

**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 fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

GARFINKEL, Jayme Brasil . Jayme Brasil Garfinkel (depoimento, 2006). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (1h 50min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (FUNENSEG). É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Jayme Brasil Garfinkel
(depoimento, 2006)**

Rio de Janeiro

2019

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: Temática

Entrevistador(es): Christiane Jalles de Paula; Fernando Lattman Weltman;

Levantamento de dados: Christiane Jalles de Paula; Fernando Lattman-Weltman;

Pesquisa e elaboração do roteiro: Christiane Jalles de Paula;

Técnico de gravação: Marco Dreer Buarque;

Local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil;

Data: 22/11/2006 a 22/11/2006

Duração: 1h 50min

Arquivo digital - áudio: 1; Arquivo digital - vídeo: 2; MiniDV: 2;

Entrevista realizada no contexto do projeto "Funenseg - 35 anos", na vigência com o contrato entre o CPDOC/FGV e a Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg), entre julho de 2006 e fevereiro de 2007. O projeto visa à realização e tratamento de cerca de 40 (quarenta) horas de entrevistas de caráter histórico e documental sobre a história da Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg). A escolha do entrevistado se justificou por ser considerado um ator fundamental para o resgate da história do seguro no Brasil.

Temas: Companhias de seguro; Inflação; Instituto de Resseguros do Brasil; Planos econômicos; Seguros; Sindicatos de trabalhadores;

Sumário

Entrevista: 22.11.2006 Origem familiar; primeiros estudos, graduação em Engenharia Civil (1970) e pós-graduação em Administração na Fundação Getulio Vargas (1975); a entrada no ramo de seguro e a resistência do pai (Abraão Garfinkel) à sua escolha; história dos seus antepassados e imigração dos avós da Ucrânia para o Brasil (1921), breve comentário sobre a estatização do seguro de acidente de trabalho (Lei nº. 5.316/1967) e a consequência para o mercado; empresas que trabalhou: Companhia de Seguros do Comércio e Indústria (1971); a compra da Boavista pela Atlântica (1970); compra pelo pai da Porto Seguro (1972); a década de 1970 e o mercado de seguros: o Decreto-Lei nº73 (1966); o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB, hoje IRB Re); fusão da Porto Seguro com outras companhias; a Porto Seguro e o ramo de seguro de automóveis; serviços pioneiros implantados pela Porto Seguro: oficinas para vistoria; fotografia dos carros; fraude no ramo de seguro automotivo; crescimento da Porto Seguro entre 1972 e 1985; obstáculos enfrentados nesse período: com o Sindicato dos metalúrgicos de São Paulo, o alto custo das oficinas; a construção da identidade da Porto Seguro com o seguro de automóveis; crise e novos produtos (Pós-1986): break light, block tape, frota própria de guinchos - assistência 24 horas; o mercado de seguros e os planos econômicos (Plano Cruzado, Plano Collor, Plano Real); a gestão do superintendente João Régis Ricardo dos Santos (1985-1990); o impacto da inflação; morte do pai e assunção da mãe à presidência da Porto, divergências familiares pelo controle acionário da companhia, escolhido vice-presidente; projetos de reestruturação da Porto Seguro: "Visão 2005" e "Visão 2012"; abertura do capital da Porto Seguro (2004), DPVAT; crise na Porto Seguro com a proibição em operar DPVAT; consolidação da Porto Seguro: divisão dos lucros com os funcionários (1987); participação e o processo de escolha para atuar no Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP/1987-1991); divergências seguradoras de banco/independentes; o debate sobre correção monetária das reservas; vínculo da Porto Seguro com os corretores; o caso da denúncia de fraudes das seguradoras aos corretores (2005): a confiança dos corretores, a imagem negativa da mídia; o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC); a Ouvidoria; perspectivas de crescimento da Porto Seguro; novos caminhos da Porto Seguro, responsabilidade social, exemplo, o projeto educacional Crescer Sempre; perspectivas do mercado; privatização do IRB; quebra do monopólio do IRB; formação do profissional do seguro; atuação na presidência do Sindicato das Empresas de Seguros e Capitalização do Estado de São Paulo (1989 - 1990).

1ª Entrevista: 22.11.2006

C.J. – Dr. Jaime, vamos começar pelos seus dados básicos. Assim, nos diga o seu nome completo, data e local de nascimento, quem são os seus pais.

J.G. – Então, me chamo Jaime Brasil Garfinkel. Nasci em São Paulo, em 1º de novembro de 1946. Meus pais são Abraão Garfinkel e Rosa Garfinkel.

F.W. – E qual era a profissão deles?

J.G. – O meu pai era segurador. Ele começou na Generalli Seguros – daí vem a nossa origem neste ramo – em 1936, como inspetor de risco.

F.W. – Certo.

C.J. – Onde o senhor fez os seus primeiros estudos?

J.G. – Eu comecei no Colégio Batista Brasileiro, que existe aqui no Rio também, não é? Eu estudei ali até o final do ginásio; depois, no Mackenzie, outra escola perto de casa. Em seguida, eu fiz Engenharia na Escola Politécnica da USP e, depois de formado em Engenharia Civil, entrei na Fundação Getulio Vargas, onde fiz o Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG), em São Paulo.

F.W. – O senhor estava comentando que, na verdade, embora o seu pai seja do ramo do seguro, ele não queria que o senhor trabalhasse nisso.

J.G. – É.

F.W. – Conta essa história para a gente.

J.G. – Então, foi...

F.W. – Porque, desse modo, já se começa a falar do mercado de seguros...

J.G. – É. O meu pai fez carreira... Eu tenho que falar dele, não é? Eu acho que a minha carreira... Eu sou uma continuidade total dele. Ele começou e seu sonho era... Aliás, vou voltar um pouco mais atrás. Todo imigrante que vinha da Rússia, judeu da Rússia, como o meu avô, o Jaime Garfinkel número um (eu sou o número dois) – e esse Jaime Garfinkel está enterrado aqui no Rio, porque eles vieram para cá, primeiro – todos recebiam um pacote de roupa para ir vender, não é? E saíam vendendo, não sei que idioma falando para vender roupa! E o meu pai, então, foi uma coisa estranha, um garoto judeu ir trabalhar em seguros, no ramo financeiro... Era uma coisa estranha. E meu pai se encantou por aquilo, sabe? Então, como um modesto inspetor de risco, começou a fazer carreira e acabou sendo, posteriormente, gerente e diretor de uma companhia – a Boavista de Seguros – sediada aqui no Rio. Na década de 60, ele já era diretor da Boavista em São Paulo... E as seguradoras sofriam muito. Houve o problema da estatização

do Acidente de Trabalho,¹ não havia a cobrança bancária... Eu me lembro das histórias que ele contava: de ter que fazer o acerto de contas com os corretores, porque você esperava ter sinistro para depois acertar a conta. O corretor recebia todo o dinheiro e precisava acertar as contas, ou no final do ano, não é? As seguradoras eram muito fracas e desestruturadas. Então, quando eu disse que não estava gostando de ficar em engenharia... Até teve uma história, porque eu fui fazer estágio na Mercedes-Benz... A firma na qual eu trabalhava, na ocasião, era a construtora que fazia os galpões da Mercedes-Benz. Você ficava no meio da lama o dia inteiro, com bota de borracha. Um dia, eu pisei num prego, e aí foi um problema para tirar o prego da bota, e do pé, não é? Daí, eu tive que tomar injeção antitetânica, um negócio horroroso! Eu não tinha nenhuma vontade daquilo. E aí tentei entrar na Price Waterhouse – cheguei a fazer um concurso para entrar na Price – ou numa companhia de seguros. Quando eu entrei, finalmente, na companhia de seguros e fui contar para o meu pai, ele falou: “Mas que besteira você entrar nesse ramo!” Porque ele estava muito... Ele achava que era um ramo totalmente sem futuro.

F.W. – Isso se passou nos anos 60?

J.G. – Isso foi em 1971.

F.W. – Em 71.

J.G. – Sim, 71. Mas eu queria andar... sabe... O meu sonho era andar de gravata, largar aquela história de bota e tal, e fui trabalhar na Induseg, a Companhia de Seguros do Comércio e Indústria, do Banco Comércio e Indústria de São Paulo S/A (COMIND). Era uma pequena companhia (da qual se originou a Porto Seguro). E aí, neste ano... O meu pai também já estava um pouco insatisfeito, porque a Boavista tinha sido comprada pela Atlântica, tornando-se Atlântica-Boavista², e o meu pai se sentiu assim, meio... Ele dizia assim: “Eu me senti vendido como móveis e utensílios da companhia.” E, isso, se sentindo o homem mais importante da companhia, porque São Paulo era a sua sucursal mais forte e ele a dirigia! Daí, não bastando esta situação, o Bradesco³ acabou comprando tudo, não é? Então, ele se sentiu muito distante. Nesta altura, eu ainda era solteiro e, com minha mãe, estávamos os três à mesa de refeições – que, até hoje, fica na copa – e ele disse: “Por que a gente não tem uma companhia nossa, pequena? Ninguém quer saber de fazer seguro de automóvel... Eu vou fazer seguro de automóvel”. E aí surgiu o sonho. No final, ele acabou tomando coragem um dia – ele tinha 56 anos, na ocasião – e comprou o controle da Porto Seguro, que era uma pequena companhia, na época.

F.W. – Certo. Só uma curiosidade: em que ano o seu avô chegou ao Brasil?

J.G. – Em 1921.

¹ O entrevistado faz referência à Lei nº. 5.316, de 14 de setembro de 1967, que estatizou o Seguro sobre Acidente de Trabalho.

² Em 1970, a Boavista foi vendida à Atlântica e a companhia passou a denominar-se Atlântica-Boavista.

³ A Bradesco Seguros e Previdência surgiu no mercado em 1972, quando o Banco Bradesco associou-se ao Grupo Atlântica-Boavista. Em 1983, o Banco Bradesco adquiriu o controle acionário da seguradora - que passou a denominar-se Bradesco Seguros e Previdência S.A.

F.W. – É, na mesma época que os meus.

J.G. – É? Da Ucrânia.

F.W. – Da Ucrânia também?

J.G. – Também? O teu também?

F.W. – Também. É possível que a gente tenha parentesco.

J.G. – É?

F.W. – Sim, porque a minha avó chamava-se Kaliman, Sara Kaliman. Na verdade, eu já não sei mais se era o nome de solteira ou do primeiro marido – porque ela teve três maridos – mas ela tinha Garfinkel na família.

J.G. – Tinha também?

F.W. – Tinha.

J.G. – Há poucos Garfinkel no Brasil. A maior parte dos irmãos do meu avô... Não, a maior parte não, todos os irmãos do meu avô foram para os Estados Unidos. E meu avô, em 1919, também foi para os Estados Unidos. Porque aí, com o contexto da revolução comunista... Ele era empresário, tinha algumas carruagens... Ele carregava água; era proprietário de carruagens que transportavam água. Mas ele foi para o Estados Unidos, chegou na Ellis Island – e eu acho que os irmãos dele também estavam lá, sem documentos – e não puderam pô-lo para dentro; ele foi, então, devolvido para a Rússia. Daí, ele veio [para o Brasil], porque a minha avó tinha uma irmã que tinha vindo para cá. Aí eles vieram para o Brasil, e vieram primeiro para o Rio.

F.W. – Isso é só um parêntese.

J.G. – É, uma história... Não é do seguro...

F.W. – Curiosidade do entrevistador. Vamos voltar então para... Mas então, quando o senhor começou a trabalhar no setor de seguros?

J.G. – Me chame de você. Somos quase parentes! [risos]

F.W. – Então, quando você começou a trabalhar no setor de seguros, na realidade, o momento não era bom. E logo em seguida houve uma mudança...

J.G. – É, na década de 70, isso já tinha sido desenhado. Eu estava falando com o Cláudio⁴, agora, que a partir do Decreto-Lei 73,⁵ que é de 1966, foi criada a base do que iria ser a década de 70: o fortalecimento das empresas de seguros.

⁴ Refere-se ao Cláudio Contador.

⁵ O Decreto Lei nº73, de 21 de novembro de 1966, regulamentou as operações de seguros e resseguros.

F.W. – Certo.

J.G. – Nós não sabíamos bem disso. O meu pai não tinha... não é? Se você está vivendo a história, você não sabe o que vai acontecer. Eu vi depois que a nossa sorte foi decidir... [foi] ele ter a coragem de comprar uma companhia. Ele arriscou tudo que tinha, aos 56 anos. Isso que é a grande aventura. E depois, comprar numa época em que tudo ia a favor das seguradoras...

F.W. – Claro. É a onda de crescimento econômico também!

J.G. – É, o crescimento econômico, o estímulo à capitalização das seguradoras. E aí foi...

C.J. – E de mudanças no mercado, por intervenção profunda do governo brasileiro no mercado segurador, não é? O fortalecimento do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB, hoje IRB Re)... Começa o fortalecimento de todas as instituições, para...

J.G. – É, de fato, foi bem construído esse arcabouço, que gerou um mercado sólido, não é? Por exemplo, a Porto Seguro, antes de ter sido comprada por ele, era formada por quatro companhias.⁶ Havia ocorrido um estímulo às fusões das empresas. Havia incentivo fiscal para que as empresas se fundissem. Porque existiam, sei lá, umas trezentas... Era um número imenso de seguradoras. Então, houve um estímulo a fusões e à capitalização das empresas. Isso é anterior à minha entrada no mercado. Então, nessa época, a Porto Seguro, formada por quatro, virou uma só. A Boavista também era composta por várias seguradoras que foram fundidas.

F.W. – E como surgiu a idéia, então, de investir na área do seguro de automóvel? Você estava falando da reunião de...

J.G. – Na realidade, já no tempo do meu pai no Boavista, como tinha havido a estatização da carteira de acidente do trabalho... A carteira forte e as seguradoras fortes eram as que tinham acidente de trabalho. Então, você tinha a Sul América, a Boavista, a Atlântica, a Internacional. Eram as companhias fortes, porque tinham a carteira, e outras. Aí, quando houve a estatização⁷ – feita pelo Jarbas Passarinho⁸, em 66, acho eu – os corretores tiveram que correr para outros segmentos. E, nessa ocasião, também estava ocorrendo o progresso da indústria de automóvel, automobilística. Então, foi uma coisa natural que o mercado de seguros de automóveis crescesse. Só que cresceu realmente e, naquela época, as seguradoras tinham um enorme preconceito com relação ao seguro de automóvel...

F.W. – É mesmo?

⁶ Em 1945, foi inaugurada a Porto Seguro Companhia de Seguros Gerais. Na década de 1960, o Grupo Segurador Porto Seguro era formado pelas companhias Central, Rochedo, Renascença e Porto Seguro. No entanto, no final desta mesma década, a Porto Seguro vendeu o controle acionário da Renascença (1967) e da Companhia Central (1970). Em 1971, a Companhia Rochedo foi incorporada à Porto Seguro, transformando-se num único empreendimento.

⁷ Nesta passagem, o entrevistado equivocou-se ao mencionar o ano da referida estatização, pois a Lei nº. 5.316 é, na realidade, de 14 de setembro de 1967.

⁸ Jarbas Passarinho ocupou o cargo de Ministro do Trabalho e da Previdência Social, durante governo do presidente Artur da Costa e Silva (1967-1969).

J.G. – Então, tem uma história que, um dia... Eu... Na Induseg, nós não aceitávamos o seguro de automóvel. Você só aceitava, assim, excepcionalmente. Só queriam seguro de incêndio... Dizia-se assim: ramos nobres. “Nós só fazemos ramos nobres.”

F.W. – Por que o preconceito?

J.G. – Eram acidentes pessoais, vida, incêndio, lucros cessantes, não é? E automóvel...

F.W. – Por que o preconceito contra automóvel?

J.G. – Porque dava prejuízo. E, naquela ocasião – como também na Boavista – eles eram, melhor dizendo, uma companhia de massa ligada a corretores. Estes últimos, por sua vez, já estavam começando a vender seguro de automóvel. Na Boavista, meu pai tinha uma ligação com uma oficina. Eles tinham criado uma oficina centralizadora de atendimento.

F.W. – Para fazer vistorias...

J.G. – Dessa oficina centralizadora de atendimentos, surgiu a idéia de fazer uma concessionária de veículos – General Motors (GM) – porque ia ser lançado o Opala, em 1969. E meu pai entrou de sócio nessa concessionária. Ele já tinha, então, um pé no mercado automobilístico, mas pelo fato de ter uma concessionária e da Boavista ter uma participação nesta... Aliás, ela também tinha participação nessa concessionária. E aí, foi que a gente se disse: “Poxa, por que...?” E sempre gostamos de automóvel. O meu pai, aliás, todo dinheiro que ele tinha, ele usava para comprar carro novo. [risos] Ele não tinha nada, mas tinha um carro zero quilômetro. Tem uma história até que a mulher do Roberto Boavista... O Roberto Boavista andava com um fusca, não é? E meu pai tinha um Impala. E eles vinham lá em casa e tal. E a mulher do Roberto Boavista falou para ele – ela era uma carioca lindíssima: “Olha, você vê se te enxerga! O teu diretor tem um carro melhor do que o teu!” [risos]. O meu pai sempre tinha um carro bonito. Daí, tendo gosto por automóvel e já estando com a concessão... Não. Eu me esqueci de outra coisa. Um dia, um corretor de seguros de São Paulo veio visitar o local onde eu trabalhava e comentou, na frente do meu chefe, que queria mais comissão, uma comissão adicional sobre seguros de automóvel. O meu chefe olhou com horror. “Como?! Nem sequer queremos seguro de automóvel e você ainda quer comissão a mais?!” Aí o cara fez uma coisa bastante antiética. Ele falou: “Não, o pai dele me paga.” Porque o meu pai era da outra companhia (a Boavista). E eu... O meu pai jamais tinha dito isso. Nós tínhamos uma relação muito ortodoxa. Ele não me contava nada do trabalho dele. E eu cheguei em casa... Eu nem sabia que existia esse negócio de pagar comissão a mais. Chamava *rappel*. Na ocasião, meu pai me disse: “Imagina, de jeito nenhum!” E ele pagava! [risos]. Eu fiquei sabendo quando a gente foi junto para a Porto Seguro. Então, no mercado, ele tinha um grande relacionamento com os corretores... Era a maior companhia... Já era a maior sucursal da Boavista e a maior produção do estado de São Paulo, e era ele que controlava. Então, quando ele viu que a companhia, enfim, que os colegas dele tinham sumido... E ele gostava muito do Roberto Boavista. Era uma pessoa que ele adorava. Se o Roberto não tivesse vendido a companhia, ele jamais teria saído. E aí ele, estimulado por nós, pediu as contas lá na Boavista – já então Bradesco – e recebeu uma indenização que deu de entrada. Ele saiu um dia da Boavista, deu o valor referente à entrada para um cidadão chamado Quirino Ferreira Neto – que era o controlador da Porto Seguro – e

comprou 70% da companhia, com 200 mil cruzeiros – eu não sei qual era a moeda na época – em 1972, em maio de 72.⁹ Esse foi o dinheiro que a gente... que ele investiu na empresa.

F.W. – Para comprar 70%?

J.G. – O resto, ele pagou com o seu próprio trabalho.

C.J. – Os outros 30% ficaram na mão de quem?

J.G. – Desse Quirino.

C.J. – Desse Quirino, mesmo?

J.G. – Ele ficou com 30%... para ficar na empresa. E depois eu comprei esses 30%, oito anos depois. Aí, o meu pai faleceu e...

F.W. – Vamos voltar um pouco. Você mencionou que vocês tinham, então, esse relacionamento com uma oficina. Isso era uma variável importante, do ponto de vista do mercado de seguros?

J.G. – Na época, era um diferencial importante. Nós não percebíamos que era um diferencial mercadológico, mas era. E também significava um diferencial de custos. Porque, na época, os sinistros eram só de colisão, e você não tinha a franquía obrigatória. Então, qualquer economia que você fizesse em consertos... Nós forçávamos para que viesse tudo para a nossa oficina. Então nós chegamos...

F.W. – Para a oficina, claro! O carro tinha que ser vistoriado na oficina.

J.G. – Exatamente. Então nós desenvolvemos uma expertise nisso. Por exemplo, nós fomos a primeira companhia a exigir fotografia nas vistorias. Você imagina que as... Primeiro, eram os corretores que faziam a vistoria prévia. Foi uma luta para tirar da mão dos corretores...

F.W. – E botar na mão de técnicos.

J.G. – Imagina! O corretor, que é o vendedor, fazer a vistoria do carro! Era... E depois, fazer fotografias. A gente descobriu, muito tempo depois, que ninguém tirava fotografia. E eu achava um absurdo.

F.W. – Era fácil de fraudar, então.

J.G. – Exatamente. Ou tirar o decalque dos chassis, também não se fazia... Era uma coisa totalmente na confiança. Porque a carteira estava se desenvolvendo também, não é? Não havia ainda...

F.W. – E não havia roubo de carro, não é?

⁹ Em 1972, a moeda corrente era, realmente, o Cruzeiro, que esteve vigente no país em três períodos distintos: 1942 a 1967, 1970 a 1986 e, por último, de 1990 a 1993.

J.G. – Não havia muito roubo de... Muito pouco roubo de carro.

F.W. – Muito pouco roubo.

J.G. – Então, nós desenvolvemos as oficinas. E a idéia de uma revenda surgiu porque, numa certa fase, o melhor negócio era a revenda, não era a seguradora, certo?

F.W. – Certo. Então isso foi um fator que alavancou, digamos assim, a participação de vocês nesse mercado.

J.G. – Do seguro de automóvel. E também, por causa disso, nós desenvolvemos mais oficinas depois. De 72 até 85, eu acho... a gente foi desenvolvendo e chegamos a ter... Eu tenho certeza que nós fomos a maior funilaria do mundo [risos]. Porque a gente... A última oficina que a gente construiu, nós chegamos a fazer... Compramos a área da Antártica, de 14 mil metros quadrados, e fizemos uma oficina de 5 mil metros quadrados de área, para soltar 800 carros por mês, de funilaria. Sabe o que são 800 carros? É uma fábrica de automóveis! Nós nunca chegamos a 800 – chegamos a 500 – e foi um grande buraco, um furo n'água total! [risos] Porque nós concentramos muita... Isso foi em 85, ou em oitenta e poucos. Não, já mais para frente, em 90. Nós ficamos com um número enorme de metalúrgicos lá. Então, o sindicato ficava na nossa porta, e era um inferno! O Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo é infernal. E nas outras oficinas, as pequenas, as tais “boca de porco”, eles nem apareciam... Então, nós tínhamos um custo trabalhista enorme, tínhamos que dar leite e bolacha para os caras, descanso... Resultado: nos custava 30% mais caro consertar na nossa oficina do que consertar fora.

F.W. – Só por causa da ação do sindicato?

J.G. – Por causa dos custos daquele negócio imenso. A gente, então, acabou parando. Hoje, aquele lugar é o nosso depósito de “salvados”. É um prédio lindo e inútil!

F.W. – Nossa Senhora!

J.G. – Bom, protege os carros.

C.J. – Mas Dr. Jaime, nesse início da Porto Seguro na mão da família, a carteira de automóveis está se iniciando. Mas ela não foi a única. Ou foi?

J.G. – Não.

C.J. – Vocês tinham outras carteiras? Quais eram as outras?

J.G. – Tínhamos as outras carteiras também. O diferencial se dava na relação com os corretores de seguros que estavam aprendendo e se aprimorando na venda de seguro de automóvel, um terreno em que as outras seguradoras tinham restrições. Elas, por exemplo, exigiam uma coisa que se chamava “mix de carteira”. Então a exigência era assim: “Eu só aceito, num total de 100 reais... cruzeiros da época... de prêmio que você me mandar, que no máximo 30 sejam

automóvel.” Já nós não, até porque éramos muito fracos, uma pequena companhia e queríamos desenvolver um relacionamento com os corretores. Nós aceitávamos sem limites. Resultado: nos tornamos uma empresa fortemente...

C.J. – Identificada...

J.G. – Nós chegamos a ter 85% da carteira em automóvel, e em São Paulo capital. Então, foi uma concentração muito boa. E, na época, não parecia tão bom. É gozado, porque dizem... Você vê na GV¹⁰, aqui, em um estudo de caso: “Os caras foram geniais!” Não foi isso! Aconteceu. Nós éramos oriundos de uma equipe que era sucursal de uma seguradora. Então, essa equipe comprou uma seguradora local, e se concentrou ali a produção. O relacionamento era com os corretores de São Paulo capital, em automóvel. E aí fomos desenvolvendo... Foi assim a coisa... Bom, já que nós não podíamos mexer no preço... Porque o preço, era uma tarifa mínima que era a máxima. Todas as companhias usavam a mesma tarifa até o Plano Cruzado, em 86. Então, o que aconteceu? Nós começamos a desenvolver jeitos. “Bom, já que eu não posso mexer no preço, eu vou tentar diminuir no sinistro.” Oficinas próprias; compramos revendas, para ter entrega de peças próprias; começamos a pensar maneiras de reduzir as colisões. Então, surgiu a idéia... Ouvimos falar que havia a terceira luz de freio, que estava sendo lançada nos Estados Unidos, aquela luz elevada, o *break light*. Aí nós trouxemos a idéia. Foi um corretor que trouxe essa idéia. Aí nós começamos a instalar nos segurados, pensando: “Bom, se abaixar o número de frequência de sinistros de traseira, vai abaixar o nosso sinistro”. Tudo isso para ver se a gente conseguia se virar. Porque a carteira de automóvel era problemática. Você tinha o preço muito insuficiente. E aí nós acabamos acertando na... Atiramos no que vimos e acertamos no que não vimos. Porque quando a gente fez o *break light*... Depois nós criamos um outro negócio. Se roubava muito toca-fita. Então nós criamos um negócio que chamava *block tape*, que bloqueava o toca-fita. Você punha... Era uma fita falsa com uma chave. Bem simplória. Só que fizemos anúncios disso na televisão, e também do *break light*. De repente, a gente começou... Anos depois a gente percebeu que tínhamos criado uma marca, uma diferenciação. Nenhuma seguradora jamais havia lançado qualquer produto, e nós começamos a lançar diferenciais de produto. E aí, isso gerou... Depois, veio uma outra idéia também. Isso, já no final dos anos 80. Nós tínhamos guinchos, não é? Tinha o Dácio Candeo, que era um guincho... Um cara que era até meu amigo. Porque eu era todo metido a ser *boy*, não é? Eu quebrava o carro, trombava o carro, e toda hora ele estava guinchando o meu carro [risos]. E ele começou a prestar serviço para a Porto Seguro. Ele já tinha uma frota. Aí, um dia, me veio a idéia: “Puxa, por que a gente não põe a nossa marca, a marca da seguradora, no guincho do Dácio?” E ele não topou. Não topou. Então, nós acabamos desenvolvendo uma frota própria e pusemos o guincho branco com a nossa marca. E fomos a primeira...

F.W. – O serviço de assistência 24 horas, vocês também foram os primeiros a fazer?

J.G. – Também. Não, não. Aliás, a Sul América já tinha antes.

F.W. – Já tinha antes.

J.G. – Já. Mas nós popularizamos. Não sei como. E também outra... Eu tenho um amigo, com

¹⁰ Sigla que é conhecida a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

quem jogo tênis de vez em quando, e ele brinca assim, quando você acerta uma bola muito difícil: “Mais sorte do que competência.” E eu acho isso... Eu quero pôr isso na minha lápide, “mais sorte do que competência” [risos]. Porque quando a gente lançou o guincho, por acaso, naquela ocasião, estavam saindo os guinchos de plataforma. Estavam começando a ser colocados no mercado os guinchos de plataforma, essa plataforma que baixa. É toda tecnológica. Então, o nosso guincho, como a gente estava comprando, compramos o guincho que estava sendo lançado. Então ficou a imagem de um guincho muito moderno, e isso ajudou na diferenciação da companhia. Agora, isso foi depois de 86. Oitenta e seis é básico, e aí, encaixa com o João Ricardo dos Santos.¹¹ Porque até 86 nós... Da história da Porto Seguro tem, assim, a compra, em 72, pelo meu pai, e um forte crescimento até 78, quando ele morre. Nesse ano, todas as tragédias que podiam acontecer em cima da nossa cabeça aconteceram. Aí nós passamos, de fato, por uma crise. A partir da morte dele, nós entramos num problema financeiro grave que durou até 83. Daí, quando começamos a sair desse problema financeiro, veio o Plano Cruzado, quando nós já tínhamos uma carteira grande, e eu passei o seguinte dilema... Eu acho que isso é interessante pela história. Nós já tínhamos uma carteira grande, mas havia uma conta, feita por uma seguradora, que é o seguinte: como tinha sido congelado o preço... O preço do seguro de automóvel era assim: uma parte era fixa, o chamado preço de reposição; mais uma parte que era uma taxa, 2,4% sobre a importância segurada. Sobre essa parte fixa houve, então, o congelamento. Então, se você fazia a conta, para cada 100 “reais”¹² de prêmio que você arrecadava, o número mágico era... Você ia perder 136. A sinistralidade ia ser de 136%. E aí nós, uma pequena companhia ainda – éramos a quinta do mercado em automóvel, na ocasião – ... eu fiquei no seguinte dilema: “Eu paro de operar em automóvel? Eu salvo a empresa, mas...”. Isso, em 1986. Tínhamos começado em 72. “Vou perder 14 anos de imagem que criamos? Os corretores confiam na gente etc. Mas ela pode quebrar...” Se o Plano Cruzado desse certo, ela quebrava. Aí, um dia, eu chego em casa... E eu era “fiscal do Sarney”, sabe? Eu me chamo Jayme Brasil. Quer dizer, eu sou patriota por obrigação, não é? Aí, eu chego... E eu brigando: “Não, não pode comprar nada que não seja controlando o preço e tal.” Mas eu cheguei em casa para jantar, minha mulher... eu tenho dois filhos... Estamos na mesa e aí vem um baita filé *mignon*. Não tinha carne. Ninguém tinha carne. Porque os... Lembra que o Orestes Quércia mandou seqüestrar o...?

F.W. – Confiscar o boi gordo no pasto.

J.G. – ... Confiscar o boi no pasto e tal. E eu chego e tinha um maravilhoso filé *mignon*. Mas assim: lindo, alto, o filé *mignon*. “Ué! Cleuza, onde é que você arranjou esse filé?” Ela falou: “Tem um esquema aí. Tem um açougueiro que está entregando aqui no prédio.” Ah, aquilo foi básico. Eu falei: “Esse negócio... O Plano Cruzado não vai funcionar. Se não vai funcionar, não vamos parar de operar em automóvel.” E aquilo foi crucial! Foi o filé *mignon* lá em casa que me...

F.W. – Mas por que, caso o plano desse certo, quebrava? Por conta...

J.G. – Porque você teria... Eles tinham congelado o preço. Logo, você estava perdendo

¹¹ João Régis Ricardo dos Santos foi superintendente da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), durante os anos de 1985 a 1990.

¹² O entrevistado mencionou o Real apenas para fins explicativos. No período por ele mencionado, a moeda corrente era o Cruzado.

realmente... A cada 100, você perdia mais 36. Então, indefinidamente mantido isso...

F.W. – Quebrava...

J.G. – A tese do governo era a de que tudo tinha que ficar congelado. Isso, passamos uns 60 dias de... Até que começou a fazer água, não é? E a primeira água que eu percebi foi a carne lá em casa. Bom, daí, do Plano Cruzado para cá, nos primeiros anos, poucas companhias operavam em automóvel, e nós já éramos a quinta companhia, muito concentrada em São Paulo, com uma *expertise* muito grande e com uma imagem forte de qualidade junto aos corretores e aos clientes, no estado de São Paulo.

C.J. – A empresa estava sendo dirigida por quem?

J.G. – Por mim.

C.J. – Por você, já?

J.G. – É, porque desde 78, quando meu pai morreu, eu...

C.J. – E você já assumiu a presidência? É isso?

J.G. – Não. A presidente era a minha mãe. Ela foi presidente até agora, em fevereiro. Eu era o vice-presidente.

C.J. – E era quem tomava as decisões.

J.G. – É. Porque eu comecei a trabalhar com o meu pai. Fiquei com ele aqueles seis anos... E aí, de 86 para frente, a carteira de automóveis... Quando o Régis percebeu que estava inviável para as seguradoras, ele liberou o preço tanto do automóvel, quanto do seguro de incêndio. Ele liberou descontos, a famosa... Tinha uma coisa chamada Cláusula 22,¹³ da qual vocês devem ter ouvido falar. Cláusula 20 ou 22, uma coisa assim. E aí, com a liberação do preço, em vez de o mercado baixar os preços, como já estava... O automóvel era conhecido como a carteira que dava prejuízo. As companhias que operavam puseram o preço num patamar real, e aí virou rentável. Esqueci um detalhe: na década de 70, em 79, uma coisa que nos salvou também foi a criação da franquia obrigatória, a participação obrigatória do segurado. Isso foi em 79.

F.W. – Certo.

J.G. – Até lá, a frequência de colisões era superior a 100%.

F.W. – Claro, porque qualquer arranhão você tinha que pagar.

J.G. – Qualquer arranhão, o cliente reclamava. Em 79... Isso foi uma das coisas que nos deu um certo alívio – de 78 para frente – a participação obrigatória, que nunca mais foi tirada. Mas de 86 em diante é que a companhia ficou realmente... enriqueceu. A partir daí, nos tornamos,

¹³ O entrevistado fez referência à Circular n. 22, de 30 de outubro de 1987, que autorizou o desconto nos prêmios dos seguros dos ramos de incêndio e lucros cessantes decorrentes de incêndios.

de fato, uma grande empresa.

F.W. – Ou seja, mesmo num momento de muita turbulência da economia, já que o Plano Cruzado havia dado errado, todos os planos seguintes deram errado, a inflação continuou subindo... Mesmo assim, para o mercado do seguro ou, pelo menos, para o seguro de automóvel, foi um bom momento, a partir de 86?

J.G. – A partir dali, justamente, houve – e é por isso que eu sou um grande defensor do livre mercado – houve uma liberação de preços.¹⁴ E isso foi genial do Régis, porque ele apoiava as companhias. Eu lembro até que uma vez – um detalhe para a memória dele – ele recebeu uma informação negativa sobre a Porto Seguro. Ele me chamou... Eu não era amigo dele, nem nada. Ele era superintendente. Quando o superintendente chama, você vai apavorado. Ele chegou para mim, no sofá lá da sala dele, e falou: “Jayme” – eu me lembro dessa colocação – “de Jayme para Régis, o que é que há com a tua companhia? Estão me falando umas coisas da tua companhia.” “Não tem nada. Você pode ir lá. Vai lá ver. Venha ver a companhia.” Ele disse: “Está bom. Eu vou mandar o fiscal lá e depois eu vou te visitar pessoalmente.” Ele foi lá, visitou e aí começou a confiar na gente. E ele teve essa clareza, sabe? De que é a autoridade que vai apoiar a empresa. Então ele teve essa abertura, liberou o preço e as companhias cresceram. Depois, o interessante é que hoje – misturando as coisas, mas chegando a agora – nós temos uma estatística que mostra que o seguro de automóvel custa, hoje, metade do que custava há 15 anos atrás.

F.W. – Há 15 anos atrás, quando houve essa liberação?

J.G. – Não, a liberação foi há 20 anos atrás.

F.W. – Há 20 anos atrás...

J.G. – Mas o preço hoje e a qualidade do seguro de automóvel no Brasil são superiores a qualquer... Eu fui para Londres, quando nós abrimos o capital, e falava sobre os serviços que a gente presta — e que as companhias brasileiras todas prestam, por competição. Eles não têm isso, na Inglaterra.

F.W. – O pacote de serviços?

J.G. – O pacote de serviços que a gente dá. E o preço em queda. Então, isso se deveu, na origem, a um cara com cabeça, que teve a cabeça aberta e que liberou o mercado.

F.W. – Mas, mesmo... Mas houve também, nesse período... Não sei. Aí você pode dizer isso pra gente. Mas não houve também, nesse período, um aumento do risco, do roubo de carro, o roubo de... o que acaba impactando o preço?

¹⁴ A Circular n. 27, de 10 de dezembro de 1986, estabeleceu as regras sobre o cálculo do prêmio dos seguros de automóveis e limites mínimos de cobrança.

J.G. – O roubo de carros começou a crescer a partir de 95, por aí. Não, minto. No final dos anos 80. Mas o gozado é que era muito concentrado no Rio de Janeiro.

F.W. – No Rio de Janeiro?

J.G. – É. Nós, em São Paulo, tínhamos uma frequência de furto e roubo equivalente a um terço do que ocorria no Rio.

F.W. – Um terço do Rio?

J.G. – Aconteceu em 93. Foi um ano dramático, porque começou... A sinistralidade em São Paulo chegou aos níveis do Rio. E para nós foi dramático, porque nós ainda éramos muito concentrados na capital de São Paulo. Então foi, para nós, um ano terrível.

C.J. – Eu queria voltar um pouco à questão da inflação. Podemos? Porque quase todos os nossos depoentes, até o momento, fazem questão de frisar como é deletéria uma inflação alta para o mercado de seguros, em geral, no mundo inteiro. Porque, querendo ou não, “segura” a expansão do expandir. Eu queria que você falasse um pouco mais. Porque o crescimento da...

J.G. – [O crescimento] da Porto é justamente nessa fase.

C.J. – Isso! Há um crescimento exponencial da Porto Seguro nesse momento, não é?

J.G. – É. Olha, eu acho o seguinte, os planos, desde o Plano Cruzado em diante, tornaram as companhias muito ricas. Por quê? Porque houve correção monetária das reservas.

C.J. – Que foi nesse momento.

J.G. – Exato. Criou-se a correção monetária. Logo, você não tinha perda financeira das tuas reservas, e as companhias desenvolveram mecanismos muito ágeis de correção de preço. Então, por exemplo, quando havia hiperinflação, a gente fazia correções de preço e mandava, para o segurado, sugestões de aumento da importância segurada. Isso até antes de haver a correção monetária das importâncias seguradas. E, com isso, nós arrecadávamos prêmio. E também, para fazer isso, nós desenvolvemos sistemas muito ágeis, e as seguradoras acabaram ficando muito informatizadas e eficientes. Puxa, você tinha que pagar a indenização super rápido. Porque o cliente... Você acertava a indenização num dia, uma semana depois, o cara já não queria mais receber, ele queria mais, porque o carro já tinha... O dinheiro já tinha desvalorizado. Isso acabou fortalecendo o mercado, a ponto de, no momento de abertura de mercado, as estrangeiras terem encontrado seguradoras muito estruturadas, muito ágeis e sólidas, devido ao que havia sido feito na década de 70. Então, eu não acho... Para nós... Bom, a Porto Seguro cresceu e ficou rica de 83 até agora. Só pegou inflação, não é?

F.W. – Mas isso não implicou uma retração de mercado? Por exemplo, você pode ter mantido a tua capacidade de arrecadar em termos da tua faixa de atuação de mercado, mas isso não restringiu o mercado?

J.G. – Olha, eu vejo... A gente viveu todos os planos, e está vivendo esse ano... Esse ano, o mercado viveu o mesmo fenômeno, na minha opinião. Quando a economia cresce... Não é a inflação que é o problema. Quando a economia cresce, o mercado de seguros cresce. E quando cresce, a sinistralidade cai, porque você tem menos fraude e está todo mundo interessado em que as coisas caminhem bem. Foi o que aconteceu, esse ano. Em 2006 – nós não esperávamos – a sinistralidade caiu e as vendas subiram. Foi a mesma coisa que aconteceu no Plano Cruzado, no Plano...

F.W. – No primeiro momento do plano.

J.G. – É, no primeiro momento. Quer dizer, você tem um aumento de renda. E depois aconteceu no Plano Collor, depois, no Plano Real. Todos eles... Na primeira hora, você levava um baque, ficava perdidíssimo, mas depois se reagrupavam as forças.

F.W. – Se adaptava.

J.G. – Então, eu não acho... Eu discordo que a inflação tenha sido um problema, porque nós tínhamos a correção monetária que salvava.

F.W. – Mas do ponto de vista do número dos seus clientes, com o crescimento, houve uma variação significativa ao longo do tempo?

J.G. – Por acaso, eu hoje vou fazer uma palestra na GV. Vou mostrar para vocês um gráfico que tenho aqui que é da evolução. Eu acho que demonstra bem a... Conta um pouco a história da companhia. Então, aqui, a compra da companhia, em 72. Aí, o Plano Cruzado, em 86. Olha o salto.

F.W. – Esse número significa o quê?

J.G. – Isso é participação de mercado.

F.W. – Participação de mercado.

J.G. – Mas, como nós, as outras companhias que operavam em automóvel... Porque, aqui, é a participação total de mercado. Então, o automóvel cresceu muito. O Plano Cruzado, aqui tem...

F.W. – Em 90, o Plano Collor.

J.G. – ... O Plano Collor e, depois, o Plano Cruzado. De 4,6 para 5,9. Foram três degraus na inflação [sic].

C.J. – É, e outro degrau em...

J.G. – Não, aqui já foi... Nós pegamos uma carteira grande de um banco, absorvemos a...

C.J. – Ah, quando vocês começam a absorver, não é?

J.G. – Absorvemos carteiras de bancos. Então, eu acho que... Nós dependemos... O mercado depende de crescimento econômico.

F.W. – De crescimento econômico? Ou seja, essa é a variável mais importante.

J.G. – É. E, verdade seja dita, também tem o enfoque, não é? Para o segurador de pessoas... Por exemplo, nós começamos a vender vida e previdência, depois do Plano Real. Porque, até lá, não tinha... O seguro de vida em grupo era um grupo, certo? Porque se dizia que... Você não vendia, porque era um seguro... O dinheiro desvalorizava muito. Foi o que aconteceu com os Montepios;¹⁵ imagino que vocês devam ter registro aí e tal. Agora, a partir de 95, as pessoas fazem previdência no Brasil, podem confiar. Aí eu acredito que não ter inflação foi básico, não é? Mas para os ramos elementares, tendo correção monetária...

C.J. – Não tem...

J.G. – Não teve problema.

C.J. – Não havia problema.

J.G. – Não.

C.J. – Vocês conseguiram se adaptar.

J.G. – E crescemos.

F.W. – Continuando então com esse... Como é que você vê, então, o momento da empresa, hoje, e a situação de mercado, da perspectiva dos desafios e das oportunidades que se apresentam em função do momento atual.

J.G. – Bom, eu vou falar um pouco dos tempos recentes da companhia. Em 2004... Eu vou contar um pouco mais da história. Quando o meu pai morreu, em 78, deu-se um conflito familiar. Eu já estava trabalhando com ele dentro da empresa; o marido da minha irmã, por sua vez, trabalhava numa empresa, numa pequena empresa, da qual meu pai também era acionista, uma empresa têxtil. E aí, a única decisão em relação a qual a gente concordou, eu e minha irmã — ainda no velório do meu pai — foi a de que a mamãe seria nomeada presidente, no dia seguinte. Por quê? Para mostrar que a companhia continuava da família, interessada e tal. A minha mãe foi para a presidência da companhia e começou a trabalhar todo dia. E eu continuei como diretor. Eu nem era vice-presidente. Mas eu era o executivo. E tinha outro diretor de confiança do meu pai que também tinha vindo com ele. E, a essa altura, começou um certo jogo de... “Bom, mas...”. Resumindo: o meu cunhado vir trabalhar lá dentro, ou a minha irmã. Tinha uns conflitos assim. E aí veio a história de que... Bom, surgiram conflitos e eu acabei comprando os tais 30% do outro acionista (Quirino Ferreira Neto) que ainda pertenciam a ele.

¹⁵ Os montepios comercializam renda complementar de aposentadoria, ou pensão em caso de morte. Na década de 1980, houve uma crise entre os montepios. Até então, os montepios funcionavam nas brechas legais e falta de regulamentação do setor, contudo, a fiscalização da Susep e a criação de regulação para o segmento de vida e previdência levou parte destas entidades a fechar ou falir.

Porque um belo dia, numa briga, o meu cunhado falou que queria vender a parte dele. Ele tinha 10%, que era a herança dele no espólio do meu pai. “Ou você me compra, ou eu vendo para terceiros.” E aí, a esta altura, se ele vendesse os 10% dele, com mais os 30 do antigo dono e uma participação indireta que a Atlântica-Boavista, então Bradesco, já tinha na nossa... na *holding*, eu e minha mãe ficaríamos em minoria. Então, aí eu peguei... corri e comprei os 30%. Então, esse senhor que vendeu os 70% para o meu pai, acabou vendendo a companhia duas vezes, porque eu paguei qualquer preço a ele, com o dinheiro que eu não tinha, é lógico! Eu comprei os 30% por mais do que ele tinha vendido os 70... Porque aí a companhia já tinha crescido e tal. Então, foi o jeito de... E aí, criou-se, lógico, um problema, um conflito que durou 20 anos, com a minha irmã. Porque ela não gostou nada de que eu ficasse com a maioria. E aí eu sempre prometi... eu falei: “Olha, a companhia vai crescer...” Era uma promessa. Eu tive sorte porque deu certo, não é? “A companhia vai crescer e um dia a gente vai...” Porque eles sempre quiseram vender. Mas queriam vender por um valor que eu não teria como comprar.

F.W. – Claro.

J.G. – Então, eu aí... “A solução: um dia a gente vai abrir o capital e vai ter liquidez etc.” E, incrivelmente, porque eu não podia imaginar, deu tudo exato, certinho, como eu tinha prometido 20 anos antes. Então, em 2004, ano em que houve essa... como chamam, uma “janela” muito boa, a Natura abriu o capital, algumas empresas abriram o capital – eu sou amigo de um dos sócios da Natura – e aí, puxa... E tinha tido um acirramento do conflito familiar e tal; um dia o meu cunhado falou: “Ah, então, por que não se resolve e não se abre o capital?” E aí, foi na hora certíssima. Então, neste ano, nós abrimos o capital, resolvemos o problema acionário, resolvemos o problema familiar — que também ficou tudo pacificado; para a minha mãe, ficou muito bom, porque ela tinha um negócio de ter me favorecido, porque eles nunca... A minha irmã, lógico, nunca aceitou. Então, esta situação ajudou (a liberação das ações deles), e eles venderam. Venderam uma parte. E venderam uma segunda parte, agora, esse ano. Então, com a abertura do capital, a gente percebeu que a dimensão da empresa mudou. O conceito de governança que... No final, eu fazia tudo, não é? Não precisava de conselho, não precisava fazer nada. Eu tive sempre um grupo muito unido, que está comigo desde, sei lá... desde 75, eles estão comigo, e esse grupo faz parte hoje do conselho da companhia. Mas eu fazia da minha cabeça o que eu queria. E com as exigências que você tem hoje — da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da própria Superintendência de Seguros Privados (Susep), exigindo o Comitê de Auditoria¹⁶ — mais satisfações você tem que dar ao mercado dos investidores, com quem, por exemplo, você tem que se reunir a cada três meses — isso trouxe para nós um nível maior de consciência. E para mim também, porque eu sou um péssimo cobrador. Eu não tenho coragem de cobrar das pessoas. Mas, hoje, o mercado cobra. Antes, o nosso balanço saía quando o contador queria, mas agora não, ele tem que soltar porque tem prazo. Desse modo, a companhia ficou muito mais estruturada do que era. Daí, agora, por causa disso... Desde 98, a gente já vinha fazendo um trabalho de estruturação chamado “Visão 2005”, que visava ter um projeto para 2005, e agora nós criamos a “Visão 2012”. Então, já na “Visão 2005”, nós tínhamos o projeto de preparar a sucessão. Então, em fevereiro desse ano, eu passei para... eu me tornei presidente. E o cargo executivo da companhia é o de vice-presidente executivo, ocupado, hoje, pelo Fábio Luchetti, que é um cara de 40 anos, que está na companhia

¹⁶ Refere-se à Resolução do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) n.118, de 22 de dezembro de 2004 que criou o Comitê de Auditoria.

há 22 — começou como *boy* e fez carreira lá. E, com isso, nós agora estamos preparando o que queremos fazer nos próximos sete anos. Uma coisa que eu falo... Porque a gente nunca pensou, em todo esse processo... Eu acho que eu nunca pensei que a companhia fosse... Eu nunca queria que a companhia fosse grande. A gente queria ter um negócio. Era o sonho do meu pai.

F.W. – Ter um negócio próprio.

J.G. – É. Tem um episódio, eu não sei se vale a pena registrar na história, mas é o seguinte: quando ele morreu, tinha havido... e essa foi uma das pancadas que a gente tomou em 78. Foi a morte dele, mas antes, em abril daquele ano, saiu uma norma do então Ministério da Indústria e Comércio, na época, o órgão responsável pela área de seguros, cujo ministro era o Ângelo Calmon de Sá, acionista da Aliança da Bahia, companhia que tinha o maior patrimônio líquido do mercado. Naquela circular, naquela norma que o ministro implantou, ele dispôs que as cotas de DPVAT... e o DPVAT, na ocasião, era a melhor carteira da companhia... das companhias. O DPVAT é esse que existe até hoje. Até abril de 78, a cota era... Você podia produzir em DPVAT até 25% dos teus prêmios totais. Em abril de 78, ditadura, ele pega e diz: “Olha, a partir de 1º de janeiro deste ano, as cotas não são mais proporcionais às vendas, à produção, mas ao patrimônio líquido.” Como nós, em 78, tínhamos, de vida, de controle da companhia, seis anos – seis anos durante os quais nós estávamos construindo uma companhia que era a quadragésima quarta, meio quebrada em 72 – você imagina... Vínhamos muito bem, mas, em 78, o nosso patrimônio líquido era pequenininho. Mas já tínhamos vendas grandes, já éramos a quinta em automóveis. Resultado: em abril de 78, quando saiu a norma, como ela era retroativa a 1º de janeiro, a gente já não podia mais vender DPVAT, que era a nossa carteira mais rentável.

F.W. – Porque vocês já tinham ultrapassado a...

J.G. – Já tinha ultrapassado a cota. E eu falei: “Isso não pode ser. Isso é ilegal. Alguma coisa vai acontecer.” Três semanas depois, o meu pai ficou doente. E aí, quem ficou cuidando da doença dele — porque, a essa altura, ele já era separado da minha mãe — fui eu, e era eu também que controlava a história da administração do DPVAT. Então, eu só fui parar a produção do DPVAT em agosto. Então, de tudo o que foi produzido desde o estouro do limite até o dia em que paramos de produzi-lo, nós tínhamos que fazer um resseguro integral — inclusive, com a perda da comissão que a gente já tinha pago. Você tinha que pagar 100% do prêmio integralmente ao Instituto de Resseguro do Brasil (IRB, hoje IRB Re). Resultado: no dia 15 de novembro de 78, nós tínhamos que pagar uma conta que era igual ao patrimônio da companhia.

F.W. – Nossa!

J.G. – No dia 15 de novembro de 78. Nós tínhamos quebrado, portanto. Então, a esta altura, o nosso atual vice-presidente financeiro, que era... que é o Casimiro Blanco Gomez, também vice-presidente da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (Fenaseg), me falou: “Olha, nós vamos agüentar até 81 ou 82. Depois... Mais dois anos, a gente agüenta. Depois, a gente quebra.” E aí foi – e é isso que eu quero relatar – a grande decisão da minha vida. Porque eu pensei... Na época, eu tinha 30 anos... 31. “Eu vou... Se eu posso vender...” Até um amigo do meu pai, um grande corretor, que é corretor nosso até hoje, ele

disse: “Olha, Jayme, eu te dou uma sugestão. Ou você vende para um banco ou você contrata um general para te proteger” – porque era a ditadura – “porque aqui, você está complicado.” E o Casimiro dizendo que nós íamos quebrar. E aí, eu pensei: “O meu pai começou de onde começou, tinha o sonho de ter uma seguradora, ele morre, vendo eu... Eu vou vender o sonho dele?! Eu não vou nunca! Isso vai acabar com a minha vida, não é? Eu não vou me perdoar depois.” E aí foi a grande decisão. Porque como a gente reagiu... Eu sei hoje porquê. Porque naquele período – até olhando o gráfico de novo – de 72... Porque a gente cresceu tanto... E tudo que foi recebido pela companhia, a gente investiu em reservas, em imóveis; construímos o prédio da sede própria, uma série de coisas que, depois, nos anos 79, 80 e 81, foram todas vendidas. Nós chegamos... imagina, uma seguradora, nós chegamos a vender o prédio da sede própria. Fizemos o *leaseback* do prédio. Uma coisa super secreta, não é? Imagina: “seguradora vende a sua sede para pagar as contas”. Eu lembro até de um episódio... Porque nós tínhamos um andar na Avenida Paulista, onde ainda era a sede da companhia quando o meu pai a comprou, e a gente vendeu. E a minha mãe assinando todas as coisas, porque eu levava lá: “Mãe, estamos vendendo o andar da Paulista.” E ela disse, com um jeito muito maternal: “Olha, meu filho, a gente não tem um andar por mês para vender, não é? Como é que vai ser isso?” Mas o fato é que a gente conseguiu sanear o problema financeiro. E aí, de 83 para frente, começamos a engatinhar novamente. Talvez ajudados um pouco pela inflação. Aí vem a história. Pela inflação porque começamos a ter ativos já líquidos. E aí veio o Plano Cruzado. Mas o que eu quero registrar é que a grande decisão foi não abandonar o sonho dele. Levado muito mais pela emoção do que pela razão, não é? E deu certo. Depois, uns anos depois, eu recebi um cartão de Natal que dizia: “Ele não sabia que era impossível, foi lá e fez.” Então, pela lógica, era impossível, mas no final saiu.

F.W. – Certo. Qual foi a motivação do ministro de baixar essa portaria?

J.G. – Ah, eu não sei qual foi, mas boa não foi [risos].

F.W. – Havia uma justificativa?

J.G. – Não, e aí eu digo... Eu visitei... Vocês imaginem a história! O ano de 78 foi... Vocês imaginem, eu tinha que pagar essa conta, então, entramos com um pedido de parcelamento do resseguro no IRB. Havia esta possibilidade. No dia em que eu precisava redigir o pedido de... a carta pedindo o parcelamento, eu estava tão nervoso que o Eduardo Burlamaqui — um personagem fantástico na história — na ocasião, um dos conselheiros do Conselho Técnico do IRB (e que tinha sido diretor da Itaú e era, na ocasião, diretor da Unibanco), meu amigo simplesmente porque a Porto Seguro havia votado nele, me disse: “Jayme, larga... Deixa que eu te ensino. Eu escrevo a carta pedindo o parcelamento” que, por fim, foi negado pelo José Lopes de Oliveira. Pelo Conselho Técnico e pelo José Lopes. Aí eu tentei apelar, conversar com ele; cheguei a ir até lá e tentar falar com ele, mas ele não me recebeu. Aí eu fui falar com o Alfeu Amaral, que era o superintendente da Susep. E nesse dia, eu me senti órfão. Foi o primeiro dia da minha vida em que eu me senti órfão. Porque eu fui na Susep, na Praça XV de Novembro, e o tal do Alfeu Amaral... E eu pedindo que eu queria... Porque além... Aliás, além de parar de operar em DPVAT, em 79, como nós tínhamos estourado – olha só o absurdo – como nós tínhamos estourado e embora a norma fosse retroativa, não nos permitiram operar em... Não...

F.W. – Só uma pergunta: isso é juridicamente possível? Você pode fazer uma norma deste tipo que seja retroativa?

J.G. – Era ditadura.

F.W. – Vocês chegaram a tentar... Vocês tentaram recorrer?

J.G. – Eu fui em várias companhias, mas ninguém se atrevia a ir contra o governo.

F.W. – Ninguém se atrevia a ir à Justiça. Porque várias outras tiveram a mesma dificuldade.

J.G. – O mesmo problema. Eu fui na Paulista de Seguros, fui na Bandeirantes de Seguros, e todos... Como eles estavam em situação melhor, não dependiam tanto... Nós éramos a maior. Nós tínhamos uma carteira muito grande de DPVAT. Isso foi em 78. Eu estou me enganando. Então eles obrigaram quem tinha estourado no ano de 78, a não operar em 79 [risos]. Então, eu fui na Susep falar com o Alfeu Amaral, para pedir para... E eu falei: “Olha, lembre-se, o meu pai morreu. Era ele o dirigente da companhia.” Eu nem era conhecido, não é? “Olha, ele morreu. E um caso assim... E a minha mãe, viúva...sei lá”. E ele olhou os meus números e disse — eu nunca vou esquecer isso — disse: “Mas o senhor é “automoveiro”. A sua companhia é uma companhia “automoveira.” Isso era que nem xingar a mãe, não é? “Automoveiro”. Enfim, me esculhambou, que eu só fazia DPVAT e automóvel... Bom, eu saí de lá com... Eu tenho sempre a mania de carregar a pasta, não é? Eu saí na Praça XV e não sabia para onde eu ia. Eu me senti perdido. Porque eu não tinha saída, não é? Como é que eu vou pagar a conta? E o cara ainda me chama de “automoveiro”?! Não tinha a menor solidariedade. Bom o fato é que, nem sei como, mas aconteceu que a gente conseguiu pagar. Nós parcelamos o tal do resseguro, e aí, vendemos os tais dos imóveis...

C.J. – No final, vocês conseguiram o parcelamento no IRB?

J.G. – No final, em apelação. Conseguimos apelar, e aí houve o...

C.J. – Qual foi a justificativa inicial para negar...?

J.G. – Não me lembro.

C.J. – Você não lembra.

J.G. – Não me lembro.

F.W. – E nesse momento você brigou sozinho? As companhias, cada uma brigou...

J.G. – Aí é que está, as companhias não se uniram.

F.W. – Não se uniram para isso?

J.G. – Não. Eu fui falar com o Nick, que era o dirigente...

F.W. – Tudo bem, era ditadura. Mas já estávamos em processo de abertura, digamos assim, não é? Havia essa...

J.G. – Em 78 e 79, não sei, não. Eu sei que ninguém... E também, eu não era conhecido. Eu me lembro de uma cena... Essa história é legal para os anais do mercado. Resolveram fazer um jantar de fim de ano, em 78, de comemoração do mercado, comemoração de fim de ano. E eu me lembro que eu vim, pus um terno... O meu pai tinha morrido, eu passava a representar a companhia. Então, eu me lembro que pus um terno branco que minha mãe... “Não, um terno branco finíssimo. Você põe para ir para o Rio.” Quando paulista vai para o Rio, tem que pôr terno claro [risos]. E a festa... Eu lembro que o presidente da Fenaseg era o Plínio Silva. Não, não, era aquele da Bradesco, o Motta, Frederico Lopes da Motta. E eles tinham marcado o local e tinham errado, e em vez de ser num determinado local, puseram num outro local que tem o mesmo nome, lá no final da Avenida Rio Branco, mas que era uma boate à noite, uma boate de mulheres e tal.

F.W. – Já na Praça Mauá.

J.G. – E era um ambiente estranhíssimo, [risos] porque era uma boate, para um almoço. Pergunta a festa de 78 do mercado?! E eu completamente... Eu não conhecia ninguém. Era o meu pai que conhecia as pessoas. E eu de terno branco, ali. Foi uma cena terrível! O maior medo. Mas acho que foi muito interessante o desafio.

F.W. – Quanto à pergunta... Se quiser, pode responder em *off*. Quem se beneficiou dessa medida?

J.G. – Bom, de cara, na época, a Aliança da Bahia era a companhia do ministro... Ele era acionista, e ela tinha o maior patrimônio líquido do mercado.

F.W. – Então ela podia... Ela açambarcou todo mundo.

J.G. – Ela se beneficiou. As grandes companhias, as de banco... todas as grandes, elas alijaram as menores. Porque nós éramos das menores. Por isso que eu até hoje defendo muito que o mercado tenha que ser... sabe, ter regras claras...

F.W. – É evidente.

J.G. – ...e dar oportunidade para todos, e também que a Susep tem que proteger o pequeno, compreender que ele pode crescer. Porque, nós, por exemplo, por algumas deficiências... O fenômeno Porto Seguro não poderia acontecer, hoje. Porque você tinha as reservas técnicas, por exemplo, você podia ter em imóveis, num nível maior. Então, se a gente, na década de 70, não tivesse investido em imóveis e tivesse reservas líquidas, talvez a gente não tivesse liquidez depois, porque a gente teria gasto antes. Então, hoje, você...

F.W. – Mas hoje não é possível fazer...?

J.G. – Eu acho que deveria haver um estímulo para o pequeno empreendedor. Isso vai contra o interesse de uma companhia do meu tamanho, hoje. Mas você vê que uma companhia pequena,

inviável... Todo mundo dizia que a companhia ia quebrar. E era verdade. Todo mundo estava certo. Mas ela deu a volta por cima e criou algumas coisas que viraram um *benchmark* para o mercado: a história do guincho, a história do serviço à residência... Vieram dessa pequena companhia que, se tivesse sido...

F.W. – Extinta...

J.G. –... extinta, talvez o mercado tivesse perdido, não é?

F.W. – Mas, então, conta. Além da questão de você renegociar e parcelar essa questão com o IRB, como foi que você conseguiu vencer esse prognóstico?

C.J. – Não teve mudança de investimentos em carteira?

J.G. – Não. O que [aconteceu] foi que a gente conseguiu a liquidez necessária. E alguma previsão... É lógico! Felizmente, o meu contador não estava totalmente... o Casimiro não estava totalmente certo. Eu acho que a gente não estava tão quebrado quanto ele imaginou que a gente estivesse. Porque, de fato, de 83 até 86, não é que tenha havido uma grande rentabilidade, mas a gente já pôs a cabeça para fora da água. Para vocês terem uma idéia... Porque eu lembro, o primeiro ano que a gente pagou lucro, dividendo na companhia foi em 87. Então, de 1972 a 87 — são 15 anos — nós nunca pagamos dividendo. Tanto que foi o primeiro ano... Eu me orgulho muito, porque foi o primeiro ano que a gente pagou dividendo e deu participação no lucro para os funcionários. Nós nunca pagamos aos acionistas sem ter pago também aos funcionários a participação nos resultados. E eu acho que dá sorte, porque nunca mais a gente deixou de pagar...

C.J. – Só para a gente retomar. Você estava contando que a Porto Seguro cresceu muito... teve uma grande dificuldade de 78 a 83, e de 83 a 86 ela começou um crescimento que foi se consolidar em 86, não é? Você fala que a inflação não impactou, que o importante seria o crescimento da economia, e que as seguradoras lucraram muito nesse período. Às custas de quem? Do consumidor?

J.G. – Olha, eu acho que o seguro tem um mecanismo — e eu acredito muito no mecanismo de mercado, que o mercado se ajusta a tudo, não é? Então, não acho... De fato, eu fui contra – eu estava no Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) naquela época – quando o Régis trouxe a idéia da correção monetária das indenizações.¹⁷

C.J. – Esse é o momento em que o Conselho também está num processo de legitimação. Estava extremamente enfraquecido e, com o Régis, começa...

J.G. – É. O Conselho, a formulação que houve... No tempo da ditadura, eles criaram os conselhos. O Conselho Monetário Nacional e o Conselho Nacional de Seguros tinham uma participação empresarial. E eu acho que, hoje, o Conselho não tem mais essa participação, o

¹⁷ Refere-se à Circular da Susep nº 001 de 06 de janeiro de 1986 que introduziu a correção monetária nas indenizações de sinistros cobertos por contratos de seguros.

que eu acho um grande erro. Porque — e eu participei disso — a preponderância e as decisões eram do governo, mas pelo menos a iniciativa privada era ouvida. Você tinha uma possibilidade de falar, de berrar.

C.J. – Como o senhor foi escolhido?

J.G. – Eu fui escolhido porque... Essa é uma história interessante. Porque se criou o movimento das companhias independentes contra os bancos.

C.J. – Contra os bancos...

J.G. – Contra as de bancos. As de bancos preponderaram, com a força que tinham: a Bradesco e a Sul América, ligadas ao Bradesco e, depois, a Sul América, ligada ao Unibanco, além do Itaú, do Nacional etc. Então, criou-se um movimento das independentes, como a gente chamava... Diziam que nós éramos as dependentes, porque...

F.W. – Quando exatamente foi isso?

J.G. – Isso foi nos anos ... de 84 em diante. De 83 e 84 [em diante].

F.W. – E você participou desde o início do movimento?

J.G. – Eu... Quem liderou o movimento foi até um corretor, o Wolfgang Siebner, lá de São Paulo. Ele era presidente do Sindicato...¹⁸

C.J. – Como se escreve [este nome]?

J.G. – Wolfgang Siebner. Depois eu te passo o nome. Ele provocou algumas reuniões que só funcionaram, só foram para frente, porque eram provocadas por um corretor. Porque quando o corretor convida, os seguradores vão. E isso acabou gerando a união de alguns. Na época, tinha o Firmino Whitaker, que era da São Paulo de Seguros; o Cláudio Afif, da Indiana; o Roberto Pereira de Almeida, da Paulista; o Francisco Vidigal, da Marítima; o Adolpho Bertoche, da Ajax, que também é um personagem que... Eu não sei se vocês já o ouviram...

C.J. – Já o ouvimos.

J.G. – Já ouviram? Aí, tinha a Generali Seguradora, tinha algumas companhias estrangeiras, a Yorkshire e tal, e eu, não é? E eu participava. Então, no final, acabou se criando este movimento. E, um dia, a gente começou a perceber que não tínhamos representação, nem no Conselho Técnico do IRB e nem no Conselho Nacional de Seguros. E assim, nós criamos uma chapa. Então, em vez de nós votarmos nos candidatos dos poderosos, as independentes começaram a aglutinar os seus votos em alguns candidatos. E assim, eu fui indicado... Para o Conselho Nacional de Seguros, você mandava uma lista de indicados e o presidente escolhia. Nós fizemos questão de mandar uma lista de nomes das independentes. O presidente da época

¹⁸ Wolfgang Siebner foi presidente do Sindicato das Seguradoras, Previdência e Capitalização do Estado de São Paulo (Sindsegs).

– eu não sei qual era o ministro da Fazenda na época¹⁹ – selecionou o meu nome: eu e o Cláudio Afif pelas independentes, e o Luiz Campos Salles e o Dario Guarita pelas de bancos, e também o Eduardo Vianna, da Bradesco. Tinha os de bancos e os demais. O Nilton Molina, pela Vida e Previdência, que também é outro cara que sabe tudo. Ele já veio aqui?

C.J. – Ainda não. Estamos tentando.

J.G. – Ah, o Nilton Molina sabe tudo. Ele sabe. Ele sabe mais que qualquer um!

C.J. – Ele está na nossa lista.

J.G. – Então, foi por isso que eu participei do Conselho. E, no Conselho, eu também peguei a época... Começou com... O presidente era o Jorge Hilário Gouvêa Vieira, que também... Ele já veio aqui?

C.J. – No primeiro projeto.

F.W. – No primeiro projeto.

J.G. – O Jorge Hilário viveu isso, não é? Ele pode relatar histórias do Régis. Porque ele era seu chefe, na época. E, na ocasião, o Régis defendia a correção monetária das indenizações, e nós, com o maior medo, não é? Mas então... Quando o segurador tem um aspecto – como ocorreu esse ano – o segurador ganha dinheiro quando ele não espera. Porque a competição é muito forte no setor de seguros, então a gente ganha quando há uma queda abrupta de frequência, por exemplo, ou quando há um grande crescimento de vendas. Então, quando não havia a correção monetária das indenizações, os preços eram mais baixos. Quando houve a correção monetária, o que a gente tinha medo era do degrau. Quando há um degrau, por exemplo, um aumento de frequência súbito, é uma catástrofe, é um problema, não é? Então, esse era o nosso medo. E nisso o Régis estava certo. “Vamos tornar o mercado mais transparente. Você paga a correção monetária para a indenização do cara.” Então, no final, a gente ajustou os preços e demos a correção monetária. E eu me lembro com muita saudade desse tempo em que eu participei do Conselho Nacional de Seguros, porque foi uma coisa...

C.J. – O que vocês decidiam no Conselho? Dê alguns exemplos.

J.G. – As grandes decisões, como ainda hoje, passavam pelo Conselho, e a gente tinha a chance de discutir. E também, sanções contra seguradoras, multas e penalidades, por exemplo. Então, você tinha membros do mercado que podiam discutir, ir lá defender... A gente defendia as seguradoras quando possível. Era uma coisa mais participativa.

C.J. – Questões de mudança no mercado, legislação de mudança, a abertura do mercado, vocês chegaram a discutir?

J.G. – Uma coisa, por exemplo, que discutimos muito, na época, lá no Conselho — que também foi outro erro meu, porque acabou favorecendo a nossa companhia enormemente — foi a proibição de cancelamento de apólices financiadas, que o Régis impôs. E eu achei aquilo um

¹⁹ Jayme Garfinkel foi do Conselho de agosto de 1985 a abril de 1987 na gestão de Dilson Funaro (1985-1987).

absurdo. Eu achava um absurdo. “Não tem nada a ver.” Se o cara não pagou o prêmio do financiamento, eu queria que a financeira – aliás, até hoje eu acho um absurdo que não seja assim – pudesse pedir o cancelamento da apólice e a devolução do prêmio. E o Régis não queria. Ele dizia assim: “Não, o financiamento é uma coisa e o parcelamento do seguro é outra.” E eu briguei muito com ele. Puxa, um segurador com o superintendente! Ele venceu, porque ele era o superintendente, mas me favoreceu, porque, com isso, acabou com o financiamento de apólices pelos bancos. E uma companhia como a nossa acabou ficando muito competitiva, porque o parcelamento era feito pela companhia, como todas as outras. E eu não tinha percebido isso, que a posição dele me favorecia. Então essas coisas foram interessantes, não é?

C.J. – Já que o grande problema eram as seguradoras dos bancos, como era o convívio com os colegas dos bancos no Conselho?

J.G. – Não, eu acho que foi... Era cordial, mas em terrenos opostos. Eu acho isso...

C.J. – O que dividia claramente vocês? Questões...

J.G. – Era a posição em relação ao canal, não é? Nós, dependendo do corretor. A nossa posição foi sempre muito de defesa do corretor, e também de defesa da companhia menor. Então, por exemplo, qualquer regra de obrigatoriedade de maior capitalização das seguradoras... Para eles, não era problema, não é? E eu dizia: “Bom, para aumentar o capital da minha companhia, eu preciso pedir para a minha mãe tirar o dinheiro da feira para pôr na empresa. E o Bradesco não precisa disso.” O meu problema era o mesmo da Marítima, da Ajax e todos os outros. Então, nós tínhamos... Tudo que era defesa do pequeno dizia respeito ao nosso grupo. Já os corretores – eles também tinham representação lá – eles já tinham a posição de defesa do consumidor contra as seguradoras, o que eu acho também uma... Era um erro, não é? Mas, de fato, você tinha uma vida lá que... Eu acho que, hoje, em que todos são representantes dos ministérios, você não tem noção do que é a verdade do mercado, não é?

C.J. – Eu queria falar um pouco dessa relação da Porto, da sua relação com os corretores. Fala um pouco como é isso. É muito importante? O corretor sempre foi muito importante para a Porto? Como vocês fazem esse meio-campo? Pode ser muito complicado de vez em quando, não é?

J.G. – Eu vou te contar uma coisa que foi uma grande vantagem da minha vida, e que eu dou sempre esse exemplo para todo mundo que vai ter filho. O meu pai, naquela época, podia almoçar e jantar em casa sempre, não é? E ele era um falador. Ele falava e a gente escutava. Eu brinco que, no meu tempo de garoto, pai e mãe falavam e o filho escutava. Quando eu tive filhos, os filhos é que falavam. Portanto, eu passei a minha vida toda comendo calado. Porque eles é que falam. Os outros é que falam. Mas o meu pai contava a história do trabalho dele. Como ele foi um cara que fez carreira, tinha as emoções de conquistar espaço e tal. E ele contava em casa todo o dia dele. Tanto é que quando ele faleceu e a minha mãe veio para a companhia, ela tinha a imagem dos corretores mais ou menos na cabeça. Então, no fundo, não foi difícil. Ela só passou a conhecer a pessoa, mas ela já conhecia a vida do corretor pela história que o meu pai tinha contado. Não eram tantos corretores, logo, era fácil. Então, isso foi um vínculo. Tanto é que quando o meu pai comprou a companhia — essa era também uma das frustrações que ele tinha — ele imaginou que ia fazer um grupo de corretores. Porque eram

eles que tinham o capital. Eles tinham enriquecido na década de 60. Imagina, num tempo de inflação, os corretores cobravam o prêmio sem correção monetária, compravam imóveis durante aquele período e depois acertavam o pagamento, no final do ano. Imagina como eles eram ricos! O meu pai imaginou comprar a companhia, a seguradora, a Porto Seguro, com a participação de corretores. Agora, quando chegou a hora H, ele disse: “Bom, agora...cadê?” Ninguém pôs o dinheiro. Foi a minha sorte, não é? Porque senão eu teria perdido o controle.

Mas o vínculo com os corretores era muito grande. Vinha também lá do passado. Na década de 60, ele convidou os corretores a fazerem a sede do sindicato de São Paulo, dentro do prédio onde era o escritório da Boavista. Ele tinha esse vínculo muito forte. Isso é que manteve... Isso criou a força da Porto Seguro. Porque quando ele comprou a companhia, os corretores o apoiaram. E aí, não foi o dinheiro, que nós não tínhamos, mas foi a produção...

F.W. – Que eles traziam...

J.G. – O crescimento de vendas, você viu aquele crescimento da década de 70, foi venda nova, numa companhia que só tinha de prestígio a imagem dele. Então, essa foi a primeira fase. Depois, a gente teve sempre uma... E acho que foi uma decisão pela justiça, nada de grande sabedoria. A gente nunca teve tratamento diferenciado. Eu tenho um tratamento com o corretor que é muito franco e, se o corretor é grande, ele tem mais vantagem do que o pequeno, mas eu nunca tive preço diferente. Nós sempre tivemos o mesmo tratamento. O corretor tendo um negócio ou mil negócios, o preço dele na companhia é igual. A comissão pode ser diferente, porque se ele me traz mil negócios, justifica-se... Então, criou um vínculo de... E, também, nós nunca atrasamos comissões, nunca atrasamos sinistros. Nós sempre tentamos tornar o serviço mais fácil para o corretor. Essa foi a nossa força. Agora, por exemplo, no ano de 2005, nós tivemos aquele escândalo: “seguradoras fazem fraude contra...” Uma coisa totalmente maluca.

C.J. – Eu queria que você me falasse um pouco... Porque pelo que li, eu não consegui entender a denúncia do Ministério Público do Estado de São Paulo.

J.G. – Eu já te falo. Agora você imagina, nós, uma empresa atuante, durante três semanas, toda terça-feira a *Folha* soltava, naquele caderno *Cotidiano* – até hoje eu abro, sempre olhando para ver se não tem alguma coisa – durante três semanas, duas páginas contra a companhia. Nós e as outras. Mas nós, muito mais fortes do que as outras. Resultado: sabe qual foi o impacto em termos de queda de vendas? Nenhum. Se fosse... Eu brinco, eu sempre digo essa frase: “Se fosse leite Porto Seguro, que o cara vai ao supermercado e compra, nós tínhamos quebrado, porque ninguém mais ia comprar leite com aquela marca”. Mas o corretor disse: “Espera aí”; o mesmo corretor que, na década de 80, quando diziam que a companhia estava quebrada, falava: “Não, mas o cara me paga comissão, paga sinistro...” Ele estava errado, porque nós estávamos quebrados, mas ele nos prestigiou. E agora, da mesma forma, ele disse: “Não, não pode ser”. E aí, chegou para o cliente e disse: “Você acredita que uma companhia vai fraudar os...?”

C.J. – A denúncia foi essa, de que a Porto Seguro e outras...

J.G. – Não, a denúncia... O que aconteceu... A denúncia foi de que nós, seguradores... Porque temos que investigar alguns casos. Há fraudes, não é? Há carros roubados que são mandados para o Paraguai e para a Bolívia? Há. Nós, quando mandamos investigar, é porque temos vários

indícios de que há alguma coisa irregular. Então, nesses casos, uma prestadora de serviços nos informava que havia, de fato, a venda do carro no Paraguai e até um contrato de compra e venda registrado no cartório. E o mercado, numa situação como essas: “Se eu tenho uma prova documental de que o carro foi vendido no Paraguai pelo proprietário, está negado o sinistro, e ainda quero que se abra um inquérito, se abra uma denúncia contra o cliente”. Agora, o que o Ministério Público alegava é que nós fraudávamos, que esses contratos eram falsos. Pode ter algum falso? Pode até ser. Era um cara que fazia o contrato lá. Mas sabe quantos contratos...? O Ministério Público, tudo bem, vá lá, porque ele tem que ir dentro dos termos da lei, mas a imprensa... Sabe quantos são os contratos em que paira a dúvida sobre a falsidade ou não da Porto Seguro?

C.J. – Não.

J.G. – Três. E isso, três em seis anos (a história do Ministério Público). E sabe quantos milhares de casos a gente paga por mês? Então, não era para fazer... Ou era para relativizar, dizer: “Espera aí, as seguradoras só fazem fraude?” Pode até ter fraude. Agora, quando ela ocorre, há um mecanismo que eu também defendo muito que é o seguinte: o corretor de seguros, que é uma figura esquecida nesse episódio... Você acha que eu nego algum sinistro? Ou qualquer seguradora: a Marítima ou a Porto Seguro vão negar um sinistro devido? O corretor me mata! Porque o corretor, se eu negar um sinistro hoje, deixa de pôr produção amanhã. Há essa garantia que o mercado tem e que parece ter esquecido, não é? Então... E graças ao corretor. Por isso que eu digo, eu lambo os pés dos corretores todo dia. Não só porque eles criaram a companhia, mas também porque foram justos nesse aspecto, explicaram para o cliente que isso é um absurdo. Mas existe essa mentalidade do “coitadinho do consumidor”, não é? E aí o Ministério Público... E tem também um negócio meio ideológico aí – porque já se parte da premissa que o empresário é bandido, não é? – o que é uma pena.

C.J. – Falando nessa coisa do consumidor, hoje há uma grande discussão sobre as ouvidorias, não é? A Porto Seguro tem uma ouvidoria?

J.G. – Tem.

C.J. – Como foi a criação disso?

J.G. – Eu até... O superintendente um dia me cobrou, porque na primeira vez em que houve um seminário sobre ouvidorias, eu falei: “Olha, eu...” Aliás, eu continuo achando isso. Nós, que temos um dos serviços... O próprio René Garcia esteve na companhia e ficou impressionado com o nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, o SAC da companhia, o nosso método. Nós temos, hoje, uma central com 700 pessoas atendendo, não é? Então, nós somos especializados em atender. Só que eu achava... O corretor é o grande ouvidor do cliente. Porque tem essa garantia de que o corretor... Hoje, ele me põe dez seguros, me dá dez propostas; amanhã, ele me traz outras dez; depois de amanhã, outras dez, e assim por diante. Se eu tratar mal um cliente dele, o que ele vai fazer? Ele vai na Sul América e põe as dez, você não acha? É óbvio. Então, ninguém... E o mercado sempre funcionou assim, e funciona assim há 300 anos. Ninguém melhor do que o corretor para proteger o cliente. Então, essa questão de ouvidoria é uma sofisticação que gera burocracia. Eu tenho que ter um ouvidor, eu tenho que ter um monte de coisas que, no fundo, eu já tinha. Porque o nosso gerente do Serviço de Atendimento ao Cliente,

ele já estava lá. Tanto é que nós o promovemos a ouvidor, a mesma pessoa. Só que, diante dos estímulos que a Susep colocou, “Ah, está bom, então, vamos ter ouvidoria”. Eu acho que não era necessário. E isso eu falei numa palestra. E o René falou... Depois teve uma segunda palestra, eu não sei se você estava, uma que teve no Marriott Hotel, no ano passado...

C.J. – Não.

J.G. – Eu não sei se foi nesse ano ou no ano passado. E eu falei... E até brinquei com ele em público. Eu falei: “O superintendente mandou, a gente fez.” Mas eu não... Eu acho que o mercado de seguros... E eu defendo isso, que todos os produtos mais sofisticados... Com a sofisticação do consumo, você precisa de consultores. Então, eu li a respeito que hoje, por exemplo, você tem consultor para vinho, consultor para moda, para decoração, tem os decoradores. Seguro é um negócio muito complicado. Vai comprar... O que você prefere comprar? Chega lá na... Quem é que acorda de manhã... O Molina gosta dessa frase, ele fala que “Ninguém acorda de manhã, está tomando banho e diz assim: ‘Oba! Hoje eu vou comprar um seguro de vida’”. Já viu alguém fazer isso?

C.J. – Não.

J.G. – Então você precisa de alguém que te motive. Quem? O corretor. E eu acho que ele... E ele tem interesse em defender o cliente, e faz essa... Então eu sempre falei que sou a favor do corretor, não porque dependemos dele, bom, também porque dependemos dele... Mas funciona. Então, não precisava... Eu sou um grande defensor...

Eu estava falando sobre o seguro do automóvel popular, o auto popular. Sentaram-se, a Fenaseg e a Susep, para definir um produto. Não vai sair nunca! Nada sai se você sentar e disser: “Agora, nós vamos ter grandes idéias”. Mas você tem que... liberar o mercado. Eu estava discutindo isso hoje. Eu estava com a Maria Helena Bidino, lá na Comissão sobre o seguro rural que o governo quer incentivar etc. No meu parecer, eu falei: “Olha, não tem um jeito de você me deixar operar de alguma forma? Me dar uma garantia para eu operar?” Por quê? Porque aí você cria essa... Não sei. É a história da Porto Seguro. “Me deixa liberado, e depois você fiscaliza se eu estou fazendo alguma coisa ilegal ou imoral e tal. Mas deixa liberdade... o mercado funcionar”. Então, é o que você falou: “Mas a correção monetária não tirava um pouco do dinheiro do segurado?” Não tirava porque eu tinha que competir com a SulAmérica que baixava o preço.

C.J. – Entendo.

J.G. – Então, no fundo, revertia para o cliente. A gente tem que confiar no mercado.

C.J. – O mercado agüenta a parada.

J.G. – Recentemente aconteceu... Uma vez, eu fui falar com o José Serra, porque eu conheço o Fabio Feldmann, que é amigo dele e tal, e um dia eu falei sobre seguro saúde individual, me queixando com o Fabio, e aí o Fabio me disse: “Mas então por que você não fala essas coisas para o Serra?” — que era, na época, ministro da Saúde. Eu respondi: “Eu que vou falar?” “Não, é importante você falar essas coisas para ele”. E marcou uma hora, e eu fui lá falar com o Serra. E eu disse para ele o que havia acontecido. Eu disse: “Serra... Ministro, o senhor acha que se

fosse um bom negócio, eu ia querer parar de operar? O senhor pararia de operar uma coisa que o senhor acha boa?” E no final, todas as companhias pararam de operar. Só os planos de saúde, que têm hospitais próprios etc [continuaram ativos]. Por quê? Porque o mercado é verdadeiro. Quer dizer, se você ganha dinheiro, você quer operar. E se todo mundo ganha dinheiro, baixa o preço.

C.J. – O mercado é bem preparado?

J.G. – Eu acho muito bem preparado.

C.J. – Os corretores são bem preparados? Seguradores bem preparados?

J.G. – Olha, eu vivi...

C.J. – Tecnicamente falando.

J.G. – Eu te digo que estou, desde que... Quando eu entrei, entrei no mercado porque o meu antigo chefe, Paulo Gavião Gonzaga, decidiu melhorar o nível dos técnicos do mercado. Fez, então, uma seleção de três engenheiros. Ele queria um engenheiro, um administrador de empresas e alguém para a área financeira. E pegou engenheiros. Porque nós éramos os primeiros universitários a entrar nessa companhia. De lá para cá, você nota, não apenas entre as seguradoras... Hoje, na companhia, estimo que 60% das pessoas ou têm curso superior ou estão cursando. Os corretores, eu fico impressionado com o nível dos corretores. Eu acho até... Eu senti... Quando eu entrei, eu falava: “Puxa, esses caras estão muito longe de mim, com duas faculdades etc”. Hoje, eu acho que não. Está certo que eu parei no tempo. Eu fiquei mais velho. Mas eu vejo que o nível geral das pessoas é muito alto. Nós temos um problema... Por exemplo, nessa central com 700 pessoas, nós temos um problema que é oferecer um caminho para elas. Porque tem muita gente que está fazendo pós-graduação e está no telefone em tele atendimento, o que é muito complexo, porque você tem uma variedade de serviços que devem ser oferecidos, coberturas, cláusulas e enfim, prontidão para dar... O sujeito está lá numa estrada perdido, e você tem que cobrir ou não, e ele não tem a apólice na mão e está com o nome do corretor, que também diz não conhecer; você cobre ou não cobre? E é uma atendente que está lá na ponta, ganhando 800 reais por mês, e que muitas vezes é uma pedagoga ou uma psicóloga que não consegue emprego nessas profissões e está lá. Então, o nível é muito alto hoje.

C.J. – Mas ter feito uma faculdade como — vou citar os seus exemplos — pedagogia ou psicologia, isso significa um treino técnico para lidar com o consumidor de seguro?

J.G. – Olha, sem dúvida. Eu acho o seguinte: o meu pai foi um cara que fez até o segundo ano ginásial e depois teve que cuidar... Porque o meu avô morreu em 1927. O meu pai tinha 12 anos quando ele morreu. Então ele teve que cuidar das três irmãs e da mãe. Porque a minha avó aos 40 anos virou uma viúva, e pumba! E o meu pai batalhou. Mas ele fez uma coisa que nos ensinou: ler muito. Então, não importa de onde vem a tua informação, eu acho. Se ela faz pedagogia, se ela faz, sei lá, teatro... Nós damos estímulo na companhia para o pessoal fazer curso de teatro. Porque de onde venha, de qualquer lugar que venha a informação, ela faz a pessoa crescer. E eu notei que nos negócios... Eu estímulo muito um filho... Eu tenho um filho que está na Azul Seguros, não é? Ele está na área comercial. E eu estímulo. Eu digo: “Olha,

em tudo na vida... Você está negociando com alguém, muda o parâmetro, fala de outra coisa, fala do Tolstoi”. De repente, você pega um exemplo... Você está tratando lá de um negócio com o corretor e você diz: “Não, mas como, por exemplo, no *Anna Karenina* ...” Você faz relações e você muda a negociação a teu favor. Então eu acho que se a pessoa tiver qualquer cultura que seja, ela se beneficia. E eu acho que hoje as pessoas... E isso é uma grande vantagem no Brasil, as pessoas estão em busca, não é? O duro é você achar oportunidade para todos...

F.W. – E como você vê, hoje, digamos assim, pensando no futuro... Você falou de um planejamento para 2012. Fala um pouco sobre isso. Quais são as expectativas da Porto Seguro?

J.G. – Hoje... Eu falei que nós fizemos esse movimento que foi bem... enfim, muito sério. Você sair da área executiva, não é? Lá, nós trabalhamos, todos, numa sala única. E eu estava lá, eu e os meus dois companheiros que estivemos até 98 dirigindo a companhia. Nós três saímos ao mesmo tempo. Ninguém sabia. Do dia 31 de janeiro para 1º de fevereiro, informamos: “Olha, mudou. Nós estamos lá do outro lado da avenida”. E não é fácil você ficar no Conselho, você começar a pensar no estratégico etc. Só que eu estou muito estimulado com isso, porque é uma etapa nova da minha vida. É um desafio novo. Isso, pelo lado pessoal. Pelo lado da empresa, nós estamos pensando nela daqui a 10 anos. Daí alguns movimentos que nós estamos fazendo em termos de preparar a sucessão, de ancorar a empresa, trabalhando nas áreas em que ela encontra sinergia, aproveitando que nós, hoje, temos não apenas uma empresa muito sólida, mas também a possibilidade de usar o mercado para o serviço de investimento ou expansões... Então, o nosso trabalho, hoje, é fazer com que aqueles garotos que têm 20 anos menos que nós toquem; estamos lá à disposição deles e estamos procurando coisas novas. Então, estamos... Eu estou focando o meu tempo mais para a área social. Nós estamos criando... Nós temos uma ação social na comunidade que me encanta. Nós criamos um centro comunitário do bairro Campos Elíseos, que é um bairro bem pobre lá em São Paulo.

F.W. – É a Crescer Sempre?

J.G. – Não, a Crescer Sempre é a área educacional, mas isso é uma coisa da família.

F.W. – Da família...

J.G. – Mais focada... Eu que toco. Agora, o da companhia... Bom, está misturado com a companhia. Mas o da companhia, eu estou muito encantado com o trabalho que a gente faz na comunidade, de inserção dos habitantes daquele bairro, para que eles tenham uma profissão e se tornem autônomos. Então, isso tudo... Dizem: “Ah, mas qual é o plano futuro?” Aí tem um negócio que eu... Até, estando aqui na FGV, não sei se vocês podem influenciar alguém para fazer um estudo sobre... Eu acho que está faltando alguém... ou, talvez, eu precise achar leitura sobre isso, sobre uma nova etapa do capitalismo. Eu digo na companhia que a gente não tem que procurar *ranking*. Nós sempre fomos focados em resultado. O crescimento pode ser uma resultante do mercado, de oportunidades etc., mas não vamos focar em resultado... em “eu quero ser a primeira companhia”. De jeito nenhum. Se nós formos a última companhia de um mercado rentável, não é bom? É melhor do que ser a primeira de um mercado que está se destruindo. E aí tem uma questão que é... Ninguém consegue resolver esse grande problema que é a globalização, que é a questão de que nós estamos focados para o crescimento. Os investidores toda hora estão perguntando: “Quanto é que vocês vão crescer no ano que vem? E

com que rentabilidade?” Bom, tem um limite. Tudo tem um limite. O teu crescimento começa a esbarrar em você derrubar o outro, o concorrente, e desempregar pessoas. Então: “Espera aí. Para que a gente trabalha?” Esse é o meu discurso atual. Eu falo sempre nos finais de reunião lá na companhia. “Espera aí. A gente trabalha para ser feliz”. Eu não trabalho... Não é? Sempre parece que as pessoas... “Ih, caímos no...” Eu cheguei de uma viagem esse ano e o pessoal estava desesperado porque uma concorrente estava nos ameaçando e nós íamos perder participação de mercado, e, então, eu falei: “Mas pensa bem, por que estar infeliz? A companhia está rentável? Está. Nós estamos fazendo bobagem? Não. Então, por que você vai...? E se a gente ficar em quinto lugar, o que é que vai mudar na nossa vida?” Então, esta mentalidade de predador, de empresa predadora... Porque a imprensa força muito isso, não é? Eu falei isso até para o Roberto Setúbal. Todo trimestre, ou mensalmente, sai nos jornais assim: “Bradesco fatura tanto. Itaú fatura tanto”. No sentido de espicaçar um contra o outro. No dia seguinte, sai a seguinte coisa: “Os lucros dos bancos cresceram novamente”. É ou não é? Eu falava: “Olha, um dia vocês vão pagar por isso. Vocês vão sofrer isso aí”. Então, não é por aí. Eu acho que o interessante é que as empresas sejam estimuladas a distribuírem os seus lucros, a serem socialmente responsáveis e a não quererem matar-se umas às outra. Você não pode acabar com a concorrência. Não. O mercado tem que ser livre. É aí que está o desafio: não estimular tanto a destruição do outro. Tanto é que na nossa “Visão 2012” a gente colocou uma frase lá que é a seguinte: “Respeito aos concorrentes”. Nós temos dez frases. Uma nós gastamos para escrever: “respeito aos concorrentes”. Por quê? Porque a gente acredita que é preciso achar uma forma de equilíbrio para não destruir e não desempregar. Enfim, empregar mais gente. Fazer isso.

F.W. – E como surgiram esses programas de responsabilidade social na empresa? Como o senhor plantou...?

J.G. – Desde o começo, quando a gente mudou para a sede... para a Avenida Rio Branco... A Avenida Rio Branco estava toda destróçada, não é? O canteiro central estava na terra. A gente falou: “Puxa, é em frente à companhia. Ah, vamos colocar um jardimzinho, não é?” Então nós começamos a tratar do jardim bem em frente, naquele quarteirão. Depois, por que não plantamos... Aí, compramos o terreno de trás, “por que não plantamos umas árvores na rua de trás?” Em seguida: “tem uma creche lá”; aí começamos a ajudar a creche... E assim fomos nos envolvendo com o bairro. Eu acho que... Depois, isso foi muito bom porque os funcionários se envolveram. Então, até a gente... A Crescer Sempre, que é uma coisa que eu comecei... Porque eu morava lá no Morumbi, em São Paulo. Tem uma baita favela do lado de onde eu morava, e eu quis... E eu queria que houvesse uma escola. A origem da Crescer Sempre é que eu queria que tivesse uma escola. E aí, como eu morava no Morumbi, eu fui lá, me aproximei de uma escola que já existia e disse: “Eu queria ajudar aqui”. Então, eu comecei a doar particularmente e depois a companhia também. Só que tem um problema: o Morumbi é como, para vocês, a Barra. Logo, fazer uma ação social na Barra e ter a companhia aqui [em Botafogo]... os funcionários não participaram. Então, eu falei: “Vamos fazer o seguinte: deixa essa área para a ação social da companhia, dos funcionários, esta área educacional”. Então eu estou tocando a educacional, e a área de ação social fica mais com os funcionários, com a qual eles se envolvem, dão aula... E dão aula dispondo do seu próprio tempo. Não é da companhia. A companhia dá os recursos. Então, nós damos o imóvel, nós damos os computadores, nós damos tudo. E também professores pagos. A gente também paga. Mas se algum professor é funcionário, ele dá do tempo dele. Quer dizer, o privilégio... Qual é o teu privilégio? Você tem

um local para dar aula, se der bem feito... E aí a gente sente que está sendo uma coisa muito enriquecedora para eles.

F.W. – Mas você inclui isso, digamos assim, na estratégia da empresa? Ou não há uma preocupação nesse sentido?

J.G. – Olha, veja só, isso aí começou com uma decisão minha, no tempo em que eu podia mandar sozinho. Nós tivemos reunião do Conselho de Administração faz duas semanas, com a participação de acionistas e representantes de acionistas externos, e eu levei esse assunto porque estava muito fresco na minha língua. Eu falei: “Olha, vamos atuar em ação social, ou não?” Eu queria o apoio do Conselho. Porque nós estamos elegendo uma gerente para essa área, que é uma pessoa que sairá dos Recursos Humanos para tocar a ação social, e ela precisa ter uma segurança. Eu não posso... no ano que vem, alguém dizer: “Ah, não, não vamos investir mais”. Você cria vínculos, cria compromissos e tal. E o Conselho de Administração concordou. Está certo que eu sou majoritário, mas [inaudível].

F.W. – É, eu estou te perguntando porque aqui, por acaso, nós temos um mestrado profissionalizante em Bens Culturais e Projetos Sociais, e eu acabei de orientar uma tese sobre isso, de uma moça da Comunicação que presta serviço e organiza um programa de responsabilidade social numa firma aqui, a Valesul, que é uma firma de alumínio na Zona Oeste do Rio de Janeiro. E a grande questão era essa, como é que... Porque o que a responsabilidade social traz, para a empresa, é uma coisa meio intangível. É a imagem, não é?

J.G. – Não e, no meu caso, inclusive, eu tenho a linha de não contar. Quer dizer, eu não deixo de... Se alguém pergunta, a gente coloca coisas que são feitas, mas eu nunca entreguei isso para a área de marketing.

F.W. – Certo.

J.G. – Porque... Aliás, porque eu estudei no Colégio Batista Brasileiro. Isso eu tenho muito inculcado em mim. Quer dizer, o benefício que você dá, o que você dá, você não pode contar. Não deve contar. Então, eu acho hipócrita você divulgar a tua ação social como uma coisa... “Ah, eu sou bonzinho”. Não. Lógico, a empresa brasileira ganha uma estupidez – eu acho que a lucratividade das empresas que ficam sólidas, como a nossa, ela é grande demais – e aí nós temos que devolver alguma coisa para a sociedade, nessa bagunça que a gente vive. Eu preferia ganhar menos e que a sociedade funcionasse melhor. Mas sem falar sobre isso. Então, a idéia é pensar nisso como uma ação que fazemos porque temos que fazer. Não tem jeito. Você está aqui nesse mundo maravilhoso e lá fora... Especialmente em Campos Elíseos. Se um dia vocês forem lá, vocês vão ver. Do lado de lá da rua, da entrada da companhia... Tem coisas do tipo: o nosso prédio é desse tipo de prédio com ar-condicionado central, *sprinkler*, tudo, e quando a obra acabou, nós não tínhamos autorização do Corpo de Bombeiros para alguma coisa e não tínhamos o Habite-se, e logo em frente há uma casa de cômodos onde moram vinte famílias em cinco quartos, em condições subumanas. E esse é o Brasil, não é? O cara não vai do lado de lá da rua para ver. Esse é o mundo... Então, se você está aqui, tem que arranjar um jeito de ajudar o cara de lá, não é? Então eu acho que isso é uma sensibilidade que a gente teve.

F.W. – Ok.

C.J. – Posso fazer duas perguntas?

J.G. – Pode.

C.J. – Vão ser... É, vão ser complicadas [risos]. Eu queria voltar um pouco nessa década de... do século XXI da companhia.

Você em algum momento falou que a companhia começa a incorporar outras companhias. Eu queria que você falasse um pouco sobre isso.

E queria que também falasse um pouco sobre o mercado de seguros. A partir dos anos 90, tem início um processo de desregulamentação. Começa nos anos 80, é verdade, mas toma fôlego nos anos 90. Há uma discussão sobre a privatização do IRB, a quebra do monopólio, Como é que você vê isso?

J.G. – Com relação a incorporar outras companhias, hoje eu sinto que quando você está muito bem é que está sujeito a fazer as grandes bobagens. Então, nós estamos tomando muito cuidado. É, porque aí começa a subir à cabeça a... “Ah, eu posso tudo”. E aí é que faz bobagem. Há uma série de exemplos por aí. Então, o fato, por exemplo, da compra da AXA Seguros Brasil S.A, que se tornou Azul Seguros, foi um bom negócio que surgiu. Era uma oportunidade e foi uma oportunidade de ouro! Depois que a gente fez é que a gente percebeu. E, aliás, em muitas coisas a minha história é essa, a gente fez e não estava sabendo que estava fazendo uma coisa boa. Como também fez coisas erradas que não deu tempo para falar, mas que daria para abordar em outra entrevista. Então, incorporar ou fazer? A gente hoje tem os mecanismos para fazer. O que eu penso — e quanto a isso, eu ainda estou me educando — eu penso em termos de Porto Seguro. Então, quando fui para o Conselho ou, agora, quando abrimos o capital etc., eu estou me educando para não pensar... Eu sempre fui muito assim. Isso foi também a origem da briga em família, porque eu sempre pensei na empresa, nunca no acionista. Hoje, eu tenho que pensar no acionista porque ele é externo, mas quando era acionista familiar, coitados deles também... Porque eu sempre fui rigoroso a começar por mim mesmo, não dos outros. Começava comigo. Sempre fui... O meu salário não é o mais alto, eu nunca tive reembolso de despesa, qualquer despesa particular jamais foi cobrada da empresa, eu jamais... Por exemplo, se eu almoçar com um corretor, eu jamais me reembolso. Por quê? Porque eu vou dar o exemplo de que eu não preciso disso. E a nossa empresa não serve coquetel com álcool. Não que eu não goste de uma bebida, mas fora do trabalho. Então, são regras bastante rigorosas em benefício da empresa. Então, agora eu penso assim: “Bom, o que eu tenho que pensar para o futuro? Eu tenho que pensar no bem da Porto Seguro”. Inclusive, em relação aos familiares que fazem parte — eu tenho dois filhos, eu estou pondo na cabeça deles há anos uma frase que eu ouvi de um amigo, assim: “Vocês são condenados a serem acionistas, não a serem executivos. Se vocês tiverem executivos melhores para a Porto...” Eu acho que, hoje, o Fábio Luchetti é melhor executivo do que eu. É melhor ele ser o vice, o CEO, e não eu. Então, cada um faça o que pode fazer para quê? Para que essa organização... Porque esse grupo... Para que a gente se sinta um grupo. Quando a gente se sente um grupo... E eu falo isso muito, se eu me sinto um grupo, não importa... Se eu acho que a tarefa é importante, não importa que eu lave o chão e você dirija o navio, não é? Mas porque eu faço parte. Então, esta é a filosofia que eu tento passar: que eu, lentamente, estou indo para lavar o chão. E que eu agregue, com esse meu lavar o chão, o melhor de mim. Então, isso é o que eu penso para o futuro. Com relação ao mercado, as oportunidades, eu penso... Eu, se fosse... Eu sinto que hoje ainda há uma divisão ideológica

muito grande no Brasil. Não se resolveu... Você viu, agora, no segundo turno das eleições, quando se estava discutindo as privatizações. Então, esse problema ideológico tem que ser resolvido. Eu acredito... E meus pais eram comunistas. Minha mãe, quando estudante, chegou a ser presa (por um dia) por comunismo. Eu lembro de nós comemorando o lançamento do Sputnik porque os russos tinham passado à frente dos americanos. Então, a nossa companhia... a nossa família sempre foi de esquerda. Mas, hoje, depois de perceber o que você pode fazer com iniciativa e desafio... E quem é empresário, hoje, no Brasil? O cara precisa ser bastante idealista, não é? Eu tenho que andar de carro blindado; cada dia que chega um filho em casa você dá graças a Deus que chegou, que não foi seqüestrado... É ou não é? Você tem ameaças de toda forma. Por que você faz isso? Porque você... Eu estou envolvido. Aquele negócio chamado Porto Seguro, que a minha mulher diz que é a minha grande amante, aquilo me encanta. É o sonho do meu pai. E isso não há dinheiro que compre, você entendeu? Então, as pessoas têm que acreditar e dar estímulo a isso. O Rockefeller não fez o que fez pelo dinheiro. Porque depois de um certo instante, depois de um milhão de dólares, o cara não precisa de dois para viver, vocês concordam? Agora, por que ele faz aquilo? Porque ele tem o desafio. E eu acho ainda mais: hoje eu estou muito mais amarrado na minha teia de compromissos pessoais, com as pessoas com as quais eu trabalho. Porque eu criei vínculos. Como eu posso viver sem eles? Então, as autoridades precisam perceber que o mercado gera isso, que o meu vínculo com os corretores, por exemplo, é um vínculo de amizade. São os meus companheiros de 30 anos. Hoje eu sinto... Outro dia eu estava no Congresso dos Corretores de Seguros (Conec)²⁰ com o meu filho, e eu fiquei super feliz, porque vi que ele também tinha um grupinho de jovens corretores. Porque ele é gerente de produção da Azul. Aí eu vi, puxa... Eu não conhecia nenhum deles, e ele estava lá, todo enturmado com os caras. Quer dizer, é uma continuidade. O meu pai tinha lá os dele, eu tenho os meus, e ele está lá com os dele. O que é isso? É a última história que eu vou contar, porque eu preciso pegar o avião urgente. Eu tenho que estar às 6h30 na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), em São Paulo. Em todas as festas de fim de ano, desde 78... Porque o meu pai falava na festa de fim de ano, não é? Aí, em 78, ele morre. Nós não fizemos festa naquele ano. Mas depois, em seguida, diante das dificuldades que a companhia viveu, quebrava ou não quebrava, então, a cada ano, eu me emocionava, porque, puxa, sobrevivemos mais um ano! E eu, falando diante dos funcionários, eu, invariavelmente, chorava. Eu sou um chorão geral, mas... Eu chorava. E um determinado ano, isso foi em 96, nós tivemos a oportunidade de abrir o capital pela primeira vez. E aí, quando íamos abrir, eu já estava sendo treinado para fazer o *workshow*, aí teve a crise da Coréia – vocês lembram da Coréia? – e fechou o mercado. Uma semana depois... Então, fechou. Já tinha sido feita toda a diligência da companhia; o banco, que era o Banco Patrimônio, já tinha controlado tudo. Me liga o presidente do Banco e diz: “Jaime, passa aqui”. Num sexta-feira à tarde, na avenida Faria Lima, esquina com Rebouças, lá onde fica o Brasilinvest, em São Paulo. Eu estava até sem carro. Fui lá, com a minha invariável pastinha, e ele me falou: “Olha, Jaime, tem um grupo estrangeiro interessado em comprar a tua companhia. Como a tua diligência está feita, é o seguinte, em uma semana, num grupo de quatro pessoas, nós vendemos a tua companhia. Só precisa o teu advogado, o advogado dele, você e eu”. E o valor era um assim, bestial. Eu saí de lá tão perdido, tão órfão quanto aquele dia que eu saí da Susep. Eu saí na avenida Faria Lima dizendo: “O que é que eu faço?” Porque você fica... De repente, não é? Aí eu liguei para a minha mãe, que é a da geração do meu pai, e para o meu filho, que na época tinha (a uns sete, oito anos atrás) uns 20 anos. A minha filha é mais nova, então eu falei: “Só o

²⁰ O 12º Congresso de Corretores de Seguros ocorreu nos dias 22, 23 e 24 de setembro de 2006 no Palácio de Convenções do Anhembi, em São Paulo.

Bruno para participar”. E convidei os dois para almoçar. E no dia seguinte a gente decidiu que não tinha sentido vender. Naquele ano... Não tinha sentido vender porque não era uma questão de valor. A minha mãe falou aquela frase: “Você não vendeu por um terço desse valor, que já era muito. Não é por dinheiro que você tem isso”. E realmente não é. Daí, houve a festa de fim de ano. Naquele ano era Porto em Família. Então, todo mundo levava os seus familiares. E eu levei só o Bruno, o meu filho. E aí ele viu a... Eu fiz o discurso... Tinha 7 mil pessoas, quer dizer, os funcionários e seus familiares. Aí, quando todo mundo me aplaudiu, eu não agüentei – eu estou me emocionando até agora – eu não agüentei de chorar. Isso às três da tarde. Eu entreguei a chave do carro para o Bruno e falei: “Bruno, você leva o carro porque eu não vou conseguir dirigir”. E ele me falou: “Agora eu entendo porque você não vende a companhia” [emocionado].

C.J. – Entendo.

J.G. – Isso as autoridades precisam compreender. A gente não está por causa de dinheiro.

C.J. – Eu me emocionei.

J.G. – Sempre que eu conto essa história, eu me emociono, porque é a vida da gente, entendeu?

C.J. – Eu entendi.

J.G. – E não é... Aí é que está, e não é a minha vida. É a história do meu pai. Aquele garoto que um dia comprou... quer dizer, quis trabalhar em seguros. Então, é essa a história. Bom...

F.W. – Bom, estou mais que satisfeito.

C.J. – Não sei. Nós deixamos de perguntar...

F.W. – Há alguma questão, alguma coisa?

C.J. – Nós deixamos de perguntar alguma coisa sim, mas o senhor está com horário.

Cláudio – **[Inaudível]**.

F.W. – Claro que pode! Se a gente comeu uma mosca aqui, você... E aquele assunto que vocês não pegaram?

C.J. – Eu tinha uma questão relacionada à sua atuação nas entidades sindicais. O senhor foi presidente do sindicato, da Fenaseg...

J.G. – Não, da Fenaseg, não.

C.J. – Não?

J.G. – Não.

C.J. – Não foi diretor?

J.G. – Não, nunca fui.

C.J. – Foi do Conselho. Foi membro do Conselho.

J.G. – Sou do Conselho Consultivo.

C.J. – Ah, é isso! Também foi diretor do Sindicato das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização do Estado de São Paulo.

J.G. – Isso tudo foi por causa daquela fase da representação das independentes.

C.J. – Foi nesse momento.

J.G. – Eu representava uma liderança entre os independentes. Então, decidiu-se – isso também é interessante para a história – decidiu-se que o sindicato de São Paulo sempre seria de... num acordo mais ou menos, de boa vizinhança entre bancos e independentes, que o sindicato de São Paulo sempre ficasse com uma independente. Então, você vê que hoje é a AGF, com o Paulo Marraccini, antes era o Cláudio Afif, antes dele, o Casimiro Blanco Gomez. Sempre uma independente.

C.J. – Cláudio, alguma coisa que deixamos de perguntar?

Cláudio – Continua sendo gravado?

C.J. – Continua.

F.W. – Está gravando.

Cláudio – Agora é tarde.

J.G. – Não, fala aí.

C.J. – Está gravando.

Cláudio – Não, já... Eu não vou... Da minha parte, está bem.

F.W. – Muito obrigado.

C.J. – Tem certeza?

Cláudio – Tenho.

F.W. – Então, muito obrigado.

C.J. – Dr. Jaime, muito obrigada.