “m..... fantástica! Agora, vamos fazer o que acharmos que tem que ser feito. Você topa?” Topei. E, ainda com essa descrição, eu não imaginei que teria um raio de um armário no meio do corredor! Parecece uma caricatura!

T. M. - Simbólico, não?

J. R. - Não, não. Parece simbólico, mas estou dando um exemplo concreto. O armário estava no corredor. [risos] Vocês não acreditam. Era um negócio de maluco! Eu até fui visitar o tal depósito, atolado de máquinas quebradas. Meu Deus do céu! Aonde fui entrar!? Então, você se lembra do negócio da sobrevivência. “O meu marido e os meus filhos têm que dormir nesse apartamento. Em primeiro lugar, tenho que varrer esse canto, aqui, para a gente colocar os colchões” – aí, sim, no sentido figurado – “e, depois de alguns dias, poder ter um apartamento habitável por nós.”

Eu entrei numa fria. Mas, em suma, é uma questão de sobrevivência. Eu estava muito moço ainda para morrer na falência da Susep, ou então desistir, o que também seria terrível. “Ah, eu me enganei na hora...” E seis meses depois caio fora... Então, eu acho que foi muito mais uma visão institucional do que uma herança cultural aprendida com alguém.

A. L. - De qualquer forma, o Jorge Hilário é uma influência.

J. R. - Sem dúvida. Eu entrei com os valores, está certo? O Jorge Hilário está com 57 anos, é meia dúzia de anos mais velho do que eu, e é um cidadão pelo o qual tenho o maior respeito, sempre digo isso para ele. Há duas pessoas por quem tenho o maior respeito: uma é ele. Porque ele não precisava ter ido para o governo, ter vivido a experiência da CVM, do IRB e da Secretaria de Finanças, sempre se aborreceu pra burro com isso. É um homem rico, não tem nenhum problema, não vive do salário, diferentemente de mim. Extremamente honesto. E é um cara com idéias arrojadas para o seu tempo. Hoje se fala muito, todo mundo leu os artigos do Roberto Campos e elogia, está tudo certo, maravilha! Mas, naquela época, há 12 anos, as coisas não eram tão claras, o panorama visto da ponte não era tão lindo como é visto hoje.

Eu até ri com o Roberto Campos, porque, quando saiu esse livro dele...

A. L. - Esse livro, *Lanterna na popa*, foi uma entrevista ao CPDOC. Eu fui a entrevistadora.

J. R. - Ah, não diga! Mas que ótimo! Eu gosto muito dele! Então, comprei o livro e pedi ao Cunha Bueno, que é um deputado do partido dele e é também corretor, amigo nosso, que levasse para ele autografar. E o Cunha Bueno, quando voltou, disse: “Eu falei com o deputado, mas, como ele vai toda a sexta-feira ao Rio, se você quiser, ele almoça com vocês aí.” Eu disse: “Que maravilha!” E ele veio almoçar conosco, na companhia. Eu comprei dois livros, aquela coisa de classe média, fica um para cada filho...

A conversa com ele foi excepcional, até a invejo por ter conversado com ele esse tempo todo. É um cara fantástico! Estava rindo muito, porque eu havia lido um artigo, acho que foi uma reportagem que a *Exame* fez sobre ele, em que perguntava: “O que você acha do FHC?” E ele respondeu: “Eu estive com ele e lhe disse que vou defendê-lo até à morte da acusação de ser neoliberal, [risos] porque a esquerda no Brasil não pode ser acusada de ter-se curvado à racionalidade econômica.” Uma coisa do gênero. Realmente, é um cara fantástico, esse Roberto Campos.

Mas, voltando à sua questão. Então, é preciso entrar no governo com muita disposição e com alguns valores. Se você me perguntar: “Quem é o cara que você, que saiu do governo, cultiva até hoje?” Eu acho que é o Maílson. O Maílson, realmente, deu um apoio à Susep... Quando inauguramos a sede da Susep, eu o convidei para vir ao almoço com toda a comunidade de seguros, até chamei o fenasegueano, o presidente, que era o

...

A. L. - ... Rubens dos Santos Dias.

J. R. - ... Rubens dos Santos Dias, chamei o presidente da Fenacor, o presidente da Mapfre... Eu tinha que pôr 600 pessoas, menos do que isso seria um fracasso. “Monte um almoço para 600 pessoas, eu quero a comunidade inteira. O Maílson vem aí.” Ele veio e, realmente, inaugurou. Não convidei ninguém para a Susep, porque o prédio era pequeno e, se chamasse 600 pessoas, ia explodir. Convidei apenas o presidente, o diretor e tal. Depois, ele fez uma exposição importante, na época, acho que foi no Copacabana Palace. Então, eu fiquei com a imagem de um executivo de governo muito apoiado pelo seu chefe. E acho que o Maílson, sem nenhuma condição...

Vou contar uma história ótima! Alguém me telefonou, dizendo que havia largado o cargo de diretor jurídico da Susep, e eu convidei um rapaz da Secretaria de Justiça do município do Rio de Janeiro, que tinha sido advogado da CVM. Esse rapaz estava em processo de se desconectar da secretaria para assumir a posição na superintendência, quando recebo um telefonema de Brasília, do chefe de gabinete do Maílson, dizendo que o senador... Um senador nordestino, aquele que ocupou a presidência... Meu Deus do céu! Vocês conhecem...

A. L. - Do Ceará.

T. M. - Eu sei quem é. De Mombaça?

J. R. - Não, de Mombaça, não. Ele foi, inclusive, presidente do Congresso, no tempo do Maílson... Meu Deus do céu, não me lembro do nome dele...

A. L. - Ah, o Lucena.

J. R. - Recebi o recado que era para colocar o Fulano de Tal no cargo, a pedido do senador Lucena. Puxa, fiquei aborrecido com aquela história. O cara era o terceiro da República, como eu ia sair daquela? Marquei uma audiência com o Maílson.

[FINAL DA FITA 2-A]

J. R. - “Fiquei aborrecido com a história, mas tenho que trazer ao seu conhecimento. Recebi um recado do senador para nomear o Fulano de Tal. Eu nem o conheço, mas não tem nenhum mérito para ser diretor jurídico da Susep. Número dois, eu tinha assumido o compromisso de dar o cargo, que pertencia ao superintendente da Susep, ao Fulano de Tal, um rapaz moço, advogado brilhante, que hoje está no município e está se desligando, para assumir.” Ele diz: “Olha, Régis, você não acredita, eu recebo aqui 225 pedidos por mês, para nomear as mais diversas pessoas para as mais diversas posições. Eles pedem a nomeação, se colar, colou. Se não colar, no seu caso... Até porque, a essa altura do campeonato, ele também já esqueceu quem solicitou para o cargo.” Olha que coisa curiosa. Por essa razão, foi nomeado o cara que eu tinha pedido, e não o cara do senador Humberto Lucena. E... o que mais?

A. L. - A desregulamentação da Susep – liberação de tarifas, alteração dos critérios de constituição de reservas técnicas, abertura do mercado a novas empresas – está ligada a essa...?

J. R. - Quando eu saí, o número tinha aumentado eu acho que, pelo menos, em 25%. Muitas seguradoras, por força do capital...

A. L. - Dessa mudança da carta patente.

J. R. - É. Daquele momento em diante, passou a ser pré-requisito, para ser seguradora, a existência de capital mínimo e de capacidade técnica. Bom, muitas organizações se apresentaram e se qualificaram para assumir a posição de seguradora.

A. L. - O senhor também fala em simplificação do co-seguro, como uma das suas medidas.

T. M. - E a cobrança bancária?

A. L. - A cobrança bancária, cogitou-se de abolir, mas foi mantida.

J. R. - Não, não. De abolir a cobrança bancária!?

A. L. - Em algum momento, se cogitou.

J. R. - Mas... eu cogitei!?

T. M. - Não. Cogitou-se da cobrança bancária do co-seguro, não é isso?

J. R. - Ah, isso pode ser. Mas era complicado. O co-seguro é uma relação entre seguradoras. Eu recebo um risco; se não tenho capacidade de absorver integralmente, levo para o IRB, ou posso preliminarmente co-segurar com duas ou três outras seguradoras. É uma relação em que eu sou líder nesse seguro, mas o distribuo e, por conseguinte, o prêmio entre outras seguradoras. Sobre a discussão específica com relação à cobrança bancária, eu não me lembro, mas o modelo é esse.

A. L. - Em algumas das suas entrevistas, o senhor cita o fato de estar fazendo essa desregulação da Susep, e menciona o caso dos Estados Unidos, em 1983.

J. R. - Não, isso foi a herança cultural que eu trouxe da CVM. Havia nos Estados Unidos, nessa época, não no âmbito do seguro propriamente dito, mas no âmbito do mercado de capitais, um processo de *deregulation*, daí a palavra desregulação.

A. L. - Ah, era isso que eu queria saber, de onde vinha. Veio do seu curso.

J. R. - Não, o meu curso veio antes. Veio da experiência da CVM. Até porque o mercado segurador americano, do ponto de vista de mercado, é um pouco mais atrasado que o nosso – não sei se vocês sabem disso. Nos Estados Unidos, por exemplo, há uma agência do tipo da Susep que se chama Insurance Department, que é o departamento de seguros dos estados. Agora, existem tantas agências quantos são os estados nos Estados Unidos. Para lançar um produto de serviço novo no mercado norte-americano, você tem que passar pela legislação de cada um dos estados, para a aprovação de cada um dos departamentos de seguro, compreendeu? É absolutamente atrasado. Eles querem criar um só departamento federal de seguros, mas se deparam com muitos obstáculos institucionais e culturais. A minha inspiração, nesse caso de desregulação, não vem do mercado de seguros norte-americano, e sim do mercado de capitais norte-americano. A *deregulation* era, realmente, uma pedra de toque nas discussões acadêmicas.

A. L. - Bom, o senhor menciona, como uma das reformas que empreendeu na Susep, a renovação do corpo técnico, e até relacionou outras que não considerou tanto...

J. R. - É, não fui tão feliz, como gostaria.

A. L. - E a informatização. O senhor parte das máquinas de escrever quebradas...

J. R. - ... E quando saí de lá estava razoavelmente informatizada, com muitos computadores ligados em rede. Todas as informações processadas ou enviadas pelas as seguradoras já estavam à disposição *on line*. Isso, realmente, nós conseguimos fazer. Porque era uma questão de recursos financeiros para comprar máquinas e *softwares*; a operação foi mais ou menos tranqüila, não tive que contratar...

A. L. - E a agilização da análise de processos, que passou para dois meses, inspirada na CVM. As audiências públicas e a reestruturação de financiamento da Susep, o senhor já falou, e também a relação da Susep com a Fenaseg já foi colocada. Quanto à relação com os corretores, o senhor aprova a sua autonomia frente aos bancos e seguradoras, mas teme o corporativismo do setor. Esses dois lados ficam claros nas entrevistas que o senhor deu na época: de um lado, dá apoio ao corretor...

J. R. - Tem um negócio que ainda é complicado no Brasil, que é a discussão da presença obrigatória do corretor nos contratos de seguro. Eu acho, novamente voltando à minha posição neoliberal, que se tem que deixar o mercado funcionar. Porque o mercado é sábio, ele encontra claramente os caminhos para a modalidade de contratação. O que eu quero dizer com isso? Utilizando a simbologia, se você quer vender um imóvel, pode adotar duas atitudes distintas. Se coloca um anúncio no jornal, isso tem um custo direto. Tem um custo e um benefício, que é o de encontrar um comprador para o seu imóvel que não vai pagar por ele nenhuma taxa de corretagem. Benefício óbvio, está certo? Você vai ter uma receita maior pela venda do seu imóvel, sem pagar corretagem. Vai “desintermediar” a operação. Isso em termos de custos. Agora, em termos de segurança... As pessoas vão querer visitar a sua casa, você não sabe quem está do outro lado do telefone, há esse tipos de coisa, entre outras. De qualquer maneira, você tem liberdade de decisão: colocar à venda com intermediação ou sem intermediação.

Um executivo norte-americano nos visitou e disse que vendeu US\$ 4 bilhões ao ano, enquanto nós vendemos US\$ 3 bilhões. Vender US\$ 4 bilhões por ano de seguro só de automóvel, sem a presença da intermediação, nem de corretor, só *marketing* direto, por telefone!

A. L. - *Telemarketing*.

J. R. - É, *telemarketing*. Alguém telefona: “Qual é o seu carro?” “É um Ford Escort esporte, não sei o quê, ano de 1997. Quanto você quer?” “Você vai receber a sua apólice pelo correio. Se tiver qualquer sinistro, roubo, perda, colisão, o senhor telefona para mim, no telefone tal, o atendente é o senhor tal.” E acabou. Um mês antes do seu seguro vencer, você recebe um telefonema. Então, passa anos a fio ao telefone...

A. L. - O que o senhor fez também foi a renovação das apólices, diretamente. Quebrou a burocracia de refazer a apólice, não foi isso?

J. R. - Para isso não precisa a presença do Estado, meu Deus do céu! É deixar o mercado funcionar. Eu tinha essa visão, que tenho ainda hoje. Existem regras que levam

necessariamente à presença do corretor na apólice. Se não existirem, tem que se colocar, senão a comissão que seria de corretagem é entregue à Funenseg. Isso é uma regra boba, uma regra tola. Como diz o Fernando Henrique, é “neoboba”.

A. L. - Bom, em relação à inflação, o senhor já falou bastante, não é?

J. R. - De tudo o que falamos aqui, vocês podem fazer justiça, eu acho que essa é a coisa principal, disparado! Alguém faria, mas eu fiz. A correção monetária, no fundo, é a defesa do mercado, pelo menos de alguns, contra a inflação.

A. L. - Com a resistência do mercado, principalmente dos grandes empresários.

J. R. - Fortíssima! Estou querendo me lembrar a palavra...

A. L. - A reação contra essa medida vem das grandes seguradoras ou das pequenas?

J. R. - Vem da Fenaseg, principalmente. A Fenaseg, antes, tinha ameaçado entrar em juízo contra o resultado da comissão, da qual ela fazia parte, quando saiu aquele catau. Eu pensei: “Vamos implementar esse negócio sem intervenções violentas, alteração nos contratos, não sei o quê...” Então disse: “Vamos fazer o seguinte: é voluntário, entra quem quer.” Em 40 dias, todo o mercado segurador estava praticando a correção monetária, sem problema de sistema, de regra ou de coisa nenhuma. Todo mundo estava satisfeito da vida. Eu tive uma oposição muito forte da Fenaseg, mesmo, na época do Sérgio Ribeiro, da Sul América, que já representava seguradores de todo o Brasil. O comitê das independentes, com o Afif, da Indiana, também não foi em defesa da correção monetária.

A. L. - Era contra. Provavelmente, temiam. Ainda ligada a essa questão da inflação há uma reposição integral do valor dos automóveis, que o senhor teve que combater. Algumas seguradoras começaram a...

J. R. - Sobre o valor de mercado, não é?

A. L. - É. O senhor tinha liberalizado tanto que, de repente, resolveu botar o pé no freio.

J. R. - Eu tinha ido à Argentina, que estava vivendo um processo inflacionário bem mais crônico que o Brasil, onde fiz várias palestras para o mercado de seguros. Até fui levando a Bradesco. E chegamos à conclusão, eu e o meu pessoal, de que, se não alterássemos aqui, provavelmente o mercado quebraria. Na época, o automóvel era muito importante no mercado de seguros, como é... Eu cheguei muito preocupado, e mudei algumas regras. E teve um forte impacto, novamente. O mercado não queria, não sei o quê...

A. L. - Nessa hora, o senhor começa a relativizar um pouco essa desregulação.

J. R. - Não, impressão sua! Aí a questão era de teor da norma, mesmo, de conteúdo da norma. A norma era importante, a presença do Estado regulando era uma questão importante. Agora, tem que saber fazer a norma. Eu achei que a minha norma estava errada. Se permanecesse do jeito que estava, autorizando de uma forma excessivamente liberal... Nesse caso, a norma estava excessivamente liberal. O problema é que, quando a norma é baixada, a discussão é um pouco, digamos assim, sutil.

A minha questão da presença do Estado na regulação não é que, em verdade, o Estado deva ser permanentemente *light*, não. Eu acho que o Estado deve ser extremamente pesado, quando necessário. Se o Estado considera, para a proteção do interesse público, que você tem que estabelecer, obrigatoriamente, a correção monetária nos contratos de seguros, você tem que perseguir isso. Vai se deparar com interesses prejudicados, tudo bem, mas é um dever seu. Eu descobri um caminho esperto, sábio, para me proteger: “Tenho certeza de que, quando a primeira seguradora baixar um contrato com correção monetária, as outras irão seguir, porque ela vai ficar tão diferenciada, em face do consumidor, que não vai ser preciso obrigar as demais a fazerem um contrato igual ao dela. Meu único problema é saber se uma delas vai fazer. Como isso é tão bom como atributo de produto, comercialmente falando, eu imagino que alguém vai entrar.” E foi montado assim, a gente sabia que, se baixasse a norma, ao entrar a primeira... “Vou testar esse modelo. Se isso é verdade, não preciso obrigar todas as pessoas jurídicas a que devo enfrentar a fazer.”

O meu problema não é se o mercado deve regular esse ou aquele tema, essa ou aquela questão, de forma mais *light* ou menos *light*. Não. Eu acho que o mercado não deve regular isso, isso e isso. Então, é a desregulação. Agora, naquilo que ele entra, tem que entrar de cabeça, o mais possível ancorado na análise objetiva do problema, no interesse público, para poder, realmente, ser uma viagem sem volta. E mais, quando entra e constata que entrou errado, tem que... Na verdade, nós tínhamos baixado uma regra com relação ao valor de mercado, cujos detalhes eu não me lembro agora. Eu fui à Argentina e constatei que aquilo... Se o Brasil fosse a Argentina, amanhã ele iria enfrentar um problema terrível! Voltei e... Não suavizei, a regra estava suave, estava essencialmente liberal. Na verdade, eu amarrei a regra.

T. M. - Condição.

J. R. - Condicionou, foi isso o que eu fiz. Não foi uma volta, ou seja: “O cara se arrependeu da desregulação e não quer mais assim.”

Eu continuo com a imagem clara de que o papel da Susep é muito mais eficientemente exercido se ela escolhe as questões vitais pelas quais deve atuar. Por exemplo, o nível de informação das seguradoras, na Susep, era nulo. Todo mundo informava o que queria, como queria, da forma que queria. Mas o Estado foi apertando. Na época em que eu saí, a coisa, realmente, tinha evoluído. Eu apertava uns terminais do computador e tinha tudo o que queria da seguradora. E não apenas tinha, como publicava as informações das seguradoras; todas as seguradoras conheciam todas elas. As seguradoras não gostaram de ter as suas informações reguladas. Essa questão da cobrança da taxa de fiscalização... Você pensa que as seguradoras gostaram de, além de pagar o Imposto de Renda, pagar a taxa de fiscalização? Tive que fazer isso quase que de madrugada, indo a deputado por deputado! Mas era importante para viabilizar a Susep.

Acho que saí... Que análise...? Muitos seguradores são contra muitas coisas que fiz, muitos são a favor. Mas, se o depoimento for honesto, vão dizer que tudo o que fiz foi visando ao interesse público, sob a ótica do então superintendente, é claro. Alguém pode até dizer: “Isso que ele fez não era do interesse público.” – é outra questão. Mas todos provavelmente vão dizer: “Ele nunca foi, realmente, amigo de seguradores ou de corretores.” Eu acho que tive muita credibilidade durante todo o tempo. E da credibilidade nasceu a legitimidade para fazer certas coisas que descontentaram o mercado. Esse negócio de liberação de tarifas, cada ministro que entrava, recebia um



fax com zilhões de assinaturas de corretores etc. sendo contra. O ministro me chamava: “Me explique que história é essa que você fez aí, porque ninguém está entendendo.”

Então, para sintetizar, houve um processo de desregulação a partir daí, de identificar uma realidade e dizer: “Eu errei, esse foi excessivamente *light*.”

T. M. - É possível imaginar que, em um ambiente de inflação estável, a regulação de seguros passe a ser mais plástica, quer dizer, mais afinada com as grandes questões?

J. R. - Não. A questão fundamental ligada à estabilidade monetária é que o contrato de seguro passe a ser... Primeiro, é evidente, que isso facilite o processo de comercialização de seguros, de venda de seguros. Que se passe a ter uma classe média, esperamos, mais sólida. A classe média viveu uma crise com o Plano Real, está vivendo ainda, mas a gente acha que vai sair dela. E que, com o processo óbvio de redistribuição de renda – está aí nos jornais para todo mundo ver –, as classes B e C passem a ter mais acesso ao mercado de consumo. Como mercado de consumo, leia-se seguro. Como se vai comprar um automóvel? Racionalmente falando, em uma cidade grande como o Rio, São Paulo, Belo Horizonte, Recife, não se pode comprar automóvel e não comprar o seguro de automóvel. Estou falando em termos do racional. É contra o seu interesse não comprar o seguro, concorda? Bom, com o Estado falido e com os custos da medicina privada, não é racional também que você, seu marido e seus filhos não tenham um plano de seguro saúde da Golden ou... Sei lá! Não é racional que não tenham um plano de saúde.

Então, o que acontece? Isso tudo é muito enevoado, e a culpada disso é a inflação. É um negócio complicado, porque todo mundo ganha 30, 40, 50% com a inflação, mas na hora em que se estabiliza, as empresas começam a dar mais benefícios. Aquela velha corrida preços-salários que se tem em processos inflacionários crônicos é substituída, na falta de sindicatos organizados, por uma briga por mais benefícios. Os sindicatos brasileiros, hoje, vão saber, se não ainda sabem, que, daqui a dois ou três anos, se tudo continuar como está, eles estarão discutindo 3, 4,5, 5, 6% do reajuste do salário, e terão que brigar, fazer greve etc. Então, essa corrida preços-salários, defesa de salário mais preço, defesa de preços mais salário, a estratégia de preços mais salário vai ser substituída, na pauta de reivindicações, por mais benefícios. O cara vai querer mais vale-refeição, mais *ticket* não sei do quê, mais seguro de vida, de acidentes pessoais, mais seguro de saúde, mais previdência, não é isso? O que acontece no mundo inteiro.

Voltando à origem do capítulo, o cenário que se abre para o mercado segurador, em processo de estabilidade monetária, é de amplo crescimento. No ano passado, entraram na Bradesco Seguros, só no seguro saúde, 340 mil vidas. Sabe o que são 340 mil vidas entrando pela porta adentro, contratando seguro saúde? É um negócio muito grande! E outras ocorrências mais técnicas, que coloco algumas. Por exemplo, as empresas de grande porte faziam auto-seguro, quer dizer, contratavam médicos, hospital, laboratório etc. etc. Sabe por quê? Porque não ligavam para o custo total dessa brincadeira. É muito fácil repassar o custo para o preço e tocar para a frente. Com a estabilização monetária, a Esso, a Shell, a Sadia, a Vale, a KLM, a Siderúrgica Nacional, a Gerdau chegaram à conclusão de que não entendiam nada de seguro saúde. Estavam sendo roubadas em praça pública! Então, se vão contratar um seguro saúde... “O nosso negócio é aço, avião, automóvel. A quantidade de empregos que entram aqui é muito grande.”

Em síntese, com isso, eu vejo uma expansão do mercado de seguros muito grande na área de pessoas e... na área bens, nem se fala! Nunca se comprou tanto automóvel novo, a ponto de o governo ter que dar uma segurada no consumo. Mas isso é temporário.

Quanto à regulação, o que vai acontecer? Eu acho que a Susep, é claro, vai ter que apagar menos incêndio, respondendo à sua pergunta, supostamente, não vai ter um plano por ano, como no meu tempo. Tivemos quatro ministros da Fazenda e, pelo menos, quatro planos. Isso vai deixar de existir. Vai haver maior estabilidade da atividade econômica e das regras. Essa não é uma singularidade só da área de seguros. É a tendência, baixar menos regras. A própria visão mais liberal, digamos, embora o Fernando Henrique não possa ser acusado impunemente de neoliberal, mas a própria ideologia que há nas pessoas com posição de controle no governo, hoje, vem de uma perspectiva menos intervencionista do Estado, não é verdade?

Então, esse conjunto de fatores – a estabilidade, o crescimento do mercado, a retórica governamental, o perfil do atual governo, dada a possibilidade da reeleição – me leva a crer que devemos ter uma Susep cada vez menos intervencionista. Não que ela vá ser mais coméstica ou mais plástica, mas vai passar a priorizar diferentemente as questões, percebeu? Eu acho que uma das coisas que deverão preocupar a Susep mais de perto será o direito do consumidor. Com a legislação, hoje, mais avançada do que alguns anos atrás, o fortalecimento dos Procons, a própria capacidade de discernimento do consumidor, que aumenta cada vez mais, já que a liberdade democrática explicita os seus direitos com muito mais consistência e sistematicidade, com tudo isso, as agências de regulação e controle vão ser alavancadas nesse sentido. “Você está aqui só para defender os meus direitos, e não os direitos da Bradesco, da Sul América, da seguradora A ou da seguradora B.”

Sob esse ponto de vista, na minha opinião, o Estado vai ter que reorganizar a sua pauta de prioridades. A Susep não passa a ser mais plástica, nem mais cosmética. Ao contrário, de repente, era cosmética, tinha que julgar anúnciozinho por anúnciozinho de seguradora. Agora vai ter que se sentar à mesa com o Procon, para saber se, afinal de contas, a Bradesco está entrando de uma forma essencialmente arrojada nessa ou naquela iniciativa, ou contra esse ou aquele interesse do consumidor.

T. M. - Só para esclarecer, usei o termo plástico no sentido de ser mais afinada com as grandes questões, de se deter menos nas pequenas coisas.

J. R. - Então você tem razão. Essa reordenação de agenda vai ter que se dar não só na Susep. O Banco Central está questionadíssimo! Ou o Banco Central está lá para defender os interesses dos banqueiros, ou dos depositantes. É uma questão posta em cima da mesa.

A. L. - Uma avaliação do mercado segurador. No momento em que o senhor está na Susep, coloca em perspectiva as seguintes tendências: de regionalização das seguradoras e de especialização das companhias de seguro. O senhor critica o excesso de intermediação no setor, as comissões, o monopólio do resseguro pelo IRB, e fala que há uma excessiva concentração na área de seguro. De lá para cá, como o senhor vê...?

J. R. - Eu diria que muita coisa está se confirmando. Do ponto de vista institucional, eu imaginava que, em nível formal, eu teria companhias regionais, mesmo, autorizadas para atuar regionalmente e parcialmente em determinado ramo, em oposição ou em coexistência com poucas e grandes companhias nacionais, Bradesco etc. Isso não aconteceu formalmente, mas acontece rigorosamente na prática. Começam a aparecer companhias de saúde, companhias de previdência que, embora autorizadas a operar no país inteiro, fica claro que operam no estado de São Paulo, em Minas Gerais ou no Sul

do país. Então, a regionalização e a setorização, se não existem de direito, institucionalmente, existem de fato.

A. L. - Ou seja, desregulamentar o mercado levou a essa tendência.

J. R. - Eu acho que sim. Número dois: o IRB está aí, objeto de uma absoluta contestação ao resseguro, que já foi exterminado. Está faltando regulamentar. Agora, ninguém mais discute o acesso, daqui a pouco, dos resseguradores internacionais ao Brasil e a possibilidade de se colocar o resseguro em outras organizações que não o próprio IRB. O que não se sabe ainda de concreto é como essa situação vai ser objetivamente, mas já se sabe, conceitualmente, que o monopólio do resseguro no Brasil acabou. Então, é um capítulo...

Nesse caso, eu acho que fui... não um pioneiro, a palavra correta não seria essa, porque, como já coloquei, havia um sistema de dupla cooptação: o IRB, do jeito que estava, era do interesse das seguradoras; e o mercado, do jeito que estava, era do interesse do IRB. Eu digo que você é um segurador eficiente, você finge que está satisfeito comigo, e está tudo certo. A partir do momento em que os seguradores consideraram, por força do seu próprio negócio, que o IRB era descartável... Eu acho que esse é mais ou menos o ponto. Ninguém falava no assunto, mas vocês vão encontrar alguns textos que eu fiz, em que dava uma rápida esculhambada no IRB.

A. L. - Ah assim, eu tenho. Se o senhor quiser pedir à secretária para xerocar, os mais importantes estão até riscados pela minha leitura.

#### [INTERRUPÇÃO DA GRAVAÇÃO]

J. R. - Outra coisa que fica no campo das minhas.. eu não diria frustrações, mas como uma relação não acabada, é o negócio do 192.

A. L. - Vamos entrar nisso agora. O senhor sai, dizendo que estava extremamente frustrado, porque... – está aí nesse material. E ataca o presidente do IRB, porque ele não fez parceria, não levou à frente. Sai atirando.

J. R. - Eu falei isso... Mas o fato é o seguinte: como eu disse, se não me falha a memória, essa coisa do anteprojeto foi encaminhada direitinho... A minha grande curiosidade, hoje, é ver como vai ser a regulamentação do artigo 192, na área de seguros, evidentemente.

A. L. - Antes de entrar nesse item – eu reservei, inclusive, um trecho inteiro, porque isso é importante –, vamos acabar com a avaliação do mercado segurador. O senhor falou na especialização e na regionalização, que acabou acontecendo na prática, no excesso de intermediação do setor, e criticou, inclusive, o monopólio do resseguro pelo IRB e a excessiva concentração na área de seguros. Isso continua?

J. R. - Continua. Eu acho que, se pegarmos as seis maiores seguradoras do Brasil, seguramente, mais de 60% dos prêmios estão concentrados nas mãos dessas seis. O que pode mudar esse cenário, a longo prazo, é a entrada das grandes estrangeiras, dos grandes grupos multinacionais.

A. L. - Resseguradores ou seguradores?

J. R. - Não, das pequenas seguradoras, a Liberty comprou a Paulista, a Aetna está se associando à Sul América, a ITT-Hartford se associou à Icatu... Só que isso...

A. L. - Mas essa associação não significa que há maior concentração. Aquelas firmas continuam, agora como associadas.

J. R. - Não, estou dizendo o seguinte: a Liberty cresce com a Paulista, que era uma empresa que estava na décima posição, a Icatu, que era uma companhia de seguro de lá não sei onde, está disputando, porque se sentiu forte com a ITT... Ela pode ter tido uma posição, certamente vai ter...

A. L. - Então, isso pode mudar.

J. R. - Eu diria que a única forma de desbancar um pouco as cinco ou seis maiores é [a entrada] do capital estrangeiro.

[FINAL DA FITA 2-B]

A. L. - Em relação à Constituição de 1988, que foi um momento importantíssimo na questão dos seguros, porque houve uma grande mobilização do IRB para a manutenção do monopólio do resseguro, ao que me parece, a Fenaseg não se envolveu muito nesse momento. Apesar de ter sido precedida por esse projeto de desregulação do setor, vindo já do Jorge Hilário e da sua gestão, a Constituição de 1988 ainda prevê o monopólio do IRB. Mas quando se trata da regulamentação do artigo 192, que é uma espécie de ônibus que alia o setor financeiro, o Banco Central, os juros, o seguro, quem primeiro corre nessa regulamentação é a Susep. É a sua intenção...

J. R. - É aquela história, voltando à questão da priorização das coisas: quando esse negócio entrou em cenário, eu achei que era suficientemente importante para que a Susep tivesse um pouco de iniciativa a respeito – ainda que esse ponto de vista prossiga através da regulamentação; mantenho-me razoavelmente informado pelo mercado. Então, eu, na Susep, resolvi pegar a questão. Houve muitas discussões, porque desenvolvemos um documento que era o nosso projeto de reforma do 192, e eu defendi o meu ponto de vista no mercado. Depois saíram os projetos da Fenacor, da Fenaseg, e acho que saiu até do próprio IRB.

Meu único arrependimento, ao que eu me lembre, é ter sido excessivamente *light* com o IRB. No capítulo desse projeto, eu podia ter sido menos condescendente com o IRB, com o monopólio do IRB, e mais coerente com as minhas posições. Acho que não fiz um pouco de política também nesse caso, não quis, até porque o pessoal do IRB fazia parte da comissão.

A. L. - Mas, por outro lado, não teve apoio do IRB, não é? O senhor se queixa disso.

J. R. - Não. Exatamente. Mas, de qualquer maneira, existem alguns pontos interessantes ali, do meu pessoal, e até recebi críticas do mercado, depois, que eu poderia ter sido...

A. L. - Os pontos principais do anteprojeto, que eu encontrei, mencionados pelo senhor mesmo: ênfase na liberdade de atuação das empresas seguradoras, a criação de um fundo de garantia de crédito, que era uma defesa do consumidor, não?

J. R. - Nós nos inspiramos nos Estados Unidos, onde a garantia de crédito é regulada pelo departamento de seguros americanos, e diz exatamente isso: não é justo que você pague o seguro de vida ou de automóvel anos a fio e, um dia, ao abrir o jornal, veja que a empresa foi à falência. Vai fazer o quê? Você fica desprotegido. Seguro é um contrato complicado, tem carência – o seguro saúde tem 18 meses de carência. Se a seguradora quebra, você já pagou dez anos e está... Então, o seguro garantia, na verdade, protege até um determinado limite, como acontece com o Banco Central. Isso foi muito malvisto no meio segurador.

A. L. - O senhor também propõe a extinção do sorteio dos seguros das empresas do governo.

J. R. - Isso era um absurdo! Vou explicar. Digamos que existisse uma plataforma de petróleo da Petrobrás para ser segurada. Aí faziam um sorteio: colocavam tantas bolinhas em uma cesta e tiravam uma. Então, você, que era uma seguradora pequenininha, do interior do Rio Grande do Sul, e mal entendia de seguro de automóvel, de venda de seguro de vida, não sei o quê, dormia nessa situação e acordava seguradora da plataforma da Petrobrás no meio do oceano Atlântico! *[risos]*

A. L. - Acontece que tem que intermediar ...

J. R. - O que acontecia? Você ia procurar a equipe que fazia isso na seguradora anterior, contratava aquela equipe, que passava para a sua seguradora, e assumia os prêmios de seguro da Petrobrás. Mal comparando, era mais ou menos isso. Enquanto, na verdade, para fazer o seguro, requeria uma [licitação] pública decente, obedecendo às regras do jogo: capacidade técnica e capital mínimo.

A. L. - Mas isso foi acabando, não é? Mesmo sem regulamentação.

J. R. - Foi acabando. Mas era claramente assim. Daí o interesse de muitas seguradoras de comprarem mais seguradoras, percebeu?

T. M. - Para entrar na bolinha.

J. R. - Para poder ter mais bolinhas no cesto. O Bradesco tinha dez ou 15.

A. L. - Aliás, é interessante como o mercado acaba sempre passando por cima da regulamentação. O Estado vai, regula... A idéia da criação do IRB, de se criar um mercado nacional segurador, também trazia embutida a idéia de desconcentrar o mercado. Mas nada impediu, apesar de toda essa regulamentação, que fosse havendo uma progressiva concentração do setor. Em algumas décadas, o mercado estava concentrado...

J. R. - Isso é tão mais verdadeiro quanto mais você regular. Você deve se estribar, se sustentar em meia dúzia de questões que sempre voltam à tona, que são realmente relevantes sob o ponto de vista do interesse público, e nunca misturar com questões do cotidiano, que passam por isso ou por aquilo. É uma coisa elementar. A regulação, em primeiro lugar, fica menos suscetível de ser ultrapassada pelas próprias forças do mercado. Em segundo lugar, você tem um poder de vigilância maior.

O que o Estado errou, nesse caso, não foi na criação do IRB. Reconheço que, historicamente, o IRB teve um papel de fundamental importância. Mas as coisas

mudaram, mudaram os contextos, e o IRB não mudou. Veja, eu entrei na Susep em 1985, e estava fazendo 12 anos que o IRB não fazia nenhum concurso público. Doze anos em 1985! De 1985 até hoje, 1997, são mais 12 anos. Então, há pelo menos 20 anos que não se fazem concursos públicos para o IRB, você entendeu?

A. L. - É uma geração que está...

J. R. - Os grandes técnicos já se aposentaram, saíram, foram para o setor privado, morreram. O que resta do IRB? É a *crème de la crème* da mediocridade, que o IRB não nos ouça!

A. L. - Além de propor a extinção do sorteio, o seu anteprojeto propunha que as licitações fossem feitas em nível municipal, estadual e federal, novamente inspirado no sistema americano. O senhor estudou o sistema americano?

J. R. - Quando os bens fossem estaduais, ou as empresas fossem municipais, teriam as licitações municipais, estaduais ou federais etc.

A. L. - Nesse anteprojeto, redefiniu-se a estrutura do IRB. O senhor já mencionou até que o anteprojeto foi menos radical do que o senhor propunha. Que organização societária o senhor propunha?

J. R. - Não me lembro, precisava reler esse processo.

A. L. - E põe fim ao monopólio do IRB, que segundo o senhor era...

J. R. - Ah, pus fim nesse...!? Se pus, fiz bem, então!

A. L. - O anteprojeto punha fim a monopólio do IRB, dizendo que o monopólio é o melhor caminho para a ineficiência. O senhor, ao deixar o cargo da Susep, dá uma entrevista em que sai atirando no IRB, dizendo que o IRB não o apoiou, que o IRB não queria o relatório... Acaba com o IRB! Sai atirando. [*risos*]

Nessa entrevista, ficou muito claro o quanto o senhor procurou preservar a Susep de qualquer penetração, política, de nomeações, influências... É o que a gente chama em ciência política de insulamento burocrático. O BNDE preservou isso durante algum tempo e conseguiu ter uma eficiência, bons quadros. O IRB, de certa forma, conseguiu preservar durante algum tempo, apesar das indicações da presidência serem indicações políticas do presidente. Mas, mesmo tendo sido indicados politicamente, alguns presidentes assumiram a camisa do IRB e procuraram mantê-lo à margem dessas influências políticas. Eu lhe pergunto agora: se, de um lado, o insulamento burocrático da agência foi preservado, o que dizer do insulamento em relação ao próprio mercado, na medida em que, obviamente, a Susep deveria ser objeto de pressão de várias empresas, principalmente das grandes empresas? O senhor conseguiu preservar um certo insulamento?

J. R. - Eu já tentei demonstrar isso ao longo da entrevista. Quando a gente entrou, tanto eu quanto o Jorge Hilário, a situação do IRB era essa teoria da cooptação. A gente vê claramente um jogo de soma nula: eu faço força para lá e recebo a mesma carga de volta.

No caso da Susep, a situação era de absoluto desprestígio com relação ao governo e à comunidade que ela regulava. Enquanto os superintendentes não desembarcavam em

Brasília, era muito comum ela ser informada dos entendimentos que haviam ocorrido entre a Fenaseg e o governo, em Brasília. Ela era informada disso. Lembro-me que, quando eu entrei, recebi formalmente do presidente da Fenaseg, que era o Victor Renault, o trabalho de uma comissão, designada pela Fenaseg, que havia estudado durante um ano e sete meses as demonstrações financeiras das seguradoras. Demonstrações essas que não tinham sido apresentadas às suas respectivas competências. Examinei o trabalho e entreguei ao meu pessoal para examinar: “Essas idéias tratam de demonstrações financeiras, informações necessárias para a Susep!” Quando me deparei com aquilo, liguei para o nosso Victor e disse: “Victor, adorei a sua contribuição, maravilha etc. Mas é o seguinte: eu vou simplesmente empastelar esse seu projeto.” Ele disse: “Como!?” Mas percebeu claramente que até poderia ter sido legítimo ele ter feito o trabalho; não seria legítimo se eu tivesse aceitado o papel tal qual ele me deu.

É muito difícil eu julgar isso. “Esse cara assumiu uma posição meio pedante em face dessa situação.” Não foi, não. O que eu fiz foram duas coisas aparentemente opostas: número um, aproximei a Susep do mercado no âmbito das discussões técnicas, políticas, estratégicas, nos níveis em que havia uma conjunção de pontos de vista ou, pelo menos, a necessidade de eu ouvir o que o mercado tinha a dizer. Isso eu acho que nenhum superintendente, antes e, até ousou dizer, depois de mim, fez com tamanha intensidade quanto eu. Todo o meu pessoal foi instruído para ouvir o mercado, participar de comissões técnicas, enfim, nós nunca fugimos do embate. Se havia cinco planos para apresentar, íamos todos, com armas e bagagens, apresentar nossa circular ou os nossos conjuntos de circulares ao mercado: “Amanhã de manhã vamos baixar isso que está aqui! Alguém tem alguma sugestão concreta, objetiva?”

A. L. - Mas isso para o mercado como um todo? Não era o mercado de três ou quatro empresas?

J. R. - Não, não. Eu ia ao Comitê das Independentes, à Fenaseg, à Fenacor...

A. L. - Porque antes era assim, não?

J. R. - Negativo. Era com o mercado como um todo. Bom, essa é a minha apreciação. Você está pedindo o meu ponto de vista e eu estou dando. E ele pode ser muito mais mensurado, do ponto de vista da sua teoria política, com os grupos participantes, com os atores. Eu realmente não era bradesquiano, sul-americano, isso ou aquilo. Ouvia as pessoas, ia às instituições, ouvia as instituições, ia a congresso de corretora... Lembro-me como se fosse hoje, por exemplo, do primeiro congresso a que eu fui, na Bahia. Quando cheguei no Centro Empresarial de Salvador, havia 1.500 corretores sentados no auditório a fim de jogar pedras no superintendente da Susep, por causa da participação dos bancos na intermediação financeira. Pois bem, participei desse evento, levei pancada de todos os lados e respondi. Até porque, naquele momento, eu tinha o grato argumento de estar há quatro meses na Susep. Na pior das hipóteses, diria: “Eu não sou culpado de nada disso que está acontecendo.” *[risos]* Ainda me lembro que, à tarde, me chamaram para uma sessão chamada “pinga-fogo”, em que os caras faziam perguntas direto. Eu digo: “Vamos lá.” O Jorge não foi nesse negócio.

Então, houve um processo, digamos assim, de popularização da discussão, de ampliação da discussão, que estávamos sempre dispostos a fazer. Agora, se o pessoal for justo... Tanto que, se você olhar nos jornais, nas reportagens da época, que eu saiba, não vai ver

críticas desse tipo, de estar favorecendo essa ou aquela empresa. Pegue o Claudio Afif, que era presidente da Comissão das Independentes, candidato a presidente.

A. L. - Vamos entrevistá-lo.

J. R. - Esse é um bom depoimento. Pegue o depoimento dele, que era presidente do Comitê das Independentes.

A. L. - E que agora já está com o Bradesco. [*risos*]

J. R. - Nós compramos. Mas conversávamos muito, trocávamos idéias. Eles eram contra as grandes seguradoras, e eu tinha que administrar esse conflito. As estrangeiras tinham o clube do sotaque, faziam um almoço só de estrangeiros – não sei se ainda fazem –, e íamos para lá discutir com os estrangeiros. O sistema de audiências públicas, os corretores... A tradição histórica era o pessoal da Susep se dar muito com os seguradores, mas não conversar com os corretores, que não tinham acesso aos corredores da Susep. Nos nossos corredores, cabia todo mundo, os corretores, o pessoal da previdência... Então, hoje, fazendo um exame de consciência tão honesto quanto possível, eu não me vejo dar serviço a soldo a nenhum dos grupos que estavam no mercado.

A. L. - Eu não estava perguntando se o senhor estava a soldo. Eu lhe pergunto como o senhor reagia a uma certa sedução de algumas empresas, porque, obviamente, todo burocrata sofre esse assédio.

J. R. - Eu sei, mas estou dizendo... O problema é que eu não me considerava como tal, com essa vestimenta. Estava uniformizado de burocrata porque tinha que ir ao colégio e só podia entrar no colégio com o uniforme de burocrata. Mas não era um burocrata no sentido de carreira. Eu sabia que a minha carreira... Até estava acidentalmente no mercado segurador. Eu tinha uma proposta excelente para ir para o mercado de valores mobiliários, mas era em São Paulo e era uma coisa que eu já conhecia. Na época, conhecia bem o mercado de valores, tomava conta das bolsas e das corretoras, trabalhei com o Nagi Nahas, fiz uma grande confusão na área, então sabia como era a Bolsa.

Foi uma decisão consciente. Eu achava que era a última possibilidade que tinha, como profissional, de investir em uma área desconhecida. Àquela altura, estava com 37 anos, não dava para ficar brincando. A última brincadeira poderia ser no mercado segurador, mas, mesmo assim, com aquela minha perspectiva de ficar uns dois a três anos. Depois de um tempo no mercado segurador... “Bem, agora eu conheço também o seguro, acho que estou bem formado, tenho o meu curso de mestrado e tal. Já dá para me estabilizar em um setor.”

Era essa a minha perspectiva, e não a do burocrata, que está fazendo carreira, sai da Susep, volta para o Banco Central, vai para o BNDES, esse tipo de coisa. Honestamente... Qual foi a expressão que a senhora usou?

A. L. - Insulamento burocrático.

J. R. - Eu não percebi isso.

[INTERRUPÇÃO DA GRAVAÇÃO]



A. L. - Nós estávamos falando de insulamento burocrático e da capacidade da Susep de insulamento das pressões das grandes empresas.

J. R. - O que posso responder é o seguinte: as grandes empresas, na época, como a Bradesco, a Sul América, a Bamerindus, eram organizações de grande charme, sob esse ponto que você está falando, mais preparadas tecnicamente. O governo, por seu turno é estruturalmente despreparado em termos técnicos. Uma sugestão de uma Bradesco, ou de uma Sul América, vem em um invólucro bem-posto, melhor articulado do que a de uma pequenininha perdida no interior do Rio Grande do Sul. Ademais, é preciso reconhecer também a influência dessas mesmas empresas nos órgãos de classe, que fazem a opinião numa Fenaseg...

A. L. - Que fazem o presidente.

J. R. - São essas empresas que decidem tudo. Não se foge muito desse círculo, não sei se vicioso ou virtuoso, depende da ótica, mas o objeto é esse. O que eu procurei fazer, só para sintetizar, foi ter, pelo menos, a decência de ouvir a opinião de todo o mercado. A opinião da Fenaseg não era necessariamente a opinião do mercado. Quando eu desligava com a Fenaseg, ligava para o Comitê das Independentes; desligava com o Comitê das Independentes, ligava para a Fenacor. Então, isso causava um certo tiroteio entre eles: “Esse cara não está ouvindo apenas as cinco maiores companhias de seguro do país.”

Para lhe dar uma idéia, certa vez eu fui dar uma palestra em uma convenção de gerentes da Itaú Seguradora, e os caras ficaram até espantados, porque eu falei para eles: “Vou à reunião dos seus gerentes, com direito a fazer perguntas, não sei o quê...” Embora a Susep fosse um órgão desacreditado, o superintendente tinha uma vestimenta assim... a figura do superintendente era considerada acima de qualquer intimidade, uma coisa muito distante, acho que até hipocritamente, se você quer saber a minha opinião. Isso representou uma certa mudança, mas, de um certo ponto, o fato de, além de ouvir o mercado, eu querer falar com o corretor, de ir a congressos dos corretores, sair para um lado e para outro também os atemorizava. Eu fazia essa confusão de maneira mais ou menos articulada, como uma forma de defesa institucional que julgava importante: “Não posso ficar preso à Sul América, à Bradesco...” – que eu já sabia que vinham articuladas para conversar comigo.

A. L. - Bom, fechando essa área, o seu período na Susep foi um período importantíssimo. Quer dizer, nós consideramos, na história da Susep, o primeiro momento, a gestão criadora da Susep, que é o Decreto-Lei nº 73, de 1966. De alguma forma, se fez a substituição de um inoperante Departamento de Seguros Privados por uma instituição que pretendeu ser fiscalizadora, mas que, com o decorrer do tempo, caiu, e ressurgiu na Nova República, tendo o senhor à frente, com um projeto, até avançado para época, de desregulação.

Agora vamos passar para o último item, que é a avaliação da situação do mercado de seguros hoje. Até já se começou a discutir isso, quer dizer, a chegada das estrangeiras, as associações. Cada dia que a gente abre o jornal, é uma reestruturação...

J. R. - Eu fiz duas viagens importantes sob esse ponto de vista. Em março desse ano, fui aos Estados Unidos, onde estive com mais ou menos 15 seguradoras americanas, fazendo uma pesquisa nossa e conversando sobre saúde também. Depois que a minha

conversa acabava, pelo menos umas dez seguradoras invertiam a agenda e começavam a conversar sobre o Brasil. O Brasil estava na mesa de praticamente todas elas, algumas, como a Aetna, por exemplo, até confirmando a sua intenção de vir para o Brasil.

Então, eu acho que vai haver, marcadamente, do final da década de 1990 até o começo do século XXI, a entrada das seguradoras americanas e européias no mercado brasileiro. Isso vai desconcentrar um dia, vai mudar um pouco o jeitão dos concentradores, vamos dizer assim.

A. L. - Que eram nacionais, puramente nacionais.

J. R. - Que eram puramente nacionais. Bom, número um. Número dois: na mesma configuração, as resseguradoras, quando regulamentarem a história do IRB. Tem uma meia dúzia de resseguradoras, porque não são muitas, disputando o excedente do Brasil. Número três: eu acho que a estabilização monetária, se se configurar de caráter permanente na economia brasileira, vai ser o norte do mercado segurador. E o mercado segurador será, seguramente, o segmento que mais vai crescer na economia brasileira; se não for o maior, vai ficar entre os dois ou três maiores segmentos. Para se ter uma idéia, nós estamos proporcionando, na área do seguro de pessoas, mais de 30% do faturamento na área de saúde. Minha área corresponde a 60% da seguradora. Do faturamos total de US\$ 3 bilhões do ano passado, nós faturamos 55%, e estamos propondo um crescimento de 30% para esse ano. Devemos faturar em torno de US\$ 1,5 a US\$ 1,6 bilhão. Isso é dinheiro aqui, em Nova York, aonde você quiser.

A. L. - Em prêmios.

J. R. - Na inflação nominal, se você considerar que vai ter uma depreciação de 5 a 6%, e parando em 24, 25, 26% de crescimento real. É um negócio extremamente grande! Mas o principal parceiro dessa expansão é a estabilidade monetária.

A. L. - Na área de seguro de vida, não?

J. R. - Acho que na área de automóvel também, ainda que haja um acirramento do processo competitivo com associações internacionais etc. Estamos discutindo como o desenvolvimento técnico, moderno [ininteligível]. Eu diria que, nos próximos dois ou três anos, sobretudo, vai haver uma corrida competitiva muito grande.

Agora, ainda que no limite, vai haver, por força da estabilidade monetária, mais seguro da classe média para cima. Por exemplo, se você quiser contratar um seguro seu, do seu marido e dos filhos menores, vai gastar R\$ 250 ou R\$ 300 por mês, pelo meu produto mais barato. Isso significa que, se você tiver uma renda líquida de R\$ 3 mil, vai gastar 10% da sua renda para contratar um seguro de saúde. Poucas famílias têm uma renda líquida mensal de R\$ 3 mil, o que significa uma renda bruta de quase R\$ 4 mil. Isto é classe média, de média para cima, US\$ 3,5 mil de renda por mês é muito! Para fazer o seguro do seu automóvel, você vai gastar R\$ 2 mil por ano, mais ou menos US\$ 150 a US\$ 200 por mês. Então, falando em seguro de pessoa física, [o mercado] vai acompanhando a classe média. Qualquer fortalecimento da classe média gera como consequência inevitável uma expansão na receita do seguro.

Por outro lado, já tivemos oportunidade de conversar sobre isso, abrindo-se perspectivas para as pequenas, médias e grandes empresas concederem mais benefícios aos seus funcionários, isso também vai se refletir positivamente no mercado segurador. Então, eu vejo a situação com esses olhos. Acho que, realmente, vai haver um crescimento

extremamente significativo, única razão pela qual as estrangeiras têm motivos para entrar aqui. Ninguém vem ajudar o coitadinho do Brasil a crescer e aumentar o seu nível de renda. Estamos em um regime capitalista.

A. L. - Agora vamos a um balanço do século. Em 1895, encontramos uma primeira medida do governo republicano para tentar regulamentar a presença das estrangeiras no Brasil. Somente em 1930, ele começa efetivamente a controlar a ação das estrangeiras, que monopolizavam o mercado, levavam todas as reservas para fora. Passa-se um século, ao longo qual o governo Vargas nacionaliza no setor, cria grandes empresas seguradoras, até haver o retorno das estrangeiras. Haveria uma perspectiva nessa sua visão? Quer dizer, as estrangeiras vão chegar, estão se associando, vão estar presentes no mercado, vão torná-lo mais competitivo. Mas será que também voltaremos àquele problema de um século atrás, de as empresas estrangeiras dominarem o mercado?

J. R. - Não vejo isso, não. Sinceramente, não vejo. Tem muita coisa pela frente. Em primeiro lugar, o mercado brasileiro, hoje, é bem menos artesanal do que era na década 30.

A. L. - E o Estado também, menos artesanal.

J. R. - E o Estado mais bem preparado, o nível de globalização, maior. Nós estamos em maior contato com o Mercosul. Na Argentina, existe uma companhia do Banco Bradesco, o Banco Itaú tem 20 e tantas agências, e o Banco do Brasil, daqui a pouco, vai abrir agência lá. A Sul América já tem uma seguradora na Argentina há 200 anos, no Chile, no Uruguai, não sei mais aonde! Então, o nosso compromisso com o Mercosul deve também, digamos assim, acentuar a internacionalização do mercado de seguros e, nesse caso, muito mais de nós para lá do que de lá para cá. Há muito poucos investimentos da Argentina e do Uruguai para entrar no Brasil.

Por outro lado, estão se promovendo associações, a maioria minoritárias, entre nacionais e estrangeiras. E estão aí muito firmes, obrigado, como a Sul América, que faz associação com a Aetna e uma terceira companhia, e não perde a sua identidade.

A. L. - Não vê uma desnacionalização.

J. R. - E vejo o mesmo na indústria. Nós vivemos em um país razoavelmente industrializado. Você acha que a Hering, Ládos Têxteis [?] teme a entrada das estrangeiras?

Não sei. Eu sou a pior figura para você perguntar isso, acho melhor perguntar ao nosso Roberto Campos. Com a venda da Vale do Rio Doce, não se está perdendo reservas de níquel, ferro, manganês, para os Estados Unidos e a Europa., mas gerando emprego no Brasil. E se está acelerando a exploração de uma coisa que, daqui a pouco, estará tecnologicamente obsoleta; vamos dormir abraçadinhos com não sei quantos bilhões de toneladas de minério de ferro, porque alguém descobriu – não é o caso, mas, no limite da especulação... – um substituto para o aço. Eu acho que, se está gerando emprego, tem mais é que gerar emprego. Partir para o setor terciário, você entende?

Eu acho que o mercado segurador é o menos relevante. Amanhã, se a Aetna fizer um bom seguro do seu automóvel, obrigado! Problema da Bradesco, que vai ter que acompanhar a evolução da época e oferecer um produto que seja tão bom ou melhor do que o da Aetna. Nós achamos que podemos fazer isso. Essa questão estrangeiro *versus* nacional, eu acho que ela mudou a forma...

A. L. - Eu mencionei isso, porque o senhor mesmo falou que o mercado era basicamente nacional. As estrangeiras eram uma pequena fatia do mercado.

J. R. - Eu sei. Mas quando eu elogio o papel do IRB é porque percebo a importância dele nas décadas de 50, 60 e até 70, que foi criar a base do mercado nacional do seguro, para que nós não fôssemos só estrangeiras, como éramos antes. Na história do mercado de seguros, antes do IRB, era meia dúzia de companhias estrangeiras aqui. Você já deve ter visto isso melhor do que eu. Não havia nenhuma personalidade nacional ligada ao mercado segurador. Se isso é importante ou não, é uma outra questão, mas o fato é que o IRB entra...

A. L. - Eu coloco essa questão, porque está mudando...

[FINAL DA FITA 3-A]

A. L. - Esse fecho é interessante.

J. R. - Se você me pergunta: “Está concentrado ainda?” Eu respondo que está ainda concentrado. Se pegarmos as cinco ou seis maiores, elas dominam 60%, ou talvez mais, do mercado segurador brasileiro. “Bom, isso é imutável?” – você faz outra pergunta. “Vai ficar assim no futuro próximo?” Eu acho que não. E não porque as estrangeiras que entram desconcentrem o mercado, mas porque... não vem botequim para cá, vem peso pesado. Para atravessar o oceano Atlântico, vir lá de cima aqui para baixo, é gente pesada. Então, esse pessoal recompõe o elenco das líderes e, mais do que isso, impõe às líderes um novo comportamento, não tão mais descansado ou deitado em berço esplêndido do oligopólio.

Estamos aqui em assembléia geral permanente: “O que a Aetna veio fazer? O que a Liberty, a ITT vêm fazer?” Estamos preocupados com isso. Tem gente indo para Tóquio, para os Estados Unidos... Por que eu tenho que fazer isso? Porque, se não fizer, daqui a dois anos estarei perdendo posição no mercado de automóvel, no mercado de saúde, de vida, no mercado disso e daquilo. Eu não vou morrer abraçadinho com essa inércia. Acho que, no lado positivo, descolocando a questão nacionalismo *versus* internacionalização, isso é, na minha opinião, uma não-questão do seu ponto de vista, como consumidora, portanto. É do interesse público, amanhã, uma convivência entre a Bradesco a Aetna, a Liberty, a Real Seguros e a ITT.

Quando se ia comprar um automóvel... O Collor tinha razão: aquela carroçada toda! Hoje, o pessoal está melhorando. Tínhamos a Ford, a Volkswagen etc., mas quando a Renault, a Peugeot, a Mercedes, a Citroën, não sei mais o quê começaram a entrar, a coisa melhorou para o seu ponto de vista, além de gerar emprego, mais isso e mais aquilo. E a questão nem é essa, são todas multinacionais, mas vamos admitir multinacionais estabelecidas com a porteira fechada. Então, eu acho que, hoje, no mercado de seguros, a questão estrangeiro *versus* nacional se coloca com muito menos relevância.

A. L. - Quer dizer, na sua perspectiva, vai haver, sim, uma transformação, ou está havendo.

J. R. - Não vai haver transformação. Vai mudar o padrão do processo competitivo. Hoje, se eu quiser, chamo a Sul América, a Itaú e a antiga Bamerindus para almoçar aqui na

companhia, e há o perigo de, depois de amanhã, você ter um impacto no mercado de automóveis, não é verdade? Como podem fazer as Casas da Banha, as Casas Sendas e não sei mais o quê. Amanhã, entra a Wall Mart, mais isso ou mais aquilo.

Eu sou a pior pessoa para você perguntar sobre esse negócio, porque acho que tem que abrir, mesmo, tem que escancarar. Porque eu me preocupo, como executivo do Bradesco. Eu e todos os meus colegas estamos dedicando um terço do nosso tempo, hoje, para nos reposicionarmos no processo competitivo, em face da entrada do capital estrangeiro no mercado segurador brasileiro. Eu acho que isso é bom. Cria na sociedade brasileira...

A. L. - ... O consumidor.

J. R. - O consumidor. O seguro é um papel. O que nós vendemos? Vendo um papel. Você paga uma quantia para levar o papel para casa.

A. L. - Mas, em um depoimento para a história, temos que levar em conta o que foi, o que é e o que será. Nesse sentido, efetivamente, o senhor está no meio de um turbilhão de mudanças.

J. R. - E não as estou temendo, como consumidor e como brasileiro.

A. L. - Nem como empresário?

J. R. - Não. Como empresário, tenho que me posicionar. Tenho que ter consciência de que está ocorrendo – número um –, e não estou alienado a esse processo. E quais são as implicações práticas dessa entrada, em nível comercial, em nível institucional, já que não posso lutar contra ela? É aquela história que eu falei em um determinado momento: o monopólio é ótimo, desde que seja meu. Quando não é meu, a coisa é preocupante. O oligopólio é o *second best*: eu chamo três ou quatro caras para sentarem comigo em volta de uma mesa. E foi mais ou menos isso que preponderou. Agora estamos na terceira situação, que é a abertura, mesmo. Não há como sentar em uma mesa, sobretudo quando os grandes começam a crescer. Vai-se ter que brigar com os caras. Enquanto executivo, eu acho que é nossa obrigação...

Hoje de manhã, por coincidência, eu fiz uma reunião com as co-seguradoras, na qual um dos temas era essa questão. Nós vamos ter que nos reposicionar. Não dá para ficar descansando em berço esplêndido, porque a Bradesco tem 14% do mercado segurador. Mas esse é um problema seu, diria a senhora, de executivo da Bradesco. A senhora está pouco interessada se eu tenho 14, se vou ter 12 ou 17% do mercado. A senhora quer saber se o seu seguro de automóvel vai ser pago pontualmente, se o seu seguro saúde é mais barato e cobre mais coisas, o que vai acontecer se a sua casa pegar fogo, se o contrato está desequilibrado ou não, se vai receber a sua indenização, em quanto tempo, se há um *telemarketing* para ajudá-la a fazer por telefone e não ter que ir até a seguradora, ou corretora... Esse é o seu interesse enquanto consumidora.

Com a empresa, é a mesma coisa. Ela está pensando em ter um custo barato de seguro dos seus empregados, para melhorar a política de recursos humanos, a sua posição competitiva no mercado de mão-de-obra, é isso que se quer como empresário. Eu, mercado segurador, se sou estrangeiro ou se sou nacional, não é uma questão de primeira plano no seu ponto de vista. Então, eu acho, como cidadão, como consumidor, que esse negócio é bom. Abre o mercado... Os nossos acionistas decidiram mandar diretores para o Japão, para ver o que o japonês está fazendo na área de seguro de vida.

“O Japão é muito bom em seguro de vida?” “É.” “Então, vamos lá estudar o seguro de vida do Japão.”

A. L. - E o resseguro?

J. R. - Também é bom. Primeiro, não tem resseguradora nacional. A única resseguradora nacional era estatal, monopolista. Se esse negócio acaba... O que é o ressegurador? É o segurador em cima do risco. Eu faço o seu seguro, mas, como o seu seguro é muito grande, eu não agüento assumir esse risco e faço um co-seguro com os meus coleguinhas. Como eu e os meus coleguinhas também não podemos assumir, temos que pegar o risco Brasil – em termos leigos – e colocar em algum lugar. Um lugar chamado resseguradora. Até ontem, colocávamos no IRB. O IRB assumia o que podia, em face da sua capacidade de aceitação, e com isso retrocedia ao mercado local, voltava ao mercado local. Já encheu os copinhos do mercado local, e ainda faltava risco para ser assumido; então, jogava isso no exterior. Só quem tinha o monopólio de fazer isso, além de receber localmente, de colocar esse seguro no exterior, era o próprio IRB. Não se podia pegar um avião, ir ao ressegurador e colocar o excedente que não podia ser aceito pelo IRB e pelos demais seguradores. Isso vai acabar. Então, está tudo bem para mim. Ressegurador é um nome pomposo de segurador de segunda linha. Não vejo, também, grandes problemas.

A. L. - O IRB tem capacidade para ser um ressegurador nacional privado?

J. R. - Acho que tem. Honestamente, acho que tem. Quer dizer, vai ter que se flexibilizar, é aquela história, vai ter que montar quadros técnicos, vai ter que oxigenar as suas práticas, vai ter que saber conviver com o competidor, senão vai morrer. Eu não desejo a morte do IRB. Acho que ele pode perfeitamente continuar no mercado, mas vai ter que tomar um banho de loja, para usar uma expressão comum.

A. L. - Está certo. Acho que estamos chegando ao fim. Se o senhor quiser colocar mais alguma...

J. R. - Não. Eu só quero agradecer a paciência que vocês tiveram de me ouvir, porque eu tinha muita coisa para falar. [risos] Espero que tenha sido útil a vocês.

A. L. - Muito útil. Nós agradecemos imensamente, em nome da Fundação Getulio Vargas, a sua dedicação a essa entrevista, porque sabemos que o tempo de um executivo vale ouro.

J. R. - Eu não estava muito ligado ao fato de ser da fundação. Tenho grande admiração pela fundação e, particularmente, pelo trabalho de vocês. Eu tinha um grande amigo que perdi, fiquei muito triste com isso. Foi o Simonsen. Durante anos e anos a fio nós jogamos pôquer em Teresópolis, e a fundação era o grande negócio da vida dele. Era um cara genial, tinha dezenas de empresas, era membro do Conselho de Administração do Citibank, de mais isso e de mais aquilo, mas nunca prestou atenção a nenhum lugar do mundo que não fosse a fundação. O que ele mais gostava, efetivamente, era o quadro-negro da EPGE. Por isso, tenho muito respeito à Fundação Getulio Vargas como um todo. Quando eu vi que vocês eram da fundação, senti que podíamos conversar.

A. L. - Muito obrigada.

T. M. - Muito obrigada.

[FINAL DO DEPOIMENTO]