

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 textual, com indicação de fonte conforme abaixo.

OLIVEIRA, José Lopes de. *José Lopes de Oliveira (depoimento, 1996)*. Rio de Janeiro, CPDOC, 1998. 59 p. dat.

Esta entrevista foi realizada na vigência de convênio entre CPDOC/FGV e FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**JOSÉ LOPES DE OLIVEIRA**  
**(depoimento, 1996)**

## *Ficha Técnica*

tipo de entrevista: temática

entrevistador(es): Maria Antonieta Parahyba Leopoldi; Teresa Cristina Novaes Marques

levantamento de dados: Maria Antonieta Parahyba Leopoldi; Teresa Cristina Novaes Marques

pesquisa e elaboração do roteiro: Maria Antonieta Parahyba Leopoldi; Teresa Cristina Novaes Marques

sumário: Teresa Cristina Novaes Marques

conferência da transcrição: Teresa Cristina Novaes Marques

copidesque: Leda Maria Marques Soares

técnico de gravação: Clodomir Oliveira Gomes

local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil

data: 19/09/1996 a 23/09/1996

duração: 3h 45min

fitas cassete: 04

páginas: 59

Entrevista realizada no contexto do projeto "A Atividade de Seguros no Brasil", desenvolvido entre 1996 e 1998, na vigência do convênio entre o CPDOC-FGV e a Funenseg. O projeto resultou no livro "Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil".

A sessão gravada foi precedida de uma conversa, bem como do envio de um roteiro ao entrevistado. O entrevistado também gravou um depoimento em vídeo, tratando, resumidamente, dos mesmos temas aqui abordados.

temas: Companhias de Seguro, Economia, Instituto de Resseguros do Brasil, José Lopes, Ministério da Fazenda, Política Nacional, Seguros, Superintendência da Moeda e do Crédito.

## Sumário

### *1ª Entrevista:*

Início das atividades profissionais em organismos governamentais; ingresso no Banco do Brasil, em 1946: formação profissional, aquisição de conhecimentos em contabilidade nacional; contatos com o ministro Osvaldo Aranha e colaboração na Instrução 70, da Sumoc (1953), e em assuntos de reforma bancária; participação no Plano de Metas como assessor do Ministério da Fazenda junto ao Geicon - Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval; importância da política do câmbio como instrumento de política econômica nos anos 50; a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos e o Plano de Metas.

Participação no Geicon como representante da Sumoc: contato com o almirante José Celso de Macedo Soares Guimarães; transferência em 1959 para a assessoria do ministro da Fazenda Sebastião Paes de Almeida, e a preocupação com a aceleração inflacionária; diretor financeiro da Sunamam, em 1967, por indicação do então ministro Adreazza e do presidente Costa e Silva; constituição do Fundo de Financiamento da Marinha Mercante; origem do fundo: recursos derivados do mecanismo da Instrução 70, que haviam sido recolhidos ao IBC; ampliação e modernização da frota naval brasileira.

Indicação para a presidência do Instituto de Resseguros do Brasil (1970-1979), como escolha direta do presidente Médici, por indicação do ministro Adreazza; primeiro contato com os problemas do setor de seguros na virada da década de 70; implementação de uma política visando ao fortalecimento do setor no país; pontos básicos da política: fortalecimento patrimonial das empresas, elevação dos limites de retenção, promoção de medidas que aprimorassem a imagem dos seguros; o impacto de grandes sinistros de 1969 e 1970 sobre o mercado segurador.

Impacto da estatização do seguro de acidentes do trabalho, em 1967; reformulação da política de resseguros; impacto da revogação do Decreto nº 3.172, do co-seguro obrigatório; impacto da alteração do papel do Conselho Técnico, através de reforma de estatutos do IRB; administração do IRB e diálogo com lideranças do mercado; avaliação do quadro de reformulação institucional iniciado pelo Decreto-Lei nº 73, de 1966; medidas tomadas para aprimorar o sorteio dos seguros de bens públicos; surgimento da Funenseg: o modelo francês de escola; diálogo com o presidente da Fenaseg, Carlos Washington Vaz de Mello, e posteriormente com Raphael de Almeida Magalhães; importância do ministro da Indústria e Comércio, Marcus Pratini de Moraes, para a reformulação do mercado segurador; o processo de escolha do seu nome junto às lideranças militares.

### *2ª Entrevista:*

Panorama do mercado segurador na virada dos anos 70; o legado da era Vargas: críticas ao modelo de mercado instituído nos anos 40; a posse no IRB em um momento de crise resultante da ocorrência de uma série de sinistros, meses antes; a política de fusões e incorporações reestruturando o mercado de seguros; a revisão de todos os contratos de resseguros com o exterior; a distribuição das participações no mercado internacional de resseguros: a posição do Lloyds, das resseguradoras alemãs e suíças; o endurecimento das relações com as grandes resseguradoras estrangeiras levado a termo em paralelo com a elevação do limite de retenção das seguradoras nacionais; o sistema do excedente único como foi formulado por Carlos Metz; as relações com a Susep durante a sua gestão; a relação com o ministro da Indústria e do Comércio, Marcus Pratini de Moraes; o apoio do ministro Pratini à proposta de contração do sistema segurador e a oposição do então ministro da Fazenda, Ernâni Galvêas; o processo paralelo de contração vivido pelo sistema bancário; a política de resseguros para cascos de navios e de aeronaves adotada durante a sua gestão; a política de seguros de crédito-exportação; as diversas propostas de criação de uma companhia estatal de seguros de crédito-exportação discutidas no âmbito do governo.

A abertura do escritório do IRB em Londres: diagnóstico da situação do mercado internacional à época e os propósitos que informaram a decisão; balanço das atividades do escritório de Londres nos primeiros anos e ao final das operações; aspectos positivos da experiência do IRB

no mercado londrino; análise da situação conjuntural do mercado internacional à época; as mudanças na política monetária brasileira sob o ministério Delfim causando impacto sobre os seguros; a decisão sobre a entrada do IRB no mercado norte-americano, criando uma empresa em Nova York; a concorrência predatória do mercado de resseguros internacional em relação a taxas; um caso grave de fraude em resseguros afetando o mercado londrino e, por consequência, o mercado mundial; a apuração das responsabilidades relativas à fraude praticada e o impacto sobre o Lloyds de Londres; a aceitação de resseguros no escritório do IRB em Londres (de 1972 a 1981); a gestão de Ernesto Albrecht na presidência do IRB e a cessação das operações em Londres.

A aceleração inflacionária no mundo ocidental e seus efeitos sobre as operações do IRB no mercado externo; balanço econômico dos anos do "milagre brasileiro"; a concepção do modo como o IRB ingressou no mercado norte-americano: a montagem da United Americas; a cessação da contratação de resseguros em Londres pelo IRB; as relações entre o IRB e o Itamarati durante a sua gestão; o avanço norte-americano no mercado de corretagem de resseguros na atualidade; a busca de parceiros alternativos ao Lloyds para colocar resseguros brasileiros; panorama do mercado ressegurador internacional; o princípio da reciprocidade nas relações comerciais servindo de base para toda a sua gestão no IRB.

Balanço da trajetória profissional: o contato com homens de expressão na administração pública brasileira, de Osvaldo Aranha ao almirante Macedo Soares; a influência de seu pai, Ivan de Oliveira, também funcionário do Banco do Brasil, na definição do seu perfil profissional; o contato com Sebastião Paes de Almeida; a importância de Macedo Soares para a sua concepção de política de seguros para o país; o contato com o presidente Geisel e sua influência; outras figuras marcantes: Robert Arnold (corretor londrino) e Vick Oliver (underwriter inglês).

A aproximação do IRB com outros mercados sul-americanos: Argentina, Bolívia e Uruguai; influências familiares; origem familiar do Espírito Santo; o ingresso no Banco do Brasil em 1946; a carreira em órgãos técnicos do banco; o ingresso no Geicon, por indicação do ministro da Fazenda José Joaquim Cardoso de Melo Neto; o retorno aos quadros da Sumoc; a formulação da instrução 204 da Sumoc, em 1961; a transferência do setor de seguros para a órbita do Ministério da Fazenda, em 1979, por sugestão de José Lopes Oliveira; a instituição do seguro de performance bond no BNH; a influência do almirante Macedo Soares e de José Vieira Machado na sua formação profissional; agradecimentos.

*1ª Entrevista: 19.9.1996*

T.M. - Dr. José Lopes, eu gostaria que o senhor falasse sobre a sua trajetória profissional até o momento do ingresso no IRB, em 1970.

J.O. - A minha trajetória profissional pode ser dividida em dois aspectos: um, como funcionário do Banco do Brasil, de 1946 até 1976, como um colaborador da contabilidade geral do banco. Como a contabilidade do Banco do Brasil era eclética, porque abrangia todas as operações do governo e as operações do principal banco em operações rurais, comerciais e oficiais – não só do governo federal, como também dos estados –, essa espécie de universidade contábil me revelou aspectos muito importantes da vida econômica brasileira. E foi através do conhecimento dessas operações que fui muitas vezes convocado para ser colaborador do governo, sobretudo do Ministério da Fazenda.

A segunda parte consiste na minha passagem por administrações públicas, por órgãos de decisões econômicas do governo. Assim foi no Ministério da Fazenda, durante a gestão de quatro ministros da Fazenda, depois na Sumoc, na Comissão de Marinha Mercante, que se transformou em Sunamam – Superintendência Nacional de Marinha Mercante –, no Instituto de Resseguros do Brasil, no Banco Nacional da Habitação e também em comissões externas junto à França e ao Fundo Monetário Internacional. Foi um período em que obtive uma experiência muito importante nesse mundo amplo das transações financeiras e econômicas. Então, a conjugação dessa minha formação no Banco do Brasil mais a minha experiência pública me proporcionou um lastro de conhecimentos muito importante para a minha vida e para minha forma de colaborar.

T.M. - Pelo que observamos do seu currículo, o senhor pegou um momento muito conturbado em termos bancários e financeiros: a década de 50. Poderia falar um pouco sobre o surgimento da Instrução 70 da Sumoc, em 1953? Foi muito importante, marcou época, não é?

J.O. - A Instrução 70, que criou os ágios e bonificações cambiais, foi o primeiro grande passo dado na política econômico-financeira do país no sentido de trazer a economia para o jogo de mercado, porque todas as decisões do comércio exterior brasileiro eram baseadas em uma única taxa de câmbio e em um sistema aduaneiro bastante rudimentar, sem caráter seletivo, e que não tinha qualquer função de proteção ao trabalho nacional. O governo, portanto, no comércio exterior, possuía um órgão chamado Cexim, que foi substituído pela Cacex, órgão esse que decidia em cima de pedidos de importação e de exportação, baseado em critérios de natureza exclusivamente de finalidade econômica – não havia o jogo de mercado influenciando essas operações.

O câmbio, conseqüentemente, também, com uma taxa fixa, que era CR\$18,72, era uma taxa que não influía em nada nas decisões de importação. Com a Instrução 70 – vou voltar um pouco –, o ministro Osvaldo Aranha procurou, através da variação dos ágios e das bonificações, conduzir essas operações para as forças de mercado. Se havia escassez de dólar, a taxa subia para os ágios; se havia bastante oferta de divisas, essa taxa também caía. Então, foi um grande marco na vida do país, e o impacto da Instrução 70 também foi muito forte na inflação brasileira. Muitas vezes, na qualidade de colaborador do dr. Osvaldo, eu o adverti: “Essa instrução tem várias vantagens, mas vai haver o repasse desses custos para a economia, para as transações da economia.” Havia essas discussões de que ia recolher mais dinheiro do que lançar dinheiro na praça, mas acontece que não era a inflação monetária que me preocupava, era a inflação de custos.

E eu sempre defendi, como sendo o maior problema inflacionário brasileiro, os custos. E hoje isso está provado.

T.M. - Está provado que é arraigado, permanece.

J.O. -Exatamente. Então, com base na Instrução 70, dr. Osvaldo foi à televisão e fez uma imagem: ao tempo da Cexim, a mulher gastava e o câmbio tinha que pagar a conta; com a Instrução 70, a mulher só gastava aquilo que o câmbio dava a ela.

T.M. - Mas os cafeicultores não gostaram muito da medida.

J.O. -É, houve... Não era um setor muito meu, mas eu acompanhava, inclusive através das pessoas que me rodeavam. Aconteceu o seguinte: houve uma política de desvalorização do café muito forte. Houve aquisição de café, o café sofria retenções. E havia intervenções na Bolsa de Nova York feitas por empresas brasileiras, comprando contratos de câmbio, para valorizar a safra. Essas pessoas foram percebidas – porque ninguém no mundo é bobo, não é? –, houve uma reação contrária a essa manobra e o Brasil perdeu muito dinheiro. Um detalhe importante: o café era o carro-chefe das exportações brasileiras. Tinha o café, o cacau e os outros produtos inexpressivos. Os principais produtos eram o café e o cacau.

T.M. - Mas já havia o entendimento da necessidade de mudar o perfil econômico do país?

J.O. -Ah, completamente! Era indispensável. Porque o Brasil já havia entrado na terceira fase da sua industrialização, que era a implantação de fábricas multiplicadoras de bens, então, era preciso diversificar.

T.M. - O Plano de Metas cumpria esse papel, e o estímulo a...

J.O. -Aí houve o seguinte: no tempo do Getúlio Vargas, havia um plano chamado Plano da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. O Brasil entrava, com o BNDE, na parte de cruzeiros, e o Banco Mundial daria a contrapartida em dólar. Mas, devido a fatores políticos, esses objetivos falharam e o Banco Mundial não deu a sua contrapartida. Quando Juscelino entrou, em 1956, ele reconstituiu a comissão que criou o programa do tempo do Getúlio, com mais atualização, e tornou a colocar esse plano junto ao Banco Mundial. Eles se negaram a financiar o plano do Juscelino, então, Juscelino leiloou o plano para os empresários que quisessem investir aqui. Tanto que os financiamentos que os empresários ofereciam, inicialmente, eram de no máximo cinco anos – depois passou para oito –, e o prazo do Banco Mundial era de 25 anos.

T.M. - O que seria mais adequado ao investimento industrial.

J.O. -Mas o destino reservou para o Brasil um resultado formidável, porque, se fosse tudo financiado pelo Banco Mundial, só teríamos fábricas de origem norte-americana.

T.M. - E aí, no caso, diversificou.

J.O. - Diversificou pelo mundo todo.

T.M. - É interessante que a Comissão Mista ainda não tivesse resultado no seu objetivo final...

J.O. -Mas ela foi a base do Programa de Metas.

T.M. - Criou um diagnóstico dos problemas estruturais da economia brasileira...

J.O. -Foram grandes homens que fizeram esse plano, na época.

T.M. - E com grande empenho pessoal. Lucas Lopes, Roberto Campos...

J.O. -Havia vários outros. Aquele que também foi da Cemig, de Minas Gerais... A Instrução 70 foi o marco em que o Brasil começou a entrar no jogo das influências do mercado. Não era só decisão administrativa de se poder importar isso ou não. Era o mercado que fazia a própria seleção.

T.M. - Uma partilha de riscos.

J.O. -Não foi uma coisa 100%, porque houve, no início, o câmbio de custo, que era o câmbio destinado a operações de alto interesse econômico para o Brasil.

T.M. - É, isso foi sendo aprimorado ao longo do tempo. Eu queria saber sobre o momento em que o senhor estava no Geicon e conectar isso com seu ingresso na Sunamam, em 1967, e a experiência que o senhor adquiriu no Plano de Metas – se isso vai ser útil adiante.

J.O. - Quando o dr. Osvaldo Aranha saiu do governo, com a morte do Getúlio, eu voltei para a minha base no Banco do Brasil, mas logo em seguida, fui convocado pelo diretor executivo da Sumoc, Eurico Sales, para ser seu secretário. Em seguida, fui secretário do J. J. Cardoso de Melo Neto, que foi o sucessor do Eurico. Esse J. J. Cardoso foi quem me colocou como representante da Sumoc no Geicon, Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval. Nesse grupo, eu conheci um almirante, que era muito mais empresário do que militar, chamado José Celso de Macedo Soares Guimarães. Isso em 1958. As decisões eram tomadas com uma rapidez muito grande, porque tínhamos poder de falar em nome dos nossos diretores. Então, com essa fase, foram implantados os grandes estaleiros brasileiros – Verolme, Ishikawagima e o estaleiro Mauá, do Paulo Ferraz – e três médios – Emaq, Caneco e Estaleiro Sol. Esse foi o nosso plano inicial, que já sofreu modificações.

Em 1959, fui transferido para o Ministério da Fazenda, a convite do Sebastião Pais de Almeida, para assessorá-lo. Porque no governo Juscelino houve a administração do dr. José Maria Alkmin, de fevereiro de 1956 até meados de 1958, que foi altamente interessante para o Brasil. Eu não fui assessor dele – me dava com ele, mas não tive relacionamento direto –, mas acho que foi um ministro extraordinário, porque conseguiu manter a inflação brasileira entre 10% e 12% ao ano.

T.M. - Apesar de todo o gasto que vinha sendo feito.

J.O. -Que era feito. Foi mais ou menos essa política de hoje. Ele tinha todos os custos sob controle. E não fazia arredondamentos cambiais, fazia cálculos de quanto o câmbio deveria variar, de quanto deveriam variar as tarifas. Era um homem extremamente minucioso sob esse aspecto. Depois, houve a administração do dr. Lucas Lopes e do dr. Roberto Campos, entre meados de 1958 e meados de 1959. Aí, por uma reforma, um plano que eles adotaram, inclusive com influência nos tributos, a inflação deu um pulo: foi para 47% ao ano, mais ou menos. Foi nesse momento que eu entrei ao lado do Sebastião. Numa conversa a dois, eu disse: “Ministro, vamos ter que voltar a uma política que dê prioridade aos reajustes de custos, senão o Plano de Metas poderá fracassar com o peso desses custos na amortização dos empréstimos que eles tomaram no início do governo. Eles ainda estão na fase de implantação das suas indústrias e, de repente, nós vamos jogar um peso enorme em cima deles, sem que ainda tenham tido dessas indústrias o fruto necessário.” Dr. Sebastião disse: “É essa idéia que eu quero também”.

T.M. - O senhor levou uma idéia difícil de implementar no contexto, não?

J.O. -Sim. Mas nós congelamos o câmbio de custo em 100. O câmbio de custo ficou praticamente congelado de julho de 1959 até janeiro de 1961, quando houve a mudança do governo. Aí, o dr. Clemente Mariani, que foi o ministro da Fazenda sucessor do dr. Sebastião, pulou o câmbio de custo de 100 para 200.

T.M. - Poderia explicar um pouco o que é esse câmbio de custo?

J.O. -O câmbio de custo representava uma média aproximada da soma algébrica das taxas de exportação. Vamos dizer, do café até o produto mais oneroso, a média tomada dava CR\$ 100,00 por dólar. Não era tão preciso assim, era aproximado. E mantivemos a inflação... No final do governo Juscelino, a taxa não voltou aos 10% ou 12% do Alkmin, porque não havia tempo, mas conseguimos reduzir a inflação para 22% ao ano.

T.M. - Mas foi difícil domar essa inflação. Em 1961, ela voltou a ascender.

J.O. - Bom, com o pulo da 204... Aí eu já não quero falar, porque foi o dr. Ernãne Galvêas, que foi meu sucessor no cargo de assessor. De qualquer forma, daí em diante, estourou tudo. Porque venderam muito a idéia da inflação monetária.

T.M. - Isso foi uma coisa de geração: pensava-se que era por aí.

J.O. -Pois é, que esse era o mal. Eu sempre defendi, até em artigos, que o custo podia estar mesclado com a questão monetária, mas que ele era mais poderoso do que a expansão da moeda.

T.M. - O senhor não é um monetarista.

J.O. -Sou realista, vamos dizer assim.

T.M. - É um homem prático, e isso é importante. Como o senhor via o panorama das grandes decisões do governo no final dos anos 60?

J.O. -Você me fez uma pergunta que eu gostaria de responder. Com base nessa experiência do Geicon, em 1967 foi escolhido, pelo ministro Andreazza e pelo presidente Costa e Silva, o almirante Macedo Soares Guimarães, o José Celso, que havia apresentado uma reformulação total em toda a política de navegação do país.

T.M. - E o senhor já tinha tido contato com esses homens...

J.O. -Sim. Então, ele se lembrou de mim e me perguntou se eu tinha condições de lhe dar um plano financeiro para tornar viável essa política de navegação, porque ele precisava construir navios de alta velocidade e ia privatizar a navegação brasileira, no primeiro momento, em 50% da estatização existente – na época era o Lloyd, não? Havia o seguinte: a cabotagem tinha vários armadores brasileiros, mas, no exterior, o Brasil só tinha uma companhia de navegação, que era o Lloyd; os particulares não podiam fazer os longos cursos, os chamados cursos internacionais.

T.M. - Nem a Petrobrás?

José. Lopes: A Petrobrás podia, porque era exclusivamente para petróleo.

T.M. - Mas era um grande comprador.

J.O. -Sim, mas exclusivamente para petróleo. Eu me refiro à carga geral e ao granel sólido e a alguns líquidos que não fossem ligados à Petrobrás. Mas nós entramos em 1967 e baixamos uma regra, que foi aprovada pela Unctag: no intercâmbio entre duas nações, o tráfego marítimo tinha que ser conduzido pelas bandeiras dos respectivos países. Isso significava aeronautizar a política de navegação, que era uma liberdade que existia desde do tempo quase que da Idade Média. Mas essa operação era dominada



pelos ingleses e pelos holandeses, então, o que acontecia? Nossos portos eram freqüentados por navios da chamada terceira bandeira. Em uma operação de transporte entre o Brasil e os Estados Unidos, por exemplo, que deveria ser feita pelas respectivas frotas, os ingleses, suecos, noruegueses, franceses, italianos, todos freqüentavam os nossos portos, sem ter nada a ver com a carga, nem como comprador, nem como vendedor.

T.M. - Isso parece ser uma tendência atual. Hoje há bandeira de aluguel.

J.O. -Bandeira de conveniência, como eles chamam. É de natureza fiscal. Então, nessa fase do nosso comércio exterior, todos os produtos eram transportados por bandeira brasileira só na proporção de 5% do total.

T.M. - Não participava mais do que isso?

J.O. -Não. Isso foi em 1967. Quando largamos, em 1970, já estávamos transportando 42%.

T.M. - Isso implicava seguramente em economia de divisas.

J.O. -Em economizar divisas. As divisas vinham para o Brasil, e não para os navios de bandeira estrangeira. E eles não podiam se queixar, porque havia países no mundo que eram mais exigentes ainda, como os russos. Quando eles exportavam, exportavam porque o Estado era o dono da carga, então, tinha prioridade para os seus navios. E quando importavam, a carga era comprada pelo Estado, então, só os seus navios funcionavam.

T.M. - Essa medida foi importante. E vigorou até quando, o senhor se lembra?

J.O. -Bom, ela foi derrubada há poucos anos. Nós tínhamos muita resistência até dentro do próprio governo brasileiro, porque a construção naval exigia um investimento pesado, mas a renda proporcionada também era muito grande, e por isso envolvia grandes interesses. Mas o importante é isso: foi o primeiro grande exemplo de privatização. Nós quebramos o monopólio do Lloyd ao meio e obrigamos o Lloyd a se associar com os particulares na exploração das cinco grandes linhas com o mundo: para a Europa, foi a Navegação Aliança; para os Estados Unidos, a Netumar; para o Golfo do México, foi a Mercantil Navegação, do Paulo Ferraz; para o Mediterrâneo, a frota do P. A. Borges, a Paulista de Navegação; e, para a Ásia, a Frota Oceânica, do Frago Pires.

T.M. - Só esse capítulo na sua vida profissional já daria uma entrevista em profundidade, com certeza.

J.O. -Mas eu também sugiro que o almirante Macedo Soares seja ouvido. Ele escreveu dois volumes sobre tudo isso. Bem recentemente, há dois meses, foi editado *Navegar é preciso*.

T.M. - O senhor teve um papel ativo na concepção desse fundo de financiamento da Marinha Mercante.

J.O. -Sim. O nascimento desse fundo é muito curioso, vou explicar a razão. Quando fui convidado pelo ministro Andrezza para a Marinha Mercante, eu estava no Banco do Brasil, e havia uma comissão que tratava de um recurso que o IBC havia recolhido ao Banco do Brasil, gerado pela venda de café comprado com o dinheiro dos ágios cambiais da Instrução 70. Naquele momento, a Instrução 70 já não existia, o plano havia sido modificado pelo ministro Clemente Mariani, que acabou com a Instrução 70. Então, não havendo mais a Instrução 70, aquele dinheiro voltou, e ninguém sabia quem era o dono, porque os recursos da Instrução 70 não pertenciam ao Tesouro nem ao

Banco do Brasil. A lei dizia: “São de natureza meramente monetária...” – quer dizer, não tinham dono. Então, a comissão – e eu tinha amigos nessa comissão – estava nesse dilema: não sabia a quem destinar o dinheiro, estava estudando uma proposta para dar uma destinação.

T.M. - E era um volume muito grande?

J.O. -Era enorme, cerca de US\$ 300 milhões. Então, fui ao ministro Andreazza, contei-lhe esse fato, ao lado do almirante Macedo Soares, e preparei o plano em que esse dinheiro sairia do Banco do Brasil diretamente para a Marinha Mercante, para financiar a grande construção naval dos navios de longo curso de alta velocidade, todos automatizados, para que o Brasil pudesse concorrer com os estrangeiros.

T.M. - Aí começou uma política de fortes encomendas...

J.O. -Sim, de fortes encomendas. Foram 24 *liners* no Brasil e mais dez *liners* iguais, porque impusemos a mesma condição de técnica de um acordo assinado pelo Castelo Branco com a Polônia. Só que alteramos o conteúdo do acordo para impor que os dez navios de lá fossem iguais aos 24 aqui. Então, tínhamos uma frota de 34 *liners*, que são navios de alta velocidade automatizados. Com essa frota e também depois da reforma da cabotagem, chegamos a transportar 42% do nosso comércio exterior.

T.M. - Com essa frota moderna e em excelentes condições.

J.O. -Moderna, de alta velocidade... Porque como só tínhamos calhambeques, os estrangeiros só mandavam calhambeques para cá também. Não havia concorrência... Com os navios de alta velocidade, eles foram obrigados a melhorar a oferta de transporte para os usuários. O usuário brasileiro ganhou com isso, não?

T.M. - Mas, então, o mercado segurador não teve nenhuma participação na constituição desse fundo, na colocação de reservas técnicas.

J.O. -Não. O mercado segurador, não. Foi um fato de que tomei conhecimento, um inusitado que aproveitei e junto com o ministro Andreazza, o Hélio Beltrão e o almirante Macedo Soares, e com o apoio do ministro Delfim Neto, que já era o ministro da Fazenda. Um outro detalhe: daí por diante, a construção naval no Brasil passou a receber encomendas de instrumentos indispensáveis ao melhor aproveitamento daquela linha, e não uma encomenda só para dar trabalho aos operários e aos estaleiros.

T.M. - Criou um efeito multiplicador.

J.O. -Nós mudamos a equação: em vez de ser o estaleiro que exigia a encomenda, era o armador que exigia a encomenda.

T.M. - Muito diferente da situação atual.

J.O. -Completamente diferente.

T.M. - Mais adiante, quando formos trabalhar os anos 70, eu gostaria que o senhor explorasse o critério de aplicação das reservas técnicas, do ponto de vista do IRB.

J.O. -Porque são vários aspectos. Em janeiro de 19, o mercado segurador brasileiro não era um mercado de filosofia empresarial. Eram cerca de 200 companhias com um capital muito baixo, de um modo geral, com resultados que começaram a ficar perigosos, devido ao surgimento dos grandes sinistros. Quando me refiro aos grandes sinistros, foram os sinistros das tevês paulistas, da fábrica de biscoitos Marilu, da Volkswagen – esse foi enorme.

Então o mercado funcionava da seguinte forma – vou ser bastante simples nesse enfoque: eram 200 companhias que operavam retendo o mínimo de responsabilidade, pela qual eles respondiam, e transferiam o máximo de prêmios para o IRB. O IRB fazia um bolo com todos esses prêmios e, antes de mandar o resseguro para o exterior, retrocedia para as 200 companhias, em função de uma fórmula de volume de prêmios, patrimônio e resultados, para as companhias brasileiras receberem. Então, na verdade, as companhias brasileiras viviam da comissão de resseguro do IRB. Elas não tinham *underwriting*: cediam ao IRB e ganhavam a comissão. E o IRB, depois de encher o caixa de todas essas companhias com a retrocessão, mandava o que sobrava para o exterior também. Porque ele, como ressegurador, não retinha nada: era apenas o administrador desse *pool* de empresas brasileiras.

T.M. - Mas ele absorvia...

J.O. -Ele ganhava 10% disso como remuneração de administrador do *pool*, não corria qualquer risco e mandava o resto para o exterior. Esse era o quadro. Então, o IRB não era ressegurador e as companhias de seguros não eram seguradoras. Tanto que a maioria dos donos das companhias não comparecia às companhias, porque aquilo funcionava numa automaticidade permanente.

Outra coisa: grande parte dos seguros brasileiros mais sofisticados – aeronáuticos, bancos, casco marítimo, responsabilidade civil e outros de menor importância – eram os segurados que tinham permissão para colocar diretamente no exterior, sem transitar pelas companhias de seguros. E naquele momento, especialmente naquele momento, as reservas técnicas das companhias só eram atualizadas no fim do ano – só no 31 de dezembro elas faziam o cálculo segundo o qual a reserva técnica era reforçada.

T.M. - E o CNSP estabelecia que as reservas técnicas seriam avaliadas de mês a mês.

J.O. -E comprovadas de três em três meses.

T.M. - Isso foi uma mudança radical.

J.O. -Radical! O dono da companhia, que passou o ano todo pensando que estava tudo ótimo, ia tomar um susto no dia 31 de dezembro. Porque o IRB mandava a conta dos sinistros para essas companhias no fim do ano. Quando elas recebiam a conta a pagar, verificavam que estavam falidas. Falidas. Porque não havia controle. Algumas faziam o seu controle próprio, mas a grande maioria... A sinistralidade brasileira era muito baixa, não havia grandes sinistros até aquela época.

[FINAL DA FITA 1-A]

J.O. - Aí, começaram a surgir os grandes sinistros, e fomos obrigados a tomar a uma providência. Eu encontrei o memorial de todas as companhias de seguros, dizendo que o mercado estava falido. Esse foi o quadro que eu recebi. Então, qual foi a política adotada? Partir para uma capitalização, a mais rápida possível, das companhias de seguros. Como? Através de fusões e incorporações, revelar todo aquele patrimônio que estava escondido numa contabilidade histórica e trazer para a realidade do mercado. Esse patrimônio tinha uma influência muito grande na retenção das companhias. Aí, passamos a obrigá-las a ter uma retenção mínima por carteira, o limite técnico. Ao mesmo tempo, tiramos do exterior todos os seguros que eram feitos lá fora e recriamos as carteiras no Brasil, como aeronáuticos, casco marítimo, seguro de importação...

O seguro de importação, por exemplo, era feito pelas companhias externas, e não pelo Brasil. Mas quando o Brasil compra uma mercadoria externa, embora a mercadoria esteja no porto de lá, já é uma mercadoria brasileira, já foi adquirida pelo Brasil. Então, era natural que impuséssemos que, fazendo o seguro, esse seguro teria que ser feito no Brasil. Assim como permitimos, para o exportador estrangeiro, isto é, para as nossas exportações, fazer o seguro lá. Esou falando dentro do processo de capitalização.

T.M. - O que eles chamavam de nova política de seguros, um plano geral...

J.O. -Então, primeira coisa: capitalizar depressa as companhias. Como? Trazendo todos os seguros que eram colocados lá fora para dentro do mercado brasileiro. Segundo: obrigando as companhias a terem uma certa política de *underwriting*, a fazendo negócios correndo riscos também. Aquele *pool* de companhias mais o IRB com uma administração chamava-se excedente único. Resultado: extinguímos o excedente único, restabelecendo o IRB como ressegurador e as companhias como seguradoras, como companhias de seguros, tirando-as da condição de meras repassadoras para o IRB. Com isso, elas começaram a se capitalizar. A capitalização foi rápida, porque entrava dinheiro que as companhias não esperavam, o dinheiro do seguro que era feito lá fora, e antes elas retinham mais riscos do que recebiam de volta do IRB. E repassamos para elas o trabalho de liquidação dos sinistros, que era o IRB que fazia. Se você batia com o seu carro, ia na companhia de seguros, recebia a apólice, e eles diziam: “Está atrasado, porque o IRB ainda não pagou.”

T.M. - Quer dizer, protelavam ou jogavam adiante a responsabilidade.

J.O. -Aí, eu passei tudo para as companhias – quando eu digo eu, estou dizendo IRB. Enfim, houve uma capitalização rápida aqui. De outro lado, fizemos uma revisão total dos contratos de resseguros externos – estou mencionando isso só para dar o conjunto da capitalização. As fusões e incorporações tiveram um efeito enorme: de 200 companhias, chegamos a 90.

T.M. - O mercado ficou sólido, não?

J.O. -O mercado ficou sólido. E, para melhor controle do *underwriting*, criamos esse sistema de reserva técnica feita mensalmente e controlada trimestralmente. Agora, 50% dessa reserva técnica tinha que ser em título do governo, ORTN.

T.M. - Eu queria saber o seguinte: o senhor está dizendo que o panorama do sistema segurador, no final dos anos 60, era de crise de liquidez por má administração patrimonial?

J.O. -Era um patrimônio inventado, um processo antiempresarial.

T.M. - É muito freqüente ouvir que a crise do sistema segurador tem relação com a estatização do seguro de acidentes do trabalho. Mas não teve esse impacto tão grande, havia, sim, um arranjo...

J.O. -Ah, isso é importante! É preciso voltar um pouco. Dois fatos aconteceram antes da minha administração: um altamente negativo e o outro altamente positivo. Vou começar pelo positivo. As seguradoras estavam nas mãos dos corretores internos, que recebiam o prêmio dos clientes e não entregavam às companhias. Havia muitos corretores associados a companhias ou a diretores de companhias manipulando o dinheiro do cliente, que era o dinheiro da companhia. Então, o meu antecessor, Thales José de

Campos, fez uma coisa realmente corajosa e bastante importante: criou a cobrança bancária obrigatória dos prêmios.<sup>1</sup>

T.M. - Fundamental!?

J.O. -Fundamental. Foi um grande passo. Ao lado desse conjunto de medidas de capitalização que eu citei, algumas minhas, ele deu essa base.

T.M. - Garantia um fluxo de entrada.

J.O. -Não havia atraso. E havia uma outra coisa, que coube à minha administração acabar: nos grandes riscos, chamados vultosos – o mercado divide os riscos em vultosos e comuns –, as companhias repassavam a responsabilidade de uma parte para o IRB, mas ficavam com 50% do prêmio na mão.

T.M. - Quer dizer, no momento do sinistro...

J.O. -... O IRB pagava e mandava a conta para eles.

T.M. - E isso foi rompido com a quebra da Lei do Co-seguro?

J.O. -Com a reforma do plano de resseguros.

T.M. - Resseguros e co-seguros?

J.O. - Não, o co-seguro já não existia. O mercado não tinha mais confiança entre si.

T.M. - Quer dizer que essa ruptura com o sistema anterior, através da revogação da Lei do Co-seguro,<sup>2</sup> estabeleceu uma situação que, de fato, já não existia mais.

J.O. -Sim. Porque o Médici criou o co-seguro obrigatório para poder formar depressa o mercado brasileiro.<sup>3</sup>

T.M. - Mas já em uma segunda fase, não?

J.O. - Não. Em 40, o Médici deu um plano ao IRB para que o mercado fosse predominantemente nacional, como é hoje, ao invés de ser predominantemente estrangeiro. Quando uma companhia estrangeira fazia um seguro de uma fábrica enorme, era obrigada a dar metade desse negócio para as companhias brasileiras. Era o co-seguro obrigatório.

T.M. - Quer dizer, no momento de 1969, essa operação já não tinha expressão.

J.O. -Estava tudo deturpado. Era um excedente único: as companhias ficavam com 50% do prêmio, mas mandavam 90% da responsabilidade para o IRB. Quer dizer, era tudo esdrúxulo, não tinha nada empresarial. Os seguros eram feitos lá fora diretamente, não havia qualquer controle.

T.M. - Então, em janeiro de 70, quando o senhor assumiu o IRB, já assumiu com esse diagnóstico.

J.O. -Já. Eu digo sinceramente, com honestidade, que tomei conhecimento de tudo antes, porque eu não tinha vivência, mas depressa peguei, ouvindo de um, ouvindo de outro e estudando.

---

<sup>1</sup> Medida instituída pelo Decreto nº 59.195, de 8 de setembro de 1966, e aprimorada pelos decretos nº 60.549, de 13 de março de 1967, e 61.589, de 28 de outubro de 1967.

<sup>2</sup> O Decreto-Lei 522, de 7 de abril de 1969, revogou o Decreto 3.172, de 1940.

<sup>3</sup> Refere-se a Carlos Médici, diretor do IRB, e ao Decreto-Lei 3.172, de 3 de abril de 1940.

T.M. - Que lideranças do mercado o senhor consultou, basicamente, para se informar?

J.O. -O mercado, apesar de todo esse aspecto aqui relatado, era composto de pessoas extremamente corretas. Os grandes empresários do seguro, entre eles o Clínio,<sup>4</sup> que foi um grande colaborador que eu tive, abriam completamente o jogo: “Isso não pode continuar. O senhor está com toda a razão, agora, vou lhe dar o embasamento técnico que o senhor ainda não tem para fazer as mudanças.” Então, eu conversava muito com eles. E conversava muito também com as empresas médias. Com as pequenas, nem tanto, mas com as médias eu conversava muito para entender o problema, porque eu queria também atenuar a linha de concentração do seguro das principais empresas.

T.M. - Mas essas conversas passavam ao largo do Conselho Técnico, que perdeu poder?

J.O. -Ah, eram conversas a dois, sempre. Na minha sala, ou até na minha casa.

T.M. - E como o senhor encontrou esse quadro do Conselho Técnico em relação à presidência do IRB?

J.O. - Bom, o conselho técnico era o verdadeiro administrador do IRB até o Decreto-Lei nº 200, que fez a reforma administrativa. O Decreto-Lei nº 200 dizia o seguinte: quando o capital de uma instituição semipública for paritário – 50% do governo e 50% de companhias de seguros –, o Conselho Técnico não pode ser deliberativo, ele se transforma automaticamente em consultivo. Essa foi a origem do Conselho Técnico como mero consultor da diretoria do IRB.

T.M. - O que foi reforçado em 1969.

J.O. -Foi de 1969 para 1970 que surgiram os diretores. Antes, só existia o presidente do IRB e o Conselho Técnico. O presidente do IRB era uma rainha da Inglaterra – desculpe o termo –, apenas homologava o que o Conselho Técnico decidia. Quando o Conselho Técnico perdeu a qualidade de deliberação para a de mera consultoria, a diretoria do IRB passou a ser o órgão executivo.

T.M. - Mas, apesar desse quadro, dessa divisão de poderes, o senhor mantinha diálogos...

J.O. -Ah, lógico! Jamais fechei minhas portas a ninguém. Aliás, é uma norma de vida: não me considero melhor do que ninguém – isso é uma base da minha vida –, acho que todos têm alguma coisa para contribuir. Você pode não concordar, mas todo mundo tem alguma coisa a dar para você.

T.M. - De outra forma o senhor não teria permanecido nove anos à frente de um cargo tão importante, não é?

J.O. -Exato. E o seguro cresceu muito naquela época. Para se ter uma idéia, o pulo do capital era coisa fantástica: de 15 para 400. O IRB chegou a ter o maior capital social dentre os resseguradores profissionais do mundo.

T.M. - Em que momento!?

J.O. -No fim da década, em 1978, 1979.

T.M. - Isso é importante. Como o senhor via o quadro de reformulação institucional promovido no mercado desde o Decreto-Lei nº 73?

---

<sup>4</sup> Refere-se ao dr. Clínio Silva.

J.O. - Pois é, o Decreto-Lei nº 73 foi a lei básica dessa reforma. Agora, o que nenhuma lei dá é a vivência com os problemas que surgem, que vão sendo constatados. O decreto estabeleceu que ninguém pode colocar seguros no exterior sem ordem do IRB; estabeleceu maior controle das reservas técnicas, mas não desceu a prazos, o que foi sendo implementado com o tempo. Com a reserva técnica sendo feita mensalmente e comprovada trimestralmente, o Conselho Nacional de Seguros, com o apoio do Conselho Monetário Nacional, estabelecia os percentuais em que cada companhia deveria colocar os 50% restantes das reservas técnicas – 50% era em ORTN. Foi por isso que o mercado não sofreu a crise da Bolsa de 1971.

T.M. - Eu queria saber do senhor como é o seguro como um investidor institucional?

J.O. -É fundamental.

T.M. - É importante na promoção do desenvolvimento do país. Mas, além de todas as reformas, o Decreto-Lei nº 73 estabeleceu também o sorteio de bens públicos, que é uma medida polêmica.

J.O. -Uma medida que eu já encontrei. Consta da história... Tenho que falar com franqueza, senão deixa de ser um depoimento correto. Quando a revolução surgiu, tinha o comentário de que havia muita combinação entre corretores e os grandes riscos do governo, favores, troca de favores, e que o principal beneficiário desse favorecimento era o dr. Celso da Rocha Miranda, um grande empresário, homem inteligentíssimo, que me ajudou inclusive na formulação dessa política do seguro de importador ser feito no Brasil.

T.M. - O senhor dialogou com ele?

J.O. -Eu o procurei, pensando que ele fosse contra. Ele disse: “Não. Sou inteiramente a favor disso.”

T.M. - Era um homem de visão?

J.O. -Um homem interessante ele. Mas havia esse comentário. Então, para pôr fim a esse tipo de coisa, partiram para uma medida que, evidentemente, foi sensacional para acabar com esse tipo de vantagem pessoal, mas, por outro lado, extremamente antiempresarial. As estatais ficaram sem ajuda, sem o gerenciamento dos seus riscos feito por pessoas especializadas, porque elas não podiam nomear nem administrador, nem gerente, nem corretor para orientar as suas operações, porque o corretor não levava mais nada.

T.M. - E com isso não tinha interesse em prestar um bom serviço.

J.O. -Exatamente. As companhias eram sorteadas por um período de dois anos, prorrogável por mais dois. Sempre eram quatro anos.

T.M. - Pelo que eu observei, ao longo da sua gestão à frente do IRB, o senhor promoveu medidas que visavam a aprimorar esse sorteio de seguros.

J.O. -Ah, sim. Foram várias medidas. Havia inclusive uma regra em que sempre os maiores seguros caíam nas mãos de um grupo reduzido de companhias. Eu reformulei essa regra para atender mais ao mercado e àqueles que tinham capacidade para reter esse risco.

T.M. - Então, o IRB operou em duas frentes em relação ao sorteio de seguros: redistribuindo, para que não favorecesse, e estabelecendo critérios empresariais para avaliação das empresas, pelo patrimônio líquido e não pelo ativo líquido, seria isso?

J.O. -Sim, mas era uma fórmula que levava vários pesos: o resultado financeiro, o resultado econômico da companhia, o valor do seu patrimônio líquido e também o valor do volume de prêmios. A curva não era linear, era assintótica, para atender ao maior número possível de companhias.

T.M. - Isso pode ser lido como uma tentativa de aprimorar o sorteio por dentro?

J.O. -Como uma tentativa de torná-lo mais democrático. Fazia-se o sorteio de uma forma que atendia mais ou menos bem ao mercado.

Um ponto que eu gostaria de ressaltar é que, além de todas essas medidas de capitalização do mercado, nesse momento que eu trazia o seguro de fora, que aumentávamos patrimônio e que obrigávamos a reter mais, me veio à cabeça a idéia de criar uma escola de seguros, para formar os *underwriters*, porque as companhias não tinham tradição de operar diretamente o risco do seguro.

T.M. - Foi então que surgiu a Funenseg, em 1971.

J.O. -N na ocasião em que eu estava tendo a idéia, surgiu uma comissão de seguradores americanos no Rio, e eles fizeram uma palestra no IRB. Nessa palestra, lançaram na tela a escola de seguros do Texas. Havia um segurador muito camarada, chamado Benedict, que era um dos professores e era especializado na escola. E eu disse a ele: “Estou com essa idéia aqui no Brasil.” Ele disse: “Vou lhe dar uma sugestão: não copie a escola americana, porque não serve para cá. Vocês são latinos, e nós temos legislação diferenciada por estados. Sugiro que o senhor procure ver como é a escola francesa.”

T.M. - O modelo é francês?

J.O. -O modelo é mais ou menos francês. Nós fizemos um modelo próprio, mas tivemos como bússola o modelo francês.

T.M. - Então criou-se uma comissão...

J.O. -... Para organizar toda a Fundação.

T.M. - E essa comissão foi à França ver...

J.O. - Não sei se foi à França, não me recordo. Mas pelo menos estudou a escola francesa.

T.M. - E o que ela incorporou do modelo francês?

J.O. -A escola francesa partia da formação do corretor, depois, do técnico de seguros, depois, do administrador de seguros, o grande empresário de seguros, e uma última faixa que era a formação empresarial, uma espécie de...

T.M. - ... *Master*?

J.O. - *Master*, exatamente. Essa faixa raramente tem sido usada. Mas a base... Porque antigamente tirava-se a carteira de corretor por telefone. Se você tivesse um amigo na Inspeção de Seguros, não era ainda a Susep, ganhava a carteira de corretor. Hoje, não: o corretor não é só um prestador de serviços para colocar seguros; ele tem que fazer um acompanhamento do interesse do segurado, tem que entender do risco. Você pode fazer isso com um automóvel, mas uma fábrica...

T.M. - ... É complicado.

J.O. -A escola foi para criar não só o técnico de seguros, como o corretor de seguros, e também dar noções de resseguros, porque, embora o IRB fosse o monopolizador das operações, eu sabia que um dia isso ia acabar. Toda essa política visava a fortalecer o



mercado para que, um dia, ele tivesse outro futuro, outra feição. Porque o IRB teve uma missão inicial muito grande na parte de divisas e manteve essa economia de divisas ao longo de todo o seu tempo. Agora, eu tenho que ser correto na minha análise, o IRB pecou por um aspecto: como o setor de seguros era muito segregado, tinha pouca comunicação com o resto da economia, pouca gente tinha noção do que era um resseguro. Eu até brincava, dizendo: “Quando eu entrei no IRB, só entendia de seguro de vida, não entendia de qualquer outro seguro.” Então, senti que estava na hora de abrir o mercado para o seu entrosamento com o resto da economia brasileira. Foi daí que partiu a idéia.

Eu nunca fui contra os bancos intervirem nas companhias de seguros para terem as suas companhias de seguros. Por quê? Aquele seguro que, primeiro, era imposto ao cliente do banco, no dia que houvesse o sinistro, a família ia ver que foi imposto – isso seria até interessante para a família. Foi um processo educativo errado do ponto de vista institucional, mas foi importante para disseminar a idéia de que o seguro era uma proteção importante para a família.

T.M. - Quer dizer, a escola, então, cumpriria um plano mais geral de...

J.O. -Seria a institucionalização do ensino de seguros, criando uma padronização no Brasil inteiro, para que não houvesse cada setor fazendo à sua moda. Poder-se-ia até delegar, como se faz hoje, mas seria seguida uma filosofia de ensino.

T.M. - E isso veio junto com um contexto de se criar uma nova imagem pública do seguro.

J.O. -Uma nova estrutura para o mercado segurador brasileiro. Uma estrutura profissional, uma estrutura de filosofia empresarial, que desse ao seguro uma solidez não só financeira e econômica, mas também técnica.

T.M. - E como o senhor viu o ingresso dos bancos no mercado segurador?

J.O. -Isso foi muito combatido dentro do mercado segurador, porque os bancos começaram a adquirir companhias de seguros – os grupos tipo Bradesco, Bamerindus, Nacional, Econômico etc. Eles foram beneficiários da compensação financeira dos prêmios, mas exerceram um papel interessante, porque disseminaram a compra da cobertura de seguros, uma vez que impunham aos seus clientes comprar um seguro de incêndio, ou um seguro de vida. Foi um processo educativo. Como eu disse, você ia a um banco, e eles lhe impunham uma apólice de seguro de incêndio. Mas, quando havia o incêndio, você ia ver que tinha sido bom ter sido induzido à compra daquela cobertura. Esse processo, hoje, na parte dos chamados seguros complexos, o banco não faz, porque é preciso ter um corpo de corretores bastante aprimorado para montar uma apólice.

T.M. - Quer dizer, há um limite de interesse do banco no ingresso no mercado.

J.O. -Sim, só as apólices mais simples. Nas apólices mais complicadas, a companhia de seguros e os seus corretores precisam ter realmente conhecimento.

T.M. - Porque são riscos que o banco desconhece e que os tornam vulneráveis a um evento aleatório.

J.O. -E às vezes até a perder a cobertura. Um risco isolado, mal conceituado como isolado, pode gerar um prejuízo enorme à sua fábrica.

T.M. - E os bancos não têm condição de fazer esse tipo de seguro, porque não têm quadros técnicos.

J.O. - Não têm. E, depois, o banco dá dinheiro e recebe papel; a seguradora dá o papel para receber o dinheiro. Esta é uma operação parecida, mas totalmente... Uma é artesanal e a outra, automática. O banco tem aqueles padrões de análise para descontar uma duplicata, uma promissória etc. No seguro, cada caso tem que ser examinado.

T.M. - O banco tem um horizonte conhecido do que pode acontecer, e o segurador já trabalha com um outro raciocínio.

J.O. -É, a inadimplência para com ele é de outro tipo.

T.M. - Mas quando o senhor entrou no IRB, com esse quadro que foi tomando conhecimento aos poucos, como era a sua relação com as lideranças do mercado segurador? Por exemplo, nesse momento, quem estava na Fenaseg era o Carlos Washington Vaz de Mello...

J.O. -Em primeiro lugar, por força do sistema de excedente único, os donos das grandes companhias de seguros mal compareciam nas suas companhias. Quando houve toda essa reforma e o dinheiro começou a fluir às companhias, a mudar o sistema de operar essas companhias e o próprio IRB, eles começaram a voltar. Então, o Washington Vaz de Mello, meu querido amigo, que era companheiro desde a infância, na rua Santa Clara, como eu, também entendia pouco de seguros. Quer dizer, eu conhecia basicamente os problemas, não conhecia com detalhes, mas estava entrando com uma enorme vontade de mudar as coisas. E o Washington era o presidente da Fenaseg, mas não era um empresário de seguros, era um funcionário da Novo Mundo Seguros. Ele dizia: “Eu não entendo nada disso, não sou nem dono de companhia de seguros...”

Aí, as companhias passaram a ver a importância do mercado e de participar da representação do mercado nesses órgãos, e o critério mudou inteiramente. E o Raphael de Almeida Magalhães entrou como presidente da Fenaseg. Hoje, são os empresários que fazem parte das decisões da Fenaseg, como fazem parte de outros órgãos do mercado, como o Conselho Nacional de Seguros Privados.

T.M. - Houve um momento em que o mercado ficou liderado por três pilares que vão implementar o grosso dessas medidas, as fusões etc.: Raphael de Almeida Magalhães, dr. Marcus Pratini de Moraes, que era o ministro, e o senhor, no IRB. Eram as três figuras fundamentais.

J.O. -Vou lhe contar um detalhe. Não sei onde aconteceu isso, mas que aconteceu, aconteceu. Quando eu estava na Sunamam, já no final do governo Costa e Silva, ele já estava doente, era uma junta militar que governava, fui chamado no SNI pelo coronel Mansur Neto, chefe do gabinete do Médici, que era então presidente do conselho do SNI. Médici era do SNI. E o Mansur Neto, eu conhecia de família: a mulher dele era amiga da minha mulher. Porque o almirante Macedo Soares era um temperamento muito difícil, eles preferiam conversar comigo. Então, eu ia lá, conversava com eles, dizia o que estávamos fazendo na Sunamam, os resultados e tal. E eles ficaram empolgados com o trabalho da Sunamam.

Quando houve a escolha do Médici para ser o sucessor do Costa e Silva, o Mansur Neto me chamou e disse: “José Lopes, escolha dois lugares, porque você vai ser um dos que o Médici não vai transferir a escolha para o ministro. Você vai ser escolhido pelo Médici. Quer ir para o IAA?” Eu digo: “Não. Esse lugar, não. Usineiro, pelo amor de Deus! Eu posso fazer um exame da situação do mercado, porque é uma operação financeira, que é mais a minha índole, e tenho essa formação. Eu conheço mais ou menos o mecanismo de seguros, posso fazer o trabalho lá.” Ele, então, disse: “Eu queria que você fizesse no

IRB o que fez na Sunamam, o saneamento, o impulso financeiro e tudo.” Fui escolhido dessa forma.

Você me perguntou sobre o apoio que eu teria tido: o apoio foi direto do Médici. Mas eu sempre respeitei os ministros aos quais fiquei vinculado, tanto que me reportava a eles. E o principal entusiasta inicial do mercado segurador foi o Pratini de Moraes, que, aliás, era contra, não gostava de seguros. Quando eu comecei a mostrar a ele os resultados, ele se empolgou, tomou a frente e foi o principal porta-voz...

[FINAL DA FITA 1-B]

J.O. -... de tudo o que nós queríamos no mercado segurador. Foi uma enorme sorte ter um homem como ele no Ministério da Indústria e Comércio.

T.M. - Em julho de 1970, surgiu o Decreto-Lei nº 1.115, das fusões. Quem elaborou esse decreto? Como ele surgiu?

J.O. -Eu havia saído da Sunamam, onde tínhamos feito a fusão de várias companhias de navegação, pequenas e médias, e cancelado a autorização das que não tinham navio.

T.M. - Eram empresas de papel.

J.O. -Exato, empresas de papel. Cancelamos liminarmente. As outras, fortalecemos através de fusões. Então, conversando com o Décio Veiga, que era o superintendente da Susep e que foi indicação minha, porque, para tudo o que fizemos, era necessário que houvesse harmonia entre a Susep e a Sunamam...

T.M. - E havia?

J.O. -Com a escolha do Décio, houve. E o chefe do gabinete do Décio, Renato Costa Araújo, já falecido, foi quem montou para nós todo o esquema das fusões e corporações. Redigimos a quatro mãos: Décio Veiga, Renato, eu e o Luís Mendonça, que hoje é da Fenaseg. Fizemos a lei, criamos os estímulos fiscais...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

T.M. - O senhor estava comentando o contexto de criação do Decreto-Lei nº 1.115.

J.O. -Esse foi um dos instrumentos do processo de capitalização.

T.M. - Como ele foi gestado? Quantas mãos participaram da elaboração?

J.O. -Foram várias colaborações, porém, as mais importantes foram a do Décio Veiga, a minha, a do Renato Araújo, que é o detalhista mais perfeccionista, e a do Luís Mendonça. Mas outras pessoas também colaboraram, porque era aberto para discutir, nunca fui um ditador, embora tenha sido o regime daquela época.

T.M. - O senhor chegou a procurar, por exemplo, o dr. Larragoiti?

J.O. -Não. Esses homens estavam muito em cima. Os grandes colaboradores foram os diretores das companhias.

T.M. - O Raul Rudge, por exemplo, foi ouvido?

J.O. - Foi ouvido. Ele era, inclusive, do Conselho Técnico. O Clínio Silva foi ouvido... Todos. Às vezes, um ponto aqui, um ponto ali... Não sei se foi nesse decreto-lei ou no seguinte... O seguinte foi uma lei em que impedimos o Estado de participar do capital das companhias de seguros.

T.M. - Mas no final da década o Estado já começou a entrar.

J.O. -Desrespeitaram a lei. Só no Brasil, não é?

T.M. - Por que foi incluída essa possibilidade de negar acesso ao Estado e depois surgiram as companhias seguradoras dos bancos estaduais?

J.O. -Porque o Estado já estava bem representado pelo IRB e pela Susep. As companhias de seguros não precisavam ser estatais, já tinham os órgãos reguladores com o Estado dentro.

T.M. - Mas em 1976, creio, surgiram duas grandes companhias seguradoras: do estado do Rio Grande do Sul...

J.O. -A União de Seguros.

T.M. - ... ligada ao banco do estado, e a do Rio, ao Banerj.

J.O. -Não, a Brasileira Iraquiana.

T.M. - Também.

J.O. -À época, eu até cobreí do presidente dela, o José Luna, já falecido, e ele me explicou que a companhia era oriunda de um tratado internacional que tinha força de lei.

T.M. - Essa questão do Iraque... O IRB também teve participação na Mendes Jr.?

J.O. -Na minha época, não. Teve depois. Foi uma operação de seguro garantia, à base de seguro exportação.

T.M. - De fiança, *performance bond*.

J.O. -Mas essa participação tem de ser encarada como uma operação do governo como um todo: foi uma operação para criar uma posição avançada dentro do Iraque. Não se pode dizer que o responsável foi o IRB ou o Banco do Brasil.

T.M. - Foi o governo, tem a ver com a política estratégica. Mas vamos ficar na fusão. A fusão é uma política muito ampla, com vários pilares. Não só vai enxugar o mercado...

J.O. -Sim, atualizando os capitais, através da revelação correta dos patrimônios das companhias a preço de mercado. Tinham que pagar Imposto de Renda. Não era correção monetária do ativo, era levantamento de todo o patrimônio da companhia a preço de mercado.

T.M. - Isso foi feito por auditoria independente? Qual foi o mecanismo de atualização?

J.O. - Bom, houve auditores, peritos, que levantaram o valor dos bens, por laudos de mercado.

T.M. - De cada caso?

J.O. -Cada caso.

T.M. - E como eram constituídos esses peritos?

J.O. -As companhias chamavam os peritos e a Susep fazia o acompanhamento, através do Renato. E as atas eram feitas com a revisão do Renato, antes de entrarem na Susep, para ver se estavam dentro dos padrões que a lei exigia.

T.M. - Então, era altamente centralizado. E funcionava?

J.O. -Funcionava. Renato era um homem extraordinário! Ele redigia, inclusive, a ata das fusões.

T.M. - Mas que homem, mesmo! Porque era feita quase que uma filtragem! E como foi a negociação com as pequenas?

J.O. -Bom, as pequenas estavam com o capital muito defasado. Havia companhia de seguros com capital de CR\$ 60 mil. Essas companhias eram meras beneficiárias do processo para o qual não colaboravam em nada.

T.M. - Mas tinham um ativo importante, que era a carta patente.

J.O. -E algumas foram criadas no tempo do co-seguro, para apanhar negócios.

T.M. - Com certeza. A política flexível de concessão de carta patente.

J.O. - Era liberado... Havia 200 companhias – arredondando o número – e fechamos com 93. Um grupo que não fechou muitas companhias foi o Atlântica-Boavista, porque o Almeida Braga, que era um dos líderes do mercado, tinha o olho no seguro habitacional, que era regionalizado.

T.M. - Por isso ele pulverizou, criou várias companhias? Essa era a lógica da empresa dele?

J.O. -Sim. Ele fundiu algumas, mas não fundiu no nível que esperávamos. O Banerj comprou duas e fundiu; a atual Unibanco Seguradora eram seis companhias, virou uma.

T.M. - São Paulo também sofreu o mesmo processo?

J.O. - Muitas sofreram o mesmo processo.

T.M. - A fusão foi um elemento importante na reestruturação do mercado.

J.O. -Sim, porque o poder de retenção de negócios da companhia dependia do seu patrimônio líquido.

T.M. - E o segundo ponto que o senhor está reforçando é a capitalização das empresas seguradoras.

J.O. -Era um conjunto de medidas, entre elas, as fusões e incorporações, e a revisão de todos os contratos de seguro com o exterior. Porque esses eram em bases coloniais, mesmo. No segundo parágrafo de um artigo que escrevi, há uma frase em que eu digo isso.

T.M. - “A tendência atávica de certos brasileiros é achar que os estrangeiros têm sempre razão; e nem sempre.”<sup>5</sup>

J.O. -A frase é a seguinte: “Ao assumirmos a presidência do IRB, a colocação dos resseguros brasileiros no exterior era feita em bases cientificamente coloniais.” As condições eram as mais... Existem dois tipos de resseguro no exterior: o chamado proporcional e o chamado excesso de danos. O proporcional abrange desde a companhia daqui até a companhia de lá: todo mundo participa do sinistro; no outro, as companhias só entram lá fora a partir de um limite. Esse tem sempre a participação no lucro da colocação. E o Brasil não tinha. Para se ter uma idéia, eu encontrei o contrato de resseguro de incêndio do Brasil, que era a maior carteira, em que o Brasil ganhava uma

---

<sup>5</sup>Lendo um trecho de artigo de autoria do entrevistado, publicado no *Jornal do Brasil* de 10 de abril de 1986.

comissão de 25% em cada 100 de seguro colocado no exterior. Pode-se pensar que que 1/4 é muito dinheiro...

T.M. - Depende do risco que tiver que pagar.

J.O. -Primeiro, a carteira brasileira era ótima para eles, com uma sinistralidade baixíssima. Segundo, 25% não era a comissão usual, era 35%. Quando fiz uma viagem redonda pelo mundo e descobri isso, exigi 35%.

T.M. - Na moita, engoliram 10%.

J.O. -Pois é. Mas essa é uma outra história, que eu não vou contar aqui. Quando eu exigi os 35% e eles revelaram por que pagavam 25%, eu disse: “Agora, quero uma comissão variável, conforme a sinistralidade: piso de 33% e máximo de 55%. E quero mais a participação no lucro.”

T.M. - E eles aceitaram? Eram os ingleses, não?

J.O. -Aceitaram. Havia um líder – é com o líder que se negocia –, e o líder era inglês.

T.M. - E o senhor estabeleceu o mesmo critério de negociação com os suíços e franceses?

J.O. -Eles se combinam todos.

T.M. - A política é comum.

J.O. -É comum a todos. É o Lloyds de Londres que dá o sinal. Outra coisa – desculpe-me, mas a vaidade vai entrar um pouquinho no jogo: com essas políticas, os primeiros superávits cambiais do balanço de pagamentos do Brasil aconteceram na década de 70.

T.M. - Inclusive do IRB. O senhor falou que, em 1972, o primeiro relatório do IRB apontou para o primeiro superávit em décadas, de US\$ 4 milhões, o que, considerando os custos, as despesas do IRB, enfim... Essa era uma meta também dentro do IRB: garantir a folga...

J.O. -Sim, porque o IRB não podia operar com o exterior em bases desiguais, não é? Meu raciocínio era o seguinte, o que era natural: se o Brasil pertence ao mundo ocidental, se o nosso regime é pretensamente capitalista, então, vamos participar desse jogo no mundo inteiro, e não dentro das quatro paredes e dando o melhor para eles.

T.M. - Voltando à questão das grandes linhas de reformulação do mercado, como se deu o estabelecimento dos critérios de inversão das reservas técnicas ao longo do tempo? Qual foi o papel do IRB no estabelecimento desses critérios?

J.O. -Para cada apólice de seguros emitida, recebe-se um prêmio, não é? Uma parte desse prêmio era convertida de imediato em reserva técnica. Porque há uma reserva que tem um automatismo; quando ocorre um sinistro, a companhia é obrigada a fazer logo a reserva, pelo valor estimado do sinistro. É a chamada reserva para sinistros a pagar ou a liquidar. Há a reserva técnica de contingência, chamada reserva obrigatória...

T.M. - ... E há uma reserva livre também, não?

J.O. -Existe a reserva livre, em que se faz o que quiser. Mas é sobre as reservas obrigatórias que o Conselho Nacional de Seguros Privados estabelece os percentuais de cada reserva – afora os sinistros a liquidar, porque é evidente que isso se dá em função do sinistro havido. O navio afunda, comunica-se à companhia que o navio afundou, e ela tem que fazer a reserva do navio, a parte que ela retém; a outra, o IRB faz, e lá fora também fazem. Essas reservas técnicas, para terem solidez e liquidez, têm de ser

aplicadas em segmentos da economia, entre papéis e investimentos que dêem uma liquidez rápida quando houver a necessidade de cobrir o prejuízo.

T.M. - Antes vinham sendo aplicadas em imóveis, imobilizadas excessivamente.

J.O. -Deixava-se ao critério das companhias.

T.M. - Que tendiam a imobilizar.

J.O. -Sim. Por exemplo, uma grande empresa de seguros é a Aliança da Bahia, que tem um parque imobiliário imenso pelo Brasil afora.

T.M. - Chegou um momento em que ficou pesada e sem liquidez.

J.O. -Pelo menos de liquidez não rápida. A Sul América, mesmo, tem muitos imóveis.

T.M. - Mas o mercado de capitais no país, na época, era pífio.

J.O. -Não existia. Era a mentalidade portuguesa, ou seja, aplicar em imóveis. Então, essa política foi sendo estruturada da seguinte forma: o que eu fazia por iniciativa própria? Embora o IRB não estivesse sujeito às regras do mercado, na forma de colocar o valor financeiro dessas reservas em papéis, imóveis, ações, debêntures etc., eu, no IRB, colocava tudo em ORTN.

T.M. - Eu observei isso em um quadro constante do relatório anual do IRB de 1978. Se a minha leitura está correta, gostaria que o senhor informasse a diferença entre os resultados operacionais e os patrimoniais.<sup>6</sup>

J.O. -Que são os financeiros.

T.M. - Se eu entendi corretamente, os patrimoniais são os relativos às aplicações em títulos, basicamente títulos da dívida pública, que excedem...

J.O. -Sim. O IRB fazia aplicação total em ORTN, e as companhias eram obrigadas a colocar pelo menos 50% em ORTN.

T.M. - Mas, de certa forma, o senhor sinalizava, na sua aplicação do IRB, um caminho para as seguradoras.

J.O. -Sim, mas havia uma regra: para os 100% do IRB, não, mas os 50% das companhias de seguros eram estabelecidos pelo Conselho Monetário.

T.M. - Isso foi mudando ao longo do tempo, foi sendo ajustado.

---

<sup>6</sup> Entrevistado e entrevistadora passam a discorrer sobre o seguinte quadro:

Resultados do IRB

ANO	OPERACIONAL		PATRIMONIAL	
	Em valores correntes <sup>1</sup>	em % *	Em valores correntes <sup>1</sup>	em % *
1970	13,5	42,7	18,1	57,3
1971	14,4	27,7	37,6	72,3
1972	35,2	49,8	35,6	50,2
1973	40,2	44,4	50,2	55,6
1974	71	32,6	147,1	67,4
1975	175,2	39,2	272,1	60,8
1976	379,7	34,2	729,1	65,8
1977	543,6	29	1332,2	71
1978	792,9	31,6	1718,7	68,4

Fonte: Relatório Anual do IRB, 1978, p. 35.

\* Porcentagem sobre excedente único. <sup>1</sup> Em milhões de cruzeiros.

J.O. - O mercado de capitais no Brasil era nascente em diversificação. Hoje é outra coisa.

T.M. - Mas em 1971 o mercado levou um grande susto com a crise da Bolsa.

J.O. -De fato, houve a crise da Bolsa do Rio e da de São Paulo, crise esta manipulada também por corretores inescrupulosos.

T.M. - Como o senhor, do ponto de vista do IRB, viu essa vocação do mercado segurador como um promotor do desenvolvimento, enfim, como um investidor institucional ser abortada por essa crise da Bolsa?

J.O. -Com o IRB, não havia problema, porque toda as suas reservas eram colocadas em ORTN e o excedente de caixa também. E havia uma carta de recompra da dívida pública interna: a qualquer momento que eu tivesse que pagar um sinistro grande, eles me davam o dinheiro, ou convertiam as ORTNs em caixa. Isso era um acordo que havia entre nós, do IRB, e o setor da dívida interna do Banco Central. O mesmo acordo eu fiz também com o Antônio Brandão, que foi diretor do Econômico, e ele deu essa possibilidade ao mercado de, no caso de sinistro vultoso, termos logo a conversão da ORTN em dinheiro.

T.M. - Quer dizer, o mercado segurador fugiu, a maior parte do tempo, do risco da Bolsa. No máximo, aplicava no mercado de compra direta de ações.

J.O. -Agora, quando as bolsas normalizaram, nós permitimos uma faixa melhor. Mas isso foi sendo ajustado depois da minha administração..

T.M. - Eu gostaria que o senhor examinasse esse quadro do relatório e me explicasse uma dúvida. O ganho financeiro é sempre maior do que o industrial, mas os anos de 1972 e de 1973 me parecem atípicos: o ganho financeiro e o ganho industrial foram quase equivalentes.

J.O. -Mas isso é muito cíclico, muito sazonal, muito aleatório. Nesse caso, foi porque houve menos sinistros. Foi uma fase tranqüila do mercado. Quando se paga muito sinistro, tem-se um resultado operacional ruim.

T.M. - Quer dizer, no ano de 1974, já rescaldado com o problema da crise do petróleo, com péssimas conseqüências para a economia, o senhor retornou à tendência de investir em títulos públicos.

J.O. -Sim, foi uma fase de transformação do mercado. As companhias passaram a ter mais retenções, e os prejuízos também eram delas, não é? E o patrimonial, que era... Porque a correção monetária era altíssima! A correção monetária foi sempre superior à salarial e à correção de outras operações.

T.M. - E impactou, a partir de 1974, criando uma preferência pela inversão em títulos públicos

J.O. -Aqui não está dando, mas, no relatório de 1970, pela primeira vez nessa década, o resultado operacional foi maior do que o financeiro. Quem sabe dizer bem isso é o Luís Mendonça. Conversando comigo, ele me revelou esse aspecto.

T.M. - Mas pode ter sido – *pode* – o resultado de um ajuste momentâneo, não?

J.O. -Veja o que está acontecendo agora no mercado: há um impacto grande, porque o mercado vai ter que se basear muito mais no resultado industrial, que é o operacional, do que no financeiro, já que a ciranda financeira acabou.



T.M. - Bom, o IRB é um órgão de governo, tem responsabilidades, e é absolutamente natural que inverta os seus excedentes em títulos da dívida pública.

J.O. -Nessa fase, não é?

T.M. - Nessa fase! Do ponto de vista do IRB, que está enxergando o mercado e com uma informação privilegiada, essa tendência também se observa nas companhias seguradoras, de financeirizarem o seu porta-fólio de investimentos?

J.O. -A maioria das empresas têm os donos bem caracterizados e, quando esses proprietários não são aventureiros, as reservas técnicas são muito bem feitas. Agora, há os aventureiros que quebram, também, embora o mercado segurador, hoje, no mundo financeiro brasileiro, seja um mercado bastante preservado das crises.

T.M. - Quer dizer que essa é a hora da verdade: quem não tiver o controle dos seus custos...

J.O. -... Das suas reservas técnicas, um *underwriting* bem-feito...

T.M. - ... e não tiver um resultado industrial sólido...

J.O. -... Vai cair. Vai lá para baixo, vai ter que comer a gordura. Eu queria apenas dizer o seguinte: ao contrário do que possa parecer, a reestruturação da década de 70 não foi um programa acabado, mas a preparação de uma nova fase, foi o cimento que calçou um patamar para o mercado segurador tomar outro impulso. O Brasil, antes de 70, tinha um mercado fraco. Se a liberação do IRB tivesse sido feita naquela época, encontrar-se-ia o mercado desprovido de forças para enfrentar os interesses externos. Seria a repetição do que houve até 1939, quando eles mandaram e desmandaram dentro do Brasil.

T.M. - Então, há uma conexão muito grande entre, de um lado, a avaliação atual do mercado ressegurador internacional e, de outro, como o senhor lia o mercado ressegurador nos anos 70, o que o levou a tomar a decisão de criar o escritório em Londres.

J.O. -Posso abordar isso agora, rapidamente. Em 1970, quando fizemos a revisão dos contratos de resseguros com o exterior, eu cheguei à conclusão de que o mercado segurador brasileiro não tinha qualquer noção das operações internacionais de seguros e resseguros, estava inteiramente ao sabor do que lhe era informado de fora para cá. Nós não tínhamos qualquer participação no mercado externo, porque não tínhamos operações de reciprocidade, então, não se conheciam as taxas praticadas internacionalmente. Com isso, se um corretor líder dissesse que a comissão de resseguros era 25%, tínhamos que engolir, porque não sabíamos se a taxa era verdadeira ou não. Então, eu disse: “Só há um meio de integrar o IRB e o mercado segurador no mundo dos negócios de seguro e de resseguro: é abrir uma filial, uma subsidiária, primeiro, na condição de escritório de contato.” E abrimos uma em Londres e outra em Nova York, porque a de Tóquio, que está referida no relatório, não existiu.<sup>7</sup>

T.M. - Nem foi esboçada a possibilidade?

J.O. -Não. Essa foi uma notícia que surgiu, um comentário que me deu até muito aborrecimento, porque eu disse ao ministro: “Não posso abrir em Tóquio nem em Roma, porque não são centros resseguradores.” O Japão é um mercado tipicamente

---

<sup>7</sup> No Relatório Anual do IRB de 1972 consta que estava em estudo a criação de escritórios em Londres, Tóquio e Nova York.

atávico a Londres, tradicionalmente vinculado a Londres; eles não são resseguradores internacionais.

T.M. - Mas não só o IRB foi para o exterior, como empresas nacionais também formaram consórcios e passaram a operar no exterior.

J.O. -Mas tiveram prejuízo. Por que tiveram prejuízo? Porque essa foi a jóia que se pagou para conhecer a verdade. Quando o IRB foi para Londres e, depois, para Nova York, onde está até hoje, eu já havia feito aqui o repatriamento de todos os seguros com o exterior e que, na década de 70, representavam US\$ 1 bilhão.

T.M. - O senhor tinha lastro.

J.O. -Tinha lastro, podia aventurar: “Vou dar um passo, mas tenho lastro para agüentar esse passo.” Então, o prejuízo que houve, que foi de US\$ 300 milhões, em Londres – em Nova York foram US\$ 11 milhões, não havia problema –, hoje já está todo coberto. E agora a situação está revertendo a favor do IRB. Já estão sendo feitos acordos e sendo pagos litígios; se estamos discutindo a base de US\$ 20, 30 milhões, estamos liquüdando com US\$ 5 milhões, porque, reexaminada a operação, não era bem aquilo que se dizia. Então, hoje, a posição está bem menor, mas, em compensação, o Brasil recebeu US\$ 1 bilhão em repatriamento, na mudança dos contratos de resseguros e no seguro de importação.

T.M. - Quer dizer, no balanço geral, foi positivo.

J.O. -Altamente positivo.

[FINAL DA FITA 2-A]

2ª Entrevista: 23.9.1996

J.O. -Vou iniciar o depoimento descrevendo como se constituía o mercado segurador na época em que ingressei no IRB, em janeiro de 1970. Recordemos, primeiramente, que o mercado iniciou as operações, em 1940, com uma dupla preocupação: a primeira foi a de reduzir a evasão de divisas que ocorria através das companhias estrangeiras, que dominavam o mercado brasileiro. Praticamente não havia mercado segurador composto de empresas genuinamente brasileiras; a grande maioria era estrangeira. Essa composição gerava uma natural evasão de divisas, de resseguros cedidos ao exterior, porque também, naquela época, não havia um órgão ressegurador no Brasil. Havia a Inspetoria Geral de Seguros, no Ministério da Fazenda, mas com uma estrutura muito anacrônica e que não dava conta, não tinha condições de fazer um controle dessa evasão de divisas.<sup>8</sup>

Pelo fato de haver essa evasão e de o mercado ser dominado pelas companhias estrangeiras, o governo Vargas resolveu aprovar um plano de resseguros idealizado pelo sr. Carlos Metz – que era um especialista em resseguros, de origem alemã –, que teve por preocupação estimular a criação de companhias brasileiras de seguros. Esse processo, com altos e baixos, foi sendo formado até meados da década de 50, de 1950 a 1955, quando as companhias brasileiras já predominavam no mercado e já os seus líderes, com técnicos especializados, formados em função dessa transformação do mercado em mercado predominantemente brasileiro.

---

<sup>8</sup> O Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização foi criado em 1934, subordinado ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em substituição à Inspetoria de Seguros, que era do âmbito do Ministério da Fazenda.

Durante a década de 60, por força de problemas cambiais, de carência de divisas e problemas políticos muito tensos, o mercado segurador passou por um processo de depressão, de decadência transitória. Os presidentes do IRB duravam pouco mais de meses, eram constantemente substituídos – acho que, nessa década, o IRB teve mais de dez presidentes –, portanto, não havia continuidade administrativa. E durante esse período, por força de todas essas dificuldades políticas e econômicas, o Conselho Técnico do IRB, liderado pelas companhias de seguros, principalmente a Sul América, através do sr. Raul Rudge, procurando uma solução para os problemas que enfrentavam, idealizou o chamado excedente único, que consistia no seguinte: o mercado possuía mais ou menos 200 companhias, sendo que cinco grupos detinham a liderança do mercado. Eram o grupo Sul América, a Internacional, a Atlântica Boavista e a Minas-Brasil. Faltou alguma...

A.L. -Porque, na época, a Atlântica e a Boavista eram separadas.

J.O. -Esses grupos, pelo fato de deterem a liderança, concordaram com o excedente único, que lhes dava uma relativa vantagem, pelo seguinte: os negócios obtidos pelas 200 companhias de seguros seriam por elas retidos em uma proporção muito pequena da sua verdadeira capacidade, já que essa capacidade seria estabelecida pelo próprio Conselho Técnico do IRB, para que, acima daquele limite, as companhias cedessem todos os negócios ao IRB.

Essa massa de resseguros que o IRB recebia constituía o excedente único. Sobre essa massa, o IRB retirava 10% para o seu custeio, pelas suas operações, a título de taxa de administração desse excedente, e o restante dessa massa era restituído ao mercado sob a forma de retrocessão, baseada em uma fórmula que consistia de três pesos: o peso do patrimônio líquido de cada companhia, o peso do volume de prêmios que cada uma recolhia e o dos resultados dos balanços dessas empresas.

Essa retrocessão – ou seja, ceder de volta para o mercado aquilo que o mercado tinha ficado... –, na verdade, favorecia os grandes grupos de seguradores: só os cinco grandes grupos recebiam a maior parte dos negócios. As companhias de seguros recebiam um volume relativamente baixo e custeavam suas despesas através da comissão de resseguros. Em palavras mais simples, o que significava esse panorama? As companhias simples, na verdade, não passavam de meras cedentes de negócios ao excedente único, ao IRB, como administrador. O IRB não assumia qualquer risco, porque apenas administrava esse excedente único, recebendo uma taxa – 10%. E o que o mercado segurador recebia de volta do IRB, a título de retrocessão, o que ultrapassava essa capacidade era cedido ao exterior.

A.L. -Era aí que se fazia o resseguro.

J.O. -... No exterior. Só depois de tudo isso era feito o resseguro no exterior.

A.L. -Mas com pouco risco, até os anos 70.

J.O. -Bom, essa massa cedida ao exterior era muito disputada pelos resseguradores profissionais lá de fora e também pelos corretores internacionais, porque era um negócio excelente: a carteira de incêndio tinha uma sinistralidade em torno de 20% da massa de responsabilidade, não havia a carteira casco no Brasil, os navios eram colocados diretamente no exterior... Não retínhamos nada de aeronáuticos, nada de navios, nada de bancos, nada de responsabilidade civil, nada de seguro de exportação, nada de riscos diversos. Quer dizer, era um mercado que, do ponto de vista filosófico da política de seguros, praticamente não existia. Era um mercado apenas de cedentes. As companhias cediam ao IRB, o IRB cedia ao exterior, devolvia uma parte para o

mercado, mas ninguém tinha uma função empresarial de segurador, retendo responsabilidades e respondendo por elas. E o IRB também não era mais ressegurador, era mero administrador.

Era um panorama bastante preocupante, porque eu entrei para o IRB em 1970, e exatamente no ano de 1969 haviam ocorrido três grandes incêndios no Brasil: o incêndio da TV Paulista, o incêndio da fábrica de biscoitos Marilu, na avenida Brasil, e um outro grande incêndio...

A.L. -Da Volkswagen.

J.O. -O da Volkswagen foi logo em seguida, já na minha administração. Esses sinistros foram pagos pelo IRB. Quando o IRB cobrou das companhias a participação no pagamento que foi feito, a parte de cada uma delas, todas entraram no vermelho. Foi uma coisa terrível! E foi dentro desse panorama que, logo no meu primeiro dia no IRB, recebi um memorial apresentado pela Federação Nacional das Seguradoras, a Fenaseg, por todas as companhias, declarando que o mercado estava falido.

Novato, recebendo os grandes grupos na mesa de trabalho do IRB, declarei: “Bom, há um dito popular segundo o qual o ressegurador acompanha a sorte do segurador. Quer dizer, se os senhores estão falidos, o IRB também estará.” Foi o que eu disse para eles. Porém, ao invés de lamentar, entramos logo no processo rápido de ver se corrigíamos a situação. Porque no ano seguinte, em dezembro de 1970, houve o incêndio da fábrica Volkswagen – o depósito de tintas e pneumáticos pegou fogo – e, só em lucros cessantes, o prejuízo da Volkswagen foi de US\$ 30 milhões, afora todos os danos materiais.

Nesse momento, as companhias foram a mim e disseram: “Dr. José Lopes, se o senhor não permitir que o mercado faça a provisão de sinistros a liquidar em janeiro, todos nós vamos apresentar balanços em vermelho, estaremos quebrados.” Não havia outra solução, já estávamos em 21 ou 22 de dezembro: permiti a provisão em janeiro, para não afetar o balanço de dezembro.

Foi então que, vendo todas aquelas circunstâncias, aquela deturpação do processo, eu, que vinha da Sunamam, onde justamente havia feito um grande esforço com a equipe de lá para criar o mercado de armadores e também o mercado de construção naval autêntico, porque antes as encomendas da construção naval eram dadas só para manter os estaleiros empregados, decidi partir imediatamente para a seguinte política – aí que é importante: capitalizar o mercado. Como? Repatriando para o Brasil todos os seguros que tinham a permissão de serem colocados diretamente lá fora. Esses seguros deveriam passar a constituir carteiras brasileiras, dentro das companhias e dentro do IRB. O IRB deveria voltar a ser ressegurador, e as companhias, depois desse processo de capitalização, também voltariam a ser empresas seguradoras.

A.L. -Foi por isso que a Lei das Fusões também não permitiu a participação das companhias estrangeiras?

J.O. -Bom, isso foi reivindicação paralela... Não! O Decreto-Lei nº 1.115, das fusões, impediu que o Estado entrasse nas companhias de seguros, que fosse sócio das companhias de seguros.

A.L. -Mas não existe uma medida ligada a companhias estrangeiras?

J.O. -Não. Eu apenas mantive a filosofia inicial de procurar prestigiar as companhias brasileiras, embora já não houvesse, àquela altura, preocupação com as estrangeiras, que

eram diminutas no mercado. E existiam algumas muito boas, como a Generali, que é uma empresa que há 40 anos está no Brasil.

Então, esse repatriamento dos seguros que eram feitos no exterior e as fusões e incorporações levaram a que as companhias revelassem um patrimônio que estava escondido em uma contabilidade histórica. Elas tinham imóveis por CR\$ 11,00 – ou 11 mil-réis – que valiam milhões! Ora, trazendo à tona esse valor, as empresas passavam a ter uma enorme capacidade de retenção, porque o patrimônio líquido entra forte no poder de retenção. Esse conjunto de medidas aumentou rapidamente a capacidade de retenção das companhias. Aí, nós, do IRB, transferimos para cada uma a responsabilidade de fazer o cálculo real da sua capacidade de retenção, através de atuários formados e credenciados. Elas podiam decidir sobre a sua capacidade de retenção através de cálculos atuariais. E lhes passamos também a responsabilidade de regular o sinistro, porque na época, quando demoravam muito a regular o sinistro, as companhias usavam uma certa desculpa. Diziam: “É o IRB que está regulando. É ele quem está atrasado, não somos nós.” Quer dizer, jogavam a culpa no IRB, quando, na verdade, eram elas mesmas, muitas vezes, que estavam atrasadas.

Bem, esse processo capitalizou rapidamente o mercado, coadjuvado por uma medida que eu trazia da Sunamam: em todas as operações de importação de mercadorias do exterior para o Brasil, o seguro, sendo feito, tem que ser feito no mercado brasileiro, porque é mercadoria que pertence ao Brasil, embora esteja em porto estrangeiro. E dei a reciprocidade ao estrangeiro: para toda exportação de bens do Brasil para o exterior, eles podiam fazer o seguro nas suas bases. Não era uma regra nacionalista, mas de reciprocidade comercial, tinha finalidade meramente comercial. Essa medida também trouxe um afluxo de quase US\$ 100 milhões por ano ao mercado. Sofremos processos internacionais, o mercado também protestou...

A.L. -Porque era um grande negócio, não?

J.O. -Era o *filet mignon* para eles! Além de formar de novo as carteiras no Brasil e de aumentar a capacidade de retenção das empresas, outra medida tomada foi a revisão de todos os contratos de resseguros do Brasil com o exterior, porque eram todos feitos em bases tipicamente coloniais, estavam completamente defasados da realidade.

A.L. -Poderia explicar melhor o que era essa estrutura colonial?

J.O. -Em um contrato de incêndio, que era o grande *filet mignon* brasileiro, a maior carteira brasileira ressegurada no exterior, para cada US\$ 100 cedidos a Londres, recebia-se de volta uma comissão de US\$ 25 dólares, portanto, 25% de comissão de resseguro. Eu comecei a perceber que essa comissão era muito baixa. Para quem não é do ramo, 25% podem parecer uma excelente comissão, mas eu passei a perceber que a comissão normal era de 35%. Houve nesse meio uma porção de episódios de desconfiança, mas o fato é que eu fui a Londres e exigi 35% para o Brasil. Os seguradores europeus, os de Londres, se reuniram com os americanos, para não dar os 35% ao Brasil.

A.L. -Nesse momento, Londres era o principal mercado ressegurador, o Brasil recorria mais ao Lloyds.

J.O. -Quase totalmente ao Lloyds. Naquele tempo, 90% eram com o Lloyds, mas havia também algumas companhias de seguros de Londres. Da Europa, tinha a Munique de Resseguros, que é a maior do mundo hoje, e a Suíça de Resseguros, uma das grandes que operavam no Brasil, mas em escala bem inferior à de Londres. Então, fui lá e disse: “Quero 35%.” E comecei a cancelar os contratos de resseguros: “Vocês estão resistindo,

não tem mais negócio com vocês. Vou mudar de mercado.” Fui cancelando contrato de vida, contrato de acidentes pessoais, cancelei uma porção de resseguros. Eles começaram a ficar amedrontados e me chamaram: “Dr. José Lopes, vamos concordar com 35%.” Eu disse: “Agora, não me interessa mais. Eu quero diferente: quero 35% de piso e 55% de teto, que vai variar em função da sinistralidade brasileira.” Como a sinistralidade brasileira era muito baixa, eu ficava sempre nos 55%.

A.L. -O senhor conseguiu isso!?

J.O. -Bom, eu ameacei cancelar a liderança do mercado londrino, e aí eles concederam. Além disso, consegui que todos os contratos de resseguros chamados proporcionais tivessem uma participação nos lucros do mercado brasileiro.

A.L. -E que praça o senhor tinha como alternativa para jogar com o mercado de Londres? Era o mercado norte-americano, algum outro lugar?

J.O. -Bom, eu fiz uma mistura de tudo, não é? Eu tinha algumas alternativas, e tinha um pouco de blefe...

A.L. -Sim, mas em que o senhor pensava fora de Londres?

J.O. -Bom, eu tinha uma margem muito grande de aumentar a retenção brasileira em função das medidas internas. Então, estava jogando em parte com isso, em parte com outros resseguradores continentais europeus, que, conhecendo o meu temperamento, se ofereceram para participar, mesmo com o aumento da retenção brasileira. Por exemplo, o lucro cessante de incêndio era um absurdo! Não era sobre o que o IRB cedia ao exterior, era sobre a carteira brasileira de prêmios que eles calculavam a quantia que ele devia ceder ao exterior. Isso era... Nunca vi nada disso, pelo menos em matéria de negócio de seguros!

Aí eles foram cedendo, cedendo, e concordaram. Taxas de 11%, eu reduzi para 1%; taxas de 9%, reduzi para 2%; fizemos uma revisão geral nos contratos de resseguros. Foi a partir dessas medidas e conhecendo melhor as coisas que me ocorreu, a mim, pessoalmente, criar um escritório em Londres, para que o mercado brasileiro aprendesse as artimanhas desse mercado internacional, do qual estávamos completamente distanciados.

A.L. -As companhias brasileiras desconheciam?

J.O. -Completamente. Elas não faziam resseguros!

A.L. -E os presidente anteriores do IRB também não se interessaram muito?

J.O. - O meu antecessor mais demorado no IRB, o Thales Campos, fez um trabalho bastante interessante, mas dentro do mercado interno: criou a cobrança bancária dos prêmios. Com isso, os corretores...

A.L. -Sim, mas isso tinha um efeito interno; estou falando no efeito externo.

J.O. -Ah, no externo! Nenhum deles entrou no externo.

A.L. -O senhor foi o primeiro a pensar a questão externa e a remodelar.

J.O. -Sim. Porque essa luta em função dos contratos de resseguros que foi demonstrando – para mim e para os meus companheiros de equipe, como a Dulce Pacheco, a grande técnica do IRB, o Décio Veiga e outros – que estávamos completamente distanciados da realidade externa. E nós, sendo um país que objetivava participar de um sistema capitalista ocidental, não participávamos das vantagens que esse mercado poderia proporcionar. Essa foi uma das razões.

A.L. -Quer dizer, ao tomar essas medidas, o senhor não só estava melhorando a posição do IRB, inclusive em termos de capitalização, quanto a evasão de divisas brasileiras?

J.O. -Também. Tudo isso foi considerado. Tanto que, na década de 70, nós tivemos quatro superávits cambiais, os primeiros na história do seguro no Brasil.

T.M. - Antes de entrar na ida para Londres, eu gostaria de voltar um pouco. No sistema Carlos Metz, que o senhor encontrou, um dos critérios de avaliação de uma empresa seguradora para entrar no bolo do excedente único seriam os resultados de balanço. Os resultados industriais ou os patrimoniais?

J.O. -Os dois, é unificado. Porque, na verdade, o resultado financeiro é subsidiário do resultado operacional: você aplica os *trades* que recebeu do mercado financeiro e ganha uma receita não-operacional, mas financeira. No fundo, ele é um apêndice do próprio processo de trabalho.

O que vou falar me traz um pouco de constrangimento, porque parece uma coisa um pouco individualista. Mas a verdade é que há de haver sempre alguém que tome a frente dessas medidas. Como no nosso mercado havia o excedente único, o que acontecia? Os funcionários do IRB trabalhavam parte do dia nas companhias de seguros e outra parte, no IRB. E diziam para mim: “Não há nenhum comportamento aético; se o excedente é único, tanto faz trabalhar na companhia de seguros, ou trabalhar no IRB, ou nos dois juntos.” Quer dizer, era um processo deteriorante, eu acho, de um comportamento adequado. Então, mudamos muito, internamente, o IRB.

Havia coisas esdrúxulas! Para resumir, eu diria: nós tiramos do IRB todas as extravagâncias e demos todas as vantagens sociais e de carreira que eles não tinham antes. Não havia plano de saúde, não havia plano de assistência social, não havia assistência médica adequada dentro do próprio IRB.

A.L. -E o senhor conseguiu tirar os funcionários que dividiam o IRB e o mercado?

J.O. -Fiz um acordo para eles se desligarem do IRB, dei vantagens para irem embora. E outros optaram pelo IRB e saíram das companhias.

A.L. -Voltando à questão do mercado externo, nessas decisões que o senhor tomou, inclusive no jogo que fez com as companhias de resseguro estrangeiras, qual o papel da Susep?

J.O. -A Susep não fazia... Mas eu tinha por hábito, toda vez que ia para o exterior, levar o superintendente da Susep comigo, para que acompanhasse as mudanças. E como o Décio Veiga havia sido indicação minha, embora mal o conhecesse, mas sabia que era um grande técnico... O Décio Veiga e, depois, o Alfeu Amaral, esses dois participaram de todas essas medidas, em muita harmonia comigo.

A.L. -Quer dizer, na sua gestão, continuou a mesma relação entre o organismo regulador, a Susep, que antes era o Departamento Nacional, e o IRB. Ou seja, era o IRB que, na verdade, formulava as normas, dava as diretrizes da política, e a Susep quase que apenas ratificava?

J.O. -Não. A parte de tarifação interna, como taxas de seguro de vida, era praticamente com a Susep. Agora, certas taxas, como o seguro de importação, o IRB formulou e mandou, a título de sugestão, à Susep. Como havia harmonia, eles aprovavam.

A.L. -O fato de o senhor indicar os nomes já mostra a proeminência do IRB.

J.O. - Havia muita briga entre IRB e Susep. O superintendente da Susep, em geral – diziam, não é? –, ambicionava ser presidente do IRB, que era um órgão mais forte, e o presidente do IRB nada conseguia da Susep.

A.L. -Antes não havia essa relação de nomeação do IRB em relação ao Departamento?

J.O. -Não, não. Começou comigo, com o apoio irrestrito do ministro Pratini de Moraes.

A.L. -Poderia falar um pouco do ministro Pratini, da importância que ele teve?

J.O. -Pratini assumiu o Ministério da Indústria e Comércio, ao qual o IRB era vinculado, com uma idiossincrasia do mercado segurador que não escondia. Dizia: “Não quero saber de seguro. É um negócio muito esotérico, muito complicado.” Mas eu lhe disse: “Olhe, ministro, vou lhe trazer o plano, para o senhor ter idéia do que pretendemos fazer.” Levei o plano, e ele disse: “Isso faz sentido.” Até então, ele tinha implicância comigo, uma implicância natural, porque não me conhecia direito – eu havia sido escolha direta do presidente Médici, e ele também era assessor direto do presidente Médici, mas não nos conhecíamos bem. Mas, a partir daí, foi um entrosamento total e ele se entusiasmou pelo mercado segurador, pelo que fazíamos, pela política que estava sendo implantada, e deu total força.

A.L. -E o seu acesso a ele...

J.O. -... Passou a ser ótimo. Foi excelente. É muito meu amigo, até hoje.

A.L. -No final do governo Médici, houve um conflito com o Delfim Neto e ele se afastou.

J.O. -Não, ele foi ministro até o final do governo Médici. Posso concordar que os dois não se entendiam bem, havia uma falta de entrosamento qualquer que eu não sei profundamente... Coisas de governo. E ele era muito novo. Quando entrei para o IRB, em 1970, estava com 43 anos, porque sou de 1927, e ele tinha 31 anos. Certa vez, estávamos discutindo, e eu disse: “Ministro, tenho 12 anos a mais que o senhor, já vivi muito, tenho quatro filhos, vamos trabalhar com harmonia, senão... Eu não tenho interesse no seu cargo, não sou competidor a coisa alguma, só quero fazer a obra.” Daí por diante, ficou um grande amigo meu. Sempre me chamava para conversar. Eu prestigiei as suas iniciativas no Ministério da Indústria e Comércio: a parte de comércio exterior, o seguro de importação...

A.L. -O seguro de importação foi idéia sua que ele encampou?

J.O. -Sim, foi idéia que eu levei, por similaridade com a Sunamam. Inclusive a Lei de Fusões e Incorporações recebeu grande resistência do Ernâni Galvêas, que era presidente do Banco Central, na minha presença, e eu disse: “Essa lei vai por água abaixo, com o presidente do Banco Central dando o contra...” Quando Galvêas saiu, Pratini falou: “Ele pode ser do contra, mas eu vou fazer essa lei com você.”

#### [FINAL DA FITA 2-B]

J.O. -Pratini: “Eu estou com você. Embora o Galvêas seja muito meu amigo, ele não ficou zangado por isso. Apenas externou uma opinião.”

A.L. -São os conflitos naturais dentro da burocracia.

J.O. -É natural. Sempre se discutem as coisas.

A.L. -E o senhor conviveu bem com esses conflitos, isso não atrapalhou a sua gestão?



J.O. -No início foi difícil, mas logo em seguida ficou bom.

T.M. - Mas se o sistema bancário também estava sofrendo um processo de enxugamento, de contração, o que o ministro Galvêas alegou para se opor?

J.O. -Naquela época, eu acho ele não estava executando nenhuma política de fusão do sistema bancário.

A.L. -Em 1970 tem a lei bancária.

J.O. -Tem!? Mas era mais por um fenômeno natural. A minha foi um fenômeno comandado, mais por conveniência de empresários. Porque não havia uma lei estimulando as fusões bancárias, com vantagens fiscais, vantagens técnicas. No meu caso, sim: podia-se trazer todo o patrimônio da companhia de seguros acima da correção monetária, até, sem pagar Imposto de Renda.

A.L. -E os resseguros de cascos de navios e de aeronaves, poderia falar um pouco sobre isso?

J.O. -Quando eu cheguei no IRB, esses bens eram colocados diretamente no exterior. E a razão é compreensível, porque na crise cambial da década anterior as companhias foram autorizadas a fazer as colocações lá fora para não onerar o balanço de pagamentos aqui. Como essas companhias sempre tinham recursos ou vinculações de sociedade no exterior, elas preferiram trabalhar fazendo seguro diretamente no exterior. Outras não faziam seguros. Algumas até não faziam seguros!

Essa medida teve uma passagem interessante: para poder tornar viável a carteira de casco marítimo no Brasil, eu precisava obter a concordância da Petrobrás para que toda a frota da Fronape fosse também segurada no Brasil. Nesse particular, o presidente da Petrobrás – na época, o general Ernesto Geisel – concordou comigo que a carteira devia ser brasileira e a Fronape devia fazer o seguro no Brasil, desde que garantido um processo de negociação de taxa que não onerasse a Petrobrás. Isso foi feito. Daí, nos tornamos muito amigos, apesar de eu ser próximo ao Andreazza. No tempo da Sunamam, eu era muito ligado ao Andreazza, que gostava muito de mim, sempre conversávamos muito, bem como ao almirante Macedo Soares. Nós três estávamos sempre em reuniões sobre os problemas do ministério, e o Geisel tinha restrições políticas ao Andreazza, ao grupo do Delfim, ao qual jamais fui vinculado. Não tenho qualquer restrição ao que ele fez, porque o meu temperamento é de não pertencer a grupos, prefiro me afinar com pessoas. Formar grupos que se movem sem um fator principal na frente, que são os objetivos... Não contem comigo; sou completamente independente.

Então, por esse meu temperamento e por algumas coisas que eu sugeri ao general Geisel para aperfeiçoar o seguro de outros bens da Petrobrás... Quando ele foi escolhido presidente da República, eu fui o único da equipe do Andreazza que ele manteve no governo. Aí, fui ao Andreazza e disse: “Está acontecendo isso.” Ele disse: “Você está liberado para trabalhar com ele. Conheço o seu valor, não tem problema algum.” Mas eu nunca deixei de prestigiar o Andreazza, mesmo no governo Geisel, embora soubesse das restrições em relação a ele.

A.L. -O senhor não era um homem do governo, era um burocrata, e mantinha relações com todas as forças políticas.

J.O. -Sim. Só que eu tive uma formação de família, de avô e de pai, que já haviam vivido grandes experiências políticas. E eu herdei um pouco o temperamento desse meu pai. E o convívio com homens como o ministro Osvaldo Aranha, de quem fui assessor,

do almirante Macedo Soares, que é um homem terrível... Vocês deviam entrevistar esse homem, ele tem uma personalidade fantástica! Estudou nos Estados Unidos, fala inglês correntemente, conhece o temperamento do americano... Então, ele me transmitiu muita independência naquilo que fazia. Como eu já tinha essa tendência, me afinava muito com ele.

T.M. - E o seguro de crédito exportação, como surgiu a idéia de entrar nesse setor?

J.O. -Quando eu cheguei ao IRB, o seguro de crédito exportação tinha uma legislação que dividia a responsabilidade entre o governo e o mercado segurador. E havia o Departamento de Crédito Exportação, mas muito rudimentar, muito desligado da realidade. Como já disse, o IRB era muito segregado...

#### [INTERRUPÇÃO DE FITA]

J.O. -... e o Departamento de Crédito Exportação era baseado em uma legislação e estrutura muito rudimentares, e com pessoas exclusivamente do IRB; só pessoas do IRB participavam desse departamento. Eu defendia a tese de que o seguro de crédito exportação, o seguro de crédito em geral, devia ser uma fusão, uma mistura de técnicos de seguro, técnicos de comércio exterior e técnicos de crédito bancário, porque cada um conhecia as malícias do seu setor. O IRB, só fazendo seguro de crédito exportação, corria o risco de fazer operações malfeitas, como aconteceu uma ocasião.

Sou bancário de origem. Fui do Banco do Brasil, onde trabalhei durante muito tempo. Fiz todos os balanços do Banco do Brasil, e o balanço geral do banco foi a minha grande escola; foi ali que eu peguei a globalidade da economia brasileira. Conversando com um gerente de banco, ele disse: “Dr. José Lopes, alguns exportadores daqui estão vendendo uma série de coisas para a República Dominicana, dando como garantia uma apólice de seguro de crédito exportação. Só que a exportação é feita mediante saque a cobrar daqui a seis meses.” E eu: “Seis meses!? Então esse camarada vai exportar, o importador vai vender a mercadoria, vai girar com o dinheiro do Brasil, e só daqui a seis meses ele vai pagar o saque?”

Cheguei em casa –era um fim de semana –, telefonei para a chefe do Departamento de Seguro de Crédito, dona Judite, e falei: “Segunda-feira cancele todas as apólices de seguro exportação para a República Dominicana.” Aí eu liguei para o Paulo de Tarso Flexa de Lima, que era o chefe do Departamento Econômico do Itamarati, e perguntei: “Dr. Paulo, gostaria que o senhor soubesse quem é essa Caribbean Motors, que está fazendo importações do Brasil, e se daqui até seis meses, mais ou menos, vai haver algum fato político importante na República Dominicana. Estou desconfiado de que vai haver uma eleição e, se houver essa eleição, o governo que assumir não vai responder por essas operações.” Ele me telefonou, respondendo: “Realmente, vai haver uma eleição em breve, daqui a dois meses.” Então, reforçou mais a medida de cancelar. Cancelei US\$ 40 milhões de propostas de seguros que estavam em cima da mesa de dona Judite e ainda acionei a Carteira de Crédito do Banco do Brasil, a fiscalização bancária, para ela catar o que estava nos portos e retirar, não deixar embarcar.

A.L. -Era evasão de divisas, mesmo, não?

J.O. -Sim, era uma máfia terrível! Mas estou contando o fato para mostrar que o IRB não tinha conhecimento da mecânica, das malícias do comércio exterior brasileiro, que estava sujeito a dar seguros de US\$ 40 milhões no total em cima de operações que não

seriam pagas, que iam ser desviadas para outros países, até chegar o pagamento do saque. E quando o pagamento do saque chegava, era do governo anterior, o novo governo não ia responder por aquilo, ou por riscos políticos. Aí surgiu a idéia de pegar a Federal de Seguros, que hoje é uma empresa privada, e criar a Companhia de Crédito Exportação, com capital misto – dos seguradores, do sistema bancário oficial, sobretudo comércio exterior, e empresários. Quer dizer, formar um conjunto. E essa companhia... O Geisel anunciou de público que ia baixar um decreto-lei criando a companhia – naquela época, era decreto-lei –, mas não sei o que houve...

A.L. -Isso já foi no governo Geisel.

J.O. -No governo Geisel. Parece que a Cacex não concordou, porque ela fazia um seguro chamado Finep e achou que perderia a flexibilidade para fazer os seguros, intempestivamente. E assim vem rolando...

Mas o fato é o seguinte: o seguro rural e o seguro de crédito exportação são seguros altamente catastróficos, então, é preciso haver uma companhia... Em todas as partes do mundo, inclusive no mundo ocidental, essas companhias são estatais. Na Alemanha, é a Hermes; na França, a Coface; na Inglaterra, a ECGD; e nos Estados Unidos é uma companhia de seguros vinculada ao Eximbank, assim como há a Federal Crop Insurance, companhia de seguros agrícolas do governo americano, e não da iniciativa privada, porque os riscos são muito grandes.

A.L. -E o senhor não quis bancar o conflito com a Cacex?

J.O. -Não. Eu conversei muito com o Benedito Moreira, que era muito meu amigo também, eu me dava bem com ele, mas ele disse: “Deixe isso para lá, é cedo ainda. Isso vai me tirar a flexibilidade de negociar melhor as minhas colocações lá fora.” Por outro lado, o Severo Gomes, que era o ministro da Indústria e Comércio, também achou que o Benedito tinha as suas razões, e isso ficou parado.

A.L. -Comparando o Severo Gomes com o Pratini de Moraes, o senhor acha que o primeiro lhe ofereceu muito mais apoio do que o segundo?

J.O. -O Severo Gomes me tratava com muita atenção, mas era um homem mais de articulações políticas, um homem mais filosófico, embora fosse um empresário bem-sucedido daquela época. Mas ele me dava carta branca. Então, corria bem, não atrapalhou em nada a política de seguros. Pelo contrário, nos momentos em que eu tive problemas, estava sempre do meu lado.

A.L. -Acho que poderíamos passar para o escritório de Londres, que o senhor resolveu abrir.

J.O. -A razões, eu já descrevi. O Brasil, nessa ocasião, estava muito distanciado das operações internacionais de resseguros, distanciado, inclusive, nos detalhes, quer dizer, condições de taxas, condições de técnicas de seguros, as nossas apólices de casco marítimo estavam defasadas... Uma série de fatores nos aconselhava a abrir um escritório em Londres, para captarmos de perto as mudanças e tudo o que ocorria no mercado internacional.

Isso foi submetido ao ministro Pratini, que concordou em abrir um escritório de contatos – não era um escritório de operações. Em 1972, na nossa administração e na dele, Pratini, abrimos um pequeno escritório em Londres, com três ou quatro funcionários, que deveriam transmitir para o Brasil tudo o que ocorria no mercado de Londres, que era a meca do seguro no mundo. orque o Lloyds de Londres...

Devo fazer um esclarecimento: muitos pensam que o Lloyds de Londres é uma grande companhia de seguros. Não é, é uma bolsa de seguros. Como existe a Bolsa de Valores, existe a bolsa de seguros. Cada uma das mesas tem um *underwriter*, que coloca os interesses de sindicatos de capitalistas, que têm o seu dinheiro envolvido, nas operações de seguro ou resseguro internacional. O Lloyds é o lugar onde se reúnem vários *pools* de pessoas que formam um sindicato. E esse sindicato nomeia um *underwriter* daqueles que operam dentro do Lloyds para administrar o seu seguro. Um ou mais. Portanto, não é uma companhia, é uma bolsa, é um centro para o qual convergiam todos os grandes negócios de seguros do mundo. O que havia de mais variado estava ali.

Depois de verificarmos a importância desse escritório de contato, três anos depois, em 1975, nós o convertimos em escritório de operações, para fazermos uma política de reciprocidade: tudo o que cedêssemos ao exterior, receberíamos de volta, sob a forma de reciprocidade – negócios do exterior que deveriam ser selecionados, também, em termos de qualidade, de seletividade de negócio.

Mas a legislação inglesa estabelecia uma regra segundo a qual precisaríamos contratar técnicos ingleses para operar o nosso escritório de operações. O mundo, na época, começava a entrar na crise do petróleo, que se iniciou em 1974, e com isso houve uma depressão mundial muito forte. Houve uma enorme queda de encomendas de navios de carga, com grande redução no comércio exterior, e isso levou muitos a cometerem, inclusive, sinistros dolosos de derrubar navios na carreira, nos estaleiros, afundar navios, sobretudo algumas frotas chamadas “bandeiras de conveniência”.

Esse panorama fez com que oferecessem muitos negócios marítimos ao IRB de Londres, carga e casco, e outros negócios que também começaram a dar prejuízo. Houve um pouco de inexperiência nossa. Nessa ocasião, fui a Londres e cancelei todas as operações feitas junto ao nosso escritório por corretores que não eram credenciados pelo Lloyds. Só os corretores credenciados pelo Lloyds poderiam operar com o mercado segurador. Cancelei várias... Vamos dizer, mandei cancelar.

A.L. -Em que ano?

J.O. -Em 1978. Eu tenho esse documento, uma ata de reunião de diretoria e uma visita que eu fiz ao escritório.

A.L. -O senhor ia ao escritório todo ano?

J.O. -Todo ano. Eu fazia demonstrações direto lá. Mas em 1971, em vez de ir para o exterior negociar os contratos de resseguros do IRB, eu parti do princípio que, sendo o nosso resseguro uma mercadoria nossa, ele teria que ser negociado aqui. Houve uma certa... porque acabaram as viagens, não é?

A.L. -A equipe econômica fez isso com o FMI também, não?

J.O. -Também fez. Mas o IRB acompanhava o que estava havendo no escritório. Aí, na minha administração...

A.L. -Nessas viagens, o senhor começou a perceber essa mudança?

J.O. -Não. A mudança não se fez clara logo. O processo começou em 1975, mas só em 1978 eu verifiquei que havia uma tendência para prejuízo – porque lá eles fazem o balanço geral a cada três anos. Foi então que eu tomei aquelas medidas.

A.L. -Prejuízo do escritório brasileiro?

J.O. -Sima, mas acontece que houve prejuízo em todas as companhias do mundo.

A.L. -Não foi uma coisa só do IRB.

J.O. -Não. A Munique, inclusive, perdeu US\$ 11 bilhões. Nós perdemos US\$ 300 milhões.

A.L. -Em 1978?

J.O. -Não. Em 1978 começaram a aparecer os prejuízos. Mas o prejuízo não era... Deixe-me explicar. Eu comecei a verificar que os nossos resultados estavam diminuindo, ainda não eram prejuízos. O prejuízo, mesmo, apareceu com o Albrecht, em 1981.

A.L. -Três anos depois.

J.O. -Três anos depois. Os prejuízos apareceram em 1981. E aí o Albrecht tomou a providência de paralisar as operações. Aliás, tempestivamente.

A.L. -E fechou o escritório?

J.O. -Paralisou. O escritório não fechou, continuou, mas apenas administrando as operações já em curso, o chamado *run-off*.

A.L. -Então, nessa fase, pelo balanço de 1878, o senhor percebeu que nos últimos três anos havia uma mudança...

J.O. -Sim. E também examinando os dados que os operadores ingleses faziam lá.

#### [INTERRUPÇÃO DE FITA]

J.O. -Quando percebi, voltei ao Rio. Fiz uma reunião de diretoria, em março de 1978, e mandei cancelar, primeiro, todas as operações que não fossem feitas por *non Lloyds brokers*, só pelos *brokers at Lloyds*; segundo, dei prioridade total aos *brokers* ingleses que já estavam tradicionalmente vinculados ao IRB, porque corria o risco de perder negócio e o Brasil, de ser excluído do mercado brasileiro. Essa medida foi tomada. Foi tomada em 1978. Em 1979 eu fui para o BNH e, depois, soube que ela não foi levada em consideração, não puseram em execução como eu havia mandado.

Hoje, o prejuízo já está todo mapeado com reservas e, ao contrário, ao invés de gerar necessidade de cobertura de dívida daqui para lá, já se está devolvendo dinheiro ao Brasil. O prejuízo de Nova York já acabou, praticamente – eram US\$ 11 milhões, uma bobagem, não é? A ponta do *iceberg* foi o prejuízo, mas a parte submersa do *iceberg* foi a grande experiência que nós tivemos com as malícias e as engrenagens sub-reptícias do negócio.

A.L. -Eu ia perguntar isso, o balanço que se tira dessa experiência. Perdeu-se, houve um prejuízo...?

J.O. -De fato, perdeu-se de um lado, mas tivemos um grande lucro do outro.

A.L. -Aprendeu-se a operar no exterior...

J.O. -Sim. Só a revisão dos resseguros, o modo de operar com o mercado internacional, além do seguro de importação e mais o repatriamento dos seguros que eram feitos lá fora, isso deu, na década de 70, cerca de US\$ 1,5 bilhão de vantagem ao Brasil.

A.L. -Quer dizer que, quando essas grandes companhias seguradoras fazem uma crítica de que o IRB teve um direcionamento errado em buscar resseguros fora, elas não estão

levando em consideração o que ganharam com a reestruturação que o senhor fez à frente do IRB?

J.O. -E muito! Cinco vezes mais! Senão, não estariam sólidas como estão hoje.

T.M. - Em relação ao mercado internacional, estava-se se vivendo um processo inflacionário no mundo, nesse momento de 1970. Segundo os manuais, a inflação causa um efeito particular sobre os resseguros, provoca um efeito multiplicador dos passivos do ressegurador. O que ele obtinha para prestar os seus serviços era a retenção, o custo sobre a retenção?

J.O. -E o resultado industrial.

T.M. - Resultado industrial... No ambiente inflacionário, o que ele iria pagar posteriormente tendia a se multiplicar até por três vezes o que ele havia recolhido?

J.O. -Sim. Só que o nosso contrato de resseguro com o exterior era em dólar, e a correção monetária, na época, era superior ao dólar, justamente para atrair mais negócios para o Brasil. Delfim tinha essa filosofia.

A.L. -Mas essa inflação que existia nos Estados Unidos e na Europa em 1970, decorrente da crise do petróleo, da Guerra do Vietnã, era um problema ligado às economias do Norte e deve ter tido um impacto nos mercados seguradores norte-americano e europeu.

J.O. -Ressegurador, sobretudo! Nesse particular, como os nossos contratos eram em dólar e as apólices eram corrigidas aqui, nós convertíamos a ORTN em dólar... Então, na verdade, se havia desvalorização do dólar lá fora, tínhamos alguma vantagem interna, porque recebíamos mais dólares para pagar o mesmo dólar aqui, corrigido em ORTN. Se esse aspecto afetou o mercado brasileiro, foi muito pouco. Mas não se sentia isso, porque tínhamos instrumentos também compensadores de acompanhamento da posição do dólar aqui dentro do país, através de indexações adequadas, como a ORTN. Não me recordo de ter tido grandes impactos, não.

O impacto que eu sinto que vai ser grande é agora, com a falta da ciranda financeira. Porque a falta da ciranda financeira acabou com o resultado financeiro. As companhias têm que ter resultado industrial, e o resultado industrial é muito lento para crescer, porque exige uma grande capacidade de *underwriting*, desde que não haja uma grande perda de volume de negócios em prêmios, mas podem ser prêmios que não tenham uma responsabilidade adequada.

T.M. - Observando essa tabela,<sup>9</sup> em 1974-1975 os Estados Unidos estavam vivendo um momento de alta inflacionária e de resultados negativos no PIB. Ao conectar o mercado ressegurador brasileiro com o mercado internacional, o senhor não estava tornando o mercado brasileiro vulnerável às conjunturas internacionais? Porque uma recessão e um resultado negativo do PIB implicam em uma contração do mercado, não? Uma contração na dimensão dos negócios e na qualidade dos negócios.

J.O. -Ah, sim. Isso teve influência nos resultados dos escritórios de Londres e de Nova York, eles sofreram esse problema. Porque quando há esse processo de perda de substância, há também um aumento de sinistralidade; a recessão também traz um apelo, então você passa a vender as suas coisas ao seguro. Num linguajar mais simples:

---

<sup>9</sup>Chamando a atenção do entrevistado para uma tabela com a progressão das taxas de inflação nos Estados Unidos, na década de 1970.

“Fulano vendeu a fábrica ao seguro.” – quer dizer, tocou fogo na fábrica. Estou dando um exemplo simples, mas houve isso nos resultados de Londres.

A.L. -Quer dizer que havia uma ligação entre recessão e sinistralidade?

J.O. - Sim, mas lá fora, porque aqui nós tínhamos barreiras de proteção ao mercado interno.

A.L. -E a nossa recessão bateu mesmo nos anos 80, não é? Geisel ainda segurou um pouco...

J.O. -Além do mais houve um fato, na década de 80, que, como presidente do BNH, eu senti na carne, até porque envolvia aspectos políticos: durante 12 anos, a correção monetária foi inferior à correção salarial; em 1982, Delfim Neto inverteu a equação e a correção monetária passou a ser superior à correção salarial. No caso do BNH, criou a inadimplência dos mutuários, a perda de qualidade da caderneta de poupança e o desgaste do FGTS, através do desemprego.

A.L. -Mas isso já foi uma pressão do FMI sobre a economia brasileira, tentando estabilizar.

J.O. -Não sei, é possível. Naquela época, eu estava muito voltado para o BNH. Mas é possível que tenha sido uma exigência, porque foi nefasta a todo o sistema, acabou com o sistema habitacional. Eu dei uma entrevista no Senado, denunciei esse fato ao senador João Calmon. Aliás, sou primo do senador João Calmon. Ele é capixaba como eu, é primo-irmão da minha mãe. Eu lhe disse: “É preciso alertar o país.” O Delfim não aceitava os argumentos, não é? Então, fui ao Senado e disse: “Está se quebrando o tripé que sustenta o mercado habitacional, a caderneta de poupança, o mutuário e o FGTS.”

T.M. - Com esses resultados do IRB, em 1978, o senhor já começou a apurar que havia algum problema no escritório de Londres.

[FINAL DA FITA 3-A]

T.M. - Em dezembro de 1978, foi fundada em Nova York a United American Insurance Co. O senhor já possuía uma experiência do que é operar no mercado internacional e ainda assim manteve...?

J.O. -Porque o modo de operar no mercado americano não tem nada a ver... Quer dizer, tem: é um mercado difícil, mas por razões completamente diferentes das do mercado inglês.

T.M. - Poderia falar, então, sobre a tomada de decisão de Nova York? Por quê?

J.O. -Porque o mercado americano é um mercado doméstico, tem regras fixas; o mercado inglês é mais flexível, ele joga com os interesses internacionais. Tanto que, em uma entrevista com a chefe do Insurance Department de Nova York, a primeira pergunta que ela me fez foi a seguinte: “Qual é a vantagem que a United American vai dar à coletividade americana de Nova York?” E eu tive de dizer quais as vantagens que a comunidade americana ia ter com a companhia brasileira lá: “Acontece que os Estados Unidos são o maior parceiro comercial do Brasil. Temos um comércio muito intenso com os Estados Unidos e precisamos conhecer as condições de seguro que são praticadas aqui, para implementar as condições que damos aos nossos exportadores, aos nossos empresários com negócios nos Estados Unidos.”

O objetivo não era fazer resseguro lá; o objetivo era participar do mercado segurador e dar apoio aos empresários brasileiros nos Estados Unidos. Tanto que o prejuízo que houve foi mínimo; foi um prejuízo causado ainda por essa fase de recessão, mas muito mais por problemas internos e estaduais do mercado americano. O mercado americano é terrível! Eles vendem prejuízos terríveis camuflados em grandes operações de seguros ou de *brokers package*, como chamam. No fundo, estão empurrando também grandes prejuízos, mas internos, não de influência internacional.

A.L. -E eles têm grande sinistralidade, não?

J.O. -Têm. Todo mundo está fugindo de lá.

A.L. -Mas eles estão crescendo...

J.O. -Internamente, entre eles. A Skandia fechou...

A.L. -Internacionalmente também.

J.O. - Bom, são os Estados Unidos que mantêm o Lloyds: 60% ou mais das operações do Lloyds são norte-americanas.

T.M. - Nesse momento, com a entrada de novos resseguradores, principalmente de paraísos fiscais, ilhas Caiman e coisas assim, não está havendo uma concorrência muito forte no mercado ressegurador em relação às taxas de administração dos resseguros, jogando as taxas para baixo?

J.O. -A grande filosofia do Lloyds de Londres era a seguinte: ele deprimia sempre as taxas de seguros – como ninguém no mundo fazia –, as taxas de aviação, de navios. A Skandia, que é uma companhia técnica, cotava uma taxa em 1.5. No computador da empresa constava: “O navio com tais características, tal idade, tal tonelagem, fazendo a rota tal, tem que ter, no mínimo, 1.5 de taxa de seguro.” Jogavam-se vários fatores e o computador dava a taxa. Londres cobrava 0.5. Completamente divorciado da... Por quê? Porque eles tinham uma grande taxa de remuneração do mercado financeiro internacional e um razoável resultado industrial. Então, o que eles ganhavam no mercado financeiro mundial compensava o subsídio que eles davam na cotação, para derrubar qualquer competidor. Com isso, o Lloyds de Londres tinha condições de derrubar qualquer taxa doméstica de seguros. Esse sistema, ele fazia através do excesso de danos, que é uma cobertura que independe da taxa doméstica.

Aconteceu o seguinte: houve uma recessão mundial do mercado financeiro, a queda das remunerações dos fundos internacionais e também uma queda no resultado industrial. Basta dizer que, dos 400 sindicatos do Lloyds, 200 fecharam, quebraram, porque houve a concomitância da queda da remuneração financeira com a remuneração industrial. Aí quebrou todo mundo.

Hoje, o mercado de Londres vive uma crise terrível, com milhões e milhões de dólares de prejuízo. E lá, os componentes dos sindicatos, os capitalistas individuais, têm que entrar até com relógio para pagar as dívidas; eles vão até à casa daqueles lordes para apanhar o que podem. Não há limite de responsabilidade. O participante de um sindicato corresponde com os anéis... até com o queijo da casa.

T.M. - Quer dizer que o mercado de resseguros internacional é um ambiente muito hostil, há uma competição para jogar de forma desleal?

J.O. -A primeira reforma que o Lloyds sofreu, na década de 80, foi decorrente do caso Sasse, que eu me recusei a pagar.

T.M. - O senhor relatou por alto, mas poderia aprofundar.



J.O. -O caso Sasse é um caso basicamente norte-americano. Para se como é o mercado de seguros norte-americano, lá se abre e se fecha uma companhia de seguros ou uma companhia de corretagem com a maior facilidade. Não há essa seleção que se faz aqui.

Então, há um bairro pobre na rua cento e tantos, perto de White Plane, em Nova York, só de *slums*, uma espécie de favelas em prédios. Então, um grupo grande de corretores, instruído pela Máfia, foi a todos os proprietários desses apartamentos e disse: “Eu venho aqui fazer o seguro da sua casa. Ela está toda quebrada, mas vou dar como boa e vou fazer um seguro de US\$ 30 mil para o senhor. A taxa é tanto, e a comissão que a companhia vai me pagar, eu divido com o senhor.” A companhia era deles mesmos. Eles faziam o seguro, jogavam em uma companhia de seguros organizada por eles próprios, que depois liquidadavam, e foram fazendo uma cadeia de companhias. Foi uma típica operação de máfia. No meio da corrente, iam quebrando os elos, para não haver ligação com a operação. Por fim, pegaram a grande massa desses negócios – foi de milhões e milhões de dólares – e jogaram uma parte em Londres, no mercado londrino. Dizem que, inclusive, em conluio com autoridades do mercado inglês.

E ofereceram uma parte desse negócio ao IRB. O IRB aceitou o negócio, mas condicionou a aceitação a que enviassem os *statements*, a demonstração de toda a operação, dos prêmios, em determinado prazo. Tudo como se faz em qualquer companhia de seguros. E eles não cumpriram nenhuma dessas cláusulas contratuais. Aí mandaram o sinistro para a cobrança no IRB. O Roberto Chiavegato, que era o gerente de Londres, na ocasião, gerente interino, me telefonou, e eu disse: “Não pague. Se o contrato não está sendo cumprido, não pague o sinistro.” Aí ele relatou que havia um comentário de que era uma grande fraude. Eu disse: “Com maior razão, não pague.”

Fui para Londres e contratei duas pessoas de lá: um advogado chamado Mitchell e um inspetor de sinistro e seguros, que havia sido da Scotland Yard, chamado Robert – Bob – Bishop. Esse Bob Bishop tinha grande trânsito no mercado internacional, era respeitado como ex-agente da Scotland Yard, então foi aos Estados Unidos, ficou dois meses lá e levantou toda a trama e fez um relatório de 400 páginas, em segredo, que me trouxe. Eu li o relatório e o coloquei no cofre do IRB.

Aí, o *chairman* do Lloyds me chamou e me interpelou para pagar o sinistro, porque ficava muito mal para o IRB, uma entidade nova no mercado inglês, se recusar a pagar. Ia cair mal para o IRB. Durante 10 horas, eu me reuni com aqueles dois e mais a Dulce Pacheco, que era diretora de operações internacionais, no hotel Hyde Park, que era um hotel diferente, para não sermos assediados. No final da noite, propus o seguinte: “Amanhã, vou viajar para Nova York para me encontrar com o ministro Calmon de Sá, da Indústria e Comércio, para lhe pedir uma orientação.” Mas aí eu já tinha a avaliação de que essa parte que o Brasil tinha assumido podia chegar a um prejuízo de US\$ 140 milhões.

Fui para Nova York com a Dulce. Chegamos à noite e fomos jantar. No jantar, já levei pronto um telex para o Mitchell, o advogado, dizendo que não aceitava pagar, por se tratar de uma fraude. Fui me encontrar com o Calmon de Sá e lhe disse: “Aconteceu isso, isso, mas não vou pagar, porque é uma fraude. O Brasil não pode contestar uma fraude. Só porque vai abater sua imagem lá fora... Acho que vale a pena até sairmos de lá.” Ele concordou: “Você tem razão. Não pague!”

Quando declaramos que não íamos pagar, o *chairman* do Lloyds virou-se para mim e disse: “Vou processar o IRB na corte inglesa, porque está se negando a pagar uma obrigação contratual.” E eu lhe disse: “Então, o senhor fique prevenido que, no momento em que entrar com a ação, eu vou lançar na sala pública do tribunal o relatório

que tenho em mãos, que demonstra a fraude que eu alego.” Ele disse: “O senhor tem esse relatório?” “Tenho, mas não posso revelar ao senhor.” Ele queria ver o relatório, mas era prematuro; só quando a justiça decidisse. Quando eu disse isso, ele voltou atrás: “Não vamos entrar com a ação, vamos procurar um acordo...” Eu não aceitei qualquer acordo. E veio a público, porque havia várias fraudes conectadas com essa e os interessados se sentiram encorajados a se negar a pagar de acordo com a recomendação do Lloyds. Não pagariam também. Então, estourou uma crise dentro do Lloyds. Essa crise foi muito trabalhada, toda hora vinha a público. E o governo inglês...

A.L. -Essa crise foi ainda no período do Geisel?

J.O. -Foi no período Geisel.

A.L. -Geisel chegou a visitar Londres durante a gestão dele?

J.O. -Naquela época? Sim, mas não foi conectado a esse fato. Ele fez várias operações de financiamento no exterior.

Lembro-me do caso do *Savonita*. O *Savonita* era um navio que distribuía automóveis da Fiat pelas cidades do Mediterrâneo. Eram vários portos. Robert Bishop me disse: “Dr. Lopes, tiraram os carros do navio, tocaram fogo nele e agora eles querem que pague o seguro com o navio e os carros também, quando eles já haviam tirado os carros do navio.”

A.L. -Ele sabia tudo!

J.O. -Tudo! Era fantástico! Sabem o que ele fez? Comprou dois carros que estavam dentro desse navio. Com isso, mostrou que o navio já estava descarregado quando houve o incêndio. E um *broker* chamado Pearson Web Springberg – esse Pearson havia sido genro do dono da Fiat, o Agnelli – estava sentindo que havia uma outra companhia, através dessa fraude, querendo tirar o negócio da sua mão. Pela primeira vez na minha vida, esse Springberg, sentou-se na minha presença, aqui no Rio, e chorou de agradecimento, porque havíamos trazido à baila esse caso.

A.L. -Com isso, o senhor foi descobrindo os porões da vida empresarial inglesa.

J.O. -Ah! Nem queiram saber! São imensos. As nossas corrupções, porque existem muitas, são muito de varejo. Lá, quando há, são por atacado, para arrebentar com o mercado! Mas então... o governo inglês acordou para o fato, o Parlamento criou uma comissão, a Comissão Fisher, para alterar todas as responsabilidades do Lloyds, reformar o Lloyds por inteiro. Depois dessa, mais duas comissões já foram feitas para mudar a forma de operar do Lloyds.

A.L. -Foi essa crise, da qual o IRB participou, que gerou a reformulação do Lloyds?

J.O. -Sim. Isso foi reconhecido por eles.

A.L. -Voltando ao escritório de Londres. Entre 1972 e 1975, ele tinha a função de ser apenas um escritório de contato, e a partir desse último ano passou a atuar efetivamente como de resseguro. Até quando?

J.O. -Até 1981. O Albrecht, que foi meu sucessor, paralisou as operações.<sup>10</sup>

A.L. -Quando o senhor mandou a equipe, em 1972, era uma equipe burocrática. Ela mudou em 1975, quando mudou a função do escritório?

---

<sup>10</sup>Ernesto Albrecht, funcionário do Banco do Brasil e presidente do Instituto de Resseguros do Brasil entre março de 1979 e março de 1985.

J.O. -Mudou. É difícil comandar esse aspecto Em matéria de malícia internacional, o IRB era muito *naïf*, muito angelical. Os funcionários eram muito puros, acreditaram que o Lloyds era uma casa altamente técnica, que era uma catedral. Eu fui desmanchando essa idéia e, hoje, no Brasil, já não existe mais essa concepção de que o Lloyds é infalível, uma entidade acima de qualquer suspeita. Não era nada disso.

Então, a partir de 1975, eu tive que mudar constantemente o gerente por falta de adaptação à dinâmica e às malícias do mercado inglês. Eu tive três gerentes muitos bons: o Milton Sousa, mas a senhora dele não se adaptou a Londres, ficou doente, teve que voltar; o Roberto Chiavegato, foi um bom gerente, e o Sérgio Viola, que também foi muito bom. Sérgio Viola, recentemente, foi diretor do IRB.

A.L. -Ainda é hoje. Bom, quando a empresa em Nova York foi aberta, em 1978, o senhor recebeu uma tabela demonstrando que se estava exatamente no limiar de um grande salto inflacionário norte-americano. E o senhor não estava percebendo? O senhor admitiria isso?

J.O. -Admito que esse fenômeno prejudicou profundamente as operações.

A.L. -Por causa de um viés que a burocracia brasileira tinha. Porque o Brasil estava crescendo... O senhor acha que, de alguma forma, foi contaminado por isso?

J.O. -Não. Na década de 70, havia dois fenômenos: tudo dava certo, tudo o que se fazia era o *boom* brasileiro, o “milagre” brasileiro, então o milagre como uma tendência natural de mercado, mas também havia os resultados efetivos de pessoas que traziam grande competência, como o caso do pessoal das telecomunicações, como o almirante Macedo Soares na Marinha Mercante, o Andreazza nas Obras, o Delfim na Fazenda... Para as circunstâncias da época, eram homens que traziam sangue novo para esses setores que estavam paralisados na década anterior, aquela década confusa que foi a de 60: renúncia do Jânio Quadros, queda do Jango, o início da revolução... Foi uma década extremamente insegura e de muitas incertezas.

A década de 70 apresentou uma certa seqüência de progresso em várias setores. Por exemplo, a equipe de técnicos que fundou a nova política de telecomunicações no Brasil, eu acho uma equipe dos melhores valores que já conheci nesse setor. Recordo-me que, em 1964, eu estava em Paris negociando a dívida externa – depois daquela passagem com o De Gaulle, para falar com o ministro da Fazenda – e fiquei preso no hotel durante seis horas para conseguir falar com o Brasil. Falava-se com o Brasil através de Montreal ou de Buenos Aires, não se falava direto com o Rio de Janeiro. Era esse o panorama das telecomunicações no Brasil. Um ano depois, do litoral da França eu falei com o gabinete do ministro pelo DDI. O avanço foi fantástico! E tem uma coisa: sem os quatro pontos cardiais de apoio, não se faz o progresso de um país. Transportes, comunicações, energia e crédito – esses são os quatro pontos que formam a atmosfera dentro da qual você progride. E esses quatro fatores, a revolução da década de 70 deu ao país.

A.L. -Inclusive, havia crédito externo abundante.

J.O. -Porque se estava vendendo petróleo através do crédito. O Brasil vendia petróleo embutido no preço das mercadorias.

T.M. - Mas a United American foi estabelecida em dezembro de 1978...

J.O. -Era uma pequena multinacional, na minha concepção.

A.L. -E desde quando ela foi gestada e negociada entre as partes que participaram do negócio?

J.O. -A concepção foi bem antes, como é natural. Eu chamei um ressegurador argentino chamado Rasa, do Devedia, e pedi que ele participasse com os seguradores brasileiros da White. Chamamos duas companhias alemãs, que aceitaram participar, e tinha também uma americana chamada Roche Dale. O mercado brasileiro mais o IRB totalizavam 55%, sendo 35% pertencentes ao IRB; o restante, então, eram participações da Roche Dale, dessas duas empresas alemãs e da Rasa.

Eu havia feito um acordo muito interessante com o mercado argentino, com o Inder, que ainda existia – o Inder era o IRB de lá: nós trocávamos resseguros diretamente, mas sem transferência cambial. Quer dizer, os prêmios que eu devia à Argentina, eu depositava no Banco de la Nación aqui, e os prêmios que eles nos deviam pagar, eles depositavam no Banco do Brasil lá. Então, não havia transferência cambial. Quando havia sinistro na Argentina, eu usava o meu saldo lá; quando havia sinistro no Brasil, eles usavam o saldo deles aqui.

T.M. - Operação contábil, não é?

J.O. -Era *back to back*, vamos dizer assim. Era uma tendência para formar... Há tem um dado importante: na minha gestão, eu ia muito a congressos sul-americanos, e só se tomava uísque e champanhe, mais nada. Era discurso para cá, discurso para lá, e todo mundo dormindo e ouvindo discursos cansativos. Então, eu propus que se transformasse o congresso, pelo menos dois deles, fundíssemos em um encontro: Encontro Latino-Americano de Troca de Resseguros. E negociávamos dentro do mercado latino-americano. Foi uma espécie de pequeno Mercosul embrionário. Ainda existe esse encontro.

A.L. -E o escritório de Nova York vigorou até quando?

J.O. -Houve uma transformação, sobre a qual não estou muito em dia. Eles mantiveram a White, mas criaram uma companhia chamada United American Service e outras atividades que eu não sei exatamente como são. Eles administram operações de resseguro e se alimentam, também, de resseguros do IRB, que cede para eles colocarem no mercado americano.

A.L. -Ah, a companhia continua, então. Mas o IRB ainda tem uma presença?

J.O. -Tem, o IRB é proprietário. Vou dizer o seguinte: do total das medidas tomadas naquela época, esses dois investimentos, embora negativos, constituíram a jóia que se pagou para conhecer as agruras do mercado internacional. E comparado com o que ingressou no país, através das medidas que já descrevi, o prejuízo das duas juntas não chegou a ser 1/4 do que se ganhou nesse período.

A.L. -Mas o Brasil parou de fazer resseguros.

J.O. -Em Londres, parou.

A.L. -Quer dizer, já se sabe como funciona, mas se parou de fazer.

J.O. -Sim, porque o mercado é realmente instável e muito perigoso. Eu concordo com isso. Mas foi preciso sentir na carne, saber como era o negócio.

Agora, eu acho válido o IRB fazer negócio de reciprocidade com outra companhia de resseguros, porque as companhias de resseguros zelam muito pela qualidade dos negócios, não é *broker*. O que o *broker* quer é passar o negócio adiante e ficar com a sua comissão.

A.L. -Na sua gestão, como foi a relação entre o IRB e o Itamarati? O senhor citou alguns exemplos específicos, como o contato com o Flexa Ribeiro, no caso da

República Dominicana. Poderia dizer um pouco como foi? Porque, na abertura para o flanco externo, o Itamarati passa a ser um ator... O senhor falou no conflito com a Cacex, na questão da política de exportação, mas o Itamarati também é uma área importante.

J.O. -O Itamarati atuou poucas vezes conosco, mas sempre apoiando. Eu faço uma referência muito justa ao Paulo de Tarso, embaixador, que é uma pessoa que tem um espírito construtivo.

Ah! Houve uma ocasião em que eu fui visitado por um funcionário do Itamarati que me declarou que o Itamarati estava recebendo protestos internacionais contra a criação do seguro de importação de mercadorias d Brasil. Eu me virei para ele e disse: “Olhe, só tem um caminho: se eles insistirem no protesto, eu cancelo as operações de resseguro com esses países. Dou o troco.” E eles retiraram o protesto. Quer dizer, morreu. Não sei se foi só por isso, o fato é que eles se convenceram que a medida era comercialmente correta: quando eu compro, faço o seguro aqui; quando eu vendo, eles fazem o seguro lá. Cada parte com a sua parte. Eles acabaram aceitando.

Fizemos muitos trabalhos escritos sobre o seguro de importação e a justeza da medida. Na Sunamam, quando declaramos que os fretes de mercadorias compradas pelo Brasil deveriam ser predominantemente conduzidos em navios brasileiros, eles aceitaram. Custaram a aceitar mas aceitaram, também com muitos protestos internacionais. Mas aí foi mais o almirante Macedo Soares; ele pode falar mais sobre isso.

A.L. -Vamos ao balanço do mercado segurador internacional na década de 70. O senhor falou muito na desmitificação do Lloyds, que era visto como uma companhia com credibilidade...

J.O. -E não foi só no Brasil, foi geral no mundo.

A.L. -Tanto que entrou em crise e se reformulou. Na década de 70, o mercado americano usava largamente o Lloyds como ressegurador.

J.O. -Até hoje usa. Hoje, está havendo o seguinte fenômeno: os corretores ingleses são praticamente propriedades dos corretores americanos. Se você levantar a origem, a composição do capital desses grandes corretores... Não são todos, ainda há corretores ingleses, mas há importantes corretores de seguros ingleses que são, na verdade, empresas norte-americanas lá. Mudou muito. Quer dizer, o americano continua jogando negócio lá, mas através de corretores norte-americanos.

A.L. -Quando antes era pelos ingleses.

J.O. -Eles eram totalmente ingleses.

A.L. -Essa é uma característica dos anos 70. O mercado norte-americano atuava em Londres através do Lloyds, mas através de corretores ingleses. Hoje, já mudou, os Estados Unidos já estão entrando.

J.O. -Estão entrando e comprando corretores lá.

A.L. -Quer dizer, hoje está fragilizado mas, naquele momento, o Lloyds ainda tinha predominância dos *underwriters* ingleses.

J.O. -Ainda hoje há grandes e fortes corretores ingleses. Posso lhe dar exemplos: o Willis Faber é um grande corretor inglês. Mas quando não há uma sociedade...

[FINAL DA FITA 3-B]

J.O. - .... participação de capital, há os chamados acordos operacionais, porque eles ficam presos a certos mercados.

A.L. -O senhor mencionou que havia outros mercados seguradores que seriam alternativas para o Brasil, caso Londres não se adequasse às regras brasileiras da sua gestão. Quais seriam esses mercados?

J.O. -O mercado continental europeu.

A.L. -Que era representado, basicamente, por...?

J.O. -Eu abri uma operação mínima com a Skandia, mas abrimos toda uma linha com a Escandinávia. No mercado norte-americano, fizemos, primeiro, operações com a General-Re, que é a terceira maior resseguradora do mundo, e estimulamos os seguradores a fazerem sociedade com americanos, como o Braga fez, através da Foundation, da Baloise, que é francesa, com a Skandia – hoje, essa sociedade acabou-se –, com a Generali... Antes, praticamente só fazíamos operações de resseguros com Londres, Munique e Suíça; quando eu saí, deixei o IRB vinculado a 100 empresas internacionais.

A.L. -Então, houve uma grande mudança. Quando o senhor entrou, havia, basicamente, três empresas resseguradoras do IRB...

J.O. -Willys Faber, Leslly Waderick, Alexander House – esses são corretores –, Sedwick Forth, pouco... O principais eram esses que eu citei, quatro *brokers* ingleses. Mercantile & General, que é uma resseguradora inglesa, a Suisse-Re, a Munique-Re, a Cologne-Re, que também é alemã, a Frankfurt... Não, a Francona...

A.L. -Essas já estavam quando o senhor assumiu?

J.O. -Não. A Cologne e a Francona estavam fora, eu as incluí. Coloquei como resseguradoras brasileiras a Generali, a Tokyo Mariner & Fire, do Japão – pouca coisa –, coloquei a Rasa, da Argentina, em relação com o Brasil, dos Estados Unidos foram American-Re, a General-Re, fizemos negócio com a Prudential, tentamos fazer negócios com a Eckbow... Cinco companhias de vida dos Estados Unidos são fantasticamente enormes: a Prudential, a Metropolitan, a Eckbow, a New York Life e a John Hencok, de Chicago. Só as reservas técnicas dessas companhias vão quase US\$ 1 trilhão. São elas, ao contrário do Brasil, que sustentam o mercado financeiro, através do seguro de vida. Agora, por exemplo, a Metropolitan está fundindo seus negócios com a New York Life e vai dar um pulo muito grande no *ranking* americano.

A.L. -Quer dizer, o senhor diversificou o resseguro.

J.O. -Coloquei em todos os continentes.

A.L. -E foi uma política sua ou uma desconfiança em relação ao que o Lloyds fez?

J.O. -As duas coisas.

A.L. -Porque o senhor foi diversificando mesmo antes de perceber o impacto da crise de 1978.

J.O. -Isso foi desde o início. A reciprocidade também me levou a isso, porque, tendo um maior leque de companhias boas, eu teria um bom fluxo de reciprocidade. Essa foi uma das razões.

A.L. -E até concorrência para obter taxas.

J.O. -Sim. Agora, quanto a taxa, naquela época, Londres tinha uma influência natural sobre todo o mercado. Quando Londres dizia: “A taxa de *aviation*” – dos Boeings – “é tanto...” – o mundo todo seguia o Lloyds. Hoje, ainda é assim em relação a esses seguros especiais.

A.L. -Então, em dois momentos o senhor se confrontou seriamente com o Lloyds: o primeiro, na negociação da taxa de 25%, conseguindo que subisse para 35%, com a possibilidade de ir para 55%; e o segundo, quando tentaram fazer o IRB pagar o...

J.O. -... Sasse. Isso nós não pagamos, não houve prejuízo para o Brasil.

A.L. -Mas foram dois confrontos que o senhor teve com o Lloyds.

J.O. -Foram confrontos isolados, vamos dizer assim. Mas a constante foi procurar trabalhar com o mundo inteiro, não ficar preso a um só mercado.

T.M. - Mas o senhor disse que o Lloyds sinalizava para o mundo.

J.O. -E sinaliza, não se pode abandoná-lo. Mas não é preciso dar 70% do negócio para ele, como acontecia com o IRB.

T.M. - Mas o senhor mesmo afirmou que nem sempre as taxas aplicadas pelo Lloyds eram as mais corretas, do ponto de vista técnico.

J.O. - Porque, na composição das taxas, eles jogavam o lucro financeiro.

A.L. -Fazendo uma relação entre a sua trajetória na burocracia e a sua gestão no IRB, o senhor aceitaria a análise de que sua passagem pelas áreas financeira e de comércio exterior – Sumoc, Banco do Brasil – deu-lhe uma visão que valeu para levar o IRB para fora ou para negociar?

J.O. - Eu recebi três influências na formação das minhas idéias: a dessa trajetória, passando por todos esses órgãos; das pessoas que me rodeavam, aquelas em que eu sentia mais substância e procurava dar mais atenção ao que ensinavam, ou diziam; e da minha convivência com homens de grande ímpeto de decisão, tipo Osvaldo Aranha, ministro da Fazenda, José Vieira Machado, que foi ministro interino, Sebastião Paes de Almeida, um empresário altamente ágil, dr. Bulhões, que era um homem... Nesse caso, mais sob o ponto de vista de técnica, porque não convivi muito com ele, como seu auxiliar, mas conhecia suas virtudes, como as de Gudín e outros, com os quais não tive muita convivência. O almirante Macedo Soares...

A.L. -... Que foi uma figura marcante, o senhor falou várias vezes dele.

J.O. -E eu já estava mais amadurecido quando o conheci. Meu pai, que foi diretor de Câmbio do Banco do Brasil...

A.L. -Como era o nome de seu pai?

J.O. -Ivan de Oliveira.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

J.O. - Quem eu senti mais presença na minha vida, além de meu pai, foi o dr. Osvaldo Aranha. Dr. Osvaldo Aranha tinha uma particularidade: eu levei três medidas para ele resolver alguns problemas graves, na época, e ele mandou executar por telefone, sem sequer entrar em detalhes, tal a confiança que detinha em mim.

Devo dizer que tive uma grande vinculação pessoal com ele. Quando ele faleceu, deixou todos os seus objetos da mesa de trabalho para mim, e eu os cedi ao museu de Alegre, que é o Museu Osvaldo Aranha. Eu me dou muito com toda a família. Ele me ensinou a ver o mundo de uma maneira muito diferente da concepção que havia naquela época. A fé que ele tinha no Brasil era de contaminar. Uma conversa de cinco minutos com ele era uma universidade, tal como ele falava sobre o mundo, a importância dos acordos que ele promoveu, como o nascimento do Estado de Israel, que não foi sozinho, foi junto com o nascimento do Estado da Palestina. Ele aprovou as duas coisas juntas, já prevendo que pudesse haver conflitos, futuramente. A amizade que Roosevelt dedicava a ele, tendo-o mesmo como conselheiro particular. Era uma figura... Como eu dizia sempre, foi o único brasileiro que o americano olhava de baixo para cima. Tinha uma personalidade realmente atraente.

O Vieira Machado, também, foi um grande diretor do Banco do Brasil e ministro da Fazenda. Era um homem de um temperamento tipo Osvaldo Aranha, sem ser político; era mais realizador, não político. O Sebastião Paes de Almeida também me impressionou bem....

A.L. -O que o impressionava no Sebastião Paes de Almeida?

J.O. -A agilidade nas decisões, que eu aprendi muito com ele e com o meu pai. Quando uma pessoa ia falar comigo, no BNH... “Dr. José Lopes, tem aí um processo meu, e eu vim pedir para o senhor resolver favoravelmente.” Eu dizia: “Aqui não tem processo seu nenhum. Se já passou por aqui, eu já decidi; agora, se está para chegar, é outro problema, vou mandar buscar o processo.”

O BNH era a coisa mais fantástica de pressão que um homem público podia receber, porque entravam em jogo todos os construtores, todos os agentes financeiros, todos os governos dos estados, com água, esgoto e habitação, problemas de Fundo de Garantia, problemas de cadernetas de poupança... Mas eu nunca cheguei em casa à meia-noite; às 8 horas, estava jantando com a minha mulher e meus filhos. Jamais deixei de jantar em casa! Isso eu aprendi com meu pai. Eu limpo a minha mesa para estar jantando em casa. E meu pai, uma vez, deixou de ir ao Conselho da Sumoc, que era o Conselho Monetário da época, porque o Alkmin marcou uma reunião para as 9 horas da noite. Ele disse: “Não vou, dr. Alkmin. Se o senhor tiver algum problema, me telefone, eu me encontro com o senhor.” E não foi. Quer dizer, era um homem que tinha a sua própria rotina, as suas características próprias.

A.L. -E o almirante Macedo Soares?

J.O. -Foi esse que me mostrou como é frágil... Como ele tinha vivido nos Estados Unidos, havia estudado lá, provou a mim que todo aquele encantamento que havia sobre as coisas do exterior, dos americanos, tinha que ser trazido para um nível mais realista. Que eles eram seres como outros. Se você os enfrentar em condições de igualdade, eles também cedem. E assim ele fez lá.

Certa vez, estive presente em uma reunião com o Macedo Soares, que era superintendente da Marinha Mercante e subsecretário de Transporte Marítimo, com o subsecretário de Transportes dos Estados Unidos. Este começou a reunião, apresentou todo mundo e disse: “Agora, almirante, vou colocar um assessor no meu lugar.” O almirante levantou-se e disse: “Então, vou colocar um assessor meu no meu lugar, porque só fico aqui se o senhor ficar.” O americano voltou atrás e sentou-se de novo.

Levaram uma agenda para ele cumprir nos Estados Unidos, ele riscou tudo e fez a agenda como queria. E disse mais: “Se esse aqui quiser falar comigo, tem que vir a



Nova York, porque eu não vou a Washington.” Parece que eu estou impressionado com atitudes quixotescas... Não! Mas ele era um homem de extremo conhecimento, de extrema capacidade, e absolutamente seguro de si no que fazia. Eu aprendi uma coisa com ele: “Você jamais pode ir a uma reunião em que entre em condições de fraqueza, porque você é dominado.” Ou: “Você tem que ser competente e ter personalidade, porque, se não tiver essas duas coisas, perde a...”

A.L. -Por exemplo, se o senhor chegasse ao Lloyds sem o processo no cofre do IRB, seria uma fraqueza.

J.O. -Seria uma posição fraca. Eu ia argumentar o quê? Que era uma fraude? Com ele dizendo que não era? Mas eu tinha a prova de que era uma fraude.

A.L. -Quem mais o senhor teria como modelo?

J.O. -Esses que eu citei foram os principais.

A.L. -E dos governantes? Andreazza...

J.O. -A capacidade de trabalho do Andreazza é fantástica! Eu conversava muitas vezes com ele às 4h30min. da manhã. Fui convidado por ele para ser presidente do BNH às 4h30min. da manhã. E ele me disse: “E espalhe logo, porque estão querendo botar outro no seu lugar.” As coisas do italiano... Ele era muito meu amigo, sabe? Esse, realmente... Foram 3.650.000 financiamentos habitacionais no meu período no BNH. Sabem o que significa? Dezoito milhões de pessoas sob um teto.

A.L. -Vamos ter uma conversa só sobre o BNH. E Geisel, por exemplo? O que o senhor falaria dele? Ensinou alguma coisa ao senhor?

J.O. -Bom, o Geisel, apesar de eu ser presidente do IRB, e embora ele tenha dito a mim que gostaria de contar comigo não só para assuntos do IRB, mas também para outros assuntos, na verdade, eu fiquei limitado ao IRB no governo dele. Mas toda vez que havia um encontro em que ele estava presente, conversava comigo, trocava algumas idéias, porém, mais sob o aspecto social do que técnico.

A.L. -E do mercado segurador de Londres, com que o senhor conviveu mais, alguma figura chamou a sua atenção? Ou um corretor ou...

J.O. -Um corretor me chamou muito a atenção. Chamava-se Robert Arnold. Foi o maior vendedor de seguros que eu já conheci na minha vida. Falava cinco línguas, sem sotaque: português, espanhol, grego, inglês, irlandês – ele era irlandês – e francês. E tem mais: era um homem que sabia a hora de não resistir mais naquilo que queria fazer; quando sentia que, a partir de determinado momento, não teria mais chance, ele procurava ajudar e a manter o negócio com ele. Esse, realmente, me impressionou bastante. Era casado com uma francesa, uma mulher nobre, que havia sido casada com o presidente da Revlon, estão casados até hoje e moram nos Estados Unidos.

Eu guardo dele uma lembrança fantástica! Quando a minha administração terminou, ele veio a mim e traçou toda a crítica a meu respeito, ao que eu fiz, quer favorável, quer desfavorável. Disse ainda: “Quando eu achava que você tinha razão, não resistia, nem incentivava os nossos companheiros a resistirem. Quando você estava errado, eu chamava a sua atenção, lembra-se?” Muitas vezes ele me chamou a atenção: “Tenha cuidado, não vá mais adiante, que você pode se dar mal.” Mas eu ia, muitas vezes, fui adiante. Esse me chamou muito a atenção, o Robert Arnold.

E o *underwriter* do Lloyds chamado Vick, Vick Oliver, pela sua capacidade de taxar com velocidade e bastante precisão. Parecia o Churchill. Era igualzinho ao Churchill!

A.L. -E a abertura em relação à Argentina? O senhor mencionou algumas vezes que se aproximou do...

J.O. -... Inder, para fazer essa reciprocidade.

A.L. -Foi só com a Argentina?

J.O. - Não. Fizemos com a Argentina, com a Bolívia, com o Uruguai... Mas há algo no ar do espírito do latino, do espanhol em relação ao português, ou do português em relação ao espanhol, que... não se consegue levar. Tenho muito medo do Mercosul. Alguém deve estar levando alguma vantagem com o Mercosul, porque, do contrário, não haveria essa adesão tão fácil como está parecendo ser.

Por exemplo, em janeiro de 1971, eu participei de uma concorrência de material ferroviário na Argentina, com o Sebastião Paes de Almeida, e dei condições de financiamento aos nossos companheiros de quatro grandes fábricas de material ferroviário muito acima do mercado internacional daquela época, para que ganhassem a concorrência: três anos de carência, oito de amortização, juros de 6% ao ano – o internacional era 8%... Ganhamos! Era a reforma de todo o parque ferroviário da Argentina, no valor de US\$ 100 milhões, que hoje seriam cerca de US\$ 500 milhões de dólares, não é?

Pois olhe, ganhamos a concorrência, levantaram as taças... Estavam presentes o Edmundo Barbosa da Silva, representante do Itamarati, Sebastião Paes de Almeida como ministro, eu e os representantes da Fábrica Nacional de Vagões, da Cobrasa, da Sofugi e... de mais uma outra empresa. Ganhamos a concorrência. O Alceu Garaje, ministro da Fazenda da Argentina, deu ganho de causa ao Brasil. Quando íamos nos retirando, disseram: “Mas tem uma ressalva: para essa concorrência se tornar efetiva para o Brasil como ganhador, é preciso ter a chancela do ministro das Relações Exteriores da Argentina, que está no exterior.” Até hoje ele está para assinar. Perdemos para os japoneses. Acabou aquilo tudo sendo anulado e deram a reforma para os japoneses.

Quer dizer, são aspectos... Isso que se diz de não colocar *indústria brasileira* nos produtos... Naquela época, era exigido, na Argentina, que os vagões não tivessem *indústria brasileira*. É esse aspecto que me põe um pouco, assim...

A.L. -... Desconfiado.

J.O. -... desconfiado ou, pelo menos... Talvez, agora, a mentalidade tenha mudado. Não estou por dentro, porque não estou negociando com eles, mas me dava uma idéia de um nacionalismo...

A.L. -De um pé atrás em relação ao Brasil.

J.O. -Um pé atrás, uma certa implicância com o Brasil. Eles não admitiam que o Brasil estivesse passando a frente deles.

A.L. -Vamos pegar um pouco a sua trajetória de vida. Poderia falar da sua vinda do Espírito Santo...? O senhor é de família do Espírito Santo, parente do Calmon...

J.O. -Pelo lado da minha mãe. Pelo lado do meu pai... O pai dele reformou o ensino no Espírito Santo. Chamava-se Deocleciano de Oliveira. Vou dar um esclarecimento: no meu caso, José Lopes é nome, embora o inspirador desse nome tivesse sido um bisavô meu em que o Lopes era sobrenome. Ele era conhecido como professor José Lopes. Como ele ajudou a criar meu pai, meu pai, em homenagem a ele, me deu o nome como ele era conhecido. Então, sou José Lopes. O Oliveira é sobrenome.

A.L. -Do seu pai.

J.O. -Sim. Minha mãe era Aurélia Calmon Nogueira da Gama Carlos. Carlos é do pai dela, Nogueira da Gama Calmon, da minha avó.

Mas esse Deocleciano de Oliveira foi uma figura interessante – eu não o conheci, quando meu pai casou ele já havia morrido –, foi o reformador do ensino no Espírito Santo e foi secretário da Educação, que naquela época se chamava diretor geral de Ensino. Havia uma frase em latim, no rodapé dos papéis dele, que era a seguinte: *sic itur ad astrum*. O que quer dizer “por esse caminho se vai aos astros” – o caminho da educação. No túmulo dele tem o emblema dele com essa frase. Ele me inspirou, inclusive, para criar a Escola Nacional de Seguros. Eu lia os seus livros, e o que eu li me trouxe uma influência muito grande. E também a trajetória do meu pai no Banco do Brasil, na sociedade do Espírito Santo.

A.L. -Seu pai começou no Banco do Brasil no Espírito Santo?

J.O. -Sim, mas antes teve outras atividades. Meu pai era pianista, dava shows... Era pianista clássico, mas tocava de tudo, não é? E embora fosse um homem muito fechado, tinha um espírito alegre, e me transmitiu uma idéia de segurança muito grande. Era enérgico, mas era uma pessoa amiga.

Então, sou da família Calmon, do Espírito Santo. Porque a família Calmon, de P. Calmon, do Espírito Santo, é da mesma raiz da baiana, mas os baianos não reconhecem muito isso.

A.L. -É um ramo destacado da família.

J.O. -Foi destacado. Os Calmon do Espírito Santo, eles não reconhecem como tal. Mas isso não tem qualquer valor. Minha mãe era muito Calmon: era uma mulher dócil, generosa... Mas quando chegavam aqueles momentos críticos da vida de todos nós, filhos, ela entrava e comandava: ia na frente para resolver o problema conosco. Depois, se recolhia de novo. Ela só surgia nos grandes momentos da nossa carreira, da nossa vida. É um traço da família Calmon. João Calmon também foi muito dedicado à educação, não é? A Emenda Calmon é dele.

Bom, em 1939, meu pai foi ser inspetor de crédito em São Paulo, e eu fui estudar lá. Estudei um ano no São Bento. E foi bom, porque eu saí de um meio menor e fui para um meio mais avançado. Depois, vim para o Rio, de onde não saí mais, embora tenha voltado várias vezes ao Espírito Santo, porque meu pai, uma época, foi presidente do banco do estado.

A.L. -E a opção pela carreira no Banco do Brasil foi seguindo seu pai.

J.O. -Aí foi... Naquele tempo, só havia quatro opções: forças armadas, Banco do Brasil, inspetor de consumo e ser sacerdote. Eram as carreiras que davam segurança. Não havia a diversificação de hoje. Note que isso era o aspecto verdadeiro.

A.L. -E que formação o senhor teve para fazer o concurso do Banco do Brasil?

J.O. -Na época, eu estava estudando Direito.

A.L. -No Rio?

J.O. -No Rio. Em 1946, fiz o concurso para o Banco do Brasil e passei.

A.L. -E como o senhor chegou, em menos de dez anos, ao Osvaldo Aranha?

J.O. -Vou chegar lá. Entrei para o Banco do Brasil e, minha primeira preocupação era: eu não queria trabalhar com meu pai! Meu pai trabalhava no câmbio, e eu trabalhava na

Contadoria Geral, onde tive um enorme aprendizado. Na contabilidade, eu tinha uma visão completa da economia brasileira da época, porque o Banco do Brasil era um grande agente financeiro, e era eclético: rural, comercial, banco central, banco dos estados, comércio exterior, câmbio, tudo era lá dentro. Depois, toda essa nebulosa foi soltando os planetas pela vida brasileira.

Essa formação me deu uma noção muito grande e detalhada das operações, até das operações orçamentárias, de comércio exterior, de câmbio, de empréstimo com desconto, empréstimo com caução, crédito agrícola... Fui tendo um aprendizado que se ampliou quando fiz a definição de cada conta, porque, como eram milhares de contas, para fazer a definição de cada conta, fui para os setores onde se trabalhava, para aprender com eles e dar uma definição exata.

Foi nesse momento que um assessor do Osvaldo Aranha chamado Olinto Pinto Machado – recentemente falecido – foi ao Banco do Brasil. Olinto Machado. Havia sido assessor de Osvaldo Aranha na ONU, e ele o trouxe para a Fazenda. Era do Banco do Brasil, de origem, mas era um homem do mundo: foi observador da ONU em Nuremberg, tinha um apartamento em Paris, outro em Nova Iorque... Era um homem do mundo.

Olinto Machado conversou comigo sobre uns aspectos da política de Osvaldo Aranha, na Fazenda, e eu lhe dei todos os dados. Então, vivia telefonando para mim, mantinha contato por telefone ou pessoalmente. Quando dr. Osvaldo criou um caso com a tarifa aduaneira – na época, a discussão era a tarifa aduaneira –, mandou-o para Genebra, para estudar a tarifa lá. Quando ia viajar, o Olinto disse: “Osvaldo, no Banco do Brasil tem o José Lopes...” Ele disse: “Sei quem é o José Lopes. É o filho do Ivan.” – ele conhecia meu pai. E o Olinto: “Só ouça o José Lopes em matéria de números, porque o resto é malfeito, está tudo errado.”

Aí, o Osvaldo me chamou, e a primeira coisa que disse foi o seguinte: “Vou nomeá-lo para o meu gabinete.” Eu falei: “Não quero. Quero ficar no Banco do Brasil. Quero que o senhor me dê a ponte aérea do meu gabinete com o seu gabinete aqui.” Então, ele disse: “Só fale comigo.” E fiquei como uma espécie de adido ao gabinete dele, mas sem ganhar nada por lá. Eu não quis. Resolvemos o problema do algodão... Na época, houve um prejuízo enorme com o algodão de São Paulo, e eu arrumei um esquema para resolver o problema.

A.L. -O caso Jafet, não?

J.O. -O caso Jafet, a liquidação. Eu propus uma encampação de papel-moeda, introduzindo o prejuízo dentro da encampação. E não havia uma definição oficial de quem era o responsável pelo prejuízo, se era o governo de São Paulo, se era o Banco do Brasil... Não havia. Eu disse: “A solução é jogar aqui dentro, porque o Tesouro está devendo ao Banco do Brasil, o Banco do Brasil está devendo à Carteira de Redesconto, por emissões, e a Carteira de Redesconto está devendo à Dívida Flutuante, através da Caixa de Amortização. O senhor inverte os lançamentos, resolve o problema.”

Foi daí que nasceu a grande atenção que ele passou a dedicar à minha colaboração. A partir de então, tudo o que eu encaminhava, ele mandava fazer. Peguei o balanço do Banco do Brasil, reordenei as contas, com o mesmo saldo final, de modo que ele tinha as operações típicas de um banco central, típicas de um banco rural e típicas de um banco comercial. Isso facilitou para ele uma visão do que o Banco do Brasil fazia. Se seguissemos só pelo balanço tradicional, não se chegava a conclusão nenhuma, era uma barafunda de contas.

T.M. - E continua. Quem quer estudar esse período, se não tem a discriminação das contas, não entende.

J.O. -Não entende. Você fica cego. Eu sei o esforço que fiz para entrar a fundo nesse documento.

A.L. -Daí o senhor passou a ser um assessor.

[FINAL DA FITA 4-A]

J.O. -Sim. Depois disso, em 1956, Juscelino nomeou para diretor da Sumoc Eurico Aguiar Sales, um deputado capixaba. Eurico conhecia muito meu pai e, sabendo a meu respeito, até em conversa com o dr. Osvaldo Aranha, me chamou para o seu gabinete. Quando Eurico saiu, passou a ser ministro da Justiça, entrou o J. J. Cardoso de Melo Neto,<sup>11</sup> de São Paulo, que me e me colocou no Geicon – Grupo Executivo da Construção Naval. Eu estava no Geicom, e o Sebastião Paes de Almeida me chamou para ser assessor econômico do governo dele. Então, ao fim da administração do Sebastião...<sup>12</sup>

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

J.O. -.... Inclusive uma famosa briga que houve entre ele, Schmidt, e o Gudin... Houve uma série de artigos com o mesmo título, “O advogado do diabo”, em que cada lado fazia críticas e rebates, a ponto de o Gudin reconhecer que os argumentos que o Schmidt apresentava tinham validade. Então, Juscelino, que às vezes ia também à casa do Schmidt, foi lá uma tarde para me conhecer. Conversamos muito e, daí por diante, eu passei a fazer várias entrevistas com ele, a responder correspondentes estrangeiros que pediam entrevistas, a subsidiar o Schmidt com dados para artigos de jornal. No final do governo, Juscelino me chamou e disse: “Olhe, eu já falei com o Sebastião, quero que você faça um relatório-síntese do meu governo. Mais a parte administrativo-financeira.” Quando ele saiu, veio o Jânio Quadros, aquela agonia toda, depois, veio a revolução...

A.L. -Onde o senhor estava nesse momento?

J.O. -Eu tinha voltado à Sumoc. Fui ser inspetor de bancos, em 1961, 1962.

A.L. -O senhor pegou a Instrução 204. Mas não trabalhou nela?

J.O. -Não. Aliás, fui um grande crítico dela. Eu tinha um companheiro de banco, chama-se Ernâni Galvêas, que foi presidente do Banco Central e ministro da Fazenda. Nós tivemos uma evolução interessante Quando entrei para a Sumoc, Galvêas trabalhava dentro do departamento mais ou menos em crítica com à nossa posição no gabinete. Depois, fui para a Sunamam, como diretor financeiro da Sunamam, ele saía da... Mas, antes, quando eu saí da assessoria do Sebastião, em 1961, entrou o Jânio com Clemente Mariani e Ernani Galvêas.

A.L. -E o Bulhões.

---

<sup>11</sup> José Joaquim Cardoso de Melo Neto.

<sup>12</sup> Sebastião Paes de Almeida assumiu interinamente o Ministério da Fazenda em 4 de junho de 1959, em substituição a Lucas Lopes, que sofrera um enfarte, sendo efetivado no cargo em 28 de julho seguinte. Ocupou a pasta até o final do governo Kubitschek, em janeiro de 1961.

J.O. -Mas o Bulhões já era um cargo alto, Galvêas ainda tinha um nível de assessoria. Depois, fui para o BNH, ele entrou para o Banco Central de novo, passou para ministro da Fazenda... Enfim, estamos sempre um correndo atrás do outro.

T.M. - É da sua geração, não?

J.O. -É da minha geração.

A.L. -Mas o senhor estava na Sumoc, em 1961, e não participou da equipe que fez a Instrução 204.

J.O. -Não. Porque nós dois, Galvêas e eu, tivemos sempre uma postura de muito respeito e camaradagem, mas sabendo que cada um tinha pontos de vista divergentes.

A.L. -A equipe do Clemente Mariani, inclusive, era absolutamente contrária ao JK, não?

J.O. -Ah! Sim. A crítica foi clara. Foi clara.

A.L. -E na Sumoc, como o senhor foi caminhando?

J.O. -Eu voltei para a Sumoc... Ah, sim! Fui convidado pelo Ney Galvão, que era presidente do Banco do Brasil, para participar da sua consultoria técnica, com um colega chamado Sidney Manso, que era o consultor e era muito meu amigo. Ele me chamou para lá. Quando Ney Galvão foi ser ministro extraordinário do Jango, levou o Sidney, e eu ainda fiquei na consultoria. Pode ter algum detalhe errado, mas a evolução foi essa. Aí, Ney Galvão foi nomeado ministro da Fazenda e me chamou para trabalhar com ele, juntamente com o Sidney e com outros.

Foi na administração do Ney que fizemos aquelas tratativas para reatar com a França, normalizar as relações diplomáticas com a França, e, com base nessa medida, transferir para Paris a negociação da dívida externa. Com o golpe de 1964, eu voltei para a Sumoc e, depois, para o Banco do Brasil, indo trabalhar com o Sidney na Contadoria Geral. Quando saiu o Castelo Branco e entrou o Costa e Silva, o almirante Macedo Soares cruzou comigo na rua e disse: “Vou ser presidente da Comissão de Marinha Mercante,” – o nome era esse, depois mudou para Sunamam – “mas só aceito se você for ser meu diretor financeiro.” Eu já o conhecia do Geicon, havíamos trabalhado juntos.

A.L. - E aí começou a sua carreira na Sunamam.

J.O. -Sunamam, IRB, BNH... E agora em casa. [*risos*]

A.L. -O senhor se tornou um afilhado do Andrezza. Foi ele, também, que o indicou para o BNH.

J.O. -Sim. Quando ele foi ministro do Interior, o BNH era ligado ao Ministério do Interior, e ele me levou para o BNH.

T.M. - Ficou faltando uma questão. Na entrevista anterior, o senhor disse que foi por sugestão sua que o sistema segurador ficou subordinado ao Ministério da Fazenda. Eu queria saber por que o senhor concebeu que era conveniente que o sistema segurador estivesse relacionado ao Ministério da Fazenda?

J.O. -Porque, no fundo, no fundo, a apólice de seguro é um título de crédito. A operação de seguro é toda ela envolvida por operações financeiras. Tem a parte técnica da apólice, é uma operação financeira baseada em dados econômicos que corresponderiam a uma espécie de contrapartida de um título de crédito. Tanto que no livro do Tulio Ascarelli sobre título de crédito, um dos títulos de crédito arrolados é a apólice de seguro. Então, o seguro é um coadjuvante de todo o sistema financeiro. Tanto que as seguradoras estão sendo consideradas pela lei básica do Banco Central como parte do

sistema financeiro nacional. Isso está na lei. Não sei por que colocaram, mas a operação de seguro é tida também como uma operação financeira. E é verdade!

Então, como era o sistema financeiro que estava na moda, que tinha força e projeção dentro do país, era dentro do seu seio que se discutiam os grandes negócios, os destinos brasileiros. Eu achava errado deixar o IRB e o mercado segurador alheios a todo esse processo. Inclusive porque os bancos já estavam comprando companhias de seguros e exercendo uma grande influência nessa comunhão de interesses. Daí por que eu fui ao ministro Ângelo Calmon de Sá, sucessor do Severo Gomes, e sugeri que o seguro passasse para a área do Ministério da Fazenda. Não sei se foi vantagem, talvez o Ministério da Indústria e Comércio fosse mais específico no tratamento de seguros. Mas, do ponto de vista de se integrar no processo econômico brasileiro, foi melhor.

A.L. -O senhor fica nos devendo um depoimento sobre o BNH, que é uma coisa, também, bastante importante, mas não está ligada diretamente ao setor de seguros. Claro que tem ligações, mas não diretas.

J.O. -Teve uma grande influência no mercado segurador através do seguro habitacional. Um grande volume de negócios. *Performance bond*, que já deveria ter sido implementado no Brasil, não sei por que há uma enorme resistência... *Performance* é um grande seguro. É um seguro de fianças. É o seguro que garante o cumprimento das obrigações contratuais.

A.L. -No seu período no BNH, o senhor tentou instituir o *performance bond*.

J.O. -Sim, para as obras habitacionais.

A.L. -E não deu certo?

J.O. -Não. Porque havia uma resistência a que o árbitro dos litígios fosse o mercado segurador. Eu mesmo não estava de acordo, achava que deveria haver uma empresa, uma espécie de arbitragem, porque a questão envolvia o segurador e construtor. As obras têm o contratante, têm o contratado e têm o segurador. Quem iria arbitrar as decisões maiores sobre os grandes litígios dessa conjugação de interesses? Na França, onde se adota intensamente o *performance*, inclusive na obras públicas, há essa entidade de arbitragem no meio. Aqui, o mercado segurador queria ser o árbitro, então, ficava muito difícil.

A.L. -Bom, então, o senhor fica nos devendo a continuação dessa passagem. Vamos encerrando por hoje, dia 23 de setembro de 1996. Participaram dessa entrevista, no primeiro bloco, Teresa de Novaes Marques, e, no segundo bloco, Maria *Antonietta Leopoldi* e Teresa de Novaes Marques. Muito obrigada ao senhor.

J.O. -Muito obrigado. É a oportunidade que me dão de deixar gravadas, como eu costumo brincar, minhas passagens pela cláusula CIF: casa, seguro e frete. Foi um grande prazer, e eu me sinto muito honrado, porque, afinal de contas, é um depoimento que fica registrado para os que irão consultar, futuramente, sobre o que aconteceu. É um trabalho muito valioso que vocês executam e que o Brasil fica a dever, muito mais do que vocês pensam.

A.L. -Eu gostaria de complementar dizendo que nós caprichamos um pouco mais nessa entrevista com o senhor, porque reconhecemos no senhor a figura de um burocrata que teve passagem por várias áreas do governo, teve uma grande experiência acumulada que levou para o IRB. Era importante recuperar isso também. Acho que o senhor deixa lições para o mercado segurador através dessa entrevista.

J.O. -Eu não me arrogo essa qualidade, mas acho que o burocrata não tem a perspectiva do futuro. Ele tem a qualidade técnica, mas raramente tem a perspectiva do futuro. Tanto que eu condeno muito que os grandes administradores sejam técnicos. Acho que os técnicos devem permanecer no nível de lastrear as decisões daqueles que, como os estadistas, os grandes políticos – com P maiúsculo–, têm uma visão prospectiva a respeito do país.

A.L. -Ou seja, o senhor se vê como um assessor desses homens que têm a visão.

J.O. -Quero dizer o seguinte: quando tive a missão de estar no lugar do administrador, procurei manter a minha formação de burocrata, mas tentando conseguir ter um pouco de prospeção.

A.L. -Como tinha um Osvaldo Aranha, por exemplo.

J.O. - Ah, esse aí... Nem quero comparar!

A.L. -Mas o senhor admirava isso nele, essa capacidade de ver longe.

J.O. -Ele tinha uma prospectiva até mundial. Refiro-me mais a homens como o almirante Macedo Soares, meu pai, Vieira Machado, que adicionavam às suas decisões um pouco da visão do que os seus atos podiam proporcionar ao país do seu futuro. Eu costumava dividir os meus colegas funcionários do Banco do Brasil em quatro faixas: aquele que entrava ao meio-dia e saía às seis, fazendo exclusivamente a sua tarefa; aquele que trabalhava de meio-dia às seis, fazendo a sua tarefa e olhando pelos interesses da instituição; a terceira classe, aquele que praticavam o seu dever, vendo os interesses da instituição e vislumbrando, nos seus atos, o que poderia ser útil ao país; e a quarta classe, que estava muito longe das minhas pretensões, aquele que cumpria o seu dever, defendia os interesses da instituição, olhava os interesses do país e vislumbrava, através dos seus atos, o que podia ser útil para o mundo.

A.L. -Mas voltava para casa à noite e jantava com a família.

J.O. -Porque a família é muito importante na vida do homem. Certo dia, estava jantando em minha casa e comecei a falar sobre seguros, falar, falar, falar... Eu tinha uma filha, que aliás já perdi, era muito inteligente, muito viva. De repente, ela disse: “Papai, já reparou que o senhor só fala em seguro?” Aí eu acordei.

[FINAL DO DEPOIMENTO]