

**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.

BIDINO, Maria Elena . Maria Elena Bidino (depoimento, 2006). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (1h 32min).

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

**Maria Elena Bidino
(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: 26/12/2006 a 26/12/2006

Duração: 1h 32min

Arquivo digital - áudio: 2; Arquivo digital - vídeo: 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 da entrevistada se justificou por ser considerada um ator fundamental para o resgate da história do seguro no Brasil.

Temas: Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização (Fenaseg); Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003 - 2010); Instituto de Resseguros do Brasil; Petrobras; Seguros;

Sumário

Entrevista: 26.12.2006 Dados pessoais; a importância dos pais; a descendência italiana; origem social de classe média baixa; as faculdades de Letras e Economia; concurso para o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB, hoje IRB Re) em 1972; o papel de Paulo Mota Lima Sobrinho na sua formação; a experiência no IRB durante a presidência de José Lopes de Oliveira (1970-1979); o seguro de cascos marítimos; o convite para trabalhar em Londres (1977-1978); formação profissional no IRB e o curso técnico para os recém ingressados; o retorno ao Brasil (1978); o seguro casco marítimo no Brasil; surgimento dos seguros dos navios sondas, construção das plataformas fixas de perfuração de petróleo (1981); o primeiro seguro destas plataformas (1987); especificidades do contrato de casco marítimo; planos de construção naval do governo (década de 70); a complexidade das leis internacionais, no caso de acidentes fora do território brasileiro; o alto custo e risco do seguro marítimo e a necessidade do resseguro; a cobertura dos armadores; o primeiro sinistro da Petrobrás (1988); fraude no seguro marítimo; o caso do sindicato Sasse e o Lloyd's; retoma a passagem pelo escritório do IRB em Londres e comenta sobre a diferença entre o mercado de seguro brasileiro e o inglês e a capacitação profissional do underwriter inglês; o experimento do IRB em Nova York; prevenção no seguro marítimo; a saída do IRB (1996); o ingresso na FUNENSEG (1997), abertura do mercado de resseguro; formação do profissional de resseguro e a proposta de criar um programa de treinamento em resseguro; a experiência de superintendente técnica na FENASEG (1997); breve panorama do mercado de seguro na década de 1990; as mudanças ocorridas na FENASEG: a criação de uma diretoria específica para a Saúde, depois a criação de diretoria de Vida e Previdência; as demandas da FENASEG: estudo das regulamentações SUSEP, atuação junto ao IRB, atuação das Comissões Técnicas dentro das diretorias de cada área, discussão de projetos de leis; a relação da FENASEG com o IRB e a SUSEP; o papel e as dificuldades do IRB com a abertura do mercado; o papel da FENASEG no processo da abertura; atuação da entrevistada em Brasília através da Diretoria de Relações Políticas, acompanhamento dos projetos de leis, participação da entrevistada no lobby; as dificuldades internas do IRB com a abertura; a transformação da FENASEG em Confederação; a desvinculação da Confederação das Instituições Financeiras e independência do setor do seguro, maior reconhecimento do mercado de seguro; breve comentário das perspectivas para o mercado de seguro na governo de Luis Inácio Lula da Silva: o seguro rural, redução da alíquota para o seguro de vida e de capitalização e a quebra do monopólio do IRB; breve prospecção em cenário de abertura do resseguro; as dificuldades para criação da Confederação; o Código de Ética; responsabilidade social; atuação da FUNENSEG na área da educação.

1ª Entrevista: 26.12.2006

F.W. – Em primeiro lugar, bom-dia, e obrigado pela sua visita.

M. B. – Eu é que agradeço.

F.W. – Maria Elena, vamos começar pelo começo. Eu queria que você falasse sobre a tua origem, a profissão dos seus pais, onde você nasceu, a sua formação.

M. B. – Essa é uma parte... que sempre me emociona muito, não é? [emoção]. Eu sou muito chorona e falar de família sempre me emociona muito.

F.W. – Você nasceu aqui no Rio de Janeiro?

M. B. – Nasci no Rio. Os meus pais são italianos. O meu pai chegou ao Brasil vindo da Bélgica e a minha mãe saiu de Gênova. Eles se conheceram aqui. O meu pai era de uma família de agricultores da região do Friuli, de Udine, no norte da Itália. Ele fez seis anos de guerra na Abissínia... [emoção] Ele foi um dos 17 sobreviventes de um regimento de 2.800 homens. Quando acabou a guerra, voltou para a Itália... Ele tinha feito até o terceiro ano primário e não queria ser agricultor. A Itália depois da Primeira e da Segunda Guerra era muita pobreza...Primeiro, ele foi para a França, para trabalhar num restaurante – naquela época, tinha muita imigração –, e depois para a Bélgica, trabalhar em mina de carvão.

F.W. – Como foi a experiência dele na mineração do carvão?

M. B. – Ele dizia que trabalhar numa mina era a pior profissão que um homem podia ter. Bem, nessa época, o Brasil estava chamando imigrantes. O Brasil era um país novo, e não só os italianos, mas também outros europeus tinham uma grande atração pelo Brasil, não é? Meu pai veio para cá num navio cheio de pessoas de várias nacionalidades. O navio aportou no Rio de Janeiro, em 1948.

C. J. – E a sua mãe? Como foi a trajetória dela?

M. B. – A minha mãe chegou em 1950, mas por outras razões. Gênova tinha sido completamente bombardeada. Minha mãe entrou em depressão e o psiquiatra sugeriu que ela fosse embora de Gênova, passasse um tempo fora. Ela tinha uma situação econômica boa lá. Ela e os irmãos tinham uma empresa de reconstrução, de... obras, não é?. As pessoas também se matavam em Gênova. Porque pessoas que tinham imóveis, que viviam de renda, haviam perdido tudo. Eram famílias destroçadas, a cidade e o porto também... E aí ela disse: “Se eu tiver que sair de Gênova, vou para os Estados Unidos.” Então, começou a aprender inglês. Quando ela estava pronta para viajar, a filha do cônsul do Brasil, que estava voltando para cá, convenceu minha mãe de vir para o Brasil. Ela veio para cá, conheceu o meu pai e eu nasci em 52. O meu pai faleceu em 1987. Ele e minha mãe foram pessoas muito importantes na minha vida.

F.W. – O seu pai se estabeleceu aqui no Rio trabalhando em quê?

M. B. – Ah, o meu pai fez de tudo! Foi motorista de ônibus, depois teve uma empresa de ônibus – naquela época, era lotação – com o meu padrinho, também italiano, a linha 119. O outro sócio dele era o comandante Aduino¹ – eu nunca me esqueço disso –, que era o padrasto do rapaz – vocês são novos – que matou a Aída Curi². O meu pai, apesar de ser um homem muito inteligente – era autodidata e tinha essa veia criativa dos italianos – era uma pessoa ignorante em termos de estudo (tinha até o terceiro ano primário), não escrevia direito, ainda mais em português. A sociedade não deu certo, e ele foi passado para trás (ainda por cima, teve um problema de ciática e ficou quase oito meses paralisado), e acabou perdendo o patrimônio que tinha. Ele conseguiu comprar um apartamento... Aí ele foi motorista de táxi muitos anos. Foi com isso que ele me educou. Eu sou filha única. A prioridade dos meus pais foi sempre a educação, não é?

F.W. – Que curso superior você fez?

M. B. – Fiz letras e economia, mas antes cursei o normal, porque a minha mãe queria que eu fosse professora. Minha mãe sempre deu muita importância ao inglês. É o que eu digo hoje aos meus filhos: “É a tua ferramenta principal. No mínimo, um idioma.” E hoje em dia, mais ainda, não é? Eu fazia as duas faculdades, Letras e Economia, quando entrei no Instituto de Resseguro do Brasil (IRB, hoje IRB Re), em 1972.

F.W. – Ah, você fez o concurso para o IRB... Foi assim que o seguro entrou na tua vida?

M. B. – Foi assim. Eu tinha que trabalhar... Era a minha liberdade, não é? Era também como eu podia melhorar a vida de meus pais, não é?

F.W. – Você já tinha alguma noção do que era seguro quando entrou no IRB?

M. B. – Nenhuma. A filha de uma conhecida da minha mãe trabalhava no IRB, e as informações que eu tinha através dela era que o Instituto era uma empresa excelente, que oferecia muito ao funcionário, em termos de condições de trabalho, de desenvolvimento profissional... Era uma empresa que amparava muito. Eu não sabia o que era resseguro nem nada, mas sabia que o IRB era uma grande empresa, um bom empregador. E o concurso público é o meio que você consegue ingressar. Por isso que é cruel quando o governo não investe na educação, porque é a única porta que a classe menos favorecida tem de progredir.

F.W. – Como foi o teu aprendizado no IRB?

M. B. – Bem, ninguém pensa em trabalhar em seguro, nem aqui nem em lugar nenhum do mundo. [risos] É uma carreira que não atrai, não é? O que é injusto, porque o seguro é uma belíssima instituição. Quem trabalha não consegue fazer com que as pessoas se interessem pelo seguro. Eu tive a sorte – a vida também é constituída de muita sorte – de ficar lotada numa área

¹ Perguntar a entrevistada o nome completo do Comandante Aduino.

² Aída Curi foi assassinada em julho de 1958, no Rio de Janeiro. Na época foi um caso que gerou muita repercussão, se ela teria se jogado do apartamento em Copacabana ou se teria sido empurrada. No final do julgamento Ronaldo Guilherme de Souza Castro foi condenado a oito anos de prisão. Seu pai se chamava Sr. Edgard Castro.

que, no início, eu não gostei... A pessoa que me entrevistou, o chefe do Departamento de Transportes, disse assim para mim: “Você vai trabalhar no seguro de cascos marítimos.” Eu achei aquilo horrível, não é? “Cascos!? Se ainda fosse de automóvel!” “Seguro de automóvel, seguro de transporte. Mas casco marítimo!?” Essa, porém, acabou sendo a minha sorte. É uma área que requer muito resseguro, porque é o seguro de operação da embarcação, da construção da embarcação, e o meu chefe era um especialista na área...

C. J. – Quem era ele?

M. B. – Era o Paulo Mota Lima Sobrinho. Ele tinha um tipo de gerência diferente dos outros chefes de divisão no IRB, porque ele trabalhava com a equipe. Ele não tinha uma sala separada. Ele dizia que a gente só iria aprender vendo-o tratar do assunto com um diretor de uma companhia, com um corretor de resseguro. E ele tinha razão. O meu companheiro na época era o Francisco Aldenor, que hoje é diretor do IRB, já foi diretor da Superintendência de Seguros Privados (Susep). Tivemos a mesma escola. Lembro-me também da Ava Rossas, que está no IRB de novo, do José Francisco e de outros profissionais também brilhantes.

Eu aprendi seguro com o Mota Lima, eu e todos que tiveram o privilégio de trabalhar com ele. Ele tinha uma forma de se relacionar muito de pai e filho. Ele era muito rígido em horário, mas tinha uma mente muito aberta. Tanto é que já adotava o horário flexível naquela época, apesar de brigar por cinco minutos. Ele tinha também um comportamento ético muito claro. Em seguro, a ética tem um valor muito maior do que em qualquer outra atividade, porque o seguro e o resseguro vendem uma promessa de entrega futura, de acordo com as condições negociadas. E a rigidez nesse comportamento ético é importante na relação dos negócios. Ele enfatizava muito isso. Naquela época, em 1972, ele tinha 33 anos de IRB (o IRB foi criado em 1939). Ele já podia se aposentar. No IRB o homem pode se aposentar com 30 anos – podia, não é? – com a aposentadoria integral. Quem tinha mais de 30 anos recebia um adicionalzinho, não é? Na época, o presidente do IRB era o José Lopes, a quem eu também considero um dos grandes líderes ...

C. J. – A presidência de José Lopes foi um momento de grandes mudanças no IRB, não foi?

M. B. – Foi. Era a ditadura, não é? Ele era um empreendedor, muito ético... gostava de fazer as coisas. Porque um executivo também tem que gostar de fazer. Ele assumia a responsabilidade, mas fazia. O José Lopes tinha muita preocupação que o Mota Lima se aposentasse, porque ele já tinha idade para isso.

Eu, no meu grupo, era a única – eu era muito nova, eu entrei com 19 anos – que já tinha concluído o curso de inglês. Por isso, participava das reuniões de renovação de resseguro de casco marítimo, como ouvinte. O Mota Lima lia muito bem inglês, mas não falava. Por isso, eu o acompanhava nas reuniões... Bem, acabei me apaixonando pelo seguro, pelo resseguro, das relações internacionais. Na época, Londres era o centro do seguro marítimo (ainda hoje continua sendo um grande *player* do mercado marítimo, de transporte). E o casco marítimo também tinha muita influência dos corretores de resseguro, que participavam dessas reuniões. E eu fui procurar saber onde se aprendia seguro casco marítimo. Porque a gente entra numa empresa e a gente se acha uma ignorante total, não é? Então, eu queria ler alguma coisa, aprender também. E não tinha nada em português, não é? Foi quando eu descobri que tinha a Escola de Seguro em Londres. Eu tracei a minha meta. Decidi que iria fazer um curso de seguro casco marítimo em Londres, por minha conta. Eu tinha que começar a entender daquele

assunto, não é? Então tirei férias, fui a Londres e fiz um curso de uma semana, integral, no CII, o Chartered Insurance Institute. Esse curso foi importantíssimo.

Em 76, o José Lopes me chamou – eu tinha acabado de casar, em dezembro de 75 –. Comentou que estava muito preocupado porque o Mota Lima iria se aposentar e me convidou para trabalhar em Londres, para aprender seguro marítimo. Eu aceitei. Eu fui em maio-junho de 77 e voltei em 78. A minha ida para Londres foi muito importante. Lá, além de fazer outros cursos, de sinistro marítimo, de *underwriter*, fiquei ainda mais consciente de como o ensino acadêmico é importante para o desenvolvimento do teu trabalho e como a bibliografia de seguro era quase inexistente no Brasil.

Em 71, o José Lopes, que já tinha identificado o vácuo que existia no seguro, havia criado a Escola de Seguro, baseado no modelo francês. Acreditava-se, já naquela época, no crescimento do seguro. Quando uma nação cresce, o mercado segurador cresce também, não é? Em 73, a pedido dele, a Escola ofereceu um curso para os funcionários do IRB que tinham entrado em 72. Tinha uma turma de manhã, de oito a meio-dia, e outra à noite. Esse curso durou dois anos e meio.

C. J. – Era um curso geral?

M. B. – Não, era um curso mais técnico, que cobria todas as áreas de seguro – vida, engenharia, incêndio, casco marítimo, transporte. Tínhamos aulas de economia, contabilidade, direito... Dois anos e meio e o curso não acabava. Cada hora você tinha mais... Como o seguro é multidisciplinar, você não consegue formar um segurador numa faculdade.

F.W. – Claro.

M. B. – Você pode dar uma noção, oferecendo um curso de economia voltado para o mercado segurador, mas você não consegue formar um técnico. Depende muito da área que ele for trabalhar, não é? O seguro acaba precisando de todos os conhecimentos. Por isso que é uma indústria fantástica, maravilhosa, não é?... Você não tem uma profissão que se sobreponha. Porque é a de *underwriter*, você tem que ter os engenheiros, você tem que ter o químico, um especialista na área de transportes, você tem que ter um bom homem de finanças, para aplicar as reservas, você tem que ter um contador, um advogado, porque é um contrato. É uma indústria rica, sempre desafiadora. Como a atividade humana está sempre progredindo, criando, o seguro tem que acompanhar essa evolução. Por isso, você tem sempre a sensação, por mais que você trabalhe em seguro, que você não sabe nada. Cada dia é uma situação nova, não é?

A Escola de Seguro começou assim, preparando um corpo técnico novo do IRB, apto para desempenhar as funções. O curso não podia ser específico porque as pessoas não sabiam para onde iriam depois. Por conta disso, era um curso amplo, mas de subscrição de risco... Tinha teoria de seguro, geral e específicas para cada ramo, o que foi muito importante, não é?

C. J. – Quem eram os professores?

M. B. – Na grande maioria eram funcionários do próprio IRB. Na área contábil foi o Salim, um grande contador especializado em seguro; na área de direito foi o Mário Ramos, um advogado muito respeitado. Em economia, era alguém de fora... Técnico de seguro tem que ser ou do mercado segurador ou do IRB. Naquela época, o IRB detinha o conhecimento. O mercado segurador estava sendo construído ali, não é? O José Lopes criou as condições de

seguro marítimo brasileiras... As condições de seguro aqui eram condições inglesas, em inglês,... mal traduzidas. Então, foi nesse momento que se começou a criar. E, especialmente na minha área, foram as condições de seguro casco marítimo brasileiras e aprovadas no grande centro de seguro, que era o Lloyd's.

F.W. – E depois da experiência do curso em Londres, como a sua trajetória se desenvolveu?

M. B. – No momento em que eu voltei para o Brasil – outra grande coincidência –, a Petrobras começava a desenvolver o trabalho de prospecção de petróleo na bacia de Campos. Começaram a surgir os seguros dos navios-sondas, os *drill ships*, que era uma atividade excluída do contrato do IRB de casco marítimo, porque não era uma operação de um navio. Era um navio, mas a operação dele era com a aceitação desses riscos pela carteira casco marítimo...

F.W. – Isso foi no final dos anos 1970?

M. B. – Foi em 1978.

F.W. – A operação em plataforma também começou por aí, não foi?

M. B. – Foi em 1980.

F.W. – As operações no Mar do Norte não começaram muito antes disso, não é?

M. B. – Começaram em meados da década de 70. Esses navios-sondas eram colocados fora do contrato... Era marítimo, porque estava no mar, mas não fazia parte do contrato marítimo. Depois dos navios sondas, vieram as unidades auto-elevatórias. E tinha uma lâmina d'água de 130 a 150 metros... A Petrobras começou a descobrir petróleo em águas mais profundas e então precisou mudar a estrutura. Como já não era mais possível uma auto-elevatória, porque tinha uma limitação de distância entre a lâmina d'água e o fundo do poço, a empresa começou a construir as plataformas de petróleo fixas. Eram sete grandes projetos de engenharia. Todos esses projetos foram ressegurados na carteira de cascos marítimos, e eu acabei me especializando nessa área de riscos de petróleo. Isso aconteceu durante a construção das sete grandes plataformas fixas de perfuração de petróleo – Enchova, Garoupa, Cherne 1 e Cherne 2, Pampo... Mas isso já foi na década de 80... Em 87, ocorreu o primeiro seguro dessas grandes plataformas. Foi um pacote que levou quatro anos para ser finalizado... Tudo no mar é muito mais caro, ainda mais numa área de petróleo, em que o risco é agravado pela operação.

F.W. – Fale um pouco sobre as especificidades do contrato de casco marítimo. Os contratos são muito caros não só pelo que está sendo segurado, mas também pelo risco, não é?

M. B. – Nos anos 70, quando a frota brasileira era antiga, de sucata, como a gente costumava denominar, o governo traçou dois planos de construção naval. Nessa ocasião, a nossa frota foi toda substituída... Era uma carteira com uma qualidade de riscos muito boa, porque era uma frota nova, não é? Existia, além do Lloyd's, que era governo, tinha a própria frota da Petrobras, tinha a da Vale do Rio Doce, a da Netumar, a da Oceânica... Eram umas 15 grandes frotas de longo curso, fora a cabotagem, fora a de barcos de pesca, não é? Mas as grandes frotas, como essas de...

F.W. – De transporte de petróleo.

M. B. – ...de transporte internacional...é que alimentavam em prêmio, e também tinham grandes sinistros, a casco marítimo. Pelo fato de você estar no mar, de você não estar próximo das medidas de prevenção, de salvamento, por isso tudo o seguro casco é muito mais caro... Muitas vezes retirar um destroço no mar custa mais do que o próprio bem que você vai içar, não é? Tem ainda a complexidade das leis internacionais – a maior parte dos sinistros não ocorre em território brasileiro, ocorre fora. Você tem que reparar o navio em outro estaleiro; muitas vezes é mais barato do que rebocar o navio para cá, para o estaleiro nacional. Têm as áreas de exclusão e de conflito – é área de exclusão ou por motivos meteorológicos, quando há um inverno muito forte, você não pode passar em determinados rios ou no Mar do Norte... Naquela época, não tinha terrorismo, eram áreas politicamente excluídas, porque havia uma iminência...

F.W. – De conflito.

M. B. – ...de conflito. Então o Mar Vermelho, o Golfo Pérsico... Há uma dúzia de áreas que sempre foram consideradas áreas excluídas do seguro. Eu costumo dizer que os princípios do seguro residem no seguro marítimo. É complexo, mas é um seguro muito bonito...você tem interesses diversos no mesmo sinistro. Aí aparece a figura do árbitro regulador. No sinistro marítimo, você tem o dono da carga, você tem o dono do navio, você tem o frete envolvido. Isso talvez faça dele um seguro bonito de se estudar e trabalhar.

F.W. – Mas é sempre um seguro muito caro, que necessita do resseguro...

M. B. – O resseguro é necessário no casco marítimo porque os valores são altos. Nenhum país consegue reter um navio de 80 a 100 milhões de dólares. Tem a carga – quer dizer, o risco do navio não é só o navio, mas a carga que ele transporta –, há o naufrágio, que é a possibilidade da perda total desse conjunto. Nem todos os bens segurados estão sujeitos à perda total do bem, não é? Numa petroquímica, por exemplo uma parte, 40%, não é? Mas 100% de um grande risco, é difícil você...

F.W. – Fora os riscos ambientais... Naquele momento já existia essa modalidade de risco?

M. B. – Não... O seguro casco marítimo ainda tem uma outra cobertura, dada pelos próprios armadores, que é a cobertura de *protection and indemnity*. Trata-se de um sistema de mutualismo puro, em que os próprios armadores se reúnem e rateiam entre si os prejuízos decorrentes de determinados eventos que não estão cobertos pelo seguro, pelo mercado tradicional. O risco ambiental é um desses riscos que estaria coberto pelo Clube de P&I³, que dá também assistência de advogados nas disputas. Porque aí... o navio pode ser arrestado. Então, o serviço dos advogados é muito importante na área de responsabilidade civil. Essa é a principal cobertura do Clube de P&I, na área de responsabilidade civil e também na de danos ambientais. Mas, há 30 ou 40 anos atrás, não se tinha tanta consciência disso, não é?

F.W. – Não se tinha essa consciência dos acidentes.

³ A sigla PI significa Protection and Indemnity.

M. B. – Nem da importância de conservar o meio ambiente, de proteger o meio ambiente, como existe hoje.

F.W. – Claro.

M. B. – Então, o casco marítimo depende muito do mercado internacional, como o seguro das plataformas, como o seguro de aeronaves, o seguro de usinas. O valor em risco elevado sugere até a necessidade de que você pulverize essa perda potencial entre vários *players*. É o que o mundo faz em seguro. Antes da globalização, antes disso tudo, o seguro já era uma atividade internacional. É a repartição dos riscos entre vários países, até mesmo para você não concentrar a perda no seu próprio país.

C. J. – E os riscos de petróleo? A senhora ficou tanto tempo nessa área (de 1978 a 1996). Que mudanças ocorreram durante esses anos? No Brasil, a Petrobras cresceu de forma absurda.

M. B. – É verdade. Ela mudou os seus equipamentos e já não trabalha mais com as auto-elevatórias. Passou a empregar plataformas fixas, aquelas que têm uma jaqueta fixa no solo, ou semi-submersíveis, que têm dois pontões... Pontões? Esqueci o nome...

F.W. – Na verdade ela flutua, não é?

M. B. – Ela flutua. O acidente com a P-50 já foi com um equipamento semi-submersível. O primeiro grande incêndio da Petrobras foi em 1988. Foi no primeiro ano da apólice de operação das plataformas.

C. J. – Que sorte, hein!

M. B. – Sorte para todo mundo. [risos] Acho que a indústria de seguro iria se sentir muito incapaz... Afinal, foi uma negociação que durou quatro anos, não é?

F.W. – Quatro anos para fazer o seguro?

M. B. – Exato. Se o sinistro tivesse acontecido alguns meses antes, não haveria indenização. A Petrobras recebeu 315 milhões de dólares pelo sinistro de Enchova.

C. J. – Nossa!

M. B. – Para o país foi uma importante entrada de divisas. Foi o melhor investimento que a Petrobras fez. [risos] Ela pagou 10 milhões de dólares de prêmio e, em menos de um ano, recebeu 315 milhões. Naquela época, a Petrobras tinha um orçamento limitado para fazer seguro. Mesmo que quisesse fazer o seguro de controle de poço e o de responsabilidade civil, incluindo danos ambientais, não teria verba. Ela teve que escolher entre várias coberturas que lhe tinham sido oferecidas no pacote, pois só tinha 10 milhões para gastar. A conta era inversa: o que eu posso comprar com 10 milhões? E, entre as coberturas, ela escolheu bem, porque escolheu justamente aquela em que ocorreu o sinistro. Foi um *blowout*... foi uma liquidação que levou seis meses...

C. J. – Foi difícil?

M. B. – Lógico que você tem empresas especializadas, não é? Vieram empresas estrangeiras que tinham experiência em outros países nessa área. Mas a Petrobras é uma empresa que tem uma reputação muito séria...

F.W. – Desculpe interromper... Como se trata de um mercado internacional, as causas de sinistros podem ser as mais variadas e em condições as mais adversas possíveis, isso não acarreta muito problema de fraude - já que falamos de fraude, no mercado de casco marítimo, nesse tipo de seguro alto?

M. B. – Na Petrobras, como em toda empresa pública, a burocracia impede, porque você reconstrói, não é? A regulação não foi difícil porque a causa foi facilmente identificada, não é? Foi a válvula. A válvula não funcionou por falta de manutenção. E a Petrobras foi também muito eficiente em relação ao que a gente chama controle do poço... O incêndio veio do fundo do poço que ficou queimando...

F.W. – E pode ficar indefinidamente, não é?

M. B. – Pode ficar indefinidamente. A empresa teve que perfurar outro poço. E, na primeira perfuração, conseguiu apagar o fogo. Ela não tinha o seguro para essa cobertura, que é a cobertura de controle de poço, que cobriria os gastos que ela teve para fazer essa perfuração.

F.W. – Mas no que diz respeito ao mercado como um todo, houve casos famosos de suspeitas de fraude ou de fraude comprovada?

M. B. – Houve... Como eu disse antes, a fraude permeia a atividade humana, fala todas as línguas, não fala só português.

F.W. – É, eu fiquei pensando... Um navio, não sei aonde, afundou. Ninguém viu e ninguém sabe, simplesmente chega a notícia...

M. B. – Por isso que existe a boa-fé... O seguro inglês tem uma lei específica para o *marine insurance act* e a boa-fé é sempre mencionada. Porque você faz o seguro e às vezes nem sabe se o navio ainda está lá, não é? E as condições do navio. Você tem vistorias, não é?

F.W. – Claro.

M. B. – Você pode exigir vistoria. Mas depois que o navio afundar a dezenas de metros de profundidade, você não tem como saber se aquela foi a causa que determinou o afundamento, não é?

F.W. – Claro.

M. B. – Então, a fraude existe. Não só no seguro marítimo como em qualquer atividade, não é?... Houve uma passagem muito importante do José Lopes no IRB, que foi até registrada num livro de uma americana que escreveu sobre o Lloyd's. Ele identificou uma fraude de uma

retrocessão que o IRB aceitou no mercado inglês, o chamado caso Sasse. Naquela época, ninguém questionava a ética e os procedimentos do Lloyd's. Era como se fosse um santuário. Quando o José Lopes negou autorizar um pagamento que o escritório do IRB em Londres teria de fazer por conta de uma retrocessão vinda do Lloyd's, por indício de fraude, ele foi muito atacado. Ele perseguiu essa inspeção, essa investigação, nos Estados Unidos. Tratava-se de um seguro de incêndio – a fraude tinha começado nos Estados Unidos – de um conjunto de casas que já não existiam mais exatamente porque tinham sofrido o incêndio.

O seguro fora ressegurado no Lloyd's e o Lloyd's transferiu a retrocessão para o IRB. A fraude, que envolveu uma companhia de seguro americana e um sindicato do Lloyd's, foi comprovada. Até conseguir provar que houvera a fraude, o José Lopes sofreu muita pressão para desistir da investigação, mas ele foi até o fim. E aí começou uma nova era do Lloyd's também, dessa relação, não é? A coragem do José Lopes foi muito importante...

C. J. – Como era a experiência do IRB no seu escritório em Londres, tão bombardeada pelo mercado? Conte-nos um pouco.

M. B. – Se o IRB é forte hoje, você imagina na época da ditadura, imagina na época... Você já tinha a Susep – ela tem 40 anos agora, completou esse ano, mas não existia de fato, não é? –, existia apenas de direito. O grande órgão regulador era o próprio IRB. O IRB era operador, era regulador de resseguro e de seguro. As circulares assinadas pelo presidente do IRB definiam taxas e condições de seguro, *ad referendum* da Susep. Não havia um corpo técnico da Susep, de atuários, como você tem hoje, não é? O IRB tinha poderes absolutos no mercado segurador. O presidente do IRB era como um ministro. Então, o José Lopes identificou Londres como um mercado em que o IRB poderia se expandir, o mercado brasileiro... Não acho que a visão do José Lopes tenha sido errada. Ao contrário, talvez ele estivesse adiante do próprio mercado, não é? Começou a subscrever negócios, mas os funcionários que foram administrar o escritório de Londres não tinham experiência alguma nesse mercado livre, que é o mercado internacional. A experiência era a experiência de um órgão monopolista, um ambiente completamente diferente –, num mercado que já tinha mais de 300 anos, o centro do mundo em termos de resseguro e seguro. O IRB foi ingênuo. Houve ingenuidade da nossa parte, de achar que iríamos manter essa soberania brasileira no mercado inglês. O IRB, em Londres, não era nada. Não era o IRB do Brasil, do mercado segurador brasileiro.

Quando eu morei lá, fui alugar um apartamento, a moça, que trabalhava numa agência de aluguel de imóveis e tinha um certo grau de instrução, me perguntou se o Brasil era a capital da Argentina. O nosso escritório ficava na frente do Lloyd's. E quando fui para lá– eu tinha 25 anos – achava incrível como os corretores... O *underwriter*, que era inglês, saía para almoçar e voltava quatro horas depois, vermelho de tanto beber. Quando cheguei, achei que aquilo era uma sumidade, porque ele era tão rápido nas aceitações... “Como é que pode? A gente, no Brasil, tem comissão, vem o corretor, o segurado, não se chega à conclusão, marca outra reunião. Aqui, em menos de cinco minutos, ele olha a carteira da China, a carteira de todo (mundo)...” Ele já sabia o resultado da frota de segurados que opera em qualquer país, não é? Depois a gente foi ver que não havia subscrição. Ele aceitava tudo que os corretores traziam. Por isso que o IRB foi considerado o paraíso dos *brokers*, *brokers paradise*, e por isso que se justificava o tamanho da fila dos corretores na época de renovação, que era no fim e no meio do ano. Os *underwriters* escolhidos eram os *underwriters* do próprio mercado inglês, mas eles não tinham capacitação profissional para ser *underwriter*. A contratação desses profissionais foi uma falha administrativa.

Esse foi também um momento em que muitos resseguradores perderam dinheiro. Houve uma concentração de sinistros e não só o IRB perdeu dinheiro. Muitos faliram e não pagaram nada. O IRB continuou pagando. O IRB foi um dos poucos resseguradores que fechou a sua carteira de aceitação, mas continuou respondendo pelos seus compromissos. Foi uma má administração, dos próprios funcionários do IRB. Em Nova York, também acho houve problemas... Depois que é feito, é fácil ver onde é que está o erro, não é? Lá era um mercado importante, um grande mercado financeiro e o maior mercado de seguros do mundo. Mas a parceria que foi firmada lá com um corretor também não deu bom resultado. Nos Estados Unidos, você tem a carteira de responsabilidade civil, que é uma carteira cujos resultados dificilmente são positivos. A sociedade americana é uma sociedade altamente litigiosa, com tribunais que fixam valores de indenização estratosféricos, você não tem nenhum parâmetro para ver até onde vai essa definição de culpa e o valor da compensação dos danos causados. Então, houve um outro erro ali, também administrativo, mas que, na minha opinião, não foi do José Lopes. Ele era o presidente que definiu. Foi um erro dos próprios funcionários do IRB, dos técnicos, que não souberam conduzir os negócios. A operação de Nova York deveria ter tido outra... Foi mal interpretada também pela própria casa e não se chegou a lugar nenhum.

C. J. – Vamos voltar aos riscos de petróleo? Quando você se referiu à questão dos acidentes e o Fernando perguntou se os riscos são muito altos, fiquei pensando sobre a prevenção. Um dos nossos depoentes, um aeronáutico, afirmou que um acidente serve para você ver depois quais são os erros, para servir como prevenção. O mesmo acontece no risco de cascos de navios?

M. B. – O navio está mais exposto às intempéries, às colisões, não é? Não é comum aviões colidirem como na área marítima. Tem a abalroação, que acontece entre navios, e tem a colisão de navios com objetos fixos e flutuantes. O ambiente marítimo está muito exposto a vários riscos. A prevenção, que é a manutenção do navio, tem a classificação dos navios. A gente olha o seguro muito pelo lado da indenização, mas o outro lado do seguro é a prevenção contra o acidente, que é bom para a sociedade, para o indivíduo, para os países, como é bom para o seguro, porque ele diminui a sua perda. Por isso, o trabalho preventivo do seguro também é um lado muito importante. A prevenção faz parte da operação do seguro. Então, o seguro marítimo também tem. Você pode exigir a classificação, períodos, prazo para os armadores fazerem algum tipo de reparo necessário. Também tem essas áreas de exclusão, tanto em função do clima como em função do clima político, que exclui também. É uma medida de prevenção, não é? Existem empresas especializadas na construção naval que acompanham a vida do navio e os reparos necessários para manter a boa navegabilidade. Ou na área de reboque, outra área de risco.

F.W. – Só uma curiosidade: na área dos mares, a cooperação funciona, internacionalmente, da mesma maneira, como, por exemplo, no caso do transporte aéreo, ou tem alguma especificidade?

M. B. – Tem. Tem as convenções.

F.W. – Eu estou falando isso porque hoje completam dois anos da *tsunami*, e até hoje o sistema de controle internacional do Oceano Índico não avançou como o que já tem no Pacífico. Em dois anos avançou-se muito pouco.

M. B. – Aqueles alarmes...

F.W. – É, o sistema de alarmes, de comunicação, para avisar da ocorrência de *tsunami* no Índico avançou muito pouco. A área marítima em geral, tirando a *tsunami*, que é um outro caso, funciona da mesma maneira como no caso do sistema aéreo?

M. B. – Funciona. Existem as convenções, porque os acidentes ocorrem geralmente com navios de diferentes bandeiras e em águas territoriais internacionais. Então, há necessidade dessa convenção internacional.

F.W. – Retornando à sua trajetória profissional...

M. B. – Quando voltei de Londres, comecei a dar aula de seguro cascos e de resseguro, dentro do IRB mesmo e também em algumas seguradoras. Depois, fiquei uns dez anos mais ou menos sem dar curso nenhum. Em 1995, uma seguradora me ligou – havia a previsão de que o mercado de resseguro iria abrir naquele ano – querendo saber se eu poderia montar um programa de treinamento em resseguro. Eles precisavam preparar o corpo técnico da seguradora para trabalhar no mercado livre. O problema é que eu nunca havia dado aula de resseguro para o mercado. Já tinha dado de petróleo, de casco marítimo, mas nunca de resseguro. O cara da seguradora me disse: “Então, você prepara. Vê o tempo que você vai precisar...” Como eu gosto de dar aula – gosto muito de educação e cada um, com a sua experiência, tem o que ensinar para os outros e tem sempre o que aprender com todo mundo – fiquei com receio, aceitei esse desafio. O mercado ia abrir, e por isso precisava desse treinamento em resseguro. Achei que podia colaborar. Minha participação poderia ser importante e estimular outros profissionais a fazerem o mesmo. Uma das grandes dificuldades na área de educação em seguro são os professores. Você não tem professor que esteja na universidade, não é? Então é preciso estimular os técnicos a participarem também desse processo educativo.

F.W. – Como você organizou esse curso?

M. B. – Fui para Nova York, pesquisei livros em inglês – aqui não tinha nada, não é? – e montei o curso. O pessoal gostou muito. Resseguro é uma matéria muito interessante. Resseguro é seguro, porque os princípios do resseguro são os mesmos princípios do seguro, mas eles são mais sofisticados. Existe, lógico, uma técnica do resseguro, mas, para o segurador, não deixa de ser uma matéria do seu *métier*.

C. J. – Mas e o IRB? .

M. B. – Eu fiz esse programa, deu certo, só que o mercado não abriu. Depois do curso para essa seguradora, a fiz vários outros cursos de resseguro com a Funenseg. Até hoje a gente faz programas, cria outros temas, de nível superior, níveis mais avançados, não é? E aí, a Suzana⁴, que na época estava na Funenseg, me convidou para ir para lá. Então, eu saí do IRB, no Plano de Demissão Voluntária, o PVD, e fui para a Funenseg. Mas, no mês seguinte, eu fui para a Fenaseg, porque o diretor da Fenaseg estava indo assumir a Diretoria Financeira do IRB. Fui para a Fenaseg, mas continuei ligada à Escola, oferecendo cursos não só de resseguro, mas também de outros assuntos.

⁴ Suzana Munhoz.

C. J. – Sua decisão de sair do IRB foi determinada por que fatores?

M. B. – Bem, o ambiente lá não era muito bom. O IRB é uma empresa de economia mista, mas é considerado uma empresa pública porque tem uma interferência do governo muito forte. Em 1990, na época do Collor, o IRB começou a ter perdas qualitativas de profissionais devido ao incentivo à aposentadoria patrocinado pelo próprio governo.

F.W. – Isso fez parte da reforma administrativa.

M. B. – Na época do Collor, profissionais homens com, vamos supor, 28 anos de casa, já podiam se aposentar... Ele deu um incentivo para a aposentadoria e ainda tinha uma melhoria salarial. Então, as pessoas se aposentaram. As mulheres podiam se aposentar com 25 anos. Lógico que com. proporcional. A mulher não tinha a regalia de se aposentar, com 25 anos, integral. Assim, o corpo técnico que sustentava o IRB foi embora. Aí começou o hiato dentro do IRB: profissionais ainda não estavam preparados assumiram tarefas gerenciais. O problema do IRB sempre foi gerencial, os funcionários nunca tiveram treino, não é? Tantas empresas inscrevem seus funcionários num MBA de Gerenciamento... Têm tantos aqui no Rio, não é? Mas esta nunca foi a cultura da casa. A primeira deficiência do IRB sempre foi identificada em seu corpo gerencial. Eles tinham conhecimento, mas não sabiam administrar.

O ambiente dentro do IRB estava muito sofrido... Foi essa a minha motivação. Aliado, lógico, ao fato de ir para a Escola, que era um trabalho que eu já fazia.

Eu conheci a Suzana naquela época e admirava muito o trabalho que ela fazia na Funenseg. Ela é doutora em Filosofia, tinha sido vice-reitora da Universidade do Paraná... ela promoveu um ambiente de inovação da Escola⁵, um ambiente muito atraente, em que o conhecimento técnico era valorizado. Eu valorizava muito essa oportunidade que ela estava dando ao mercado segurador, de se expandir academicamente através da Escola. Foi a partir daí que o Brasil passou a representar o CPCU, que é o *Insurance Institute for Chartered Property and Casualty Underwriter*, uma escola americana que certifica os profissionais da indústria de seguro. Hoje, as provas são feitas aqui no Brasil, na Funenseg, e a Funenseg já tem vários livros traduzidos para o português. Isso favorece o profissional brasileiro a se inserir nessa comunidade acadêmica da indústria de seguro.

C. J. – Que cargo você assumiu na Fenaseg?

M. B. – Assumi a superintendência técnica, em julho de 1995.

C. J. – Tratava-se de um cargo novo?

M. B. – Não, o cargo já existia. Substituí um diretor que saiu para o IRB, o José Eduardo⁶. O seguro teve um grande deslanche, já devem ter dito aqui, a partir do controle da inflação. Então, nessa época, o mercado começou, sob a liderança do João Elísio, a exigir funções e trabalhos mais específicos da Fenaseg. Quando eu cheguei na Fenaseg, e a Suzana foi para lá, só existia uma diretoria. Hoje, existem dez. As coisas foram sendo direcionadas. Tem de Saúde, tem de Vida e Previdência, tem de Auto, que é o Ricardo Xavier... Quanto mais abrir, mais serviço vai

⁵ A entrevistada está se referindo a FUNENSEG.

⁶ José Eduardo Batista.

aparecer, porque quanto mais você faz, mais o mercado demanda. O papel da Federação de fazer o trabalho comum a todas as seguradoras é uma maneira inteligente de racionalizar os serviços e produzir um resultado melhor.

C. J. – Dá para traçar um paralelo entre o IRB e a Fenaseg?

M. B. – O trabalho na Fenaseg tem uma certa semelhança com o trabalho do IRB, em termos do coletivo. No IRB, você não trabalha para o resultado de uma empresa, você trabalha para o resultado do mercado segurador, não é? Na Fenaseg também é assim. Você trabalha na linha que o mercado segurador quer que você atue. A gente não cria. A gente lidera um trabalho que vem da demanda dos seguradores, para o benefício da própria indústria. É m trabalho muito gratificante também nesse sentido, porque promove o desenvolvimento de um setor. Muitas vezes, numa empresa, você pode até se corromper...

F.W. – Claro, claro.

M. B. – ...porque estão em jogo resultados, entram interesses financeiros, não é? Na Federação é diferente, é institucional, não tem guerra de mercado, de produto, de resultado, não tem *ranking*...

F.W. – Em que áreas você trabalhou na Fenaseg?

M. B. – Na de ramos elementares e na de resseguro.

F.W. – O que quer dizer ramos elementares?

M. B. – É a denominação antiga do que o mercado internacional chama de seguro não-vida e seguro vida. A indústria de seguro é dividida nesses dois grandes segmentos, e isso é definido mundialmente: *life* e *non-life*. No mercado inglês é *marine* e *non-marine*, porque a base do mercado inglês era o marítimo. Lá o marítimo é considerado um ramo nobre. Quem não trabalha em *marine* não era considerado um profissional da elite, não é? Mas isso já mudou. Aqui no Brasil, em vez de ser vida e não-vida a divisão era entre os ramos elementares e os ligados à vida. Hoje em dia o Código Civil define em termos de seguro de danos e seguro de pessoas. A nossa nomenclatura continua como ramos elementares, mas deve mudar com a confederação, que deve adotar a nomenclatura seguros gerais.

[FINAL DA FITA 1]

F.W. – Quais foram os grandes desafios e demandas do mercado de seguro nesse período, pelo menos desses ramos em que você atuou diretamente?

M. B. – Na minha diretoria, o primeiro segmento a se desligar foi o da Saúde. A Saúde tem uma interferência política muito forte, social. É um tipo diferente de problemas dos seguros gerais. O mercado identificou que deveria ser contratado um profissional específico, que foi o João Alceu, que assumiu toda a área de Saúde.

F.W. – A pressão em cima é muito grande.

M. B. – É o problema da saúde pública, não é? A Saúde tem problemas próprios que os outros ramos não têm. Ela necessita de um órgão regulador específico e por isso foi o primeiro a adquirir personalidade própria.

F.W. – Autonomia.

M. B. – É, autonomia. Depois foi criada a área de Vida e Previdência... Antes, com a inflação, era impossível existir mercado de Vida e Previdência. E veio o Peregrino⁷. Existe também uma Diretoria de Projetos e Serviços, criada antes mesmo da de Vida. Como a Fenaseg presta serviços ao mercado e também aos bancos, gera uma receita que a possibilitou contratar profissionais e conduzir os trabalhos, não é? Assim, foram criadas a Diretoria de Auto e Assuntos Institucionais, depois a Diretoria Administrativa, e também a Diretoria da Fraude (uma das metas de trabalho da Federação é o combate à fraude).

F.W. – A área de Previdência é especialmente vulnerável à fraude?

M. B. – Não, isso acontece em qualquer área, não especificamente na de Vida e Previdência. Os desafios da Fenaseg são vários. Por exemplo, toda a parte de regulamentação. A Susep produz uma carga de regulamentação que obriga o mercado a estudar, coloca-a em audiência pública e o mercado sugere alteração para aprimorar. Uma regulamentação muito severa acaba inviabilizando o desenvolvimento do mercado, a gente sabe disso. Essa atitude da Susep em colocar em audiência pública é positiva, uma vez que a preocupação é que o remédio seja dado na dosagem correta. Senão, mata o paciente, não é?

F.W. – Claro.

M. B. – O nosso trabalho é muito voltado também às minutas de resolução ou de Circular Susep, nas diversas diretorias, não é? O IRB, além de operador, é um órgão regulador. Por isso nós temos um trabalho muito próximo do IRB, na área de resseguro.

F.W. – O trabalho de vocês é muito em cima da demanda propriamente do mercado ou vocês se antecipam?

M. B. – As duas coisas. As diretorias da área técnica da Federação (Fenaseg) possuem comissões técnicas que envolvem todos os ramos – Transportes, Vida etc. –, e essas comissões reúnem os técnicos para discutir problemas decorrentes da regulamentação, de projetos de leis. Isso quando dá tempo, porque às vezes a gente trabalha feito bombeiro, fica apagando incêndio, não é? –, mas algumas vezes, também pró-ativamente.

F.W. – Gostaria que você falasse mais sobre os principais incêndios que vocês têm apagado e que iniciativas pró-ativas vocês têm privilegiado.

M. B. – Bom, na minha área, os incêndios são sempre relacionados às regulamentações da Susep e também do IRB. Na mudança de um superintendente para outro, de uma presidência

⁷ Luiz Peregrino Fernandes Vieira da Cunha.

do IRB para outra, o ambiente também muda um pouco. Mudam as relações, não é? É um novo aprendizado. Tem que ser feito um trabalho de aproximação. A Susep tem sido também, como o IRB, muito favorável ao diálogo. Tanto a Susep participa das nossas reuniões como nós somos convidados a participar das reuniões da Susep. Com relação às condições de seguro, na área de ramos elementares, a Susep implantou condições padronizadas. Trata-se de um modelo de condições de seguro que as seguradoras podem seguir ou não. Não é obrigatório. Então, há toda uma construção dessas condições de seguro – vamos chamá-las de referenciais – e em alguns ramos é a Fenaseg que vem tomando a iniciativa de apresentar essas condições para a Susep. Isso desafoga o corpo técnico da Susep, que, como órgão público, por não ter estrutura, não consegue atender. A Fenaseg faz esse trabalho de parceria. A gente tem mais flexibilidade, tem mais elasticidade para procurar profissionais, contratá-los. Fazemos esse trabalho e encaminhamos à Susep essa proposta de condições referenciais que a Susep chama de padronizadas. É um trabalho pró-ativo. Em muitos casos, a gente tem conseguido fazer isso.

F.W. – Em termos bem concretos, que iniciativa você acha realmente importante de ser registrada, digamos assim?

M. B. – Na área do resseguro, é o treinamento que a gente tem promovido, desde 2005, tanto em São Paulo como no Rio de Janeiro (fizemos também em Porto Alegre), apresentando para o mercado esse novo ambiente de negócios que vai se configurar a partir da quebra do monopólio. Essa iniciativa na área de resseguro foi bem pró-ativa.

F.W. – Maria Elena, com toda a tua experiência acumulada, como você vê a quebra do monopólio?

C. J. – Complementando a pergunta do Fernando... Você acha que o mercado segurador vai se adaptar rapidamente à quebra do monopólio?

M. B. – Os principais inimigos do IRB são os seus funcionários [*risos*]. Também os antigos. Nós somos culpados pelos nossos destinos. [*risos*] Isso vale para a vida pessoal e também para a vida empresarial. É lógico que o papel do IRB é muito complicado, porque ele é regulador e operador. Então, o funcionário tem que usar dois bonés. Às vezes, gosta mais de um, não é? E aí a mentalidade de regulador não ajuda. Ele não consegue ver o segurador como o seu cliente. Ele viveu sempre lutando para a manutenção do monopólio. Durante mais de 20 anos, gastou-se mais energia para manter o *status quo* do que para preparar a empresa para a abertura... A emenda constitucional tem dez anos. Quer dizer, há dez anos... que se abriu o mercado. Está na Constituição. Já era para essa mentalidade ter sido mudada. Esse é o principal desafio do corpo funcional do IRB.

F.W. – É nesse sentido que você diz então eles são os principais inimigos do IRB? Porque, em vez de encarar a mudança, eles se entrincheiraram na defesa da forma antiga...

M. B. – Exatamente. Por causa dessa falta de flexibilidade nas suas relações, no seu aprimoramento... Eu acredito que a sua vida profissional não está ligada à sua empresa...você pode construir a sua vida profissional independente da empresa. Não é esperar a empresa investir em você. A conversa é sempre essa: “Ah, mas a empresa não paga o curso”. Faça. Se você é um profissional e acha que um curso, que um MBA ou um curso de especialização,

aonde quer que seja, é importante para a sua vida profissional, não espere que a empresa o identifique para mandar você fazer o curso. Você é livre. O IRB tem essa mudança de quatro em quatro anos, junto com o governo, mas a sua formação independe da política da empresa. No mercado segurador, você tem dois tipos de postura: você tem os seguradores que se prepararam para a abertura e você tem os seguradores que gastam energia na manutenção do *status quo*. É uma decisão pessoal e empresarial. Mas, ao mesmo tempo, como o brasileiro adapta-se facilmente, eu acredito que os funcionários do IRB vão ter a capacidade de se adaptar ao novo momento.

F.W. – Consumada a quebra do monopólio, qual vai ser, na sua opinião, o papel do IRB?

M. B. – O IRB tem um espaço bem delineado. O IRB é uma empresa conhecidíssima pelos profissionais. A gente sabe quem são os profissionais responsáveis por cada área, eles falam português, você sabe qual é o endereço do IRB, pega o telefone e liga... O relacionamento empresarial é conhecido.

F.W. – Você acha que isso é uma vantagem competitiva do IRB?

M. B. – Sem dúvida. É uma empresa financeiramente sólida, que honra os seus compromissos. A sua cultura é essa, não é? Pagou no exterior, continua... não é? É do seu currículo, não é? O mercado de resseguro é um mercado financeiro forte, você precisa ser sólido financeiramente. Você está assumindo o risco de crédito na realidade. Então, a abertura... E o IRB oferece vários serviços que os resseguradores, por não trabalharem o monopólio, não podem oferecer. O IRB desenvolve hoje várias atividades que os resseguradores não fazem.

F.W. – Por exemplo...

M. B. – A área contábil. Ela é feita integralmente pelo IRB. Exatamente por ser monopolista, o IRB faz até mesmo a parte de regulação de sinistro, que não é função do ressegurador. Afinal, ele foi criado numa época em que nem existia o mercado segurador nacional e, por conta disso, assumiu para si a regulação de sinistros. O sinistro é inerente ao seguro. Pode ser que hoje não seja um serviço prestado da maneira correta, mas ele tem condições de prestar esse serviço, identificar profissionais. Ele tem história.

É importante para o mercado segurador que o IRB continue como um *player* do mercado internacional, que possa realmente competir com os resseguradores internacionais, ou seja, dificultar um pouco a vida dos estrangeiros, não é? Ele pode ter esse papel, em benefício do mercado nacional...em benefício do país. Mas, como todas as empresas que trabalham no mercado de seguro, ele tem que se preparar para esse novo ambiente.

F.W. – Com o fim do monopólio, qual é a tua expectativa para o mercado?

M. B. – Ah, vai ser um outro mercado... A imagem que eu uso é que hoje você trabalha como se o Brasil fosse cercado por um muro... Não vou citar esses nomes pejorativos dos muros, mas é um muro que impede a comunicação, a entrada da *expertise* dos resseguradores. Os resseguradores operam no mundo inteiro, e por isso eles têm um conhecimento de cada área específica que, infelizmente, o IRB não tem. O IRB é um ressegurador passivo, que não aceita negócios de fora. Ele conhece o mercado brasileiro, mas não conhece o mercado de engenharia

em Israel, na Polônia, no México, nos países de economia semelhante à nossa, pelo menos. Nem isso ele conhece. Como é que ele pode desenvolver o mercado segurador, se não tem essas técnicas, esse conhecimento, como têm os resseguradores que operam no mundo inteiro, que têm especialistas em todas as regiões? Condições de seguro para diversos tipos de mercado, de carteiras que você pode adaptá-las ao mercado brasileiro. A concorrência é saudável em qualquer segmento. O meu primeiro telefone foi pago em 36 meses. Tinha fila para telefone. Tinha pessoas que investiam em telefone: compravam, vendiam... alugavam. O telefone era um ativo.

F.W. – Em alguns lugares, era impossível ter um telefone.

M. B. – Era impossível. Ter telefone era melhor do que ter apartamento alugado, não é? Hoje em dia acabou o problema. Acabou o monopólio, houve concorrência em serviço... Com o seguro não vai ser diferente. As vantagens do mercado aberto impõem, por sua vez, que os agentes se preparem, se qualifiquem cada vez mais. Porque aí não vai haver nivelamento por baixo. O resultado vai ser em função do seu preparo, do investimento que as empresas vão fazer, das suas escolhas, das suas decisões, e em benefício do segurado, das empresas que precisam do resseguro. Elas é que estão pagando o preço por esse modelo ineficiente. Não é que o IRB seja ineficiente. O modelo, hoje, já não se enquadra mais às necessidades do país.

C. J. – A Fenaseg tem participado politicamente desse debate?

M. B. – Tem. Através de uma diretoria que nós mantemos em Brasília – a Diretoria de Relações Políticas – acompanhamos os projetos, temos reuniões com os deputados, os relatores do projeto de lei, sempre em consonância com o mercado.

C. J. – Como diretora de Ramos Elementares e Resseguro, você é chamada tomar parte?

M. B. – Sim, tenho de preparar respostas, sobre, por exemplo, o que você me pediram agora, as vantagens do mercado aberto...

F.W. – Ou seja, você está participando do *lobby*.

M. B. – Eu estou participando do *lobby*. [risos] Eu tinha até que ir mais. Eu tinha que ter ido fisicamente defender a abertura lá, com faixas, não é? [risos] É um absurdo o Brasil ser o único país com monopólio. Mas é o nosso ambiente legal que alimenta isso, não é?

F.W. – Você sabe o que foi a experiência do IRB, o que foi o acúmulo de conhecimento e de experiência. Você acha que há uma consciência, na Fenaseg, na Funenseg e nos outros órgãos, de que não é só o IRB que tem que se adaptar e que isso é interessante para o mercado e para o país, e que, ao mesmo tempo, não se pode perder esse capital de experiência e de conhecimento acumulado? Há o risco dessa experiência toda se perder?

M. B. – Risco sempre há, não é? Depende da administração da casa, não é? Levou 30 anos para o IRB realizar um concurso... Quer dizer, há um *gap* muito grande. Não há empresa que agüente! As relações profissionais são horríveis, não é? Há todo um conflito de gerações ali... Acho que muita gente vai poder se aposentar no ano vem, porque vai completar o tempo da

previdência e poder ir embora. Depende muito do novo administrador, do presidente e dos diretores identificarem as necessidades e darem o impulso. O funcionário geralmente é obediente. Muitas vezes não deveria ser. Mas ele tem, vamos dizer, essa qualidade, da obediência. Depois da crise, o IRB teve um presidente jovem, o Marcos Lisboa, um profissional preparado, que gosta de fazer as coisas acontecerem e conseguiu muito progresso do IRB. Pena que foi embora, não é? O Saad, um cara ágil, que foi seu diretor técnico, também conhecia o mercado. O IRB precisa de pessoas assim, como o Marcos Lisboa e o Saad. O concurso do IRB agora foi com curso superior, e muitos candidatos tinham mestrado e doutorado. No meu concurso a exigência era de curso ginásial, o que seria hoje o primeiro grau. Quer dizer, o profissional que entra hoje no IRB tem um preparo muito bom. Você não precisa de dois anos e meio para prepará-lo. É mais rápido.

C. J. – Maria Elena, gostaria que agora você falasse um pouco sobre como está a discussão da Fenaseg se transformar de federação em confederação?

M. B. – A confederação é importante... Primeiro, vai conseguir reunir outras associações que existem fora da Federação, como a Associação Nacional de Previdência Privada, a Anapp. É importante que os setores se unam, para ter força, ter representatividade política. Com a reunião de várias federações numa confederação, você agrega o setor, mas mantém a independência das federações, porque elas constituem ambientes realmente distintos, de técnica, de regulação, como é vida e não-vida. São negócios distintos. São especialistas distintos, necessidades bem definidas, do vida e não-vida. O de Saúde, que é um outro órgão regulador, é outro foco, e de Capitalização. Seriam quatro federações e a confederação teria um papel mais político, voltado para a apresentação da Ação de Inconstitucionalidade - a ADIN, própria ao mercado segurador. Afinal, hoje o mercado de seguro faz parte da Confederação das Instituições Financeiras, na qual nem sempre os interesses são iguais. Dar essa independência ao setor do seguro significa dar um espaço específico ao segmento, que é ligado ao mercado financeiro, lógico, por causa das nossas provisões – a constituição técnica do mercado é feita com base nas provisões técnicas, são investidas no mercado financeiro –, mas se trata de um mercado distinto, não é? O nosso produto é o risco, não é o produto banco... É outro diametralmente oposto.

F.W. – Que outras questões, que hoje em dia não encontram forma de encaminhamento junto ao governo, você acredita que a confederação poderia levar adiante? Você já mencionou que vocês têm interesses distintos do mercado financeiro. Existem outras questões que, separadamente, vocês não conseguem encaminhar e que, juntos, poderiam ser mais bem sucedidos?

M. B. – A confederação vai servir para dar uma identificação melhor ao mercado segurador. Vai elevá-lo a uma categoria importante, assim como o mercado financeiro, mas distinto. Nós temos hoje uma discussão muito grande relativa ao o seguro para as classes C e D. E aí você encontra um inimigo – os impostos. A isenção ou a alíquota zero ou alíquotas menores para os impostos seria uma forma de fazer com que esse seguro penetrasse mais nessas classes.

F.W. – Isso seria uma pauta de interesse de todas as federações?

M. B. – De todas as federações.

F.W. – E hoje elas não conseguem encaminhar?

M. B. – A gente acredita que o diálogo com o governo ficaria mais fácil. Você começa a identificar quem representa o setor de seguro. Acho que o governo Lula foi o que mais privilegiou o seguro, na medida em que ele identifica o seguro, em várias áreas, como um parceiro importante. O seguro rural nunca esteve tão em evidência como agora. Em relação ao seguro popular, para as classes C e D, o governo reduziu a alíquota para o seguro de vida, de capitalização, que é uma forma de poupança de longo prazo que tem que ser estimulada. A regulação do seguro é importante, não é? O desenvolvimento do seguro – a função econômica do seguro – ajuda o desenvolvimento do país. É importante que o governo identifique essa função. E o governo Lula tem dado demonstrações de que tem...

F.W. – ...sensibilidade para isso.

M. B. – Exato. Eu acho que a confederação vem no momento justo. Vem com a abertura do mercado de resseguro, se Deus quiser, em 2007, então, vem num momento de marco regulatório, não é? A abertura vai transformar o mercado segurador, apesar do resseguro ter uma parcela pequena – 7% – do mercado. O mercado segurador brasileiro é um mercado sólido, que retém os seus riscos, diferente do mercado segurador de alguns vizinhos nossos, de alguns países que resseguam, não têm retenção interna. O mercado brasileiro retém os seus riscos de pessoas, os seus riscos de seguro de indivíduos, de pessoas físicas. Todos eles são retidos no país. O que você cede de resseguro? Os grandes riscos têm que ser cedidos. E corresponde a 7%. Essa abertura vai movimentar também o seguro direto. Vai inovar. Vai trazer novos produtos. Vai sacudir um pouco.

F.W. – Vocês da Fenaseg não vêem nenhum ponto em que a agenda da confederação possa trincar? Ou seja, há algum ponto de atrito entre vocês e os outros setores, as outras partes que vão integrar a confederação?

M. B. – É, esse vai ser um trabalho de definição do papel de cada um e que vai ser discutido entre nós.

F.W. – Você vê alguma dificuldade nisso?

M. B. – A dificuldade é a comum à criação de qualquer coisa. Trata-se do processo da criação de um novo espaço, não é? Agora vão ser quatro presidentes em vez de um. Quatro mais um, cinco. São cinco líderes. Com quatro presidentes, cada um na sua área, vai haver condições e mais tempo para que cada área se desenvolva. Hoje o João Elísio trabalha com tudo ... a área de saúde, é a ANS, é Brasília, é a Susep, é projeto de lei de resseguro, é a fraude. Com a confederação, você vai poder expandir muito mais, começar a delegar, não é?

F.W. – Claro.

M. B. – E o mercado vai escolher os seus líderes. É um processo da construção. Eu aposto na competência deles. O mercado segurador desenvolveu-se muito nesses últimos 30 anos. Hoje o mercado segurador é outro. Então, está na hora.

C. J. – Vamos voltar lá para o início? Você falou de como a questão da ética era importante no IRB. Gostaria que você falasse um pouco sobre o Código de Ética.

M. B. – O Código de Ética foi um ganho do mercado. Foi produzido e estimulado também pela Susep. E é um movimento internacional. Isso se discute nas relações de todas as indústrias, em todos os países... não é só no Brasil. A responsabilidade social, discussão antiga nos países de Primeiro Mundo, está sendo discutida aqui agora. O código levou mais de um ano para ser elaborado, foi amplamente discutido pelas lideranças do mercado. O próximo passo é a criação dos Guias de Boas Práticas para cada setor específico, a criação de um Conselho de Ética, que já existe na área de propaganda, e um ensaio da auto-regulação, que é esse movimento, também internacional, das indústrias se auto-regularem, de ter maturidade para que ela própria estabeleça os seus limites, as suas sanções... Através dos Guias de Boas Práticas é que começa realmente a execução do trabalho segurador, que práticas devem ser evitadas na relação com o consumidor, com a sociedade. Aí, mais específicas: para o seguro auto, para o seguro residência, para a área de vida. O trabalho começa agora, não é?

C. J. – Tudo isso se situa no âmbito da Susep?

M. B. – Não, na Fenaseg. A Susep sugeriu que a gente tivesse o código, já vem solicitando esse trabalho há alguns anos, e esse ano foi o lançamento do Código de Ética.

C. J. – Que vocês estruturaram?

M. B. – Foi. O mercado segurador, liderado pela Fenaseg. Mas com a atuação dos executivos das seguradoras.

F.W. – Maria Elena, há ainda alguma pergunta importante que não foi feita?

M. B. – Não. Já falamos em educação, não é? Eu acho que o papel da Escola era importante e é extremamente importante hoje, com a abertura. O mercado segurador brasileiro está no Brasil. Então, como a educação no Brasil nunca é prioridade, também não é para o mercado segurador. Mas a Escola precisa persistir. Ela precisa apresentar programas de qualificação para que o mercado absorva. E só com uma boa educação que o mercado vai realmente poder responder às necessidades do país. É um trabalho essencial.

C.J. – Maria Elena, muito obrigada.

F.W. – Muito obrigado.

M. B. – Obrigada a vocês.

[FINAL DO DEPOIMENTO]