

**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.

SILVA, Jorge Estácio da . Jorge Estácio da Silva (depoimento, 2007). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (2h 16min).

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

**Jorge Estácio da Silva
(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; Não há informação;

Local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil;

Data: 19/10/2007 a 19/10/2007

Duração: 2h 16min

Arquivo digital - vídeo: 3; MiniDV: 3; Outro Áudio: 1;

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).

Temas: Companhias de seguro; Inflação; Previdência privada; Seguros;

Sumário

Entrevista: 29.10.2007 Origem familiar; formação superior (em contabilidade e em economia); primeiros tempos na Atlântica Companhia Nacional de Seguros (a partir de 1960); a contabilidade das empresas de seguro; o mercado antes e depois da cobrança bancária; o impacto da inflação; a estatização do seguro de acidentes de trabalho (1966) e a criação do Recovat (seguro de "responsabilidade civil" dos proprietários de veículos automotores de via terrestre); a compra das ações da Atlântica; a regularização das comissões; a compra, pela Atlântica, da Boavista (1970); a aproximação com o Bradesco (1972); a associação e as suas dificuldades; a busca da liderança no mercado; a massificação do seguro através da rede bancária; os custos do foco no mercado nacional; especificidades do mercado internacional de seguros; oportunidades abertas pela estabilização da moeda (1994); a entrada da Prudential no mercado brasileiro; desafios da massificação sob inflação; o seguro de financiamento de habitações (pelo antigo Banco Nacional da Habitação, BNH) e a inflação; o seguro de saúde, antes e depois da gestão de José Serra no Ministério da Saúde (1998-2002); o seguro de saúde empresarial; a venda nas agências bancárias e os corretores; os primeiros tempos da Atlântica-Boavista, as relações com Mário Petrelli e Abraão Garfinkel; a implantação da previdência privada e o papel de Nilton Molina; a trajetória da capitalização; a força política dos corretores; caráter inovador da atuação bancária no mercado de seguros brasileiro; os problemas da venda nas agências; saída do Bradesco (2004); experiência atual na Prudential; especificidades dos seguros customizados; status e titulação dos vendedores da Prudential; controles e compliance; inovações da cultura empresarial internacional; passagem pelo Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro (1995-1998); parcerias com o governo do Estado do Rio de Janeiro; atuação junto à Assembléia Legislativa do Estado; junto ao Poder Judiciário; apoio aos serviços de perícia; a reforma do Detran-RJ e a implantação das vistorias anuais de automóveis; a criação da Confederação; mudanças na estrutura de representação dos interesses do seguro; mudanças no perfil e nas funções dos sindicatos do setor; o projeto do centro internacional de resseguros do Rio de Janeiro; otimismo com relação às perspectivas do mercado de seguros no Brasil.

1ª Entrevista: 19.10.2007

C.J. – Dr. Jorge, comecemos com a sua data e local de nascimento, a formação escolar, quem eram os seus pais, quais eram as profissões deles.

J.E. – Pois não. Eu nasci no Rio de Janeiro, em 10 de maio de 1938. Os meus pais são cariocas e eu sempre vivi aqui no Rio. Sou formado em economia.

C.J. – Por onde?

J.E. – Aquela da Praça XV...a Faculdade Cândido Mendes.

C.J. – Quando foi?

J.E. – Ah, foi em 1988, me parece. Eu era contador e, depois que me formei em contador, houve uma mudança na legislação e o contador passou a ser bacharel. Então, o contador, que até então tinha um título superior, passou a ter um título de bacharel, que não era considerado um título superior. Isso me levou a voltar à faculdade para concluir o curso de economia. Evidentemente que pedi crédito em várias matérias. Então me formei em economia, justamente para ter o grau de nível superior.

C.J. – A sua primeira formação foi em contabilidade.

J.E. – Contador, exatamente. De contador fui à economista, muito embora nunca tenha exercido a profissão. Eu tenho registro no conselho, mas a minha formação e meu trabalho profissional sempre foram relacionados à contabilidade.

C.J. – Quando o senhor se formou em contabilidade?

J.E. – Há muito tempo. Eu realmente não lembro. Quando me formei em contabilidade, eu tinha o quê? Eu tinha 18 anos. Então, vamos dizer, foi em 1956, por aí.

F.W. – E qual era a profissão dos seus pais?

J.E. – A minha origem é muito humilde: a minha mãe era do lar e o meu pai era funcionário da Light. Ele trabalhou sempre na Light. Pela Light ele se aposentou. Não teve outra ocupação a não ser essa.

F.W. – O senhor nasceu aqui no Rio de Janeiro?

J.E. – Nasci no Rio de Janeiro, em Bonsucesso, na zona da Leopoldina, e morei lá até me casar. Eu trabalhava em uma fábrica de televisão, uma das primeiras fábricas de televisão que teve aqui no Brasil, a Teleking. Quando eu saí do Exército já era contador, e fui ser contador dessa empresa. Lá eu conheci um senhor que era de uma família de Campos¹. Ele era contador do IRB, o Instituto de Resseguros do Brasil.

¹ - Campos dos Goytacazes, RJ.

C.J. – Essa família era importante em Campos?

J.E. – Era, tanto assim que um dos hospitais ali da Baixada Fluminense tem o nome dele – Adão Pereira Nunes.² Então fui trabalhar com essa família de Campos. Eles eram muito amigos do Miguel Salim e o chamaram para fazer uma auditoria na empresa. Fui eu, que era o contador, quem o atendeu. Nasceu entre a gente uma relação muito boa, e o Miguel Salim então me convidou para ir trabalhar no Grupo Bradesco... quer dizer, no Grupo Atlântica de Seguros, porque naquela época não era Bradesco. Eu disse: “Miguel Salim, eu não conheço seguro.” “Pelas tuas aptidões, você não vai ter dificuldade.”

F.W. – E isso foi quando, o senhor se lembra?

J.E. – Em maio de 1960. Eu então aceitei o convite e fui trabalhar no Grupo Atlântica de Seguros. Na época não era nem a Boavista. Eram quatro empresas: a Atlântica, a Transatlântica, a Ultramar e a Oceânica. Eu fui trabalhar nessa empresa, ainda morando em Bonsucesso. O tempo passou, o presidente da empresa, que era da família Marcondes Ferraz,³ morreu e o Antônio Carlos de Almeida Braga, que até então era um grande *playboy*, resolveu assumir a empresa, na medida em que, se não assumisse, o outro sócio acabaria ficando com o controle. O Antônio Carlos de Almeida Braga foi para lá. Quando eu tinha dois anos na empresa, ele me chamou e disse assim – a uma altura dessas, eu já era diretor –: “Garoto, diretor meu não pode morar em Bonsucesso. Diretor meu tem que morar na Zona Sul.” Então, eu disse: “Tudo bem, patrão, mas isso custa dinheiro.” Ele disse: “Dinheiro não é problema. Você procura um apartamento. Na hora que você encontrar, você me fala e a empresa vai te ajudar a comprar o apartamento.” E foi assim que eu saí de Bonsucesso para morar na Rainha Elizabeth, em um imóvel que eu comprei ajudado pelo meu patrão.

F.W. – Outros tempos.

J.E. – Outros tempos. Isso explica a minha vinda da Zona Norte para a Zona Sul. E depois eu não saí mais daqui.

F.W. – Mas o que o senhor foi fazer na Atlântica?

J.E. – Quando eu fui para a Atlântica de Seguros, fui ser o subcontador. Tinha o contador e eu fui ser subcontador. Tem até uma coisa muito interessante... Posso contar as coisas interessantes?

C.J. – Claro!

J.E. – Têm algumas coisas que eu me lembro bem. Na hora de eu sair da Teleking, eles fizeram muita força para eu ficar, até me deram a sociedade, mas eu disse: “Não, não quero porque acho que o meu futuro não é aqui”. E aceitei o convite para ir para o Grupo Atlântica de Seguros. Eu fui lá, conversei, fiz a entrevista e marcamos o dia para começar – 16 de maio de

² - Adão Pereira Nunes, natural de Campos dos Goytacazes, médico, foi deputado federal pelo antigo Estado do Rio de Janeiro no início da década de 1960.

³ - O entrevistado pode estar se referindo, na verdade, à família de Temístocles Marcondes Ferreira, que teria fundado o Grupo Atlântica de Seguros em 1938.

1960. Quem me levou lá foi um tio meu, que também trabalhava na Light. Ele tinha um carro, um furgão mais ou menos velho. Então, o primeiro dia de trabalho, eu me arrumei adequadamente, não é? Qual foi a minha falta de sorte? Estava chovendo. Na Avenida Brasil, passou um ônibus e jogou água no carro e me molhou todo. Cheguei no primeiro dia de trabalho completamente ensopado. Bem, aí eu trabalhei durante alguns anos como subcontador, até que o contador saiu e eu assumi a contabilidade do Grupo Atlântica de Seguros. E foi assim até vir a fusão com a Boavista, quando a Atlântica comprou a Boavista. Nesse momento, fui levado para ser diretor financeiro da empresa.

F.W. – O senhor então não trabalhava na parte de vendas?

J.E. – Não, nunca trabalhei. A minha parte sempre foi as finanças da própria empresa, a parte de contabilidade. Depois fui ser diretor financeiro, o que englobava a contabilidade e a parte de investimentos, aplicação de recursos etc.

F.W. – Pergunta absolutamente de leigo e ignorante: a contabilidade numa empresa de seguros tem alguma especificidade em relação à contabilidade em geral?

J.E. – É uma coisa extremamente específica. A contabilidade de seguro é diferente de uma contabilidade mercantil. Começa que é um plano de contas padronizado, onde você tem que obedecer àquela padronização de contas.

C.J. – Mas é padronizado pela Susep?

J.E. – É, pela Susep. Em segundo lugar, existe uma diferenciação para os outros tipos de negócio porque as companhias de seguro têm as formações técnicas – são as famosas reservas técnicas, não é? –, e essas reservas técnicas têm que ser calculadas e contabilizadas. E isso tem que ser feito com uma precisão muito grande, porque aí é que está a segurança da empresa. E a contabilidade de seguro é muito voltada para isso, não é? E outra coisa: é uma contabilidade totalmente de competência, diferentemente de outras atividades. A contabilidade de seguro tem dois segmentos: um, o fiscal, para atender ao fisco e ao governo, e outro, o técnico, para atender às suas operações. Então, é realmente diferente. Daí a minha dificuldade no início, porque eu não conhecia a contabilidade de seguro, mas, felizmente, muito ajudado pelo Miguel Salim, que foi o meu padrinho, todas as vezes que eu tinha dúvida, ia lá no IRB e ele me ajudava. Como entrei como subcontador, não podia pedir certo tipo de informações ao pessoal, para evitar comentários como “Poxa, esse cara já entra como chefe e vem aqui me pedir explicação?!” O Miguel Salim é que me ajudava. Sempre que eu tinha uma dúvida, ligava para ele. O IRB era ali do lado – a Atlântica de Seguros era na Avenida Franklin Roosevelt e o IRB era ali, bem na esquina –, e então eu saía e ia conversar com o Miguel Salim.

F.W. – Mas era uma coisa informal. O senhor não chegou a fazer cursos.

J.E. – Não, não. Depois é que eu comecei a participar de todos os cursos de especialização que tinha, não é? O que me também ajudou muito foi que comecei a participar de várias comissões técnicas da Susep, da Fenaseg. Através dessas comissões técnicas, comecei a ganhar conhecimento e a me aprimorar na técnica do seguro, o que realmente me ajudou muito.

F.W. – O senhor acabou então tendo uma larga experiência nesse campo. Existem algumas modificações importantes nesse campo que o senhor gostaria de mencionar?

J.E. – É claro que sim. Eu acho que o seguro no Brasil tem um divisor de águas. Quando iniciei no seguro, a cobrança do seguro era feita através dos corretores – os corretores cobravam as apólices e prestavam contas à companhia – e as companhias viviam praticamente na mão dos grandes corretores, porque eles é que tinham as maiores carteiras, vendiam o seguro e faziam prestação de contas às companhias. Enquanto nós não tivemos uma inflação acelerada, até que dava para conviver com isso, mas depois que a inflação começou a tomar expressão no país, as companhias passaram a ter muita dificuldade. O que veio a apressar ainda mais uma solução foi que as companhias viviam muito em função do acidente do trabalho. Com o início da Revolução, o acidente do trabalho foi estatizado, passou para o governo, e as companhias perderam praticamente o seu filé mignon, mas em contrapartida o governo lhes deu o acidente do trabalho, ele deu para as companhias um seguro que se chama Recovat, que hoje é o DPVAT. Mas isso foi uma tragédia, porque todas as companhias que se lançaram perderam muito dinheiro nisso. As companhias ficaram numa situação de verdadeira penúria. Então, o que aconteceu? Na minha avaliação, foi aí então que aconteceu o milagre do seguro. Foi justamente naquele interregno que o pai do Almeida Braga morreu. Eram três sócios e um dos sócios tentou comprar as ações do pai do Almeida Braga para se apoderar da companhia.

C.J. – Quem era ele?

J.E. – Ricardo Xavier da Silveira, da família Xavier da Silveira. Os três sócios eram o Ricardo Xavier, o Temístocles Marcondes e o Almeida Braga pai. Nesse momento, o Braga não estava no país... O cunhado dele, José Luiz de Magalhães Lins⁴ – que tinha saído pouco tempo antes do Nacional – apercebeu-se da situação e conseguiu arrematar o lote de ações que ia ser adquirido pelo Ricardo Xavier para obter o controle da companhia. Muito bem. Então, ele comprou, chamou o Braga e disse: “Braga, olha aqui, eu fiz isso porque você ia perder o controle da companhia. Então, se você quiser assumir a companhia, você assume e depois você me paga.” Foi nesse momento que o José Luiz foi para a companhia e esteve por lá algum tempo. Ele tinha uma influência política muito grande. Ele praticamente dominava o cenário político empresarial do país, vocês devem lembrar.

F.W. – Ele é uma figura famosa.

J.E. – Chegando lá, o José Luiz se apercebeu do problema que as companhias tinham, começou a trabalhar e conseguiu, junto às autoridades, transformar a cobrança em cobrança bancária. Teve que se fazer um projeto de lei, o Decreto-lei 73, que ainda hoje rege as companhias de seguro, e foi quando se implantou a cobrança bancária. O que era a cobrança bancária? A cobrança bancária significava dizer que as apólices teriam que ser pagas no banco, com crédito direto na mão das seguradoras, tirando a figura do corretor. O corretor deixou de ter o comando do dinheiro das companhias. Nessa época, a Superintendência de Seguros baixou uma portaria fixando normas para que os corretores se acertassem com as companhias. Aquela altura, os

⁴ Importante empresário brasileiro, José Luiz deixou a vice-presidência do Nacional em 1972, e incorporou-se ao Grupo Segurador Atlântica-Boavista, inicialmente na qualidade de Consultor e, a contar de maio de 1972, por eleição, como membro do Conselho de Administração. Desligou-se do Grupo em 15 de março de 1979.

corretores deviam rios de dinheiro às companhias, porque tinham toda a arrecadação nas mãos deles. Lembro que nós tínhamos, na companhia, cofres de promissórias de corretores. Eles tinham o dinheiro da companhia e, na verdade, não tinham: o dinheiro estava aplicado, eles estavam gastando, estava em bola-de-neve, recebe aqui para pagar ali. E a gente sabia disso, não é? A companhia não podia apertar muito esses corretores, que tinham uma carteira muito forte, porque senão eles iam para outra companhia. Então, a cobrança bancária veio e não só acertou toda essa parte com os corretores como também deu seqüência a que as companhias tivessem realmente a posse do dinheiro, e não mais os corretores. Isso regularizou o sistema e daí para frente as companhias realmente começaram dispor dos recursos, aplicar os recursos, e ganharam fôlego com isso. Eu considero que esse foi um dos fatores preponderantes na história do seguro.

C.J. – A contabilidade pré-cobrança bancária devia ser uma loucura.

J.E. – Você tocou em um ponto importante. Era realmente uma loucura. Era uma loucura porque os corretores pagavam como queriam. Muitas das vezes os prêmios não coincidiam, eles pagavam um valor e você tinha contabilizado por outro. Eles mandavam o extrato com valores diferenciados, então não batia nunca. A cobrança bancária acabou com isso. Se você botou no banco uma cobrança por dez reais, a cobrança voltava com dez reais. Não tinha como ter diferença na cobrança, o que não acontecia realmente na mão de corretores, como você colocou bem. Então, independente de eles gerirem o dinheiro da empresa, eles também prestavam conta de uma forma totalmente irregular, o que dificultava sobremaneira o controle da cobrança. Com isso vieram algumas regulamentações – aí veio a prescrição das comissões de seguro, que era outra coisa que cada um, dependendo da carteira, cobrava o que queria. Então, veio a Superintendência e baixou normas dos limites máximos da comissão de seguro, justamente para disciplinar a comercialização. Daí para frente, as companhias começaram a ter condições financeiras para gerir os seus negócios. E isso foi realmente, na minha avaliação, uma das coisas mais importantes que aconteceu na vida do seguro no país. Se não fosse assim, com a inflação que depois se apoderou do país e o dinheiro na mão dos corretores, as companhias não iam ter como sobreviver.

F.W. – Certo. Mas aí o banco entrou.

J.E. – Aí o banco entrou. Nesse momento, o Braga, como eu falei antes, viu o que o José Luiz tinha feito, comprou a parte do José Luiz, o José Luiz passou para ele – porque o José Luiz fez aquilo para salvar a família – e ele então veio para a companhia e começou a trabalhar na companhia. E ele, com aquela estrela maravilhosa, desenvolveu a empresa. Aconteceram coisas fantásticas. A companhia estava saindo desse momento difícil que foi a perda do acidente do trabalho, e veio com o Recovat, que foi realmente uma tragédia para o mercado, e as companhias passaram a ter dificuldades novamente, e a nossa companhia, como não podia deixar de ser, com dificuldades grandes também. Mas o Braga conseguia – evidentemente, com o grau de relação que ele tinha – levar a empresa. E a empresa chegou a dever um dinheiro bastante forte no mercado financeiro, porque ele estava tentando de alguma forma ganhar fôlego, não é? Foi então que, mais uma vez, a estrela dele funcionou. Em uma reunião na federação, o Roberto Boavista, o dono da Boavista, mostrou-se completamente desiludido com o seguro no Brasil. O Braga disse: “Absolutamente. Eu continuo acreditando. Eu acho que isso é um bom negócio, é só uma questão de tempo, a gente trabalhar e disciplinar.” E o Roberto

disse: “Não, eu acho que não tem mais jeito. Além disso tudo, a minha família não se interessa, o meu filho não quer nem saber de seguro, só quer saber de arte. Eu estou com muita vontade de vender a companhia.” E o Braga disse: “Robertinho, eu compro.” Aí o Roberto: “Está vendido.” Aí o Braga chegou lá na companhia e disse: “Olha, garoto” – ele chamava todo mundo de garoto – “comprei a Boavista.” Eu digo: “Braga, você é louco. Quem tem que ser comprado somos nós. A Boavista é uma empresa sólida, a gente sabe que ela está muito bem no mercado. Pelo que eu sei, não deve dinheiro a ninguém.” Ele disse: “É, mas eu comprei.” Aí eu disse: “Então está bom. Foi ótimo para nós, não é?” Mas não acreditei muito. Uma semana depois, ele disse: “Olha, marquei a assinatura do contrato para o dia tal, na sede da Boavista, aqui na Rua do Passeio.” Eu disse: “Ótimo! Maravilha!” Aí, chegou o dia tal, ele disse: “Garoto, é hoje, não é?” Eu disse: “Eu sei. É hoje. Os contratos estão prontos, está tudo pronto.” “Você faz um cheque” – naquela época, de um milhão e quinhentos, não sei nem mais qual era a moeda. “Tudo bem, eu faço. Agora, o cheque não tem cobertura. Você sabe disso, não é?”

C.J. – Um “voador”, como se diz.

J.E. – Aí ele disse: “Garoto, eu sou o Braga. Faz o cheque e vamos para lá.” Aí, entramos no carro. Quando chegamos ali na Avenida Presidente Vargas, ele disse: “Pára ali. Pára naquela esquina ali.” O motorista parou e entrou no carro um senhor que eu nunca tinha visto. Aí, fomos para a sede da Boavista. Chegamos lá, assinamos o contrato e tal e ele: “Garoto, dá o cheque para o Robertinho aí.” Tremendo de medo, eu entreguei o cheque ao Robertinho, o Roberto Boavista. Aí o Braga disse: “Robertinho, o que você vai fazer com esse dinheiro?” Ele disse: “Eu vou aplicar, é claro.” “Então, está aqui o gerente para aplicar o teu dinheiro na melhor taxa que você possa imaginar.” Aí que eu fui saber que aquele senhor era o gerente do Banco Lar Brasileiro. Aí o Robertinho: “Pode aplicar o dinheiro. Está aí o cheque, você pode aplicar.” Aí eu disse: “Braga, eu não entendi nada.” Ele disse: “O Banco Lar Brasileiro me emprestou o dinheiro com a condição de o dinheiro não sair do banco. E o dinheiro não saiu do banco.” Entendeu? E aí foi uma farra, porque a Boavista estava realmente numa situação muito boa, tinha reservas financeiras excelentes. O grupo dele havia percebido o desestímulo do Roberto Boavista... Então, o que faziam? Tudo que entrava – por exemplo, bonificações de ações, essas coisas – eles botavam na cobertura de reserva e não diziam para ele. Botou na cobertura de reserva, fica vinculado à Susep, não fica disponível. Então, perguntavam: “O que tem disponível?” Nunca tinha muita coisa disponível. Agora, se você fosse na reserva, tinha lá um excesso colossal. Quando eu fui lá, eu disse: “Não acredito no que eu estou vendo. Braga, isso aqui é uma mina de ouro!” Eu lembro que quando nós abrimos o cofre, o cofre estava cheio de Letras do Tesouro Nacional. Naquela época, você guardava as Letras.

F.W. – E não era papel podre.

J.E. – Não era papel podre. Então, com isso pagamos todas as nossas dívidas. Foi daí que veio a aproximação com o Bradesco. A Boavista já tinha o Seguro Top Clube, que foi uma inovação no mercado segurador brasileiro, pois era o único seguro feito individualmente, porém em grupo. Quer dizer, todos os correntistas do Bradesco podiam ter o Top Clube. Era uma apólice coletiva com seguro individual, a primeira do Brasil. E a Boavista já tinha essa aproximação com o Bradesco, através do Top Clube Bradesco. Com isso o Braga começou a ter uma relação muito grande com o sr. Amador Aguiar. Daí surgiu uma associação – a princípio, Bradesco,

SulAmérica e Atlântica-Boavista – que ficou assim durante muitos anos, até que o pessoal da SulAmérica brigou com o sr. Amador e saiu, e então o Braga ficou absoluto. Ficou Bradesco e Atlântica-Boavista. Então, eles fizeram uma troca de ações: a Atlântica passou a ser Atlântica-Bradesco, depois Bradesco, e nesse cruzamento de ações o Braga ficou com uma posição bem superior no banco e o banco ficou dono da companhia. Foi então que o sr. Amador Aguiar entregou o banco ao Braga, elegendo-o presidente do conselho de administração. A essa altura, a seguradora já estava deslanchada, já estava numa situação maravilhosa, passou a ser a Bradesco, e foi assim até o dia em que o Braga resolveu não trabalhar mais, porque o que ele gostava mesmo era de passear, viajar. Acertou-se lá com o sr. Amador, foi embora e deixou a gente na seguradora. Esse foi outro momento difícil, porque nós, o pessoal da seguradora, éramos considerados no banco como homens do Braga. Porque o banco não entrava na seguradora. O Braga ia lá, mas ficava mais tempo aqui, e éramos nós que tocávamos a companhia. O pessoal do banco achava que nós éramos homens do Braga, e foi difícil mostrar que nada disso era verdade, que éramos profissionais do ramo e que trabalhávamos para a organização e não para o Braga.

C.J. – Isso foi quando?

J.E. – Eu não sei precisar. Foi há muito tempo..

F.W. – Vocês ficavam em São Paulo?

J.E. – Não, nós ficávamos aqui no Rio de Janeiro. E o sr. Amador Aguiar começou a insistir para que fôssemos para São Paulo, porque tudo do Bradesco era em São Paulo, como é até hoje. Nós reagimos muito, porque tínhamos um compromisso social, um número enorme de funcionários, e a Susep era aqui, o IRB era aqui. A gente sentiu que estava havendo alguma coisa que não estava legal.

C.J. – Com a saída do Braga, quem ficou à frente da seguradora?

J.E. – Com a saída do Braga, o banco assumiu o controle da seguradora e deixou como presidente o Ararino Sallum de Oliveira. Quando o Braga foi para o conselho, o sr. Amador pediu-lhe que saísse da diretoria da seguradora. Então, o Braga foi para o conselho do banco e botou o Ararino na presidência da seguradora e eu como vice-presidente.

C.J. – O Ararino era do Bradesco?

J.E. – Era vice-presidente da seguradora. O Ararino havia trabalhado no Banco Nacional com o José Luiz. Era o braço direito do José Luiz. Quando o José Luiz saiu do Banco Nacional e foi para a companhia, levou o Ararino. Então, o Braga era o presidente e eram três vice-presidentes: eu, o Ararino e o Eduardo Viana. Então, com o Braga indo para o conselho, o Ararino assumiu a presidência e o Eduardo ficou como vice-presidente executivo. O Ararino, como a gente, reagiu muito para a companhia permanecer aqui no Rio de Janeiro. Mas aí teve um dia que a pressão foi tão forte que o Ararino fez uma carta, dirigida ao sr. Amador Aguiar, onde dizia que não concordava com uma série de coisas que estavam acontecendo e que a pressão estava muito forte e não deixava a gente trabalhar como a gente pretendia e que ele preferia sair. Naquela época, toda segunda-feira nós íamos ao banco para a reunião do conselho.

O banco nos mandava pegar aqui de avião às seis horas da manhã. Quando chegávamos em São Paulo, tinha um helicóptero nos esperando para nos levar para a Cidade de Deus.⁵ Às sete horas em ponto a gente tinha que estar em Cidade de Deus. Às sete horas em ponto começava a reunião. O Ararino geralmente ia conversar com o sr. Amador, e nós ficávamos numa antesala onde tem um quadro enorme do Napoleão, que se chama a sala do Napoleão. A gente ficava esperando ali a reunião começar. Naquele dia, o Ararino foi e entregou a carta ao sr. Amador. Daqui a pouco, vem o Ararino todo sem graça. “O que foi, Ararino?” “Estou fora. O sr. Amador aceitou a minha carta de demissão.” Eu: “Caramba! Como vai ser isso?” Aí nós fomos para a sala de reunião, uma sala enorme com uma mesa enorme, parece até essa mesa oval do Lula – muito parecida por sinal –, e nos sentamos nas quinas – eu, o Eduardo, o Ararino e o Armando Erik de Carvalho, que também naquela época era vice-presidente. Aí, vem o sr. Amador daquele jeito dele. Pela primeira vez ele mudou de rota. Ele sempre ia pela esquerda. Nesse dia, ele veio pela direita. Aí ele chegou, parou na nossa frente e disse: “Vocês sabem que o Ararino pediu demissão, e aqui no banco, quem pede demissão a gente aceita.” Eu não sei o que aconteceu que nós três, a uma voz só, dissemos: “Nós também estamos saindo.” Os três praticamente falaram ao mesmo tempo. Aí o sr. Amador falou assim: “Isso é uma traição que vocês estão fazendo comigo. Eu não tenho culpa de o Ararino ter pedido demissão. Estou vindo aqui para dar a vocês a presidência da empresa. Vamos trabalhar em um triunvirato. Mas se vocês querem sair também, eu volto a dizer que aqui quem pede demissão sai.” Foi para o lugar dele, sentou e disse: “Eu quero comunicar a vocês que toda a diretoria da seguradora pediu demissão e eu aceitei.” Todo mundo olhou para a gente... Evidentemente, a gente ficou numa situação terrível, porque tomamos uma atitude em consideração ao Ararino, mas sabíamos que, profissionalmente, ia ser um terror para a gente. Naquele momento, nenhum de nós tinha uma condição material para tomar uma atitude daquela. Aí, aconteceu a reunião, e depois da reunião o sr. Amador geralmente fazia o que chamava de pinga-fogo: passava para cada um falar alguma coisa. Quando chegou na minha vez, eu disse: “Olha, sr. Amador Aguiar, eu queria dizer ao senhor o seguinte, que o senhor não leve a mal o que nós fizemos, foi apenas um ato de solidariedade com o nosso amigo e companheiro, e faríamos com o senhor também se o senhor fosse o nosso presidente. Então, não é uma traição, é apenas um ato de solidariedade. Esperamos que o senhor e toda a diretoria compreendam o que fizemos.” Aí, terminou a reunião, ele chamou a gente para almoçar – ele tinha uma sala de almoço reservada, onde almoçava geralmente com o sr. Brandão,⁶ que era o presidente do banco nessa época. Ele disse: “Vamos almoçar.” Fomos nós três, ele e o sr. Brandão. Almoçamos, parece que não tinha acontecido nada. Quando terminou o almoço, ele puxou a carta do bolso e disse: “O que eu faço com essa carta?” Eu disse: “Sr. Amador, se o senhor me permite, gostaria de ter essa carta comigo para poder rasgar.” Ele disse: “Toma, a carta é tua, pode rasgar. Ararino, amanhã eu vou visitar Itaipu, o avião vai lá te pegar, você quer ir lá comigo?” Não aconteceu mais nada. Nós continuamos na organização e ele nunca mais falou em levar a companhia para São Paulo. E daí para frente nasceu um respeito profissional pela gente. Até então, eles achavam que nós éramos do Braga, e nós mostramos que não éramos, que éramos profissionais a ponto até de entregarmos os nossos cargos em defesa daquilo que achávamos que era importante para a empresa. Foi uma mudança realmente radical e daí para frente a companhia ficou entregue à gente e nós gerimos a companhia durante muitos anos, até sairmos.

⁵ - Construída a partir de 1953 no município paulista de Osasco, a Cidade de Deus é um complexo onde se encontra a matriz do Bradesco.

⁶ - Lázaro Brandão.

C.J. – O que mudou quando os três entraram como presidentes da seguradora? O que vocês implementaram?

J.E. – Não chegamos a ser eleitos presidentes. O Ararino era presidente e foi mantido. Nós ficamos como vice-presidentes. Três vice-presidentes. O banco nos deu duas missões naquele momento: a primeira era voltar a ser líder do mercado, que naquela época era a SulAmérica, e em segundo, manter a rentabilidade, porque o banco não abria mão de rentabilidade. Esse era o nosso trabalho: tínhamos que trabalhar para angariar a produção para ser líder, mas com resultado. Diferentemente da SulAmérica. Naquela época, ela pagava qualquer dinheiro para ser líder do mercado, enquanto a gente, embora não sendo líder, apresentava resultados realmente fantásticos. A SulAmérica apresentava resultados pequenos, porque eles pagavam alto para ser líder do mercado. E foi assim por alguns anos, até que conseguimos, com rentabilidade, assumir a liderança. Nesse momento, a gente já tinha um conceito bastante bom no banco, já respeitavam bastante a gente. E o nosso trabalho realmente foi esse.

C.J. – E como foi esse trabalho? Novos produtos?

J.E. – Novos produtos, pagando uma corretagem condizente com o preço do seguro; trabalhando muito na qualidade da venda do seguro; melhorando muito toda a parte de administração da empresa; procurando economizar; melhorando muito a parte de sistemas, mecanizando tudo que era possível – fomos a primeira companhia a emitir apólice por computador. Isso dava realmente uma redução de custos, e foi exatamente através disso que conseguimos um custo administrativo razoável, e apresentava resultados. Para que tivéssemos a liderança do mercado, trabalhamos, ao mesmo tempo, com novos negócios: compramos várias companhias, fomos no sul e compramos a União de Seguros, compramos mais duas companhias lá, depois compramos a Indiana de Seguros. Então, ao mesmo tempo que a gente partia para novos produtos, a gente também procurava ampliar a nossa fatia de mercado comprando companhias. Esse foi todo um projeto que desenvolvemos e que culminou realmente com a nossa volta à liderança do mercado.

F.W. – Além da informatização, o senhor se lembra de algum outro produto que teve um impacto importante nesse processo?

J.E. – Nós inovamos, naquela época, com várias coberturas de automóvel; nós inovamos o seguro patrimonial. Quer dizer, tudo voltado para a massificação porque tínhamos o balcão do banco e precisávamos vender produtos massificados. Nós ativamos as vendas de seguro de vida, através do Top Clube; fizemos vários seguros voltados para a massificação, como seguros patrimoniais; fizemos algumas inovações na cobertura de automóvel, dando alguns serviços que até hoje são mantidos. Enfim, nós tínhamos a tarefa de fazer negócios com produtos massificados, produtos que eram para serem vendidos no balcão do banco. O balcão do banco era enorme – um banco com o número de agências do jeito que o Bradesco tinha! –, então nós tínhamos que partir para produtos massificados. Esse era o nosso objetivo. Bem, se por um lado nós saímos para comprar companhias – compramos a União, compramos a Indiana –, tivemos alguns problemas. Quando a seguradora foi para o banco, tínhamos associações com várias empresas internacionais – nós éramos sócios da Prudential, da Skandia, da Balaise e da

Allianz alemã⁷ – e o perfil do banco não era esse; o perfil do banco era voltado para o mercado nacional. Assim, tivemos que, aos poucos, começar a sair dessas relações internacionais, que eram relações que traziam negócios para nós. Por exemplo, a Allianz, que era uma empresa alemã, era nossa sócia, e, com isso, nós dominávamos o mercado alemão no Brasil. A Volkswagen e todas as empresas alemãs tinham seguro com a gente porque tinham seguro com eles lá. A Skandia, que era uma empresa sueca, a mesma coisa, e a Baloise, que era uma empresa suíça também. Mas como o perfil do banco não era esse, tivemos que começar a sair dessas empresas internacionais, e com isso também perdíamos negócios.

F.W. – Claro.

J.E. – Porque na medida que você sai, os negócios são derivados para outras companhias. Então, se por um lado a gente partia para ser mais agressivo no mercado, não só na venda como também na compra de companhias, tivemos que abrir mão das relações internacionais que nós tínhamos porque não era do perfil do banco.

F.W. – É uma outra maneira de trabalhar, não é? Porque, imagino eu, trabalhando com massificação vocês vão ganhar mais calo, não é?

J.E. – Exatamente.

F.W. – Além do que, se você tem uma massa maior de cliente, você tem que ter uma estrutura administrativa para dar conta, não é? Quando você tem um único cliente de grande poder aquisitivo, é outra coisa.

J.E. – É verdade. Então, nós tivemos que abrir mão dessa parte. E como você falou, você vende não sei quantos seguros para fazer um prêmio no massificado. Um seguro da Volkswagen é um prêmio enorme, não é? É um prêmio que talvez fosse três meses do seguro massificado. Em termos de mercado, isso foi terrível, porque perdemos produção.

C.J. – Essa mudança de filosofia ocorreu logo que a seguradora foi para o Bradesco ou foi mais tarde?

J.E. – Não, não. Foi quando o Braga se afastou e que o Bradesco assumiu a companhia, transformando a Atlântica-Boavista em Bradesco. Eles, evidentemente, não nos impuseram esse objetivo, mas a gente sentia que era o desejo do banco. Por exemplo, o presidente da Allianz vinha aqui e era uma dificuldade para o banco receber. O sr. Amador não fala línguas, o pessoal não fala línguas. Eles recebiam, mas a gente sentia que o pessoal não ficava à vontade.

F.W. – Claro.

J.E. –Então, nós sentimos que estava na hora de a gente começar a mudar a filosofia. Essas empresas são especialistas e trabalham com gente especializada. Então, se você perdia, por exemplo, um *underwriter* que faz seguro de plataforma, era uma dificuldade para você conseguir outro, porque o Bradesco trabalhava com aquela rigidez de salário. É uma empresa

⁷ - Referências às seguradoras Prudential Financial (EUA), Skandia (Suécia), Baloise (Suíça) e Allianz (Alemanha).

com um quadro de cargos e salários muito restrito, em função da filosofia dela. Lá ninguém entra pela janela, tem que começar por baixo, que é o famoso quadro de carreira. Então, nós perdíamos um *underwriter* desses, para botar outro no lugar era uma dificuldade muito grande. Porque nós temos que ir a mercado e pagar um salário que um cara desses ganha.

F.W. – Um salário de mercado.

J.E. – Era difícil, porque o banco não admitia isso. Você tinha que admitir com o salário inicial, para o cara ir galgando paulatinamente os degraus necessários para chegar a um salário de mercado. Isso ninguém aceita. Um técnico de seguro, um cara que conhece seguro de plataforma, de grande risco, não aceitava. Então, nós sentimos que a dificuldade estava muito grande e aos poucos fomos conversando, fomos acertando, de uma maneira bastante diplomática, porque não podíamos perder uma relação de anos. Dessas empresas, só ficou a Prudential porque a Prudential nunca se interessou pelo Brasil. Diferentemente das outras, que mandavam representantes para cá e atuavam no mercado brasileiro junto aos clientes que elas tinham lá fora, a Prudential nunca se interessou, nunca mandou nenhum americano para cá e não dava para a gente condições de operar as empresas deles lá fora. Nunca se interessou. Sempre recebendo dividendos, porque a companhia sempre pagou bons dividendos. “Eu estou recebendo dividendos, o investimento está bom, pode continuar”, e nunca quis vender a parte deles para nós. Eles eram minoritários. Até que veio a estabilização da moeda, e a Prudential viu que o mercado segurador brasileiro abria horizontes que nunca teve. Porque com inflação o seguro de vida não funciona. Porque por mais que você faça a correção do capital, é muito mais interessante você fazer um seguro em moeda estrangeira, onde a sua reposição é garantida, do que fazer um seguro em moeda nacional sabendo que vai ter uma correção que muitas das vezes não era uma correção real, era uma correção política, como a gente sabe. Então, o seguro de vida não conseguia crescer no Brasil. Com a estabilização da moeda, a coisa modificou e hoje o seguro de vida é a carteira que mais tem crescido no país. A Prudential se apercebeu disso e mandou uma diretoria deles conversar com a gente para implantar aqui no Brasil uma operação vitoriosa que eles tinham na Ásia, que era um seguro de vida voltado para uma classe elitista, com venda totalmente personalizada e com profissionais altamente gabaritados e treinados para a venda. Nós achamos aquilo interessante. Eles então recompuseram o controle acionário da empresa e passaram a ter o mesmo percentual da gente, 50% e 50%, e a gente com 51% nas ordinárias – a gente não podia perder a produção, por causa do *ranking*. Então eles mandaram para cá – isso já faz dez anos, foi em 1996 – uma equipe de técnicos – alguns, japoneses – para implantar o seguro aqui. Implantaram o seguro, a coisa começou a funcionar, mas logo de cara viram que não era o perfil do banco. O perfil do banco é massificação, não é? Então, não adiantava o gerente mandar o cadastro dos clientes do banco porque viram que não era esse cliente que ia comprar esse seguro. Isso gerou algumas dificuldades, até porque o retorno desse projeto é de longo prazo. É um projeto em que você tem que investir muito – você tem que treinar o vendedor por dois anos. Durante dois anos, você tem que manter o vendedor ganhando dinheiro sem praticamente estar produzindo, para depois ele começar a dar o retorno.

F.W. – É uma mentalidade asiática, não é?

J.E. – Asiática. Isso não existe aqui. Então, no primeiro balanço que foi feito, a companhia deu prejuízo e o banco já ficou alerta: “Isso não pode. Empresa nossa não pode dar prejuízo.” Aí é

que eles foram examinar direitinho a situação daquele projeto e viram que era um projeto com um retorno de oito anos. Aí o banco: “Estou fora. Não vou entrar em um negócio que daqui a oito anos é que vai me dar retorno. Isso não é da nossa filosofia.” Então, chamou novamente aqui o pessoal da Prudential e disse: “Olha, vamos negociar. Vocês ficam com a companhia, ficam com o projeto, mas esse projeto não está dentro da nossa filosofia.” Então foi feito um estudo – muito demorado, foi quase um ano de negociação –, até que a negociação foi concluída e a Prudential então saiu do grupo, levando essa operação, que era uma operação de seguro de vida individual.

C.J. – Na direção da seguradora, vocês apoiavam o diagnóstico do Bradesco?

J.E. – Éramos obrigados, não é? Porque a filosofia era essa e nós não podíamos impor ao banco nada porque o gigante era ele, não éramos nós. Nós éramos obrigados a seguir... Claro que o banco nos escutava muito. O banco procurava fazer campanhas, o banco sempre prestigiava tudo que fazíamos, mas não adiantava a gente querer impor ao banco uma operação que não se coadunava com a operação do banco. O banco é massificado, não tem jeito. Então, não adianta você fazer um projeto para fazer todo o seguro das usinas nucleares no país porque o banco vai dizer: “Não é isso o que eu quero.” E, para isso, você vai ter que admitir um quadro de funcionários de alta categoria, *underwriters* especializados, e vai chegar aqui, o cara vai entrar ganhando cinquenta mil reais, vinte mil reais, e o nosso pessoal está aqui ganhando dez, quinze. Essa era uma dificuldade muito grande e a gente teve que se adaptar. E, felizmente, nos adaptamos e deu certo. Nesses anos todos em que estivemos lá, sempre demos bons resultados ao banco. Eu lembro que chegou a ter momentos que nós fazíamos até uma graça com o pessoal do banco – eles não gostavam muito. Nós mostrávamos que se Bradesco Seguros fosse uma instituição financeira, ela estaria em terceiro lugar: era o Bradesco, o Itaú e nós. Quer dizer, tirando do banco o lucro que a gente dava para o banco, entendeu? Quer dizer, nós dávamos uma grande contribuição. Até hoje a seguradora dá uma contribuição fantástica ao banco, não só através das suas operações diretas como também através do dinheiro que ficava no banco. Porque todos os nossos recursos ficavam no banco para o banco investir. E, evidentemente, o banco paga a você uma rentabilidade, mas ganha em cima da tua rentabilidade, como é normal. E o banco ganhava em cima de todas as nossas reservas que estavam lá. Todas as nossas coberturas, todos os nossos investimentos estavam no banco. O banco ganhava direta e indiretamente com a gente. Foi um casamento feliz. Depois desse episódio com o sr. Amador que eu falei, foi tudo muito bem, nós começamos a ganhar dinheiro. Porque até então nós não ganhávamos dinheiro. Quando fomos para o banco é que o banco começou realmente a nos pagar de uma forma profissional. Além disso, o sr. Amador sempre nos entusiasmava, nas gratificações, a comprar ações do banco. Foi outra coisa extraordinária que nós fizemos, porque todos nós, quando saímos do banco, tínhamos uma posição razoável em ações e o banco se propunha a recomprar da gente. Então, foi um casamento feliz, não só da forma profissional como também do modo material. Foi onde nós começamos a ter uma recompensa de todo esse trabalho desenvolvido.

F.W. – Eu queria voltar à sua experiência com massificação. Quais foram os grandes desafios com relação a isso? Isso foi em um momento em que havia ainda muita inflação.

J.E. – Havia muita inflação.

F.W. – Como é você conseguir se expandir para um mercado que não tem o mesmo poder aquisitivo, que é de massa... Quais foram os grandes aprendizados do processo de massificação?

J.E. – Bem, uma coisa está ligada à outra. Na medida que você massifica, você tem uma entrada de recursos mais imediata. Diferentemente de você fazer um seguro de plataforma, em que o dinheiro entra uma vez por ano, você tem que pagar o resseguro. O massificado pinga, não é? Todo dia ele está pingando. Eu lembro que naquela época eles chamavam o Top Clube de “o frango do fim de semana”. Porque chegava na sexta-feira, o que vendia de Top Clube era uma loucura. E o pessoal da agência vendia o seguro e podia receber a comissão na hora, então era chamado de “o frango do fim de semana”. E, evidentemente, isso carrega recursos para a companhia. Então, o nosso desafio foi realmente trabalhar com produtos de retorno imediato, ter os custos bastante reduzidos e ter agilidade na aplicação do dinheiro, porque nesse momento você não podia dormir com o dinheiro em caixa. Foi então que surgiu um negócio que nos ajudou muito: depois do governo da revolução, foi criado o Banco Nacional da Habitação...⁸

F.W. – O BNH.

J.E. – ... e o BNH queria um seguro que cobrisse o financiamento das pessoas que faziam o financiamento lá. O mercado estudou e chegou à conclusão que não era um bom negócio. E o nosso atuário na época, que se chamava Souza Mendes – ele foi atuário do IRB e depois veio para a companhia –, disse para o Braga: “Braga, esse seguro não vai. Isso aí não dá.” Aí o Braga disse assim: “Souza Mendes, mas isso é de caixa bom, hein!” Ele disse: “É, isso é seguro de caixa, mas tecnicamente não é bom.” O Braga disse: “É, mas nós vamos fazer.” E fizemos o seguro financeiro da habitação. E esse seguro realmente nos ajudou muito. Porque era um seguro financeiro, então, o que acontecia? Você recebia o seguro e 75 dias depois você pagava ao IRB, que era o ressegurador, a parte dele, e praticamente não tinha sinistro, porque era um seguro novo. Esse seguro nos ajudou muito. Durante anos e anos, a Bradesco Seguros ganhou muito dinheiro com isso...

F.W. – Mas o seu atuário viu o risco em que situação, a médio ou a longo prazo?

J.E. – Ele viu o risco tecnicamente, mas não se apercebeu do ganho financeiro.

F.W. – Certo.

J.E. – Ele não jogou com aquilo que aconteceu, que foi uma inflação galopante que veio em seguida, onde você ficava com o dinheiro 75 dias no seu caixa para pagar com o mesmo dinheiro depois. Isso dava um ganho financeiro enorme. Mais uma vez a estrela do Braga deu sorte, porque tecnicamente era um seguro que dificilmente podia dar ganho. Mas com uma inflação de 80 a 90% ao mês e você ficando 75 dias com esse dinheiro no seu caixa...

C.J. – E pagando a mesma coisa.

J.E. – Pagando a mesma coisa. Então você vê o que a companhia ganhou. Até que o mercado

⁸ - Banco público criado em agosto de 1964 com a finalidade de promover a construção e a aquisição da casa própria, em especial para os brasileiros menos favorecidos. Foi extinto em dezembro de 1986.

se apercebeu disso e começou a fazer gestões pela Fenaseg e Susep para que houvesse uma divisão nesse bolo. Mas aí nós já tínhamos ganho muito dinheiro com isso. E um outro fator que nós também tivemos que adotar, respondendo a tua pergunta sobre a massificação, foi, num determinado momento, nós termos partido para o seguro saúde. O seguro saúde estava surgindo naquela época – através de planos de seguro, Golden Cross e essas coisas aí – e nós observamos que era um seguro voltado para a massificação e o balcão do banco. O que nós fizemos? Nós fomos lá e compramos o plano internacional da Golden Cross, que era o seguro individual com cobertura internacional. Através da compra dessa carteira, começamos a desenvolver uma série de produtos no seguro individual, todos eles voltados para a massificação do banco. Foi onde realmente nós também ganhamos muito dinheiro, porque era um seguro de boa aceitação. O Brasil já começava a apresentar os primeiros problemas na área de saúde, as pessoas já com dificuldade de atendimento através do SUS,⁹ dos hospitais públicos e nós vimos que já tinha uma aceitação enorme. E naquele momento não tinha regulamentação, a gente praticamente trabalhava à vontade. Até que veio o nosso José Serra como ministro da Saúde¹⁰ e foi o homem que realmente atrapalhou muito a vida das empresas de seguro, porque ele viu que as empresas estavam ganhando muito dinheiro – e nós em especial, por causa do balcão do banco, vendíamos aquele seguro saúde a rodo. O Serra então impôs às companhias uma série de coberturas que não existiam e praticamente não modificou a tarifa. Então, o seguro saúde, que era um seguro de alta rentabilidade, passou a ter rentabilidades módicas, não é? Só para te dar uma idéia: o seguro saúde não cobria a Aids, porque era considerada uma doença epidêmica, e com o Serra nós fomos obrigados a cobrir. O Serra realmente fez muito pela população, mas atrapalhou muito as empresas de seguro. Vocês sabem que algumas empresas quebraram. A própria Golden Cross passou por momentos extremamente difíceis. E uma série de outras empresas pequenas quebrou. Mas ainda assim o seguro era interessante. Foi nesse momento que nós deixamos o individual e partimos para o seguro empresa, também através do banco, fazendo planos de seguro para pequenas e médias empresas, grupos de 25 pessoas, e que também tiveram uma aceitação muito boa na parte de vendas. Quer dizer, nós estávamos sempre procurando, dentro do cenário que se apresentava, fazer alguma coisa voltada para a filosofia do banco, que era a massificação. Assim foi o BNH, assim foi o seguro saúde, assim foi a Recovat, assim foi o Dpvat, assim foram vários negócios que fizemos no risco patrimonial, dando cobertura, nas residências, de incêndio, de responsabilidade civil de empregado e outras mais, e também ampliando um pouco o leque da parte de vida, na hora em que a moeda se estabilizou. Esse foi o nosso desafio. E acho que, felizmente, nos saímos bem.

F.W. – O banco tinha esse diferencial, que era a rede das agências.

J.E. – A rede, isso é inegável. Porque é não só a facilidade de venda, mas também do custo. O que nós fizemos? O banco começou a ser... não propriamente perseguido, mas começou a ter uma reação do mercado e dos próprios corretores.

C.J. – É o que eu ia perguntar: como os corretores reagem?

J.E. – Os seguros eram vendidos através da rede, onde nós pagávamos uma comissão praticamente zero, e com isso podíamos ter preços mais baratos. Mas tinha uma reação muito

⁹ - Sigla do Sistema Único de Saúde, criado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado nos anos seguintes, com a finalidade de tornar obrigatório, gratuito e universal o atendimento público de saúde.

¹⁰ - José Serra foi Ministério da Saúde de 1998 a 2002.

forte dos corretores. E nós sentíamos que era uma guerra que a gente ia perder. Foi então que tivemos uma idéia que até hoje prevalece: conversamos com o banco e botamos o corretor dentro da agência. Chamamos o sindicato dos corretores e dissemos: “Olha aqui, na sua região nós temos tantas agências. Vocês é que vão indicar os corretores que vão trabalhar na agência.”

C.J. – Vocês chegaram também a criar uma empresa?

J.E. – Na época, nós tínhamos a Bradescor. A Bradescor antecedeu os corretores nas agências. Porque a comissão tinha que ser paga a uma corretora. Pela lei brasileira, você não podia pagar uma comissão a quem não fosse um corretor oficial. Então, tínhamos a Bradescor Corretora, onde os gerentes eram subcorretores da corretora. A corretora recebia a comissão e repassava para eles. Mas com esse problema, nós acabamos com a Bradescor. Os gerentes tiveram todas as suas comissões incorporadas ao salário, para que não tivessem perda, e nós colocamos os corretores dentro das agências, através do sindicato dos corretores, com a indicação deles – no primeiro momento, logicamente, porque a gente não podia, nesse momento, fazer nenhum trabalho de avaliação. Então os corretores foram para dentro da agência e nós começamos a pagar comissão a eles. O gerente indicava o corretor, o corretor fazia o seguro e a comissão era paga ao corretor. Mas mesmo assim, uma comissão subsidiada, porque o corretor estava dentro da agência, não pagava luz, telefone, aluguel, e com isso ele podia trabalhar para nós numa comissão diferenciada.

F.W. – Dr. Jorge, voltando ao momento da compra da Boa Vista pela Atlântica de Seguros, essa operação não provocou nenhuma reação no interior da Boa Vista?

J.E. – Essa pergunta nos leva ao Mário Petrelli. O Mário Petrelli tem uma passagem muito importante na história da Bradesco. Quando houve a compra, ele era o vice-presidente da Boavista no sul. Foi ele o homem que realmente criou o Top Clube. Então, toda a relação que o Braga veio a estabelecer com o sr. Amador Aguiar foi produto do trabalho do Mário Petrelli. Quando soube que nós tínhamos comprado a Boavista, ele veio ao Rio e quis comprar do Braga o que o Braga tinha pago ao Roberto. Ele e o Garfinkel, que era o pai do Jaime Garfinkel, da Porto Seguro, queriam ficar com a Boavista. A Boavista tinha dois reizinhos: o Mário Petrelli, no Paraná, e o Garfinkel, em São Paulo. E quando eles souberam, ficaram muito chateados com o Roberto porque queriam que o Roberto desse a eles o direito de compra e o Roberto fez o negócio com o Braga. No primeiro momento, foi uma relação difícil, porque o Mário Petrelli ficou muito chateado. Mas depois ele sentiu a liderança do Braga, adaptou-se e foi, durante muitos anos, o nosso vice-presidente de produção. Diferentemente do Garfinkel, que em nenhum momento aceitou a compra da Boavista. Num determinado momento, ele disse para o Braga: “Braga, vamos comprar uma companhia de seguro nós dois para a gente trabalhar”. E o Braga disse: “Não, a minha vida é na Atlântica.” Ele então saiu e fundou a Porto Seguro, que está aí até hoje, brilhando, não é? O Mário Petrelli teve realmente uma passagem muito importante pela companhia, não só por ter sido o idealizador do Top Clube – vários bancos seguiram esse projeto depois –, mas também porque – ele é uma pessoa altamente criativa – vários produtos de vida em grupo e vários projetos de massificação foram feitos por ele, até que ele resolveu sair. O Nilton Molina é outro cuja participação tem que ficar registrada nos anais.

F.W. – Nós o entrevistamos.

J.E. – O Braga teve a idéia de fazer a previdência privada, mas como nós não entendíamos de previdência privada, ele foi buscar o Nilton Molina, que era um craque. Ele o levou para o sr. Amador Aguiar. Embora, como sempre meio desconfiado, o sr. Amador Aguiar acabou aceitando e o Nilton Molina foi lá para implantar a previdência privada, que hoje é esse colosso que vocês estão vendo aí. No primeiro momento, o Nilton Molina foi sócio da previdência privada, que naquela época chamava-se Vida e depois Previdência Privada Bradesco. Foi ele que implantou todo o serviço de previdência privada no banco. Depois ele saiu e voltou para a Mongeral, mas já deixou o caminho aberto. Então, na história do seguro da organização, nós devemos o BNH ao Braga, os clubes ao Petrelli e a previdência privada ao Molina. Teve um outro fator, dentro do que você me falou, da nossa busca de procurar coisas para o balcão: chama-se capitalização. Era uma coisa que só era vendida pela SulAmérica, de uma forma extremamente restrita, e imaginei que no balcão do banco ia ser um sucesso. Então, fizemos alguns planos de capitalização. Não foi fácil convencer o sr. Amador Aguiar, porque ele achava que isso era jogo e ele não queria saber de jogo, mas o Braga conseguiu convencê-lo. Nós iniciamos os primeiros planos de capitalização vendendo através da rede e hoje é outro sucesso. Hoje, em termos de rentabilidade, as companhias do Bradesco situam-se nessa ordem: Previdência Privada e Vida, Capitalização e depois é que vem o resto.

F.W. – Só uma curiosidade. Em função daquilo que a gente estava conversando antes da entrevista: a questão do marketing, no caso da massificação, também foi estratégica, não foi?

J.E. – O marketing é sempre estratégico na massificação. E aí é que o banco nos ajudava, porque o banco sempre teve um departamento de marketing muito grande. Como nós éramos pequenos, o departamento de marketing do banco nos ajudava muito. Nós entrávamos nas campanhas do banco, na medida que o banco comprava horários das empresas (e faz até hoje, patrocinando o *Domingão do Faustão*). De vez em quando, era a seguradora, de vez em quando era a previdência. Nós sempre entrávamos nessa promoção do banco. O departamento de marketing do banco foi realmente fundamental, porque nós não atuávamos no marketing. A gente produzia, entregava a eles e eles então partiam para toda a parte de implementação do marketing, não só através das agências como também na mídia de um modo geral. Mas é claro que uma massificação sem marketing não funciona. Capitalização mesmo, quantas vezes nós patrocinamos negócio de capitalização, não é? Mas nisso aí nós não participávamos; o banco sempre fez isso, como é até hoje. Não tinha sentido haver dois departamentos de marketing. Essa parte sempre foi feita pelo banco, que tinha profissionais de alto gabarito, como tem até hoje. Nós preparávamos, mandávamos e daí para frente era com eles.

C.J. – Eu queria voltar para a relação com os corretores. O senhor fala que teve uma pressão dos sindicatos dos corretores. Também houve pressão por parte da Susep? Alguma norma foi baixada contra a Bradesco Seguradora?

J.E. – Não, não chegou a ser baixada. A única coisa que a Susep fez foi tornar a profissão do corretor oficial e exigir que todas as comissões tivessem que ser pagas através de corretores habilitados pela Susep, a princípio, e depois pela Funenseg. A Susep nunca chegou a fazer uma pressão porque na verdade nós agíamos dentro da lei. Nós tínhamos uma corretora oficializada que fazia a angariação do seguro. Então ela exigiu que os nossos gerentes fossem uma espécie de funcionários que tivessem alguma relação com a seguradora. Isso era feito. Então, todos os

nossos gerentes tinham a carteirinha para vender seguro. Era uma coisa perfeitamente legal, oficial. A única coisa que a gente temia é que e os corretores, através da mídia, através das suas relações políticas, pudessem fazer alguma coisa. Não sei como, mas os corretores sempre tiveram uma força política muito maior do que as companhias de seguro.

C.J. – Ah, é?

J.E. – É. Quando você faz um congresso de seguro, é uma dificuldade para você levar um deputado ou um senador. Faz aí um congresso de corretores e vê a quantidade de políticos que tem lá, senadores, deputados federais, deputados estaduais. Eles sempre tiveram uma força política muito grande. E nós temíamos que, através dessa força política, viesse alguma sanção, alguma coisa que proibisse os bancos de vender seguro. Na verdade, essa era uma inovação no Brasil. Não existia isso no resto do mundo. Na época, em grande parte dos países, como nos Estados Unidos, os bancos eram proibidos de vender qualquer produto que não fosse do seu ramo. Então, nós sentíamos que a qualquer momento poderia haver alguma legislação que proibisse os bancos de operar na venda de seguro, de capitalização. Nós tínhamos que encontrar uma saída política para resolver o problema, para que essa pressão fosse reduzida e a gente continuasse trabalhando. Por outro lado, também era desejo do banco acabar com o eventual do seguro nas agências. O que estava acontecendo? Os gerentes estavam mais interessados em vender seguro do que vender produtos do banco. Nós estávamos com essa dificuldade também, porque o banco viu que os seus produtos estavam sendo relegados a um segundo plano. Era melhor vender um seguro e receber ali no caixa do que vender um CDB. Mas aquilo tinha que ter limites...

F.W. – Não havia também pressão do Banco Central em relação à venda casada?

J.E. – Não, não, do Banco Central, nunca chegou a haver. Era um problema da Susep, não é? A Susep é que tinha que...

F.W. – Mas se fazia venda casada?

J.E. – Totalmente. A venda sempre foi casada. Nisso, não tenha dúvida. Era o correntista do banco que ia lá pedir dinheiro que levava o...

F.W. – Eu digo aquela pressão no sentido de: você quer um cheque especial...

J.E. – Vai comprar um seguro.

F.W. – ...vai comprar um seguro.

J.E. – Isso tinha. E algumas vezes a gente recebia reclamações e tinha que administrar: “Não é nada disso. Fez porque quis”, mas a gente sabia que realmente tinha pressão. Então, por essas razões todas é que...

F.W. – Isso acarreta um custo grande para a imagem do banco.

J.E. – Claro! Por essas razões todas é que a gente sentia que tinha que mudar o projeto, não só

de o gerente não estar se interessando pelos produtos do banco. Esse problema que você falou, de venda casada, existia mesmo e era uma grita generalizada, e os corretores se prevaleciam disso para fazer a campanha contra a venda de seguro no banco, e também do fato de internacionalmente isso não ser uma coisa usual. Então a gente sabia que tinha de encontrar uma solução que fosse boa para todo mundo, e felizmente nós tivemos essa idéia – que foi até do Ararino, o presidente na época – e com isso, politicamente, o assunto ficou resolvido. Nós entregamos as agências aos corretores, que passaram a vender seguro e ganhar dinheiro dentro das nossas agências, usando o nosso cadastro; eliminamos a figura do gerente, porque agora, com o dinheiro na conta dele, ele passou a se interessar novamente pelos produtos do banco. Essa solução até hoje prevalece. Até hoje a venda do seguro no banco é feita por corretores oficializados. Tivemos alguns problemas, porque algumas pessoas que trabalhavam nas agências entraram com reclamação trabalhista pedindo vinculação ao banco. Isso é natural, e em alguns casos tivemos que nos defender de uma forma bastante firme. Mas também foi bom porque... Nós tínhamos que exigir dos corretores uma vinculação trabalhista das pessoas que eles botavam no banco. Daí para frente, qualquer funcionário que fosse trabalhar na agência tinha que ser funcionário da corretora e mostrar todo mês para a gente que estava pagando Fundo de Garantia e tudo direitinho, para não ter problema. Porque surgiram realmente vários problemas na área trabalhista.

C.J. – Houve um impacto nos resultados com essa troca?

J.E. – Bastante.

C.J. – Eu fico imaginando a questão do treinamento. Se antes havia um incentivo monetário para os gerentes e tinha-se algum controle de treinamento, depois não se tem nem incentivo...

J.E. – Não só em treinamento como também um custo maior de aquisição. Quando era só o gerente, você dava para ele uma migalha, dava 10%, 5%. O corretor, não. Ele quer receber a sua comissão oficial. Nosso custo de aquisição foi ampliado, porque tivemos que pagar ao corretor uma comissão que não pagávamos aos nossos gerentes. Mas tinha uma coisa: nós pagávamos a comissão ao gerente e o banco assumia a responsabilidade trabalhista. Tudo que o gerente recebia, Fundo de Garantia, INSS, férias...

F.W. – Os encargos.

J.E. – ...quem pagava era o banco; nós não tínhamos esse custo. Com o aumento da comissão, passamos a ter um custo de aquisição maior e, evidentemente, com um reflexo no resultado. Mas é o tal negócio. É melhor você ganhar pouco do que não ganhar nada. Porque nós estávamos na eminência de ter que perder esse balcão. E é um grande atrativo, não é? Você ter o número de agências do banco que você tem e não poder atuar? E depois não é só isso. Depois veio o Vida, veio a Capitalização, veio o Saúde, que na época não existia, e tudo isso através do balcão do banco.

C.J. – O Bradesco é pioneiro nessa massificação via banco?

J.E. – É. O Bradesco foi o pioneiro.. Depois veio o Nacional, veio o Itaú. O Itaú nunca foi tão agressivo como o Bradesco, tanto assim que os resultados da seguradora do Itaú não são nem

de longe parecidos com os da Bradesco. Depois veio o Unibanco... Aí, começaram a comprar companhias de seguro para poder atuar na rede. Mas o Bradesco realmente foi o pioneiro, através da Bradescor. Trabalho do Mário Petrelli. Ele foi uma pessoa de visão longa e que vislumbrou isso através do Top Clube. E do Top Clube nasceram outros projetos que foram sendo trabalhados. Hoje todo mundo trabalha nisso, até internacionalmente. Até nos Estados Unidos os bancos já vendem seguro. Hoje a coisa está bastante diversificada, mas naquela época nós tivemos problemas, sim.

F.W. – Vamos então continuar com a sua trajetória. Quando o senhor saiu do Bradesco?

J.E. – Em 2004. Pelo Bradesco nós temos limitação de idade. Por causa do plano de carreira fechado, o empregado precisa ter limitação de idade para dar chance ao pessoal que vem chegando. E tínhamos por praxe que, dois anos antes de sair, você ia para o conselho e ficava lá no conselho ajudando, passando as coisas. E assim foi feito. Pouco antes de eu sair, fui ao mercado para pegar uma pessoa para o meu lugar e, entre várias tentativas, consegui levar para lá o Samuel Monteiro, que era da SulAmérica. O Samuel Monteiro ficou no meu lugar. Eu fiquei esses dois anos no conselho, e estava até mesmo disposto a parar quando surgiu essa oportunidade da Prudential. A Prudential resolveu fazer um vôo solo, mas eles não tinham conhecimento do mercado. Por isso me chamaram exatamente para ser presidente do conselho, para fazer essa ligação da seguradora com o mercado brasileiro. Eu tive que fazer a Prudential conhecida na Fenaseg, na Susep, na Funenseg, no IRB, porque ninguém conhecia a Prudential. A Prudential era um pedacinho dentro do Bradesco, não é? Fui para lá justamente para fazer a aproximação da Prudential com o mercado. Um ano depois, resolvi sair, resolvi passear um pouco, e voltei. Quando voltei, uma pessoa que tinha ficado no meu lugar, um americano, resolveu se aposentar. Aí eles perguntaram se eu não queria voltar para ficar no lugar desse americano. Nessa altura, como eu já tinha passeado o que precisava, eu aceitei e voltei para ficar como membro da Prudential. Através da Prudential, fui chamado pelo João Elísio para participar do conselho consultivo da Fenaseg. Concomitantemente, o sindicato mudou de diretoria, foi o Luiz Tavares para lá, e ele resolveu fazer uma homenagem aos ex-presidentes – eu fui presidente do sindicato durante três anos...

C.J. – Quando?

J.E. – De 1995 a 1998. Criou-se então um conselho consultivo do sindicato, que se reúne de três em três meses, aonde ele leva todas as dificuldades, todos os problemas que ele tem, para ouvir a gente. E isso fez com que eu me mantivesse em relação com o mercado segurador, como estou até hoje.

F.W. – Vamos falar então sobre a Prudential. O senhor já tinha a experiência anterior da Atlântica-Boavista com esse tipo seguro. O senhor já tinha chegado a esboçar esse seguro de outro tipo, voltado para um público de elite, com um perfil completamente diferente do seguro de massificação?

J.E. – Na verdade, eu não atuei na parte comercial. Conforme já disse, eu sempre atuei na parte de retaguarda, na parte de administração. Quando fui para a Prudential, meu objetivo, conforme já falei, era fazer uma relação com o mercado e assessorar o pessoal da Prudential na implantação dos controles internos. O projeto do seguro de vida individual já estava em

andamento, porque foi uma coisa trazida de fora para dentro. Não foi um produto criado aqui. Foi um produto que veio da Ásia para ser implantado no Brasil. Esse produto é um seguro individual personalizado, porque não tem duas figuras iguais – o seguro que faz para você é diferente do dele –, feito de acordo com o seu perfil, de acordo com o que você precisa.

F.W. – Customizado, não é?

J.E. – Customizado, exatamente. Ele demanda um treinamento muito forte, porque a importância do produto da Prudential é justamente a qualidade da venda. Eu sempre brinco com os meus colegas: enquanto no massificado você vende mal e depois paga mal, porque você vende errado e depois vai discutir na Justiça se vai pagar o seguro ou não, na Prudential, não. Na Prudential, o seguro é tão bem feito que na hora do sinistro são dois dias para o pagamento. Não tem o que discutir. Lá, além de tudo, exige-se uma avaliação médica. Nenhum seguro da Prudential é fechado sem uma avaliação médica. A taxa do risco é feita em função da avaliação médica, diferente do massificado. Você faz um seguro de acidente pessoal numa agência do Bradesco e ele mal está sabendo qual é a tua idade, se você tem algum problema... Você assina lá um documento dizendo que não é cardíaco. Aí, depois, você morre, o cara vai dizer: “Não, ele tinha que ter botado aqui.” “Mas o corretor não perguntou.”

F.W. – Entra na margem de risco.

J.E. – Exatamente. Na Prudential, não. Então é um seguro que tem que ser bem vendido e, para isso, exige um alto grau de treinamento. Os nossos vendedores, chamados de *life planners*, são selecionados. Exige-se que eles tenham curso superior, tenham alguma relação com o mercado em que atuam. Eles recebem um treinamento bastante intensivo. Só depois de um determinado tempo é que eles estão aptos para poder realmente agir sozinhos. Como a Prudential não tem propaganda, a força da venda da Prudential está exatamente na qualidade dessa venda. Eles vendem um seguro a você e você tem que ficar tão satisfeito que vai indicar para ela. Aí eles vão nela. Ela tem que ficar tão satisfeita que vai indicar a mim. Além disso, o vendedor da Prudential tem uma relação eterna com o cliente dele. Uma vez por ano, ele visita o cliente, está presente no aniversário e, se acontece o sinistro, a primeira pessoa a aparecer na casa da viúva é o vendedor da Prudential. Ele apresenta-se lá naquele momento difícil, justamente para já tratar do que é preciso para ela receber rapidamente o seguro. E isso tem depoimentos fantásticos, de pessoas que se propõem a fazer um depoimento. Porque é um momento difícil de cada um de nós. Então, aparece uma pessoa lá para dar uma ajuda material e emocional, então isso é realmente um diferencial. Essas pessoas são os grandes indicadores do nosso negócio. É diferente do mercado. O mercado não age assim. O mercado vende através de corretor, ele quer receber a comissão dele e mais nada. Lá não. Por isso que tem que ser uma coisa extremamente elitista. Não pode ser para qualquer um. Agora, quem compra o seguro fica realmente bem atendido.

F.W. – Claro.

J.E. – Não é um seguro massificado, é um seguro elitista – quem vende mais, vende três apólices por semana ou quatro ou cinco por mês –, e bem remunerado. A importância da venda é a qualidade, que o cliente se sinta realmente satisfeito. Quer dizer, não é fácil vender seguro, e você vender e o cara ainda ficar satisfeito é mais difícil ainda. Mas eles são treinados para

isso, diferentemente do mercado que a gente conhece.

F.W. – Eles começaram a implantar esse serviço aqui...

J.E. – Esse serviço, conforme eu disse, foi um projeto que teve muito êxito na Ásia – hoje a Prudential japonesa é a líder do mercado –, e depois do Japão foi para a Coreia e para vários países. Eles trouxeram isso para o Brasil, acreditando no Brasil. Só para te dar uma idéia do que isso representa. A Prudential não tem o costume de comprar os imóveis no país onde atua, porque tem que estar sempre pronta, se for o caso, para ir embora. Um problema político no país ou qualquer coisa, ela acaba tudo. No Brasil foi exceção. Aquele prédio da Mena Barreto que nós alugamos, eles compraram.¹¹ Eles compraram o prédio e hoje a sede da Prudential é uma sede própria, o que não é comum no mundo Prudential, a não ser, logicamente, em Tóquio e na Coreia.

C.J. – E as fraudes, como é que ficam? Porque o setor de vida é um setor normalmente com um índice muito alto de fraude, não é? As seguradoras reclamam muito. Como é que fica essa questão nessa nova filosofia, nesse novo modelo?

J.E. – Diferentemente do massificado, o seguro saúde da Prudential não está sujeito à fraude, porque existe uma avaliação médica para fechar o seguro. Então, se você disser que não é cardíaco, a avaliação vai mostrar que você é cardíaco. Tem exame de sangue, tem uma avaliação profissional, então não existe fraude. Por que, num determinado momento, nós paramos de vender o seguro de acidentes pessoais na rede? Porque as pessoas faziam o seguro e cortavam o dedo para receber a indenização. Cortava até a mão para receber a indenização. Lá não existe isso. Não é um seguro de acidentes pessoais, é um seguro de vida, onde, para você fechar o seguro, é preciso que você sofra uma avaliação médica. E na avaliação médica não tem erro.

C.J. – Então, onde fica o risco?

J.E. – Atuariamente, na sua condição física. Se você for cardíaco, nós vamos fazer o seu seguro...

F.W. – Mas vai sair bem mais caro.

J.E. – Evidentemente, o prêmio vai ser muito mais caro que o dele, que não tem problema cardíaco. Se você já sofreu uma operação de coração, pode fazer o seguro. Evidentemente, vai ter um preço de acordo com a sua idade. Na Prudential, não tem problema de idade. Se você quiser fazer um seguro com 70 anos, você pode fazer. Você vai pagar pelo preço daquele seguro. Porque é um seguro personalizado. O massificado é um preço só.

F.W. – Quantas vezes um seguro desse mercado é, em média, mais caro do que o seguro de vida no balcão? O senhor tem uma idéia de que proporção?

J.E. – Não, não tenho, mas é mais caro. Por isso que é um seguro elitista. Ele não pode ser vendido para qualquer um.

¹¹ - Referência à sede da Prudential na Rua Mena Barreto, no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro.

F.W. – É quantas vezes mais caro? Dez vezes mais caro?

J.E. – Não, não chega a tanto. Mas é mais caro. É um seguro que tem que ser vendido para determinadas pessoas, para empresários, para pessoas bem-sucedidas, e nisso o país está se mostrando muito bom. O potencial de seguro aqui no país tem se mostrado muito bom. O que se vende de seguro para essa classe você não imagina!

C.J. – Vocês estão sozinhos no mercado ou já têm concorrentes?

J.E. – Bem, o seguro de vida tem concorrentes, mas não com a qualidade da nossa venda, não é?

C.J. – Também no personalizado?

J.E. – Também no personalizado. A Mongeral, por exemplo, onde está o Nilton Molina, trabalha de uma forma muito parecida, mas não com a forma personalizada que a gente atua. É mais unificado.

F.W. – Os concorrentes são majoritariamente nacionais?

J.E. – São nacionais. Infelizmente, as empresas estrangeiras, com pouquíssimas exceções, não estão conseguindo suplantando as nacionais. Nenhuma delas que surgiu por aqui até agora tem feito frente às nacionais. Afinal, não é fácil você disputar com uma Bradesco, com uma Itaú, com uma SulAmérica.

F.W. – Então não se trata de falta de interesse. É um problema de dificuldade de competição mesmo.

J.E. – É dificuldade de competição mesmo. Não é fácil você trazer os produtos lá de fora para aqui, por conta do que representa o nosso custo em termos de impostos, em termos de custo de aquisição, em termos de resseguro. Infelizmente, só agora que o mercado está sendo aberto.

F.W. – Como o senhor avalia então o diferencial da Prudential?

J.E. – É porque é um seguro elitista. É vendido para pessoas que realmente precisam de um seguro personalizado. Se for massificado, não vende.

F.W. – Não, eu digo na área do seguro *top*, de elite: a concorrência da Prudential é principalmente nacional?

J.E. – Na verdade, nós não temos concorrentes.

F.W. – Não tem ninguém oferecendo.

J.E. – Para esse tipo de seguro, não tem ninguém. Não temos concorrente. Estamos absolutamente sozinhos. Quem chega mais perto é a Mongeral, mas assim mesmo eles

massificam um pouco. É muito demorado fechar o nosso seguro, o seguro da Prudential, com você: o cara vai à tua casa, faz 500 perguntas, avalia todo o teu potencial. Ele quis fazer um seguro para você porque, na hora que você for embora, o teu filho tem que ter educação, a tua mulher tem que manter o padrão de vida dela...

F.W. – Claro. É um pacote.

J.E. – É como se você estivesse vivo. Então, até o teu filho se formar, até a tua mulher ter condição de sobrevivência...

F.W. – Ele é, na verdade, quase que um consultor.

J.E. – Muito bem definido, ele é um consultor.

F.W. – É aquele serviço que tem nos Estados Unidos e em outros países.

J.E. – É, ele é um consultor. Ele tem que fazer um seguro para você, porque se você faltar, o padrão de vida da tua família não pode cair. Isso tem um preço. Não é qualquer um que vende um negócio desses. Essa responsabilidade, diferentemente do massificado, é do seguro da Prudential. A pessoa vai no gerente do banco: “Compra um seguro aqui. Paga isso, toma aquilo, assina esse documento aqui”, e vai ver na hora, o documento não está nada certo. Mas aí é assim mesmo. O massificado não pode ser diferente.

F.W. – Talvez fosse interessante o senhor falar agora exatamente sobre essa questão dos controles externos. O senhor foi chamado exatamente para...

J.E. – Eu fui chamado exatamente para fazer essa relação com o mercado. Por quê? Porque a Prudential era uma companhia que pertencia ao Grupo Bradesco, não era conhecida no mercado, e atuava num segmento completamente diferente do mercado. Eles precisavam de alguém que fizesse essa relação com o mercado. Hoje a Prudential participa de várias comissões na Fenaseg. A Prudential foi a segunda companhia a poder dar o título de corretor, coisa que a Funenseg só tinha feito, até aquele momento, com o Bradesco. Nós fomos a segunda companhia a fazer o treinamento do candidato, a fazer a prova e a ser indicada pela Funenseg para dar o diploma. Quer dizer, era uma série de coisas que precisavam ser feitas. Ninguém conhecia a Prudential. Ninguém conhecia o presidente da Prudential. Nós precisávamos fazer essa relação. Chegava lá na Susep: “Prudential? O que é Prudential?” Eu tinha que ir lá conversar, levar os pleitos da Prudential. Porque existia um risco trabalhista na relação que a Prudential tem com o corretor, não é? Aqui no Brasil, desde o momento que se exige a exclusividade, está formado um vínculo.

F.W. – Claro.

J.E. – Nós tivemos que fazer um sistema diferente, de franquia. Todos os nossos corretores são franqueados. Não foi fácil provar isso na Susep. Foram muitas idas à Susep. Não foi fácil conseguir botar o pessoal da Prudential nas comissões técnicas da Fenaseg, não foi fácil conseguir determinados parâmetros de resseguro com o IRB. Esse foi o nosso trabalho: fazer essa aproximação e, aos poucos, ir introduzindo a Prudential nos vários segmentos do mercado

segurador. Hoje ela participa de várias comissões. O nosso presidente faz parte da Fenaprev, Federação de Vida e Previdência; o nosso diretor é o segundo diretor do sindicato das seguradoras; vários funcionários nossos participam de comissões, inclusive de fraude, graças a esse trabalho de aproximação que foi feito. Hoje a Prudential é um nome conhecido no mercado e com uma atuação realmente significativa e reconhecida até pela Susep. Para você ter uma idéia. A Susep vem de implantar o sistema de ouvidoria e o único já existente que ela aceitou foi o da Prudential, porque ela viu que é um serviço feito realmente com qualidade. Isso tudo foi um serviço que nós nos propusemos e fizemos durante esses anos.

F.W. – Mas então essa noção de controles internos...

J.E. – Não, controles internos não é comigo. Isso é gerido pela matriz japonesa. Toda a parte de controle interno, toda a parte de *compliance* e toda a parte de auditoria são enlatados que vêm de lá. Porque a Prudential, sendo uma subsidiária americana, depois do 11 de setembro isso se tornou realmente uma coisa terrível. Então, uma das coisas mais importantes da empresa é o *compliance*. Tudo que você faz tem que ser feito com muito cuidado, com muito pé no chão. A Prudential não dá dinheiro a político, a Prudential não participa de nenhum evento. Então, o *compliance* é uma das coisas muito respeitada lá.

C.J. – No Bradesco, como diretor, o senhor cuidava dos controles internos?

J.E. – Só da parte administrativa e financeira. Eu não atuava na parte técnica. Quem atuava era um colega nosso, mas toda a parte administrativa e financeira, os controles internos eram nossos. A auditoria não, porque a auditoria era do banco. O banco é que fazia a auditoria. O *compliance* também era do banco, muito embora não fosse tão rigoroso como o da Prudential.

F.W. – O senhor poderia explicar para nós, que somos leigos, o que é exatamente essa questão do *compliance*?

J.E. – O *compliance* é você atuar dentro das normas rígidas das leis do país, entendeu? Você não pode fazer nada, absolutamente nada, que a lei não permita. Vou te dar um exemplo muito prático. Existe um procedimento do Banco Central, que foi seguido pela Susep, de que você não pode vender determinado seguro – ou, se vender, tem que comunicar às autoridades – a pessoas reconhecidamente públicas – deputados, senadores, vereadores, parentes de vereador, de senador etc. Se você detectar a venda de um seguro a uma dessas pessoas, você tem que comunicar às autoridades a que você está subordinado – no caso, a Susep. O mercado segurador não está dando bola para isso. Nós estamos. Nós tivemos que comprar um cadastro, justamente para poder ter esse cuidado. O nosso *compliance* exige que a gente cumpra a lei do país. E não pode ser diferente. Qualquer coisa que você faça diferente, você está sujeito a sanções fortíssimas.

F.W. – Por que outros seguradores não estão tendo o mesmo cuidado?

J.E. – Na verdade, as empresas brasileiras não costumam dar muita bola para essas coisas, não é? Elas acham que, na hora de resolver, vai ter sempre o jeitinho brasileiro. Muito embora possam estar sujeitas a sanções, elas não dão muita bola, não.

F.W. – Ou seja, o senhor acha que é da cultura brasileira, digamos assim?

J.E. – É da cultura, exatamente. Na hora que acontecer, vai dar um jeitinho, vai lá na Susep e vai conversar, muito embora, na parte dos bancos, a coisa estar séria. O Banco Central, aliás, a Febraban fez um contrato com a Serasa e a Serasa disponibiliza para os bancos um cadastro muito grande das pessoas conhecidas e públicas. Qualquer conta corrente, qualquer negócio que for feito com alguma dessas pessoas, o Banco Central tem que ser acionado. Acho que isso vai acabar acontecendo na Susep, porque a Susep costuma seguir muito as diretrizes do Banco Central. Aquelas companhias que não estão fazendo isso vão ter que se adaptar. É uma forma de você acabar com o que existe por aí. Porque hoje isso é um negócio muito sério no nosso país, não é?

F.W. – A credibilidade das instituições é muito importante.

J.E. – É verdade, tanto assim que já houve um movimento. Essa circular ia entrar em vigor agora e o mercado, através da Fenaseg, conseguiu prorrogar para janeiro a vigência dessa circular. Quer dizer, eles estão preocupados. Mas nós já estamos trabalhando nela.

C.J. – Qual é a sua atuação como membro do conselho consultivo da Fenaseg? Vamos entrar um pouco nesse assunto.

J.E. – Como você sabe, a Fenaseg tem a diretoria e tem um conselho, formado por várias pessoas do mercado, que aconselha o presidente. Qualquer coisa de ordem política, ele leva para esse conselho e o conselho o aconselha. Por exemplo, está acontecendo um projeto lá em Brasília de um deputado, relacionado a um negócio qualquer de seguro. Então, ele leva para a gente avaliar se interessa ou se não interessa e, se não interessar, como a gente vai trabalhar, como ele vai fazer. No caso dessa circular que eu acabei de falar, foi o conselho que pediu à própria Fenaseg para interceder junto à Susep no sentido de uma prorrogação de prazo. Então, tudo que se relaciona à situação política da Fenaseg é levado para esse conselho. O conselho não é diretivo, o conselho não determina. O conselho realmente aconselha o presidente naqueles casos de natureza política que surgem no país. Por exemplo. Há pouco tempo, o Unibanco fez uma propaganda que não era aconselhável para o mercado segurador. Eu não sei se vocês estão lembrados: o cara ia à agência e dizia que “aqui paga; no resto não paga”.

F.W. – É. “Nem parece banco.” O próprio lema do negócio...

J.E. – Aí o conselho recomendou ao presidente que atuasse junto ao Unibanco para tirar aquela propaganda do ar. E foi tirada do ar. Então, qualquer coisa de envolvimento político no cenário segurador... Antes, por exemplo, de ele entrar com um mandado, entrar com uma consulta...

C.J. – Tenta-se resolver...

J.E. – Primeiro ele pede o conselho do conselho. O conselho tem como objetivo assessorar o presidente nas questões políticas onde ele não se sinta confortável para tomar uma decisão.

C.J. – A escolha dos conselheiros é feita pelo presidente?

J.E. – É feita pelo presidente.

C.J. – O senhor é membro desde quando?

J.E. – Desde que eu saí da Bradesco, desde 1995. Parece que o conselho vai acabar, porque, com a nova confederação, parece que não vai ter conselho, vai ser só a diretoria – as diretorias da confederação e os presidentes das federações. Mas isso ainda não está decidido.

C.J. – E esse é um dos temas de discussão no conselho atualmente?

J.E. – Exatamente.

C.J. – O senhor também foi presidente do sindicato aqui do Rio, de 95 a 98. Conte-nos um pouco a sua atuação e qual a atuação do sindicato.

J.E. – Isso aí tem uma história também muito bonita, porque o que acontecia no sindicato – aliás, nos sindicatos de modo geral – é que os sindicatos viviam muito atrelados à Fenaseg. Como a Fenaseg é o órgão máximo do seguro, é a Fenaseg que atuava de um modo geral. Tanto assim que antes da minha gestão houve um movimento para se terminar com os sindicatos, muito embora sejam os sindicatos que elegem o presidente da Fenaseg. Elegiam, não é? Agora mudou. Nós tomamos posse e eu me propus a mostrar, como bandeira da minha gestão, a importância do sindicato regional. Nós tínhamos que procurar segmentos onde o sindicato fosse importante. Não adianta atuar em questões nacionais, não adianta atuar perante a Susep, perante o IRB. Isso é uma questão nacional. Nós tínhamos que fazer alguma coisa para ajudar as nossas associadas, as companhias de seguro, naquilo que realmente fosse importante para elas, naquilo que pudesse ter um retorno regional. Então, a que nós nos propusemos? Nós encontramos um segmento. Nós assumimos na saída do governo do Brizola, com a entrada do Marcello Alencar.¹² Evidentemente que apoiado pela minha empresa, o Bradesco, eu fiz uma posse bastante solene, para a qual consegui trazer as principais autoridades do estado – o governador, o presidente da Assembléia Legislativa e o presidente do Tribunal de Justiça. Nessa posse, nós demonstramos que queríamos uma aproximação com o governo do estado, coisa que nunca tinha tido no governo Brizola, porque ele era completamente avesso a qualquer aproximação com o empresariado. O Marcello Alencar foi à nossa posse, e nós nos propusemos a dar uma ajuda ao governo do estado. O Brizola tinha deixado o estado totalmente arruinado. A polícia não tinha sequer uma máquina fotográfica para fotografar uma incursão nas favelas. Os carros, caindo aos pedaços, eram aqueles carros que foram comprados na Argentina. Evidentemente, em contrapartida a essa ajuda, nasceria uma relação que pudesse trazer benefícios para as companhias.

C.J. – Para as seguradoras.

J.E. – Esse foi o nosso grande trabalho. Conseguimos reunir as companhias e mostrar a elas que precisávamos dar uma ajuda ao estado, para a gente ter um retorno disso. Naquele momento, o índice de sinistralidade de roubo de automóvel era altíssimo e a recuperação

¹² - Referência ao segundo governo de Leonel Brizola no Estado do Rio de Janeiro (1991-1994), que, após rápido intervalo – em que o vice Nilo Batista assumiu (de abril de 1994 à 1º de janeiro de 1995) – foi sucedido pelo de Marcello Alencar (1995-1999)

baixíssima. A gente precisava da colaboração do governo do estado para tentar, de alguma forma, reduzir os índices de sinistralidade e aumentar os índices de recuperação. Propusemos, e conseguimos, ao mercado uma ajuda efetiva ao governo do estado. Fiz uma assembléia e consegui arrecadar uma importância – naquele momento, até alta, foram vinte milhões de reais ou um negócio desses –, e fui falar com o governador. Ele me encaminhou ao secretário de Segurança da época, que era o coronel Cerqueira.¹³ Nós fomos ao Cerqueira, e o Cerqueira ficou assim olhando para a minha cara e disse: “Eu não estou acreditando no que estou vendo.” “Por que, coronel?” “Pela primeira vez eu vejo uma promessa de coquetel se realizar.” E, realmente, promessa de coquetel é ali, naquela hora festiva. Eu disse: “Nós viemos aqui para combinar com o senhor o fornecimento de 50 carros para a polícia. Eu sei que vocês estão precisando.” Ele disse: “Que maravilha!”. Compramos os carros através do estado, porque o estado tinha isenções tributárias e saía muito mais barato. Foi aí que nós mudamos a cor dos carros da polícia. Nós que criamos esse azul-marinho que tem até hoje. Fizemos uma entrega solene, maravilhosa, lá no Aterro do Flamengo, onde teve helicóptero, o governador e todos os carros lá perfilados. Conseguimos entregar aquele número de carros e, com isso, a frota de carros da polícia deu uma melhorada. Daí nasceu uma relação boa. A gente pedia: “Precisa fazer o policiamento na região tal”, Aí o secretário mandava a polícia para lá. “Olha, o índice de roubo está alto em tal local”, ele mandava a polícia para lá. “Olha, não está havendo recuperação”, ele botava a polícia na rua. “Precisa fazer mais batidas policiais”, ele fazia. “Precisa atacar os ferros-velhos”, que é onde estão os desmanches dos carros, ele fazia. Com isso, os índices de sinistralidade começaram a cair e os índices de recuperação de carros começaram a aumentar muito. Depois surgiram outras ações. Demos ajuda ao Instituto Carlos Éboli,¹⁴ que estava com dificuldade, e fomos praticamente os pioneiros na implantação do Disque-Denúncia.¹⁵ O Disque-Denúncia nasceu na nossa gestão. Nós ajudamos muito, com equipamento e até com dinheiro. Essa relação mostrou a importância do sindicato no âmbito regional, mostrou que ele pode atuar e pode ajudar de uma forma efetiva através de procedimentos regionais. E se houve sucesso na nossa gestão foi exatamente esse... Graças a Deus, daí para cá as coisas começaram a melhorar. Os colegas que nos sucederam – o Minas¹⁶ e agora o Tavares¹⁷ – também tiveram a atenção voltada para isso. E te dou mais um exemplo: o Pátio Legal,¹⁸ que foi implantado agora no Rio de Janeiro. O que é o Pátio Legal? É um local aonde os carros apreendidos são levados, e lá são trabalhados e entregues ou à seguradora ou ao proprietário, se não tiver seguro. É uma área enorme...

F.W. – Eles são entregues reformados?

J.E. – Não, não. Eles entregam no estado, mas evita que o carro seja depenado. Antes, quando

¹³ - Nilton Cerqueira,

¹⁴ - Instituto de Criminalística Carlos Éboli, órgão de perícia técnica da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro.

¹⁵ - O Disque-Denúncia é uma Organização Não-Governamental, fundada em agosto de 1995, para receber informações que possam contribuir para a promoção da segurança pública no Rio de Janeiro.

¹⁶ - Minas Mardirossian, ex-presidente do Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro (1998-2001), entrevistado neste projeto.

¹⁷ - Luiz Tavares Pereira Filho, atual presidente do Sindicato das Seguradoras do Rio de Janeiro (2004-2007).

¹⁸ - O Pátio Legal da Delegacia de Roubos e Furtos de Automóveis foi criado em julho de 2005, no bairro carioca da Barra da Tijuca.

you were going to look for the car in the dealership, you didn't have a spare. Today, the cars that are caught are taken to the state and are delivered with a radio, with a spare, with everything in order. Back then, the car, when the owner went there, well... only had the four tires, and if it was stolen, wasn't it? Then, today, the car is stolen and...

C.J. – It is delivered as it was seized.

J.E. – It is recovered there. If it's from the insurer, the insurer goes there and takes it; if it's from a citizen who doesn't have insurance, he goes there and takes it. This was only possible thanks to this work, that had the participation of the state. The Legal Patio has a dependency on the Civil Police within the local, to be able to do the act of delivering the car.

F.W. – There was continuity. It didn't depend on the change of governments. And the union managed to keep this institutional link.

J.E. – And this has given a return. Recently, a calculation of the economy that this service is giving to the insurers. What was happening with the recovered car? The insurer, when it was determined that the car was damaged, had to give a "ball" to the police, a percentage. This ended. The police is not gaining anything more, it knows that it has to send the car to the state, and the car goes to a state that is extremely satisfactory. This was only possible thanks to cooperation. Another thing that is happening is that the union is having a very tight role in transforming Rio de Janeiro into a center of reinsurance.

C.J. – This was approved now, isn't it?

J.E. – Practically. And São Paulo was on top. São Paulo wanted to take it there. The union acted, together with the Commercial Association, so that the Center of Reinsurance would be here in Rio de Janeiro. This is a very important thing for our economy, so empty. It was thanks to this close relationship that we had with the authorities that this was achieved. Without talking about a series of things that we achieved in the health insurance era, when there were various movements, when various CPIs were formed in the Assembly against health insurance. We went there, we explained and the staff understood that there really was no reason to do that and the CPIs did not continue. This was all in function of the relationship that we created with the state authorities, because it was this segment that we saw where we could help and show the importance of the union. From these honorable mentions that are here. Practically all of them were won during my management as president of the union, this recognition that you are seeing here. Thanks to this work of approximation that, happily, is being passed from government to government. Even in the Garotinho government we had this access. Because the government feels that we have a disinterested contribution. First the people give and then they charge. It's different from some segments that only give... We don't. We give and then we get the return. And this was so clear that it was passed from government to government: from Marcello Alencar to Garotinho and now from Garotinho to Sérgio... for Garotinho¹⁹ and from Garotinho to Sérgio Cabral.²⁰ And this has really been a success. And thanks to this the regional unions are already adapting. They already have the Legal Patio in Minas

¹⁹ - Referência à ex-governadora do Rio de Janeiro (2003-2007), Rosinha Mateus.

²⁰ - Referências ao ex-governador do Rio de Janeiro, Anthony Garotinho (1999-2002), e ao atual, Sérgio Cabral Filho (desde 2007).

Gerais, já tem no Rio Grande do Sul e está sendo trabalhado em São Paulo. Porque os sindicatos de lá viram que realmente também têm uma contribuição a dar.

F.W. – Não precisa da federação.

J.E. – Não precisa. Com a implantação do seguro saúde, as companhias de um modo geral perdiam todas as ações na Justiça. Todas. Na hora de decidir, decidiam pelo lado mais fraco. Não adiantava você dizer: “Mas esse contrato não cobre isso.” “Mas de qualquer forma vai ter que pagar, porque o cara está no CTI, tem que ficar. O contrato diz que só pode ficar 30 dias, mas eu não vou tirar um doente do CTI. O cara vai ficar.” E o que fizemos? Começamos a fazer seminários – nós fizemos vários – com juízes e desembargadores do Tribunal de Justiça. Então, a gente os reunia em um determinado local – por exemplo, um fim de semana no Mediterrâneo –, e os técnicos de seguro iam lá explicar o que era o contrato de seguro, explicar o que acontecia se ele pagasse um sinistro que não estava previsto no contrato, que isso encarecia o seguro. Graças a esse trabalho – fizemos vários encontros com as autoridades estaduais, inclusive com juízes de primeira instância, juízes que estavam saindo de promoção –, houve uma melhorada fantástica. Os nossos magistrados começaram a julgar os nossos casos à luz do contrato e não de acordo com o que eles achavam. Passaram a entender o que era o contrato de seguro, coisa que eles não entendiam antes. Isso foi de um alcance maravilhoso, deu um resultado fantástico e os nossos assuntos começaram a ser julgados pela Justiça realmente como devem ser julgados. Esse foi um outro grande trabalho que fizemos, daí algumas honorárias que eu tenho na Justiça. Foi em função da aproximação que nós fizemos com as autoridades judiciais. É claro que tivemos que fazer alguma coisa. Por exemplo, o presidente, naquela época, me pediu para a gente reaparelhar o Carlos Éboli, que não tinha material nem para fazer exame. Nós o reaparelhamos. Nós botamos computadores... A gente dava uma ajuda efetiva, não é? Por quê? Porque tinha alguns casos de sinistros que o camarada aparecia lá e não tinha uma avaliação perfeita do que aconteceu...

F.W. – Não tinha como fazer perícia.

J.E. – Então, o perito ia para o lado mais fraco. E nós precisávamos que houvesse uma avaliação técnica realmente perfeita. Suicídio: foi suicídio ou foi assassinato? Então, tinha que ter uma avaliação. “Não, o cara se suicidou.” Se suicidou, não tem cobertura do seguro. Naquela época não tinha. Então nós também ajudamos muito o Instituto Carlos Éboli, e o Disque-Denúncia, que foi de fundamental importância para a gente. Foi através do Disque-Denúncia que começamos a reduzir o índice de sinistralidade das companhias. Outra coisa que nós fizemos que também foi muito importante para a gente: naquela época não existia a vistoria dos carros, que foi inaugurada na gestão do Marcello Alencar, e o governo não tinha dinheiro para fazer a vistoria dos carros...

F.W. – Essa vistoria periódica?

J.E. – É. Os carros andavam caindo no meio do caminho. O que acontecia? Um carro ruim, dava um desastre e o nosso carro, segurado, ia embora porque o carro não tinha freio. Então nós sentimos que esses carros estavam atrapalhando, e muito, o mercado. Nós contratamos uma empresa para fazer o serviço de marcação de vistoria. Nós pagamos... Porque se o estado fosse fazer, ia demandar ter que fazer edital... E nós, não. Como uma instituição privada, nós

pagamos, o sindicato pagou. E, através desse pagamento, foi feito todo o trabalho de marcação para a vistoria. Centenas de carros foram então tirados das ruas.

F.W. – Vocês também tiveram participação na reforma do Detran?

J.E. – Foi exatamente nesse momento que nós participamos. O Detran foi moralizado no governo do Marcello Alencar, com o coronel que estava lá, e nós o ajudamos a fazer a primeira vistoria no estado, aonde centenas de carros foram tirados da rua. Não só os que estavam imprestáveis, como também carros que estavam andando com placas erradas, placas adulteradas. Esse foi um trabalho que nós fizemos e que ajudou muito. Tudo voltado para o nosso segmento, mas dando uma ajuda efetiva ao governo. Uma das honrarias que eu tenho me foi dada por ele. O nosso trabalho foi realmente mostrar a importância do sindicato regional – e acho que nós tivemos, graças a Deus, muita sorte – para o segmento de seguro e para as companhias de seguro, que até não gostavam muito de pagar a contribuição. Graças a isso hoje todos eles estão trabalhando para as suas regiões com um trabalho efetivo. E o sindicato do Rio tem sido excelente nisso.

C.J. – E a Fenaseg fica cuidando das questões políticas mais amplas.

J.E. – Nacionais. Susep, IRB e Congresso não é com a gente. A gente não se mete nisso. Agora, qualquer problema regional, como, por exemplo, transformar o Rio de Janeiro em um centro internacional de resseguro, entrou o sindicato, entrou a Fenaseg. Agora, fora desse âmbito a gente não se mete.

C.J. – Mas a criação da confederação está sendo discutida também nos sindicatos?

J.E. – Não. Isso foi na Fenaseg. Porque a Fenaseg tinha algumas dificuldades para atuar como Fenaseg. Por exemplo, se ela quisesse entrar com um pedido de interpelação judicial, tinha que recorrer a uma confederação. E hoje, dentro do cenário prático, tem que ter a confederação.

C.J. – Para poder fazer a Adin,²¹ não é?

J.E. – Para poder fazer a Adin e outras coisas mais. Estava na hora de ser criada a confederação. Foi um trabalho da Fenaseg. Foi um trabalho do João Elísio. Aliás, com pleno êxito. As federações estão funcionando. E teve um fator muito importante nisso. Antes a Fenaseg atuava em tudo. Hoje, não. Hoje as federações atuam no seu segmento. Então, tem uma federação de vida, que só atua em vida; tem a federação de ramos elementares, que só atua em ramos elementares; tem a federação de capitalização, que só atua... Acabou esse negócio de polivalente. Isso não existe mais. Quer dizer, eu ia tratar de um assunto que eu não conhecia. O que eu conheço de automóvel? Agora não. Hoje cada segmento cuida do seu ramo. Agora, quando é assunto de automóvel, vai para a federação de automóvel. Estão lá diretores especialistas no assunto. Quem compõe a diretoria da Fenaprev? Só pessoas que atuam no ramo vida e previdência. Quem atua na federação de ramos elementares? Só pessoas que atuam... O presidente, por exemplo, é o Jaime Garfinkel,²² que é um craque em ramos elementares. Na de

²¹ - Ação Direta de Inconstitucionalidade.

²² - Jayme Brasil Garfinkel, vice-presidente da Fenaseg, entrevistado neste projeto.

saúde é a Bradesco que está lá, é o Trabuco²³ que é o presidente, que é um especialista em saúde. Então, isso profissionalizou os segmentos que existiam. Anteriormente, cada um cuidava de tudo, e nem sempre cuidava bem, porque não eram especialistas. As federações tiveram esse grande mérito de realmente tornar os segmentos de forma profissionalizante.

C.J. – Eu entendo que a Fenaseg puxe toda a discussão da confederação, mas o sindicato participa dessa discussão em algum momento? Como era o sindicato antes da gestão que o senhor considera como o começo de um novo sindicato?

J.E. – Como eu disse, antes os sindicatos eram entidades que tinham um cunho político, porque eram os presidentes de sindicato que elegiam o presidente da Fenaseg. Era importante para as companhias que lideravam o mercado ter como presidente do sindicato pessoas que pudessem, no momento, eleger o presidente da federação que as companhias quisessem.

F.W. – Claro.

J.E. – Então os sindicatos, muito embora inoperantes, ficavam nas mãos da SulAmérica e do Bradesco. Alguma vez passaram pelo Itaú, mas sempre nas mãos delas, porque era assim que elas tinham o comando da Fenaseg. Era importante o presidente do sindicato ser ligado a uma dessas entidades. E com esse objetivo único. Não tinha praticamente nada para fazer. Com as gestões seguidas do João Elísio, em que ficou mais do que claro que não tinha ninguém no mercado para fazer o trabalho que ele vem fazendo, esse envolvimento político deixou de existir, porque todo mundo queria o João Elísio, as entidades estrangeiras e as nacionais.

C.J. – Imagino o esvaziamento do presidente do sindicato.

J.E. – Exatamente. Tanto assim que, em gestões anteriores à minha, ventilou-se acabar com o sindicato. Para que sindicato? Só para eleger o presidente? Vamos mudar o estatuto da Fenaseg e ele passa a ser eleito pelas companhias associadas. Não precisa eleger o presidente do sindicato para isso. Existiu realmente um movimento para acabar com o sindicato porque o sindicato não fazia nada. O sindicato era uma figura totalmente decorativa, onde as pessoas se reuniam uma vez por mês para tomar cafezinho ou para almoçar. Então nós viemos mostrar que o sindicato tinha alguma coisa a contribuir. O sindicato se tornou realmente uma coisa importante no cenário segurador nacional.

C.J. – E como foi a sua eleição?

J.E. – Eles me colocaram porque eu era do Bradesco. Tinha saído um da SulAmérica, tinha que botar um do Bradesco.

C.J. – Alternância de poder.

J.E. – Só que onde eu entro, eu entro para fazer, não entro para brincar. A minha mulher diz: “Poxa, jogar carta com você é chato.” É porque eu entro para ganhar. Não é a dinheiro, mas eu quero entrar para ganhar. Eu entrei e disse: “Esse troço não pode continuar assim.” Vi que tinha um trabalho a ser feito para mostrar que o sindicato tinha razão de ser e podia realmente dar uma contribuição. Para você ter uma idéia, em praticamente todas as reuniões mensais do

²³ - Luiz Carlos Trabuco Cappi, vice-presidente da Fenaseg.

sindicato na minha gestão a frequência era de todos os diretores, coisa que nunca acontecia. E toda reunião eu terminava convidando para almoçar uma personalidade do estado – o presidente da Assembléia, o governador, o prefeito, o presidente da Associação Comercial, um senador, alguns deputados, o chefe da Polícia Civil. Sempre tinha uma pessoa do estado almoçando com a gente, com quem a gente se relacionava, conversava e discutia as coisas. Foi uma gestão voltada para mostrar que o sindicato tinha realmente um trabalho a desenvolver, e graças a Deus está mostrando mais uma vez isso. E que é regional, só regional.

C.J. – E que é diferente da Fenaseg.

J.E. – E nesse processo da Fenaseg que você falou, muito embora o sindicato não tenha tido a iniciativa, participou dele. Outra coisa que nós conseguimos é que todos os presidentes dos sindicatos tivessem assento na diretoria da Fenaseg. Todo presidente de sindicato participa automaticamente da diretoria da Fenaseg, muito embora sem voto, mas participa como ouvinte, para dar sugestão. Houve realmente um envolvimento também dos presidentes dos sindicatos, muito embora a iniciativa tenha sido da Fenaseg. Mas agora mesmo, você vê, eles estão formando uma empresa de DPVAT, que foi uma exigência da Susep para poder atuar no DPVAT. Quem coordenou isso foi o sindicato do Rio de Janeiro, a pedido da Fenaseg.

C.J. – Já reconhecendo os trabalhos feitos.

J.E. – Já reconhecendo o trabalho que é desenvolvido pelo sindicato.

F.W. – Eu queria continuar nessa chave regional. Gostaria que o senhor falasse sobre essa proposta de trazer o resseguro.

J.E. – Com a abertura do resseguro, abriu-se uma discussão: onde seria o centro financeiro do resseguro, que é uma coisa que tem trazido um desenvolvimento muito grande aonde acontece.

F.W. – Fazer uma *City*?

J.E. – É. Só para você ter uma idéia, o Centro de Resseguro Internacional está em Miami, que oferece alguns benefícios para que as empresas se instalem lá. Esses benefícios são inúmeros: emprego, movimento de capital, reconhecimento do local. Era muito importante para o Rio de Janeiro – porque aqui já tem o IRB, já tem a Susep, tem a Fenaseg – que o Centro Internacional de Resseguro ficasse aqui. Evidentemente que São Paulo, que é o potencial que a gente conhece, usando a sua força política e econômica, está tentando levar para lá, porque sabe da importância de um Centro de Resseguro. É uma tarefa que não está sendo fácil, mas acho que vamos conseguir manter o Centro de Resseguro aqui no Rio de Janeiro.

F.W. – Quais as vantagens que Miami oferece ou ofereceu?

J.E. – Tem que ter um benefício, porque sem o benefício ninguém se instala, não é? Então, Miami deu favores fiscais às empresas não residentes que lá se instalaram, mas um ressegurador que já estava nos Estados Unidos, sob as leis dos Estados Unidos, não teria benefício nenhum. O Lloyd de Londres, que foi se instalar lá, teve benefício. Teve uma redução de impostos – estadual e federal. Agora, as locais, as residentes, não tiveram benefício porque

já estavam lá. Então, não foi benefício a quem já era americano. O grande incentivo é para quem vier de fora. Então, todas as empresas internacionais – alemãs, italianas, francesas, inglesas – que foram para lá tiveram benefício fiscal. É isso que a gente está querendo fazer aqui.

F.W. – Que trunfos vocês estão querendo dar para o Rio de Janeiro?

J.E. – Para o Rio de Janeiro, nós queremos dar alguns benefícios fiscais na área federal e municipal.

F.W. – É, no caso é o ISS...

J.E. – É o ISS e o Imposto de Renda.

F.W. – Mas tem outro atrativo?

J.E. – Não tem. É só fiscal. Um aspecto em que nós perdemos muito é a segurança, não é? Esse fato depõe muito contra a gente, a segurança. As empresas internacionais – e eu trabalho numa delas, sei o que é isso – se preocupam muito com isso. Para essas empresas, a segurança dos seus executivos é uma coisa muito importante. E nesse ponto o Rio de Janeiro deixa a desejar. Instalações, tem; comunicação, tem. Isso traria, por exemplo, um benefício muito grande para as rotas internacionais. Outra coisa que o nosso governo do estado está conseguindo fazer é tornar o Galeão uma rota internacional efetiva. Porque hoje, a maior parte dos vôos parte de São Paulo. Seria uma das coisas que iria acontecer com certeza e beneficiaria muito o Rio de Janeiro. Agora, a parte de segurança, essa realmente nos atrapalha e é onde a gente pode ter algum problema.

F.W. – Mas São Paulo também enfrenta problemas de segurança.

J.E. – Mas não estão na mídia como a nossa, não é? Você vê, ontem, a Globo mostrou os bandidos sendo perseguidos pela polícia. Aquilo foi terrível. Em São Paulo acontece, mas não tem divulgação. Para você ter uma idéia, abrindo um parêntese, eu estive recentemente em Portugal e fui almoçar num restaurante e tinha uma moça, muito bonita por sinal, servindo a nossa mesa. Começamos a falar do Brasil e ela disse: “Estou doida para conhecer o Brasil. Eu queria conhecer o Rio de Janeiro, mas a minha mãe não deixa eu ir porque aqui passa a Record e mostra o que acontece no Rio de Janeiro.” Porque a Record entra em Portugal, e só mostra o que acontece no Rio de Janeiro. Então, a mãe dela não permite que ela venha ao Brasil para vir no Rio de Janeiro. Só se for para São Paulo. Quer dizer, a mídia aqui é muito forte. Ontem, por exemplo, aquele negócio da polícia mandando bala nos traficantes na Zona Oeste, foi terrível.

F.W. – E até você explicar para o turista que isso se deu lá na Zona Oeste...

J.E. – Pois é. Então, essa parte pode realmente pegar. Porque no resto, o Rio de Janeiro tem tudo: tem instalação, tem comunicação, tem rodovia, tem aeroporto, tem porto. Tem tudo aqui.

C.J. – Já tem até o prédio, não é?

J.E. – Já tem até o prédio, exatamente.

C.J. – Eles acham que vão ficar no prédio da Bolsa, não é?

J.E. – Da Bolsa. Quer dizer, tem tudo. E a gente está lutando, porque já houve um esvaziamento econômico e financeiro muito grande do nosso estado, não é? Então era uma forma de a gente lutar por isso, e aí o sindicato está atuando muito, muito mesmo. A Fenaseg também está ajudando.

F.W. – Eu teria só mais uma pergunta, que na verdade é uma pergunta geral. O senhor falou da sua enorme experiência no setor de massificação de seguro e agora está vivendo uma experiência muito diferenciada. Qual é a sua perspectiva do mercado de seguro brasileiro?

J.E. – Estou muito otimista. Acho que o mercado brasileiro é um mercado ainda muito virgem, é um mercado que só agora está começando a despontar – o brasileiro não tinha a sua atenção muito voltada para isso –, e a verdade é que o Brasil perdeu muito com a inflação. A inflação foi a pior coisa que podia ter acontecido para o mercado brasileiro, porque os seguros de vida praticamente pararam por causa da inflação. O que a gente está vendo com a estabilização da moeda é exatamente o contrário: a parte de seguro de vida está deslançando, é hoje o segmento que mais cresce, é hoje o segmento que tem a maior fatia de mercado. E, na medida que a situação econômica e financeira do país melhora, e a gente espera que vá continuar melhorando, um dos segmentos que tem mais campo para trabalhar é o campo de seguro, porque já existe uma conscientização do povo, da população, em relação ao seguro. A pessoa já tem um dinheirinho que pode pagar um seguro, coisa que anteriormente não acontecia. Segmentos voltados para as pessoas, como saúde e vida, realmente têm um campo enorme... A minha empresa está acreditando muito nisso e mantém todos os esforços para nos ajudar aqui. O Brasil está num momento muito bom, o crescimento tem sido bastante aceitável, principalmente na parte de seguro de vida, onde o Brasil cresce com rentabilidade. Eu sou muito otimista. Temos um campo vastíssimo para trabalhar e para crescer. Eu não tenho nenhuma dúvida. Eu acredito que em pouco tempo vamos conseguir um índice de participação no PIB brasileiro talvez nos aproximando do de países de Primeiro Mundo. Acho que temos tudo para isso. E as companhias vivem também um momento bom. Você não escuta falar de nenhuma companhia que esteja com dificuldades. Todas elas estão apresentando resultados satisfatórios, não é? Não existe uma concorrência predatória, a concorrência que existe é sadia. Hoje as companhias sabem que quem não trabalhar com preços corretos vai perder, vai dar com os burros n'água. O que não acontecia antes, porque apareciam umas aventureiras de mercado fazendo verdadeiras loucuras e depois quebravam. Isso não está acontecendo mais. Hoje nós temos uma Susep mais eficiente e mais efetiva, com controles internos fortíssimos e com uma fiscalização também bastante atuante, e até com sanções pesadas para os administradores que não agirem dentro da lei. Eu acho que o Brasil tem tudo para se tornar realmente uma grande potência mundial em termos de seguro. E a abertura do resseguro vai ajudar muito nisso, não tenha nenhuma dúvida, porque vai baratear o custo do seguro, principalmente dos grandes riscos, onde o custo não era condizente com o do mercado internacional. Hoje o Brasil passa a ter um preço competitivo.

F.W. – O senhor mencionou uma coisa importante. Esse seu diagnóstico otimista é baseado no desenvolvimento do mercado, mas também leva em conta a questão da ação da regulação...

J.E. – Não tenha nenhuma dúvida. A regulação foi muito importante e vai continuar sendo.

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

C.J. – Eu também.

J.E. – Muito obrigado pela atenção.

C.J. – Nós é que agradecemos.

[FINAL DO DEPOIMENTO]