

**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.

MARDIROSSIAN, Minas. Minas Mardirossian (depoimento, 2007). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (2h 35min).

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

**Minas Mardirossian  
(depoimento, 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:** 09/07/2007 a 09/07/2007

**Duração:** 2h 35min

Arquivo digital - áudio: 1; MiniDV: 3;

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 sua atuação na área de vendas da Sul América e à frente do Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro. O objetivo desta entrevista foi o resgate da história do mercado de seguros no Brasil.

**Temas:** Administração de empresas; Anos 1960; Anos 1970; Crimes eleitorais; Direito; Estado e sociedade; Família; Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização (Fenaseg); Formação acadêmica; Instituto de Resseguros do Brasil; Medicina; Mercado; Mídia; Petrobras; Poder judiciário; Produto Interno Bruto; Rio de Janeiro (cidade); Seguros; Sindicatos de trabalhadores; Sul América Seguros;

## *Sumário*

Entrevista: 16.07.2007 Origem familiar; educação básica e formação superior (em direito e administração de empresas); início das atividades no mercado de seguro: estágio na SulAmérica Life Insurance Company (1957); seguros de vida e seguros de vida em grupo; saída e retorno da SulAmérica; passagem pela Companhia Columbia de Seguros; participação dos sindicatos nos seguros de vida em grupo; o Clube de Vida em Grupo (década de 1970); os "angariadores"; o controle do setor; diretor e presidente do Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro; o roubo de veículos no Rio de Janeiro; o trabalho junto à Secretaria de Segurança do Estado; apoio material dado pelas seguradoras ao Estado; trabalho de divulgação da perspectiva do seguro frente à sociedade; os fóruns jurídicos; o Poder Judiciário e o seguro; formação do custo do seguro; problemas de imagem e de auto-divulgação do mercado de seguros; falta de informação sobre os impactos positivos da atividade seguradora; números do mercado na década de 2000; imagem do seguro na mídia; crise da década de 1960; excesso de preocupação do mercado com o crescimento e a participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB); mudança de mentalidade das entidades do mercado de seguros; o "Balanço Social" da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização, Fenaseg; o que o mercado de seguros recebe e devolve à sociedade; aperfeiçoamento do contrato de seguro; evolução do seguro de vida em grupo; evolução geral do mercado de seguros; o caso da plataforma P-36 da Petrobrás (2001); papel do corretor na formação da imagem do setor; mudanças na SulAmérica, ao longo de sua história; a operação triangular entre o Bradesco, a SulAmérica e a Atlântica-Boavista (1972); o fim da parceria (1983); problemas do seguro de saúde individual; custos da medicina atual; articulação política do setor de seguros com o governo; deficiências na relação com a sociedade; a relação entre corretores e seguradoras; passagem pelo Instituto de Resseguros do Brasil, IRB; formação dos novos profissionais do setor; formação em seguros para outros profissionais; a formação de pessoal na SulAmérica dos anos 1970 e 1980; importância do seguro para o cidadão comum; o peso das fraudes.

*1ª Entrevista: 09.07.2007*

F.W. – Em primeiro lugar, dr. Minas, muito obrigado pela sua presença. Vamos começar pelo começo: eu gostaria que o senhor falasse um pouco da sua história pessoal – sua origem familiar, onde o senhor nasceu etc.

M.M. – Ok. Venho do ano de 1938, portanto, do século passado, pai de origem armênia, mãe de origem belga. Eu nasci na Bélgica, em 1938, e viemos para o Brasil em 1939 – eu tinha um ano. A razão, a guerra. Evidentemente, a guerra. Aqui no Brasil, fiz todos os meus estudos no São Bento, primário, admissão, ginásio e científico. Depois fiz faculdade de direito e a de administração de empresas.

F.W. – Aqui no Rio também?

M.M. – Tudo aqui no Rio. A base do São Bento em termos escolar foi excelente, me deu uma boa performance não só em termos de vestibular como também durante todo o meu curso de direito.

C.J. – O senhor fez direito em que faculdade?

M.M. – Na Gama Filho. Como tinha origem armênia, ganhei uma bolsa da Fundação Gulbenkian.<sup>1</sup> Essa bolsa era em dólar e pagava a faculdade, os livros e ainda deixava um troco, mas exigia boas notas. Eu fui, posso dizer, um aluno de direito exemplar, primeiro porque gostava, e gosto. Fiz toda a minha faculdade com excelente classificação... Naquela época – hoje não sei mais como é –, as faculdades mandavam as notas dos alunos na quinta série para o Tribunal de Justiça e aí se fazia a alocação dos alunos em função da sua média. As maiores médias ficavam ali no Tribunal de Justiça, na Primeiro de Março. Eu fui classificado para a Primeiro de Março. (Deve ter havido algum equívoco lá qualquer e eu fui para lá. Mas fiz uma boa faculdade). Eu me dediquei ao estudo da mesma forma como me dediquei ao trabalho. A minha visão era que eu não ia exercer a profissão. Eu ia utilizar os meus conhecimentos no segmento em que estava, que era o mercado de seguros. Desde o início, o seguro me sensibilizou muito, chamou muito a minha atenção.

C.J. – Como o senhor começou no seguro? Antes da faculdade?

M.M. – Não, foi praticamente concomitante. Eu comecei a trabalhar muito cedo, aos 17 anos. O meu primeiro trabalho foi em uma fábrica de metalização a jato. Era beneficiamento de ferro. Só para vocês saberem, as cadeiras do Maracanã eram – hoje não sei mais – metalizadas a jato. Então, elas não enferrujavam etc. Casco de navio, corrimões de escadas colocadas externamente, minas, bombas também eram metalizadas. Essa indústria não estava em boa situação e ela ia fechar e, antes que fechasse, o acionista dela disse: “Olha, eu gostei muito do teu trabalho aqui e não quero deixar você na mão. Você vai procurar uma pessoa lá na SulAmérica que é muito amigo meu, é até meio aparentado. Você procura por ele para ele te colocar na SulAmérica.”

---

<sup>1</sup> A Fundação Calouste Gulbenkian foi fundada em 1955, em Lisboa, Portugal, após a morte de seu benemérito e fundador, o comerciante de origem armênia, Calouste Sarkis Gulbgenkian. Seu objetivo original era a promoção da caridade, da educação, da arte e da ciência.

C.J. – Quem era ele?

M.M. – Roger Sasso. Ele já faleceu.

F.W. – Mas o que o senhor fazia na fábrica de metalização? Qual era o seu trabalho lá?

M.M. – Eu cuidava da área de venda, não é? Eu levava o produto da metalização aos escritórios de engenharia etc., mostrava como era, como não era. Eu exercia uma atividade entre aspas de venda, não só de apresentação do produto. Aí, quando fui para a SulAmérica, fui logo admitido como subinspetor de produção de seguro de vida em grupo. Na época, o subinspetor de produção de seguro de vida em grupo tinha a função de ir buscar nas empresas as adesões individuais a um plano coletivo de seguro de vida em grupo. É preciso dizer que o seguro de vida em grupo naquela época, em 57, ainda engatinhava aqui no Brasil. A SulAmérica era a pioneira, porque foi ela que colocou o seguro de vida em grupo, em 29 ou 30, por aí. O seguro de vida em grupo, seguindo o exemplo americano, estava em franco desenvolvimento. A coisa curiosa é que as empresas ligavam para a SulAmérica para fazerem apólices, fazerem negócios de seguro de vida em grupo a favor dos funcionários. É preciso lembrar que naquele momento as empresas tinham uma visão de benefício para o empregado muito curta. Então, nós éramos preparados – e muito bem preparados – pela SulAmérica para exercer a função. Éramos preparados tecnicamente. Passávamos a conhecer o seguro de vida em grupo desde a sua tábua de mortalidade, aprendendo a fazer o cálculo de taxa média, fatura, os movimentos – entrada, saída etc. – arquivo, enfim, tudo, e até o processo de pagamento de comissão e o processo de pagamento de sinistro.

C.J. – Esse aprendizado era dado dentro da SulAmérica mesmo?

M.M. – Dentro da própria SulAmérica.

C.J. – Quem dava?

M.M. – A área técnica, que ficava no prédio da Salic mesmo, ali na rua da Quitanda, 86. Ali era tudo seguro de vida. É bom dizer que naquele momento existiam duas SulAméricas: a Salic, a SulAmérica Life Insurance Company, e a Satma, a SulAmérica Terrestres, Marítimos e Acidentes. As duas empresas competiam no mercado. Competiam fortemente, só que uma somente em seguro de vida e a outra somente em seguros de ramos elementares e acidentes pessoais. Os funcionários eram extraordinariamente bem preparados. A base da SulAmérica no Brasil foi o seguro de vida. Ela nasceu em 1895, com o seguro de vida individual. Bem, esse estágio que eu e outros colegas recebemos foi pesado, coisa de quatro a cinco meses em que você trabalhava, como se diz, com a mão na massa. Você fazia tudo. Você aprendia a fazer cálculo de taxa média... Você calculava uma taxa média sozinho. Depois o chefe ou o gerente ia verificar se estava certo ou se não estava, mas você é que tinha que fazer tudo. Aprendia como é que fazia uma fatura, o movimento de fatura. Esse aprendizado todo tinha a seguinte visão: quando esse subinspetor fosse ao estipulante tratar junto à direção ou tratar junto à área de recursos humanos, ele não precisava indagar a ninguém o que deveria ser feito, porque tinha amplo e total conhecimento dos procedimentos, quais eram as condições, quais eram as coberturas.

C.J. – O senhor lembra de algum professor da área técnica da SulAmérica dessa época, que marcou o seu estágio?

M.M. – Álvaro Faria, que foi presidente da Federação dos Empregados das Seguradoras, o Chamberlain, o primeiro nome dele eu não me lembro, a Maria das Vitórias. Em 1957 eram níveis de superintendente e gerência Não sei se a Maria das Vitórias está viva, mas os outros já são falecidos. O que a SulAmérica pretendia era exatamente que o seu funcionário tratasse de tudo, fizesse todas as tarefas. Era obrigatório o uso de gravata para quem fazia o curso, permitia-se usar o elevador da frente, que era o elevador de chefias, porque o subinspetor tinha uma representatividade em termos de SulAmérica.

F.W. – Quer dizer, a empresa contratava o seguro com a SulAmérica e vocês iam lá depois, vender para cada um dos funcionários.

M.M. – Exatamente. A empresa discutia as condições do seguro com a SulAmérica... Na época, existiam poucas seguradoras operando seguro de vida. Se não me engano, tínhamos nessa época, em 57, em torno de 12 companhias, se tanto. O cliente fechava a operação com a SulAmérica – normalmente eram seguros parcialmente contributários, quer dizer, a empresa pagava um pedaço e o empregado pagava o outro pedaço do seguro. No momento que o negócio fosse fechado, era entregue para nós, os subinspetores. Às vezes íamos três, quatro, para uma empresa só. A gente preparava os cartões-proposta de todos os funcionários, com base na relação recebida, separava tudo isso por seção, por setor. A empresa autorizava o que se chamava de agenciamento. A diretoria dava instruções aos seus gerentes: “Recebam o pessoal da SulAmérica e facilite tudo o que for possível.” Então, nós tínhamos que conversar funcionário a funcionário. Naquela época havia uma exigência da SulAmérica de se obter 75% de segurados sobre os seguráveis. A adesão tinha que ter essa. Às vezes aconteciam algumas coisas. Por exemplo, tinham seguros que eram totalmente pagos pelo estipulante, não contributários, e que a massa recusava.

F.W. – Como era a receptividade?

M.M. – Pois é, isso é um negócio curioso. Na época, em 1950 e poucos, a questão sindical era muito forte. Os sindicalistas tinham uma visão errada que a SulAmérica, pelo seu nome, não era nacional... Nós tínhamos fechado um seguro com uma empresa de tecelagem em Três Rios – se não me engano, era do Gasparian<sup>2</sup> –, o Lanifício Alto da Boa Vista, onde o seguro para as mulheres era gratuito e os homens pagavam um pedacinho. E não é que de repente começamos a ter recusa das mulheres!

F.W. – Que coisa!

M.M. – “Mas é gratuito!” Eu precisava do beneficiário. Você tem que me dizer quem era o seu beneficiário. Podia ser o seu pai, a sua mãe, o seu filho, o seu marido, fosse quem fosse. “Não, não quero! Mas de jeito nenhum!” “Pára, pára tudo. Vamos ver o que está acontecendo.” E aí

---

<sup>2</sup> Comendador Levy Gasparian, industrial de origem armênia que instalou um parque industrial no município fluminense de Três Rios, e cujo nome foi dado a um distrito do município, em 1963. O distrito de Comendador Levy Gasparian tornou-se município em 1991.

fui ver que era um líder sindical que estava em questões com a empresa sobre salários etc. “A empresa está dando isso, não quero. O que nós queremos é aumento de salário.” Aí levei o assunto ao dirigente responsável, já sabendo de onde tinha saído a história. Foi contornado e, claro, depois as mulheres aderiram, porque era um benefício extremamente vantajoso. Mas se eu tivesse que contar um fato peculiar, eu contaria dois. Foi logo no início, logo naqueles seis primeiros meses. No quarto mês do meu treinamento, a gente fazia pagamento de sinistro: você pegava um processo, regulava etc., ia até a fase de liquidação, alguém despachava e mandava pagar. Eu recebi o encargo de pagar, na Lagoa Rodrigo de Freitas, o valor do seguro a uma viúva. Eu não me lembro os valores. Época de 57, eu não sei nem mais qual era a moeda. Lá fui eu com a papelada, com as instruções: “Tem que pegar essa informação, carteira de identidade, não sei o que e tal.” Na época, na Lagoa, não tinha edifício. Não me lembro de edifícios na Lagoa. Eram só casas, mansões. O endereço que eu tinha que ir era uma mansão, uma casa enorme. Toquei a campainha e veio um sujeito todo fardado, cheio de condecoração. Era o mordomo da casa. Um corredor amplo, quadros, objetos de arte, sala, salinha, biblioteca, saleta etc. E me puseram lá em um canto qualquer. Daqui a pouco, veio a viúva. Era uma senhora relativamente nova, muito simpática. “Pois não.” Aí, pedi o documento, ela me entregou, eu anotei o que tinha que anotar e passei o cheque. Ao entregar o cheque, ela viu o valor, que já sabia qual era, e reagiu da seguinte maneira: “Puxa, isso veio me salvar.” Eu tinha 18 anos. Eu devo ter olhado para ela assim, meio imbecilizado, não é? “Veio me salvar!? Com todo esse negócio aqui, essa riqueza, essa ostentação!?” Ela olhou para mim, séria – eu era um garoto para ela – e disse: “Você não está acreditando, não é?” Eu não me manifestei. Ela disse: “Pois é, é porque ele morreu...” Ele era gerente-geral da Esso no Brasil e havia morrido em um acidente aéreo. O corpo estava desaparecido. Na época, ela teria que esperar sete anos...

F.W. – Nossa!

M.M. – ...sem poder mexer, vender ou sacar absolutamente nada. O que vinha realmente dar alguma segurança para ela era aquele seguro. Eu saí dali pensando: “Se esse tal de seguro de vida em grupo é bom para alguém nessa posição, imagine para as pessoas menos privilegiadas”. Esse foi o primeiro fato. O segundo que eu contaria foi um agenciamento, logo no início da minha atividade como subinspetor. A SulAmérica tinha fechado o seguro da fábrica Fokker de aviões. Era uma fábrica holandesa aqui no Rio de Janeiro, instalada na Ilha do Governador, ao lado do aeroporto antigo. O grupo, desse eu me recordo muito bem, tinha mais ou menos 700 a 800 empregados. A fábrica era enorme. Eram galpões... Fabricação de aviões, então você imagina o tamanho dos galpões. Nós, eu e mais dois, ficamos ali bem uns dois ou três meses, fazendo esse agenciamento, aquelas consultas individuais, pegando a declaração de beneficiário. A gente estava com dificuldade para conseguir os 75% de adesão. Saía alguém em férias, alguém estava doente, enfim. Estava em 73 ou 72% e a SulAmérica exigia mesmo os 75%. Aí, entrando em contato com a área de recursos humanos, a gente chegou a 74% e qualquer coisa. Nós almoçávamos na fábrica. Tinha um restaurante enorme e o cozinheiro, sempre que nos via, falava: “Ô SulAmérica, tudo bem?” E a gente: “Oi. Tudo bem”, aquela boa relação e tal. Bom, chegou o momento de fazer desconto em folha e eu tinha que implantar o seguro propriamente dito para fazer a primeira fatura e tinha aquele movimento, entrava, saía: “Não, não pode descontar, o cara está em férias. Esse aqui não pode, está em licença”, tinha aquelas pequenas alterações. Eu ia lá quase de 15 em 15 dias para fazer esse acerto. E toda vez que eu ia, o nosso cozinheiro: “Ô SulAmérica, posso morrer?” Eu dizia: “Não, ainda não. Agüenta aí.” E assim foram umas duas ou três vezes, até que a última vez, ele, cruzando comigo



lá por aquelas alamedas dos galpões: “Ô SulAmérica, posso morrer?” Eu digo: “Pode. Tranquilo.” E o cara se matou.

C.J. – O que é isso!?

M.M. – Eu tinha 18 anos. No dia seguinte, os jornais estavam na minha mesa e os meus colegas me esperando: “Minas, já viu? O fulano de tal, o cozinheiro da Fokker, se matou por causa do seguro.” Ele havia deixado um bilhete. E aí eu me lembrei do cara me perguntando: “Posso morrer?”, e eu responder para ele: “Pode. Tranquilo.” Fiquei arrasado mesmo. O que eu respondi, respondi certo. Não respondi errado. Da mesma forma como a pergunta era num humor negro, eu também respondi com uma dose de humor negro. Falei com o meu chefe: “Esse negócio não é para mim.” Meu chefe disse: “Minas, vai para casa. Quando você quiser voltar, você volta. Nós estamos aqui te esperando. Pense o seguinte, ele não se matou porque você disse ‘Pode. Tranquilo.’ Ele já tinha essa disposição, tanto que muito tempo antes já vinha perguntando se podia morrer. Ele deixou um bilhete. E no bilhete, ele dizia: ‘Acabo com a minha vida porque tenho muitas dívidas, e agora, com esse seguro, deixo minha família bem e liquidado as dívidas’. Então, se não fosse você, seria qualquer outro. Mesmo que ele não tivesse perguntado nada e você não tivesse respondido absolutamente nada, com o seguro implantado, ele iria dar cabo da vida.” Levei uns dois ou três dias refletindo sobre isso – como garoto, na época – e aí concluí que o seguro também tinha um outro lado. O suicida, por mais que tenha tido aquela voluntariedade, ainda assim, juridicamente, muitos contestam que tenha sido vontade dele de terminar com a vida, mas sim porque estava fora de si, sem o raciocínio legal. Alguns juristas consideram até que, mesmo assim, ele é um suicídio involuntário. Classificasse como suicídio involuntário aquele, por exemplo, do Joelma,<sup>3</sup> lembra? Aquele incêndio de alguns anos passados. Você não era nascida.

C.J. – Não, mas eu me lembro das imagens posteriores.

M. M.M. – Teve o Joelma e teve o Andorinha,<sup>4</sup> aqui na Almirante Barroso.

C.J. – Por causa do fogo, as pessoas se jogavam, não é?

M.M. – As pessoas não buscam a morte, elas buscam se salvar. Quer dizer, esse é o objetivo delas naquele momento. Bem, esses foram os fatos, vamos dizer assim, do início da minha atividade. Aí eu me dediquei muito a seguro, comecei a estudar, fiz curso no IRB, estudei pessoalmente, fiz cursos na Europa, mas isso já foi um pouquinho mais para frente. Fiz uns seminários de informática e vendas etc., que trouxeram grandes idéias, grandes evoluções do modelo europeu para o modelo brasileiro. Os dois modelos eram completamente diferentes, principalmente quando a gente olha a linha da tecnologia avançada de informática. Hoje, tem ali um computador e ele está conectado a qualquer canto, fala com você mas fala com o mundo. Na época, isso não existia. Então, quando uma companhia inglesa apresentou lá um... “Eu posso consultar, daqui de Paris, os meus segurados lá em Londres”, eu caí para trás. Numa maleta que era uma maleta 007, um equipamento grande. Isso, nos idos de 1970 ou 80, por aí. Bom,

---

<sup>3</sup> Grande edifício localizado no centro de São Paulo, cujo incêndio, em 1º de fevereiro de 1974, chocou o Brasil, provocando a morte de 189 pessoas e ferimentos em outros 345.

<sup>4</sup> Outro incêndio famoso, ocorrido no centro do Rio de Janeiro no dia 17 de fevereiro de 1986. Deixou 21 mortos e 50 feridos.



aí eu saí da SulAmérica, porque uma companhia de seguros me convidou para ser assistente de produção, que era um nível já bem mais avançado, e logo em seguida para eu ser superintendente da área de seguro de vida. Essa companhia era a Columbia de Seguros, que, havia sido fundada por um inspetor de seguro de vida individual da SulAmérica.

C.J. – Quem era ele? O senhor se lembra?

M.M. – Francisco José Freitas Lima. Ele tinha sido inspetor de seguro de vida na SulAmérica, saiu da SulAmérica e constituiu a Columbia Companhia de Seguros, a Columbia Capitalização, fez o Banco de Crédito Pessoal e fez a Cibrasil. Ele faleceu – isso foi mais ou menos em 1961 –, os filhos assumiram e durante um determinado tempo a companhia ainda viveu bem – a Columbia tinha uma boa carteira de seguro de vida, era especializada também em seguro de vida – mas, com o correr do tempo, foi vendida para o Grupo Empar, um grupo que veio de Portugal e comprou diversas seguradoras aqui: a Sol, a Sagres, a Cruzeiro do Sul, a Ipiranga e mais umas duas que eu não me lembro. Compraram duas fábricas de munição... Não tem nada a ver, não é?

C.J. – É.

M.M. – Não sei por quê. Não me pergunte, porque na época eu também não sabia. Os caminhos não estavam muito claros, muito transparentes, e aí eu voltei para a SulAmérica, nos idos de 1975. Eu já tinha sido dirigente da Columbia, já tinha participado... Eu era da Columbia na elaboração da Circular 2 de Seguro de Vida em Grupo, junto com o Departamento de Seguros Privados e Capitalização, e na Fenaseg também... Nós, eu e mais dois colegas, tivemos a idéia de fazer um Clube de Vida em Grupo, porque a competição era muito acirrada no Brasil, especialmente no Rio de Janeiro. Seguro de vida em grupo, em um dado momento, começou a ser muito comercializado em termos de venda, quer dizer, era seguro quase que político entre associações e sindicatos. O sindicato fazia aquele seguro, ficava com a seguradora três, quatro meses, aí cancelava e passava para outra. A cada cancelamento que ocorresse, ele, como estipulante, recebia uma comissão de agenciamento. Então, ele negociava, fazia uma troca três vezes ao ano e tinha lá uma verba bastante expressiva. Aí eu comecei a olhar para isso e vi que não era um caminho. Novas companhias estavam ingressando no mercado segurador, a competição tornava-se cada vez mais agressiva e aí eu entendi que nós deveríamos reunir o pessoal que lidava com seguro de vida em grupo, pelo menos para trocar idéias, opiniões. “Você quer entrar no grupo em que eu estou? Então, vem cá, eu te mostro o que tenho. Vamos fazer assim. Vamos fazer juntos.” E aí fizemos o Clube de Vida em Grupo, que hoje tem um significado bastante expressivo no Rio de Janeiro e em São Paulo, Belo Horizonte e Paraná, e também no Rio Grande do Sul.

C.J. – Isso foi em que ano?

M.M. – Se não foi em 64, foi um pouquinho depois.

C.J. – Um momento de efervescência política no país, não é?

M.M. – Muito forte. Nós buscamos três aspectos fundamentais nesse clube: primeiro, que a competição fosse uma competição sadia. Esse era o primeiro foco. O segundo tinha a ver com o subinspetor. Aquele que não era funcionário de seguradora era chamado de “angariador” e

era avulso. Nessa época existiam muitos angariadores avulsos e o que ocorria é que começou a haver fabricação de produção fria.

C.J. – O que é isso?

M.M. – O angariador ganhava somente pela produção que realizava, pelo cartão que trazia preenchido, o cartão de proposta de seguro de vida em grupo. Como ele ganhava em função do que trazia – a companhia pagava no ato da entrega dele –, alguns angariadores forjavam nomes. Pegavam a lista telefônica e botavam lá, “João da Silva, Zezinho das Parafusetas”, preenchiam, faziam uma assinatura qualquer, entregavam, recebiam esse dinheiro, sumiam e iam para outra seguradora. Isso nós pegamos e aí começamos a trabalhar nessa linha de controle. Com as informações passadas de uma seguradora para outra, começamos a controlar isso. Esse foi o segundo grande aspecto do Clube de Vida em Grupo. O terceiro grande aspecto foi a questão da divulgação e do treinamento. Divulgação do clube junto às autoridades, às companhias do mercado etc. Hoje, o clube tem uma posição destacada, é ouvido nos assuntos de seguro de vida, seguros de pessoas de um modo geral. Todo ano, mais ou menos em agosto, é eleito o homem de seguro do ano, a seguradora do ano, a corretora do ano. Eles fazem uma grande recepção, todo o mercado é chamado, os presidentes das seguradoras comparecem. É um evento importante, significativo. É como se fosse um Oscar que as pessoas recebem, o gerente comercial que mais se destacou, o funcionário do segmento de pessoas que recebeu uma votação mais forte. Isso é importante em um mercado onde o seguro de pessoas precisa ser ainda mais desenvolvido do que ora vem sendo. Aí eu voltei para a SulAmérica, nos idos de 1975, como superintendente do segmento de seguros de pessoas e, em 1980, fui a diretor. De 75 para cá, passamos diversas fases. Quer dizer, na história da SulAmérica, a SulAmérica era a companhia líder, depois perdeu a liderança para o Bradesco – essa liderança foi perdida quando houve a desassociação da SulAmérica com o Bradesco –, depois nós voltamos a recuperar essa liderança em 89 ou 90, por aí, e depois a SulAmérica não entrou nessa busca da liderança e sim dos seus resultados.

F.W. – O senhor voltou para a área de seguro de vida em grupo?

M.M. – Não. De volta à SulAmérica, peguei tudo, mas sempre na área de vendas: seguros de ramos elementares, automóvel, incêndio, enfim, tudo, em todo o Brasil. Na verdade, eu, entre aspas, me aposentei em 2006, com quase 50 anos de atividade, mas fui para o conselho da SulAmérica Capitalização. Em 2006, nós tínhamos na SulAmérica mais de 26 mil corretores ativos, uma posição destacada, invejável. É uma companhia independente, sem qualquer ligação com banco e que, por si só, pelo seu trabalho junto aos corretores, tem uma das boas lideranças no mercado brasileiro. Fora isso, em 1997, fui eleito diretor do Sindicato das Seguradoras e depois fui eleito presidente do mesmo sindicato, se não me engano, em 1998, ficando até 2001. A presidência do Sindicato das Seguradoras, representando as seguradoras daqui do Rio de Janeiro, é uma função um pouco política, porque mistura o cenário de seguro com o cenário político do estado e do município. O problema, na época, era a grande quantidade de veículos roubados e furtados, e a criminalidade crescendo. É preciso dizer que vínhamos de duas gestões de governo muito ruins em termos de segurança, que foram as do governo Leonel Brizola e... Pegamos um período com o Marcello Alencar, um período pequeno, e depois entrou

o Brizola, e aí o negócio, em termos de roubo e furto de carro, subiu assustadoramente.<sup>5</sup> Nós buscamos fazer um trabalho muito forte na mídia, para mostrar a quantidade de carros roubados por dia. Para se ter uma idéia, em um determinado momento, o índice de roubo e furto no Rio de Janeiro era da ordem de cinco a seis veículos por hora. Como sabíamos onde isso acontecia, quais eram as regiões, quais eram os horários etc., trouxemos idéias da presença policial na rua, com motocicleta, inspiradas no modelo europeu e no modelo americano. Eu defendi muito o uso de motocicleta, trabalhei muito com os secretários de Segurança e até com o próprio governador na linha do “tem que montar o policiamento mais ostensivo”. Não adianta somente a viatura. A viatura é lenta. O trânsito engarrafado, ruas estreitas, ele não consegue circular um quarteirão com velocidade, com agilidade. Uma moto é muito mais veloz, muito mais rápida. O modelo americano usa até duas motos. Temos muitos filmes aí na televisão que mostram duas motos. O modelo italiano também usa moto; o modelo francês chega a usar bicicleta motorizada, mas tem a presença do policial. Na realidade, o que eu dizia era o seguinte: se nós tivéssemos no Rio de Janeiro uma autoridade policial em cada esquina, o criminoso fugiria daqui, iria para outro lugar. Como, é claro, você não consegue ter um policial em cada esquina, não há contingente para isso, você tem que se fazer mais presente. Alguns usam a cavalaria, que não é o modelo mais utilizado. O modelo ideal é sempre a moto. E agora a gente começa a ver o uso muito acentuado de motos. Vou pedir permissão para não citar o nome, mas teve um secretário de Segurança que concordou comigo, e na primeira remessa comprou 200 motos. Quatro meses depois, eu perguntei para ele: “Como é que está o resultado das motos?” Ele disse: “Posso te dizer uma coisa? Não sei onde é que estão as motos.” Manda duas para cá, manda três para lá, manda quatro para não sei para onde, acabaram as 200 ... Quer dizer, a questão do controle é a questão do exercício do trabalho. Nesse momento, nós conseguimos reduzir um pouco o roubo e furto. E com isso, no final do governo Garotinho,<sup>6</sup> conseguimos a redução do custo do seguro de automóvel no Rio de Janeiro. Dado que o roubo tem um peso significativo na cesta da indenização das seguradoras em automóveis, quando o roubo cedeu um pouco, a gente conseguiu uma redução dos preços.

C.J. – Uma medida que foi colocada efetivamente em prática foram as motocicletas.

M.M. – Na gestão anterior, que foi a do Estácio,<sup>7</sup> fizemos uma doação para o governo do estado – aí eu era diretor – de quase um milhão de dólares em viaturas. Não sei se vocês se lembram. Foram entregues uns cem veículos, ali no Monumento aos Mortos. Foi no final do governo Marcello Alencar. A frota estava toda despedaçada. Para vocês terem uma idéia, em um determinado momento, eu recebia pedido para arranjar doação de computadores usados. O Instituto Médico Legal não tinha máquina fotográfica, não tinha papel para datilografar documento. Aí a gente rodava o chapéu pelas seguradoras para arranjar recursos. Nessa época, nós trabalhamos muito com a questão da magistratura, procurando levar para os magistrados – ministros, desembargadores, juízes e advogados – o conceito do seguro, a visão do seguro, o contrato do seguro. Foram feitos alguns fóruns jurídicos, alguns de projeção. Na época em que

---

<sup>5</sup> O entrevistado confundiu-se. Ele parece se referir ao segundo governo de Leonel Brizola no Estado do Rio de Janeiro (1991-1994), que se deu, no entanto, em período anterior à sua entrada no Sindicato (em 1995). Nos períodos em que o entrevistado exerceu a direção (1995-1998) e a presidência do sindicato (de 1998 a 2001) o Estado do Rio de Janeiro foi governado por Marcello Alencar (1995-1999) e por Anthony Garotinho (1999-2002).

<sup>6</sup> - Anthony Garotinho, governador do Estado do Rio de Janeiro, de 1999 a 2002.

<sup>7</sup> - Jorge Estácio da Silva, presidente do Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro de 1995 a 1998, e entrevistado neste projeto a 29 de outubro de 2007.

eu era diretor, fizemos um fórum jurídico lá no Club Med com mais de 300 magistrados. Para vocês terem uma idéia, em um desses fóruns, o presidente do Superior Tribunal de Justiça (STJ) era o ministro Rosildo Silva<sup>8</sup> e ele presidiu um painel sobre seguro. Na terceira palestra, ele virou para o auditório, composto por desembargadores, e disse a seguinte frase, que está gravada: “Seguro é de tal forma desconhecido do Judiciário que deveria ser tratado por Vossa Excelência.” É uma frase de impacto, sem sombra de dúvida, mas que mostra a falta de conhecimento dos magistrados sobre a questão do seguro propriamente dito. Há muita decisão judicial que é tomada na linha eminentemente social, contra o contrato do seguro propriamente dito, ou contra o contrato em si. É preciso entender que o contrato de seguro não é um objeto que você tem aqui, quanto você gastou em fibra, quanto você gastou em tempo, quanto gastou com o teu empregado para fabricar o teu lápis. É um preço fixo. O seguro, ao contrário, é com base na experiência, é com base atuarial. Ele vem de modelos anteriores, o que é que se tem, quais são as projeções futuras, o que eu tenho de frequência de sinistro, quais são essas possibilidades, e aí eu fixo – na cesta das despesas e dos custos, acrescido das comissões, acrescido da luz, da administração ou seja lá do que for – o preço daquele produto, que hoje as seguradoras, melhorando cada vez mais no contexto da fixação de preços, conseguem definir claramente a diferença entre uma determinada marca de uma outra, de um modelo para um outro e de um condutor para um outro. Você pode residir em uma localidade onde esse preço vai ser agravado e ela em uma outra localidade onde o preço é beneficiado. Por outro lado, ela vai ter um preço agravado porque é muito jovem e eu vou ter um preço menor porque tenho mais idade. Tenho uma experiência maior em conduzir veículo do que você, que tirou a carteira há dois meses. Esse conhecimento, em termos técnicos, levado à decisão judicial meramente porque eu decido a favor do mais fraco contra o mais forte, provoca uma outra situação: se foi pago um sinistro indevido a ele, por uma decisão qualquer, esse custo vai ser levado para outro local. Qual é o local? Somos nós mesmos que vamos pagar um aumento nesse preço, porque alguma coisa indevida foi paga. E aí nós entramos em um ponto que você, Christiane, estava falando antes de iniciarmos esse nosso papo: o que eu poderia falar em termos de futuro no seguro.

C.J. – E também quais são os entraves para o mercado crescer.

M.M. – Há vários, mas vou me fixar em um porque acho-o extremamente fundamental. Se nós partirmos do modelo de que o seguro deveria ser tratado por Vossa Excelência e se nós pegarmos os jornais, publicações, colunas de defesa do consumidor, entraves, como você chamou aí, que em determinados momentos acontecem, nós vamos identificar uma causa, pelo menos para mim e para muitos outros – quando eu toco nesse assunto, eles reconhecem que sim – que é conseqüente das instituições do próprio mercado segurador, que não mostra o que faz. É uma coisa curiosa, não é?

C.J. – Falta marketing ao mercado de seguro? É isso?

M.M. –Podemos chegar até lá. Mas estou querendo me referir a um fato que ocorre e que é curioso. Nós vamos pegar o modelo da indústria, vamos pegar o comércio em geral e vamos pegar o mercado segurador e vamos ver que isso só acontece no mercado segurador. Não vemos nenhuma loja daqui do Rio de Janeiro ou de São Paulo colocar no seu frontispício, na sua porta

---

<sup>8</sup> O entrevistado talvez esteja se referindo a Romildo Bueno de Souza, presidente do STJ de 1995-1997.

principal: “Esta loja vendeu, no ano passado, mais de dois milhões. Foi o seu faturamento.” Ninguém mostra isso. Quando você entra ou quando você passa pela frente de uma loja, tem lá a exposição dos seus produtos e o preço, colocado até em letras vermelhas berrantes, riscado: “Promoção. Compre por tanto.” Quanto muito, eles dizem: “Vendemos já tantos televisores, tantas geladeiras”. Você não encontra, em qualquer outra loja que você frequente, qualquer comércio que você vá, qualquer prestador de serviço nesse sentido, em nenhum momento, em nenhum instante, quer através dos seus sindicatos, seus órgãos de classe representativos ou seja lá o que for, qualquer menção ou referência ao que foi faturado. Você encontra, quanto muito, publicações de bancos falando nos resultados, nos lucros. Aí você encontra essa informação. Agora vamos ao mercado segurador. Vou dizer o que acontece e depois vou dar a minha posição, para querer justificar o que acontece. O mercado segurador, há anos, só sabe falar em um ponto: receita de prêmios. Se vocês pegarem os jornais *Valor Econômico*, *Gazeta Mercantil*, *Jornal do Commercio*, principalmente do início do ano, de fevereiro até março, quando são publicados os balanços, vocês vão ver ali as notícias sobre o mercado segurador dizendo o seguinte: “O mercado segurador cresce  $x$  por cento. Corresponde a  $xy$  por cento do Produto Interno Bruto”, que, de 57 a 60, era 0,5% do PIB. Hoje está em três e qualquer coisa. Então: “O mercado cresce a tanto, a inflação foi, sei lá, 5%, o mercado cresceu 12%; a receita de prêmios subiu tanto.” Só se fala em receita, só se fala em crescimento das vendas, só se fala em conquista em relação ao PIB. É natural, um país como o nosso, em fase de desenvolvimento, querer mostrar a sua pujança e tentando levar essa imagem de crescimento, de fortalecimento. Agora vamos olhar quem recebe essas mensagens. Os jornais que dão essas publicações, fora as revistas especializadas, são apenas aqueles do mercado financeiro. O público de um modo geral desconhece isso, não sabe, não tem essa visão. O público tem uma visão contrária. O público tem a seguinte visão: o seu Toniquinho das Perninhas não recebeu uma indenização do seu segurinho de automóvel, a seguradora recusou; o seguro saúde não determinou um determinado procedimento; o seguro de vida não foi pago e o beneficiário está reclamando na Justiça etc. Esses casos existem? Claro que existem. As seguradoras, às vezes, não conseguem agradar. Às vezes a documentação não está perfeita, às vezes houve erro da própria seguradora, da sua área de liquidação etc. Mas não é dada uma informação que é sumamente importante, que são os valores indenizados pelo mercado segurador ao público de um modo geral. Não se dá uma informação de quantas empresas não quebraram ou não faliram porque teve um corretor de seguro que fez um seguro daquela empresa, daquela indústria, daquela loja. No seguro saúde então, há três, quatro anos passados, foi um massacre. Não sei se vocês estão lembrados, há ações judiciais de tudo quanto era tipo. Os médicos em greve no Rio de Janeiro, estão lembrados disso? A Cremerj,<sup>9</sup> decretando greve, não atende o pessoal da SulAmérica, nem do Bradesco, nem de nenhuma seguradora. Entretanto, no ano de 2005 – eu tenho esses números mais ou menos aqui na cabeça –, o mercado segurador tinha tido um faturamento da ordem de cinco milhões e poucos, que correspondia a algo em torno a 16% do que o mercado tinha faturado, tinham sido realizadas naquele ano, e aí eu não vou errar, 24 milhões de consultas médicas. Realizadas e pagas. Nós estamos falando de cerca de 12 consultas por minuto mais ou menos. Eu tenho esses números todos calculados. Tinham sido realizados 48 a 50 milhões de exames médicos e clínicos, exames de laboratório, radiologia etc. O mercado segurador tinha devolvido ao consumidor de seguro ou ao hospital ou ao médico ou seja lá quem for, mais de 90% do que tinha arrecadado em seguro saúde, ou seja, você não teve prejuízo. Esses números não são apenas do ano de 2005. Se você voltar a 2004 ou se você entrar em 2006, esses números que estão saindo agora, a situação continua, proporcionalmente, a mesma. Hoje,

<sup>9</sup> Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio de Janeiro.



eu tenho um número melhor ainda, que é o do mercado de seguros e das operadoras de saúde. Estamos falando de duas mil operadoras no Brasil. Esse número se eleva a 100 milhões de consultas médicas, nos idos de 2005 a 2006, com mais de 550 milhões de exames laboratoriais e exames radiológicos e etc., com 41 milhões de pessoas seguradas. Esses números, ninguém mostra.

C.J. – Por quê?

M.M. – Eu também me pergunto por quê. Se eu levar os números também para o segmento de automóveis, que é um que marca muito, porque todo mundo tem um automóvel, nós temos a seguinte posição: em cada 100 reais que as seguradoras arrecadam, 73 voltam ao bolso do consumidor sob forma de indenização. Mas também não se fala nesse número. Essa visão do produto seguro, que visa, acima de tudo, garantir patrimônio, garantir riscos do cidadão, do indivíduo, garantir responsabilidades, garantir empresas, esses números de indenização, que é o fruto final de uma operação de seguro, não são mostrados, não são falados. Eu estou com essa bandeira há uns seis anos. Já falei com o presidente da Fenaseg, o João Elísio,<sup>10</sup> mais de uma vez. Já entreguei disquete com os dados, com os números. Falei com o presidente da Fenacor, o superintendente da Susep, o Sindicato das Seguradoras, porque eu sou membro do conselho. Todo instante que surge, eu bato nessa tecla. Você vai dizer: “Está perdendo a guerra.” Não, não estou. Não estou porque hoje começo – mais precisamente, nos últimos cinco meses – a ouvir algumas citações por parte da Susep falando em indenizações pagas, alguma referência da Fenaseg falando em indenizações pagas. E falei muito com o meu presidente, pessoalmente com ele: “Temos que colocar esses valores de indenizações pagas, de quantidade de sinistros atendidos.” No relatório do ano passado, ele colocou. A primeira divulgação, ao falar em resultado, falou em indenizações pagas. Se vocês pegarem o balanço publicado pelo Bradesco nos jornais *Globo* e *JB*, publicado em fins de fevereiro e início de março, foram três páginas. Ele colocou uma página inteira falando do seguro saúde, receita de prêmios, tanto; indenizações pagas, tanto; quantas operações, quantas cirurgias, quantos atendimentos médicos. Agora vou fazer um parêntese. Como um juiz vai decidir a favor do contrato de seguro quando na mídia, na imprensa de um modo geral, só se vê “não pagou, foi recusado, não permitiu, não deu atendimento”? É essa a informação que ele recebe. É isso que ele vê na coluna de defesa do consumidor de um segurado, de um beneficiário reclamando. Ele não tem a visão porque o mercado não divulga. E não é fazer uma divulgação uma única vez. Esse é um programa que eu entendo sistemático, permanente. É uma visão de, eu diria, exagerando, até de colocação e inserção em *outdoor* do que o mercado faz. Uma Tele-Rio coloca o que faz, vender uma televisão mais barata do que o seu competidor, coloca os seus benefícios: “O meu produto te dá uma garantia maior”. Ela não fala em receita do faturamento. A sociedade não vê, não sabe desses números. O nosso público consumidor de seguros desconhece essas informações. Christiane, você perguntou por que, não é? Essa foi uma questão que eu me formulei muitas vezes: por que não se fala? A minha capacidade de resposta só chegou a um único caminho, que é o seguinte. Nos idos de 1960, muitas seguradoras foram à liquidação. Uma das mais expressivas era do governo, a Equitativa dos Estados Unidos do Brasil<sup>11</sup>. Foi também à liquidação a Internacional de Seguros, foi a Planalto, enfim, um quilo de companhias. Eram 190 seguradoras. A situação era tão delicada que o governo procurou fortalecer as

---

<sup>10</sup> João Elísio Ferraz de Campos.

<sup>11</sup> O nome completo era Equitativa do Estados Unidos do Brasil, Sociedade Mútua de Seguros Gerais.

empresas de seguros, criando uma lei que permitia que três seguradoras se associassem, se fundissem, para obter a patente de seguro de vida. Na época, a patente implicava em valores extremamente elevados. Com isso, o mercado reduziu-se de 190 para mais ou menos 90 seguradoras. Nessa época havia a necessidade de mostrar um mercado forte. O mercado não tinha representatividade junto ao governo. Ele representava 0,5 ou 0,6% do Produto Interno Bruto. Quem vai dar atenção a um mercado tão pouco significativo?

C.J. – O mercado de seguros se preocupa tanto em mostrar o que faz, mas não apresenta a sua face, digamos assim, social...

M.M. – Que é a sua atividade-fim. Bom, vou falar agora de uma mera percepção pessoal, não tenho nenhum dado que me leve a alguma informação escrita, alguma recomendação tática, estratégica, que deve ser assim, mas meramente no campo da suposição. Nos idos de 1960, o mercado sofria as perdas de seguradoras que entraram em liquidação, seguradoras de certa expressão, representativas no cenário do seguro no Brasil. Tinha um mercado financeiro que crescia velozmente. Eu entendo que, naquele momento, o mercado segurador precisou, face ao que estava acontecendo, mostrar-se forte: “Estou crescendo mais que o Produto Interno Bruto; cresço ano a ano acima da taxa que o PIB cresce; minhas vendas estão se desenvolvendo cada vez mais; estou me tornando cada vez mais forte.” Era essa a necessidade daquele momento. Nesse instante, não se falava, ou não se pensava, em termos de indenização. Não havia reclamação. Ora, a mim me parece, salvo outra impressão, que isso ficou marcado como uma linha natural: “Precisamos crescer, precisamos nos desenvolver”. Até porque o próprio governo também busca, acima de tudo, mostrar o desenvolvimento do país através do crescimento do seu próprio PIB: “O meu PIB cresce mais do que o da Colômbia, cresce menos o da China e a gente precisa crescer tanto quanto o da Índia e a gente precisa crescer”. Isso contamina os segmentos de um modo geral. Só que, no nosso mercado, estamos falando com a sociedade, estamos falando de seguros massificados, estamos falando de negócios da população, negócios das empresas, da vida das empresas, e exatamente o nosso produto final – que é a boa prestação de serviço no atendimento do sinistro, de acordo com o que fala o contrato do seguro, de acordo com o que falam as normas – isso não é mostrado. Pelo menos, isso já posso começar a dizer, não era mostrado até o ano passado, porque esse ano já tivemos algumas divulgações por parte de algumas seguradoras. A Susep já começou a dizer alguma coisinha, a Fenaseg começa a falar sobre pagamentos das indenizações. Aliás, a Fenaseg tem um relatório sensacional, e até me proponho a mandar para vocês, que se chama “Balanço social do seguro”. É um excelente instrumento para vocês verificarem o que o mercado faz. E quando digo o que ele faz, é o que ele recebe e, daquilo que ele recebe, o que ele devolve à sociedade, devolve à empresa, devolve aos segurados ou a terceiros ou a empresas sob a forma de indenização, reembolsos, pagamentos de sinistros etc. Eu acho que tenho o último, que é o de 2005. O de 2006 ainda não saiu. Eu utilizo esse instrumento. Aliás, eu sempre falo com o pessoal da Fenaseg, com o nosso presidente, o João Elísio, que esse “Balanço social” tem uma tiragem muito curta. A divulgação dele, eu diria, é praticamente interna. E aí, eu tenho uma decisão de uma sentença judicial, só para vocês entenderem bem essa questão, que foi uma decisão de uma sentença contra a própria SulAmérica em um seguro de transportes. Eu vou errar alguma coisinha nos valores, está certo? Mas era uma ação de 50 mil reais e o juiz definiu, decidiu, ao sentenciar, que a ré, que era a SulAmérica, deveria pagar a indenização de 50 mil reais ao segurado, acrescido de danos morais da ordem de 120 mil reais, porque as seguradoras – agora eu estou falando textualmente – porque as seguradoras arrecadam, pontinhos, arrecadam, pontinhos, arrecadam. Tem ministro



do Supremo Tribunal que disse, claramente, em um fórum jurídico: “Eu decido pelo lado social, e nunca pelo lado do contrato do seguro.”

C.J. – Mas há problemas no contrato feito pelo mercado segurador brasileiro? Ou seja, o mercado segurador também está construindo um contrato com o consumidor que pode ajudar nesse questionamento?

M.M. – Eu diria inicialmente que onde há problema é no conhecimento quanto às condições do seguro propriamente dito. Segundo: não vou dizer que o contrato não tenha seus pontos equivocados ou não claramente definidos e que todas as vezes que isso foi colocado as seguradoras corrigiram. Por exemplo, quando se falava em indenização no seguro de automóvel pelo valor de mercado e que causou muita controvérsia, os juízes se reuniram com o mercado segurador, mostraram a visão deles, nós mostramos a nossa e isso foi alterado. Hoje não se fala mais em valor do mercado. Hoje se fala numa tabela Fipe,<sup>12</sup> está certo? Não estou querendo dizer que o mercado segurador é perfeito. Pelo contrário, ele tem suas falhas, naturais e comuns. O que eu estou querendo mostrar é que, independentemente das falhas, existe um lado que não se pode esquecer, não se pode deixar de mostrar, que é o que as seguradoras e as operadoras indenizam no mercado brasileiro. A sociedade não sabe a quantidade de pessoas que recebem indenização. O que aparece, de modo muito claro, é um determinado segurado que reclama na Defesa do Consumidor...

F.W. – Sim. O cliente que está satisfeito não é notícia.

M.M. – Ele não dá a notícia. Fernando, agora eu te dou uma outra informação. Na SulAmérica tem um serviço, a Assistência 24 horas, que é prestado ao segurado em todas as situações – de madrugada, de noite, feriado, dia santo, seja lá quando for. Não tem hora. Você ligou, você vai ser atendido. E uma das coisas é que esse atendimento seja o mais rápido possível. Por quê? Porque você pode estar em um lugar perigoso, em um lugar deserto... Fura um pneu perto da favela do Alemão...

F.W. – O meu câmbio já quebrou na avenida Brasil.

M.M. – O que a SulAmérica faz? Quando termina o processo do Assistência 24 horas, automaticamente, sem a interferência de ninguém, sai uma correspondência para você, perguntando: “Christiane, o reboque chegou no tempo dito, de dez, quinze, ou seja lá os minutos que foram? Qual foi a prestação de serviço do reboquista? Como foi o atendimento? O que falhou? O que não falhou?” Ora, presume-se que quem responde a uma correspondência dessa é porque não está muito satisfeito. Porque, via de regra, a grande maioria não responde nada, está certo? Agora, quem quer reclamar diz: “Onde é que eu reclamo? Eu quero escrever e reclamar.” Pois bem, nesse tipo de correspondência, o patamar de resposta e dizendo “eu fui bem atendido”, chega a 85 a 87%. E eles procuram melhorar cada vez mais essa marca. E a competição é forte. É uma competição entre as seguradoras e entre as operadoras de prestar o melhor serviço, de fazer o melhor para o seu segurado, de levar o melhor preço.

C.J. – É isso que o senhor chama a competição sadia e que foi um dos motivos para a criação do clube?

---

<sup>12</sup> - Fipe, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

M.M. – Não. Na época em que o clube foi criado, a situação era diferente da de hoje. O vida em grupo vivia, naquele momento, uma situação muito séria, porque eram compras de apólices de seguros.

C.J. – De competição desleal pelo mercado.

M.M. – Competição desleal do mercado. Desleal, sim, mas não ilegal.

F.W. – Eu queria voltar um pouquinho a essa história do seguro de vida. O senhor mencionou que, no final dos anos 50, quando o senhor começou, ainda era uma coisa incipiente, ou seja, não havia uma consciência, do ponto de vista da empresa, de quem era o cliente inicial desse tipo de serviço. Pelo que eu entendi, nos anos 60, houve uma explosão desse mercado, surgindo, inclusive, a necessidade de uma regulação própria.

M.M. – O número de seguradoras começou a crescer muito fortemente.

F.W. – O senhor lembra mais ou menos como foi essa passagem? Era fácil vender o seguro para a empresa? Como foi surgindo essa consciência entre os empresários de que era interessante fazer seguro?

M.M. – Na década de 50 a 60, havia algumas seguradoras que operavam em seguro de vida no Brasil. A que tinha um nível maior de produção era a SulAmérica, porque se dedicava muito ao seguro de vida em grupo. Depois vinha a Internacional de Seguros, a Equitativa dos Estados Unidos, tinha a Federal<sup>13</sup> e mais umas cinco ou dez seguradoras lutando. Esse segmento – que começou, na verdade, lá pelas bandas de 1940 – começava a surgir forte. A reação do mercado foi procurar obter suas patentes de seguro de vida. E operações estrangeiras também vinham para o Brasil, querendo entrar no segmento de seguro de vida em grupo. A competição passou a ser muito forte, aguerrida, e aí que chegou aquele momento de compra de seguros. Quer dizer, comprava-se a fatura principalmente dos sindicatos, associações, clubes, etc., não de estipulantes. Em relação aos estipulantes – empregado e empregador –, a situação era um pouquinho diferente.

F.W. – Não se tratava apenas de que o custo ficava barateado pelo fato de ser em grupo. Havia também um atrativo de outro tipo de uso do seguro por parte dessas associações.

M.M. – Sim. Aí era a compra da fatura: você passa o teu seguro para mim e eu te dou x por cento da fatura, entende? Era isso que existia. Quando algumas seguradoras começaram a entrar em liquidação, o mercado começou a sofrer uma série de modificações. Aí veio a Lei 4.594,<sup>14</sup> depois veio o Decreto-Lei 73,<sup>15</sup> a formação do mercado de seguros, o Conselho Nacional de Seguros, a Susep, corretores e seguradoras, o famoso tripé. A regulamentação, não. Aí veio a lei do corretor propriamente dito, quer dizer, a obrigatoriedade de o corretor se habilitar. Veja bem, quem vendia seguro? Na minha visão, era a população brasileira, porque qualquer um

---

<sup>13</sup> - Embora não haja informação disponível que permita afirmá-lo com segurança, o entrevistado deve estar se referindo à Companhia Federal Seguros ou à Federal Vida e Previdência.

<sup>14</sup> - Lei 4.594 de 29 de dezembro de 1964, que regulamentou a profissão de corretor de seguros.

<sup>15</sup> Decreto-Lei 73, de 21 de novembro de 1966, que regulamentou o Sistema Nacional de Seguros Privados.

podia ser corretor de seguro. Tanto que, em um determinado momento, meados de 40 a 50 – eu posso estar errando alguma coisa –, por meio do Sindicato das Seguradoras, começou-se a questionar se o corretor era habilitado ou não. Como ele era habilitado? Era habilitado se estivesse escrito na carteira profissional dele “corretor de seguros”. Aí, em um outro momento, o corretor de seguro era aquele que já tinha realizado um seguro. Se você fazia um seguro de acidentes pessoais, você era um corretor de seguros, pouco importa o tipo de função que você tivesse ou o cargo que você tivesse, se iniciativa privada ou não. Não se olhava para isso. Outro fato importante para o mercado foi a cobrança bancária. A cobrança bancária foi uma criação brasileira. O mercado europeu desconhecia a cobrança bancária. O americano não tinha a cobrança bancária. Em 1970 e tantos, eles ainda nos perguntavam como era essa cobrança bancária. Quer dizer, nós, aqui, no Brasil, país subdesenvolvido, dávamos passos extremamente importantes, muito à frente de cenários mais avançados e mais desenvolvidos. Tudo isso na busca de sanear esse mercado. O que levava à quebra das seguradoras? Era a falta de controle, a falta de uma cobrança registrada, controlada, bancária. O corretor recebia o prêmio do seguro e não entregava à seguradora, ou entregava mais tarde; o cliente jogava para frente, porque não tinha um documento bancário que o responsabilizasse. Todas essas iniciativas vieram a favor. Eu acho que foi um conjunto dos momentos vividos naquela época: um país subdesenvolvido, um período de inflação elevada que atrapalhou o seguro de vida individual, que passou a não ter valor mais nenhum. Depois, durante um fase grande, vocês hão de se lembrar, não tinha nem a correção monetária. Você fazia um seguro por dez, quando fosse ver, tinha zero vírgula qualquer coisa, a inflação tinha comido aquilo tudo. Os pontos negativos foram corrigidos positivamente, para um mercado que fosse sadio, um mercado que é mais forte... Não fiquem espantados não, mas tem juízes que acham que reservas são os recursos do proprietário da seguradora. Então, olha a imagem! Volto àquela frase, “seguro deveria ser tratado por Vossa Excelência”, de tal forma ele é desconhecido ainda hoje. O Sindicato das Seguradoras aqui do Rio de Janeiro faz um excelente trabalho com relação a essa questão dos juízes. A preocupação do sindicato é mostrar aos novos juízes, em um fórum de dois, três dias, o que é o seguro, o que é o contrato de seguro, como ele é feito, por que ele existe, como ele nasceu, o que ele faz, o que ele representa para a sociedade, para que esses juízes tenham uma visão mais ampla das características do seguro. Seria necessário o seguro entrar nas escolas, entrar na faculdade, ter um período, de dois, três meses, para que a população de formados, de pessoas com maior nível de capacidade, que vão chegar a tal graduação, seja lá onde for, tenha um conhecimento de um segmento importante para a sociedade e para as empresas, para a indústria, para o comércio. A Gol teve o acidente o ano passado, e se ela não tivesse seguro? Eu não estou falando do seguro da aeronave, não. Da aeronave é lá um valor, ela suporta, mas a responsabilidade civil com relação às famílias das 154 pessoas que faleceram, isso vai a quanto? Tem um suporte do seguro aí, não é? Quando você teve aquela plataforma, a P-36,<sup>16</sup> se não me engano...

F.W. – Da Petrobras.

M.M. – Foi bom eu ter lembrado disso. Quando essa plataforma afundou, os jornais do Rio de Janeiro publicaram a notícia e falaram sobre a questão do seguro. Sabei, em um determinado momento, que teriam havido algumas modificações na plataforma e, com isso, o seguro não seria pago. Não sei se vocês estão lembrados. Nessa época, eu estava no sindicato e fazia parte do Conselho Consultivo da Fenaseg. Lá nós dizíamos que precisava ter uma notícia informando

---

<sup>16</sup> Referência à plataforma de extração de petróleo P-36, da Petrobrás, que explodiu em 15 de março de 2001, na Bacia de Campos.

do pagamento da indenização da plataforma. O seguro foi pago quatro meses depois. Mas não saiu nenhuma divulgação do pagamento da indenização. Foram pagos 500 e tantos milhões. Qual é a imagem que fica, para quem leu o jornal naquele dia que disse que “teve uma alteração e o seguro não deverá ser pago”, ou “há possibilidade de a indenização não ser paga”? Fica uma imagem negativa, que não é verdadeira.

F.W. – Não se fez nenhum tipo de campanha?

M.M. – Zero.

F.W. – Nada, nada? Nem quando a plataforma...

M.M. – A Petrobras, feliz da vida, refez todos os seus seguros. Todas as plataformas estão seguradas. O público ao qual eu me refiro, Fernando, não é o público empresário. Esse sabe. Estou dizendo do público de um modo geral.

F.W. – E a quem, o Judiciário vai se referir, a classe política vai se referir, a opinião pública.

M.M. – É isso aí. Esse é o lado, quando você me fez aquela pergunta em termos de futuro. Eu acho que, para o futuro, teria que se pegar o que já foi feito em um passado recente, divulgar no presente e manter uma informação junto ao público, junto à sociedade, sobre o que o mercado segurador faz. E faz por intermédio dos corretores de seguros. Essa imagem precisa ser mostrada. Eu vou mais além: o corretor devia também mostrar para os seus clientes o que aquele produto faz para eles. Não somente na questão de uma provável e possível indenização, mas o que já fez. Temos exemplos de sinistros pagos, sinistros liquidados que precisam ser mostrados. É o caso da viúva, que precisou de um seguro, mesmo tendo toda a sorte de recursos, não disponibilizados naquele momento.

F.W. – Vamos voltar um pouquinho à sua experiência na SulAmérica. O senhor entrou em 57, saiu em 59 e voltou em 75. Fale-nos um pouco mais sobre a primeira SulAmérica e a segunda SulAmérica.

M.M. – Vamos lá. A primeira SulAmérica era a SulAmérica Companhia Nacional de Seguros de Vida, a Salic. A nossa atividade era somente seguro de vida – vida individual e vida em grupo. Eu voltei no momento em que a SulAmérica procurava fazer a integração das SulAméricas, juntando a Satma com a Salic. Essa operação, eu diria, foi complicada. Eram duas grandes empresas que funcionavam e operavam completamente isoladas, cada uma com sua diretoria, sua área de recursos humanos, sua contabilidade, seu Departamento Pessoal etc. Nesse momento, nos idos de 75, com o dr. Larragoiti,<sup>17</sup> o avô do atual presidente, o Patrick, buscava-se integrar as duas empresas. A preocupação era voltar a ter a hegemonia na apresentação dos produtos para o mercado de um modo geral, mas a ênfase era na integração operacional da empresa, porque isso representaria também redução de custos. Nós começamos a trabalhar nisso. Foi basicamente dentro dessa visão que eu fui levado de volta para a SulAmérica. O dr. Leonídio foi me procurar para que eu voltasse para a SulAmérica.

C.J. – Dr. Leonídio...?

---

<sup>17</sup> Referência a Antonio Sanchez de Larragoiti Jr.

M.M. – Leonídio Ribeiro Filho. Ele era, na época, vice-presidente, depois, em 1977 ou 78, foi a presidente... Imaginem duas empresas grandes, espalhadas no Brasil, com áreas de venda completamente independentes. E aí se trabalhou na integração dessas duas organizações, juntando, operacionalmente, tudo, tudo, tudo. Integrar significava fazer com que você, que só podia vender seguro de vida, e ele, que só podia vender seguros de automóveis e de ramos elementares, pudessem passar a vender todos os tipos de seguro. Tinha que fazer um contrato único para os dois. Nós fizemos essa operação em menos de um ano. Operacionalmente, integramos tudo – a área de vendas, as áreas operacionais, as áreas internas e externas. Eu diria que não se pensava que era possível fazer isso no tempo que foi feito. Acho que juntar as duas empresas, as duas organizações, os dois controles, foi um grande passo que a SulAmérica deu para a sua consolidação perante o público de um modo geral. Até porque, hoje, você não aceitaria ter uma SulAmérica que vem te oferecer um produto e uma outra, que vem te oferecer um outro produto. Não seria lógico, não é?

F.W. – Claro.

M.M. – Essas medidas já tinham sido colocadas e realizadas de 75 para 76. Nesse ano estava em franco desenvolvimento a operação com o Bradesco, uma operação triangular: Bradesco, SulAmérica e Atlântica Boavista. Não sei se os companheiros anteriores tocaram em algum desses assuntos.

F.W. – Tocaram, com certeza.

M.M. – Essa operação foi inteligente, bem montada e funcionou, mas, nos idos de 1982, houve um certo conflito e aí houve o rompimento da sociedade entre a SulAmérica, a Atlântica e o Bradesco. Esse rompimento, para nós, significou a perda de negócios. Porque a operação era a seguinte: o banco tinha metas de vendas de seguros e todo seguro vendido pelo banco, 50% rigorosamente era a Atlântica e 50% era a SulAmérica. Rigorosamente. Não falhava. Não havia ponto falho nenhum nisso aí. E quando houve o rompimento, em 1982, contratualmente, a parte do seguro de vida, que era o Top Clube ficava em vigor até novembro de 89... Vocês não estranhem muito que a minha memória é razoavelmente boa, até porque vivi todos esses problemas, então sei o que nós passamos. Quando houve o rompimento, a SulAmérica perdeu entre 35 a 40% dos seus negócios. E perdeu por um simples apertar de botão. A partir de amanhã, 100% Atlântica Boavista. Morreu a SulAmérica. Acabou. A partir do dia seguinte, não saiu sequer mais uma emissão. Vocês hão de convir que nós não tínhamos também, no campo de pessoal, uma quantidade de funcionários a dispensar, por causa da operação. A operação era a máquina, não é? Então, foi uma corrida muito grande, da qual participaram, eu, o Leonídio, o Otávio Affonseca, na época diretor comercial e depois vice-presidente de Produção. Nós corríamos o Brasil para fazer com que a nossa área de vendas, espalhadas no país todo, buscasse tirar essa diferença, quer dizer, não só segurar a produção como também desenvolvê-la. Isso de fato aconteceu, porque toda essa transação se consumou, em 1983, nos idos de novembro, que foi a data fatal. Naquele momento – aí que é o ponto significativo da história –, além de a gente perder a produção, perdia a cobrança.

F.W. – Era o Bradesco que fazia a cobrança?

M.M. – O Bradesco tinha 2.300 agências.

F.W. – E eram eles que também faziam a venda?

M.M. – Na operação Bradesco-SulAmérica, a venda era feita no banco, através da Bradescor. Eles tinham uma corretora.

F.W. – E vocês continuavam vendendo...

M.M. – Nós continuávamos a vender com a nossa equipe. Nessa época, eu tinha cerca de mil inspetores de produção debaixo da minha direção.

F.W. – Mas aí, então, todo o sistema de cobrança também tinha que sair.

M.M. – Aí todo o sistema de cobrança parou. Isso a gente sabia, porque a guerra entre aspas começou mais ou menos no início do ano e deu-se o prazo até novembro.

F.W. – Afinal, qual foi a razão da guerra? Por que a SulAmérica separou do Bradesco?

M.M. – Olha, as revistas publicaram muita coisa. O que foi publicado foi que o sr. Amador<sup>18</sup> não queria que o Leonídio continuasse como presidente, queria que ele fosse substituído. Ele tinha lá suas razões. E a nossa acionista, que estava concentrada na figura da Beatriz Larragoiti de Lucas, ficou com a decisão e a decisão dela foi a seguinte: “Aqui na minha empresa, eu designo o meu presidente.” Então, rompeu-se o contrato, em 15 de novembro. Em 15 de novembro, essa torneira fechou, como fechou a torneira da cobrança bancária. Mas nós tínhamos nos preparado estrategicamente para o que desse e viesse no período que antecedeu essa data. Essa cobrança não fechou no dia 15 de novembro, ela ainda ficou uns dois meses.... Eu não me lembro mais. Aí a família Larragoiti, através da Beatriz, negociou com o Walter Moreira Salles a cobrança de seguros com o Unibanco. O único banco que tinha condições de suportar a cobrança da SulAmérica era o Banco do Brasil. Mas o Banco do Brasil tinha um problema muito sério de transmissão da cobrança. Ele levava 60 a 70 dias para informar a cobrança espalhada...

F.W. – Mas era o único que tinha capilaridade para fazer.

M.M. – Tinha capilaridade, mas não tinha agilidade. Com o Unibanco, a gente saía de um banco que tinha, sei lá, 2.500 agências para um banco que tinha 600 agências e operava muito mais de São Paulo para baixo, e a gente tinha uma boa operação também do Rio para cima. Esse era o segundo grande problema. Vocês imaginem que a troca dessa cobrança foi um negócio desesperador. A primeira remessa – eu não vou exagerar, não –, a primeira remessa da cobrança para o Unibanco encheu essa sala aqui de nota de seguro para cobrança.

F.W. – Nossa!

M.M. – Foi um negócio desesperador. Quer dizer, muita coisa não existia, como hoje, transmissão eletrônica etc., etc. Precisa se reportar a 20, 30 anos passados.

---

<sup>18</sup> Amador Aguiar, diretor-presidente do Banco Brasileiros de Descontos, Bradesco.



F.W. – Já tinha computador, mas ainda não tinha a rede.

M.M. – Não tinha a rede. Então foi um desafio muito grande e a gente perdeu a liderança. Ela foi retomada em 1989. Foi muito esforço, eu acho que foi muito daquele negócio de a camisa SulAmérica, a área de vendas se desdobrando, a diretoria como um todo buscando recompor a posição.

C.J. – Como isso foi feito? Novos canais foram criados?

M.M. – Adquiriu-se uma seguradora, a Bandeirante, e mais uma outra – se não me engano, a Iochpe Sagres<sup>19</sup> –, mas o Bradesco também adquiriu outras seguradoras. Era uma busca da liderança.

F.W. – Claro.

M.M. – É bem verdade que, nessa época, a gente vivia a inflação, não é? Em 84 e 85, nós já estávamos com uma taxa de inflação bem alta.

F.W. – A famosa década perdida, para alguns.

M.M. – Esas operações eram perfeitamente válidas para aquele momento, para aquele instante, para aquelas necessidades, mas depois não. Nos últimos anos, buscou-se resultado. Na hora que a inflação foi contida, fomos tirar as gorduras que se tinha, cortando daqui, cortando dali etc. Fez-se uma gestão muito forte nesse campo, buscando desenvolver vendas, acima de tudo, buscando a competição e buscando o resultado. Aí tem um conflito muito forte, não é? Você ter resultado com incremento de venda é um negócio que não tem como misturar. Eu acho que a empresa está no caminho do seu desenvolvimento, está tendo uma boa projeção, uma boa participação no cenário... Passamos dois, três anos com um resultado negativo, mas no ano passado o resultado já foi bastante positivo, um resultado bom, e esse ano também estamos caminhando muito bem. Deve ser publicado um balanço, agora no primeiro semestre, bastante positivo. Então, essa história do rompimento da SulAmérica foi uma história que ganhou significativas reportagens na *Veja*, *IstoÉ* etc. As razões foram diversas. Teve uma história com a Brahma que eu não me lembro mais direito como foi. Nós tínhamos adquirido o controle acionário da Brahma e aí o banco, que era sócio, entendeu que não podia ser assim, que devia ter sido trabalhado. Também é preciso dizer que a Atlântica Boavista, feita a sua composição lá com o Bradesco, desapareceu e passou a existir a Bradesco Seguros. Estes foram momentos marcantes do cenário do mercado segurador. Hoje, eu acho que o mercado como um todo mostra-se bastante ativo. Volto àquele tema: acho que a sociedade precisa saber o que o mercado faz, o que as seguradoras indenizam, o que as seguradoras levam, o que as seguradoras protegem, quantitativamente. Os números são alarmantes. Quando você ouve no seguro do automóvel, nos seguros de vida, quando você ouve dados no seguro saúde, são coisas que assustam. Vocês imaginam por que que uma Bradesco, uma SulAmérica, a Porto Seguro, a Marítima pararam suas operações de saúde individual? Não vendem, não há mais venda.

---

<sup>19</sup> - O entrevistado pode estar se referindo a uma, ou duas destas empresas cujos grupos têm ou tiveram atuação no mercado de seguros: o Grupo Iochpe-Maxion AS e a Sagres – Seguradora das Américas AS.



Porque não havia condições de se continuar com comercialização de saúde individual dentro das posturas colocadas pelas autoridades para o saúde individual... Eu me lembro muito de uma notícia de jornal sobre um aposentado que tinha recebido o seu carnê com um aumento de... sei lá, dobrou ou triplicou a prestação. Uma coisa curiosa, as pessoas pensam... a visão de quem talvez não tenha um aprofundamento técnico tão grande. Por isso eu posso falar, porque como sou basicamente da área de vendas, não sou técnico, então posso dizer algumas besteiras. Estou desimpedido para isso. Mas veja bem o seguinte: as autoridades entendem que, no seguro saúde, as correções devem acompanhar o IPCA. Não tem nada a ver uma coisa com a outra. Absolutamente nada. Um bisturi é em dólar. O sujeito tem um bisturi que custou mil para ele, hoje custa 15 mil, porque saiu um bisturi novo cujo traço permite que não haja nenhuma visão do corte. Os equipamentos utilizados pela medicina, hoje, não têm nada a ver com o IPCA. Peguem os medicamentos. A grande maioria dos produtos que formam a base da confecção do medicamento são produtos importados, não têm nada a ver com o IPCA.

F.W. – São produtos patenteados. São muito caros.

M.M. – Então, uma mudança na metodologia de um parafuso ou do que quer que seja, um parafuso mais isso ou mais aquilo, o preço é radicalmente alterado. Esse é o lado da história. Aí, o que acontece? Tira-se o produto de venda. Não houve outro caminho. As seguradoras e as operadoras atuam porque há uma deficiência por parte do Estado, por parte do governo. Você vai ao SUS? Você se consulta lá?

F.W. – Se eu puder, não.

M.M. – A realidade é essa. O seguro saúde foi se desenvolver em função dessa deficiência. Agora, ele não pode e não consegue se sustentar com 90 e tantos por cento de prêmios e sinistros. Eu não estou falando de comissão, não estou falando de aquisição, não estou falando de custo administrativo, não estou falando em mais nada. Estou falando do preço que se paga para um reembolso médico, o preço que se paga por uma cirurgia, o preço que se paga por um exame radiológico e o que a seguradora arrecada. Essa diferença... Não dá para você conviver com a situação. Agora, que é para ser desenvolvido o segmento grupal, o segmento empresarial dos seguros saúde, sim; à pequena e média empresa, muitos produtos aí disponibilizados que estão sendo levados, estão em fase de crescimento; os seguro de vida podem ainda ser muito mais desenvolvidos; os seguros de acidentes pessoais, as empresas hoje fazem muitos planos de... As empresas hoje trabalham muito na área de recursos humanos, na linha de benefício para o funcionário: vale transporte, tíquete refeição etc., seguro saúde, seguro de vida, seguro de acidentes pessoais. Agora já se começa a falar muito em planos de previdência complementar. Como fica a iniciativa privada, em termos de previdência, em termos de aposentadoria? Depois de tantos anos de trabalho – pelo INSS, eu me aposentei com 35 anos de atividade –, recebo 1.100 reais por mês. Sempre contribuí pelo máximo. Então, tem que buscar alternativa, que você vai buscar fora... Lá atrás não havia um plano de previdência complementar. Agora você tem.

C.J. – A dinâmica social vai forçando o mercado a criar novos produtos, não é isso?

M.M. – Vai forçando, vai corrigindo. Eu acho que isso é uma realidade, Christiane, que vai se desenvolvendo a cada momento. Você vê, as seguradoras a todo momento colocam um produto

novo, alteram alguma coisa. É uma Porto Seguro que bota um produto diferenciado, é um automóvel que garante uma residência ou seja lá o que for, é uma Bradesco que bota no seu produto mais alguma coisa que dá um melhor atendimento ou um melhor serviço, é uma SulAmérica, é uma Itaú que também coloca lá seus produtos. Hoje, não há as restrições do passado, nenhuma insegurança com relação ao seu plano de seguros. Isso não existe mais. O que você vê é uma competição, e que é sadia. Algumas loucuras às vezes são feitas? Sim, mas elas são naturais de um mercado aberto, de um mercado livre, mas de um mercado que está sendo bastante controlado.

C.J. – Eu queria entrar nesse ponto. Já que o senhor deu o exemplo do seguro saúde individual, me corrija se eu estiver errada, a minha impressão foi que o clube não foi uma criação e nem teve uma atuação política, o sindicato sim, e parece, pelo exemplo do seguro, que a atuação política do mercado segurador junto ao governo, que é quem controla, tem alguns problemas. Como o senhor vê a atuação das federações, da Fenaseg, do próprio mercado segurador, das seguradoras como um todo, fazendo essa articulação política?

M.M. – Não vejo nenhum problema em termos políticos. Acho que a articulação existe – aliás, muito boa – realizada pela Fenaseg, acho que a Fenacor também tem um desempenho expressivo. Eles têm uma aproximação muito grande com as autoridades, com o governo de um modo geral, levando as mensagens, levando as necessidades do mercado. Acho que isso tem uma sustentabilidade expressiva. O que eu coloco como deficiência do mercado como um todo, e aí eu digo das seguradoras, das autoridades, que é a Susep, da Fenaseg, da Fenacor, da Funenseg, eu acho que todo mundo deveria falar no objetivo fundamental do seguro para a sociedade brasileira. E para que fale sobre o objetivo fundamental é preciso mostrar o que esse mercado faz, através dos corretores, o que esse mercado indeniza, o que esse mercado contribui, o que esse mercado presta de serviço. Isso a sociedade não conhece, as autoridades desconhecem, o Poder Judiciário não tem conhecimento. Acho que esse é, na minha percepção, um ponto importantíssimo. O desenvolvimento de estratégias de comercialização, de produtos novos, nisso o mercado é atuante, é criativo, é inovador. A todo momento ele coloca alguma coisa para fora importante para o segurado, importante para as empresas, para o público de um modo geral. O que é necessário é conscientizar a população da importância desse produto, do seguro na sua essência, naquilo que ele já fez. Não é que ele vá fazer. Seguro sempre é o futuro, mas eu estou dizendo: “Moça, para você ver o futuro, olhe aqui o que a gente já fez, para você saber a relevância desse fator.”

C.J. – Posso entrar na minha segunda pergunta? E o relacionamento das seguradoras com os corretores? Como foi no passado e como está hoje? Melhorou? É satisfatório? Pelo que o senhor diz, os corretores têm um papel fundamental para fazer essa conscientização.

M.M. – Ao que essa relação torna-se a cada momento mais forte. Há um inter-relacionamento muito forte. Se nós olharmos para alguns anos passados, havia uma certa guerra entre aspas – o corretor questionava a seguradora, a seguradora questionava o corretor. Havia um certo conflito de interesses, eu diria. É preciso entender que, às vezes, o corretor, além de querer prestar um excelente serviço para o seu cliente, também busca preço, qualidade, uma série de coisas. Não raras vezes, você não consegue colocar tudo de bom em um único produto pelo menor preço, está certo? Isso é muito complicado. Então, se eu tivesse que dar uma pincelada aqui, em um retrato muito grosseiro, eu diria... O melhor carro é um Mercedes, vamos lá. Então

você quer um Mercedes ao preço de um Fusquinha 74. Não dá.

C.J. – Claro.

M.M. – Mas é o que todo mundo busca. Aí você vai dizer: “Não, não precisa ser um Fusquinha. Pode ser um Corcelzinho...”. Mas isso é importante, isso é bom, porque é desse conflito, é dessa troca de idéias e de posturas que vão nascendo, vão surgindo os novos produtos. Eu diria até que, hoje, temos um mercado segurador e um mercado de corretores bastante integrados. Há algumas diferenças aqui e ali. Se às vezes a gente, dentro da nossa própria casa – com seus pais, com sua esposa, com seus filhos – é difícil compatibilizar as coisas, quanto mais em um mercado onde há interesses. O que o corretor quer? O corretor quer um bom serviço, o corretor quer o melhor produto, o corretor quer o menor preço, o corretor quer a melhor comissão. Tudo isso é inerente a ele. O que a seguradora quer? Ela quer o reconhecimento do mercado, que o segurado esteja satisfeito e ela tem que dar resultado para o acionista. Os acionistas estão ali para ganhar o retorno do seu capital. Isso tudo são formas conflitantes. Em termos de corretor e mercado segurador, eu diria que nós estamos vivendo um momento muito bom. Nós temos um João Elísio, que já formou a confederação. Hoje nós temos quatro federações. Nós temos uma Fenacor, com o Armando Virgílio<sup>20</sup> (eles até compraram um andar no mesmo prédio da Fenaseg, para estar mais perto)... Vai ter um congresso agora, em Vitória, dos corretores, e o mercado segurador comparece todo, participa de palestras. Há debates nesses congressos. É bom que vocês participassem desse evento, para vocês verem o corretor questionando o segurador, o segurador dando uma satisfação, dando uma posição. Isso tudo sai positivo. Os corretores criaram, a partir do congresso de Brasília – há quatro anos atrás –, uma forma de congresso muito boa: um salão cuidava de automóveis, um outro tocava ramos elementares, os outros ramos de seguros do ramo elementar, um outro salão era previdência e vida, que foi onde eu participei, e tinha mais um, que era saúde, isolado. E os corretores – eram dois mil e tantos corretores – dividiam-se nesses quatro blocos. No meu bloco – eu fiz parte da banca como debatedor, para ajudar a turma –, discutiam-se os problemas na previdência. Aí o corretor foi lá e debulhou os problemas todos. Esses problemas foram alinhados em um painel. No *flipchart* foram colocados os problemas em previdência e no seguro de vida. Colocados esses problemas, reunimos as sugestões do grupo de trabalho e encaminhamos à central da Fenacor. O resultado desse grupo de trabalho foi enviado para as seguradoras e debatido agora entre as seguradoras e a Fenacor. O segundo congresso foi no ano retrasado. O outro foi em Brasília, e o outro foi aonde? Minas? Eu não estou lembrando onde foi, mas eu estive lá. Foi lá pelo Nordeste. Bom, pouco importa. Foi obedecido o mesmo critério, no segundo congresso, nesse de dois anos passados, foi dada satisfação do que aconteceu no primeiro e dos resultados obtidos. Então você começa a ver e a perceber nitidamente que o congresso hoje não é um congresso tipo “eu vou lá e pego o microfone pra dizer que essa seguradora não fez isso, deixou de fazer...” Não, não é isso. É buscar, pela experiência deles no dia-a-dia, na rua e junto aos clientes, trazer necessidades, para que essas necessidades possam ser vistas e examinadas por todo o grupo de corretores, junto com o mercado segurador e não raras vezes até com a interferência e também com a participação da própria Susep. Eu acho isso extremamente positivo. Isso não tinha no passado. Então, se eu tivesse que dizer para você qual é a diferença entre o que era lá atrás e o que é hoje, eu diria: a diferença é tão forte que não dá para mostrar. Em vez de ter bandeiras isoladas, você tem agora uma sinergia. E essa sinergia é favorável para quem? É favorável para o segurado, para o cliente. Por quê? Porque é um grupo de profissionais corretores que tem conhecimento dessas necessidades de um Fernando, que vai trazer para o

---

<sup>20</sup> - Armando Vergílio dos Santos Jr., atualmente Superintendente da Susep.

plenário, que vai olhar essas necessidades e vai dizer: “Não, essa não vale, não dá para fazer, não dá para atender atuarialmente por causa disso.” Ou então: “Não, você tem razão. Nós vamos examinar que condições se faz, como se faz esse contrato e vamos levar isso avante.” Então, eu diria que o cenário é bom. É bom porque temos a diretoria da Fenacor muito envolvida a fazer esse trabalho. E a diretoria das seguradoras, na visão das federações, juntamente com a confederação, também voltada e inclinada para isso. Eu acho que o momento é positivo. São momentos que eu diria de busca do sucesso, busca de ganho de mercado, mas que está faltando aquela parte das informações de o que o mercado faz.

F.W. – Por isso que precisa de seguro de vida. Isso é inevitável. Algum dia vai precisar.

M.M. – É. Aliás, quando se fala em seguro de vida, uma coisa que as pessoas às vezes não percebem: o único risco certo é esse. É o único.

F.W. – É, dos outros, você escapa.

M.M. – Você pode até ter o seguro do teu carro e nunca ter ele roubado nem furtado nem colidiu nem nada, mas morrer não tem jeito.

F.W. – Esse, não tem escapatória.

C.J. – Eu tenho uma pergunta. O senhor, no início do nosso depoimento, começou a falar que o senhor fez cursos no exterior sobre seguro, sobre previdência... Eu gostaria que o senhor falasse um pouco como foi a sua formação específica do seguro e como o senhor vê, hoje, a formação dos novos profissionais que estão entrando no mercado de seguro. Todos falam como o IRB foi importante durante um período da história.

M.M. – É verdade.

C.J. – Como é que está hoje? Quem é que está formando? Como é que está formando? Quais são os pontos que ainda deveriam ser atacados?

M.M. – Bom, a minha formação inicial foi no IRB. Como você começou a dizer, eu fiz o meu curso de seguros no IRB, no Instituto de Resseguros do Brasil. Foi um curso de um ano e pouco, em que pese eu ter tido uma boa base de formação também na SulAmérica. Lembre que logo no início eu disse que tinha sido treinado durante quatro meses, treinado com condições das apólices, conhecer bem as condições da apólice, o que é que era o seguro de vida, o que ele fazia, como era, como não era, suas garantias, suas coberturas, não só na própria SulAmérica como também as existentes no mercado, para ter uma visão generalizada. Eu também fiz cursos lá fora. Eu fiz o curso de informática e vendas do Capa,<sup>21</sup> na França durante três períodos sucessivos, de dois em dois anos. Era um seminário...

C.J. – O senhor lembra quando?

M.M. – Se não me engano foi em 79, 81 e 83. Voltei de lá com muita tecnologia na cabeça, voltada à área de vendas, as informações, a colocação para o corretor, informações para o

---

<sup>21</sup> - O entrevistado certamente se refere ao CAPA, Centre d'Analyse et de Prospective de l'Assurance, localizado em Paris.

corretor, para o segurado etc. Por outro lado, também percebi avanços no processo brasileiro. Quando você falava em cobrança bancária era a maior surpresa, era novidade, tinha que dissertar, discursar sobre cobrança bancária, como era, como não era, como funcionava. Aqui, eu participava de tudo quanto era curso relacionado a seguros. Fiz parte de comissões técnicas na Fenaseg: vida, acidentes pessoais, automóveis, comissão de planejamento. Fui um dos poucos que fez parte da Comissão Permanente Vida, no Instituto de Resseguros do Brasil, nos idos de 1960 e alguma coisa. Então, havia muita formação autodidática, quer dizer, você mesmo se formava, você mesmo estudava, você mesmo aprendia, independente de uma formação de quatro meses, de uma formação no Instituto de Resseguros do Brasil e a participação em comissões, onde você realmente se desenvolve, porque aí é a prática do dia-a-dia. Se eu tivesse que olhar o momento atual, com relação ao momento passado, eu diria que hoje está se fazendo alguma coisa um pouco forte: a parte de certificação, dada pelos órgãos competentes, na formação de funcionários que precisam ter uma certificação etc., buscando com que esse funcionário seja muito mais competente, seja mais capacitado, não só na seguradora como também nas corretoras, até a darem informações aos seus clientes. Acho que o investimento em educação, nesse campo chamado de formação do segmento de seguro, nós precisávamos ter carreira um pouco mais definida, talvez até mesmo a nível universitário. Pode ser que num primeiro pontapé, pegando lá o segundo grau, já pudesse dar alguma coisa, mas entendo que em algumas cadeiras, por exemplo, direito, na área de economia etc., não poderia deixar de existir uma cadeira, uma formação com relação a seguros. E aí, se você passar a olhar também em outros cursos profissionais, tais como medicina, engenharia etc., não há porque fugir também deles, porque você tem uma parte de seguro saúde, você tem uma parte de riscos de engenharia, riscos de montagem, responsabilidade civil etc. que seria importante. Eu não estou dizendo que você tenha um ano de matéria de seguro, de currículo de seguro, mas que você tivesse lá uma cadeira definida para isso. Você sente essa necessidade quando você olha algum segmento nosso que desconhece a questão de seguro, não é? Quando você vê um Poder Judiciário que busca essa informação, procura ter conhecimento porque não sabe como é que é. O seguro é uma técnica completamente diferente de uma comercialização, de uma loja do mercado. Há regras, há uma atuária ali dentro, há experiência vivida. Há, enfim, um trabalho muito grande nessa linha e que precisa ser mais desenvolvido. Quanto à formação de corretores, isso a Funenseg vem executando e vem executando de maneira muito brilhante. Não necessariamente significa dizer que aquele cidadão que sai de um curso de formação de corretor está completamente habilitado na comercialização, na venda junto ao seu cliente, porque falta-lhe a prática, falta-lhe a maturidade, falta-lhe a experiência, mas ele sai com um conhecimento geral, um conhecimento amplo, mas ele, indo numa seguradora *A*, ele tem que conhecer os produtos da seguradora *A* como os da *B* como os da *C*, que são diferentes. Uma coisa curiosa, Fernando e Christiane, é que quando a gente fala em seguro de automóvel, as pessoas acham que falando de seguro de automóvel está falando no automóvel em qualquer seguradora. Não é verdade. O seguro de automóvel é diferente em todas as seguradoras. Todas. Não há uma igual à outra. Ou porque é na tarifa, ou porque é no tipo do condutor, ou porque é na garantia, ou porque é no Assistência 24 horas. Ou é porque é na região que é diferente. Mas tem sempre alguma coisa, um dado que é diferente. Então eles não são iguais, não é? Eu acho que é nessa formação que é preciso que as seguradoras atuassem mais, acho isso importante. E o trabalho que a Funenseg executa é um trabalho brilhante, sem sombra de dúvida. Quanto maior for o investimento voltado em formação, melhor. Então, isso, para mim, não há limite. Eu acho que são investimentos necessários. E quanto mais capacitado o cidadão for, não só o da seguradora como também no campo do corretor, melhor para a sociedade de um modo geral. Mas hoje a



gente tem tecnologia mais avançada, técnicas mais apuradas e mais ágeis do que se tinha no passado. A formação era uma característica quase que pessoal de cada um: eu quero aprender, eu vou estudar, eu enfio a cara naquela apólice e vou ler as suas condições etc. Hoje já é um pouco diferente. Hoje você tem medição. A SulAmérica, no meu período, dos idos de 78 e 79 até noventa e tantos – e eu posso dizer para vocês que certamente protagonizei um dos períodos mais fortes em treinamento da minha estrutura –, a gente fazia curso interno nosso, para nossas equipes, quase que quinzenalmente, alguns cursos de dez dias de duração, carga pesada de... pós-teste, pré-teste de avaliação para conhecer, aprimorando cada vez mais a qualidade da nossa organização comercial. Não estou falando nem a técnica. A técnica já é uma outra visão. Eu estou sempre tendo uma visão comercial. Então, isso nós fizemos, e fizemos muito. Tem muita gente aí com formação hoje que ela reconhece que foi por causa daqueles cursos, daqueles seminários, daqueles encontros que nós realizávamos. E, curiosamente, nós não íamos apenas na visão única e exclusiva da comercialização do produto, mas conhecimentos de técnica de venda, orientação mercadológica, técnicas de comercialização, quer dizer, como falar com o teu cliente; CRM também, entrava muita coisa de CRM.<sup>22</sup> Quer dizer, a busca do mercado: conhecer a competição, como é que você faz, a importância do cliente para o corretor, a importância do corretor para o funcionário da empresa. Enfim, tudo isso era muito trabalhado. Quer dizer, eu misturei duas coisas: uma é a atuação na SulAmérica e a outra, a minha visão e a minha percepção com relação ao mercado. O Sindicato das Seguradoras, também é preciso dizer, ele tem também realizado um belo trabalho nesse sentido de formação, de levar, no campo da Justiça, juízes de primeira instância, a Promotoria, o Procon também, formação... conhecimento do seguro, para que eles tenham cada vez mais uma capacidade maior de discernir. Eu me lembro que nós fizemos, junto com o desembargador Sérgio Cavaliere, no ano de 2000, nós fizemos um seminário com alunos da Faculdade de Direito Estácio de Sá, num sábado, no Garden Barra. Eu acho que é o Garden Barra que tem um auditório. Eu acho que tem uns 200 ou 300 lugares. E eu dizia para ele: “Desembargador, 200 alunos aqui, sábado de manhã até de noite?” Não acreditei que o pessoal fosse ficar, não é? E o tema era só seguro, contrato de seguro, sobre todas as suas variáveis, principalmente contrato de boa-fé etc., risco, teoria do risco, o Código de Defesa do Consumidor, relativamente ao contrato de seguro. E abri a palestra com ele eram oito e meia. O plenário cheio. Não sou eu que vou falar. Era ele e o desembargador Capanema. Ele falava de manhã e o Capanema à tarde. Eu saí, fui embora, fui fazer algumas coisas, deixei alguém lá com o celular à disposição, “qualquer coisa, me liga”, e voltei às três horas da tarde. Quando eu saí, estava lotado, todo mundo sentado. Quando eu voltei, estava todo mundo sentado e tinha ainda gente em pé. Eu estou falando alunos da Faculdade de Direito que passaram um sábado inteiro tendo noção e conhecimento e, o mais importante, o envolvimento deles, perguntando, questionando, indagando: “E como é que é isso? E se fosse assim? E se fosse assado? Eu tive uma informação dessa natureza.” Então, esse debate é extremamente positivo porque isso incentiva. Então, esse... Aliás, isso eu falei na reunião da semana passada no sindicato, que nós deveríamos proceder a outros cursos desse tipo, a outros seminários dessa formação, porque estamos falando com futuros advogados, quiçá juízes, quiçá não sei o que lá. Então, toda essa formação, Christiane, eu acho que é... eu vejo que ela é fundamental, essencial para um produto que é... Ele não é tão simples quanto ele parece, não é? Precisa ter um conhecimento amplo, vasto e um conhecimento profundo, para você levar para o teu consumidor, para o teu cliente, o que é mais indicado, o que é mais necessário. Nem sempre você deve fazer todos os seguros que lhe são apresentados. É preciso saber que tipos de risco você possui. Hoje você pode ter um risco, e amanhã ter um outro

---

<sup>22</sup> - Sigla de “Customer Relationship Management”: gerenciamento de relacionamento com clientes.

diferente. Isso acontece naturalmente nas empresas. Não adianta dizer: você está fazendo esse tipo ou aquele tipo. É esse que você precisa. É esse que você necessita. É esse que, em não se tendo, você terá um prejuízo. A busca é que não se tenha prejuízo.

C.J. – O que o senhor tem feito depois que se aposentou da SulAmérica?

M.M. – Abri uma consultoria. Alguns amigos pedem alguma coisa, “me ajuda nessa informação”. Sempre na área comercial, sempre na área de vendas, sempre com relação ao produto que eu conheço, que é seguros de um modo geral. E aí a gente ajuda, a gente contribui: fazer isto, fazer aquilo, desenvolver desta ou desenvolver daquela forma. Na realidade, como eu ainda sou do conselho da SulAmérica Capitalização, eu tenho o conselho da SulAmérica, eu tenho o conselho consultivo do sindicato, eu tenho a minha consultoria. Então, isso, para quem se diz aposentado, mas não fica em casa nem cinco minutos... Se eu ficar mais cinco minutos do que habitualmente eu fico, certamente ela já tem o pedido de divórcio preenchido etc., ela não vai me suportar. [risos] Então, diariamente eu trabalho, saio e faço... Faço o que gosto e gosto do que faço e isso me atende em toda plenitude.

C.J. – Qual o nome da empresa do senhor?

M.M. – Confidence.<sup>23</sup>

F.W. – Da minha parte, eu acho que já está mais que satisfatória. A não ser que tenha alguma coisa que lhe ocorreu e que nós não perguntamos.

M.M. – Não. Eu acho que, para mim, Fernando, o tema central, sem sombra de dúvida, leva a uma vontade com que o mercado se desenvolva cada vez mais, que as pessoas reconheçam e tenham a plena noção da importância do seguro em sua vida. É preciso que o seguro seja uma parte integrante do orçamento doméstico e das contas de cada empresa. Não considerar o seguro como uma despesa, mas sim como uma garantia. Mas para que isso aconteça, eu acho que tem um fato importante: nós estamos com uma economia estabilizada, nós estamos em um país em que o crescimento vem se desenvolvendo lentamente, porém bem alicerçado; a confiabilidade internacional do país amplia-se cada vez mais, e isso é muito importante. Temos lá os nossos problemas com mensalões etc., etc... Isso tudo, eu não sei se eu vou pegar, mas certamente vocês verão momentos que essas situações não mais se repetirão. Eu acho que esse é o caminho natural. Nós temos autoridades no nosso governo, autoridades no nosso mercado voltadas à visão do interesse mútuo de desenvolvimento desse mercado. Mas para mim, o ponto central continua sendo aquele de que a sociedade precisa conhecer, e muito sistematicamente, não somente em momentos de divulgação de balanço, o que o mercado faz.

F.W. – Claro.

M.M. – Reconhecer a importância de um corretor de seguros, ver naquele sujeito que está indo procurar o cidadão para oferecer para ele, mostrar um risco que ele tenha, um prejuízo que ele possa evitar, ver nele alguém que possa contribuir para o seu sucesso, não é?

F.W. – Claro.

---

<sup>23</sup> - Confidence Consultora de Seguros, Saúde e Previdência.



M.M. – Uma das coisas que nós não suportamos é perder. Você não suporta perder nada, nem um brinco. Quando você perde um brinco, você fica desesperada, procura. Pouco importa se ele custou dez, quinze ou vinte reais. Você não quer ter o prejuízo. E o seguro busca exatamente isso, sem dúvida em valores mais expressivos. Agora, é preciso que você tenha essa consciência. Não o que você vê nos jornais, que fulano reclamou que teve o carro que não foi indenizado no valor que desejava. Esses são fatos isolados... Sabe, é zero vírgula qualquer coisa de tudo que é feito, de tudo que é pago, de tudo que é indenizado. Eu vou até anotar essa questão do “Balanço social”. É importante vocês verem esse balanço social realizado pela Fenaseg porque ele mostra o que é indenizado em seguro de vida, quantas famílias; no seguro do automóvel, mostra quando o condutor é homem, quando o condutor é mulher, a diferença entre um e outro, o que foi pago de indenização para um, o que foi pago de indenização para outro; mostra o que está acontecendo no seguro saúde; no campo da previdência também, o que já está tendo de benefícios que são pagos. Mas esses números, que não aparecem, são extremamente fortes. Para vocês terem uma idéia, o mercado segurador de automóvel tem mais ou menos uns dez bilhões em prêmios, por aí. Um pouco mais ou um pouco menos. Sete bilhões e meio foram pagos em indenizações. Sete bilhões e meio! Eu estou falando do seguro de automóvel. As pessoas não têm essa dimensão. Agora, fala-se nos dez bilhões que foram arrecadados. “As seguradoras arrecadaram dez bilhões.” Não é isso que o consumidor quer saber. Ele precisa conhecer o que o mercado faz. Às vezes, erradamente, não é? Não estou dizendo que as decisões são todas certas. O mercado de vez em quando comete lá os seus erros, não é? Não indeniza quando deve indenizar, não reconhece, é extremamente rigoroso, vai ao pé da letra. O contrato de seguro, o Cavalieri<sup>24</sup> diz isso muito bem, é um contrato de boa-fé. E a má-fé não está contabilizada dentro do risco, atuarialmente. Você sabe quanto existe de má-fé?

C.J. – Não.

M.M. – Supõe-se, imagina-se que, em fraudes contra o seguro, em torno de 25 a 30% do valor das indenizações pagas são fraudulentas.

C.J. – Nossa!

M.M. – E por que se imagina de 25 a 30%? Porque nos Estados Unidos, uma empresa especializada, a NICB<sup>25</sup>, nos disse, em 1999, que lá as fraudes montavam a cerca de 15%. Se lá, com todo um controle muito rigoroso sobre a fraude, eles têm 15%, na pior das hipóteses podemos considerar aqui com algo em torno de 30%. No automóvel, as fraude nos casos de furto são muito grandes. “Ah, cheguei lá e o meu carro não estava mais.” E aí tem aquelas perguntas... Está na delegacia dando a informação: “Me dá a chave do carro.” E o cara diz: “Não, eu deixei a chave no carro.” Não estou dizendo que não tenha sido furtado, mas já se presume que... Nós pegamos, aqui em Maricá, há alguns anos passados, uma série de carros queimados. Carcaças queimadas na mata ali de Maricá. Por quê? Você tinha tanto ódio, tanta raiva do teu carro, ele era tão ruim que você foi para Maricá, abriu o tanque, tocou fogo no carro e veio embora a pé? Quem paga essa fraude, quando o preço do seguro aumenta? Você, eu, ele, todos nós. No seguro de vida, eu despachei um sinistro no Paraná... Isso tem muitos

---

<sup>24</sup> - Referência ao jurista Sérgio Cavalieri Filho.

<sup>25</sup> - National Insurance Crime Bureau.

anos, foi em 67. Era um sinistro que o sujeito trabalhava em uma marcenaria e perdeu a mão. A máquina cortou a mão. O valor do seguro para o marceneiro era mais ou menos três milhões, que era um número, em termos de prestação do seguro, incompatível com a renda dele. O processo chegou para mim já em fase final, para liquidar etc., e aquilo ficou na minha cabeça. Mas eu não estou entendendo como um cara faz um seguro tão alto, não é? Era um valor expressivo. Aí, mandei apurar. Apura daqui, corre dali, mexe daqui, vai um investigador levantar dados. No hospital, a enfermeira que o atendeu comentou o seguinte: “Ah, eu me lembro desse caso sim. É a mão esquerda. Uma coisa curiosa, ele não sentia dor. Não sentia dor.” Aí, procuraram a mulher do cara quando o cara não estava etc. e aí acabou se sabendo que ele tinha um negócio de pagamentos, queria uma grana, precisava de uma grana e teria feito o seguro, e a mulher na hora largou que quem cuidou dele era um primo, que inclusive foi com ele para o hospital, que era médico. Ele tinha anestesiado a mão do cara. Botou lá na máquina e cortou a mão.

C.J. – Que horror!

M.M. – Essa eu contei para o George Vidor<sup>26</sup> e ele publicou no jornal. No seguro saúde, você vai ao médico e leva os teus três filhos junto. Você está indo porque está com uma dorzinha aqui no lado direito. Aí, o doutor te consulta e no final da consulta: “Doutor, aproveita, eu trouxe os meus filhos, examina os três aí.” Isso é uma fraude. Que você tenha ido, tudo bem. Mas os teus meninos não têm nada o que consultar. O doutor vai cobrar a sua e a dos dois. Você não imagina o que tem de operações... O João Régis,<sup>27</sup> que foi superintendente da Susep e foi vice-presidente de Marketing nosso, esteve no hospital para amputar dois dedos do pé – ele tinha diabetes alta, até faleceu por causa disso – e no dia que ia sair, eu cheguei. “E aí, Régis, tudo bem?” “Ótimo. Estou indo para casa. Está tudo bem etc.” “Mas esse hospital é legal, hein! É bacana aqui, um quarto verde, vista panorâmica e tal”, eu conversando com ele. “Tudo bacana”, ele dizendo para mim, “o hospital é nota mil, mas agora eu vou te contar uma que é de cabo de esquadra”. Eu disse: “O houve?” “Hoje de manhã o médico veio aqui para fazer o último curativo. Veio com a enfermeira, ela com uma bandeja. Aí ele veio, abriu um caixa de luva, calçou duas luvas, fez o curativo, me liberou, tirou a luva e jogou fora. A enfermeira ficou. Aí ela acabou de limpar mais alguma coisinha qualquer, pegou a caixa de luva nova e jogou inteirinha no lixo.” Quem paga essa caixa de luva? Ele, Régis, tirou a caixa e levou para casa. Você sabe que eu tive um caso, na época do sindicato, nós recebemos uma denúncia, na Ilha do Governador, de uma clínica que falsificava inclusões de pessoas no seguro saúde, depois operava essas pessoas e cobrava a operação. Isso foi descoberto. O negócio foi tão sério que não dava para fazer a denúncia porque teve até ameaço de morte. Hoje a gente pode falar, nós tivemos que mandar a médica, que era a médica da Generali,<sup>28</sup> para o Paraná.

C.J. – Nossa!

M.M. – Mas casos assim... E ali era tudo operação de joelho e pulmão. Não ocorreram essas intervenções. A quantidade de fraude é um negócio significativo. No seguro de vida, mata um mendigo e bota no lugar do outro, toca fogo no carro e diz que morreu. Isso aí volta e meia o

---

<sup>26</sup> - Colunista de economia do jornal *O Globo*.

<sup>27</sup> - João Régis Ricardo dos Santos, entrevistado no projeto "A Atividade de Seguros no Brasil", desenvolvido entre 1996 e 1998, na vigência do 1º convênio entre o CPDOC-FGV e a Funenseg.

<sup>28</sup> - Generali Companhia de Seguros.

jornal está publicando, está divulgando. Não é que nos outros países não tenha. Tem também. Mas aqui a fraude no seguro de automóvel e no seguro saúde é muito grande. São grandes essas fraudes. E no fundo, todos nós acabamos pagando por isso. O combate a essa fraude, a Fenaseg faz um belo trabalho nesse sentido, quer dizer, de buscar informações etc., e tem todo um processo lá de combate à fraude, e algumas seguradoras também. A SulAmérica também entrou numa linha de combate à fraude, e outras também. Eu, no sindicato, numa ocasião, tive que dissolver uma comissão de automóveis que falava sobre fraude por ameaça de morte. Não comigo, mas com o presidente da comissão, que foi ameaçado na casa dele, por telefone etc. Sabe, você mexe às vezes com... Uma ocasião, lá na SulAmérica, pegamos uma quadrilha especializada em roubo de Mercedes. Prendemos todo mundo lá dentro da SulAmérica recebendo o cheque, para dar o flagrante. Está entendendo? São coisas que ocorrem. E não acontece só com uma seguradora, ocorre com diversas. E quantas vezes as seguradoras sabem que o fulano de tal teve um sinistro aqui, um sinistro ali... Espalhou sinistro por tudo quanto é lado. A fraude é um combate que deve ser feito. Não sei em que grau de prioridade, mas que deve, sem dúvida deve. É aquele negócio da famosa lei das vantagens, não é? Todo mundo quer ter a sua vantagenzinha sobre alguma coisa. “Ah, paguei tanto, deixa eu tirar uma casquinha aqui.”

F.W. – De minha parte estou mais do que satisfeito.

C.J. – Da minha parte também.

[FINAL DO DEPOIMENTO]