

**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.

MOLINA, Nilton . Nilton Molina (depoimento, 2006 / 2007). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (3h 27min).

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

**Nilton Molina
(depoimento, 2006 / 2007)**

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: 27/12/2006 a 13/06/2007

Duração: 3h 27min

Arquivo digital - áudio: 2; Arquivo digital - vídeo: 4; MiniDV: 4;

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 a história do seguro no Brasil.

Temas: Administração; Administração de empresas; Anos 1950; Bancos comerciais; Bancos de desenvolvimento; Bancos de investimento; Crises econômicas; Emprego; Empresas estrangeiras; Estado Nacional; Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização (Fenaseg); Formação escolar; Formação profissional; Iniciativa privada; Instituto de Resseguros do Brasil; João Regis Ricardo dos Santos; Mercado; Moeda; Monopólio; Planos econômicos; Previdência privada; Privatização; São Paulo; Seguros;

Sumário

1ª entrevista: 27.12.2006 Dados pessoais; formação escolar e primeiro emprego, aos 12 anos, como servente do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes (IAPC). O início da carreira de vendedor, aos 14 anos; curso técnico em Contabilidade e depois a graduação em Administração de Empresas (incompleta); breve panorama sobre os cursos de administração em São Paulo (década de 1950); o ingresso na Maria Salles Publicidade (1958 a 1961): carta patente na área de sorteio; o trabalho na Eron Indústria e Comércio de Tecidos (1961 - 1966); campanha Erontex da Sorte e seu pioneirismo; a inovação do boleto bancário em parceria com o Banco Bradesco; a criação da Augustus Corretora de Seguro (1967); o Grêmio Beneficente de Oficiais do Exército (GBOEX), a origem dos Montepios; a importância da Lei 6.435 (1977); a associação com o Grupo Atlântica Boavista (1979 a 1982); a associação com o Bradesco; implantação do ramo da previdência no Bradesco; a saída da Bradesco Saúde e Previdência; participação no Conselho de Administração da Bradesco Saúde e Previdência; o Plano Cruzado (1986): começo do processo de desmutualização no Brasil; quebra do Montepio Família Militar e a fusão das outras mútuas; compra da Mombas Montepio (1983), transformação em Mombas S.A (1988); a participação do entrevistado no Conselho Nacional de Seguros Privados e no Conselho Nacional de Seguridade Social (1985-1990); funcionamento dos Conselhos; o mercado de seguro e a instabilidade financeira; obstáculos ao desenvolvimento do seguro de vida e previdência; breve panorama do seguro de automóvel e de saúde; a criação do Icatu Seguros de Vida, Previdência e Saúde: a novidade de juntar vida e previdência na mesma empresa, a desistência de lidar com o ramo de saúde, a composição dos sócios; o Plano Real (1995) e a entrada das empresas internacionais no mercado brasileiro; a entrada da Hartford na Icatu, transformando-se em Icatu Hartford Seguros S/A, a criação da Icatu Capitalização e as parcerias: BrasilCap, FederalCap e bancos estaduais; a colaboração do entrevistado na criação do ramo de capitalização nos bancos: Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica; Representante das seguradoras independentes no conselho do IRB (década de 1990): a privatização do IRB, crítica a pouca agilidade no processo de privatização; o crescimento da Mongeral e a compra da Coifa; fusão das duas empresas e a parceria com a IcatuHartford; breve participação do entrevistado no grupo temático da Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico (2003): crítica ao grupo; participação da Anapp na elaboração da Lei 6.435; a ausência da Fenaseg na elaboração da Lei 6.435; necessidade de transformar a Fenaseg em confederação; a crise dos montepios, o caso da Capemi, o Montepio da Família Militar; permanências da crise dos montepios; o cenário americano das Mútuas; a concorrência no mercado segurador; as diferentes estratégias de vendas do seguro.

2ª Entrevista: 13.06.2007 Relato sobre a passagem pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (1986-1987), transferência da condução do Conselho para Gouveia Vieira; atuação de Gouveia Vieira na presidência do IRB e de João Régis na superintendência da Susep; atuação no Conselho Nacional de Seguridade Social, diferenças entre o trabalho na iniciativa privada e o Estado, atuação no Conselho de Administração do IRB (1997) como representante das pequenas e médias seguradoras; o debate sobre a privatização do IRB; a quebra do monopólio do IRB e o novo papel do IRB; desafios que o IRB precisará vencer: pessoal qualificado, posicionamento estratégico; negativa de um papel para o IRB com as novas regras; o debate sobre resseguro na Fenaseg; atuação na vice-presidência da Fenaseg

(1992) e a criação do Registro Nacional de Sinistros de Automóvel, automatização do gravame, controle nas fronteiras secas de automóveis. Obstáculos ao desenvolvimento dos diversos ramos de seguro; seguro em moeda estrangeira; PGBL; VGBL; perspectivas para o seguro de vida, previdência privada; formação do profissional do seguro e o papel das seguradoras; bank insurance.

1ª Entrevista: 27.12.2006

C. J. – Dr. Nilton, para começar, gostaríamos de saber o seu nome completo, data e local de nascimento, quem são os seus pais, a sua formação acadêmica...

N. M. – O meu nome é Nilton Molina. Nasci no dia 23 de abril de 1936, portanto, tenho 70 anos. Isso dá algumas vantagens, como, por exemplo, não enfrentar as filas no aeroporto nessa época do ano. Sem dúvida, há outras desvantagens, que eu não preciso enumerá-las. [risos] O meu pai era Alonso Molina e minha mãe, Fantina Molina. Minha descendência é ibérica – espanhola, portuguesa – e também italiana. Eu me formei em técnico de contabilidade, com 17 para 18 anos...

F.W. – Onde o senhor nasceu?

N. M. – Nasci na cidade de São Paulo, na Barra Funda. Naquela época, nascia-se em casa, [risos] principalmente as pessoas pobres. A minha mãe não trabalhava, era das chamadas prendas domésticas, e o meu pai era operário. Um operário bem-sucedido, mas operário. Bem-sucedido porque conseguiu ter uma casinha própria...

F.W. – Em que setor ele trabalhava?

N. M. – Ele era especialista em artefatos de couro: carteiras, cintos etc. Ele chegou a ser gerente de fábrica mesmo, gerente da parte industrial etc., depois teve uma fabriquinha. Mas, como operário de formação, o que ele me legou basicamente foi a sabedoria de quem trabalha, o esforço pessoal, essas coisas.

F.W. – Onde foram os seus primeiros estudos?

N. M. – Eu fiz o curso primário em grupo escolar, em escola pública. Aos 12 anos, quando terminei o grupo escolar, fui estudar de noite. Fiz os quatro anos de ginásio e os três anos de técnico de contabilidade de noite. Portanto, não foi um curso maravilhoso. Eu entrava no serviço às seis e meia da manhã, de forma que à noite eu estava levemente com sono.

F.W. – O que o senhor fazia? Qual era o seu trabalho?

N. M. – Eu era servente da clínica dentária do ambulatório médico do antigo IAPC, o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes. Era um serviço público. Mas com 14 anos, por obra de Deus, percebendo que aquele certamente não era o meu plano de vida, deixei o emprego e passei a ser vendedor. Vendi tudo que você pode imaginar, mas eu era um vendedor aplicado, que procurava entender o que vendia. Sem perceber, acabei entrando um pouco nessa área de marketing, do produto, da lógica do comércio, da venda etc. Enquanto isso, fazia o curso ginásial e, enfim, o colegial, como técnico de contabilidade. Fui um bom aluno de contabilidade bancária... Quando terminei o curso, como todo aluno cheio de esperança, atendi a um anúncio do Banco Arthur Scatena, que não existe mais, que estava precisando de contador recém-formado. Fui o primeiro colocado no concurso. Todo animado, fui lá ver como é que era o negócio. O que me ofereceram correspondia, na época, a três ou quatro salários mínimos, que era o que eu ganhava por dia como vendedor. Preferi continuar sendo vendedor, [risos]

esquecendo que eu era técnico de contabilidade. Não obstante, até hoje os ensinamentos permeiam a minha cabeça, particularmente nos aspectos fiscais, direito fiscal etc...

F.W. – Nessa época, o senhor continuava trabalhando como vendedor...

N. M. – Vendendo tudo... Parava aqui, ali, e vendia. A minha carteira de trabalho tem um único registro, que é esse registro do IAPC, dos 12 aos 14 anos de idade. Depois, nunca mais... passei a autônomo, diretor de empresa, empresário. Quer dizer, nunca soube exatamente como seria o dia de amanhã. Portanto, a partir de 14 anos, eu era autônomo, contratado, esse tipo de coisa. Quando eu casei – casei muito garoto –, estava trabalhando numa pequena empresa de propaganda...

C. J. – O senhor deixou de estudar quando terminou o curso de contador?

N. M. – Não, na verdade fiz o vestibular da Esan, a Escola Superior de Administração de Negócios, da Ação Social, da FEI¹, lá em São Paulo. Eu entrei, bem classificado, fiz um excelente primeiro ano, mas aí comecei a ganhar dinheiro na Eron Indústria e Comércio, e o tempo para ir na escola de noite ficou escasso... Você não pode parar de estudar de noite. Se parar, não volta.

C. J. – Foi isso que aconteceu?

N. M. – Foi. É muito sacrificante trabalhar o dia inteiro e estudar de noite... Aquilo tem que virar hábito mesmo, entendeu? Você vai porque vai, reserva um pouco o sábado para dormir, o domingo para estudar. Se você pára, você... É como o atleta, se você perde aquele condicionamento, para voltar não é fácil. Essa foi uma razão. A segunda razão é que eu estava trabalhando muito, eu estava começando a ganhar dinheiro e, naquele momento, a prioridade era ganhar dinheiro e me firmar enquanto profissional. E a terceira é que – eu estou falando de 1958 e 59 – os cursos de administração de empresas eram muito fracos. Tinha nascido, no Rio de Janeiro, a Fundação Getúlio Vargas, que foi em 54 ou 55²... Vocês devem saber disso melhor do que eu.

F.W. – A FGV é mais antiga.

N. M. – Estou me referindo a São Paulo. A Fundação nasceu no Rio de Janeiro, através de financiamento do Ponto IV americano³, e era muito dirigida, no caso do Rio de Janeiro, à formação do empregado... do gestor público.

C. J. – Do administrador público.

N. M. – A capital federal era aqui. Quando a FGV começou em São Paulo, tinha um *skill*

¹ Em 1941, foi criada a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), em São Paulo, e em 1946 foi fundada a Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), transferida no início dos anos 60 para São Bernardo do Campo.

² A FGV é de 1944. Em 1952, a FGV fundou no Rio de Janeiro a Escola Brasileira de Administração Pública (ex-EBAP, atual EBAPE) enquanto a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) é de 1954.

³ Acordo de cooperação técnica entre o Brasil e os Estados Unidos ocorrido entre dezembro de 1950 e maio de 1953.

diferente, que era o de formar empresários etc. e tal. Naquela ocasião, havia três cursos de administração de empresas em São Paulo, dois durante o dia e um à noite. Os diurnos eram os da Fundação Getulio Vargas, que em 58 já existia, e o curso de administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC)... Ou da Universidade de São Paulo (USP)? Mas, só tinha um curso noturno, que era o da FEI. Na verdade, era um curso de contabilidade avançada, o Citan, um curso muito fraco. Isso me desanimou, e eu deixei de estudar.

A minha história nos bancos escolares termina aí, certo? Daí em diante, tornei-me praticamente um autodidata, um devorador de livros e, na verdade, um bom ouvinte. Tinha uma capacidade de ouvir bastante boa. Então, em termos profissionais, até os 20 anos de idade, não fiz nada de muito específico, nada de muito fixo, mas sempre estive envolvido em vendas, em promoção...esse tipo de coisa. Aos 20 anos, ingressei numa pequena agência de propaganda, especializada em promoção de vendas com sorteio, que, nessa época, tinha carta patente. Você só podia fazer sorteio, promoção de vendas com sorteio, compre um e ganhe não sei o que lá etc., se tivesse uma carta patente. Eram poucas as cartas patentes.

F.W. – Quem dava carta patente para essa área de sorteio?

N. M. – O Ministério da Fazenda. Depois veio uma lei⁴ que terminou com a carta patente e criou um ritual para a aprovação de sorteios, que até hoje é mais ou menos o mesmo, junto ao Ministério da Fazenda. Hoje essa alçada foi delegada para a Caixa Econômica Federal., mas o direito continua sendo do Ministério da Fazenda. Além do mais, tem imposto envolvido, que são os impostos que quem ganha o prêmio paga. Essa era a especialidade dessa pequena agência. Quem quisesse promover um sorteio ou concurso, tinha que chamá-la. Nós fazíamos campanhas baseados nisso.... Isso me valeu muito profissionalmente. O dono da agência era uma pessoa especial, que me ensinou muito.

F.W. – Você lembra o nome dele?

N. M. – Sr. Braga, eu chamava ele de Sr. Braga (o prenome não veio). Ele me ensinou a escrever... quer dizer, me deu estilo. E foi ela que me levou à Eron. Nessa ocasião – eu estou falando de 1960 –, a Eron era uma pequena loja de tecidos.... O dono era essa pessoa chamada Eron, que está vivo até hoje (ele tem apenas quatro ou cinco anos a mais que eu). Ele tinha sido camelô. Ele alugava buracos na parede de prédios que iam ser demolidos, na região central de São Paulo – rua Boa Vista, rua XV de Novembro, rua Álvares Penteado – onde tudo acontecia. A cidade se modernizava, prédios eram demolidos. Ele alugava um buraco na parede e se instalava como camelô mesmo, com microfone na mão, vendendo tecidos. Até que ele cresceu na vida e criou uma empresa, a Eron Tecidos, uma loja que vendia tecidos.

F.W. – Ele fabricava tecidos?

N. M. – Não, era uma loja que vendia tecidos. Ele me chamou, chamou a agência da Maria Salles, para fazermos uma campanha de primeiro aniversário.

C. J. – Promovendo um sorteio, é isso?

⁴ Refere-se ao Decreto N° 50.954, de 14 de julho de 1961.

N. M. – A campanha de vendas de primeiro aniversário deveria ser alicerçada numa promoção com prêmios. Foi por essa razão que ele chamou a agência. Eu tinha acabado de fazer duas campanhas específicas. Uma, a do Baú da Felicidade (antes de Sílvio Santos, antes de Manoel de Nóbrega), que era a venda antecipada com sorteio. O tal do carnê, não é isso? Tecnicamente era uma venda antecipada com sorteio. O sorteio funcionava como o emulador e o costurador. Era o que levava o sujeito a pagar as contribuições. Eu tinha feito um outro lançamento, também desse tipo, da Casa Fausto, que não existe mais, com canetas Scheaffer.

O Eron me chamou para fazer uma campanha de primeiro aniversário. Começamos a conversar... Na segunda ou terceira entrevista, ele falou: “Você faria um plano para a Eron crescer?” E eu fiz um plano. Eu sempre fui um bom aluno, também, de Metodologia e etc. e O & M. Hoje, já nem existem essas profissões mais, Organização e Método, esse tipo de coisa. Na minha cabeça, estavam sempre misturados o homem de venda, o de marketing e o de planejamento. Eu fiz um plano que veio a ser um grande sucesso – aqui ninguém tem idade para se lembrar disso –, que foi a Erontex da Sorte, precursor, portanto, do Baú da Felicidade. O Baú já existia, mas era uma coisa muito pequenininha. O que era a Erontex? Era a venda de um corte de tecido para homem, a ser pago em 12 prestações antecipadas, e depois a entrega do corte.

F.W. – Mas havia um sorteio, não é?

N. M. – Havia sorteios mensais. Vocês têm que estudar isso sob o ângulo da época. Estou falando de janeiro de 1961, que foi quando lançamos a Erontex. Nessa época, apenas uma casa vendia roupa feita para homem em São Paulo. Operário ia trabalhar de terno e lá botava o macacão. Nenhum cinema de São Paulo admitia a entrada de uma pessoa sem estar de terno e gravata. Então, tem que imaginar isto.

F.W. – E um terno pronto não devia ser barato.

N. M. – Não era não... Só A Exposição vendia terno pronto. Só tinha uma loja. Isso foi antes de Ducal⁵. Não tinha a Ducal... Nada do que hoje você imagina existia naquela época... Estou falando de quando começou uma revolução industrial em São Paulo, com a Vemag, a Volkswagen... Tem toda uma história econômica atrás de uma idéia. Como é que uma idéia dessas, de alguém pagar antecipadamente um corte de tecido, para depois levá-lo ao alfaiate para ser feito, pôde vingar? Hoje, é impensável, mas na época tinha tudo a ver. Você tinha uma classe social em ebulição, em São Paulo, que era o operário bem-sucedido... O carnê Erontex era isso.

Mas o Eron lançou mais duas ou três coisas. Uma ficou *démodé*. É a venda domiciliar organizada. Eu copiei o modelo de uma grande indústria e comércio de vassouras americana, Brush não sei das quantas, que era a venda quarteirão a quarteirão, casa a casa. A gente mapeava a quadra, sabia quantas casas tinha etc. Você não imagina quantas escovas tinha numa casa, não é? Desde a escova de dentes até o escovão. Antigamente, tinha o escovão, depois tinha a enceradeira, não tinha? Essas coisas acabaram. Então, tinha uma indústria americana de comércio, tipo a Avon, que vendia de porta em porta. Eu tinha esse modelo – não tinha Internet, mas eu tinha o modelo – e implantamos o modelo de venda organizada de porta a porta. Todos os vendedores empregados vestiam um terno azul-marinho, camisa branca, gravata, sapato preto e meia branca. Na época, a gente usava meia branca. Subia morro, no Rio de Janeiro com

⁵ A Ducal Roupas foi uma rede de lojas de roupas masculinas brasileira de sucesso nas décadas de 1950 e 1960.

essa roupa. Um calor danado, com essa roupa. A venda domiciliar terminou no mundo, junto com a insegurança e junto com a verticalização da sociedade. Porque a sociedade era mais...

C. J. – Horizontal.

N. M. – ...mais horizontal. Você batia na porta, a mulher te deixava entrar, te oferecia um café. Hoje, você nem tem a porta para bater, porque é um prédio, não pode entrar. Esse processo de venda domiciliar terminou, mas foi um lançamento muito importante. A segunda coisa até hoje todos vocês usam. Você comprava à prestação em uma loja ou você era “consumidor da Light”. Explico: em São Paulo, havia um único lugar para pagar a conta de luz: o prédio da Light, no Viaduto do Chá. Formavam-se filas gigantescas para pagar a conta de luz. Se você comprava numa loja e pagava em seis vezes, você recebia um carnê, que era um papel mais ou menos desse tamanho⁶, aqui tinha a qualificação do cliente e do foi comprado, e aqui tinha seis ou 12 buraquinhos.

F.W. – O cliente ia na própria loja.

N. M. – Ia... Na loja, tinha a máquina National, geralmente era National... A máquina dava um cupom duplo, que a moça colocava no espeto aqui, um, e grampeava o outro aqui. O cupom do espeto ia para o controle, que tinha um espelho disso aqui⁷... Era esse era o sistema de pagamento à prestação. E o sistema de pagamento de serviços públicos, você pagava na loja. Eu criei esse plano Erontex em janeiro...

F.W. – Só uma dúvida: o plano também tinha sorteio, não é? O cliente comprava o tecido e também concorria, ao mesmo tempo, a sorteio?

N. M. – O sujeito comprava o carnê, ia pagando uma prestação, e concorria a sorteios de televisão, loteria... Nós lançamos também um programa de perguntas e respostas na televisão. Foi tudo novidade, na época não tinha. O J. Silvestre, que era o animador, morreu agora⁸. Foi um lançamento interessante.

F.W. – Eu não sou tão jovem quanto elas⁹. Eu me lembro dos programas dele.

N. M. – Ele morreu agora a pouco. Isso tem um *link* com a minha vida em seguro, que é essa parte de promoção, sorteio etc.

F.W. – Você estava falando do pagamento das contas.

N. M. – É. Nessa empreitada da Eron, eu não tinha salário – eu não era empregado, era contratado –, e ganhava 1% da arrecadação, OK? No sexto mês eu estava quebrado. Aquela pequena economia que eu tinha... O negócio brecou, porque eu vendi tanto... E só tinha um

⁶ Neste momento da entrevista o entrevistado desenha um carnê.

⁷ Neste momento da entrevista o entrevistado reproduz os gestos de separação do cupom.

⁸ O João Silvestre era conhecido como J. Silvestre. Faleceu, em janeiro de 2000, aos 77 anos, em Fort Lauderdale (Flórida, EUA), onde morava.

⁹ O entrevistador está se referindo a Christiane Jalles (entrevistadora) e a Anna Carolina Meireles (assistente de pesquisa), presentes na entrevista.

lugar para pagar, que era na lojinha na rua Direita. Eu me dei conta o máximo da capacidade que a loja teria de cobrar, não me remuneraria. E aí, exatamente nesse mês de julho, quando eu já estava desesperado, a Light lançou a cobrança bancária. Uma conta assim, comprida, que você levava ao banco... Tinha quatro¹⁰ canhotos: um grandão, que qualificava toda a conta, e dois canhotinhos, um do freguês e outro para o banco. Eu falei: “Essa é solução para mim.” Preparei um modelo de 12 contas daquelas, grampeei e fui no Bradesco, propor o que hoje é o carnê bancário. Pré-impresso, eu podia vender em qualquer lugar do Brasil que os bancos cobravam. Isso explodiu a venda e aí comecei a ganhar dinheiro de verdade. O boleto bancário está aí até hoje... Essa solução salvou a minha vida. Eu trabalhei quatro anos nessa empresa, até meados de 1966. Deixei a empresa por discordar... Na minha cabeça, você ia receber dinheiro antes para ser um ente financeiro do mercado, e não um ente comercial. O comércio era o *meio*, e não o fim. Mas o Eron queria fazer indústria, não sei o que lá e eu sabia que isso ia bater em algum lugar e discordei. Ele era o dono, e eu saí.

Saí e criei a Augustus Corretora de Seguro, que hoje é a Augustus Administração e Participações. Comecei então a vender seguro de vida individual e previdência individual. Nesse momento, a previdência começava a acontecer no Brasil, pelas mãos dos montepios ligados aos militares. Eu consegui, nessa ocasião, uma representação do GBOEX, o Grêmio Beneficente de Oficiais do Exército, que está aí até hoje, vivo e saudável.

C. J. – Por que abrir uma corretora de seguros? O que você viu nessa área?

N. M. – O que era a Eron? A Eron era uma promotora de vendas, não é? Basicamente, era essa a minha discordância. O dono queria ser industrial, e eu achava que tinha que ficar como promotor de vendas para depois ter caixa e fazer o banco de investimentos. Essa história de vender coisas populares, arrecadando o dinheiro antes para criar um ente financeiro, estava na minha cabeça nesse momento. Só que eu não tinha dinheiro. Eu não podia querer montar uma seguradora nem nada disso. Eu tinha que entrar neste negócio pela porta possível. A porta possível é a porta do intermediário, está certo? Então, foi essa porta que eu procurei. Se você me perguntar, “mas isso foi assim, cientificamente...?” Coisa nenhuma!

F.W. – Foi instinto.

N. M. – Foi instinto. Eu saí da companhia – eu era vice-presidente da Eron – eu tinha que manter, e mantive, segredo sobre a minha saída. No dia seguinte, não tinha nada. O que eu tinha era uma mulher, um filho e 28 anos de idade. Eu tinha que procurar soluções para a minha vida. Mil coisas apareceram. Eu descartava aquelas que não faziam parte do meu cenário de vida, que era vender... E aí apareceu essa oportunidade.

F.W. – Você teve algum sócio?

N. M. – Tive um sócio, o Aldo Augusto. A corretora era metade dele e metade minha. Depois eu comprei a parte dele...

F.W. – Você tinha que ter uma carta patente, não tinha?

N. M. – Não. Para corretora, não. Abrimos uma corretora, e a gente é precursor disso, num

¹⁰ O entrevistado se confunde: são três canhotos.

momento que o Brasil estava estabilizado, depois da Revolução. Fiz uma companhia grande, com mil corretores, todos funcionários, e que representava o GBOEX. Pouco depois, em 1969, nós descobrimos uma entidade que, na ocasião, já tinha 130 anos de vida, o Mongeral, que é a semente desse troço todo de previdência, de seguro de vida no Brasil. O Mongeral nasceu em 1837, como Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado. Era o INSS da Coroa, vamos dizer assim. Até a República, até 1889, o Mongeral foi uma entidade paraestatal. Depois continuou sua vida como entidade de previdência, os chamados montepios.

C. J. – O que são exatamente os montepios?

N. M. – Montepios? *Monte pietà*, não é isso? Temos que entender que essas entidades eram sem fins lucrativos. Todas as seguradoras do mundo inteiro nasceram nos séculos XVIII e XIX, basicamente no XIX, que foi quando começou esse movimento de seguro de vida. Todas elas eram mútuas, não eram estoque. Na época, por conta da ética, da moral, não tinha sentido você ganhar dinheiro com o infortúnio das pessoas. A morte é um infortúnio, o acidente é um infortúnio. Por isso é que elas eram mútuas e por isso que vem o nome de *monte pietà*, monte de piedade. Essa é a origem. Até hoje, nos Estados Unidos, você tem companhias enormes que são mútuas. A New York Life, que é a terceira maior companhia, é uma mútua; a Prudential, até meia dúzia de anos atrás, era uma mútua; a MetLife era uma mútua. Na Espanha, a Mapfre é uma mútua. E no Brasil não se fugiu disso. Todas as companhias que nasceram – as de vida, não de *property* – eram sem fins lucrativos. Na década de 70, começou nos Estados Unidos, um movimento de desmutualização. Depois esse movimento foi trazido para o Brasil.

F.W. – Mas como foi a aproximação com o Mongeral?

N. M. – Voltando ao Mongeral... Em 1969 tomei conhecimento que existia essa entidade de previdência... Fui pesquisar e vi que era uma entidade pequena, limpinha, sabe? Funcionava que nem um relógio... O que faltava ali era sal, molho. Faltava venda. Nós nos tornamos representantes deles para o Brasil inteiro, de 1969 até 1979, e os levamos a uma posição de destaque.

Quando a Lei de Previdência foi aprovada, em 1977¹¹, e eu já tinha uma empresa pesada, percebi que tinha que me associar com alguém mais forte, para dar o segundo pulo, fazer alguma coisa mais importante, mais de acordo com a própria legislação que acabava de sair. Aí comprei uma participação acionária no Grupo Atlântica Boavista. Essa empresa, a Augustus Administração e Participações, que foi a Augustus Corretora lá atrás, hoje é uma *holding*. É por isso que hoje ela se chama Augustus Administração e Participações S. A.

F.W. – Vamos conversar um pouco sobre a experiência inicial da Augustus, quando você começou trabalhar com previdência. Como era o mercado?

N. M. – Em tese, você vendia o que vende hoje. O nosso plano cobria a morte prematura, o pecúlio, que é o seguro de vida, dava uma indenização por um evento de acidente ou por um evento de invalidez – é a mesma coisa – e sobrevivência. Isso vinha entrando aos poucos, não é? Aposentadoria é um conceito mais moderno. Nessa época, tudo era benefício definido, não é? Nada de PGBLs etc. Não estava na cultura. Eram todos produtos de benefício definido. O que nós vendíamos? Um pecúlio por morte, um pecúlio por acidente, uma aposentadoria por

¹¹ Refere-se à lei n.º. 6.435, de 5 de julho de 1977.

invalidez e uma aposentadoria por sobrevivência, em regime de benefício definido. Este era o portfólio dos nossos produtos, enquanto Augustus e Mongeral (no Mongeral como vendedor, não como dono).

A equipe de vendas era a equipe de funcionários. Quando o corretor é funcionário isso significa que ele é agente de carreira, conforme a legislação americana... É o agente de carreira. Ele tem a remuneração de *trainee*, depois de bronze, depois de prata e depois de ouro. Cada empresa dá um nome. Nós, na Augustus, usávamos treinando, bronze, prata, ouro, diamante e Augustus. Eram seis categorias de vendedor. E depois o cara virava supervisor, aquela coisa toda. Havia uma carreira. Isso foi muito importante, porque, por ser funcionário, ele só passava de categoria por tempo, produção e produtividade. E, mesmo que reunisse as três coisas, tinha que fazer o curso da categoria seguinte. Ele não chegaria a Augustus, que era o máximo da carreira, em menos de dois anos. Ele alcançava esse posto se fosse produtivo, eficiente e eficaz, tivesse dois anos de casa e meia dúzia de cursos feitos, entendeu? Então, ele se tornava um gerente, um gestor pronto. A Augustus criou uma “fornada” de profissionais que estão por aí até hoje, mais velhos... e que fizeram, na verdade, esse mercado, por causa dessa categoria.

O problema de hoje é que você não consegue mais ter esse homem como empregado por causa dos custos. Então, você não tem gestor. O que eu estou dizendo é que você não tem gestor para vida e previdência. E também não estou falando de pesca de aquário, que é banco, que é uma outra história, uma outra coisa.

F.W. – Detalhe um pouco para nós, por favor, a sua experiência com a Atlântica Boavista.

N. M. – Quando eu deixei o Mongeral, já tínhamos um outro negócio. Essa força de venda foi dividida. A primeira metade foi para dentro da Atlântica Boavista, para cuidar de uma apólice de seguro, cujo nome depois veio a ser ABS, Atlântica Boavista de Seguro. A outra metade foi para dentro do Bradesco, para fazer a Bradesco Previdência, para onde eu levei 400, 500 pessoas. Quando esse movimento começou, eu detinha 20% de uma empresa chamada Vida Previdência, precursora da Bradesco Previdência, a Atlântica tinha 40% e a Sul América tinha 40%. Na verdade, a Vida Previdência teve a ver com uma outra empresa, a Mauá¹². Eu comprei 25% dessa Mauá, que fazia parte do grupo Atlântica Boavista. A gente transformou essa empresa em Vida Previdência, eu fiquei com 20% e a Sul América foi admitida. Tínhamos uma parceria: eu, que era o operacional, que tinha as idéias sobre o negócio de previdência; e os dois seguradores, que eram os capitalistas da história. A gente começou a se organizar e pedir autorização, enfim, todo esse processo pré-operacional, fazendo um esforço para que o Bradesco aceitasse entrar.

Nessa ocasião, a Atlântica e a Sul América exploravam juntas o balcão do Bradesco, através de uma corretora chamada Bradesco Cor, que reunia o esforço das duas. A Atlântica e a Sul América tinham, portanto, uma ligação importante com o Bradesco, e havia até uma pequena troca de ações entre eles. O Sr. Amador Aguiar não queria ouvir falar do negócio de previdência porque, poucos anos antes, ele tinha comprado Banco da Indústria e Comércio de Santa Catarina, o Inco. Junto com a compra do banco, veio a responsabilidade sobre uma caixa de aposentados, a Incosaf. Custou mais caro para o Bradesco liquidar a tal da Incosaf...

F.W. – Do que o banco.

N. M. – ... do que o banco. Então, aquilo permeava a preocupação do Sr. Amador. Mas a gente

¹² O entrevistado está se referindo a Mauá Cia de Seguros.

trabalhou – eu tive uma participação importante nisso – e o convencemos a aceitar, mostrando como era o *business*. Ele acabou entendendo que aquele negócio não tinha nada a ver com a tal da Incosaf. O Bradesco entrou com 51%. Por isso, nós todos perdemos participação. Eu fiquei com cinco ou 8%, não me lembro, e como o primeiro executivo dessa companhia, mas aí já como Bradesco Previdência, que hoje é a maior companhia de seguro da América Latina (não a maior companhia de seguro de vida, mas sim a maior companhia de seguro da América Latina). Se você tirá-la do Grupo Bradesco e considerá-la sozinha, é a maior companhia da América Latina. Eu fui uma das pessoas que idealizou essa companhia.

Levar 400 profissionais para dentro do Bradesco foi uma aventura interessantíssima, mas que eu não vou contar agora porque não dá tempo. Imagina levar 400 vendedores para dentro do Bradesco! Eles se deslumbraram com aquilo... poder dar cheque e tal. Foi uma farrá. Foi uma coisa interessante, mas isso é um capítulo absolutamente à parte. Quase todos fizeram carreira, viraram diretores etc. Fui executivo dessa companhia de 79 a 82.

No final de 82, achei que precisava de mais liberdade. A Cidade de Deus é uma coisa maravilhosa, é uma coisa... Eu aprendi muito, mas muito mesmo no Bradesco. Eu devo mais a eles do que eles devem a mim, mas o regime é bastante duro, corta um pouquinho de criatividade, entendeu? Achei que tinha que fazer um vôo solo. Têm pessoas que até hoje acham que fui um grande imbecil por ter vendido a participação na hora que a companhia estava iniciando e tal. Mas eu fiz bem... Certamente a minha família estaria rica, e eu, morto. Eu prefiro mais pobre e vivo. [risos]

C. J. – Como a direção do Bradesco reagiu à sua saída?

N. M. – No dia que em fui falar com o Sr. Amador, o Brandão¹³ e o Braga¹⁴, todos entenderam. O sr. Amador me disse o seguinte: “Olha, você trouxe para cá uma idéia que ninguém sabia direito o que era. Através da mão do Braga, todo mundo confiou em você. Você trouxe 400 pessoas para cá para dentro. Você quer sair. Está perdendo... Mas entendi sua decisão.” O sr. Amador é uma pessoa muito interessante. Eu peguei, certamente, a melhor fase da vida dele, a fase em que ele já estava mais assentado. Ele continuou: “Mas você tem que ficar como membro do Conselho aqui. Você tem que ficar por aqui até eu achar que tem que ficar. Você tem que vir toda segunda-feira de manhã aqui.” “Está bom. Está fechado.” E fiquei assim até 1991, tocando os meus negócios...

F.W. – Que negócio era esse que ele não entendia?

N. M. – Previdência. Eu levei para lá uma empresa de previdência com uma tecnologia que não permeava a cultura do banco. Mas pelo nível de confiança que eles acabaram adquirindo em mim, eles me deixaram fazer a companhia. Eu fui fazendo com recursos externos, com muito poucos “bradesquianos”, entendeu? Eu indo embora, o Bradesco teria que assumir aquela companhia toda, certo?

F.W. – Claro.

N. M. – O Trabuco¹⁵, que hoje é presidente do Bradesco, foi um dos presidentes dessa

¹³ Brandão refere-se ao Lázaro Brandão.

¹⁴ Braga refere-se a Antônio Carlos de Almeida Braga.

¹⁵ Trabuco refere-se a Luiz Carlos Trabuco Cappi.

companhia...

F.W. – Mas explica para nós, que somos leigos, por que a companhia era assim tão estranha?

N. M. – Não era tão estranha. Tratava-se, simplesmente, de uma companhia que, não obstante levar o nome dele, não tinha sido criada pelo próprio Bradesco. Por isso, tinha muito pouca gente do banco envolvida naquilo; era uma técnica de seguro que não permeava o banco nessa ocasião. O Bradesco não era o Bradesco Seguros ainda. Ele não era um segurador.

F.W. – Claro.

N. M. – Tinha a Atlântica e tinha a Sul América. Essa era uma companhia de seguro que estava dentro do banco... Esse ramo de seguro era novo no Brasil. A lei tinha acabado de ser editada – eu estou falando de 79, a lei é de 77. O banco sequer conhecia as pessoas que eu tinha levado. O Sr. Amador pediu que eu continuasse ligado até mesmo para colaborar nessa transição, de botar pessoas de dentro do banco. No meu lugar, como presidente dessa companhia, entrou o Dorival Bianchi, um homem tradicional do Bradesco e que terminou a carreira há pouco tempo como membro do conselho. Ele foi presidente da Bradesco Previdência, foi diretor-executivo do banco, foi vice-presidente do banco e foi para o Conselho. Este, sim, foi o primeiro presidente “bradesquiano”. Aí é que foi introduzida toda a filosofia do Bradesco. Essa é a minha história com respeito ao Bradesco.

C. J. – Que rumo a sua trajetória profissional tomou então?

N. M. – Bem, saí do Bradesco e comprei uma outra entidade de previdência sem fins lucrativos, a Mombras, também ligada aos militares. A compra foi feita meio que combinado com a Susep, no sentido de que iríamos fazer um esforço para começar um movimento de desmutualização no Brasil, transformando esta empresa numa seguradora, numa estoque, numa companhia de seguros. Foi quando consegui o que hoje se chama de janela de oportunidade: entrar na lei que criou o Cruzado... O decreto é o 2.290?

F.W. – Em 1986?

N. M. – Em 1986, foi a Lei do Cruzado. Eu acho que é o 2.290¹⁶. O Fernão Bracher¹⁷ era o presidente do banco...

C. J. – Do Banco Central.

N. M. –...e amigo meu, colega do Bradesco. Eu consegui encaixar nessa... Era decreto-lei? Era decreto-lei, que virou lei, ou alguma coisa desse tipo. Foi o primeiro passo para a desmutualização. Era admitida a transformação de uma entidade sem fins [lucrativos] em estoque e criava as condições, entre elas, as condições fiscais. Na ocasião, a Receita concordou

¹⁶ O entrevistado quis fazer referência ao Decreto-Lei nº 2.284, de 10 de março de 1986, que criou o cruzado. O Decreto-Lei nº 2.290, de 21 de novembro de 1986, estabeleceu normas sobre a desindexação da economia.

¹⁷ Em 1981, Fernão Bracher foi nomeado vice-presidente executivo do Banco de Descontos S. A (Bradesco) e diretor das demais empresas do grupo. Deixou a empresa em 1983. Dois anos depois, no governo José Sarney (1985-1990), assumiu a presidência do Banco Central, onde permaneceu até janeiro de 1987.

que uma pessoa jurídica fizesse o capital de uma mútua... Porque uma mútua não tem capital, não é isso? É uma sociedade de pessoas. Se fizesse o capital, este recurso, na sua pessoa jurídica, era encarado como despesa operacional. Isso foi um enorme estímulo para a desmutualização. Todo o dinheiro que essa companhia nova, agora estoque, ganhasse no primeiro ano ficaria isento de Imposto de Renda.

Na ocasião, havia 200 entidades sem fins lucrativos. Com esse mecanismo, o número caiu para 30. Nessa ocasião o tal do Montepio da Família Militar já tinha quebrado (na verdade, foi a única entidade que quebrou). As outras foram fundidas, foram terminando, entendeu? Bom, aí eu comprei o Mombras, que era uma entidade de porte médio, menor que o Mongeral, com o objetivo de transformá-la em S.A. Foi o que conseguimos fazer, dois ou três anos depois. Acho que em 1987 ou 88, transformei o Mombras em Mombras S.A. Seguro de Vida e Previdência, especializado em vida e previdência individuais. Só que a força de venda já não era mais corretores funcionários. Já tinham passado 15 ou 20 anos e era financeiramente proibitivo fazer como corretor, funcionário. Mas esse pessoal, que eu tinha criado, tinha uma força de venda remanescente.

A partir de 1990, comecei a entender que ia ser duro navegar sozinho. Dos grandes, só o Bradesco estava meio que navegando nisso. Mas entendi também que todos os grandes bancos iam verificar que o seguro de vida e previdência era uma atividade muito mais financeira do que de risco, eles iriam entrar e eu ficaria sozinho. Foi aí que comecei a procurar parceiros. Tinha três em vista: a Mapfre, espanhola, que ainda não estava no Brasil (lá eu conhecia o Larramendi, que era o presidente); o BBA, que era de dois amigos, o Fernão Bracher e o Beltran, e que hoje está dentro da Icatu; e o terceiro era a família Braga, que, nessa ocasião, já tinha vendido as suas ações do Bradesco. Em janeiro de 1992, a gente trocou a placa de Mombras para Icatu. Então, a Icatu Seguros da época, a atual Icatu Hartford Seguros e Previdência de hoje, é o Mombras Montepio que eu comprei em 83 e transformei, em 88, em Mombras S.A. Ela iniciou-se em cima dessa capacidade instalada... Só que eu não vendi a companhia. Eu vendi a capacidade operacional, os ativos e passivos, e fiquei com a empresa... Depois eu liquidei-a de uma outra forma.

F.W. – Nós já estamos na Icatu Hartford, mas e a sua passagem pelo Conselho Nacional de Seguros Privados?

N. M. – “Membro do Conselho Nacional de Seguros Privados...” O Conselho de Administração do Bradesco está aqui, de 79 até 91, quando morreu o sr. Amador e também quando eu comecei a ser um concorrente da Bradesco. Porque enquanto era Mombras, era pequenininho e tal. Mas no momento que eu botasse um sócio mais poderoso para dentro, todos nós [entendíamos] que eu tinha que deixar de ser Bradesco, não é? E essa aqui a Icatu Hartford está aqui, que foi em finzinho de 91 e tal.

No governo Sarney, eu fiz parte de dois conselhos: do Conselho Nacional de Seguros Privados, que existe até hoje, e do Conselho Nacional de Seguridade Social, que, na ocasião, juntava os ministérios da Previdência, da Saúde e do Bem-Estar Social, e que hoje não existe mais. Os membros eram pessoas ligadas a este movimento de seguridade, no sentido mais amplo do que seguro. Porque seguridade é um espanholismo, mas, na verdade, é um âmbito maior. E eu fiz parte desses dois conselhos, o que também foi uma lição de vida. Trabalhar um pouco com o governo, que é uma coisa esquisitíssima, uma coisa difícil.

C. J. – Como é que foi o convite para o Conselho Nacional de Seguros Privados?

N. M. – Você sabe que eu não me lembro... Nessa época, eu era membro do conselho do Bradesco e presidente do Mombras. Mas, na verdade, em termos externos, eu ainda era Bradesco. A minha cara era a Bradesco.

F.W. – E a pauta foi exatamente sobre essa questão da desmutualização?

N. M. – Não, não. A desmutualização fez parte também, mas era uma pauta normal, que tratava de seguro de vida, seguro de *property*...

F.W. – Com que periodicidade vocês se reuniam?

N. M. – Uma vez por mês. O presidente do Conselho era, naquela formulação da época, o ministro da Fazenda, que delegava para o presidente do IRB. Ele, o ministro, ia muito pouco. Quem ia mais era o presidente do IRB.

F.W. – Do ponto de vista econômico, esse período foi muito conturbado, não foi?

N. M. – É, pegou todos os planos. Pegou o Cruzado, do Sarney...

F.W. – O Cruzado, do Sarney; o Cruzado II; depois, o Plano Bresser; depois, o Plano Verão...

N. M. – E aí, esbarrou na ministra da Fazenda do Collor.

C. J. – Na Zélia Cardoso de Melo.

F.W. – Sim, em 90, já era a Zélia.

N. M. – Todo ano você tinha que refazer tudo, não é? Era muito difícil.

F.W. – Do ponto de vista já do mercado, como era conviver com essas mudanças todas?

N. M. – Foi uma época muito ruim para previdência e para seguro de vida, muito ruim, porque as pessoas tinham que resolver coisas do dia-a-dia, e não pensar em...

F.W. – O dinheiro estava perdendo valor a cada hora.

N. M. – Isso destruiu muito o recurso humano, não é? Na verdade, só sobrou a tal de pescaria de aquário, que é banco, não é isso? Porque a venda de rua, essa venda de você convencer realmente as pessoas etc., era muito difícil, porque as pessoas estavam monitoradas...

F.W. – Como é que era, então, para o Mombras?

N. M. – Era difícil. Você saía um pouco mais de previdência e ia para mais para o seguro vida mesmo, vender o risco de morte: “Tudo bem que há inflação, mas você pode morrer amanhã.” Foi um momento muito ruim... mesmo o seguro de vida não era a prioridade. A prioridade era ver como é que resolve o dinheiro que acabou de receber, do salário etc. Para *property* era

diferente porque o sujeito que comprou carro novo queria botar o carro no seguro.

F.W. – Entendi.

N. M. – Foi um momento muito importante para o seguro saúde porque foi quando começou o processo de falência do sistema de seguro social. Eu tive a sorte imensa de não ter entrado nisso. Eu escapei de ter feito uma empresa de seguro saúde. Porque tinha tudo para fazer, não é? Hoje esse negócio está extremamente complicado. Mas, enfim, a passagem no Conselho foi como em todos esses conselhos: tem lá uma pauta enorme, e você faz de conta que manda, mas quem manda mesmo é o governo.

F.W. – Hoje, à distância, o senhor julga que alguma iniciativa importante foi debatida no Conselho e chegou a ter algum desdobramento em termos de política pública?

N. M. – Não me lembro, mas certamente teve muita coisa. Eu podia até depois fazer um esforço e, numa próxima, a gente debate isso...

F.W. – Então, vamos voltar para a Icatu.

N. M. – OK. Eu poderia dividir isso em diversos capítulos. A criação do que hoje é a Icatu Hartford foi uma grande novidade. É uma primeira companhia de vida e previdência. Porque a Bradesco era Bradesco Previdência, não é? Quando eu ajudei a criar a Icatu... ela nasceu Icatu Seguros de Vida, Previdência e Saúde. Eu tinha a intenção de fazer saúde. Mas aos pouquinhos fui vendo que não devia fazer saúde. Comecei a ler o que estava acontecendo nos Estados Unidos, na Europa, e aí o juízo foi mais importante do que a vontade e não fizemos saúde. A Icatu Seguros de Vida e Previdência foi a primeira companhia independente de banco. Isso foi uma novidade, não é? Ela começou a ser montada em cima do Mombras, que era um negócio de seguro de vida individual, porque isso estava pronto, não é? Depois ela foi migrando para os planos *corporate*, seja o de vida, seja o de previdência. E aí aconteceu uma outra coisa interessante. Eu tinha 30% e a família Braga – já nessa ocasião, o Banco Icatu – tinha 70%. Também chegamos à conclusão que a gente tinha que ter um carimbo mais importante, porque ia crescer muito para o lado financeiro. Decidimos procurar um parceiro estrangeiro. Porque os parceiros de banco estavam resolvidos: o Bradesco era Bradesco, o Itaú era Itaú. E aí, em 94, com aquela inflação desvairada, comecei a fazer... não digo um *road show*, comecei a fazer alguns contatos. Fui recebido por algumas companhias que não queriam comprar. O que elas queriam saber era como um maluco podia ter a veleidade de fazer uma companhia de previdência e vida num país que tinha uma inflação de 20% ao mês. Não tive sucesso nenhum. Mas, em 95, quando veio o Plano Cruzado...

C. J. – O Plano Real.

N. M. – Desculpe... quando veio o Plano Real, o mercado se tornou apetitoso para os *players* internacionais e veio aí uma dúzia de seguradores.

Na verdade, começaram a vir a partir de 88. O primeiro foi a Hartford, através de um amigo nos Estados Unidos. Começamos a fazer contatos. O namoro demorou aí um ano, “n” reuniões, até que a Hartford comprou metade. Quer dizer, dobramos o capital e ela fez o capital. Então, todos nós perdemos participação, eu tinha trinta, fiquei com quinze. Mas eu, ações

preferenciais, e os dois, meio a meio das ações ordinárias, para que eu não ficasse como... na verdade, com o controle, não é? Então, era 85, a Icatu tinha 42,5 e ela 42,5 das ações ordinárias e eu tinha 15% das preferenciais. E aí começamos a tocar a Icatu Hartford.

Tem uma outra passagem interessante. Eu era sempre o ponto fraco de capital e esse negócio precisa de capital. Eu tinha duas alternativas: ou aumentar o capital e não fazer a minha parte e ser diluído ou inventar uma forma de fazer capital. Aí tivemos a sorte de criar a Icatu Capitalização, um *case* de sucesso, que hoje é a Icatu Hartford de Capitalização. Nós tínhamos acabado de fazer as parcerias com a Banco do Brasil Capitalização, que é a BrasilCap, em que a Icatu tem 17,5%. Tínhamos criado também a FederalCap, em que nós tínhamos 25%. Mas ainda estava fermentando quando criamos a Icatu Capitalização, com um plano absolutamente resolvido, de fazer parceria com bancos que não tivessem escala para terem uma companhia de capitalização. A Icatu Capitalização fez convênios com todos os bancos estaduais. Todos. Nós perdemos um, que era o BEM, o Banco do Estado do Maranhão, que eu fiquei, fiquei, até recuperar. Cem por cento dos bancos estaduais e 100% dos bancos de varejo de porte médio, que terminaram o Banco Mercantil, o Meridional, o Boavista...

F.W. – O Sudameris.

N. M. – ...o Sudameris, todos eles eram parceiros nossos.

F.W. – O Econômico.

N. M. – Não, o Econômico já tinha quebrado. Em todos esses bancos que não tinham escala, criamos um programa de parceria que dava muito conforto de *way out*, de saída. A grande capacidade dessa companhia é que quando perdia um parceiro, conseguia substituto. Mesmo sem ter banco, ela ainda é a quarta do mercado, perdendo apenas para o Banco do Brasil, o Bradesco e o Itaú. É um *case* de sucesso.

No ramo de capitalização, colaborei na feitura de quatro das cinco primeiras colocadas. Ajudei a fazer a Bradesco Capitalização, a Banco do Brasil Capitalização, a FederalCap, que é a Caixa Econômica, e a Icatu Cap. Só não colaborei no Itaú... Veja que capitalização tem uma origem lá atrás, hein? Qual é a origem, na minha profissão, na minha história? O carnê Erontex, a venda antecipada, com sorteio, num programa operacional muito semelhante, onde o sorteio é o fio condutor da poupança. E o que é capitalização? Esquece capitalização nesses tíquetes de três reais ou cinco reais. Isso não é capitalização. Isso é uma outra coisa, é o aproveitamento da lei para vestir um produto.

F.W. – Certo.

N. M. – Vamos pensar capitalização em 50 reais por mês, durante cinco anos, em que você recebe de volta 100% do que você pagou com correção monetária – se sair antes, você perde alguma coisa, como em qualquer contrato – e que tem sorteio mensal. O pessoal acha que o sorteio é o negócio. Não. O sorteio é o fio condutor, é o que te leva a transformar uma poupança em obrigação.

Eu estou repetindo que foi, foi e é, um *case* interessante e de sucesso. Interessante porque foi a primeira companhia independente de vida e previdência; interessante a forma que ela foi capitalizada, com resultados deste negócio de capitalização. Este negócio de capitalização foi um negócio muito inteligente, porque não tem banco e conseguiu fazer parceria com a

totalidade dos bancos independentes. Então, é um *case* aí muito interessante que tem que ser explorado como um modelo de negócio.

[FINAL DO ARQUIVO NILTON MOLINA 1 – DISCO 1]

C. J. – O senhor teve algum envolvimento com o IRB?

N. M. – Fui membro do Conselho de Administração. O IRB era uma sociedade anônima especial: metade do capital era do governo, da Previdência, e metade das seguradoras. Aí, mandatoriamente, o IRB, eu não me lembro agora se em 91, 92 ou 93, reformulou os estatutos e criou as ações preferenciais e ordinárias. A metade das ordinárias ficou com o governo, porque representava metade do capital, e as preferenciais ficaram para o mercado. Nessa ocasião, abriram duas vagas no Conselho de Administração para duas pessoas do mercado, coisa que nunca tinha acontecido antes: eu, representando as seguradoras independentes, o primeiro membro do Conselho de Administração do IRB, e o Ararino Sallun de Oliveira... Durante quatro anos fui membro do conselho do IRB, no momento em que o IRB foi incluído no processo de privatização

C. J. – De quebra do monopólio, não é?

N. M. – É... A coisa mais interessante que eu tenho a dizer da minha passagem pelo IRB aconteceu durante uma reunião presidida pelo ministro Pedro Malan. O IRB já estava incluído no programa de privatização do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES), mas a complicação a respeito disso era enorme. Eu disse: “Ministro, tenho uma sugestão. Podemos resolver isso por medida provisória que se transforma em lei, uma medida provisória de somente três artigos. O primeiro artigo dá as ações preferenciais para o governo e as ações ordinárias ficam para...”

C. J. – Para o mercado.

N. M. – “... para o mercado.” Pronto, privatizei, não privatizei? Sem fazer grande coisa, privatizei. “Artigo dois, como o governo não pode admitir um monopólio privado, abre o mercado. Artigo segundo. Como o governo não pode ficar ‘micado’ com as ações, obriga os novos donos do IRB a abrir o seu capital na Bolsa.” Está tudo resolvido, ou seja, privatizou, monetarizou as ações do IRB e abriu o mercado. O ministro olhou, olhou e falou: “Não pode.” “Por quê?” “Porque é muito simples.” É impressionante. No governo, nada pode ser tão simples assim.” Enfim, tem passagens interessantes no IRB.

Em 1996, um pouquinho antes de a Hartford entrar na Icatu, comprei, para a Icatu, o Mongeral, enquanto entidade sem fins lucrativos. Comprei porque o Mongeral sempre teve a especialidade do seu nascimento, funcionários públicos, o *worksite*, a venda, dentro das repartições públicas, em desconto em folha. Comprei aspas, não é? Porque ela é uma entidade sem fins lucrativos, você não compra. Mas compra. As pessoas saem e você entra no conselho. Comprei já para mudar, para transformar em S.A., para vender, através da Icatu, pecúlio, previdência etc. para funcionário público, em desconto de folha, e para vender empréstimo consignado, que é o que está em moda agora. Por diversas razões, acabamos não fazendo a

venda de consignado. O meu sócio na Augustus na ocasião, o Fernando Mota, foi tomar conta do Mongeral, foi melhorando a Mongeral, até que ficou tudo em ordem e ficou uma empresa muito saudável.

Quando eu comecei a preparar o meu *way out*, a minha saída de acionista da Icatu, em 2000, 2001, esterilizei um bloco de ações da Icatu e fiquei com o controle do Mongeral, ainda sem fins lucrativos. No ano de 2002, deixei de ser acionista e diretor presidente da Icatu e comecei a olhar mais para o Mongeral, sem ser executivo. Aí, compramos uma outra entidade, que se chamava Coifa, que também era um antigo montepio de militares. Aí, fundi os dois, esterilizei a Coifa, e, em seguida, transformei em sociedade anônima. Hoje, tenho 80% do capital e meu sócio, o Fernando Mota, tem 20%. Então, é uma S.A. de dono, não é? Hoje, é uma entidade saudável, que mantém uma enorme parceria com o Icatu.

No ano passado, já sob a gestão do Falcão, que é o atual presidente da Icatu, e muito influenciado pela Hartford, eles queriam abrir mão do negócio de individuais. Então, o Mongeral comprou a carteira de individuais – de risco, não de PGBLs – e juntamos as duas equipes de venda de individual. Hoje, é tudo Mongeral. Hoje, o Mongeral tem uma parceria com a Icatu nas seguintes bases: todos os produtos de risco – morte, invalidez, acidente – é Mongeral, que, no excesso, dá um co-seguro para a Icatu. Em vez de passar para o receptor, passa para a Icatu, no regime de co-seguro. Todas as reservas do Mongeral são administradas pela Icatu, que tem muito mais *expertise* de administrar dinheiro do que o Mongeral. O Mongeral tem 120 a 130 milhões de reservas que são administrados pela Icatu. E o Mongeral vende os PGBLs e os VGBLs para a Icatu.

Tem um acerto de participação de negócios. Hoje, se o corretor do Mongeral vai vender um pecúlio ou algum seguro de vida ou pensão ou o que seja para você, ele é Mongeral; se ele te vender um PGBL, é Icatu. São companhias absolutamente à parte – a Icatu Hartford é do Banco Icatu e da Hartford e o Mongeral é meu –, mas temos uma parceria.

C. J. – O senhor teve alguma outra experiência no governo?

N. M. – É, alta dizer que fui membro nesse grupo temático da Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico, leia-se esse negócio do Lula¹⁸. Eu achei ótimo, mas não fui mais, porque entendi que a gente estava ali para convalidar idéias prontas que vinham do governo e você estava lá como um boneco. Achei que não só era perder tempo, que era um pouco de desrespeito à inteligência da gente, que ia lá para discutir um assunto. Nesse grupo temático da Previdência, eles botavam o assunto e não adiantava nada, porque a discussão ia dar naquilo que o governo queria que desse...

Tem uma passagem interessante na minha vida, que é essa na Associação Comercial de São Paulo. Eu fui para lá junto com o Guilherme Afif, que é meu amigo de não sei quantos anos, e estou lá até hoje, e que é uma outra coisa que – essa é de graça mesmo, é trabalho para a comunidade e tal – que é uma passagem interessante.

C. J. – Fale-nos um pouco sobre a Anapp. Como foi a idéia de criação?

N. M. – A Anapp foi criada logo antes da lei¹⁹. Nessa época, eu não tinha entidade. Eu era representante do Mongeral, mas se tratava de uma representação muito forte, o Brasil inteiro era nosso. Eu tinha uma relação muito importante com os líderes do mercado da época, que era a Capemi e não sei o que lá. Juntamos dez pessoas e... Veja que, no outro lado, já tinha a

¹⁸ O entrevistado está se referindo ao presidente Luís Inácio Lula da Silva.

¹⁹ Refere-se à Lei 6.435.

Petros... Do outro lado, que são as fechadas, já começava a ter um movimento também, comandado mais pelo Rio Nogueira, pelo Moysés Glat, aqui da casa...

C. J. – Ele não está mais na Fundação.

N. M. – Deve estar velhinho. Bom, enfim, o Moysés Glat, Rio Nogueira e tal, que faziam parte do movimento da previdência fechada... Então, a previdência fechada já começava também a se organizar em associação e as entidades abertas se organizavam também em associação. Aí houve uma iniciativa muito importante, que foi um congresso, um seminário, durante o qual se fundou a Anapp. Isso aconteceu em 1975, quando o ministro da Fazenda era o Mario Henrique Simonsen... Ali foi lançada a semente da lei. Eu não sei se vocês são da época do Mario Henrique aqui [na FGV]. Ele era um sujeito iluminado, muito culto e entendia qual era o papel da previdência privada como um agente econômico, formador de poupança de longo prazo... Ele foi uma pedra importantíssima na Lei 6.435 de 1977. Havia um grupo de trabalho na Anapp do qual eu fazia parte... Tinha um grupo de trabalho lá na Abrapp²⁰ – já nascendo a Abrapp –, já tinha conflitos aqui e tal.

Essa história também é uma outra história importante. A figura de previdência privada aberta não existe nos Estados Unidos nem em nenhum lugar do mundo. Você tem *life*, tem as carteiras *life*... Você pega a Hartford, nos Estados Unidos, tem a Hartford Life e a Hartford Não-Life. O *life* aí não é seguro de vida, morte, não. São todos os riscos que envolvem a pessoa humana, que é a morte prematura, a invalidez prematura, a saúde e a sobrevivência. Isso é uma companhia *life*, que, no Brasil, ficou dicotômico, ficou uma companhia de vida e uma companhia de previdência. Esse nome é esdrúxulo e ocasiona o entendimento, errado, de que o PGBL é a previdência. Não, o PGBL é um plano que resolve um pedaço do teu cenário de previdência, que, nos Estados Unidos, é o 401(k), é o IRA, é uma anuidade variável etc. E tem uma história atrás disso também. Por que nasceu esse bicho chamado previdência privada aberta? Porque os seguradores não quiseram se meter nisso.

C. J. – Por quê?

N. M. – Eu fazia parte, também, numa comissão qualquer aí da Fenaseg na época, e a Fenaseg da época tinha medo de recepcionar, nos quadros da Federação, aquelas entidades chamadas montepios, que eram numerosos na época. O medo era de que se aquelas entidades entrassem para cá, iam pesar mais etc. e tal. Então, abdicaram de participar. Nisso, nasce a Anapp. Quem participou na feitura da lei não foi a Fenaseg, foi a Anapp, onde estavam as entidades sem fins lucrativos, como a Capemi, o GBOEX, o Mongeral. Enfim, as que eram as mais tradicionais da época, que ajudaram a fazer a lei, em oposição aqui com o Rio Nogueira, com o movimento das fechadas. Oposição não, brigando no sentido produtivo. Os primeiros modelos incluíam entidade aberta, semi-aberta e fechada. As semi-abertas, o que são? São os fundos multipatrocinados. E o primeiro a fazer o multipatrocinado foi o Mongeral. Não deu certo, depois fechou etc.

N. M. – Em todo o processo legislativo, tanto da lei como das normas etc., do negócio de previdência, a Anapp foi mais importante, do que a Fenaseg. A Fenaseg ficou ausente, pela razão que expus lá atrás, e depois ficou pregada no rabo do dragão. Porque aí o dragão já tinha

²⁰ A Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) foi fundada em São Paulo em 1978.

uma cabeça, chamada Anapp. Nós estamos vencendo isso agora, depois de muitos e muitos anos.

C. J. – Como?

N. M. – O mercado vai sofrer uma transformação. A Fenaseg é uma federação. Ela se transformará em confederação, e teremos quatro federações: uma Federação de Vida e Previdência... Então, juntei aí a Anapp com...

C. J. – Com a Fenaseg.

N. M. – ...com a Fenaseg, com o negócio de vida da Fenaseg, não é isso? A Anapp deixa de existir e cria-se uma Federação de Vida e Previdência, a Federação de Saúde, a Federação de Ramos Elementares e a Federação de Capitalização. Isso faz uma confederação. E a dicotomia acaba. Essa dicotomia foi nefasta para os negócios de vida e previdência.

C. J. – E a crise dos montepios? A Anapp foi importante nesse momento?

N. M. – Veja, você tem que identificar com muita clareza o que foi essa crise do montepio... Eu até hoje escuto dizer que a Capemi quebrou. A Capemi está com ótima saúde financeira... Está com quase 600 milhões de patrimônio líquido. Esse ano ganhou 150 milhões. Ela nunca deixou de pagar um benefício, mas ficou essa história de que a Capemi tinha quebrado. Qual é a Capemi que quebrou? A Capemi de Reflorestamento. Foi no governo João Figueiredo – as datas, não me perguntem direito –, com a usina hidrelétrica de...

F.W. – Tucuruí?

N. M. – ... de Tucuruí. Uma enorme área, rica em madeira de lei, teve de ser alagada. Houve concorrências internacionais para desmatar e aproveitar a madeira nobre antes de encher o lago. Nenhuma madeireira internacional se interessou em meter a cara na Amazônia para tirar a madeira. Mas Tucuruí tinha que ser feita, e queriam tirar a madeira. O presidente da Capemi no momento – o fundador tinha acabado de morrer –, o era o general Aragão, muito ligado ao general Figueiredo – intimou a Capemi a criar uma reflorestadora, para extrair a madeira do futuro lago da usina de Tucuruí. A Capemi entendia de madeira tanto quanto eu entendo de fritar bolinho ou coisa parecida – eu não entendo nada – e foi um enorme fracasso. Aquela companhia quebrou, mas não a Capemi Montepio. E aí – é porque ninguém conta essa história – aí veio a beleza da lei. Porque a lei já estava vigindo, não é? Isso deve ter sido... Quando foi o governo Figueiredo?

F.W. – De 79 até 85....

N. M. – A Capemi Reflorestadora quebrou aí nos finais do Figueiredo. O síndico da massa falida quis atingir as reservas da Capemi, mas a lei impediu. Ela deixava claro que aquelas coisas não se confundiam. As reservas não eram da Capemi Reflorestadora. A Capemi Montepio é administradora de reservas que pertencem aos mutuários. Quem quebrou foi a Capemi Reflorestadora quebrou; a Capemi Pecúlios levou a sua vida adiante e cresceu. Só que ficou com o carimbo...

O que aconteceu na crise dos montepios já tinha acontecido antes no Brasil. Quem é que não tem pra contar a história de um tio ou avô que tinha um plano de seguro da Atlântica, ou da Internacional, ou da Sul América, nos anos 40 e 50, e quando foi resgatar, não deu para comprar nem o pão. O que aconteceu com eles aconteceu novamente. Não existia, no Brasil, como não existia no mundo, o conceito de correção monetária, o instrumento chamado correção monetária. Quando eu fazia um plano de seguro de vida de longo prazo, estipulava uma taxa de juros. Não existia nem o processo de correção monetária automática e nem o processo de repactuação, que são instrumentos modernos. A repactuação de *savings* americanos, de apólices de hipotecas, é coisa de 20 anos atrás. Não existia o conceito nem de repactuação nem de correção monetária, no Brasil nem no mundo. Então, se estabelecia uma taxa de juros. Planos longos... Digamos, no Mongeral, havia planos de 20% de juros. Vinte por cento de juros, sem correção. Vinte por cento de juros era uma temeridade. Você não conseguia nunca acertar, não é? Vinte anos de 20% de juros... Então, se você errasse e o juro, em vez de ser 20%, não é isso? O plano virava...

C. J. – Pó.

N. M. – ...pó. Se você errasse para mais, você quebrava. Então, o que aconteceu na tal crise dos montepios foi que *um* quebrou, o Montepio da Família Militar, cujos planos não tinham nenhuma lógica técnica atuarial. Você pagava uma contribuição fixa, sem correção monetária, e o benefício era calibrado no soldo do coronel. Isso não tem nada que ver com atuária, não é? Ou seja, ele não suportou, porque a contribuição foi corroída pela...

C. J. – Inflação.

N. M. – ...pela inflação, as reservas foram corroídas pelos planos de estabilidade... É bom lembrar que, em 1980, Delfim Netto prefixou as ORTNs²¹ em 50% da inflação. Então, se aquele montepio tinha 100 ORTNs no cofre, que respaldava a sua responsabilidade, no dia seguinte do Delfim, ele tinha a metade desse valor, e o benefício do cara foi cortado pela metade. O que aconteceu com o Montepio da Família Militar foi um erro no calibre dos juros para baixo a ponto de ter chegado um momento em que ele não pôde entregar a mercadoria. Este montepio quebrou, mas nenhum outro quebrou. Os que erraram para cima – não é isso? –, o benefício, a reserva e a contribuição viraram pó, pelo processo da inflação. No Mongeral acontece isso. De vez em quando aparece um sujeito com um documento. O que a gente faz? Tem um programa no computador que pega todas as contribuições dele, mês a mês, transforma em partículas de ORTN, OTN, BTN, não sei o que lá... coloca juros de 6% e devolve o dinheiro, como se tivesse sido uma caderneta de poupança. O sujeito fica fraudado do mesmo jeito, porque na memória dele era mais. E era mais mesmo. Só que o Delfim capou 50% do valor das ORTNs... Aí veio o Plano Cruzado, congelou as OR... não, a essa altura já eram OTNs, durante um ano e meio. Terminou o Cruzado, veio o Bresser, a mesma coisa.

F.W. – Bresser, o Plano Verão.

N. M. – Verão, Inverno... Todo mundo congelava as ORTNs. Então, quando aparece um sujeito... eu devolvo o dinheiro, não é? O cara fica mexendo em documento velho e encontra

²¹ ORTN - Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional. Em 1986, passou a denominar-se Obrigação do Tesouro Nacional (OTN), em 1989, passou a denominar-se Bônus do Tesouro Nacional.

um papel desse, dos planos de aposentadoria, não é? Porque os de pecúlio e de pensão foram pagos na moeda daquele dia. O processo que virou pó não é o do pecúlio de morte. Porque o pecúlio de morte, esse você aumentava... O que virou pó foram as reservas dos planos de aposentadoria. Virou pó a reserva, virou pó a contribuição e virou pó o benefício.

Essas coisas são interessantíssimas, não é? Veja, quem comprou uma casa pelo Sistema Nacional da Habitação de 1970 mais ou menos, tinha que pagar, no máximo, 30% do salário. E, para pagar, a pessoa se tornava devedora de ORTNs, está certo? Ela foi favorecida por todos os planos econômicos, a ponto de os bancos, anos atrás, perdoarem a dívida... Não valia a pena cobrar a dívida porque ela tinha virado tostão. É uma dívida com menos 12 zeros. A casa ficou muito mais barata do que ele imaginava. Imagina o mesmo sujeito, que tinha um plano numa entidade de previdência, de acumulação... Ele era credor de ORTNs e, ao mesmo tempo, tinha comprado uma casa pelo Sistema Nacional de Habitação, em que ele era devedor em ORTNs. Ele ficou sentidíssimo com esta perda, e não percebe que esta perda representou um ganho aqui. Só que, infelizmente, não são as mesmas pessoas, está certo? Um era credor e perdeu, o outro era devedor e ganhou. Às vezes, até é a mesma pessoa. Mas, mesmo que seja a mesma pessoa, o que ela percebe o ganho ou a perda?

C. J. – A perda.

N. M. – Ele percebe a perda. Então, a tal crise dos montepios, tirante o Montepio da Família Militar, porque calibrou para baixo – esse quebrou porque as reservas ficaram insuficientes –, todos os outros, que eram 200, 160 ou 150 transformaram-se em S.A. Fundiram-se... A Icatu está aí. A Icatu era uma entidade sem fins lucrativos. Ela pagou quem tinha que pagar... O Mongeral era uma entidade sem fins lucrativos, não é? Hoje, acho que tem duas dúzias ou três dúzias, e acabou esse processo. Quem perdeu dinheiro? E, se alguém perdeu, quem levou? Houve a perda e ninguém levou. Quem levou foi o Estado, que não pagou as ORTNs, as BTNs, entendeu?

C. J. – Entendi.

N. M. – E que financiou o quê? Financiou quem era credor em ORTN.

F.W. – Mas por que então essa tendência mundial, que o senhor mencionou, da desmutualização?

N. M. – A modernidade.

F.W. – Qual a razão principal?

N. M. – A razão básica é de capital. Digamos, você tem lá o Mongeral, sem fins lucrativos, uma sociedade de *peçoas* – não de capital, de pessoas –, e aí, nasce um concorrente forte, a te agredir. Você precisa de recurso para encarar. E como é que encara? Só numa S.A. Quer dizer, quando eu desmutualizei o Mongeral, esta aqui²², eu fiz capital novo, do meu bolso. Está lá a entidade, eu não tirei nada, como está, e peguei dinheiro e coloquei lá. Para quê? Para ela enfrentar a concorrência.

²² O entrevistado está referindo-se ao currículo dele.

F.W. – Ou seja, é puramente concorrência.

N. M. – Puramente isso.

F.W. – Não é uma questão de gestão...nada disso.

N. M. – Trata-se também do que é modernamente chamado de *compliance*, não é isso? Em tese, numa entidade sem fins lucrativos, a tua responsabilidade é pessoal, entendeu? Por isso que, nos Estados Unidos, essas grandes mútuas têm uma pata do governo. Geralmente a diretoria é tripartite: o governo nomeia um terço; um terço, os *policyholders* votam e o outro terço, esses seis, esses escolhidos aqui, eles escolhem... Para não ser uma ação entre amigos.

F.W. – É, mas às vezes a participação do governo, em vez de ser uma solução, vira um problema...

N. M. – Mas, na verdade, ao se colocar três grupos de pessoas, você evita de ser uma ação...

F.W. – Mas o fundamental é a competição.

N. M. – Ah, a competição é fundamental. Tem uma coisa que você falou, como é que vai ser esse negócio de venda futura? Para examinar esse negócio da venda futura, você tem que entender que estamos falando de vida e previdência. E estou falando de individuais, porque é onde tudo acontece. Tudo bem, quem contratou é uma empresa, mas o objetivo é o ser cidadão, é a pessoa humana. Então, na verdade, qualquer coisa que você fala em torno de vida e previdência, você tem que pensar na pessoa humana. O contrato, se for coletivo ou se for individual, é outra história, mas o objetivo é sempre a pessoa humana. Onde você encontra essas pessoas humanas? Você encontra num aquário, num lago ou no asfalto. É onde elas estão. No aquário, estão lá os peixinhos, eu consigo vê-los, contá-los, sei o tamanho deles e é fácil pegar. Onde é que eles estão?

C. J. – No banco.

N. M. – Estão no banco, OK? No lago, uma entidade, que é o que o Mongeral tem, todas as OABs²³, o Fundo Multipatrocinado da OAB, dos advogados. Vamos ver a OAB São Paulo. Eu sei quantos advogados ela tem, quantos peixinhos ela tem, o nome do peixinho, o endereço do peixinho e posso dividir os peixinhos por tamanho, por gordura, não posso? Aí, quando o corretor liga para o peixinho, ele diz: “Bom-dia, sr. peixinho. O meu nome é João e eu sou aqui da OAB. Eu queria marcar uma entrevista com o senhor”, certo? Isso é venda em lago. Depois tem o asfalto. Antigamente, mas *muito* antigamente, o sujeito que vendia vida individual e produtos semelhantes era chamado um picareta, que hoje é uma expressão...

F.W. – Pejorativa.

N. M. – ...pejorativa. O sujeito tinha até um distintivozinho de picareta. Por que ele era picareta? Ele só pescava no asfalto. Como é pescar no asfalto? Você tem que pegar uma picareta, cavar e achar a terra, não é isso? Aí, você cava um pouco mais e vê se acha a água.

²³ OAB – Ordem dos Advogados do Brasil.

Aí, você bota um anzol, e aí, pode ter peixe ou não ter peixe, e pode ter peixe pequeno ou grande. Isso é pesca em asfalto, que é muito, muito mais difícil do que pescar em aquário. Então, o que falta no Brasil hoje é tecnologia para isso, não é? Esse é o desafio. Falta a tecnologia para o lago? Falta, mas é uma venda muito mais facilitada. “Bom-dia, dr. Almeida. Eu sou o João das Carapuças, sou aqui da OAB, da sua OAB. Eu quero marcar uma entrevista com o senhor.” Se eu pudesse botar o processo de venda de individuais em linha, o que o corretor teria que fazer? Descobrir um *prospect*. Todos podem comprar. “Ah, que bom! Qual é o endereço de todos? Onde é que estão todos?” Primeiro ele tem que fazer esse esforço. Aí, ele tem que ter a habilidade de ir para o telefone para conseguir uma entrevista. inicialmente, tem que ter a habilidade de conseguir uma visita. Em seguida, ele tem que ter a habilidade de transformar essa visita numa entrevista. Imagine que ele consiga transformá-la em entrevista e o cara é um médico japonês que recebe o corretor de pé e diz: “Pois não”, e fica assim, quieto. Ele conseguiu a entrevista, mas ele não vai dar um passo, vai?

C. J. – Não.

N. M. – Então, ele tem que ter habilidade e empatia para transformar essa entrevista em alocução, não é isso?

C. J. – Hum, hum.

N. M. – Aí, ele tem uma fase que é a mais simples de todas, que é explicar. “Os meus produtos são os seguintes...” Não é isso? E depois tem a fase dramática, que é a de fechar. Isso é seguro de vida e previdência individual. Quer dizer, na explicação, ele tem que ter a habilidade de ser um consultor de benefícios. Não é vender VGBL como se fosse seguro de vida. Não é vender PGBL como se fosse um plano de previdência: “Quem é o senhor? Qual é a sua idade? Seu filho...”... Um modelo que eu digo sempre, quer dizer: duas famílias: a família A e a família B. A família A: homem de 40 anos, casado com uma mulher de 35, salário de 5 mil reais. A mulher é de prendas domésticas. Ele tem dois filhos: um de dez anos e um de oito anos. E ele está disposto para poupar para a seguridade 5% do seu salário, portanto 250 reais, OK? Casal B: 40 anos, mulher de 35, salário de 5 mil reais, dois filhos, um de dez e um de oito. Esquece o salário do A e do B. São duas famílias iguais?

C. J. – Aparentemente sim.

N. M. – OK. Andamos um pouco mais e verificamos que, na família A, o salário é de 5 mil, a mulher é de prendas domésticas, acabaram de comprar uma casa e devem 100 mil reais, OK? Vou na família B e verifico que ele, homem, ganha 5 mil reais, igual ao outro, a mulher é uma profissional, tem vida própria, e eles têm casa própria. Mudei a família?

C. J. – Mudou.

N. M. – OK. Então, o que eu, enquanto consultor de benefício, tenho que vender para a família A não tem nada a ver com o que eu tenho que vender para a família B. O cara da família A está muito mais preocupado, nesse momento, com o que pode acontecer de ruim, antecipadamente, na vida dele, que é a morte prematura e a invalidez. Ele não pode estar preocupado com a aposentadoria ainda.

F.W. – Ele tem uma dívida, não é?

N. M. – Ele tem uma dívida, para morar. Então, você tem que compor um plano para ele, que daqui a três anos vai ser diferente. Isso é consultoria de benefício. Depois eu posso até explicar o que eu venderia para o A e para o B, que são coisas absolutamente separadas. O B ganha 5 mil, tem casa própria e a mulher tem renda própria. Portanto, esses, sim, estão preocupados hoje com a aposentadoria, porque o amanhã deles está mais claro, mais resolvido. Isso é consultor de benefício. E isso não se faz no balcão de banco. Não tem a mínima hipótese. Isso aqui leva duas entrevistas de uma hora cada uma. Você tem que vencer barreiras. Ele tem que abrir o jogo contigo: quanto ele ganha, se a mulher trabalha, se não trabalha, não é? Ou seja, você precisa construir a empatia na entrevista, não é isso? Porque se não constrói a empatia na entrevista, a entrevista termina aqui. Todo o esforço de conseguir uma lista de *prospect*, tentar, através de uma habilidade telefônica, conseguir uma visita... Recapitulando. Você conseguiu uma lista de *prospect* de dez, conseguiu marcar sete visitas, as sete visitas se transformam em quatro entrevistas. Entrevistas que terminam ali na abertura: duas. E quando você consegue superar essa barreira da explicação, uma você vende e uma você não vende. Portanto, de cada dez *prospects*, se você for muito hábil, você faz o trabalho em cima dos dez para vender um. Isso é asfalto. Nesse processo no lago, essas primeiras fases...

C. J. – Já foram.

N. M. – ... já foram. Porque eu cheguei: “Bom-dia, dr. Francisco. Eu sou do Mongeral, nós temos uma parceria com a OAB.” Pronto. Imagem, eu já vendi. Eu consegui a entrevista em nome da OAB. Ele me fez sentar. Eu sou um colega dele, não é? Isso é pescaria de lago, e esse aqui é pescaria de asfalto, e banco é banco. Banco não vale. Mas eles são fortes. Eu não sou contra banco. O meu problema é que eu não tenho banco.

C.J. – Muito obrigada.

N.M. – Se eu tivesse banco, eu seria a favor. [riso] Olha, quando vocês quiserem mais, vocês me chamam. Eu não posso levar esse...

[FINAL DA 1º ENTREVISTA]

2ª Entrevista: 13.06.2007

F.W. – Dr. Molina, vamos retomar a sua passagem pelo Conselho Nacional de Seguros Privados? Eu me lembro que lhe perguntei se o senhor se lembrava de alguma decisão que, hoje, vista à distância, considerava importante para o mercado. O senhor também esteve no Conselho Nacional de Seguridade Social, não é?

N.M. – É, estive, mas vamos nos fixar inicialmente no Conselho Nacional de Seguros Privados. Acho que o governo Sarney teve duas fases absolutamente diferentes. Quando o governo assumiu, o ministro da Fazenda era o Dílson Funaro e o presidente do IRB, o Gouvêa Vieira²⁴, da família do Petróleo Ipiranga, um homem de respeito. O presidente do Conselho, de acordo com a lei, era o ministro da Fazenda, certo? Outros ministros, ou seus representantes, tinham assento no Conselho (digo tinham, porque o Conselho mudou). O ministro da Fazenda transferiu ao presidente do IRB, o Gouvêa Vieira, os poderes de presidir o Conselho.

Essa foi uma época muito positiva porque, na Susep, você tinha o João Régis, que acabou de falecer. Ele foi um dos remodeladores da Susep e tinha uma relação excelente com o Gouvêa Vieira. As reuniões passaram a ser no Rio de Janeiro. Elas passaram a observar o mesmo calendário, uma reunião por mês, coisa que em Brasília é absolutamente improvável de acontecer. Além disso, o quórum em Brasília nunca é um quórum... Não obstante, na lei, o quórum ser qualitativo, em Brasília ele nunca, porque o ministro é sempre chamado para não sei aonde. Então, as reuniões passavam a ser informais, com pessoas novas etc.

Eu não tenho condições de lembrar, agora, para você especificamente alguma coisa, mas no atacado posso dizer que esses dois anos em que o Gouvêa Vieira ficou no IRB e o João Régis na Susep foram altamente importantes para a história do mercado segurador brasileiro. Representaram uma marca de modernidade porque foi quando se implantou, digamos, o moderno seguro no Brasil, não é? Quando mudou o ministro²⁵, o Gouvêa Vieira saiu do IRB e o Conselho retornou para Brasília, voltando a ser uma coisa muito pouco produtiva, porque era intermitente, as pessoas não iam etc.

F.W. – O senhor poderia nos dar alguns exemplos desse processo de modernização?

N.M. – Foi nesta exata época, com o João Régis na Susep e o Vieira no IRB no Conselho, que se construiu todo o arcabouço operacional da indústria de previdência privada no Brasil... Por exemplo, a Lei de Previdência, 6.435, é de 1977, e o decreto regulador foi de 79²⁶... essas coisas... Lei é lei, decreto é decreto. Depois, tem o de como fazer, de como construir, que são as circulares, as resoluções, o debate com o mercado... Esse troço chamado previdência privada aberta, sem ou com fins lucrativos, era um nicho absolutamente novo no Brasil. Só isso já é um marco absolutamente importante.

Eu me lembro agora, por exemplo, da tabela referencial de reserva para automóvel. Sempre houve essas guerras de preço, não é isso? Então, nessa época, a Susep criou uma tabela referencial. Ora, você faz a reserva por essa tabela. Você pode vender pelo preço que você quiser, mas você passou a ter de fazer a reserva de acordo com essa tabela. Ela disciplinou a guerra. Quer vender barato, vende. Agora, tem que ter muito dinheiro no cofre para fazer a

²⁴ Jorge Hilário Gouvêa Vieira presidiu o IRB entre 1985 e 1987.

²⁵ Funaro deixou o Ministério da Fazenda em abril de 1987, sendo substituído por Luís Carlos Bresser Pereira.

²⁶ Refere-se, na verdade, ao decreto nº 81.240, de 15 de janeiro de 1978, que regulamentou a Lei nº 6.435/77, na parte referente à Secretaria de Previdência Complementar.

reserva pela tabela. Então, foi uma coisa muito importante para o seguro...

F.W. – Para dar credibilidade.

N.M. – Em relação à previdência, essas foram as primeiras iniciativas. É claro que, depois disso, o céu é o limite, em termos de coisas novas. Os PGBLs e os VGBLs não são dessa época, já são do Portocarrero, que é uma outra marca muito importante, não é? Mas o mundo não conhecia um produto como o PGBL na época, não é? O pessoal veio a conhecer depois.

F.W. –E o Conselho Nacional de Seguridade Social?

N.M. – Isso foi muito interessante porque ele viveu muito pouco tempo. Fazia parte do Ministério do Bem-Estar Social, que eu acho que só sobreviveu um pedaço do governo Sarney e um pedaço do governo seguinte, que foi do Collor e depois ele deixou de existir²⁷. Deixou de existir porque também as verbas foram remanejadas, não é? Vocês lembram que, quando a gente pagava a guia do INSS, o dinheiro era para seguridade, para a previdência e a saúde. Em um dado momento, o INSS começou a entrar em déficit, precisava de mais dinheiro. Então, o governo baixou uma resolução, um regulamento ou uma lei dizendo o seguinte: o imposto, a taxa, a tarifa sobre folha é para financiar o INSS. A saúde vai ser financiada por Orçamento. Aí começou a queda-de-braço entre os ministérios da Previdência e da Saúde, brigando pela mesma verba.

C.J. – Quem convidou o senhor para ingressar no Conselho Nacional de Seguridade Social?

N.M. – Boa pergunta. Acho que fui indicado pela Fenaseg ou por algum órgão semelhante, por ser um segurador previdencialista. Eu sempre estudei previdência, sempre estudei demografia, sempre estudei essa parte de seguridade social. Certamente foi por isso. Como eu já ia a Brasília mesmo, eu tinha o negócio do Conselho Nacional de Seguros Privados... Acho que se abriu uma vaga para membro da Fenaseg...

Tem uma passagem hilária nesse conselho. Tinha um senhor – o nome era Eduardo Jorge não sei das quantas, mas não é nenhum desses Eduardos Jorges conhecidos, um médico do Ministério da Saúde, cabeludo, com rabo-de-cavalo, aquela coisa bem moderna, bem hippie, bem da esquerda da época – que estava indignado porque alguns empresários recolhiam o INSS do empregado e retinham... Então, ele apresentou uma moção que passava a considerar qualquer retenção de imposto como crime hediondo. Ele sugeriu que o Conselho a oferecesse ao presidente da República para este enviar para o Congresso Nacional. Quem sentava ao meu lado era o representante da Confederação Nacional da Indústria, um industrial de Joinville ou Blumenau, que ficou possesso. Ele falou: “Tudo bem. Então, se o fiscal for na minha empresa e me multar, eu mato ele.” [riso] “Eu mato alegando que foi sob uma forte emoção. Não é crime hediondo. A multa é crime hediondo, mas eu matar o cara não é crime hediondo.” É verdade! Um assassinato no auge de uma discussão não é crime hediondo. A emoção e tal... Então, você vê a que ponto chegam as maluquices.

F.W. – Quem eram os membros do Conselho Nacional de Seguridade Social?

²⁷ Na verdade, o Conselho Nacional de Seguridade Social foi criado por meio da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, nos primeiros dias do governo de Fernando Collor de Mello, e só seria extinto nove anos depois, pela Medida Provisória Nº 1.911-8, de 29 de julho de 1999.

N.M. – Eram ministros também, mas quem ia sempre era o pessoal de segundo time dos ministérios e de algumas confederações. Quem ia sempre, representando o governador de São Paulo, o José Serra, era o superintendente da Receita Federal, o Andrea Calabi²⁸. O Andrea Calabi tinha uma presença objetiva porque, na verdade, era no Ministério do Planejamento que batiam as demandas de separar esse dinheiro. Mas esse conselho não foi rico, não foi uma coisa que deu certo, tanto que em seguida terminou, até porque o próprio Ministério da Previdência passou a pagar essas verbas assistenciais todas, de acordo com a Loas²⁹, não é isso? Quer dizer, elas foram para fora do Ministério da Previdência, mas depois voltaram para dentro do ministério. O pessoal que recebe benefício só por idade sem nunca ter contribuído, o pessoal rural etc. hoje é administrado pelo Ministério da Previdência. Portanto, o Conselho acabou perdendo a função.

F.W. – Na primeira entrevista, o senhor comentou que trabalhar com o governo é uma coisa muito estranha. Fale-nos um pouco sobre isso.

N.M. – A minha experiência foi a seguinte... O IRB sempre foi uma S.A. especial, nunca foi uma S.A. normal. Há uns dez anos atrás, tinham ações classe A e classe B. As de classe A tinham direito a voto e eram do governo e as da classe B eram do mercado segurador. Quem mandava era o governo e ponto final. Para o IRB entrar no programa de privatização, no governo do Fernando Henrique Cardoso, o BNDES, que era o agente responsável pelos leilões, teve que fazer, *manu militari*, uma mudança no estatuto do IRB. A partir daí, passou a ter ações ordinárias, que eram do governo, 50%, e preferenciais, sem direito a voto, que eram dos seguradores.

C.J. – Do mercado?

N.M. – Do mercado. Como o IRB tinha acabado de entrar no regime de privatização³⁰ - o Programa Brasileiro de Privatização ou uma coisa dessas³¹ - e tinham dado essa preferência de ações, o governo achou por bem convidar dois membros do mercado para ser membro do Conselho de Administração junto com pessoas do governo e do próprio IRB³². Fomos escolhidos eu, pelas médias e pequenas empresas, e o Ararino Sallum de Oliveira, do Bradesco, pelas grandes companhias. Essa foi a minha primeira experiência de sentar numa gestão empresarial. Por que aquilo é uma empresa, não é? Eu nunca tinha imaginado como era esse negócio de empresa do governo. Tanto eu quanto o Ararino cometemos todas as impropriedades que vocês podem imaginar. “Está faltando isso.” “Compra!” “Não, não pode.”

²⁸ O depoente confundiu-se. Andrea Calabi não era o superintendente da Receita Federal. No período que Nilton Molina foi membro do Conselho - 1985 e 1990 – Calabi ocupou os seguintes cargos: secretário geral da Secretaria de Planejamento da Presidência da República (1985-1986) e a Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda (1986-1988).

²⁹ A Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), de nº 8.472, foi sancionada em 12 de dezembro de 1993, pelo presidente Itamar Franco.

³⁰ O IRB foi incluído no programa de privatização pelo Decreto 2.423, de 16 de dezembro de 1997.

³¹ O entrevistado refere-se ao Programa Nacional de Desestatização (PND), instituído pela Lei nº 8.031, de 1990. Essa lei foi revogada pela Lei nº 9.491, de 1997, sofreu posteriores modificações, sendo regulada pelo Decreto nº 2.594, de 1998 (com alteração). A lei se aplica à venda de certos ativos e/ou de empresas controladas pela União.

³² A Medida Provisória 1.578, editada em 18 de junho de 1997, transformou o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB) em uma sociedade de ações, com uma diretoria executiva organizada de forma colegiada.

“Como não pode!?” É impossível administrar um órgão público, não é? Veja só: “Olha, tem que reformar todo o sistema de computador. O sistema está velho etc. e tal.” Se você está numa empresa e tem esse tipo de problema, você vai ver como está o *hardware*, o *software* etc. e tal, vamos tentar fazer um desenho básico, vamos fazer umas concorrências, umas tomadas de preço, e o preço que cobrarem, não é esse cara que vai ganhar obrigatoriamente, você vai ver o *skill*, o perfil, entendeu? Mas no setor público não, quem ganha é o preço. Na minha opinião, um gestor de empresa pública é absolutamente heróico. É heróico! Não sei como ele pode colher resultados. É improvável que uma empresa pública, com todos esses grilhões... a não ser que ela seja uma autarquia especial, que consiga um contrato de gestão³³... Nem sei se contrato de gestão ainda está na moda... Você se lembra disso?

F.W. – Sim, sim, eu me lembro.

N.M. – Então, para dar um pouco de versatilidade à gestão pública, num desses governos foi criado o contrato de gestão. Eram estabelecidas metas e, dentro disso, o gestor estava liberado para fazer e depois prestava contas... Na verdade, é por isso que o Estado tem que ser menor. O Estado não é bom gestor. Não é que ele não seja bom gestor, quer dizer... De outro lado, ele precisa ter essas algemas porque o dinheiro não tem patrão, é social.

F.W. – É verdade. É público.

N.M. – Precisa ter aquilo, mas aquilo torna a companhia...

F.W. – Lenta.

N.M. – Lenta. Veja a companhia Vale do Rio Doce, veja como essa companhia está andando. E não é só ela. Todas as outras. É muito difícil.

C.J. – O senhor entrou para o Conselho de Administração do IRB em 1997, não foi?

N.M. – Foi, e logo em seguida o Fernando Henrique começou a discussão de privatização do Instituto que acabou não dando em nada, hein!

C.J. – Deu agora, não é?

N.M. – Não.

C.J. – Ainda não?

N.M. – Não. O que aconteceu foi a abertura do mercado, a quebra do monopólio. E agora temos uma nova lei³⁴. Estão faltando as normas. Porque o IRB e a própria Susep vão se defender ao

³³ Refere-se ao Decreto n. 137, de 27.5.91, que instituiu o Programa de Gestão das Empresas Estatais. Diz o artigo 8º que as empresas estatais poderão submeter ao Comitê de Controle das Empresas Estatais - CCE "propostas de contratos individuais de gestão, no âmbito do Programa de Gestão das Empresas Estatais, objetivando o aumento de sua eficiência e competitividade".

³⁴ Em 21 de agosto de 1997 foi aprovada a Emenda Constitucional nº 13, que propunha o fim do monopólio do resseguro no país. Quase dez anos depois, em 15 de janeiro de 2007, o governo sancionou a Lei Complementar nº 126, que regulamentava o fim do monopólio.

máximo, está certo? A própria lei já protege o IRB em termos temporais: primeiro três anos, depois mais três anos. Mas isso é temporal. Isso acaba. É uma proteção, mas acaba. Quando eu estava no Conselho, tentei organizar, dentro do IRB, alguns fóruns de discussão, para explicar para os funcionários, os gerentes e tal como o mercado competitivo funciona.

Como é esse ritual no mercado aberto? Eu vou brincar agora, mas, enfim, é assim: o segurador paga o almoço para o corretor; o ressegurador paga o almoço para o segurador. É nessa escala. Verifique o seguinte: o ressegurador visita o segurador, o segurador visita o corretor, o corretor visita o cliente. Muito bem! O IRB, por ser monopolista, nunca saiu do lugar. Você tem que ir lá conversar com o IRB. Como é o mercado aberto do resseguro? Eu sou ressegurador, eu tenho uma idéia, faço um plano, uma novidade, um sistema ou o que seja, e vou te procurar, vou bater na tua porta, segurador, e oferecer esse novo produto. Como é no monopólio? Não se desenvolve nada. Você é segurador, desenvolveu um produto, bate na porta do monopólio, ele diz: “Não faço”. E pronto.

F.W. – Ou você está por conta e risco ou então você não faz.

N.M. – Se você não tem capacidade financeira, você não faz. É por essa razão que o mercado brasileiro é pobre de produto. O mercado brasileiro é pobre de produto porque faltam resseguradores.

C.J. – O senhor está falando que teremos, a partir de agora, um mercado ativo em resseguro, o que não existiu até hoje. É isso?

N.M. – É. Mas acho que ainda temos pela frente uma meia dúzia de anos para que tenhamos, efetivamente, um mercado com resseguradores locais e admitidos funcionando.

C.J. – E as grandes resseguradoras internacionais? Onde elas entram?

N.M. – A lei diz o seguinte: você tem segurador local – o IRB é um local; a Swiss Re, se quiser, pode ser local, mas vai ter que aportar um capital, grande, etc. Aí você tem um outro segurador, que é o admitido, que é o sujeito que tem uma sucursal aqui e tem que fazer um pequeno capital. Finalmente, você tem o eventual, aquele que não tem nenhuma filial aqui e que vem aqui e faz um negócio. São os três tipos. O local tem preferência. Se eu quero fazer esse negócio aqui, eu o apresento para um local, que tem a preferência. Mas se não chegou no preço, eu posso passar para um eventual. Quer dizer, o eventual tem uma certa proteção, está certo?

C.J. – Entendi.

N.M. – Um outro ponto. Há coisas que o ressegurador monopolista, que é o caso do IRB, não faz, e hoje o ressegurador internacional faz. O ressegurador me dá a capacidade, ou seja, eu não tenho o capital para correr aquele risco, ele me dá capital. Isso, digamos, é o feijão-com-arroz do ressegurador. Mas hoje o ressegurador me provê também produto, tecnologia e capital. Além de capacidade, ele me dá capital, dinheiro para investir. O IRB só me dá capacidade. Ele nunca criou um produto, não tem tecnologia e nunca emprestou um tostão para ninguém. O ressegurador empresta dinheiro baseado na produção. Mas ele te dá capacidade, porque você correu um risco maior e usou capital dele, e também te financia a operação. O que acontece com o ressegurador hoje? O ressegurador ainda é, para a gente, aquela figura que cobre esses

riscos enormes. Embora isso seja verdade, o que acontece é que o número de resseguradoras no mundo está ficando cada vez menor. Então, o ressegurador ainda tem como missão fundamental correr riscos catastróficos: um Boeing, um navio etc. Perfeito. Ai, pelo mecanismo de retrocessão, ele espalha esse risco. Só que isso está muito competitivo, os preços caíram muito. Então, todo ressegurador – todo é força de expressão – procura operar no mercado primário, que é o mercado da seguradora. Mas ele não quer sujar a mão lá na distribuição, na operação, emitir o carnê etc. Então, ele chega numa seguradora de porte médio e oferece essas coisas que eu falei: dá a capacidade, com o capital, dá produto, dá tecnologia e dá financiamento, tudo que o IRB nunca deu, a não ser capacidade.

O IRB tem 75 anos de vida, e eu divido esses anos em três *tranches*. A primeira *tranche*: o IRB criou o mercado segurador brasileiro. Sem o IRB, teríamos só seguradoras internacionais. Ele devia ter quebrado o monopólio durante a *tranche* seguinte, e ele é absolutamente esclerosado na última *tranche*. Ele criou o mercado na primeira *tranche*, o manteve na segunda e é culpado pela estagnação na terceira. O mercado não está crescendo. Veja, quem fez o trabalho foi a estabilidade financeira, não foi o mercado. O mercado tinha 1,2%, 1,3% do PIB e passou para 2,8% e alguma coisa e tal. Vamos tirar os novos produtos, VGBL e PGBL... Porque você tem que comparar maçã com maçã...

F.W. – Claro.

N.M. – Que mercado eu tinha, com os mesmos produtos, e que mercado eu tenho agora? Ninguém faz essa conta. Como não será muito agradável fazer, então ninguém faz. Mas eu te digo, se nós tínhamos 1,5 e hoje é 3 esse 1.5 hoje é 2. O 1 são produtos novos da área de previdência, que não existiam, basicamente, o PGBL e o VGBL, não é? Por que o mercado não cresceu? Em primeiro lugar, não cresceu porque o país não cresceu. A renda *per capita* não cresceu. Cresceu um pouco, mas... Mas o mercado também não cresceu por falta de resseguradores que oferecessem produtos novos, de todo tipo, para a indústria, para os serviços, para pessoa física, para família etc. Eu sou absolutamente otimista em relação à abertura do resseguro. Eu acho que o mercado brasileiro muda...

F.W. – Mas o IRB ainda vai ter lugar?

N.M. – Bem, o IRB tem uma marca internacional invejável.

C.J. – Mesmo após os fracassos em Londres?

N.M. – O IRB tem 75 anos e sempre honrou todos os seus compromissos. Mesmo naquele desastre pagou tudo. O IRB tem uma imagem muito boa em Londres. O IRB teve um excelente quadro até o final dessa segunda *tranche*.

C.J. – Que vai até quando, na visão do senhor?

F.W. – É, essa periodização que o senhor fez, se o senhor tivesse que datar, como ela seria? A primeira etapa...

N.M. – A primeira, 25 anos; a segunda, 25 anos, e a terceira, 25 anos. Não é isso?

F.W. – Está certo.

N.M. – Só que a qualidade da mão-de-obra do IRB era a melhor do Brasil, por causa dos cursos etc. A casa era uma casa técnica. Só que as gerações vão terminando. A grande geração, na verdade, é essa do meio, não é? Porque ela estava pronta depois do começo aqui. Ela invadiu um pouco aqui. Só que ela está terminando todinha aqui³⁵.

F.W. – E não houve renovação?

N.M. – Não. Teve não sei quantos anos sem concurso. Parece que está havendo um concurso agora, mas só que não tem especialista no mercado.

C.J. – Então é um problema do mercado.

N.M. – Então, digamos, um advogado brilhante faz o concurso e passa. Com quem ele vai aprender resseguro no IRB.?

C.J. – Com ninguém, se todo mundo está saindo...

N.M. – Ainda tem alguém, certamente. Não vamos exagerar, porque tem... Então, o primeiro desafio: recursos humanos de qualidade, capaz de fazer sistema, capaz de fazer produto, está certo? É esse conjunto todo.. Os outros desafios são decorrentes desse. Bom, e mais: mudança de posicionamento estratégico. Não sou mais monopolista. Sou eu que pago o almoço para o segurador. Em vez de reativo, porque o IRB hoje é reativo, ele vai ter que ser...

F.W. – Ele tem que ser proativo.

N.M. – ... ter que ser proativo. Na época que eu passei lá, tentei mostrar para eles, fazer alguns grupos de trabalho, mas não consegui... Fizemos até algumas reuniões, mas os funcionários não acreditavam na privatização, tanto que ela não veio...

C.J. – Eles não acreditavam ou eles fizeram mobilização para que ela não viesse?

N.M. – Claro, fizeram mobilização. É legítimo, mas não é inteligente. Veja! Quanto ganha um diretor de nível baixo, um diretor departamental, especialista em resseguro, em uma seguradora no Rio ou São Paulo e tal? Eu estou falando em nível de diretor de departamento, diretor de cartão, não é isso? Ele não ganha menos de 300 mil reais por ano, *total cash*. Vinte e poucos de salário, um bônus... Eu estou sendo bem modesto. Esse cara, no IRB, ganha cinco mil reais por mês, ganha 60 mil reais por ano.

F.W. – Não vai ficar.

C.J. – Não fica.

N.M. – E ele tem a mesma qualidade, entende? Um desses caras aqui tem a mesma qualidade desse cara que está ganhando 300. Com o IRB privatizado, ele podia passar para 300. Só que

³⁵ O depoente faz um desenho num papel e marca as três fases do IRB nele.

ele perdia o quê? A estabilidade do *dolce far niente*, ou seja, você vai ganhar 300, mas você pode ganhar zero, e eu te mando embora.

F.W. – Você tem o risco.

N.M. – Lá ele tem a estabilidade. Então, esse é o jogo. É o jogo que é consciente, humano: troco ou não troco a estabilidade pelo risco? Agora, como é que o IRB vai ser? Depende, em primeiro lugar, de todo o desenho do resseguro. Primeiro, ele vai ser muito protegido, ter mais tempo; vai ser menos protegido, tem menos tempo. Segundo: como será a sociedade. Como é hoje? O Tesouro Nacional tem a metade e a outra metade é do mercado segurador, com uma enorme predominância do Bradesco e do Unibanco. Quando é do Tesouro, de quem é? É dessa figura ilustre. Eu não sei como vai ser... Digamos o seguinte. O governo diz: “Como nós não somos competentes para o mercado aberto, vamos chamar o Bradesco, o Unibanco, e mudar as ações. Eu, governo, fico com as preferenciais, e vocês com as ordinárias e agora vocês mandam no IRB.” Resolvi o IRB? Resolvi, com uma penada, com um decreto de uma linha. Nesse caso, o Bradesco vai sentar lá com o Unibanco, e a resseguradora vai ser deles, está certo? Privada, vai contratar as pessoas, não vai? Situação número dois. O governo olha na sua estrutura de empresas e diz: “Quem é que entende de seguros?” “O Banco do Brasil entende, porque tem a Brasil Previ”. “Tesouro, vende as ações ordinárias do IRB para o Banco do Brasil.” Já melhorou. O Banco do Brasil, hoje, não tem mais a conta movimento, ele enfrenta a competição todos os dias, na rua. Então, é do Estado? É do Estado, mas é competitivo... Terceiro caminho: o governo resolve... “Abriu o mercado? Abriu o mercado. Agora eu quero vender o IRB.” Vendeu para a Swiss Re. Qual é a pior encomenda para o IRB? É deixar como está. Deixar como está é desastre à vista, porque continuará não criativo, continuará reativo, não é? Porque aí, sim, eu digo que é capaz de em dez anos termos sérios problemas.

C.J. – É, mas deixar como está não é parecido com continuar o monopólio?

N.M. – Não. Abre o mercado e o IRB não muda. Ele não muda nem de sócio e nem de estratégia. E vai demorar mesmo. Esse negócio de monopólio é bom *pra burro*, hein! Você deixar de ser monopolista não é uma coisa tão simples... Se o IRB não mudar de sócio no comando, vai ser muito difícil que ele mude, entendeu?

C.J. – Entendi.

N.M. – Na minha opinião, a salvação para o IRB é passar o controle para um ente privado, ou vender, que seria, na verdade, a coisa mais inteligente a ser feita. Por que o governo tem que ser ressegurador?

F.W. – Mas se ele for vendido, algum setor do mercado pode se ressentir? Estou me referindo ao ponto de vista das seguradoras.

N.M. – Com o mercado aberto?

F.W. – É.

N.M. – Não faço no IRB e faço com ela. O IRB monopólio não poderia passar para o controle

privado, porque aí você teria um monopólio privado.

F.W. – Sim, claro.

N.M. – Isso não poderia, não é? mas o IRB sendo controlado pela iniciativa privada e em competição com os outros, está em competição com os outros.

F.W. – Com relação à característica do mercado, não há risco de monopólio através da competição?

N.M. – Aí é competição e preço. Você pode dizer o seguinte: cabe mais do que três locais? Acho que não. Cabe mais do que seis admitidos? Entendeu? Quer dizer, qual é o tamanho desse mercado? Isso, sim. O tamanho do mercado do IRB é um bilhão e meio de dólares e o tamanho do mercado brasileiro de resseguro é três bilhões. Se o IRB tivesse esses insumos todos que eu me referi... Tem contas aí – eu não sou especialista nisso – que dizem que este mercado de um bi e meio poderia passar a ser de três bilhões de dólares. Já é apetitoso. Já é um mercado, não é? E é para onde vai o mercado, sem dúvida. Vai demorar ainda. Eu estou botando seis anos porque eu acho que é o tempo de... Sabe, um entra, outro sai, o IRB se defende...

C.J. – Já entrou alguém? Alguém já chegou aí?

N.M. – Você já tem escritórios de representações de uma dezena, que estão aí.

C.J. – Mas ninguém ainda se estabeleceu?

N.M. – Alguns já foram até embora. Muitos entraram em 97. Mas você tem pelo menos dez que mantêm um pequeno escritório de representação, fazem alguns negócios... Por exemplo, com o Mongeral, eu tenho um resseguro de cota de seguro de vida com a Transamerica. Eu ofereci para o IRB, o IRB não quis... Aí o IRB te dá uma autorização para você fazer fora. Só que ele te morde uma comissãozinha.

C.J. – Ah, é?

N.M. – A Transamerica está com um escritório em São Paulo e um no Rio, pequenininho. A Swiss Re está aqui, a Munich Re está aqui, a Atlantic Re está aqui. Eles vão ser locais, admitidos ou eventuais? Depende das regras. Capital não é problema para eles.

C.J. – As regras, nesse momento, são todas defensivas?

N.M. – Não, as regras não existem. Foi o seguinte. Quem regulava o resseguro era o IRB, não era a Susep. Ele era monopolista, as regras eram dele. Nessa nova lei que saiu, ele perdeu esse ato regulatório, que passou para a Susep. A Susep agora tem que fazer as regras. Ela está, nesse exato momento, elaborando essa lei. A Fenaseg está ajudando a fazer as regras desse mercado pós-lei. Então, o que vai acontecer? A Fenaseg vai oferecer uma minuta absolutamente aberta – pode tudo, não é isso? – porque sabe o que vai acontecer. Tanto o regulador quanto o próprio IRB vão querer as coisas mais fechadas, para proteger o IRB etc. É o que vai acontecer, mas o tempo é o senhor dos deuses, viu? E o mercado é poderoso.

C.J. – Quer dizer então que o debate para fazer as regras já está acontecendo?

N.M. – Já está acontecendo.

C.J. – ...dentro da Susep?

N.M. – Não. Está acontecendo mais ainda está no âmbito da Fenaseg. A Susep não tinha *expertise* de resseguro, porque não era do ambiente dela. Ela está criando agora um núcleo de pessoas expertas em resseguro, mas está contando muito com a colaboração dos técnicos da Fenaseg. Hoje mesmo tivemos uma reunião sobre isso e devemos, num prazo máximo de até o final do mês de julho, oferecer o modelo de minuta para a Susep.

C.J. – Há, então, uma comissão já montada dentro da Fenaseg? Quem participa?

N.M. – É o pessoal da área mesmo de resseguro, especialistas do Bradesco, da SulAmérica e de todas as grandes seguradoras. Eles criam, discutem etc. e depois essas minutas vão para um fórum mais político, que é a diretoria da Fenaseg.

C.J. – Tem representante do IRB entre esses técnicos?

N.M. – Não. Não porque são os “russos”, eles vão inibir ...

F.W. – Já que o senhor está trabalhando nisso, qual é a expectativa que poderia ser pensada em termos da composição desse mercado de resseguro? Ou seja, o senhor acha que ele vai ser muito diversificado? Vão ter vários tipos, os locais, os admitidos, os eventuais? Qual seria a proporção?

N.M. – Acho que no primeiro momento só vai ter o IRB, local. No momento zero, só o IRB. Pelo menos é o meu ponto de vista... Aí você vai ter quatro ou cinco admitidos, se as regras forem palatáveis e *n* eventuais. Os eventuais não precisam ter nem escritório, porque o cara vem aqui com uma malinha, como vem hoje. No primeiro momento, é isso, local, só o IRB, e uma meia dúzia de admitidos. Na hora que o mercado for aberto para valer, meia dúzia de anos depois, vão ter uns três locais e uns dez [admitidos]. Para um mercado de três bilhões de dólares...

F.W. – Certo.

N.M. – ... não é mais para um mercado de um bilhão e meio. Porque veja, o IRB, embora eu não saiba qual é a colocação dele no mundo, é um ressegurador forte, parrudo. Ele não é uma Swiss Re, uma Munich Re, mas é um ressegurador parrudo, que faz um bilhão e meio de dólares de receita por mês.

C.J. – Aproveitando que falamos da Fenaseg, vamos voltar lá para início de 90, quando o senhor foi diretor-presidente da Fenaseg.

N.M. – Eu nunca fui presidente.

C.J. – Ah, não? Mas o senhor fez parte de algum conselho da Fenaseg ou alguma coisa assim, não fez? Eu tenho essa informação.

N.M. – Eu fui eleito diretor vice-presidente da Fenaseg junto com o João Elísio, em 92. Vice-presidente.

C.J. – Ah, desculpe, era vice-presidente. De qualquer modo, esse momento foi superimportante, pois foi quando a Fenaseg lançou a Carta de Brasília³⁶, não foi?

N.M. – Exatamente. A gente fez algumas coisas interessantes naquele momento. A Fenaseg era uma entidade de prestígio, mas muito deficiente em termos de infra-estrutura. Não tinha nada, não é? Não tinha diretores executivos, diretores especialistas, porque não tinha dinheiro, porque vivia daquelas contribuiçõezinhas. Toda vez que tinha que fazer alguma coisa especial, de natureza operacional, política ou institucional, tinha que passar o chapéu. Quando nós assumimos, eu falei para o João: “João, nós temos que criar condições de fazer receita, ter independência financeira para efetivamente poder oferecer serviços ao mercado.” E aí começamos a fazer uma série de serviços, hoje implantados, que dão independência financeira para ela. Hoje a Federação tem uns dez diretores de departamento– especialistas. É uma outra Fenaseg, que agora está desembocando em um modelo mais sofisticado, que é o da confederação e das federações.

C.J. – O plano diretor³⁷ também é dessa época, não é?

N.M. – O plano diretor deve-se a uma decisão, no começo do mandato do João, de criarmos receita para ter estrutura.

C.J. – O senhoria poderia nos dar alguns exemplos de que serviços foram então criados?

N.M. – O Registro Nacional de Sinistros de Automóvel é um deles. Eu, você, ele, todos nós somos seguradores de automóvel. Você manda para a base de dados de automóveis a informação de que você segurou o seu carro. Primeiro, a base faz um cheque automático para ver se você não botou o carro em duas seguradoras. Aí, alguém solicitou indenização. A indenização passa pelo Registro Nacional de Veículos, para saber se você não está pedindo indenização em duas seguradoras. Com o seguro de vida é a mesma coisa: eu mando lá a informação de que você fez um seguro de vida em um milhão comigo, e por acaso, você fez também um milhão com ele. O sistema checa... Ela ganha mil reais por mês.

Outro serviço: você compra um carro à prestação, o carro fica alienado para a financeira dele, certo? Antes desse serviço ter sido criado, a financeira dele tinha que ir ao cartório para fazer o gravame. Isso lhe custava 200 reais, 300 reais. A gente bolou um sistema, junto com todos os Detrans do país, e agora isso é absolutamente automático. Você faz um gravame eletrônico.

³⁶ Declaração de princípios publicada pela Fenaseg, em 1992, considerada a primeira manifestação conjunta e consensual das empresas de seguros.

³⁷ Dois meses após a Carta de Brasília, numa ação conjunta do IRB, SUSEP e Secretaria de Política Econômica, foi lançado o Plano Diretor do Sistema de Seguros, Capitalização e Previdência Complementar. O documento reafirmava a importância da desregulamentação do setor, e apresentava propostas de modernização da atividade seguradora.

Então, cem por cento dos carros financiados no Brasil estão nessa base de dados eletrônica, e você faz o desgravame também eletronicamente.

Terceiro projeto: fronteiras. Alguns projetos dão um resultado e outros representam custos. Esse que eu vou falar agora no primeiro momento é custo. Você vai entender onde é que ele vai dar. Em todas as fronteiras secas – como Foz do Iguaçu, com a Argentina – tem um equipamento sofisticado, computador etc. O carro aponta para entrar no controle e o dispositivo ali instalado lê placa, carro e cor, faz a consulta, no mesmo instante, *real time*, do cadastro dos carros roubados, e vai dizer se aquele carro é roubado, não sei o que lá. Nesse momento, esse projeto é custo. Mas, na verdade, com o tempo ele vai diminuir a sinistralidade.

C.J. – Claro.

N.M. – E quando diminuir a sinistralidade, a Fenaseg pode cobrar de todo mundo um pedacinho. Então, é isto. Mas outras coisas podem ser feitas. Por exemplo, o Brasil tem 100 companhias de seguros – um número sem precisão –, mas, na minha opinião, no máximo dez têm escala para ter contabilidade, pessoal, emitir carnê, computador. Isso é *commodity*. Devia ter uma SegNet, como tem a VisaNet que faria tudo isso para as outras 90 companhias. Isso a Federação pode fazer. Ela beneficia o mercado, cria receita e, com essa receita, emprega mais gente e vai melhorando o mercado. Nesses últimos dez anos, o mercado deve muito à Fenaseg. Se ele cresceu, foi por causa da inflação, mas também por ações e reações da própria Susep e da própria Federação, da Fenaseg.

C.J. – E foi também nesse momento que a Fenaseg foi para o mundo político, não foi? Tanto a Carta de Brasília quanto o plano diretor fazem parte desse movimento, não é?

N.M. – No mundo inteiro, o segurador tem esse problema, mas vamos falar do Brasil. Nos últimos 30 anos, o chefe da economia do Brasil, quer dizer, todos os ministros da Economia, estiveram tão pressionados com o dia-a-dia da economia – do caixa, da inflação... – que esse negócio de seguros nunca foi prioridade da autoridade máxima financeira do país. É triste dizer, mas é assim. Até hoje é assim. Eu até entendo. Eu entendo que o ministro Mantega deva estar muito mais preocupado com o dólar, em razão dos exportadores, do que conosco, do seguro. Essa distância das autoridades máximas em relação ao seguro prejudica o nosso negócio violentamente. Isso tem sido assim desde que eu me conheço por gente, há 40 anos. A autoridade econômica do Brasil, por razões de prioridade, não reconhece no segurador um importante agente econômico. Isso é dramático, porque ele é um importante agente econômico, não é? Ele é um importante agente econômico quando cobre riscos, ele é um importante agente econômico quando acumula reservas, ele é um agente econômico importante quando preserva a família, e aí por diante. Tanto é assim que até 1966 os seguros estavam debaixo do Ministério do Comércio e Indústria, porque se entendia que o seguro era mais para a indústria, para o comércio etc. Depois da Revolução, em 64, entendeu-se que ele era um ente econômico e se era um ente econômico, tinha que ficar debaixo da Fazenda. E até hoje a gente discute foi bom ou se foi ruim... Digamos, quem manda na economia hoje? Você tem o presidente do BC, depois o ministro da Fazenda, o ministro do Planejamento; embaixo da Fazenda, o secretário do Tesouro, o secretário da Receita e o secretário de Política Econômica. É isso aí. E essas pessoas não vêm seguro...

C.J. – Nesse aspecto, a Carta de Brasília representou uma tentativa de influenciar o governo?

Como foi a articulação no mercado na formulação da Carta de Brasília?

N.M. – Não me lembro. Em que ano foi mesmo?

C.J. – Em 92.

N.M. – Em 92, já se passaram quinze anos, eu tenho 71, eu tinha 56 anos. A minha memória já gastou de lá para cá. [risos] Eu não me lembro.

F.W. – Mas vamos pensar no que seria essa agenda do mercado de seguros. Por exemplo, o senhor já falou da questão do resseguro, que seria um gargalo, não é? Que outros gargalos poderiam ser enfrentados e que, eventualmente, dependem especificamente de política pública?

N.M. – Ok. Um deles é o seguro moderno de automóvel. Você não segura mais o automóvel. Você segura também o automóvel. O grande seguro é de responsabilidade civil. Em muitos países do mundo, o seguro obrigatório é o de RC. Você pode não fazer o casco. O carro é teu...

F.W. – Mas cobre todas as responsabilidades.

N.M. – É. No Brasil, isso está muito atrasado. Esse exemplo é típico. Produtos de seguro de vida e previdência: teria que se fazer um esforço, que a gente já tentou de todas as maneiras, de tipificação fiscal de cada produto, o reconhecimento da necessidade de cada produto no seu ambiente fiscal. Não é assim. Ou seja, com uma pequena norma da Receita Federal pretende-se resolver todo o processo de diferimento de imposto. Se você fizer uma tipificação fiscal dos produtos, isso explode o mercado, estoura o mercado de crescer.

F.W. – Como assim? Hoje em dia, o imposto incide da mesma maneira sobre qualquer tipo de seguro?

N.M. – Não. Você tem dois tipos de produto: você tem o da carteira de previdência, que você pode descontar até 12% do seu gasto. Mas isso aqui é para seis milhões de pessoas. São as seis milhões de pessoas...

F.W. – As que têm plano de previdência.

N.M. – Não. Quem recolhe imposto pelo formulário completo. Para os 22 milhões de brasileiros que recolhem Imposto de Renda pelo formulário simples, isso não interessa. Você entendeu?

F.W. – É o meu caso aliás.

C.J. – A criação do PGBL e do VGBL, nesse sentido, é uma tentativa de...

N.M. – Foi um passo. Foi *um* passo. Um passo que, por uma norminha, por uma lei – eu não lembro se foi resolução – se pretende... para a amplitude dos... E você não consegue. Inclusive, o René Garcia, quando era aqui da Fundação, por encomenda da Fenaseg, fez um estudo de tipificação fiscal de produtos, que nós demos para a Secretaria de Política Econômica e sumiu.

Quer dizer, não aconteceu nada.

F.W. – Isso é no caso da previdência privada, mas no caso do seguro?

N.M. – No caso do seguro, você não deduz nada, mas se for um risco de morte, o teu beneficiário não paga se receber.

F.W. – Certo, mas não há nenhum incentivo.

N.M. – Não há incentivo para você. Então, nenhum tipo de seguro de vida, inclusive o VGBL, tem benefício fiscal diferido. Nenhum. O único benefício é se o risco foi morte, o teu beneficiário recebe dinheiro sem pagar imposto. Seguro em dólar: não pode. Não pode? Ótimo. Então você tem os corretores piratas, que há anos lambem os beiços de vender de uma forma pirata no Brasil.

C.J. – Como assim?

N.M. – No Brasil, você não pode fazer uma apólice em dólar, em um país em que todos nós desconfiamos da moeda, não é isso? Estamos agora há dez anos...

F.W. – Agora estamos chorando porque a moeda está forte, não é?

N.M. – Porque ela está forte. Então, principalmente seguros de alto calibre, nesses últimos 30 anos, as pessoas têm medo de virar pó. Eu estou falando certamente do cume da pirâmide, não o seguro aqui embaixo. As pessoas não podem, no Brasil, emitir uma apólice em dólar, ok? Só na moeda local, não é? A moeda local, você, que deve ter boa memória, que é jovem, qual era a moeda de 89?

C.J. – Cruzado novo, cruzeiro, alguma coisa assim.

N.M. – O que você disser, nós vamos concordar, está certo? Então, com esse país, com essa instabilidade em moeda, você queria fazer um seguro alto, mas não podia. Abriu o mercado para quem? Para o seguro pirata. O que é o seguro pirata? Eu sou um cucaracho, um cubano ou um americano ou o que seja, e trabalho, digamos, para uma grande seguradora *offshore*, a New York Life. Eu venho para cá e, através de diversas formas, encontro um grande industrial que quer fazer um seguro alto e não encontrou nenhuma solução aqui. Ele faz em dólar *black*. Vai lá e faz o seguro... Eu não sei quanto é isso.... Mas é muita coisa. Numericamente, não são muitos, mas qualitativamente têm peso.

F.W. – Certo.

N.M. – Por que isso? A gente luta há vinte anos para fazer uma apólice em dólar, mas não conseguimos. Você entende? Então, o mercado tem que se modernizar... O seguro na indústria também. As nossas apólices de lucro cessante são antigas. Antigas por quê? O ressegurador era monopolista, ele só aceitava daquele jeito. Então, você, segurador, só vendia daquele jeito, entendeu? Eu credito a futura modernidade do mercado à abertura do resseguro. Um dia a autoridade brasileira fazendária e do planejamento vai entender que o segurador é um agente

econômico. Veja que eles entenderam que fundo de pensão era um agente econômico importante, não é? O fundo de pensão tem assento, não digo na decisão, mas tem assento no fórum decisório econômico do Brasil. O mercado segurador brasileiro tem um ativo de 200 milhões. Ativos totais. O número que eu vou dar, por favor, não é exato, mas mais ou menos 95% deste ativo estão em papéis do governo, ok? Os fundos de pensão têm um ativo de 400 milhões. Não creio que 200 estejam em papéis do governo, porque eles são grandes aplicadores de ações, imóveis e empréstimos para os seus funcionários. Eu me atreveria a dizer que, em termos de investidores institucionais em papéis do governo, o segurador tem um lote semelhante aos fundos fechados, e as autoridades fazendárias não conseguem enxergar isso, mas enxergam esse negócio aqui. Por que enxerga aqui? Porque os *players* aqui são muito importantes – Previ, Petros – e são parentes, padrinhos e compadres, não é isso? E nós somos seguradores. A própria Susep não vê no segurador um parceiro para fomentar o mercado. Ela olha o segurador com muita desconfiança, entendeu? E isso prejudica.

C.J. – Como um jogador trapaceiro...

N.M. – Exatamente.

F.W. – Mas então é um problema basicamente de política?

N.M. – De política e de política econômica.

F.W. – Não, eu digo de política no sentido do setor, *lobby*. *Lobby* no bom sentido...

N.M. – Foi o que a gente já tentou... *Lobby* no bom sentido, claro, não tenha dúvida.

F.W. – Mencionando essa questão da poupança, não há parcerias estratégicas em outros setores do empresariado?

N.M. – Como assim?

F.W. – Não existiriam outros parceiros?

N.M. – Veja, o industrial brasileiro... Vamos botar nesse industrial todo empresário brasileiro. Eu sou empresário. Você tem uma pressão tão forte de impostos e de folha salarial que o empresário no Brasil, quando chega no fim do mês e ele consegue pagar a guia do Imposto de Renda, a guia do IRF, a guia do FGTS, a guia do INSS e a folha de pagamentos, esse cara se considera um herói. Então, ele não é parceiro para o estratégico. Veja você, de vez em quando eu fico escutando a Fiesp falar [**inaudível**], são corporativistas.

F.W. – São.

N.M. – Eles não vêm o país. Mas é por causa disso. A pressão é tão alta, os custos são tão altos que você se considera um herói. “Dia 30, paguei tudo.” Fora as empresas monopolistas, enfim, as estrangeiras, monopolistas. Eu estou falando dessa fatia de empresa, de empresas brasileiras. Você tem, numa pizza aí, aleatoriamente, x empresas estatais, x ex-estatais, x estrangeiras e a grande população de empresas nacionais. Nas empresas nacionais, você tem

aqui uma fatiazinha que são as financeiras, uma pequena fatiazinha que são as indústrias meio que monopolistas, as grandes, os Ermírio de Moraes etc., e o resto são empresários comuns, com 50 empregados, 200, mil empregados. É a esse empresário que eu estou me referindo. Eu vou dar um detalhe para você: quanto custa os *s* na folha salarial? Sabe o que é, não é? O Sebrae etc. Dois por cento. A gente não consegue tirar. Porque aí é o empresário pelego que se junta com o sindicalista pelego e não deixa terminar. É a visão corporativa. É com esse dinheiro que faz o prédio da Firjan, da Fiesp... entendeu? Isso é um absurdo, não é? São coisas que não têm sentido algum, não é? Mas é o corporativismo. Então, estavam reclamando: “É, o pessoal do IRB, corporativamente, foi contra a privatização.” E a Fiesp, corporativamente, com a Firjan, são contra terminar com os 2% do Sistema S. Tem diferença de corporativismo aí?

C.J. – Gostaria que o senhor fizesse um comentário mais geral sobre a década de 90...as transformações ocorridas no seguro de vida em grupo etc.

N.M. – Não, o seguro de vida. Vamos falar amplo *sensu* que é...

C.J. – É, vamos colocar então amplo *sensu*, o seguro de vida como um todo, com a criação do PGBL, em 97, e antes, em 91, do VGBL. Quais foram as resoluções, as normas, os decretos que mudaram isso?

N.M. – Ah, não me pede número e essas coisas porque eu não sei. Eu não vou te dar nenhum. Eu não tenho a memória. Quem podia te auxiliar muito nessas normas, números etc. é o Luiz Pelegrino, um diretor técnico que foi da Susep durante muitos anos e, de certa forma, foi quem imaginou, quem escreveu o PGBL e o VGBL. Ele tem todas as normas na cabeça, tem no computador e tal. Ele pode te ajudar a montar isso... Bem, vamos começar em 94, do Plano Real em diante.

C.J. – O Plano Real é o corte então?

N.M. – É o corte. Você vê, por exemplo, o seguro de vida em grupo, qual é a característica do seguro de vida em grupo? Eu sou um vendedor e venho aqui na Fundação Getúlio Vargas. Vou ao Departamento de Recursos Humanos, que me fornece uma relação dos empregados com salário e com a data de nascimento, perfeito? Com esses dois insumos, eu vou estudar a tarifa. Como é que eu estudo a tarifa? Eu vou ver todas as idades, eu somo, divido e acho uma idade média. Também vejo a expansão de capitais, quer dizer, quanto é o mínimo e o máximo, mas esquece isso um pouco. E verifiquei que a média de idade aqui é 30 anos, certo? Então, vou na minha tabela e faço uma tarifa para 30 anos. Fizemos um contrato anualmente renovável. Daqui a um ano, termina esse contrato, eu venho aqui, o RH me dá novamente a relação dos empregados e eu faço a mesma coisa, e verifiquei que entrou menos jovens do que deveria entrar e os empregados ficaram mais velhos. A idade média passou de 30 para 32 anos. Eu aumento a tarifa para 32, ok?

C.J. – Ok.

N.M. – Isto é seguro de vida em grupo em uma empresa. No Brasil, a partir da década de 20, vendia-se seguro de vida individual com reservas. A partir da década de 60, o Brasil começou a conhecer um fenômeno que não conhecia chamado inflação. Esses planos de seguro de vida

que eram individuais com reservas resgatáveis viraram pó. O Brasil não conhecia correção monetária, ok? Viraram pó e ficaram invendáveis. Viraram pó para trás e para frente. Então, um grupo de pessoas imaginou fazer uma apólice de seguro de vida em grupo aberta. Veja que já aí tem uma excrescência no próprio português: era em grupo aberta, ou seja, você imagina um grupo e vai prospectar de um a um. Por muita sorte, quando você termina a prospecção, deu a idade média que você imaginou, começa o grupo. Com muita sorte, os jovens e os velhos se equilibram sempre, a tarifa fica competente. Só que esse não é o mundo real. Havia e há uma impropriedade em vender seguro de vida em grupo para pessoas abertas, mas foi essa a única forma que a indústria encontrou de vender seguros de vida individuais em um regime de inflação, porque não tinha reserva para corrigir. O prêmio de repartição, você paga o prêmio do mês para o sinistro do mês. Então, eu posso, no mês que vem, aumentar o prêmio e a indenização sem quebrar a rigidez técnica do plano. E foi assim até agora. Até agora, porque esses planos todos entraram em prejuízo. O mercado está agonizando com esse tipo de apólice e vai voltar às apólices individuais mesmo, em um regime de capitalização etc.

Na verdade, já está voltando desde 94, foi por isso que eu fiz o corte em 94. Pensar em um PGBL ou em um VGBL antes de 94 era simplesmente impensável. Então, vamos fazer esse corte em 94 para cá. De 94 para cá, qual é a novidade? É uma novidade que já existia. Porque o horizonte da previdência foi a Lei 6.435 de 1977, mas era uma coisa incipiente, algumas entidades sem fins lucrativos. Eu mesmo fiz a Bradesco em 1980, não é? Mas crescia muito mais nos riscos – morte e invalidez – do que na acumulação, está certo? Aí, vem a inflação. Só que, na origem desse problema, tem duas leis: o seguro de vida tem uma lei e a previdência tem outra. Isso é uma excrescência brasileira. No mundo inteiro, vida e previdência é *life*, é de uma seguradora *life*. Eu não estou falando dos fundos de pensão empresariais, porque esse é fundo de pensão empresarial lá como aqui. Bom, isso prejudicou muito esse negócio de desenvolvimento. Porque parecia que eram duas coisas. Você consultava um antigo profissional de seguro de vida em grupo, ele dizia: “Não, eu não entendo desse negócio de previdência.” Você chegava para um profissional de previdência, ele dizia: “Eu não entendo desse negócio de vida em grupo.” Era uma coisa desesperante, porque é a mesma coisa. A única diferença é o tratamento fiscal: a previdência tem um tratamento fiscal e o seguro de vida tem outro. Essas coisas são interessantes, elas nascem totalmente separadas e vão caminhando, caminhando... Então, de 94 para cá, o mercado criou produtos, não criou? Vendia benefício definido em aposentadoria, hoje não vende mais, vende só contribuição definida. O segurador não quer mais o risco da sobrevivência e da taxa de juros no futuro. Faz ainda? Faz, mas eu faço com um sujeito de uma certa idade, entendeu? Essa é uma modificação importante. É uma modificação que o Brasil herdou do mundo, quando se verificou que a sobrevivência humana vai disparar, quando você verifica que é possível ter juro negativo, como teve no Japão. O banco cobrava para guardar o teu dinheiro, não é? Então, essa mudança foi muito importante, essa mudança de benefício definido para contribuição definida, onde apareceu o VGBL e o PGBL, que é de contribuição definida. Então, eu acho que esses 13, 14 anos de estabilidade que lançaram as bases do futuro grande mercado de seguros de vida e previdência individuais. Veja, lançou as bases. A base qual é? Estabilidade, está certo? Dois: não vamos vender para quebrar, ou seja, não pode mais vender benefício definido. Criam-se planos de contribuição definida, não é? Essas apólices abertas a que eu me referi estão agonizando e algumas seguradoras começam a criar mão-de-obra, recursos humanos para fazer o negócio de melhor qualidade que tem no mercado segurador, que é seguros de vida – bem entendido, vida e previdência – individuais. Porque esses fazem reserva de longo prazo. O vida em grupo não faz reserva nenhuma, não é isso? Eles fazem reserva de longo prazo. É plantação de carvalho.

O seguro de automóvel é uma plantação de couve: você faz rápido e termina rápido. Você tem que refazer no outro ano, não é isso? Uma empresa de vida e previdência é uma plantação de carvalho: é demorado fazer, custa muito caro, tempo, dinheiro, *expertise*, mas depois de 20 anos, para destruir tem que ter uma enorme competência, porque aí você plantou realmente carvalho. Digamos, no Mongeral, nós temos 160...180 mil clientes individuais, um em cada lugar. Eu perdi dez aqui, tudo bem, entraram 20. Então você está sempre na vertente positiva, não é? E são empresas duradouras, que têm reserva etc. Não a inflação, não. A estabilidade. Porque sem estabilidade o PGBL não teria sido inventado, sem estabilidade ninguém teria saído do benefício definido, sabe por quê? Porque a inflação pagava a conta. Quando é que apareceu o déficit do INSS? Quando veio a estabilidade. O INSS recebia moeda boa e pagava em moeda ruim. Na hora que veio a estabilidade, o INSS recebia uma guia no dia 1º e no dia 30 pagava com o mesmo dinheiro e apareceu o déficit, está certo? Então, acho que o divisor de águas é, na verdade, a estabilidade. No mundo inteiro, o negócio de vida e previdência é maior do que o RE. No Brasil não era. Isso porque você só tinha seguro de vida em grupo, e isso é nada. Você vê que desses 200 milhões que eu te falei, já 120 mais ou menos são da previdência, que começou ontem, e apenas 80 são dos outros ramos.

C.J. – As perspectivas, então, para o mercado de seguro de vida são...

N.M. – Eu sou absolutamente otimista. Claro que se o país não andar, ninguém anda. Isso é óbvio. Mas não tem qualquer dúvida que ele tem um aumento em objetivo de renda, o país, está certo? Número um. Veja, quanto é o salário mínimo hoje?

C.J. – 380 reais.

N.M. – Quanto dá isso em dólar?

C.J. – Não sei. Não sei mais quanto está o dólar

F.W. – Esse valor está valendo cada vez mais em dólar.

N.M. O salário mínimo está chegando a 200 dólares. Nessa palestra que dei agora na Susep eu tinha, por acaso, um *chart* sobre a PEA³⁸ e tinha puxado o salário mínimo e o dólar. E esse *chart* já é de dois ou três anos atrás, e estava lá: salário mínimo 80 dólares. Foi quando o Lula assumiu.

Estamos falando porque eu sou otimista com o crescimento de vida e previdência, ok? De um lado, há um aumento de renda, muito leve, é verdade, mas há um aumento de renda. De outro lado, acho que não tem cidadão brasileiro que não perceba claramente, e cada vez mais, que não vai receber do seguro social aquilo que ele esperava receber. De forma objetiva, até ontem a nossa promessa era de dez salários, que seriam 3.800 reais. O máximo hoje é 2.800. E eu não conheço ninguém com 2.800. Ok? A inflação vai crescer assim, e há uma tendência, por ganho de escala, de o salário mínimo crescer assim, certo? Já dá para ver... Na verdade, o gráfico aceita qualquer número.

C.J. – Qualquer coisa.

³⁸População Economicamente Ativa

N.M. – Qualquer coisa, não é? Veja, eram dez salários mínimos, portanto, 3.800 reais, na reforma do Lula, em 2003. Nem quatro anos feitos depois, o máximo já é 2.800 reais. É fácil ver que, em um espaço de cinco a dez anos, porque você não sabe essas linhas como vão, que o maior benefício será três, sem reforma. Com reforma é outra conversa. Eu acho que todo mundo que ganha mais de cinco já está com a barba de molho. Quem ganha menos de cinco não está com a barba de molho, até porque não tem reserva de poupança para resolver o assunto, não é? Então, eu acho que a estabilidade, produtos novos e a realidade do seguro social... No mundo inteiro, o seguro social se afasta, e quem sobe?

C.J. – A previdência privada.

N.M. – É o seguro privado, não é? Só que o Brasil teve um problema sério. Para mim, que sou mais velho, me foram prometidos 20 salários mínimos, que, hoje, seriam a bagatela de 7.600 reais por mês. Portanto, o Estado me deu um aviso lá atrás: “Sr. Molina, gaste a sua poupança. Compre um televisor novo, compre um carro novo, troque o seu carro. Não se preocupe com o futuro.” Esse foi o sinal que eu recebi. Hoje, você, mais jovem, recebeu o sinal dos dez, está certo? Você também recebeu o sinal dos dez, só que não tem nenhum vizinho recebendo 3.800. Aí, você foi curiosa, foi ver na lei, diz: “Ah, não é mais 3.800, é 2.800.” Aí, você procura os seus vizinhos e não encontra também nenhum vizinho com 2.800, e o jornal diz a mesma coisa. Então, você, que não era público para um seguro de vida e previdência, você passa a ter sensibilidade. Bom, fora disso, você tem... O Brasil tem 83, 84, 85 milhões de População Economicamente Ativa, não é isso? Desses, no máximo 30 milhões são formais, e eu estou falando só dos formais. Você tem mais 50 milhões aqui, que são os que mais precisam, porque esses não têm nem esse tal de INSS. Não têm nada.

F.W. – Não têm nem os menos de dez.

N.M. – Então, veja, eles estão por aí, são público.

C.J. – E o que o mercado faz para pegar esses que estão por aí?

N.M. – Faz muito pouco. Por que faz muito pouco? Porque o mercado ficou nesses planos de vida em grupo, essa coisa que eu falei, e não especializou recursos humanos, que é um consultor de benefício, certo? Eu não sei se eu falei para vocês. Vou dar o exemplo das duas famílias, a família A e a família B. Dois homens de 45 anos, casados com mulheres de 40 anos, os dois com dois filhos menores, os dois ganham cinco mil reais cada um e estão dispostos a ter uma margem de poupança para a seguridade de 5% do salário, 250 reais. São duas famílias idênticas? Absolutamente idênticas. Se eu sou um mau vendedor, eu vendo igual para os dois, um produto qualquer. Mas se sou um bom corretor, descobri que, na família A, a mulher não trabalha e acabaram de comprar uma casa e estão com uma dívida de 100 mil reais fora do Sistema Nacional de Habitação, e que na família B, a mulher tem renda e eles moram em casa própria. Mudou?

C.J. – Mudou completamente.

N.M. – Mudou para quem? Para um cara que foi treinado para descobrir isso.

F.W. – Para ir atrás dessa informação.

N.M. – E treinado para vender exatamente as coisas corretas que cada família precisa, que são diferentes. O que eu venderia em primeiro lugar para a família A? Um seguro de vida e invalidez de 100 mil reais, que seria a dívida da casa, e assim por diante. Esta mão-de-obra, no Brasil, não foi desenvolvida. Não foi desenvolvida até porque a realidade desse consumo começa a aparecer a partir de 94, porque eu sou o último cara que vendeu vida individual lá atrás. Porque depois a inflação, a partir dos anos 50, terminou com esse profissional.

C.J. – Quem forma esses corretores agora?

N.M. – Quem tem que formar esses corretores são as seguradoras. Quer dizer, todo mundo pode formar, a Fenaseg pode formar, a Funenseg pode formar, a Fenacor pode formar, mas quem tem que formar mesmo é quem vai vender. No Mongeral, na Icatu, nós sempre fizemos isso; no Bradesco, eu sempre fiz isso. O Bradesco é a única seguradora de banco que tem equipe de vendas treinada, nas agências e tal. Não é o cara do balcão que vende.

F.W. – É herança daquele pessoal que você trouxe?

N.M. – Exatamente. Hoje de manhã, vindo de São Paulo, por acaso, eu encontrei no avião um rapaz que foi meu *boy* e hoje é o diretor de controladoria do grupo de seguros. “Como vai, sr. Molina? Sr. Molina, o senhor lembra de um mapa que o senhor desenhou que era uma fotografia de área da empresa inteira, receita, venda...?” Eu falei: “Vagamente.” Ele falou: “Até hoje fazem o mesmo mapa.” Na verdade, a qualidade daquela empresa foi que a gente criou um modelo operacional e eles mantiveram o modelo operacional. Nos Estados Unidos – eu vou chutar um número –, deve haver 300 mil agentes e 1.000 *brokers*, 1.000 corretores. No Brasil, todos são corretores, o que é um grande engano. O corretor é o representante do segurado no contrato e o agente representa a seguradora. O corretor é aquele cara independente em relação à seguradora. Ele representa todo mundo. Ele representa o segurado. Então, ele vai buscar o melhor preço etc. e tal. O *broker*, que é o corretor, é pessoa jurídica, é empresa formada etc. O *agent* é o sujeito formado pela seguradora que presta serviço para ela, de uma forma independente ou de uma forma empregada. Ele é formado pela seguradora para vender produtos. Ele não vai atender uma indústria, nada disso. Ele vai atender, basicamente, a pessoa física. Esses agentes não existem no Brasil, mas você pode fazer a mesma coisa com a figura do corretor, não tem importância. É o que eu faço no Mongeral e o que fiz a vida inteira na Icatu. A gente forma agente, não pega agente no mercado. Faz a seleção, vê se tem o perfil, aí é um ano de treinamento. Ele vai vendendo e vai treinando, vai vendendo e vai treinando. Nos Estados Unidos, se considera um cara desse formado com três anos de profissão. No Brasil, eu já estou mais do que satisfeito com um ano. E ele custa uma fortuna. Sabe por que custa uma fortuna? Dia 1º de janeiro, você bota dez sujeitos desses numa sala de aula, ok? Muito bem. Então, como eu falei, ele tem hora de sala de aula, ele sai com o treinador, ele vai vender, vai tentar vender, volta... A filial se envolve em torno dele. No Mongeral, nós temos uma forma de centro de custo, a gente vai colocando no custo da turma a luz, a água, o telefone, a psicóloga, a pedagoga etc. Se tudo for bem, no mês 12, teremos *um* profissional feito. Se tudo for bem. Eu tenho, de cara, o seguinte risco: no dia seguinte ele pode ir embora. Mas tudo bem, esquece esse risco. Quanto custou esse cara? A soma dos custos dos dez durante um ano. No Mongeral, o custo médio para um cara desses é 100 mil reais, era o mesmo custo na Icatu, e

ele não é teu, porque aqui não tem a figura do *agent*. Nos Estados Unidos, se você, *agent*, foi formado por essa seguradora, você tem que trabalhar para ela durante um determinado período, entendeu? E para ir para outra seguradora tem que ter licença. Aqui, não. Aqui ele é *broker*, no dia seguinte pode ir embora. Então, custa muito caro e não tem nenhuma garantia. O pior problema do Mongeral, e também era da Icatu é porque nós somos praticamente os únicos que fazem isso. Onde o concorrente vai buscar mão-de-obra? Aqui.

C.J. – Com o senhor.

N.M. – Entendeu? Mas a minha esperança é que, com tudo isso que está acontecendo, e os sinais estão aí, outras seguradoras vão começar a fazer isso. E aí você forma um mercado de mão-de-obra, necessário para esse tipo de coisa. Está faltando mão-de-obra, e essa é a razão porque esse mercado é fraco.

C.J. – O senhor acha que o mercado de vida vai diminuir quanto ao número de seguradoras devido a essas mudanças todas que estão sendo anunciadas?

N.M. – Eu não sei nem quantas são as companhias de seguro de vida. Oitenta? Nem todas fazem vida e previdência. Para fazer vida e previdência, uma companhia tem que ser de vida e previdência, não pode ter mais nada. Uma companhia para fazer só vida em grupo pode ser uma companhia de RE. Então, juntando as companhias de vida e previdência com as que só fazem vida e também as remanescentes, entidades de previdência privada abertas sem fins lucrativos, isso totaliza umas 80 operadoras. Não estou incluindo as oito-dez dos grandes bancos, aí seriam 90. Dessas 90, dez têm alguma escala e 80 não têm escala. Tirei essas dez de banco, está certo? Então, coloquei aqui mais dez. Estou sendo arbitrário. Coloquei a SulAmérica, que não é banco, coloquei a Vera Cruz, coloquei a Icatu, coloquei o Mongeral, coloquei a Marítima, enfim, coloquei dez... Acho que essas dez têm escala para fazer concorrência de qualidade com os bancos, certo?

C.J. – Certo.

N.M. – Porque o banco não precisa ter qualidade. Você tem tanto ali, não é isso? Quer dizer, esse consultor de benefício não existe no banco. Então, acho que essas dez têm volumes, capital, poderão ser auxiliadas sobremaneira pela abertura do resseguro, para serem capitalizadas, para criar equipes etc. e fazer concorrência com os bancos. Chegamos a vinte. E na minha opinião, umas 60 não têm escala. Muito bem. Essas 60 que não têm escala, 20, 30, 40 fecham, terminam. São pequenas. As outras se transformam, na minha opinião, em nichos, ficam como seguradoras pequenas de um nicho, mas de braço dado com quem? Com o ressegurador. Senão elas têm que fechar as portas. Eu estou tirando as pequeniníssimas, as pequeniníssimas sem nicho, está certo?

C.J. – Claro, claro.

N.M. – Separei vinte e sobraram aqui 60. Tira 30 dessas 60, porque o cara é segurador mas não tem nicho. Essas 30 aqui são pequenas, mas têm nicho. Estão sofrendo muito. A Susep está soltando novas normas de capital. Elas são competentes, têm nicho, vão ser auxiliadas pelo ressegurador e vão ser felizes. Pequenas, no nicho, ou na região ou na especialidade. Isso é na

minha idéia. Quer dizer, não há mercado para 80 companhias. Há mercado para 40 companhias.

C.J. – Vamos lá. As dez ali, fora os bancos, também vão se associar às resseguradoras?

N.M. – Não, elas precisarão dos resseguradores. Veja, eu hoje tenho que mandar coisa para o IRB. Eu, Icatu; eu, Mongeral; eu, SulAmérica. Mas não somos bem atendidos, o preço é alto e tudo mais. O IRB só me dá capacidade. Novamente, eu uso o capital do IRB. Ele não me dá produto, não me dá tecnologia e não me dá dinheiro. Eu já falei quanto custa formar um profissional – 100 mil reais. Mas se você não tiver na tua equipe 100 sujeitos, que não é nada... Hoje, no Mongeral, nós temos quatro níveis de corretores, Os produtivos são corretores independentes, mas para quem eu dou serviço, ambiente de trabalho, computador etc. e dou lagos também (vou falar sobre isso em seguida). Eu tenho mais ou menos 400 produtivos. Depois, nós temos o ativo 1, que é o sujeito que, a cada três meses, pinga lá com uma proposta. Temos 1.200 ativos 1. O ativo 2 é o cara que durante um ano fez uma proposta. Eles são mais 1.300. E temos um número que eu não sei quanto é que recebem comissão porque um dia venderam e estão sem vender. Só que todos esses aqui passaram pela formação e foram custos um dia. Então, isso é tempo... Custa muito caro, mas todo mundo vai ter que... Esses caras aqui não vão competir com o banco. Esses dez que sumiram aqui não vão competir com o banco se não tiverem qualidade. Você vai ao banco, porque o banco te dá uma sensação de garantia, certo?

C.J. – Claro. Confiança e segurança.

N.M. – Então, você tem que sentir... Foi ao banco, no banco, o cara não explicou nada, não perguntou nada, e por acaso recebeu um corretor desses...

C.J. – Fora que você tem medo se a seguradora vai existir daqui a 40 ou 50 anos, e o banco, o Banco do Brasil, está ali.

N.M. – Já quebrou. Em 1820, quebrou. Não quebrou?

C.J. – Em 1820? Isso não conta. [riso]

N.M. – Voltou em 1840. Esse é um problema brasileiro.

C.J. – Mas o senhor não concorda que essa também é outra pressão?

N.M. – Claro. Eu, diferente de você, vivi dois momentos brasileiros de economia centralizada: Getúlio e Revolução. Então, eu aprendi a entender que o Estado é todo-poderoso. “Plante que o João garante”, lembra disso? Você lembra?

F.W. – Eu lembro.

N.M. – O João era o João Figueiredo. “Plante que o João garante.” Você plantou e o João não garantiu. O INSS, que é este governo, me prometeu 20 salários mínimos. Hoje eu sou aposentado e ganho 1.400 reais, que são quatro salários mínimos.

F.W. – Você não teve nenhuma poupança para enxugar, não é?

N.M. – Sabe quem foi? Foi esse Estado poderoso. Se você era metalúrgica de Kiev, na Rússia, passava pela tua cabeça que um dia a mãe pátria Rússia não ia te pagar aposentadoria? Podia passar na cabeça de um metalúrgico de Kiev, na Rússia? Isso é o Estado. Para nós, o Estado parece ser uma coisa infalível, mas ele corta o teu benefício e você é impotente. Vai reclamar para quem? Para o Papa? Me prometeram 20 salários mínimos. Eu reclamo para quem? Mas se eu, segurador, te prometer 20 e não te der, você tem a Justiça, você tem isso, tem aquilo para recorrer. Eu posso quebrar? Posso, mas só se o Estado que me fiscaliza for incompetente, porque as leis são boas. Agora, se você é o meu ente fiscalizador e me deixa colocar na reserva, em vez de colocar papéis do governo, ações etc., você me deixa colocar um Chevrolet 52, um papagaio, um periquito, essa seguradora perdeu segurança. Eu posso colocar um Chevrolet 52, o papagaio e o periquito sem a Susep saber? Não posso. A Susep, hoje, tem sistema... Ela entra dentro do meu dinheiro. Se eu mexer um título, ela sabe em *real-time*...

C.J. – ... o que está acontecendo.

N.M. – Se eu vender hoje um título, *real-time* ela sabe. As leis estão perfeitas. Pode quebrar? Pode quebrar. Pode ter um cara desonesto? Claro que pode.

C.J. – Eu não estou me referindo ao poder, não. Estou me referindo ao imaginário, à cultura do país.

N.M. – Eu concordo com você. É por isso que, talvez, eu preferiria fazer no Banco do Brasil, está certo?

C.J. – É isso. Eu estou falando da cultura.

N.M. – Você vai ao Banco do Brasil, pergunta para um, o cara não sabe, pergunta para outro, o cara não sabe, pergunta para outro, te dá uma informação errada. “Puxa vida! Mas eu não consegui.” E por acaso você recebe a visita de um cara competente. Entendeu? Agora, tem que ser competente.

C.J. – É função do mercado segurador.

N.M. – É função do mercado ser competente. Agora, veja, você pega os indivíduos – nós estamos falando de vida e previdência, não é isso? – de três formas: ou o sujeito está dentro de um aquário, é um peixinho... Isso é o banco, o balcão do banco. Eu conheço o nome e o endereço de todos os peixinhos, sei quanto cada peixinho ganha etc... O oposto disso é pescar no asfalto, não é? O que é pescar no asfalto? É um corretor que não tem nada, sai de manhã e bate na tua porta. Ele tem que furar o asfalto, encontrar terra, tem que furar a terra, tem que ter sorte de encontrar a água e, se encontrar a água, tem que ter sorte de ter peixe, e depois ter capacidade de pegar peixe. É difícilimo. Mas você tem o intermediário disso, que eu chamo de lago. Um lago. Eu crio lagos para o corretor. Por exemplo: nós temos, no Mongeral, a OAB-Previ São Paulo, a OAB-Previ Rio – a OAB dos advogados – que é um lago. A OAB São Paulo tem 210 mil advogados, certo? Um plano é só para eles: o OAB-Previ. Nesse caso da OAB, o banqueiro do risco é o Mongeral e quem aplica o dinheiro é a Icatu. Eu forneço para o vendedor,

portanto, um cliente sensibilizado, porque no jornalzinho da OAB falou da OAB-Previ etc.. A OAB é um ente respeitabilíssimo junto ao advogado. O vendedor vai ligar para o advogado: “Dr. Roberto, tudo bem? Aqui é da OAB. Eu preciso marcar uma entrevista com o senhor.” O dr. Roberto marca, não marca? Então, isso não é pescar em asfalto, isso é pescar em lago. Então, todas, mas principalmente aquelas 20 seguradoras “nichadas” que eu falei, têm que criar lago. No caso do Mongeral, eu crio lagos, mas também pesco um pouco no asfalto. Agora, menor, você tem que só pescar em lago, não é? E o mercado vai fazendo essas coisas. Eu vou falar uma coisa que não gostaria que você editasse: o mercado de vida e previdência individual, isso que nós estamos falando, em termos de executivos e de expertos, é muito pobre. Essas posições já podiam estar assumidas, entendeu? Mas, enfim, *c’est la vie*. O que mais? Mais água.

C.J. – Bom, o senhor teria mais alguma coisa para falar que ainda não foi tocado?

N.M. – Gostaria de falar um pouco – não sei se já falei para vocês – sobre a minha visão sobre o *bank insurance*.

C.J. – Não.

N.M. – É um *case* muito interessante. Alguém, um dia, vai escrever sobre esse troço. No Brasil, quando é que se começou a vender seguro nos bancos? Em 1967. Por quê? Porque até aquela altura a cobrança do prêmio era feita pelo corretor, e os seguradores eram prisioneiros desse sistema de cobrança. Alguém inventou uma lei que 100% da cobrança do prêmio tinha que ser através de banco, a cobrança bancária, e os bancos entraram no negócio por essa porta. A partir daí, os bancos se interessaram, inicialmente, em vender seguro para ganhar comissão e depois, em ser donos das seguradoras, e não havia nenhuma regra no Brasil que proibisse isso. Estamos falando, portanto, quando isso aconteceu, em 1967. Como tudo, tinha um prazo de carência qualquer e tal. Em 1970, três anos depois, os bancos tomaram gosto pelo assunto. Alguns ficaram muito refratários no começo. Eu estou falando de uma época, já de inflação, que as agências tinham o seguinte *layout*. Vamos imaginar uma agência quadrada, enorme, aqui é a rua. A porta era desse tamanho. A porta era do tamanho da agência. Aqui dentro você tinha um mar de caixas e um monte de gerentes, e aqui dentro, gente que era uma loucura. O *bank insurance*, no Brasil, começou por um processo de troca: você ia à agência e pedia alguma coisa, um cheque especial. “Ah, pois não. Mas me ajuda aqui e compra um segurinho.” Isso parecia ser *bank insurance*, mas não era. Era o aproveitamento de uma oportunidade. E assim foi. Aí, novamente, chegamos em 94. Acaba a inflação, e hoje, em 2005 e 2006, essa agência está no mesmo lugar...

F.W. – Tem uma portinha giratória...

N.M. – Ela tem aqui uma portinha giratória, um cara armado dentro...

F.W. – Um monte de terminal...

N.M. – ...aqui tem uma outra parede com outra porta, aqui, máquinas, e aqui, quatro caixas, três ou quatro gerentes e três ou quatro velhinhos como eu e *boy* pagando conta³⁹. Muito bem.

³⁹ O depoente desenha a planta de um banco.

Como é que o banco vende hoje? Vende de uma forma que vai acabar ali na frente. Ele liga para você, o gerente liga, e fala: “Oi, dona fulana, me ajuda porque eu preciso cumprir a minha meta”, não é assim?

C.J. – É assim mesmo.

F.W. – Isso quando não é pior, quando é pelo *telemarketing*. Eu já vou logo dizendo: “Não adianta...” O produto pode ser ótimo, mas eu não compro nada...

N.M. – Isso é bom? Não é bom. Isso é correto? Não é correto. Coisa ruim e incorreta subsiste?

F.W. – Só se não tiver alternativa.

N.M. – Só se não tiver alternativa. Bom, veja outra coisa: há meia dúzia de anos, vocês devem ter assistido os grandes bancos brasileiros vendendo as suas agências para investidores por contratos de dez anos. Foi uma operação linda, porque eles fizeram caixa. O juro era alto para emprestar dinheiro, perfeito. Mas foi só por causa disso? Ou os bancos imaginam que não teremos mais agências no rés-do-chão porque não precisa? Teremos, no rés-do-chão, máquinas, e uma agência aérea para quem precisa ir fazer um negócio na agência. Essa imagem do “me ajuda...” é desgastante, não é?

C.J. – É.

N.M. – As agências terão cada vez menos gente. Já foram para o aéreo, não é isso? Aí, tem que fazer *bank insurance*. O que é *bank insurance*? Quais são os insumos que o banco tem? O *label*, a marca, que dá essa segurança que você falou, o *behavior*, ele tem os hábitos do cliente, e ele tem o cadastro. Só que isso só vendia quando você ia na agência. Agora ele, como eu, tem que treinar um comunicador, que vai ter uma venda muito mais facilitada que a minha. Ele tem um aquário, não é isso? Com isto aqui. Mas será que isso é o *core business* de todo banco?

C.J. – De maneira nenhuma.

N.M. – Há 20 anos atrás, parecia que a profissão de corretor de seguro tinha terminado por causa dos bancos. E até hoje muitos brigam sobre isso e tal. Esse fenômeno do *bank insurance*, desde o começo até esse futuro que eu estou imaginando aqui, já com agências aéreas, e passada essa vergonha de pedir para você comprar, até porque, é bom lembrar, nessa época aqui não tinha Procon, não tinha Idec, não tinha direito do consumidor...

F.W. – Agora, teoricamente, o Banco Central não permite mais venda casada.

N.M. – Exatamente. Então, tudo isso é um processo. Assim como é um processo essas seguradoras que não estão treinando gente para fazer vida e previdência individuais terem que começar a fazer. Assim como é um processo, dessas 40 seguradoras pequenas, 20 sumirem e 20 virem a se atrelar a um ressegurador e ir buscar o seu lago para vender. Chega?

F.W. – Nossa! Está ótimo!

C.J. – Está ótimo. Agradecemos muito. Muito obrigada.

F.W. – Muito obrigado.

[FINAL DO DEPOIMENTO]