

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.

MIRANDA, Plácido da Rocha. *Plácido da Rocha Miranda (depoimento, 1996)*. Rio de Janeiro, CPDOC, 1998. 62 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.

**PLÁCIDO DA ROCHA MIRANDA  
(depoimento, 1996)**

### *Ficha Técnica*

tipo de entrevista: temática

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

levantamento de dados: Teresa Cristina Novaes Marques

pesquisa e elaboração do roteiro: Maria Antonieta Parahyba Leopoldi

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: 31/07/1996 a 01/08/1996

duração: 4h 5min

fitas cassete: 05

páginas: 62

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 com o depoente em 17 de julho de 1996. Sua transcrição foi revista pelo entrevistado, tendo sofrido algumas alterações em relação à gravação original. O entrevistado também gravou um depoimento em vídeo, tratando, resumidamente, dos mesmos temas aqui abordados.

temas: Companhia Siderúrgica Nacional, Companhias de Seguro, Federação Nacional Das Empresas de Seguros Privados E Capitalização, Instituto de Resseguros do Brasil, Plácido da Rocha Miranda, Seguros

## *Sumário*

1ª Entrevista: Panorama do mercado de seguros no Brasil antes da criação do IRB; a estrutura do IRB e o papel dos quadros técnicos (Carlos Metz, José de Verda e da Otávio Rocha Miranda); as operações de resseguros do mercado brasileiro antes da criação do IRB; a Associação das Empresas Seguradoras Estrangeiras; a expansão do mercado segurador nos anos 40; a Equitativa dos Estados Unidos do Brasil; a importância do IRB para os seguros no Brasil; a gestão José Lopes de Oliveira no IRB e os anos 70 para o mercado; a elaboração do Decreto-Lei nº 73; o surgimento da Ajax Corretores, em 1940: os primeiros clientes e as dificuldades de operação em larga escala; Ajax e a Companhia Docas de Santos; Ajax e o Banco do Brasil; Ajax e a imprensa carioca.

O início da vida profissional de Plácido e Celso da Rocha Miranda; o surgimento da profissão de corretor no Brasil; a atuação em defesa dos interesses dos corretores; Celso da Rocha Miranda e Juscelino Kubistchek; Augusto Xavier de Lima como presidente do IRB; a criação da Companhia Siderúrgica Nacional; pontos fortes da organização da Ajax; a instituição do sorteio de bens públicos e o fechamento da Ajax.

A Internacional de Seguros; Ângelo Mário Cerne e o Conselho Técnico do IRB; a diversificação das atividades do grupo nos anos 50; Ângelo Mário Cerne e a Fenaseg; a aplicação das reservas técnicas das companhias seguradoras; a questão dos seguros de saúde na atualidade.

2ª Entrevista: histórico da família Rocha Miranda; a mudança de Petrópolis para o Rio de Janeiro; o início de vida profissional de Celso e Plácido da Rocha Miranda; a nova legislação de seguros e o surgimento da Ajax, em 1940; a importância da Lei do Co-seguro, de 1941; a criação da Companhia Siderúrgica Nacional e a Ajax; a estrutura da organização da Ajax, o contato com os americanos na CSN; a diversificação dos serviços prestados pela Ajax, atenção a critérios técnicos, com a gerência de risco; os novos clientes: a imprensa carioca, a CSN, seguro de pecuária, a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil; inovações gerenciais para atender à crescente demanda: a introdução de planilhas e a formação da equipe; início de operações em São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e na Argentina; o ano de 1952: Celso Rocha Miranda na direção da Internacional; a compra da Internacional em 1946, o papel do Banco de Crédito Pessoal na operação; a trajetória da Internacional nos anos 50 e 60; o impacto da lei de criação do BNH sobre a Internacional.

Perseguições políticas a Celso da Rocha Miranda: o papel de Carlos Lacerda; aproximação entre Celso e Juscelino Kubistchek, através de Renato Archer; a participação de Ângelo de Mário Cerne no IRB e na Fenaseg; a campanha eleitoral de Juscelino Kubistchek e a perseguição política a Celso em 1956; a ameaça de morte a Celso no início dos anos 70 e o auto-exílio em Londres; o fechamento da Panair, um histórico da companhia sob o controle de Celso da Rocha Miranda; a perda da Panair e da Ajax; os Rocha Miranda permanecem com a Prospec e a Internacional; a relação entre a campanha pelo retorno ao presidencialismo em 1963, patrocinada por empresários e a perseguição a Celso da Rocha Miranda durante o regime militar; CPI no Congresso Nacional investiga Celso.

A trajetória empresarial de Celso da Rocha Miranda nos anos 70 e 80; as dificuldades que levaram à venda da Internacional em 1985; o impacto da venda da Internacional sobre Celso, sua doença e morte em 1986; a regulação da profissão de corretor de seguros e o Decreto-Lei nº 73; avaliação da gestão de José Lopes de Oliveira na presidência do IRB; a estrutura inicial do IRB e a situação atual.

**Entrevista: 31.7.1996**

A. L. - Plácido da Rocha Miranda participou das empresas Ajax Corretora de Seguros e da Companhia Internacional de Seguros, ao lado do seu irmão Celso da Rocha Miranda.

P. M. - Bom, no mercado de seguros, temos divisores de águas, que são o Decreto nº 2.063, de 1940, e o Decreto nº 3.172, de 1941. Vamos ver o mercado de seguros antes do IRB e antes de Getúlio.

Em 1934, Getúlio já havia feito uma coisa importante, que era a obrigatoriedade dos seguros de acidentes de trabalho: ele criou o seguro de acidentes de trabalho no Brasil em 1934. O mercado no Brasil, antes disso, era um mercado de agências de companhias estrangeiras de seguros. O Relatório Murtinho já havia disciplinado algumas coisas, mas a questão de colocar reservas, taxas etc. era totalmente livre. Portanto, o Brasil funcionava praticamente como um quintal das companhias estrangeiras. As companhias que aqui operavam eram principalmente européias. Naturalmente, havia as inglesas, que são a grande tradição em matéria de seguros, e também os franceses, os alemães e os italianos.

A maneira de eles trabalharem era um pouco diferente, porque os ingleses, sempre muito fechados, não trouxeram grande tecnologia em matéria de seguro. A tecnologia em matéria de seguro veio para o Brasil, principalmente, pelas companhias italianas, alemãs e francesas. Havia duas companhias italianas importantes: a Generali e a Adriática. E embora todas elas tivessem subsidiárias, companhias nacionais também, até o advento do Decreto nº 3.172, o mercado estava completamente nas mãos das estrangeiras. O Decreto nº 3.172, de 1941, estabelecia que metade da importância segurada tinha que ser feita em companhias nacionais. Estabelecia também que, para cada 1.500 contos de capital segurado, era preciso ter uma companhia; para cada 500 contos adicionais, mais uma companhia, até o total de 40 companhias. As companhias continuaram operando normalmente, mas, aos poucos, começaram a se formar companhias locais com maior número. O número de técnicos de seguro era muito pequeno. Não havia ainda cursos de atuária, a atuária era desconhecida no Brasil. Os atuários que existiam aqui eram apenas das estrangeiras, sobretudo das italianas, francesas e alemãs.

Quando Getúlio resolveu fazer o Instituto de Resseguros, ele fez uma lei básica alterando todo o mercado, que foi o Decreto nº 2.063. Foi uma espécie de consolidação, não chegou a ser uma consolidação, mas foi uma reforma bastante ampla, que estabeleceu a criação do Instituto de Resseguros. Naturalmente, houve grande reação por parte das estrangeiras, porque elas perdiam uma enorme fatia do mercado. O Instituto de Resseguros do Brasil tinha grande dificuldade, porque não havia tecnologia. Getúlio Vargas, então, chamou João Carlos Vital para estruturá-lo.

João Carlos Vital fez uma lei curiosa, a lei que criou o IRB. O IRB não é uma sociedade anônima e não é uma sociedade de economia mista; é conhecido como uma entidade *sui generis*, quer dizer, não tem nenhuma outra igual a ela. Na idéia da formação, o IRB seria uma sociedade paritária: metade pertencendo às companhias de seguro, metade, ao governo, através dos institutos de previdência. Então, eram 50% do mercado e 50% do governo. Era administrado por um Conselho de Administração composto de seis membros, três eleitos pelas seguradoras, três indicados pelo governo, e o presidente, com voto de Minerva. Portanto, o governo tinha o domínio completo do Instituto de Resseguros.

Mas durante muito tempo e por toda a gestão de João Carlos Vital, ele nunca foi muito prepotente, os assuntos eram resolvidos por consenso. Para fazer o Instituto de Resseguros, naquela época, havia uma entidade do governo chamada Dasp, então, foi feito um concurso, um dos maiores da época, para formar a equipe do IRB. Os candidatos foram selecionados em duas etapas: a primeira entrância e a segunda entrância. A primeira era uma coisa básica, datilografia etc., e na segunda entrava muita matemática. Nessa segunda entrância foram selecionados principalmente engenheiros, e foram esses engenheiros que formaram a primeira estrutura do IRB.

Inteligentemente, Vital achou importante que o IRB não começasse logo a operacionalizar. Mas ele começou a estruturar o IRB e a ficar na observação. E aí teve o auxílio de dois técnicos muito importantes: Carlos Metz e José de Verda. Carlos Metz era o principal executivo da Companhia Internacional e, naquela época, por causa da guerra, estava na lista negra. Vital pediu a Getúlio que o retirasse da lista negra, e ele foi estruturar o IRB. A outra pessoa que também ajudou muito – secretariava – e da qual pouco se fala foi o José de Verda, um técnico português, com graduação na Inglaterra, que veio para o Brasil contratado pelo pai do Braguinha, o Almeida Braga, para estruturar uma companhia de seguros que se chamou Atlântica. Não permaneceu muito tempo lá, saiu da Atlântica por questões pessoais, e Otávio da Rocha Miranda, que tinha uma pequena companhia de seguros chamada Integridade, convocou-o para trabalhar lá. Verda foi trabalhar na Integridade, com a condição de prestar serviços ao IRB em meio dia. Otávio, que já havia sido convidado por Getúlio para ser membro do Conselho do IRB, achou a idéia muito boa e franqueou José de Verda para auxiliar Carl Metz na formação do IRB. Acredito que o próprio IRB não tenha essa informação sobre o José de Verda, porque era uma prestação extra-ofício, quer dizer, ele não recebia nada do IRB. O Carl Metz era contratado.

Então, o IRB passou a trabalhar o primeiro ano e, talvez, parte do segundo ano só tentando formar estatísticas do mercado. A partir do segundo ano foi que ele começou realmente a operar, e a operar nos ramos básicos: incêndio e transportes. Porque o seguro, basicamente, tradicionalmente, como os ingleses separam, é o seguro de *life* e *não-life*. Quer dizer, são seguros de pessoas e não-pessoas. O tratamento do seguro de pessoas é muito diferente do tratamento de seguro de coisas, de bens e direitos. Quando se entra no seguro de bens e direitos, é muito mais sofisticado, embora a impressão que se tenha, inicialmente, é que o seguro de pessoas seria mais sofisticado.

O mercado de seguros, em virtude de se ter que trabalhar com até 40 companhias, começou a se desenvolver de uma maneira fantástica! Só que essas companhias eram completamente parasitárias do ponto de vista técnico, porque não havia elementos técnicos suficientes. Então, eram praticamente “ama-secadas” pelo IRB, trabalhavam quase como corretoras, eram muito mais corretoras do que companhias de seguros. A idéia do IRB era que se mantivesse a maior quantidade possível de aceitação no mercado. Então, havia dois tipos de resseguros: recebia-se o primeiro resseguro do IRB, e ele redistribuía na praça o que sobrava; com isso, a maioria das companhias ficava na sobra, nos excedentes do IRB. O IRB, então, tinha que fazer resseguros no exterior. No início, havia uma grande dificuldade em se fazer esses resseguros no exterior, porque os resseguradores se opunham violentamente.

Posso citar um fato curioso, que eu confirmei não só com o João Carlos Vital, quando já aposentado do IRB, como com o meu sogro, André Migliorelli, que era um segurador italiano. Havia, no Rio, uma sociedade que congregava as companhias estrangeiras, a Associação das Empresas Estrangeiras, e eu sempre fiquei muito curioso em saber por

que seu presidente era italiano, já que a maioria era inglesa. Essa história nunca me fechou na cabeça.

Um dia, conversando com o meu sogro, já bastante idoso e doente, aposentado, em casa, perguntei: “Dr. Migliorelli, por que o senhor era presidente da Associação das Empresas Estrangeiras, cuja maioria era inglesa?” E ele me contou um fato interessante. O Vital fez o IRB e estabeleceu que, a partir do dia “x”, todos os resseguros teriam de ser feitos lá. Certo dia, o representante das inglesas aqui – não tenho certeza, acho que era o Hartley – chegou no escritório do Migliorelli e disse: “Você acabou de ser eleito presidente da Associação das Empresas Estrangeiras.” O Migliorelli: “Eu!?” E ele: “Sim. Porque nós sempre recusamos o resseguro do IRB, mas agora o IRB está constituído e temos de fazer esses resseguros. Você vai lá correndo oferecer os resseguros.” Migliorelli disse: “Bom, eu também quero um pedaço na Generali.” “Naturalmente, você pode ter uma parte pela Generali.” Eu comentei esse fato, depois, com o João Carlos Vital, num coquetel no Clube de Seguradores e Banqueiros, e ele confirmou.

A. L. - Poderia explicar um pouco melhor o que significam essas operações? As seguradoras estrangeiras se retiraram do seguro? Como elas atuavam antes?

P. M. - No seguro, basicamente, é preciso ter uma capacidade de perda. O seguro baseia-se no mutualismo, nos grandes números, e não se pode ter perdas superiores a uma determinada importância que é proporcional ao capital e às reservas. Quando se aceita um seguro cuja perda possível é maior do que a possibilidade de retenção da companhia, é preciso fazer o resseguro. Esse resseguro tem que ser feito em outra companhia, pode ser até uma companhia congênere, o que não é comum, mas é feito em companhias resseguradoras.

Tradicionalmente, no mercado, até os anos 70, por aí, tudo isso era feito no Lloyds de Londres. O Lloyds não é uma companhia de seguros, como a maioria das pessoas acredita; é uma casa de apostas que se formou em 1526, num bar, em Londres, basicamente para aposta dos navios que saíam: se chegavam, ou não. Quando um navio estava para sair, cada um apostava 10, 20, 30, e um senhor, no bar, ia anotando tudo num papelzinho; no fim, ele fechava a conta, assinava e dava uma cópia para cada um – ele subscrevia, daí vem o nome *underwriter*. Se o navio chegava, aquilo era dividido; se não, cada um pagava a sua cota-parte. Naturalmente, isso é a coisa mais primária, é do ano 1526. Mas foi evoluindo e acabaram-se formando estatísticas, passou-se a se saber quanto se pode perder por evento. Então, o Lloyds de Londres passou a ser dividido em sindicatos. O que é sindicato? Cada *underwriter* tem um certo número de seguradores individuais, os seguradores do Lloyds são todos individuais, então, você entra em um sindicato. Eu digo: “Tenho US\$ 1.000 para perder.” Ele pega o dinheiro e começa a jogar com aqueles US\$ 1.000.

As seguradoras atuam de maneira um pouco diferente, porque se baseiam nas estatísticas e na possibilidade de perda: elas têm a perda provável e a perda máxima provável. Para uma companhia não falir, é preciso trabalhar dentro da perda possível. Se aceitar acima disso, tem que passar para o resseguro. Então, tradicionalmente, todos esses seguros iam para a Inglaterra, que era o grande ressegurador, pela sua capacidade e pouca burocracia.

A. L. - Mesmo as companhias italianas que atuavam aqui faziam resseguro na Inglaterra.?

P. M. - Sim, porque o Lloyds de Londres era imbatível em taxas, trabalhava com taxas abaixo das companhias resseguradoras. Isso era tão importante que todos os resseguros dos Estados Unidos também iam para a Inglaterra. Era uma coisa curiosa: havia uma companhia de seguros de um lado da rua, outra, do outro lado, e ambas resseguravam na Inglaterra, passavam para a outra companhia via Inglaterra. A grande sabedoria e a grande receita da Inglaterra são os invisíveis. O grande invisível é o seguro, o outro é o banco. Com a evolução, isso mudou muito. A crise da Inglaterra é maior cada vez, a crise no Lloyds, hoje, é muito grande, há diversos sindicatos falidos, porque começaram a se formar companhias especializadas em resseguro, que só fazem isso. Quais são essas companhias? Principalmente suíças, suecas...

A. L. - Alemãs, também?

P. M. - A Alemanha tem a München-Re, porém é mais recente. São companhias que só operam nesse tipo de negócio. Se fizermos uma comparação com bancos, a resseguradora seria um banco de negócios.

Era impossível para o Instituto de Resseguros. Mesmo que ele pegasse todo o Brasil, redistribuísse tudo, havia sempre um excedente que não cabia no mercado local, então, era preciso ressegurar fora. Essa era a grande dificuldade do João Carlos Vital, porque as resseguradoras diziam: “Não dou resseguro para o IRB, porque é estatal, e eu não trabalho com estatal.” O que não foi verdade, porque, no dia seguinte, mudou tudo. É um fato pouco contado. Acredito que, na maioria das histórias, não vão encontrar esse fato; são fatos pouco relacionados.

A. L. - Deixe-me entender. Na medida em que, de um dia para o outro, a resseguradora inglesa Lloyds resolveu atuar junto ao IRB, as empresas, no Brasil, resolveram se unir, formar uma associação?

P. M. - Elas não resolveram, foi por decreto. O decreto do Getúlio é um pouco louco: “A partir do dia “x”, qualquer importância segurada acima de 1.500 contos, para cada 500 contos, é preciso ter uma nova companhia; e não pode haver mais do que 50% em companhias estrangeiras.” Antes, não havia companhias suficientes. Mas, da noite para o dia, as companhias começaram a brotar como mato: surgiu um monte de companhias. Foi isso que criou mercado.

A. L. - Eu gostaria de saber a origem da Associação das Empresas Estrangeiras.

P. M. - Essa associação é antiga e existe até hoje. A origem, eu não sei.

A. L. - Ela já existia quando seu sogro foi chamado?

P. M. - Ah, sim.

A. L. - E não foi formada em função da medida de Vargas?

P. M. - Não. É uma sociedade sem fins lucrativos. É um clube, um clube informal.

A. L. - E o fato de chamarem um italiano para presidi-la?

P. M. - Como os ingleses haviam dito que jamais dariam o resseguro para o IRB, eles estavam sem cara de aparecer lá. Como iriam chegar no IRB? Então, convidaram esse italiano para ser o presidente do clube. Era ele que iria negociar. Mas só por questão de fachada.

A. L. - Eles não queriam, por orgulho, ir ao IRB...

P. M. - Sim. É um fato muito curioso. Infelizmente, as pessoas que sabiam, além de mim, eram só o dr. Migliorelli e o Vital, que já morreram. Não sei se mais alguém tem

conhecimento. Talvez a Dulce Pacheco saiba alguma coisa. Ela foi uma pessoa marcante. Se estiver viva, seria interessante... É uma mulher inteligente, tem uma passagem muito importante no IRB.

A. L. - O senhor estava falando do IRB e da formação da Associação das Estrangeiras, em que um italiano foi chamado para ir negociar o resseguro.

P. M. - Ele negociou o resseguro em nome de todas as estrangeiras.

A. L. - E na multiplicação de empresas no mercado.

P. M. - Isso já foi consequência de outro decreto, o de nº 3.172, um decreto específico dizendo que, a partir de 1500 contos segurados, cada 500 contos têm que ter uma companhia.

T. M. - Isso pode ser entendido como sendo parte de um projeto ou de uma política mais ampla em relação à nacionalização do sistema financeiro como um todo? Uma ponta seria a criação de um instituto que coordenaria a ação de seguros, que era o IRB, e, na outra ponta, seria o critério de concessão de cartas patentes. Como o senhor vê a entrada de novos empresários no setor de seguros, que é uma atividade complexa, que não se aprende do dia para a noite?

P. M. - Em que época?

T. M. - Na explosão do número de novas instituições, de 1940 a 1945.

P. M. - É muito curioso: a formação foi completamente aleatória. Os bancos estavam completamente fora. É preciso lembrar que o mercado bancário era extremamente incipiente, enquanto o mercado segurador já tinha estrutura e dinheiro. Por quê? Porque segurador é essencialmente capitalizador, ele capitaliza; e um banco, principalmente um banco de depósito, não capitaliza, porque trabalha com prazo de seis meses. Então, o mercado financeiro, no Brasil, praticamente não existia. E se esquece o mercado financeiro porque ele não existia. Nem a questão do seguro foi feita com essa intenção.

Getúlio... Eu creio que foi o Vital, principalmente, porque o Vital já tinha uma idéia mais ampla de seguro e atuava sem intermediários, despachava diretamente com o Getúlio, ele fez de tal maneira que o Instituto de Resseguros era uma entidade *sui generis*, porque era submetida à Presidência da República. Então, tinha uma posição fantástica em termos de mercado. O IRB foi o impulsionador do mercado brasileiro, porque, até então, havia poucas companhias. As companhias que se podia chamar de brasileiras, mesmo, eram a Sul América e a Aliança da Bahia. Aliás, curiosamente, a Aliança da Bahia cresceu na I Guerra, por ignorância: porque resolveu fazer o seguro de guerra, transporte do casco de todos os navios, mas acontece que, na I Guerra, nenhum navio foi torpedeado. Como não se fazia resseguro, a Aliança fez um capital fantástico.

T. M. - Deu uma sorte...

P. M. - Exatamente! Deus ajuda os inocentes. [risos] Era a maior companhia! A Aliança da Bahia tinha um capital muito grande, muito forte e muito bem estruturado. A Sul América também. Uma coisa interessante: nessa época, quem eram os seguradores? Eu acho o segurador uma coisa muito importante. Hoje, essa palavra se perdeu. Segurador era um técnico altamente sofisticado e, no Brasil, havia pouquíssimos. A Sul América tinha um segurador com letra maiúscula: A. O. Zander – eu não sei o que é A. O., mas a Sul América pode informar. Foi dos primeiros seguradores brasileiros, no sentido de segurador inglês. Havia o Carl Metz, que era da Internacional e foi para o IRB, e o José de Verda, que era da Atlântica e, depois, foi para a Integridade. Esses



eram os poucos seguradores que havia no mercado que sabiam o que estavam fazendo. Os outros não sabiam.

T. M. - Eram gerentes.

P. M. - Muito mais do que gerentes.

T. M. - Executivos de excelente nível.

P. M. - Eram muito mais do que isso.

A. L. - Eles conheciam todo o processo de seguro, resseguro, atuária... Dominavam tudo.

P. M. - Esses conheciam, dominavam tudo.

T. M. - Do ponto de vista dos controladores acionários, como esses empresários controladores se viram diante desse novo negócio, o seguro? Como eles agiam? Por exemplo, o Antônio de Almeida Braga.

P. M. - O empresário também era muito primitivo, na época. O Brasil era um país agrícola, essencialmente agrícola, então, quem era empresário, tinha três casas ou tinha um negociinho, um botequim, um armazém. Esses eram os empresários da época. Não havia empresário como se conhece hoje. E isso é muito interessante, porque o seguro também foi muito formado nessa base. Quem eram os empresários de seguro? Eram os padeiros, os varejistas: União Comercial dos Varejistas. Então, cada associação dessas foi formando cooperativas de seguros. Havia também a União dos Proprietários de Imóveis. E por aí fora. E havia empresários com idéias mais evoluídas, como era o caso de Otávio da Rocha Miranda, que achou que devia investir em seguros e comprou uma companhia que já existia. A Integridade é antiga, é uma companhia das mais antigas.

As companhias eram muito simples. E como se fazia o resseguro, antes do IRB, nas companhias pequenas? Pouca gente sabe. Quando trabalhei na Integridade, o IRB ainda não existia, e eu comecei a fazer resseguro. Telefonava para outra companhia, por exemplo, a Argos Fluminense: “Aqui fala o Plácido, da Integridade. Eu tenho um prédio na rua da Alfândega que segurei por 100 contos. Você fica com 20?” Jamais vou me esquecer, porque, na Argos, era um gago que atendia o telefone. Ele gaguejava: “Fi...co.” Telefonava para a Aliança da Bahia: “Vocês ficam com 20?” Ia distribuindo por telefone. Era uma coisa bastante amadorística, isso na parte dos pequenos seguros. Também não havia seguro grande, porque, até o 2.063, seguro não era obrigatório, então, a maioria das pessoas não fazia seguro.

A mentalidade de seguro, no Brasil, é muito pequena, porque o português não tem essa mentalidade. Eu tenho um dado, que coloquei no meu livro, sobre qual era o volume de mercado na época. Não me lembro agora, de cabeça, mas era muito pequeno. Então, esse mercado era formado por pequenos capitalistas, o que desenvolveu muito as cooperativas. Isso é outra coisa interessante: em determinado momento, mataram as cooperativas.

A maior companhia de seguros, em 1939, não era a Sul América, não era a Aliança da Bahia, era uma companhia chamada Equitativa dos Estados Unidos do Brasil. Não era uma cooperativa, era uma mútua do tipo americana, e era tão importante que tinha filiais em Cuba e na Espanha. A Equitativa operava só em seguros de pessoas – vida. Tinha um prédio na avenida Rio Branco e propriedades enormes. E como funciona uma mútua? À medida que você subscreve uma apólice, você passa a ser mutualista, então, teoricamente, distribui por todos.

Quando chegou na época do Getúlio, começou a haver muita política em torno de fazer a diretoria da Equitativa. Eu explico o porquê. Estava-se formando, lá dentro, uma outra companhia de seguros dos ramos elementares, que se chamava Boavista, e o superintendente de seguros da época, que era Edmundo Perry, não queria chamar essa Boavista de Equitativa dos Ramos Elementares. Então, disse: “Não dou, não dou.” Foi uma briga muito grande em juízo. Aí, houve uma eleição para a presidência. Como havia muita disputa, Getúlio usou o artigo de uma lei – não me lembro qual – que permitia ao governo indicar uma diretoria. E ele indicou uma diretoria para essa companhia. Isso deve ter sido...

T. M. - ... No pós-guerra.

P. M. - ... no pós-guerra, em 1940 e qualquer coisa. Nessa diretoria, tinha um primo meu, que era o Franklin Sampaio, neto do visconde de Mauá. Depois, foram trocando cada vez mais de diretoria, mas a companhia foi francamente arrasada: não existe mais nada dela.

Então, o mercado era formado, basicamente, por pequenos comerciantes, que também eram pequenas companhias de seguros, e que não entendiam nada do ramo.

T. M. - Pode-se dizer que o IRB teve um papel pedagógico de mostrar um caminho mais moderno e mais profissional para as companhias?

P. M. - Sim, é verdade. Mas onde ele foi beber a tecnologia? Foi no Carl Metz e no José de Verda, porque os outros eram engenheiros, não sabiam nada, nada, nada.

T. M. - Tampouco os empresários recém-chegados no mercado.

P. M. - Nem os empresários. Tanto que, no IRB, encontra-se a “sala Carl Metz”, porque ele era o técnico do IRB; não se fazia nada sem ouvir o Metz. Então, essa é a origem da tecnologia de seguros.

Passemos para a era mais moderna. O IRB funcionou bem até 1974. Em 1974, estávamos em plena ditadura militar e começaram as coisas mais loucas do mundo: eles mudaram o regulamento do IRB e transformam o Conselho Técnico em um conselho puramente consultivo, quer dizer, o Conselho deixou de ter qualquer valor, todo o poder ficou nas mãos do presidente. Esse foi o início do fim do IRB, em 1974. Por que o início do fim? Porque em seguro, é uma coisa curiosa, às vezes se tem a impressão de que se está com muito dinheiro ou se está muito rico, mas não está. Então, o presidente do IRB, naquela época, que era...

T. M. - ... O José Lopes de Oliveira.

P. M. - ... o José Lopes de Oliveira, achou que havia redescoberto o mundo e resolveu fazer uma representação direta em Londres. Não satisfeito, resolveu fazer uma outra nos Estados Unidos. Ora, na Inglaterra, a coisa é extremamente sofisticada, e eles começaram a receber resseguros, principalmente dos Estados Unidos, via Lloyds. No sistema inglês, fecha-se o balanço duas vezes: uma em um ano e outra três anos depois. Por que três anos depois? Porque aí vai-se poder ver os sinistros ocorridos e não avisados. Então, no primeiro ano, José Lopes achou que havia redescoberto a pólvora, porque tinha prêmios fantásticos. Disse: “Os ingleses sempre acharam que nós éramos bobos, e nós descobrimos onde está o ouro.”

[FINAL DA FITA 1-A]

P. M. - Só que, a partir do segundo ano, os sinistros foram tão grandes que os prejuízos estão aí até hoje e eu acho que vai levar mais uns 20 anos para pagar tudo. O prejuízo foi fantástico!

A mesma coisa aconteceu nos Estados Unidos. O IRB tem uma companhia lá que está sendo fechada, porque o prejuízo também é fantástico. Então, ele teve uma fase até 1974 que foi extremamente benéfica, fase que criou o mercado, fase que protegeu o mercado, porque todo mercado tem que ser protegido em uma época, não é verdade? Depois, ele passou a ser nocivo. Hoje, ele é francamente nocivo. Não tem mais tecnologia nenhuma, principalmente; quem tinha, já saiu. O IRB é extremamente decadente, hoje.

T. M. - Está havendo um esvaziamento de quadros importantes no IRB, não é?

P. M. - Acabou. Todo o pessoal antigo se aposentou, e quem veio é muito ruim. Não tem mais, ele acabou. Só não enterraram, não sei por quê. Então, vai entrar em uma nova fase.

Mas eu quero voltar para a época até 1939, 1940, de 1945 a 1950, quando o mercado bancário era totalmente incipiente, era a mesma coisa que o de seguros. O banqueiro, que era dono do banco – eu conheci muitos, hoje, são até grandes banqueiros –, ficava no banco e tinha duas gavetas: a das promissórias e a das vencidas. Era tudo no olho e, na promissória, então, não havia banco, mesmo. O único banco que tinha estrutura era o Banco do Brasil. Mas, para se ter uma idéia, em 1950, o Banco do Brasil tinha 12 mil funcionários e era tudo feito à mão. O Banco do Brasil era o único banco que existia, os outros não existiam; não existia sistema bancário. Essa é uma razão, também. Por que Sindicato dos Seguradores e Banqueiros? Clube dos Seguradores e Banqueiros, por quê? Por que o Sindicato dos Seguradores abrigava os banqueiros, que não tinham dinheiro sequer para pagar uma sede.

O IRB, além dos seguros normais, foi se sofisticando e criou alguns fundos. Esses fundos foram muito importantes na época da guerra. Quando a guerra começou, uma coisa muito séria que aconteceu foi o problema do resseguro, porque o resseguro tinha que ser feito através de telegrama – não tinha telex, na época – e os telegramas eram interceptados. Então, havia grande dificuldade para se fazer resseguros de transporte marítimo, principalmente – não existia transporte aéreo. Então, o IRB criou um fundo: chamava Fundo de Bens de Guerra... qualquer coisa de guerra. Toda companhia descontava uma certa importância para esse fundo, que seria para pagar as reparações de guerra. Quando a guerra terminou, esse fundo era extremamente superavitário, então, o Vital propôs fazer uma incorporação, que é o Edifício os Seguradores e Banqueiros, na rua Senador Dantas, em que cada companhia ficou com uma sala, um andar etc. Aí foi feito o Clube dos Seguradores e Banqueiros também. Mas tudo girava em torno da seguradora. O banco sempre foi caudatário.

Podemos pensar mais um pouquinho, porque há outras pessoas que foram importantes no mercado. Não foi só o Getúlio, também o Murtinho foi importante, no início. Mas depois, outras pessoas foram importantes nesse mercado, deram contribuição positiva: uma delas é o Mário Henrique Simonsen. O que ele fez de importante no mercado? Já havia inflação, e todas as reservas das companhias – 50% das reservas são em imóveis – estavam em valores baixíssimos. As companhias estavam pagando imposto inflacionário, porque tinham um lucro que não era lucro. Então, o Mário Henrique fez não sei se foi uma lei ou um ofício permitindo às companhias, se fizessem fusão com outra companhia, fazer correção dos ativos, sem pagar imposto. Isso tinha duas finalidades: aumentar o capital das companhias, aumentar a retenção, porque a retenção

é proporcional ao capital, e tirar do mercado algumas companhias que estavam em situações difíceis.

Houve uma época, no IRB, em que existia um “gavetão”, como o famoso “gavetão” do Banco Central, onde estavam todas as companhias em situações difíceis; as companhias melhores eram chamadas, fazia-se a fusão e fazia-se o aumento de capital. Isso também permitiu que as companhias estrangeiras que tinham capital no Brasil pudessem acertar sua posição. Foi aí que nasceu, por exemplo, a Generali do Brasil, porque ele tinha uma companhia brasileira, chamada Mercúrio, fez a fusão com essa brasileira e, hoje, é uma companhia que tem um capital enorme, tem um prédio na avenida Rio Branco, outros em São Paulo etc. Assim também foi feito com diversas outras companhias. Com isso, o capital das companhias de seguros começou a aumentar.

Outra posição, já diferente, aconteceu com o Delfim Neto – negativa em termos de seguro. Delfim Neto criou um problema terrível no mercado, porque começou a permitir que os bancos comprassem companhias de seguro, ao passo que, no tempo do Mário Henrique, os bancos só podiam ter 20% do capital das seguradoras.

A. L. - Mário Henrique foi no período Geisel?

P. M. - No período Geisel.

A. L. - E o Delfim Neto foi antes.

P. M. - Delfim Neto foi duas vezes ministro.

A. L. - No período Costa e Silva e no Médici havia essa fusão, não é?

T. M. - No período Pratini?

P. M. - Não. Pratini foi muito positivo para o mercado de seguros. Não tenho certeza, mas acho que foi o Delfim Neto que tirou as companhias de seguros do Ministério do Trabalho para o Ministério de Indústria e Comércio.

A. L. - Não, eu acho que isso aconteceu em 1977, no período Geisel, ou em 1979, já no Figueiredo.

P. M. - Não era o Delfim? Deve ter sido nessa época. O que aconteceu? À medida que se liberou, passou-se a desrespeitar essa lei – no Brasil, tem leis que pegam, leis que não pegam, leis que se respeitam, leis que não se respeitam, não é? – e os bancos começaram a comprar companhias de seguro. Foi aí que começou a haver a reversão do mercado.

A. L. - Essa foi uma tendência da década de 70, no período em que José Lopes de Oliveira estava no IRB.

P. M. - Sim, mas foi mais forte a partir de 1974. Foi em 1974 que eles realmente acabaram com o IRB, porque acabaram com a estrutura do IRB. O ano, eu me lembro bem, foi 1974.

A. L. - E o senhor se lembra como e em função de que surgiu essa mudança?

P. M. - Na época da ditadura, tudo surgia da escuridão. Eu não sei qual foi a origem. Ela foi resolvida em algum lugar. Por quem, não sei. Foi na escuridão do regime militar.

A. L. - Porque a legislação que modificou o mercado foi o Decreto nº 73, de 1966. Foi aí que começou uma série de mudanças.

P. M. - Sim, mas o 73 não... Isso era o formal. O informal, quero dizer, nunca foi autorizado...

A. L. - Ele não alterou o IRB.

P. M. - Não. Foi em 1974 que eles alteraram o IRB, por um decreto... Não sei... Isso tudo foi feito... O que aconteceu em 1974? Fizeram uma espécie de consolidação das leis de seguro. Eu não sou advogado, mas os advogados disseram que fizeram um erro básico: quando mandaram a consolidação – uma consolidação anula tudo que é anterior –, o revisor do *Diário Oficial* colocou a frase clássica “Revogam-se as disposições em contrário”. Então, tudo o que não era “em contrário” estava em vigor. E ficou uma consolidação canhestra. Essa grande reformulação do contrato foi muito elaborada pelo Oscar de Mello Flôres, porque ele era muito amigo do Golbery e essa era uma idéia que o Golbery tinha de longa data, desenvolver... Não havia um instituto chamado Ibes...? Ipes...?

A. L. - Ipes – Instituto de Pesquisa e Estudos Sociais.

P. M. - Isso! Foi aí que nasceu.

A. L. - Mas a reformulação que o Jorge Oscar de Mello Flôres comandou foi a de 1966.

P. M. - De 1966, não é?

A. L. - Eu estava pensando nessa de 1974.

P. M. - Mas aí foram pequenos atos que saíram, ofícios, não houve... A reformulação básica foi aquela.

A. L. - Porque o Ipes tinha uma proposta de reforma bancária. Quem comandava essa área de reforma bancária, no Ipes, era o Dênio Nogueira, que o CPDOC entrevistou, e ele contou isso, inclusive a atuação dele, o que Golbery pedia que ele fizesse no Ipes, como ele pegou o projeto do Plano Trienal de reforma bancária e readaptou para o Ipes, não é? Agora, como esse projeto de reforma bancária, que começou também com a criação do Banco Central, a Lei de Reforma Bancária...?

P. M. - Foi aí que saiu do Ministério do Trabalho para o Ministério da Fazenda.

A. L. - Não, foi mais para a frente. Aí começou a mudança na área bancária. Em 1966, um pouquinho depois, começou na área de seguros. E o senhor via o Jorge Oscar também presente? Porque ele estava presente na reforma bancária.

P. M. - Eu vi, estive junto, participei, até, em algumas...

A. L. - Porque nós temos muitas evidências de que ele esteve presente na reforma bancária, mas na de seguros, não.

P. M. - Na de seguros também. Vou dizer por quê. Quem eram os importantes, nessa época, em seguro? Era o Laragoitti e o Celso, meu irmão. Então, eu sempre ia ao escritório levar essas coisas e via esses documentos. Antes de vir; tentamos melhorar algumas coisas, mas não conseguimos: ele já tinha toda a estrutura pronta. Pode ser que não tenha feito tudo, mas ele coordenou, não tenho dúvida alguma.

A. L. - O senhor é a primeira pessoa que está falando no nome dele.

P. M. - Porque acho que mais ninguém... Os outros já morreram.

A. L. - Não, porque há pessoas que acham que foi outra pessoa ou que foram os técnicos do IRB e da Susep...

P. M. - Não! Não foram. IRB e Susep nem deram palpites, eu lhe garanto.

A. L. - Thales de Campos e Raul Silveira...

P. M. - Não sabiam nada! O Raul Silveira, eu conheço muito, posso contar a história toda, ele não sabia de nada! Foi feito realmente por Jorge Mello Flôres e mais alguém... Ele ouviu o Laragoitti, o Celso, o Ângelo Mário Cerne e a mim também, porque estava junto.

A. L. - Quatro cabeças. Ele consultou essas pessoas, mostrou as mudanças que viriam?

P. M. - Sim, eram os influentes no mercado. Era o mercado da época. Mas não mudou nada.

A. L. - Ah! Não mudou nada. Isso que é importante.

T. M. - Ele informou, não houve uma consulta.

P. M. - Não. Apenas disse: “Vai acontecer isso. Vou fazer!” E aconteceu!

A. L. - Há toda uma diferença entre consultar e informar.

P. M. - Uma coisa é um regime democrático, outra coisa é um regime não democrático; no regime não democrático, não se consulta nada, informa-se: “Vou fazer.” A gente pode dizer: “Não gosto. Por que você não muda isso? Veja se muda.” Mas ele não muda! Então, não há diálogo. O Brasil tem uma tradição de ditadura muito forte, que vem da ditadura do Getúlio... São 60 anos de ditadura. É muito forte! Eu, com 75 anos, só votei três ou quatro vezes para presidente. Então, a ditadura é muito forte. Tem coisas boas, coisas ruins...

A. L. - Voltando ao período inicial da primeira reformulação de Vargas, a criação do IRB, como surgiu a Companhia Argos?

P. M. - A Argos Fluminense? A Argos já existia. Era uma das mais antigas companhias do mercado. A primeira era a Boa Fé e a segunda, a Argos Fluminense. Era uma companhia de portugueses, mas vinha funcionando direitinho... Não tinha mais do que 20 empregados e tudo era feito no telefone, anotado à mão, completamente diferente do que se vê hoje. Quer dizer, era uma companhiazinha modesta, que fazia seguro de casas... Como a Integridade, também. Todas eram mais ou menos assim. Não havia estrutura empresarial.

A. L. - E o início da Ajax?

P. M. - Aí já é uma outra história. Como a Ajax começou? Celso já trabalhava em seguros: primeiro, na São Paulo, que era uma companhia de seguro de vida, depois na Segurança Industrial, depois na Generali, onde ele era inspetor-geral para o estado do Rio de Janeiro...

A. L. - Ele estava no mercado de seguros desde a década de 30?

P. M. - Desde 1935. Já correndo o ano de 1940, 1941, ele e alguns amigos – Sérgio Guimarães Bonjean, Carlos Oliveira Rocha Guinle e Celestino Basílio, que era também advogado – resolveram montar uma empresa de corretagem de seguros. A estrutura inicial demorou muito pouco tempo, porque estavam fazendo, praticamente, só seguros de automóvel e seguros de vida, já que Celso tinha uma carteira muito grande de seguro de vida que vinha desenvolvendo desde o tempo da São Paulo. Então, esse escritório era, basicamente, escritório de seguros de vida e seguros de automóveis, que era uma coisa bem incipiente na época.

Mas o Sérgio Guimarães Bonjean resolveu sair, o Celestino Basílio também, e entrou o Percy Charles Murray, filho de Charles Murray, um importante empresário: era agente dos carros Dodge, que era uma coisa importante, na época, tinha uma companhia

chamada Propac e era exportador de café – Companhia Nacional de Comércio de Café –, também uma atividade importante. E tinha ainda outra atividade importante: representava no Brasil a Lazard, Brothers. Os grandes banqueiros internacionais apareciam pouco. A Casa Lazard era um grande banqueiro internacional e sempre fez muitos empréstimos ao Brasil.

Bom, o Percy Murray entrou. Era um homem muito inteligente – ele tinha um problema, não sei bem qual era, nunca perguntei, não sei a origem da doença dele; sei que vivia em uma maca, coberto com um cobertor. Charles Murray era casado com uma Simonsen, que nada tinha a ver com Mário Henrique, era outra família de São Paulo, do Banco Noroeste. E naquela época os bancos mais importantes eram o Banco Noroeste, em São Paulo, e o Banco Boavista, no Rio – eram dois bancos importantes. Os dois tinham um acordo: o Banco Boavista não saía do Rio, o Banco Noroeste não vinha para cá. Para se ter uma idéia, o Banco Noroeste era tão importante que o caixa deles em Marília era o... Como se chama, aquele que fundou o Bradesco...?

A. L. - Amador Aguiar?

P. M. - Amador Aguiar. Era caixa deles em Marília. Então, Charles Murray entrou com uma pequena importância, e o filho entrou, no lugar de Sérgio Bonjean. Àquela altura, a empresa foi realmente constituída como empresa e se mudou para a rua da Assembléia. Havia dificuldade de se conseguir escritórios. No Rio de Janeiro, em algumas épocas, há dificuldade de escritórios; em outra época, sobra de escritórios. Aquela era uma época de falta, então, foram trabalhar no sétimo andar, se não me engano, onde havia as empresas do Carlos Guinle pai. Conseguiram um conjunto lá.

Na época, a Companhia Siderúrgica Nacional já estava formada, mas era uma empresa completamente no papel, que só tinha três diretores e uma secretária. Os diretores eram Guilherme Guinle, Oscar Weinschenk e... o terceiro, eu me esqueço. Eles precisavam fazer um seguro, porque, àquela altura, já havia o seguro de acidentes de trabalho. Então, fomos chamados para fazer o seguro de acidentes de trabalho. Celso disse: “É bobagem fazer seguro de acidentes de trabalho, são só três diretores e uma secretária... É melhor fazer o seguro de acidentes pessoais.” Porque o seguro de acidentes de trabalho tinha uma característica: se você se acidentava do lado de fora da porta, não recebia. O de acidentes pessoais dava 24 horas por dia. Então, foi feito o seguro de acidentes pessoais.

Nesse mesmo tempo, com Decreto-Lei nº 3.172, que tornava obrigatório o seguro de incêndio, a Companhia Docas de Santos teve que fazer o seguro das suas instalações, então, o Celso foi chamado para fazer o seguro das Docas. Esse foi o primeiro grande seguro que se fez no Brasil. Não se tinha feito nenhum seguro com 40 companhias, porque, até então, eram seguros pequenos, para cinco a sete companhias. E eu com o Celso para São Paulo, fomos para Santos, para fazer o levantamento do seguro das Docas.

A. L. - Nesse momento, o senhor já estava na Ajax?

P. M. - Já estava na Ajax e trabalhando na Integridade também.

T. M. - E ainda cursava medicina.

P. M. - Cursava medicina. Então, fomos para Santos. A Docas era muito bem organizada, fizemos todo o levantamento, e chegou a hora de colocar todas as companhias. Aí houve um problema muito grave, porque a companhia tinha sede no Rio, os bens estavam em Santos, e houve uma terrível concorrência entre o mercado de

São Paulo e o do Rio: como ia ser distribuído. Discutiu-se muito, discutiu-se também com o sr. Laragoitti, que era um homem importante, na época, e ficou estabelecido que ficaria metade em São Paulo e metade no Rio. Mas São Paulo não tinha capacidade de levar a metade, então, declararam-se como se fossem companhias paulistas algumas que tinham grande representação lá. Entre essas, estava a Companhia de Seguros da Bahia, do dr. Clemente Mariani. A Companhia de Seguros da Bahia era importante em São Paulo, por quê? Porque ela havia pegado todos os técnicos que tinham saído da Adriática, cujo principal chamava-se engenheiro Primo Fazzini e o segundo, Osório Pamio. Toda a equipe de italianos estava na Companhia de Seguros da Bahia, então, era uma companhia muito importante em termos de São Paulo.

Aí, tínhamos que emitir a apólice. Era a primeira vez que se emitia uma apólice de 40 companhias. Havia muita dificuldade. Eu fui encarregado de fazer isso. Pretendia fazer com o José de Verda, que era um excelente profissional, mas o de Verda teve que fazer uma viagem ao Rio Grande do Sul e eu fiquei sem saber o que fazer. Então, nos juntamos com Osório Pamio –que ainda é vivo – e Primo Fazzini – já falecido –, que, curiosamente, era engenheiro também, fazia muita questão de ser chamado engenheiro Primo Fazzini, e montamos a primeira apólice com 40 companhias no Brasil. Como eram 40 companhias, cada uma era representada como se individualmente fosse: era preciso fazer 40 apólices, 40 formulários. Era um trabalho imenso, difícil de ser feito, porque o equipamento, na época, era primário – a grande novidade era o mimeógrafo a álcool – e tínhamos que distribuir duas cópias para cada companhia e uma para o IRB, o que dava um total de três cópias. Três vezes 40... Era um absurdo! Era uma papelada... quilos de papel! E isso foi feito. Foi o primeiro grande negócio da Ajax. Aí, continuou normalmente.

Até que, alguns anos depois, não me lembro exatamente a data, talvez 1945 ou 1946, a Sul América havia feito em São Paulo o seguro da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil. Era gerente-geral da Sul América em São Paulo um senhor chamado Nilo Maffei. E a lei obrigava que, a cada seguro, se fizesse uma inspeção prévia. Como não era possível fazer a inspeção prévia, emitia-se um documento – que não se usa mais – chamado garantia provisória. Esse movimento começou a aumentar tanto na safra agrícola que a Sul América se perdeu com as garantias provisórias. Houve um grande sinistro em uma cooperativa de Açaí-Três Barras, e a Sul América negou o pagamento do sinistro.

Nós já estávamos em conversas com o Banco do Brasil, pretendíamos fazer seguro de gado, que nunca chegou a ser feito, mas estávamos querendo fazer seguro de gado. Aí fomos chamados para saber como o Banco do Brasil podia resolver esse problema: estavam com um sinistro que não conseguiam receber da Sul América. E o Celso disse: “Vou resolver esse problema.” Propôs ao sr. Laragoitti que ele pagasse *ex gratia*, que era uma coisa que se usava muito naquela época, e o Laragoitti disse: “Ok, topo, desde que as outras 39 também concordem em pagar.” Saímos de porta em porta, conseguimos as 39, e as 40 pagaram.

Mas a Sul América disse: “Não quero mais esse seguro, dá muita dor-de-cabeça: esse seguro está cancelado.” Então, nós, que já havíamos montado, tínhamos alguma experiência, propusemos a eles o seguinte: “Fazemos a parte operacional.” Com o caso de fazermos a parte operacional, a operação com o Banco do Brasil foi refeita, agora com uma garantia provisória que inventamos na época, chamada garantia provisória renovável: a cada 30 dias, renovava-se aquilo tudo.

Aí foi preciso montar uma estrutura muito grande e eu fui para São Paulo, porque a carteira movimentava bastante, era preciso emitir apólices... Chegou-se a emitir 200 ou



300 apólices por dia, o que era uma loucura! Computador, não existia, não tinha telex, não tinha essas coisas todas. E aconteceu o seguinte: surgiu problema no Paraná, pediram que fôssemos para o Paraná; houve problema no Rio Grande, fomos para o Rio Grande; aconteceu problema em Minas, fomos para Minas. Tudo isso era distribuído no mercado, com as 40 companhias, proporcional às suas reservas técnicas. O Banco do Brasil não tinha nada a ver, porque a lei dizia o seguinte: “Quem paga o corretor é a empresa seguradora, não é o segurado.” Era da lei.

Isso funcionou muito bem até 1956, porque aí começou uma campanha contra. A partir da redemocratização do Brasil, as coisas começaram a mudar. E quando começa a mudar, muda tudo. Então, começou uma campanha muito grande contra a Ajax nos jornais – eu até escrevi uma separata e descobri uma cópia, que está aí. Naquela época, nós já tínhamos, praticamente, o seguro da imprensa toda, porque tínhamos *O Globo*, *Última Hora*, *Folha Carioca*, *O Jornal*, do Chateaubriand... *Tribuna da Imprensa*, não, porque era do Lacerda.

A. L. - Acidentes de trabalho?

P. M. - Não, tudo! Incêndio, transporte... tudo!

A. L. - Mas pegava acidentes de trabalho também?

P. M. - O acidentes de trabalho terminou em 1974 com... Lamentavelmente, o grande criminoso da história chama-se Passarinho.

A. L. - Sim, mas nesse período tinha acidentes de trabalho também.

P. M. - Foi bom lembrar. Acidentes de trabalho é uma coisa importante. Celso fala isso, também, na carta dele. É muito importante. Como as companhias trabalhavam no interior? Como era a estrutura delas no interior? Era essencialmente acidentes de trabalho. Então, uma companhia como a Internacional de Seguros, que tinha 350 agências no interior, na época, era uma coisa fantástica! Essas 350 agências eram operacionais, porque o acidentes de trabalho tinha que dar assistência. Estatizando o acidentes de trabalho, Passarinho praticamente matou o mercado. A Internacional, que tinha 350 agências, passou a ter 20, porque não podia mais manter.

Quando se faz um ato de violência, é preciso fazer outro para consertar, Então, resolveram fazer outro para consertar: fizeram o seguro Dpvat, seguro de acidentes automobilísticos, uma invenção do Braguinha, que achava que isso resolveria tudo. Ao mesmo tempo, na medida em que não havia como atender o interior, foi permitido que os bancos pudessem ter 20% do capital das seguradoras, para usar a rede bancária. Foi aí que a rede bancária entrou violento e o mercado murchou: exatamente em cima do acidentes de trabalho.

O acidentes de trabalho, no mercado privado, era perfeitamente domável – como diziam os alemães, a gente não controla, a gente doma –, porque havia uma taxa individual por empresa. Naturalmente, uma pedreira tinha uma taxa, um escritório tinha outra taxa. Por que isso era importante? Porque, com preços diferentes, estimulava-se a prevenção. Se não houvesse prevenção, o preço aumentava. Com a entrada do governo no acidentes de trabalho, eles mantiveram a taxa mais elevada e passaram a não dar mais qualquer vantagem para quem tinha prevenção. Então, o Brasil, hoje, é recordista mundial em acidentes de trabalho. E não é só isso: o maior prejuízo dentro da previdência social do Estado é acidente de trabalho. Nas companhias de seguro, podia-se dizer, não dava lucro, mas dava para equilibrar: o lucro era indireto, era... a rede. Porque, sem rede, não se vende nada. Por que os bancos vendem? Por causa da rede. Então, veio daí a questão do acidentes de trabalho como um fator que desorganizou o mercado completamente.

A. L. - O senhor disse que a tarifa era personalizada conforme o risco da empresa. Mas o IRB não estipulava essa tarifa?

P. M. - Não. O IRB nunca fez taxa. Essa já é uma outra história interessante. O IRB é uma empresa de resseguros. Quem é normativo e disciplinador é a Susep. Mas aconteceram esses desmandos que existem no Brasil: como a Susep não tinha equipe, o IRB emprestava a sua equipe para a Susep. Então, indiretamente, às vezes, ele fazia as taxas. Mas o fazedor de taxas não era o IRB.

A. L. - Mas o Conselho Técnico não tinha um papel...?

P. M. - Não, porque, de acidentes de trabalho, nunca se fez resseguro.

A. L. - Ah! Não atuava em acidentes de trabalho.

P. M. - Não. Em acidentes de trabalho, ele nunca fez nada. Acidentes de trabalho e em automóveis, porque não faziam resseguro. Eram muito bons em incêndio, razoáveis em transportes, porque eles não tinham experiência mundial de transportes marítimos e o Brasil não tem massa – volume – suficiente segurável em aeronáutica e cascos.

#### [FINAL DA FITA 1-B]

P. M. - E cada vez mais o IRB foi importante naqueles seguros elementares mais simples. Nunca saiu disso, nunca foi além.

T. M. - Gostaríamos de saber, dr. Plácido, como foi o processo de iniciação, de aprendizado, seu e de seu irmão, no mercado de seguros.

P. M. - O processo foi de aprendizado direto: não havia escola de seguros, não havia aprendizado de seguro. Celso, meu irmão, começou na São Paulo, naquela época, a maior companhia de seguros de vida no Brasil. Hoje, é uma companhia secundária, praticamente fechando. Depois, ele foi para outra companhia importante, que era a Segurança Industrial. A Segurança Industrial era o ramo brasileiro da Adriática italiana, onde havia também uma boa parte da técnica de seguros. De lá, ele foi para a Generali, onde terminou toda a formação. Foi ser inspetor do Estado do Rio. Inspetor é a pessoa que controla os corretores de uma área, então, ele controlava toda a produção no Estado do Rio.

A idéia do corretor, como mais ou menos se conhece hoje, começou com a fundação da Ajax. Por quê? Celso teve a genialidade... Quando ele viu que o Decreto nº 3.172 obrigava a haver 40 companhias e exigia uma companhia como líder, e que essa companhia líder, com 2% do prêmio, tinha que fazer o trabalho de todas as companhias – inspeção, classificação etc. –, o que tornava muito pouco esses 2%, e esse “aguamento” entre 40 companhias provocava que ninguém tinha condição de operacionalizar, ele organizou uma empresa que batizou de corretora. Essa foi a genialidade do Celso. Na realidade, era uma administradora de seguros, fazia o que se chama hoje de gerência de risco, porque não só fazia as inspeções, mas taxava, e também fazia tarifações individuais. Então, a Ajax tinha uma sofisticação muito grande, chegou a ter 600 empregados. E reinvestia praticamente toda a receita em aprendizado. Havia cursos internos e externos de aprendizado: mandávamos os funcionários principalmente aos Estados Unidos e, secundariamente, à Europa. Formou-se uma equipe que, quando a companhia foi dissolvida, espalhou-se pelo mercado, de uma maneira bastante grande.

Vamos voltar um pouco. Eu já falei da fundação da Ajax, mas tem outro ponto importante na parte da Ajax. Há sempre um contexto político nisso. Quando Juscelino assumiu o governo, houve um negócio complicado, golpe e contragolpe, Lott se manifestou, Carlos Luz se manifestou, deram tiro no *Minas Gerais*... Com isso, muitos almirantes jovens, que eram contra-almirantes, se reformaram. Nós estávamos em uma época de expansão da empresa e tivemos uma idéia interessante: “Vamos convidar esses almirantes e os mandamos treinar em seguros.” Tivemos cinco almirantes trabalhando conosco: um desses, depois, foi diretor da Sul América; outro foi da Generali, chamava-se Alfredo Canongia Barbosa. Trabalhou muitos anos conosco, já se aposentou, e foi um dos poucos que se salvaram do naufrágio do navio *Bahia*, que foi a pique. É uma pessoa muito interessante!

Então, procurávamos sempre, não só nas escolas como no caso dos almirantes, pessoas que tivessem um QI elevado e um bom aprendizado, que seriam mais fáceis de instruir em termos de seguro. Dentro dessa política de procurar pessoas que pudessem melhorar o plantel de técnicos, nós pegamos um atuário da Companhia Agrícola, que era metade do mercado e metade do governo. Essa companhia de seguros agrícolas praticamente não funcionava; tinha cinco ou seis funcionários, entre os quais um técnico, um atuário, chamado José Américo Peón de Sá. Em determinado momento, o Banco do Brasil resolveu fazer o seguro do trigo no Rio Grande do Sul; a Companhia Agrícola foi fazer, e nós fizemos a parte operacional em Porto Alegre, por dois anos. Foi um prejuízo fantástico, a companhia acabou fechando! Foi quando eu convidei o José Américo para trabalhar conosco. Uma pessoa extremamente inteligente e capaz, trabalhou dois anos conosco.

Então, procurávamos sempre achar pessoas que tivessem capacidade de evoluir. E a posição do corretor, hoje, no mercado é mais ou menos a seguinte: quando se faz um contrato especializado, normalmente se tem um advogado; quando se faz um contrato de seguro, tem-se a companhia de seguro, que sabe tudo, e o segurado não sabe nada. A idéia do corretor é ser o elemento de equilíbrio entre as duas partes; uma pessoa autônoma, uma profissão autônoma.

Foi por isso que nós trabalhamos e lutamos pela regulamentação da profissão. Eu trabalhei junto com o Cristovão de Moura, nós reformulamos o sindicato do Rio – a sede foi comprada na nossa gestão – e fizemos a lei que regulamenta a profissão. Não a que está aí, porque ela foi discutida no Congresso, e o Congresso é difícil para discutir... O Congresso era no Rio de Janeiro, no Palácio Tiradentes, eu ia lá com o Cristovão de Moura, dialogávamos com um deputado do Partido Democrata Cristão, que defendia a tese, e tudo ia muito bem.

A. L. - Quem era esse deputado?

P. M. - Raimundo de Brito, da Bahia, já falecido. Criamos um sindicato de corretores em Belo Horizonte, que no início funcionou no nosso escritório, criamos o sindicato de corretores em Curitiba, Paraná, reformulamos o de Porto Alegre, criamos um em Brasília, criamos a Federação...<sup>1</sup> Veio o golpe de 1964 e, em seguida, fizeram o Decreto nº 73,<sup>2</sup> no qual usaram parte da nossa idéia de corretores. A regulamentação dos corretores que está no processo do Mello Flôres saiu do nosso projeto. E a questão era complicada, porque, até então, o corretor fazia também a cobrança: primeiro, porque os

<sup>1</sup> Segundo informação da atual diretoria da Federação Nacional dos Sindicatos de Corretores de Seguros e Capitalização – Fenacor –, a origem da entidade deu-se no ano de 1968, tendo sido reconhecida oficialmente pelo governo apenas em 1976.

<sup>2</sup> Decreto-Lei nº 73, de 21/11/1966, que reformulou todo o sistema de seguros do país.

bancos praticamente não existiam; segundo, não havia cobrança bancária; e, terceiro, as companhias não tinham estrutura para cobrança. Então, quem fazia a cobrança eram os corretores. Houve um corretor que ficou bastante famoso, na época, chamado Fausto Matarazzo, e que deu um enorme estouro no mercado, porque ele começou a pegar o dinheiro e não pagava as companhias de seguro. Houve época em que a Sul América tinha uma barbaridade de prêmios a cobrar, 50 ou 60%, na mão dos corretores. Achavam que nós não pagávamos... É evidente que pagávamos!

Resolveram, então, criar a lei obrigando a cobrança bancária. É uma lei *sui generis* e única no mundo! Em nenhuma parte do mundo existe obrigação de cobrança bancária. A lei tornou o segurador inapto a fazer cobrança – como já disse, o corretor e o índio são os únicos considerados inaptos para fazer qualquer coisa –, mas isso, por outro lado, mostrou à rede bancária que havia um caixa muito grande, que circulava, e nasceu toda a ambição dos bancos comprarem companhias de seguros.

Agora, por que a Ajax acabou, se era uma empresa com 600 empregados, tinha filiais na Argentina, no Paraguai, e correspondentes em Londres? Depois da revolução, havia uma preocupação terrível com o Juscelino! Eles tinham sempre a impressão de que ele podia voltar ao poder. Juscelino era uma espécie de mau agouro para eles. E achavam que Celso poderia ter alguma ligação com Juscelino, já que Celso havia trabalhado na eleição do Juscelino. Quando houve a eleição do Juscelino, surgiu o Programa de Metas. Esse programa encantou o Celso, meu irmão, porque era um programa desenvolvimentista, e Celso sempre foi uma pessoa pensando o Brasil em termos grandes. Então, ele resolveu se colocar à disposição do Juscelino para fazer a campanha, junto com Tancredo Neves. Mudou-se para São Paulo e se instalou em uma suíte do Hotel Othon, recém-inaugurado. Foi juntar-se aos paulistas, que estavam muito receosos do Juscelino. Em São Paulo, havia um receio muito grande, muitas reservas quanto ao Juscelino. E Celso conseguiu convencer o meio empresarial de São Paulo a apoiar Juscelino, o que, de fato, foi feito.

Juscelino assumindo, surgiu uma série de campanhas contrárias. A principal era feita em Minas Gerais por uma pessoa chamada Faria Filho, que possuía uma companhia de seguros, e tinha o Carlos Luz, o presidente que não foi. Havia essa campanha política em Minas Gerais. Na realidade, com a assunção do Juscelino, jamais ganhamos nada, só perdemos. Perdemos alguns clientes. Mas a campanha era violenta.

Outro fato curioso: o primeiro presidente do IRB não funcionário, excluindo o João Carlos Vital, foi o Augusto Xavier de Lima. Como o Augusto Xavier de Lima foi escolhido?

T. M. - Ele era segurador, não?

P. M. - Sim, de uma pequena companhia chamada Excelsius. Augusto Xavier de Lima havia sido diretor da Sul América Vida na época em que ainda havia uma luta entre a Sul América Vida e a Sul América Terrestre e Marítimos, que eram separadas. O sr. Larragoiti não tinha maioria na Sul América Vida, tinha só na Terrestre. E em uma das “ondas” que aconteceram na Sul América, resolveram aposentar o Xavier de Lima, que era superintendente geral. Ele saiu com uma indenização de não sei quanto e comprou uma pequena companhia de seguros, a Excelsius.

Nesse meio tempo, o Celso e o Larragoiti tiveram ocasião de fazer um presidente do IRB que não fosse da casa. “Quem poderia ser?” – estavam à procura de um presidente para o IRB. Incidentalmente, quem indicou esse presidente fui eu. Havia essa procura, mas não se encontrava um nome que pudesse assumir, porque os empresários de companhias de seguros achavam que era um ônus muito grande. Aí eu me lembrei do

Xavier de Lima, que tinha uma companhiazinha pequena. Fui conversar com o sr. Larragoiti, para saber se ele tinha alguma contra-indicação. Larragoiti disse ser uma ótima idéia, e o Xavier de Lima foi ser presidente do IRB. Ficou lá algum tempo, não foi dos melhores presidentes, infelizmente... Mas foi assim.

T. M. - E a seguir foi o Ângelo Mário Cerne, por duas gestões.

P. M. - Ângelo Mário Cerne já é outra história, é diferente. Vem com a compra da Internacional. Eu ia falar disso na história da Internacional, senão começa a misturar tudo.

A. L. - Vamos ficar na Ajax.

P. M. - Augusto Xavier de Lima foi ser presidente do IRB. Àquela altura, o mercado era muito coeso, e as companhias estrangeiras não tinham mais prestígio. Evidentemente, o maior peso do mercado, na época, era, sem dúvida, o sr. Larragoiti. Então, no Rio, nada se fazia que não fosse de acordo com o Larragoiti, sem o beneplácito dele. Havia os locais. Em Minas Gerais, tinha um senhor, um político do PSD mineiro – aliás, uma enorme figura, foi grande amigo meu –, chamado Ageu Pio Sobrinho, de uma companhia muito importante, a Minas-Brasil. Então, a política de seguros se fazia no Rio, em Minas, com o sr. Ageu e, em São Paulo, com a Paulista, cujo dono era o Lauro Cardoso de Almeida, já falecido – na época, era uma grande companhia, hoje, nem tanto.. A política de seguros era feita nesse triângulo: Rio, São Paulo e Minas. Naturalmente, o Rio era muito mais importante – o Rio perdeu importância com a saída da capital. Tudo o que era de seguros era resolvido no Rio; secundariamente, em Minas e São Paulo.

A. L. - Uma política “café-com-leite”.

P. M. - Essa política, no Brasil, sempre deu certo. Deixou de dar certo com a entrada de Getúlio, que foi uma coisa diferente, não é? Foi o Washington Luís insistindo em repetir São Paulo que entornou todo o caldo e deu a possibilidade de o Getúlio chegar. E aí, ficou.

A. L. - E a Ajax e Banco do Brasil? O senhor mencionou a tentativa da Ajax de ir para o seguro agrícola, e mencionou também, de passagem, outros empreendimentos conjuntos da Ajax com o Banco do Brasil. Poderia detalhar um pouco mais?

P. M. - Não foram, realmente, em conjunto. Com o Banco do Brasil, a rigor, não tínhamos nada, porque quem pagava era a seguradora. Como já falei, tudo começou com um problema em São Paulo, quando a Sul América não conseguiu operacionalizar o seguro que havia feito com o Banco do Brasil. Tendo resolvido São Paulo satisfatoriamente, começaram os locais. Minas Gerais resolveu fazer, com a Minas-Brasil. Ageu Pio Sobrinho era o presidente, nos chamou, e nós: “Tudo bem, podemos fazer.” Fizemos para Minas. Depois foi o Paraná. O Paraná era um estado extremamente subdesenvolvido, só tinha uma companhia de seguros, extremamente primária, chamada Atalaia, que hoje é a Bamerindus – aliás, é um fenômeno, jamais soube como ela chegou a esse tamanho –, cujo presidente chamava-se Othon Mader, pai da Malu Mader. Também não conseguiu fazer. Então, fomos lá e fizemos para o Othon Mader. Depois foi o estado do Rio Grande do Sul, onde havia uma companhia, a União de Seguros, da família Secco – hoje é estatal. O Secco me chamou e nós abrimos escritório no Rio Grande do Sul. Foi tudo uma consequência do bom serviço prestado em São Paulo. Nada além disso.

Mas isso nos criou um grande problema, porque a carteira ficou grande demais e nos absorvia muito. E por mais que desenvolvêssemos a carteira de seguros fora do Banco do Brasil, era uma dificuldade muito grande, porque a carteira ligada aos empreendimentos do Banco do Brasil absorvia 70% das nossas atividades.

A. L. - Fora isso, ainda havia a siderurgia.

P. M. - A siderurgia era uma coisa simples. Como foi o caso da Siderúrgica Nacional? No começo, como disse, era só o presidente e a secretária. Até o momento em que Getúlio fez um acordo com os americanos para fazerem a base de Natal e, em contrapartida, podia-se fazer a Siderúrgica Nacional, porque, até então, a Bethlehem Steel não permitia que fosse feita siderúrgica fora dos Estados Unidos. Getúlio conseguiu isso. O caso estava para ser resolvido, a companhia já estava constituída – era uma companhia de papel, tinha uma sala e uma secretária, nada mais além disso –, mas o financiamento do Eximbank não saía por causa da United States Steel, que dizia que o Brasil não tinha condições de satisfazer o financiamento. Dr. Guilherme Guinle, que era um homem muito influente, na época, foi lá e fez uma coisa fantástica, que pouca gente sabe e que eu só tenho conhecimento de ter sido feita pelo visconde de Mauá: ofereceu o seu aval pessoal. Eles aceitaram, ele conseguiu o financiamento e a Companhia Siderúrgica foi feita.

E como foi feita? O Brasil não tinha tecnologia, então, compraram um *turnkey*. O que é um *turnkey*? É quando se compra uma fábrica pronta. Quem fez esse *turnkey*? Foi uma companhia de engenharia americana chamada Arthur McKee. Arthur McKee fez um *turnkey*, não sei por quanto tempo, dois anos, talvez, da fábrica funcionando. Os equipamentos vinham dos Estados Unidos direto para cá, segurados desde os Estados Unidos. Não eram segurados aqui. Normalmente, seria preciso fazer inspeção no cais, para verificar se havia alguma avaria, e depois mandar para Volta Redonda. Isso atrasaria terrivelmente o cronograma. Edmundo Macedo Soares conseguiu, então, que as vistorias fossem feitas em Volta Redonda. Naquele tempo, eu era soldado. Como eu tinha a licença americana, fui requisitado pelo Macedo Soares para fazer as vistorias e mandar para os Estados Unidos, e passei a morar em Volta Redonda. Foi então que começamos a fazer seguros com a Siderúrgica Nacional. Desenvolveu-se muito... O Brasil não tinha experiência.

A. L. - O senhor está mencionando o contato Ajax-Companhia Siderúrgica através do senhor. E o nome Guinle?

P. M. - Olha, não funcionou nada, absolutamente. Essa é uma outra história. Vamos contar a história da família Guinle. A família Guinle começou forte na I Guerra. O Gaffré e o Guinle eram dois emigrantes franceses, mascates, que vieram para o Brasil e fizeram uma coisa curiosa: conseguiram a concessão de uma mina de manganês. Com a guerra de 1914, ficaram riquíssimos! Dr. Guilherme é a segunda geração. Era um homem exponencial: andava sempre de camisa de peito duro, pescava com camisa de peito duro, era realmente de um grande padrão. E muito respeitado pelo Getúlio, que o tinha como um dos seus gurus. Mas Guilherme Guinle jamais pediu alguma coisa a Getúlio. Também, não precisava, não é? Getúlio, naturalmente, devia estar profundamente cercado por áulicos, e aquele homem não era um áulico; era um homem que dava opiniões e tinha muito prestígio no exterior. No início dos anos 20, ele havia feito o Banco Boavista, que se tornou um dos principais bancos, e tinha muito prestígio com o Getúlio. Agora, quanto à Siderúrgica Nacional, Guilherme, absolutamente, não teve qualquer influência. Ou se pode dizer que teve alguma influência...

A. L. - Qual é a relação de Guilherme com Carlos Guinle?

P. M. - Era tio.

A. L. - Sim, mas eram boas as relações?

P. M. - Ah, sim. Na família Guinle, só havia alguma dificuldade com o Eduardo Guinle, que era considerado...

T. M. - ... Um visionário?

P. M. - Gastador... Então, consta – não sei é verdade – que, em determinado momento, os irmãos o interditaram. Ele fez o Parque Guinle em Laranjeiras, aquela coisa toda... Era uma pessoa que gastava demais. Os outros irmãos se davam muito bem, que eu sabia.

A. L. - E não podia ter havido um auxílio do Guilherme em relação ao Carlos, à seguradora?

P. M. - Não, absolutamente. Não era do feitio do Guilherme fazer essas coisas. Era uma pessoa extremamente ortodoxa. Uma figura muito interessante, mesmo.

A. L. - Vamos sistematizar: no início, a Ajax pegou a Siderúrgica Nacional, a Companhia Docas de Santos, o Banco do Brasil, que chegou a mais de 50% da carteira da Ajax, não é?

P. M. - O Copacabana Palace, todos os jornais da época, com exceção da *Tribuna da Imprensa*...

A. L. - Em relação aos jornais, tinha a ver com a maquinária, era incêndio, acidente?

P. M. - Incêndio, transportes, acidentes de trabalho, responsabilidade civil, risco aeronáutico, porque o Chatô tinha avião, o que era uma novidade na época... Chatô era muito engraçado – eu conto isso nas minhas memórias. Todos os jornais, com exceção d'*O Globo*, não pagavam, principalmente os Diários Associados: o negócio deles era não pagar. Para fazer o seguro dos Diários Associados, a Ajax recebia tudo em cartas de crédito de propaganda e vendia as cartas de crédito de propaganda. Certa época, chegamos a ser dos grandes anunciantes de jornal; tínhamos tanto crédito que era preciso usar. Inclusive criamos n'*O Globo* uma propaganda sobre o conselho de peritos, uma idéia muito interessante, na época – hoje se chama gerência de risco. Ser pioneiro é uma coisa muito complicada; pioneiro paga um preço especial.

T. M. - Mas o senhor atraiu novos clientes com essa propaganda maciça?

P. M. - Ah, sim! Muitos. Muitos.

T. M. - E firmou o nome Ajax.

P. M. - O nome era o mais tradicional e conhecido na praça. Até hoje, passados 30 anos de a companhia estar fechada, esse nome representa alguma coisa. É o caso da Ajax e da Panair.

T. M. - E os pontos fortes da Ajax? Vocês foram formando uma equipe...

P. M. - Equipe: era esse o ponto forte. Nós investimos tudo na equipe. O que também foi um problema terrível quando fechamos. Por quê? Porque na lei do Getúlio tinha a estabilidade: não se podia mandar para a rua funcionário com mais de dez anos, de jeito nenhum! Isso criou uma dificuldade muito grande que só acabou com os militares. Todo mundo fazia o seguinte: tinha um empregado e, antes de chegar o nono ano, despedia-se, porque no nono ano já era impossível. Então, não se formava equipe. Como nós precisávamos ter equipes, dos 600 funcionários, tínhamos 200 estáveis. Isso criou um

passivo trabalhista muito grande. O passivo trabalhista, em termos reais, era maior que o ativo. Mas não é por aí que se mede uma companhia. Uma companhia de aviação, por exemplo: se formos examinar o balanço da Transbrasil, ela está falida! Tem um patrimônio negativo de 640 milhões de dólares, porque trabalha com *leasing*, então, não tem patrimônio. Qual era o patrimônio de uma companhia corretora e administradora de seguros? Era a equipe.

T. M. - Serviços de boa qualidade.

P. M. - Serviços é equipe. Se não se tem equipe, não se tem serviços. Não é a casa, não é aparelho, não é máquina: a equipe que é importante. Então, investia-se tudo na equipe. Foi por isso que, de repente, quando se cortou 50, 60% da receita, tivemos que tomar uma decisão. Foi como se fechou a Ajax e por que se fechou a Ajax. O governo resolveu fazer um negócio de louco: resolveu que os seguros dos bens do governo entrariam numa loteria, seria tudo por sorteio. Ora, normalmente, se faz por qualidade. Escolher por sorteio é coisa de louco! Mas eles fizeram. Não satisfeitos com isso, foram além, porque estavam muito preocupados, estavam a fim de liquidar, de fechar a Ajax. Era esse o objetivo. E acharam que, com o sorteio, iriam liquidar a Ajax.

Mas aconteceu o seguinte: como trabalhávamos com 40 companhias na praça, o sorteio caía sempre na mesma mão. Não aconteceu nada. Então, resolveram que, nos seguros do governo com sorteio, as comissões tinham que ser pagas ao Fundo de Estabilidade do Seguro Agrícola. Com isso, esvaziaram 40% da nossa receita, aproximadamente. Em resposta, diminuímos a nossa equipe. Primeiro, fechamos todos os escritórios no exterior, no Paraguai, na Bolívia, na Argentina, e vendemos uma companhia de seguros que tínhamos na Argentina, a Iguazú. E começamos a fechar escritórios locais também. Foi quando esbarramos em um problema interno sério. Tínhamos uma boa equipe, que era estável, e uma equipe que podíamos demitir. Mas na medida em que se começa a demitir, começa-se a perder qualidade.

Não satisfeitos com isso, fizeram um negócio ainda mais louco: criaram o Banco Nacional da Habitação. Na lei do Banco Nacional da Habitação – como é bem o costume no Brasil, faz-se uma lei e se põe um item que nada tem a ver com ela – tinha um artiguinho que dizia o seguinte: nos bens de seguro do governo, que a ele pertençam direta ou indiretamente, não podem ser pagas nem as comissões consuetudinárias. O que é comissão consuetudinária? Consuetudinário são usos e costumes. Então, a lei dizia o seguinte: tinha-se que pagar 15%, que eram a comissão de lei, mas, como se fazia uma série de outros serviços, recebia-se como comissões consuetudinárias. Com isso, mataram de vez. Da noite para o dia, perdi todo o resto da receita e tive que fechar tudo, não havia outro jeito. Porque ou se toma uma decisão imediatamente, ou se fica como o Bamerindus, que não fecha, e acaba quebrando. Tem que fechar logo.

Os bancos estão passando por isso. O Bradesco, por exemplo, se adaptou rapidamente com a inflação; já o Econômico e o Bamerindus não se adaptaram, e ainda restam muitos outros para fechar. Quer dizer, tem que mudar imediatamente; se estão tocando valsa e você dança samba, você chama a atenção. Então, nós começamos a demitir e a fechar.

Começamos fechando os escritórios mais simples, o de Curitiba, o de Brasília, e fomos fechando. O mais doloroso para mim, e eu conto nas minhas memórias, foi que tive que fazer isso sozinho. Foi um golpe terrível! Porque, nessa mesma época, Celso estava exclusivamente com a Panair, que havia recebido um golpe fantástico. Da noite para o dia, com todos os aviões prontos para embarcar, chegou um telegramzinho do



ministério: “As linhas da Panair estão suspensas.” Por coincidência, tinha um avião da Varig ali, prontinho para viajar, não se sabe por quê. Passaram os passageiros de um avião para o outro. Então, Celso estava com esse problema terrível da Panair, que tinha 7.500 funcionários acampados no Parque Guinle, onde era o palácio. Mas essa é uma outra história, que está contada em outro livro, não vou contar aqui.

Como estava dizendo, eu tinha que, sozinho, fechar a Ajax. E havia o problema trabalhista, que era grave: eu sabia que tinha o passivo trabalhista maior do que o ativo. Fui conversar com o maior advogado trabalhista, na ocasião: chamava-se Nélio Reis. Nélio Reis disse: “É muito fácil. Você fecha uma agência completa. Fechando uma agência completa, com o compromisso de que não vai abrir mais, isso corresponde a fechar a empresa.” Eu digo: “Ótimo! Vou começar pelo Rio Grande do Sul.”

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

P. M. - A Ajax tinha muitos funcionários no Rio Grande do Sul, era um escritório muito grande, constituído praticamente para operar os serviços do Banco do Brasil. Eu teria um problema muito sério! Nélio Reis me assegurou que mandaria um júnior me acompanhar. Muito bem. Só que, na hora de embarcar, o júnior não apareceu, então, fui sem advogado para o Rio Grande do Sul.

Em Porto Alegre, tínhamos um gerente que era uma figura fantástica, um gaúcho muito interessante, João Celeste Mira. Conteí a história para ele: “Eu vim aqui para fechar. Não tem outro jeito. Primeiro, vou demitir os estáveis, depois, os outros.” E ele foi uma pessoa... Disse-me: “Plácido, não faça isso. Primeiro demitimos os não-estáveis, depois, os estáveis.” Concordei: No dia seguinte, demitimos todos os não-estáveis e conseguimos pôr o escritório funcionando razoavelmente. Eu disse ao Mira: “Agora é a hora de demitir os estáveis. Vou ter que começar por você.” Ele disse: “Está certo.” E eu: “Depois vou ver como posso arrumar com você. Minha idéia principal é que você fique com a nossa carteira de seguros. Temos a instalação,” – eram dois andares, móveis, máquinas e utensílios – “tudo isso fica com você, e eu lhe dou uma indenização nominal. Não posso dar mais do que isso. Posso visitar todos os clientes com você, dizendo que foi uma coisa pensada... Eu lhe dou todo o prestígio...” “Fantástico!”

No dia seguinte, fui ao escritório, reuni todo mundo: “A partir de amanhã, o escritório está fechando; vocês podem comparecer ao Hotel Plaza com os seus advogados, que eu vou estar lá para acertar as contas.” Fiquei lá um longo tempo. Como não havia dinheiro em caixa, paguei praticamente tudo em promissórias. E como eles nem as promissórias elesqueriam aceitar, eu as avalizei todas.

O Mira constituiu o seu negócio... Antes, aconteceu uma coisa curiosa, que eu não me lembrava. Certa noite, eu estava me preparando para, no dia seguinte, acertar as coisas, quando o Mira entrou no escritório com o sr. Almo Bento, que era o gerente. Eu disse: “Oi, Mira...” E ele: “Não tem problema, eu já falei tudo com ele. Ele vai ser meu sócio.” Então, ele constituiu uma empresa, que funciona até hoje, visitamos todos os clientes, e acabou tudo bem. E mais. Na hora que eu estava para embarcar, já tudo resolvido, o Mira disse: “Plácido, você não quer deixar as promissórias comigo, que eu vou ver se as negocio?” Concordei. E ele, realmente, as negociou todas.

Bom, fechou-se esse escritório. Para se ter uma idéia, eu tinha 200 e poucas pessoas lá. Realmente, isso me deu um choque muito grande. Foi muito bom, porque eu era moço, tinha 40 e poucos anos, mas fiquei num *stress* tão grande que tive uma labirintite, não

podia andar e tal... mas acabou tudo bem. Depois, repeti a mesma coisa em todos os outros escritórios, até que, no final, ficou um núcleo que eu não tinha como demitir: eu próprio – porque comecei como empregado –, que era o maior passivo trabalhista, e havia outros dois, que eram da família Bertoche, e o Carlinhos Motta, que hoje está no Bradesco. Eu disse a eles: “Vou lhes propor o seguinte: colocamos tudo num *trustee* e vamos ver o que podemos fazer.” Eu já havia criado uma empresa, chamada Piratini, havia passado os imóveis para essa empresa, então, a Ajax estava vazia. Roberto Rondon não concordou com esse arranjo, porque queria que o Celso também pusesse as ações dele. Eu digo: “Isso eu não faço, porque ele está numa outra questão. Não quero nem falar com ele.” E resolvi fazer uma coisa diferente: “Vou doar a minha parte para vocês. Distribuam como quiserem.” Fiz a doação e saí com um terreno em Petrópolis e ações da Prospec. Foi então que entrei na vida de médico: montei uma clínica... Mas aí já começa uma outra história.

T. M. - O senhor abdicou do seu patrimônio pessoal para...?

P. M. - Ah, bom. Nesse meio tempo, para poder viver... Eu tinha seis filhos, já era fim de ano... O que havia de fazer? Como tinha uma casa em Petrópolis, resolvi matricular os filhos em Petrópolis e no Rio. Naquele tempo, Petrópolis era muito barato: o colégio dos cinco – a menor tinha menos de um ano, ainda não estava no colégio – custava o mesmo que eu pagava para um no Rio. Passamos o verão pensando, e decidimos ficar em Petrópolis. Eu tinha dois apartamentos em Brasília e um no Rio. Vendi os de Brasília, mas comecei a ficar sem dinheiro e tive que vender o do Rio. Até que a clínica começou a me dar lucro. Em 1973, o Cerne morreu de repente, e havia a necessidade de uma pessoa para assumir a Internacional. Concordei com a diretoria: “Eu assumo! Com a razão de continuar com a clínica de manhã.” Então, passei a trabalhar na clínica de 7 às 10, pegava um carro, vinha para o Rio e trabalhava de 1 até 8 da noite. Fiz isso durante muito tempo, até 1976. Depois mudamos para o Rio.

A. L. - A Ajax acabou em que ano?

P. M. - Em 1968.

T. M. - Quer dizer, esse quadro já muito enxuto... Motta e os outros vão se deslocar para a outra Ajax?

P. M. - O que fizeram os três remanescentes? Eu havia comprado em Minas, já trazia do patrimônio da Ajax, a carta patente de uma companhia chamada Brasil-Líbano. Era apenas uma carta patente. Coisa curiosa: houve o sorteio do Banco Nacional da Habitação, Roberto Rondon foi lá e tirou de cara o Estado do Rio e o Espírito Santo. Isso os permitiu viver.

O Banco Nacional da Habitação já é uma outra história. Por que, por exemplo, a Internacional e a maioria das companhias não entraram? Porque era um seguro em pacote, um seguro compreensivo. Nesse seguro compreensivo, além do incêndio etc. etc., havia um seguro de *performance bond*, havia um seguro de vida e um seguro de inadimplência. Os técnicos da Internacional disseram: “Esse seguro é impossível. Você pode fazer seguro de crédito; de inadimplência, é impossível.” Inadimplência é o seguinte: se você não pagar hoje, eu tenho que pagar amanhã, não há um processo... Isso não existe. É impossível. De fato, só entraram companhias pequenas. Eram 14 regiões, entraram 14 companhias. Entre essas, a Ajax nova, a Brasil-Líbano. Mas como eles também não sabiam o que ia acontecer...

Houve uma coisa curiosa. Nenhuma grande companhia entrou. O Almeida Braga começou a comprar todas essas companhias pequenas. Todo mundo se perguntava: “Por

que ele está comprando tantas companhias? É um negócio absurdo!” Ele conseguiu mudar o seguro colocando um *stop lost*, quer dizer, acima de um limite dado, não se paga. Então, passou a ser um grande negócio. Foi aí que a Atlântica cresceu desesperadamente. E também essa Ajax remanescente cresceu muito, no rastro do seguro de habitação. Ficou tão bom que eles nunca mais sortearam: foi um sorteio único que durou 23 anos.

T. M. - A Brasil-Líbano foi incorporada à Atlântica?

P. M. - Passou a tomar o nome da Ajax, e a outra foi desativada.

T. M. - E existe até hoje, com outros sócios, não é?

P. M. - Não, não existe mais. Por quê? A história é sempre a mesma. Eles ficaram com o seguro de habitação, que dava muito dinheiro, mas não tinham tempo de fazer outros negócios. Em determinado momento, quando veio a redemocratização do Brasil, acabaram como o seguro de habitação e, da noite para o dia, eles ficaram sem receita. E já tinham um investimento muito grande.

Isso acontece, é muito comum no mercado, eu vejo isso há 60 anos: quando você fica desesperado, resolve fazer seguro de automóvel. Aí, passa a ter uma caixa fantástica! Mas no ano seguinte vai à falência. Foi o que aconteceu com eles. A companhia de seguros não faliu, mas está em intervenção.

A. L. - Agora, vamos à Internacional.

P. M. - A Internacional era do Banco Alemão Transatlântico. Com a chegada da guerra, foi criada uma comissão para desapropriar as companhias do Eixo e a Internacional foi desapropriada. Havia um banco chamado Banco do Comércio, do sr. Osvaldo Costa – ainda é vivo, mora em Petrópolis. Era um banquinho na rua do Ouvidor. Como todos os bancos, era um banquinho, só tinha uma casa; o único grande banco que existia era o Boavista. E o que o sr. Osvaldo Costa fazia? Comprava companhias do Eixo, tirava da lista negra e vendia. Estava com a companhia Internacional, mas não conseguia comprador, porque, naquela época, ninguém queria companhia de seguros. E ofereceu ao Celso: “Estou com uma companhia de seguros. Você não quer fazer uma proposta de compra?” Por que nos ofereceu? Porque já operávamos muito com o banco dele, que era perto do nosso escritório. O nosso banco de apoio era o Banco do Comércio, do sr. Osvaldo Costa, além do Banco Boavista e do Banco de Crédito Pessoal, na rua Buenos Aires, cujo principal acionista era o João Coelho Lima.<sup>3</sup>

Celso resolveu fazer uma proposta ao Osvaldo, mas estava sem caixa. Então, juntou-se ao Carlinhos Guinle e ao Percy Murray, e compraram a companhia em partes iguais. Entraram também o velho Carlos Guinle, nominalmente, e o sr. Murray, pai, com uma percentagem secundária. Compraram a companhia com promissórias a pagar – 60 promissórias, alguma coisa assim – em não sei quantos anos. Só que, naquela época, era normal fazer promissória; o banqueiro colocava na gaveta e se ia pagando conforme queria. Muito diferente de hoje. Com essa proposta, tínhamos obrigação de aumentar o nosso *cash flow* no Banco do Comércio. Então, fazíamos lá não só o movimento da Ajax como o movimento da Internacional.

Como Celso, Carlinhos e Percy eram da corretora, não podiam ser diretores da companhia de seguros, e além disso eram muito moços, na época, eram rapazinhos de 30 anos, no máximo, ficou acertado que o velho Carlos Guinle assumiria a presidência

<sup>3</sup> Informação acrescentada posteriormente pelo depoente, durante a revisão do texto.

*pro forma*, como de fato assumiu. Mas faltava uma pessoa que pudesse *domar* os alemães, porque toda a equipe era alemã e muito briosas. Era muito difícil lidar com os alemães, assim, era necessário uma pessoa que tivesse grande personalidade e não deixasse que aquela equipe tomasse o freio nos dentes. O velho Charles Murray disse: “Tem um rapaz aqui, meu advogado, que é muito inteligente. Talvez pudesse aceitar o cargo.” Era o Ângelo Mário Cerne.

Ficou acertado que o Mário Cerne ia assumir essa presidência, como, de fato, o fez. Mas era preciso lançá-lo no meio segurador, onde ele era um total desconhecido. Celso fez um acordo com Otávio da Rocha Miranda, que era conselheiro do IRB, mas estava meio doente e queria ir embora. Como a eleição estava próxima, Celso convenceu-o a se candidatar e, depois de um ano, renunciar. Ângelo Mário Cerne seria o suplente.

T. M. - No Conselho Técnico?

P. M. - No Conselho Técnico. Assim, ele assumiu, depois, se reelegeu, porque era uma pessoa muito inteligente, muito capaz, e fez uma carreira fantástica, muito bonita, de líder no mercado.

Quando chegou 1952, Celso Percy e Carlinhos resolveram sair da Ajax, foram para a Internacional, e eu assumi a presidência. Nesse meio tempo, surgiu uma série de outros negócios. Uma das coisas que deram mais dinheiro foi a importação de automóveis. Nessa mesma época, Celso criou uma companhia para importar automóveis Nuffield da Inglaterra. No Brasil, não havia problemas de venda, porque havia uma falta de automóveis fantástica. Importavam-se os automóveis e vendiam-se com despacho sobre a água, quer dizer, antes de o automóvel chegar, já estava vendido. Havia problemas de manutenção, e esses problemas foram resolvidos no Rio, em São Paulo e no Rio Grande do Sul. E isso deu grande lucro.

A. L. - Qual era o nome da companhia?

P. M. - Chamava-se Bramoto. Uma coisa interessante da Ajax que eu esqueci de contar: um episódio que nos deu muito dinheiro foi a guerra na África, porque o Römmel estava na África, e o pessoal em Copacabana, Santos, em todas as cidades costeiras tinha muito medo de bombardeio: havia *blackout*, fechava-se tudo... instalou-se um pânico de bombardeio. Diante desse quadro, Celso teve a idéia de fazer um seguro de bombardeio. Foi aos Estados Unidos e encontrou uma companhia chamada Rhode Island, que concordou e nos deu um crédito de confiança. Passamos a emitir aqui os certificados e vendemos seguro de bombardeio em Copacabana inteira, Santos, depois fomos para Recife...

T. M. - Isso capitalizou a empresa no momento inicial.

P. M. - Ah, deu um *cash* fantástico! E os seguros marítimos também – foi outra coisa que eu esqueci da Ajax. Porque representávamos o Lloyds de Londres. Tendo em vista a dificuldade de telegrama, o navio estava para sair do Brasil, como se ia fazer o seguro? Então, o Lloyds de Londres nos deu uma garantia, olho no olho: assinávamos o papel aqui, estava garantido. A grande dificuldade que tivemos foi que, justamente o grande seguro que fizemos, o primeiro navio foi torpedeado – chamava-se *Arabutan*. E nós: “Será que os ingleses vão honrar?” Não tínhamos nada, era só na palavra... Pagaram tudo. Naquele tempo, os ingleses ainda tinham palavra; hoje, eu não sei.

Isso foi outra coisa que permitiu muito o desenvolvimento da companhia. Bombardeio aéreo era muito interessante. Havia um vendedor nosso, um holandês, que queria por força fazer o seguro de bombardeio do Forte de Copacabana. Parece piada, mas não é. *[risos]* Esse não dava!

A. L. - Então, em 1952, o Celso da Rocha Miranda saiu da Ajax, foi para a Internacional, e o senhor ficou na presidência da Ajax. E na Internacional?

P. M. - Na Internacional, ficou o Ângelo Mário Cerne, com a mesma equipe. A equipe não mudou na Internacional, continuou a mesma. Bem, o Carl Metz saiu, mas ficou um outro alemão, que era fantástico, chamado Karl Blindhuber. O sr. Blindhuber foi uma das melhores figuras que já houve no mercado. Era um segurador completo, além de ser um homem de grande cultura, um humanista. Havia estudado para padre, então, tinha uma cultura geral em música, arte... Era uma figura fantástica. Esse núcleo alemão foi de muito valor. E ficaram na companhia o tempo todo. A companhia nunca perdeu isso.

A. L. - E quais eram os clientes da Internacional?

P. M. - Ah, milhares! Não dá para saber. Não sei, porque não era eu quem administrava. Administrei posteriormente, depois de 1974. Mas é difícil... Para se ter uma idéia, eu tinha 800 mil clientes. Era muita coisa! Era clientela média e pequena, não havia nenhum grande.

T. M. - Era pulverizado, porém, com volume no conjunto, não?

P. M. - Era pulverizado, mas tinha número. Nós criamos um negócio no Brasil chamado “Clube de Seguros”. Por quê? Quando veio a inflação, a inflação matou o seguro de vida, corroe o ramo vida. O seguro de vida clássico, que é capitalização – porque há dois tipos de seguro de pessoas. Quando você nasce, tem um crédito de vida que se pensa que seja 65 ou 70 anos, mas outros morrem, então, você pode capitalizar para receber pela morte ou o total em vida. Mas todo negócio de longo prazo, com inflação, é impossível. A inflação arrasou com tudo. Foi isso que deu um grande problema na Sul América Vida também.

Então, era preciso inventar alguma coisa. E inventou-se um seguro que não tem reserva, que não é bom para o país, porque não faz capitalização, que é o seguro de vida em grupo. O seguro de vida em grupo baseia-se em um universo: pega-se um universo conhecido, pela idade e pelo sexo, sabe-se quantas pessoas vão morrer por ano, então se cobra quantas pessoas vão morrer mais o meu custo. É um seguro muito mais de administração do que outra coisa. Nós fomos os primeiros a fazer isso. Até que, depois, padronizaram. Houve a famosa Circular 23, da Suseo, que padronizou para todas as companhias.

Isso é interessante, porque um dos grandes clientes que tínhamos na época chamava-se Banco da Lavoura – esse banco não existe mais, era de dois irmãos que brigaram e formaram dois bancos: o Banco Real e o Banco Bandeirantes. A sede do Banco da Lavoura era em Minas. Eles também trabalhavam muito com promissórias, e as pessoas morrem. Então, propusemos fazer um clube do Banco da Lavoura e fazer o seguro de vida da promissória. Foi um sucesso fantástico! Isso depois foi copiado pelo Nilton Ribeiro, que naquela época era da Companhia Porto Seguro; ele fez um seguro de vida em grupo que hoje é famoso, o Top Club. Foi o Top Club que propiciou ao Amador Aguiar comprar o Bradesco, que era um banco muito espalhado e não tinha um controlador real. E o Amador Aguiar o controlava através de procurações.

A Sul América e o Bradesco se associaram para criar um canal de vendas. O sr. Larragoiti já via que precisava de um canal de vendas, então, estava muito atrás do canal de vendas do Bradesco. Mas o Amador Aguiar, que era um homem bastante esperto, achou que precisava colocar duas companhias, então, pôs a Atlântica e a Sul América. E pensou em comprar o Top Club.

Nesse meio tempo, no ano de 1957, a Atlântica passou uma crise muito grande, uma crise de liquidez, e estava quase fechando. Celso atuou junto ao IRB para resolver o problema da Atlântica. O Braga deu dois andares do prédio e acertou as contas. E ainda fez uma coisa muito inteligente: propôs comprar a Boavista, que era de dois irmãos, Paulo e Roberto, que tinham brigado. A Boavista era uma grande companhia, vinha muito bem de caixa, então, ele fez a fusão. Nessa fusão, houve uma briga. A Boavista tinha uma porção de “cartórios”: a sucursal de São Paulo era um “cartório”, a sucursal de Santa Catarina era outro... Em São Paulo era o Garfinkel. Esse Garfinkel resolveu sair com tudo. Braga o indenizou e ele comprou a Porto Seguro, que hoje é uma grande companhia, está com o filho dele. Em Santa Catarina era o Mário Petrelli. Também saiu. Hoje, é homem de televisão, tem uma televisão lá. O sr. Larragoiti tinha vendido o Lar Brasileiro para o Chase Manhattan, segundo consta, por US\$ 70 milhões, e propôs ao Amador Aguiar financiar para ele a compra, para acertar a posição no Bradesco, pagando com comissões do Top Club. E assim foi. O Top Club, hoje, tem 11 milhões de associados. É o maior do mundo.

T. M. - Seguro de vida em grupo.

P. M. - Vida em grupo. Uma coisa vai para a outra, não é? É história que não acaba nunca.

A. L. - Vamos falar agora da trajetória do Ângelo Mário Cerne na Internacional. Ele entrou como presidente, foi colocado no Conselho Técnico do IRB e, em pouco tempo, já estava na presidência da Federação. Isso foi exatamente no período Kubitschek, 1956, 1957.

P. M. - Mas uma coisa nada tem a ver com a outra.

A. L. - O fato de o Celso da Rocha Miranda ter trabalhado na campanha nada tem a ver?

P. M. - Não. Nada, nada, nada. Isso foi, realmente, trabalho do Cerne. Cerne revelou-se um líder fantástico. Pode perguntar a qualquer pessoa da época: ele era um líder.

A. L. - Mas consta que quem fazia os presidentes da Fenaseg era a Sul América, era o Celso da Rocha Miranda...

P. M. - Mas isso nada tinha a ver com prestígio político! Era prestígio de mercado. Realmente, para onde a Sul América ia, com mais o prestígio da Internacional, iam todas. Mas nada tinha a ver com política. Com política de mercado, sim, não há dúvida. Àquela altura, o mercado era muito frouxo, não se aponta uma companhia que tivesse projeção. A Atlântica era uma companhia pequena... E havia as locais: a Minas-Brasil, em Minas, e a Paulista, em São Paulo. Mas isso nada tem a ver com política em termos nacionais, absolutamente nada!

Já que se está falando de Kubitschek, outra coisa curiosa: Celso sempre teve a idéia de um Brasil grande, sempre pensou o Brasil antes dele. E nessa época, época do Roberto Campos, estava se formando o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, o BNDE. E onde se ia arranjar dinheiro para o desenvolvimento? Celso propôs, então, que fossem orientadas as reservas das companhias de seguro.

T. M. - Está na lei. Foi proposta dele!?

P. M. - Foi. Porque Celso tinha uma idéia: companhia de seguros é fonte de capitalização, fonte de longo prazo; e um banco de desenvolvimento faz empréstimos de longo prazo. Mas foi feito de uma maneira não muito boa, porque eles financiaram a Cosipa. A Cosipa foi toda financiada com o dinheiro das companhias de seguro, o que foi um desastre, foi perda total para as companhias. Mais tarde, já no tempo do Mário

Henrique Simonsen, retornou outra vez a idéia do desenvolvimento e reservas de companhia. Foi permitido aplicar reservas, e nós aplicamos em Camaçari. Camaçari foi toda feita com reservas de companhias de seguro.

Isso é muito importante, porque, hoje, estamos de novo na mesma situação. Não há mais capitalização no mundo, e o Brasil não pode pensar mais em pegar capitais no exterior. No campo interno, não se tem capital. Então, é fundamental fazer a reforma da Previdência. Se não se fizer a reforma da previdência, para sair do regime de repartição simples, como é hoje, que é um regime absurdo, principalmente porque se inverteu a pirâmide populacional, se não se partir para uma capitalização, não há solução para o Brasil. A outra solução, também, é o acidente de trabalho, que representa 2% do PIB. Se o acidente de trabalho passar para a iniciativa privada e se essas reservas, que são reservas de longo prazo, forem orientadas, vai-se ter reservas para viabilizar no Brasil o desenvolvimento sustentado. Eu luto muito por isso! Não tenho mais nada a ver com o mercado, mas tenho escrito artigos e tenho trabalhado muito nesse sentido, porque acho que o Brasil precisa, fundamentalmente, de capitalização.

T. M. - Retornando à questão da participação das reservas das companhias de seguro nesses grandes empreendimentos estatais, que contrapartida as companhias de seguro recebem por esse aporte de recursos?

P. M. - Nenhuma.

T. M. - Não há ação ordinária, ação preferencial?

P. M. - Não. As companhias não podem aplicar em ação preferencial, isso é da lei. Podem aplicar em ações ordinárias, cotadas na Bolsa. Então, não há contrapartida. Mas é a maneira de se orientar o desenvolvimento. O grande desenvolvimento dos Estados Unidos, hoje, são os fundos de pensão. O maior fundo de pensão americano é o dos professores.

A. L. - Foi ameaçado pela crise do México.

T. M. - Mas nem assento na direção do BNDE, nenhum tipo de...?

P. M. - Nada. Então, eu acho que, se não se fizer agora uma reforma da Previdência... Porque essa reforma que está aí é um absurdo, é uma brincadeira! Nós vamos muito mal e não teremos desenvolvimento sustentado de maneira alguma. Mas, como eu não sou economista, isso é apenas um palpite.

Outra coisa importante, que eu defendo violentamente, e é uma coisa nova – aliás, fui precursor, tentei instalar na Internacional em 1974, mas não consegui –, é o seguro de saúde. O seguro de saúde, hoje, está muito mal estruturado. Todo mundo grita e ninguém tem razão. Porque existem as corporações, que são os médicos, existem os segurados e existem as entidades que bancam. Seguro saúde é essencialmente seguro de *cash flow*, e no Brasil se está numa zona cinzenta. O seguro representa a menor parte: há cerca de 2,5 milhões de pessoas seguradas em um total de 40 milhões, e esses 40 milhões estão entre cooperativas e companhias que não são nada, são planos de saúde. Plano de saúde, qualquer pessoa pode fundar, é uma zona cinzenta. Por exemplo, se nós três vamos em um tabelião e fundamos a Getúlio Saúde, no dia seguinte, podemos começar a operar.

Isso pode ser um problema seríssimo, e eu vejo com muita cautela, porque acho que pode acontecer o que já aconteceu com os montepios. Os montepios tiveram um estouro, todo mundo conhece o estouro dos montepios. Por que houve um estouro? Porque se propunha um tipo de aposentadoria: pagavam-se benefícios futuros

determinados e havia contribuições não determinadas. Quando se estava no período de maturação, dez, 15 anos, não era preciso pagar nada. Como eles não fizeram reserva, quando chegou na hora de pagar, estourou. Com a saúde pode acontecer uma coisa parecida. Há empresas, como a Golden Cross, que tem 4,5 milhões de segurados. Parece que agora ela está se transformando em seguradora, mas até então não tinha reserva alguma. Há planos de saúde com 15 milhões de segurados que não têm reserva. Então, o que separa uma coisa real, verdadeira, da não verdadeira são as reservas. E o dever do Estado é controlar as reservas, porque elas pertencem ao segurado, não pertencem ao empresário. Então, nessa fase do seguro saúde, ainda estamos na idade da pedra.

A. L. - E o seguro saúde tem reserva, o plano de saúde, não.

P. M. - O seguro saúde tem. Mas acontece que o plano de saúde nada mais é do que seguro, com outro nome. É um apelido.

A. L. - É uma outra gaveta da área de Previdência, mas...

P. M. - Exato. O que é seguro? É um crédito futuro, se acontecerem determinadas situações: no seguro de vida, se morrer; no seguro saúde, se você ficar doente. Evidentemente, eu não posso ter todo o universo segurado doente, então, na realidade, os sãos pagam pelos doentes, como os vivos pagam pelos mortos, como, numa repartição, os que estão trabalhando pagam pelos que não estão trabalhando. Só que, na repartição, a pirâmide mudou. Você não vai se aposentar. Não tem jeito: se não mudar, não se aposenta.

T. M. - Se não começar a pagar... Eu já estou pagando.

P. M. - Está pagando, mas não vai aposentar. A não ser que mude. São coisas que ainda têm de ser muito acertadas, ainda há muito o que fazer. Eu estou na luta de saúde, estou na luta para ver se regulamentam tudo isso em cooperativas, mas com reservas controladas. Acho que podem haver cooperativas, mas têm que ter as reservas controladas. É dever do Estado controlar as reservas, porque as reservas pertencem ao público.

[FINAL DA FITA 2-B]

## **2ª Entrevista: 1.8.1996**

P. M. - Vamos começar falando de Celso da Rocha Miranda e das influências que ele recebeu. Para dar um perfil de Celso, é preciso ver o contexto praticamente desde o nascimento, porque há coisas importantes que aconteceram antes e que refletiram nisso. Nossa família tem origem em Bananal, no Estado do Rio, onde nosso avô era fazendeiro. Tinha duas fazendas, mas acabou perdendo tudo com a abolição da escravidão; não havia possibilidade de colher o café, o café ficou no pé e foi a ruína total. Essa é a história de quase todas as famílias do estado do Rio de Janeiro.

Meu avô tinha 16 filhos, com dois casamentos. O mais velho do segundo casamento, Rodolfo, foi para São Paulo desbravar o sertão – aliás, o mais velho era o Luís; Rodolfo era o segundo. São Paulo ainda era em grande parte mata virgem. Ele conseguiu requerer terras e fundou diversas cidades, como Marília, Aritusina... Desbravava o sertão e formava cidades, vendia madeira e formava fazendas. Com isso, conseguiu constituir uma segunda fortuna. Esse irmão criou os outros irmãos mais moços. Meu pai foi estudar na Europa, formou-se em advocacia e voltou para o Brasil. Estava-se na



época de 1890, era a República, e Rodolfo era senador da República, sendo o primeiro ministro da Agricultura.

Como primeiro ministro da Agricultura, tinha umas idéias avançadas. Com a abolição da escravatura, era preciso haver uma substituição de mão-de-obra, então, como o Japão passava uma crise terrível, havia fome no Japão, ele conseguiu entrar em contato com o governo japonês e trazer a imigração de japoneses para São Paulo. Meu pai, recém-formado em advocacia, era seu oficial-de-gabinete e também seguiu a carreira política. Naquele tempo, República Velha, não havia partidos nacionais, os partidos eram estaduais. Naturalmente, havia duas grandes forças: os republicanos e os democratas. Isso, depois, se refletiu na chamada Segunda República, passou a ser UDN e PSD. São as mesmas figuras, sempre! A política no Brasil muda muito pouco. Aliás, se voltarmos ao Império, é quase sempre a mesma política. Então, meu pai foi ser político.

Na época do governo de Epitácio Pessoa, que foi um governo muito atribulado, muito violento... Epitácio Pessoa governou, parece, sempre com mão forte, sempre com estado de sítio. Certa vez, houve uma invasão da Assembléia, e meu pai – não sei se era presidente ou coisa que o valha – muito inflamado, defendeu a Assembléia com revólver em punho. Isso marcou muito a sua personalidade, porque ele era um homem de coalizão, não era um homem violento, e, desde esse dia, ele jogou fora o revólver, nunca mais quis saber de arma de fogo.

Ele entrou para a indústria e também para a parte de comercialização de terras, que era o que se podia fazer na época. O Brasil era um país agrícola, um país incipiente. Como deputado, meu pai fez uma lei, que foi o levantamento do banimento da família imperial; quer dizer, ela podia retornar ao Brasil. A família imperial retornou ao Brasil e estava muito sem dinheiro. Naquela época, então, ele e mais dois sócios, Arquimedes Memória, que era arquiteto, e Cerqueira Lima, creio que era do Automóvel Club do Brasil, fizeram uma firma e lotearam os terrenos que pertenciam ao Palácio Imperial, em Petrópolis.

Nesse mesmo tempo, ele começou um empreendimento industrial em Araruama. Araruama era um lugar difícil, não tinha acesso por estrada de rodagem, tinha que ser por estrada de ferro até Rio Bonito e dali a cavalo. E a única maneira de poder fazer qualquer empreendimento era saindo em chatas rebocadas. O empreendimento que ele viria a fazer era de sal. Naquela época, no Brasil, não havia sal refinado, só havia sal grosso. Era tão atrasado que não havia nem manteiga, a manteiga que se comia aqui era importada da França – manteiga Demanis. Sabonete, inclusive, também não havia. Era uma coisa muito primária, ainda, o Brasil era muito atrasado, mesmo. Mas meu pai viu a possibilidade de fazer o sal refinado. Entrou em contato com uns franceses, que eu não sei exatamente quem eram, e um técnico francês veio ao Brasil, para ver as possibilidades. Mas havia de ter a dragagem da saída da lagoa, e o Ministério da Viação e Obras Públicas ficou encarregado de fazer isso. Ele importou dragas e rebocadores e a usina do sal.

Nesse meio tempo, houve a Revolução de 1930. Meu pai estava com empréstimos em moeda forte, houve a quebra do padrão-ouro, e a dragagem da saída da lagoa não foi feita, porque Getúlio achou que não era uma coisa importante. Por causa disso, meu pai faliu. Falindo, naquela época, estava nas mãos dos agiotas – hoje se chama de banqueiro, não é?. Perdeu tudo. Quer dizer, a família perdeu tudo, inclusive objetos de casa, talheres, louças etc. Ficamos sem nada. Ele até propôs à minha mãe fazer um desquite *pro forma*, mas ela achou que isso não era ético, resolveu agüentar até o fim, e perdeu-se tudo.

A família contou com o apoio de uma tia, que nos cedeu uma casa, e viemos morar no Rio – até então, morávamos em Petrópolis. E mudou-se todo o esquema. A educação dos filhos era feita em casa, com tutores, e depois se prestava exame no Pedro II – era essa a estrutura.. Tivemos que trocar tudo: Celso e eu fomos estudar no Externato São José, na rua Barão de Mesquita, porque era um colégio barato, de massa, mas de boa estrutura – isso era muito importante. Naquela época, colégio de boa estrutura era o Pedro II, era o Santo Inácio e o São José. Os meus estudos foram pagos pela minha tia, e o meu tio pagava os estudos de Celso.

Vamos correr um pouco mais, para os anos 30. Celso terminou o ginásio e começou a querer achar alguma coisa para trabalhar. E foi trabalhar na Companhia São Paulo Seguros de Vida, uma companhia importante na época, do embaixador J. C. de Macedo Soares. Nessa companhia de venda de seguros de vida, projetou-se muito, por causa da capacidade e dos conhecimentos que tinha; primeiro, vendia para pessoas mais próximas, e ia tendo contato para vender a outras. Na Companhia São Paulo, que fazia concursos de venda, já tinha uma idéia de promoção de vendas, ele tirou diversas medalhas, ganhou bastante dinheiro. Até que foi convidado para trabalhar na Companhia Segurança Industrial, uma subsidiária da Companhia Adriática que, em 1934, tinha a parte de acidentes de trabalho, e da qual eram sócios também os Guinle – fundadores. Mas a tecnologia vinha da Adriática. Ele foi ser inspetor. Inspetor não é quem vai fazer inspeção; inspetor, na linguagem de seguro, é a pessoa que reúne um certo número de corretores, controla a posição de corretores.

A Companhia Generali, que havia sido iniciada em 1926, em São Paulo, pretendia se desenvolver no Rio de Janeiro, estava transferindo a sede para cá e construindo um grande prédio na avenida Rio Branco, esquina de Sete de Setembro. Essa esquina, naquela época, era conhecida como “a esquina do Brasil”, porque era a mais importante. Nesse local, havia existido um jornal chamado *O País*, que foi empastelado na Revolução de 1930, quer dizer, foi incendiado, destruído. Houve um leilão, a Generali comprou esse terreno e começou a construir. Era representante geral para a América Latina – as companhias tinham sempre um representante geral – André Migliorelli, que veio a ser meu sogro. André Migliorelli tinha uma idéia interessante: ele precisava de produção e ia procurar produção nas escolas, nos rapazes bem nascidos, achava que por ali havia uma maneira de conseguir vender mais. Celso foi para a Generali, no cargo de inspetor-geral para o Estado do Rio de Janeiro e começou, realmente, a ter uma posição forte em vendas. Celso era um vendedor nato, sempre foi um homem de vendas.

T. M. - Nesse momento, vocês já haviam saído do Rio Comprido e estavam morando no Flamengo?

P. M. - Nesse meio tempo... É isso mesmo.

T. M. - A família já estava recuperando...

P. M. - Já estava relativamente recuperada, porque meus irmãos mais velhos já estavam trabalhando. Como a coisa sobreveio... Quer dizer, não foi assim tão simples.

Meu pai ficou sem emprego, mas a viúva do irmão mais velho dele, tia Nenê, tinha uma empresa imobiliária e deu emprego para ele de administrador – era administrador dessa empresa Rocha Miranda Filhos quando veio a falecer. Com a sua morte, essa tia teve um ato muito bonito: manteve o salário dele enquanto as menores estivessem no colégio. Naturalmente, a inflação foi corroendo – já havia inflação –, mas os mais velhos começaram a trabalhar e a situação começou a equilibrar, a família começou a viver por conta própria. Nessa época, morávamos na rua Fernando Osório esquina de

Marquês de Abrantes, e mudamos para a rua Paissandu 362, para um prédio que ainda existe, alugado de Arnaldo Guinle.

Então, Celso começou a desenvolver uma idéia e, junto com amigos, que eram seus colegas também, Carlos Guinle e Sérgio de Guimarães Bonjean, achou por bem montar uma corretora. Na época, corretora era uma coisa considerada menor, era considerada quase pejorativamente. João Carlos Vital tinha um dito curioso: “Quem entra em seguros, não sai mais, porque segurador e bicheiro nunca largam a profissão.” Vital gostava muito de dizer isso. Por outro lado, o corretor era considerado tão marginal que não era recebido no Instituto de Resseguros, não podia entrar. Era uma atividade considerada praticamente marginal. Tão marginal que não era preciso qualquer pré-requisito para ser corretor. Os corretores eram constituídos por adventícios, guarda-livros e falidos também, porque a atividade não requeria nenhum pré-requisito.

Mas Celso já tinha uma cabeça bem mais arejada, pois era muito ligado aos ingleses e à formação e estrutura inglesas de seguros, bem como a Otávio da Rocha Miranda, que era primo, embora fosse mais velho do que o meu pai, e que exerceu uma grande influência, porque já estava em seguros.

Nessa época, eu estava estudando engenharia, mas meu pai morreu e resolvi mudar: fui trabalhar na companhia de Otávio, a Integridade, como datilógrafo. E Celso montou uma corretora com esses três amigos: Sérgio de Guimarães Bonjean, Carlos Guinle e Celestino Basílio. O que ele levou para essa corretora? A carteira de seguros. Ele tinha uma carteira bastante forte, talvez uma das maiores de seguro de vida. Isso era uma coisa bastante importante.

Em 1939, Getúlio havia feito o 2.063,<sup>4</sup> que é a lei básica de reformulação do seguro, e em abril de 1941 fez um outro decreto que é chamado Lei do Co-seguro.<sup>5</sup> Esse decreto foi muito importante, propiciou a formação da corretora e o seu desenvolvimento. Por quê? Porque, até então, o seguro era entregue a uma companhia, que fazia o resseguro e acabou. Getúlio, querendo desenvolver o mercado, fez a lei dizendo que qualquer seguro de mais de 1.500 contos de réis, para cada 500 contos, era preciso ter uma nova companhia, até um total de 40 companhias. Seria emitida uma apólice única por uma companhia chamada líder, que seria a responsável por toda a operação – inspeção de riscos, confecção de apólice, minutas etc. –, e as demais subscreveriam essa apólice. Para fazer todo esse trabalho, a companhia receberia 2%, a chamada comissão de coordenação e liderança.

Esse decreto também tornou obrigatória a necessidade de se fazerem seguros incêndio, que eram facultativos. O que moveu Getúlio no sentido de tornar obrigatório o seguro de bens acima de 1.500 contos de réis foi a perenidade, porque na hora que pegava fogo, o valor era destruído. Getúlio sempre teve a idéia de perenizar as coisas. Já em 1934, ele havia feito a lei do acidente de trabalho, que foi uma das mais importantes no sentido de estabelecer o seguro no Brasil. Com o acidente de trabalho, embora a estrutura comercial e industrial do Brasil fosse primária, obrigou-se as companhias a formar uma estrutura em todo o Brasil, para o atendimento aos acidentes. O que era muito importante porque obrigava a ter médicos, hospitais, e isso formou a estrutura básica de previdência em todo o Brasil. Infelizmente, mais tarde, em um ato desastroso e

---

<sup>4</sup> O Decreto-Lei nº 2 063, regulamentando sob novos moldes as operações de seguros privados e sua fiscalização, foi publicado em 7 de março de 1940. Regeu o sistema segurador brasileiro até a edição do Decreto-Lei nº 73, em 21 de novembro de 1966.

<sup>5</sup> Refere-se ao Decreto-Lei nº 3 172, de 3 de abril de 1941, que regulamentou o co-seguro no ramo incêndio, revogado pelo Decreto-Lei nº 522, de 7 de abril de 1969.

discricionário do ministro Passarinho, embora advertido pelo mercado, acabou-se com o seguro de acidentes de trabalho. Mas foi o acidentes de trabalho que permitiu a formação dessa estrutura.

Voltemos para 1941, para a Lei do Co-seguro. Com a Lei do Co-seguro e a obrigatoriedade de fazer seguro incêndio, as grandes empresas começaram a se estruturar no sentido obter cobertura de seguro. O decreto dizia ainda o seguinte: 50% do total do prêmio deveriam ser distribuídos entre companhias nacionais. Na época, havia a guerra na Europa, e o Brasil tinha necessidade de dar auxílio aos Aliados, porque a guerra já começava também na África. Getúlio, então, negociou com os americanos a base de Natal e o apoio para formar a Companhia Siderúrgica Nacional.

A Companhia Siderúrgica Nacional foi formada por um decreto, e só havia uma diretoria e uma secretária. Mas como havia uma diretoria e uma secretária, deveria ter um seguro de acidentes de trabalho. Celso foi chamado lá e propôs fazer o seguro de acidentes pessoais. A diferença entre o acidentes de trabalho e o acidentes pessoais é que o acidentes de trabalho só dá cobertura no ambiente do trabalho, ao passo que o acidentes pessoais dá uma cobertura muito mais ampla, 24 horas por dia. E foi feito esse seguro.

Nesse meio tempo, a Companhia Docas de Santos, que já era uma companhia grande, tinha inclusive títulos negociados na Bolsa de Valores – a Bolsa de Valores ainda era incipiente –, sentiu a necessidade de fazer esse seguro, então, Celso foi convocado e tivemos que ir para Santos. Eu fui com o Celso para Santos. Naquele tempo, avião era uma coisa precária, não havia vôo por instrumentos – era DC-3 –, então, fomos de trem para Santos. Em Santos, como a Companhia Docas era muito bem estruturada, Celso me apresentou ao superintendente e voltou para o Rio. Junto com o superintendente, com todas as plantas, fiz o levantamento, inspeções, tudo o que era necessário. Mas tinha a segunda parte: fazer a emissão da apólice e a distribuição dos prêmios. A dificuldade era que a Companhia Docas de Santos tinha a sede no Rio, mas todos os seus bens eram em Santos, então, havia uma estrutura Rio-São Paulo. Foi estabelecido que seria distribuído entre 40 companhias, como a lei obrigava, mas essas companhias seriam metade do Rio e metade de São Paulo. A metade do Rio foi facilmente acertada pelo Celso e o sr. Larragoiti. Eu fiquei em São Paulo montando a apólice.

Nessa época, havia o sr. José de Verda, como já falei, que tinha vindo de Portugal e era formado em seguros em Londres. O sr. de Verda, infelizmente, tinha viajado para o Sul, e eu fiquei com dificuldades para montar a apólice. Então, me vali do engenheiro Primo Fazzini, que estava na Seguros da Bahia. A Seguros da Bahia era apenas representação em São Paulo, porque era uma companhia da Bahia, do Clemente Mariani, mas funcionava muito bem em São Paulo, porque tinha toda a equipe que havia pertencido à Adriática de Seguros. O engenheiro Primo Fazzini, que era um técnico italiano muito competente, junto com um outro, que ainda está vivo, que é o Osório Pamio, nos auxiliou na montagem da primeira apólice, ou seja, a apólice da Companhia Docas de Santos. A primeira apólice montada no Brasil com 40 companhias!

Feita a parte estrutural da apólice, restava outro problema para ser resolvido, porque cada empresa tinha que receber três cópias da apólice. Eram 40 multiplicadas por três! Isso era uma complicação, porque não existiam essas facilidades de hoje, não existia computador, o que existia era máquina de escrever e máquina de calcular manual. Então, os prêmios eram calculados em máquina manual, batia-se em máquina de escrever e reproduziam-se em mimeógrafo a álcool, 100, 120... anexos de apólices. Isso era distribuído pelas as companhias, que faziam, cada uma separadamente, seu resseguro e mandavam para o IRB, que fazia as retrocessões.

Esse seguro da Docas de Santos, realmente, projetou muito a Ajax, mas, sobretudo, essa foi a grande visão de Celso, que percebeu que havia necessidade de um intermediário entre o segurado e o segurador. Com o prêmio espalhado por 40, era impossível que cada companhia suportasse as despesas, era preciso racionalizar, alguém tinha que fazer isso. E a seguradora líder, só com os seus 2%, não queria fazer, porque achava que perturbava os seus trabalhos. Celso viu que aí havia um nicho de mercado – essa foi a grande visão – e se jogou nesse nicho de mercado.

Nesse nicho de mercado, algumas coisas interessantes apareceram, porque havia a necessidade de nos tornarmos conhecidos. Então, nessa época, eu, que já estava em seguros, voltei a trabalhar na Ajax como empregado: fui admitido como escriturário. Montou-se a primeira equipe, realmente, para operacionalizar a Ajax no Rio de Janeiro como uma empresa intermediadora de seguros em bases técnicas, o que não havia no Brasil nem na América Latina. A coisa mais parecida que havia, e foi muito de onde tentamos copiar, eram os americanos. Os americanos têm empresas de corretagem, administradoras de seguros até com sociedades anônimas, com títulos negociados na Bolsa. A Marsh & McLennan é uma delas. E passamos a representar essa firma americana no Brasil.

Como representantes da Marsh & McLennan no Brasil, tivemos que reestruturar a firma, porque havia uma grande clientela americana a ser tratada. Tivemos uma concepção diferente de estruturação da corretora, que era uma coisa bastante moderna e acho que ainda hoje é moderna. Foram criadas unidades. Cada unidade era completamente independente, tinha um gerente de contas. É o que hoje as empresas de propaganda usam; era muito parecido com a estrutura de uma empresa de propaganda de hoje.

T. M. - Com metas estabelecidas previamente ou negociadas parcialmente?

P. M. - Eram negociadas parcialmente. À medida que surgia um negócio novo, criavam-se novas unidades. Havia trabalhos comuns – a secretaria era comum, o arquivo era comum, os serviços gerais eram comuns –, mas cada unidade tinha a sua operação completamente independente.

T. M. - Mas todo mundo trabalhava sob pressão, assim, com objetivos definidos?

P. M. - Ah! Pressão total! Porque havia orçamentos estabelecidos. Cada gerente tinha participação nos lucros, que eram apurados por unidade. Eu tenho até uma fórmula muito interessante, porque, a partir de 1952, começamos a investir fortemente em formação de pessoal, então, destacavam-se 10% da receita para investir em aperfeiçoamento e treinamento de pessoal, em aprendizado. Esse sistema de unidades foi muito montado a partir do contato que tivemos com os americanos.

Com a abertura da Siderúrgica Nacional... Tudo isso é ligado. A Siderúrgica Nacional, como já falei, era uma empresa com apenas uma diretoria e uma secretária. Quando eles obtiveram o financiamento e resolveram fazer a companhia, foi necessário fazer um *turnkey* com uma empresa americana de planejamento. Foi feita uma concorrência, não sei bem, creio que foi uma concorrência no exterior, e venceu uma firma, que existe até hoje, Arthur McKee. Arthur McKee foi quem fez o projeto e toda a construção da Companhia Siderúrgica.

Isso dá origem a uma pergunta: e Macedo Soares, o que fez? Macedo Soares era um teórico, conhecia bastante, foi um excelente administrador. Agora, o projeto e a construção... Arthur McKee. Arthur McKee tinha prazo – não me lembro o prazo, mas era muito curto –, a companhia tinha de ser construída, e eles trabalhavam dia e noite,

sem parar. Os fornecedores americanos não queriam parar no porto do Rio de Janeiro, porque o porto do Rio de Janeiro era muito complicado. Mas as coisas já vinham todas seguradas dos Estados Unidos e, se não houvesse uma inspeção prévia, o seguro não cobria.

O corretor dessa operação, nos Estados Unidos, era uma firma chamada Marsh & McLennan. Então, àquela altura dos acontecimentos, nós criamos mais uma unidade, a unidade das empresas americanas, e treinamos uma pessoa que soubesse falar inglês. Na época, estava-se fazendo em Petrópolis uma empresa de prensagem de discos 33 rotações, o que era uma novidade, e tinha vindo para o Brasil um rapaz, um *mariner*, que era o técnico disso. Mas a firma faliu, e o rapaz, que namorava uma amiga da minha futura esposa, pediu que eu lhe arranjasse emprego. Levei-o para a Ajax, treinei-o e o fiz gerente das contas americanas. E passamos a representar a Marsh & McLennan no Brasil.

Eu estava convocado, era soldado, mas era necessário fazer as inspeções da mercadoria que chegava e precisavam de alguém que pudesse ficar em Volta Redonda fazendo as inspeções. Então, o coronel Macedo Soares conseguiu uma licença e eu fui transferido para Volta Redonda. Fiquei morando em Volta Redonda e passamos a ter um escritório dentro da usina. Muita gente pergunta por que eu tinha escritório lá dentro: era para fazer as inspeções do sinistro das mercadorias que vinham dos Estados Unidos, que tinham de ser vistoriadas a qualquer hora do dia ou da noite, sábado ou domingo. Chegavam, tinham de ser vistoriadas.

T. M. - Em uma firma, dois momentos são importantes para explicar muita coisa: o nascimento e o fim. Vamos nos deter no nascimento da Ajax.

P. M. - O nascimento foi com o 3.172.

T. M. - E o que havia de interessante e de inovador na Ajax? Era uma conjugação de duas culturas organizacionais: primeiro, todo o legado que ela trouxe da Internacional, que era o seu quadro funcional alemão...

P. M. - Não, não era. A Internacional não teve a menor interferência, porque veio depois. Nós compramos a Internacional com o lucro da Ajax..

#### [FINAL DA FITA 3-A]

T. M. - Foi em 1946 que vocês compraram?

P. M. - Exatamente, compramos a Internacional em 1946.

T. M. - Mas no momento do surgimento da Ajax, em 1940, a principal inovação em termos de administração veio do contato que vocês estavam tendo com administradores americanos. Vocês estavam incorporando metas de gestão: pressão pela produção, o orçamento prefixado...

P. M. - A primeira novidade que introduzimos, e fomos os primeiros a introduzir no Brasil, chama-se *working sheet*.

T. M. - E uma certa descentralização, também.

P. M. - Sim, por unidades. O *working sheet* era o seguinte: tínhamos um livro que orientava desde que a coisa entrava na empresa até que saía; todos os passos eram

marcados, para saber quanto tempo levava, qual o custo, o custo por seção... Era uma planilha. Hoje, com computador, seria fácil fazer; naquela época, não era.

T. M. - Vocês entraram com essa capacitação nos anos 50, ou seja, a organização era composta por um equilíbrio entre os empregados formados sob um critério, um padrão alemão, e esse...

P. M. - Não! Não tinha nada de alemão!

T. M. - Em 50, quando vocês levaram os quadros da Internacional!?

P. M. - Não tinha nada de alemão! Era muito mais italiano do que alemão. De alemão, não tinha nada. O alemão foi depois. E tivemos que disciplinar os alemães, porque eles eram muito duros; nós quase que reeducamos os alemães.

T. M. - Ah, sim. Aí entrou o que vocês haviam aprendido com os americanos.

P. M. - Os alemães eram extremamente ortodoxos, rígidos, não saíam do lugar. Nossa cultura era mais italiana, porque foi a que se aprendeu na Generali. Esta foi a grande fonte de informação. Depois, a outra fonte foi a Adriática, o trabalho de Primo Fazzini.

T. M. - O que havia de típico nessa cultura vinda dos italianos?

P. M. - Quero enfatizar o seguinte: o que provocou o nascimento da Ajax foi o 3.172. Se não houvesse a Lei do Co-seguro, a empresa jamais existiria. Tanto que, quando a Lei do Co-seguro terminou, a Ajax também terminou. E não existe mais nenhuma empresa parecida. Porque o cenário mudou. As coisas funcionam conforme o cenário; se o cenário deixa de existir... Então, o 3.172 propiciou montar a empresa; o 73 começou a terminá-la; o que terminou de vez foi a lei do BNH. Uma lei espúria. Foi ela que terminou.

O início e o fim estão bem marcados. Agora, a tecnologia foi apreendida praticamente por osmose. Celso, na Generali, aprendeu toda a parte de tecnologia dos italianos, que era muito boa – aliás, já mencionei o nome do primeiro atuário a aparecer no Brasil, Túlio Antonais; ainda está vivo, valeria a pena ouvi-lo. No Brasil, não havia cultura de seguros, era zero. E Celso, ao entrar na Generali, aprendeu muito com os italianos. Ele guardou muito carinho com isso, porque os italianos ensinavam, ao contrário dos ingleses, que guardavam todos os segredos. Os italianos vieram para o Brasil para ficar. Tanto isso é verdade que os descendentes estão todos aqui. Meus filhos são netos do Migliorelli, não é?

T. M. - Grandes empreendedores, empreendedores de sucesso nessa época, tiveram, em algum momento, treinamento em empresas européias. Por exemplo, o Roberto Boavista teve treinamento de formação no Banco Francês-Italiano, e o senhor está dizendo que o Celso da Rocha Miranda também teve uma grande escola, que foi a Generali.

P. M. - E a Generali reconhece isso, tem muito orgulho de tudo o que aconteceu, tanto que está fazendo um concurso, esse ano, que se chama Prêmio Celso da Rocha Miranda de Produção. Sou conselheiro da Generali até hoje.

Então, a cultura de seguros veio essencialmente via Itália; foi quem mais deu cultura de seguros ao Brasil. A boa cultura veio praticamente da Generali. Quem fluiu muito dessa cultura foi André Migliorelli, não há dúvida. Ele escrevia, fazia conferências... Havia uma estrutura interna, era a empresa que treinava o pessoal. Essa cultura foi muito importante. Secundariamente, os franceses deram alguma coisa. E os alemães trouxeram uma tecnologia, mas era uma tecnologia estanque, porque os alemães que havia aqui não tinham coragem de empreender, não eram empreendedores, eram apenas

operadores. Quando eu falo na Internacional, deixo bem claro o porquê de o Cerne ter ido para a Internacional, por que nós tomamos todos esses cuidados. Isso é muito interessante.

A. L. - O senhor falava na Companhia Siderúrgica: Celso e a Companhia Siderúrgica Nacional.

P. M. - Então, por que nós fomos lá para dentro? Marsh & McLennan era uma empresa importante nos Estados Unidos. Os seguros de transporte das mercadorias da Siderúrgica eram todos feitos lá. E a coisa tinha que ser feita com muita velocidade: a qualquer hora que a mercadoria chegasse, tinha de ser inspecionada, para ir para a obra. Um projeto até interessante.

Houve um fato curioso. As empresas brasileiras fizeram alguma coisa de construção civil, que era o que o Brasil sabia fazer. Naquela época, a maior empresa chamava-se Christian Nielsen, não sei se ainda existe, mas foi quem construiu a Siderúrgica na parte de construção civil. E o maior prédio da Siderúrgica era a laminação. Houve um descontrole entre as empresas brasileiras que operavam e, quando tiraram as primeiras escoras desse prédio, verificaram que não tinham como chegar no segundo andar, porque os americanos haviam esquecido de mandar a planta das escadas. A coisa foi feita com uma velocidade muito grande, então, com isso, tivemos uma posição muito forte dentro da Siderúrgica e um desenvolvimento na indústria nacional também.

Ao mesmo tempo, nessa mesma época, os jornais começaram a ter maior projeção, ou melhor, maior estrutura, pois até então os jornais eram meio amadores. E nós começamos a fazer os seguros de jornais. O primeiro seguro que fizemos foi d' *O Globo*. O jornal era ainda iniciante, pequeno, mas bem organizado – ficava onde hoje é a Caixa Econômica, no edifício do Museu de Artes e Ofícios. Então, começamos fazendo o seguro d' *O Globo*, que nos pagava com desconto, ou seja, a parte referente à comissão era recebida em cartas de crédito de propaganda. Acharmos interessante e fomos para outros jornais: pegamos os Diários Associados. Só que os Diários Associados não pagavam, era uma dificuldade! Pagavam tudo em cartas de crédito. E começamos a fazer os demais jornais, *A Folha Carioca*, *Cruzeiro*...

T. M. - *A Noite* atambém?

P. M. - *A Noite* já havia acabado.

T. M. - E a *Última Hora*?

P. M. - *A Última Hora*, sim, desde o nascimento, desde o primeiro número. Então, para poder pagar as companhias de seguro, tínhamos de vender as cartas de crédito. Com isso, passamos a ter uma estrutura de venda de cartas de crédito de propaganda; passamos a fazer propaganda, realmente, publicidade nos jornais, que até então não havia. E como estávamos criando uma coisa nova, inventamos outra bastante interessante, chamada conselho de peritos. O conselho de peritos era justamente a nossa equipe: fizemos um desenho, com os principais executivos da companhia no meio de uma sala. Foi uma publicidade que fizemos durante muito tempo. Era uma coisa que hoje se usa muito: gerência de risco.

O que é gerência de risco? O que era o conselho de peritos, que foi o precursor da gerência de risco? Até o início da Siderúrgica e das grandes empresas, trabalhava-se com uma tarifa. Era assim: uma casa, tanto; garagem, tanto; laboratório, tanto. Quer dizer, não era especial para a indústria. Então, pela primeira vez no Brasil, nós criamos uma tarifação individual, que foi para a Siderúrgica Nacional. E mais ainda: o valor do prédio da laminação da Siderúrgica Nacional era tão grande, tão grande que ocuparia



todas as companhias do Brasil, o Instituto de Resseguros, e ainda seria preciso fazer resseguro no exterior. E a possibilidade de risco era muito pequena. Então, fizemos um trabalho junto ao IRB, junto à Superintendência de Seguros, para obter uma coisa que já conhecíamos da Inglaterra, mas que era uma novidade absoluta no Brasil: chama-se seguro a primeiro risco.

Não vamos entrar nisso em detalhes, porque o pessoal de seguro já sabe qual é a diferença entre seguro compreensivo e seguro primeiro risco. O primeiro risco da laminação foi o primeiro que aconteceu no Brasil, diminuía muito o valor do prêmio a pagar. O que é o primeiro risco, na realidade? É o seguinte: quem conhece o prédio da laminação sabe que a possibilidade de incêndio é muito remota. Então, se estabeleceu – e os americanos nos ajudaram muito nisso – qual seria a possibilidade de perda em um grande evento. Essa possibilidade era dada, na época, como cerca de 1/4 do valor em risco. Isso foi uma economia enorme em termos de seguro e foi novidade absoluta. Nós criamos muita coisa em matéria de seguro.

Acho que essa parte básica já está mais ou menos estruturada, podemos passar mais adiante. Nós tínhamos a idéia de fazer o seguro de pecuária. Essa era uma grande vontade de Celso, porque o pecuarista tem sempre grandes dificuldades. O seguro de pecuária seria quase um seguro de saúde com franquia muito elevada: se houvesse perda de 40% do rebanho, entrar-se-ia com o pagamento; pequenas perdas não podiam ser cobertas. Fizemos um estudo muito abrangente, estivemos na Europa, nos Estados Unidos, e apresentamos uma proposta ao Banco do Brasil, que ficou sendo discutida, discutida... e nunca foi feito. Chegamos a constituir uma companhia de seguro com essa finalidade, chamada A Fidelidade, que depois fechamos.

Nossa conversa com o Banco do Brasil aconteceu na mesma época em que um gerente muito ativo e muito bem estruturado que a Sul América tinha na capital de São Paulo, chamado Nilo Maffei, havia conseguido fazer o seguro da Carteira de Crédito Agrícola do Banco do Brasil – naquele tempo, era Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, hoje, acho que são duas carteiras. Hoje, não se usa o mecanismo que se usava naquela época: a garantia provisória. Então, Nilo Maffei deu à Carteira de Crédito Agrícola garantias provisórias, que seriam emitidas à medida que os empréstimos fossem liberados. Era tudo no papel. Só que isso tomou um volume muito grande e, quando chegou a época da safra, a coisa foi muito violenta. Houve um descontrole, um incêndio em uma cooperativa de Açai-Três Barras, e o Banco do Brasil reclamou o pagamento. A Sul América disse que não pagava, porque não tinha garantia provisória, que ele mostrasse a garantia provisória. Quem não tem garantia provisória, não pode receber.

Nesse meio tempo, então, já estávamos tentando fazer o seguro de pecuária, que não chegou a acontecer. Celso foi conversar com o sr. Larragoiti e propôs fazer um pagamento *ex gratia*, que também era costume na época, hoje não existe mais. O sr. Larragoiti concordou, desde que as outras 39 companhias concordassem. Foi um trabalho muito penoso! Fomos de companhia em companhia para obter a adesão, até que, no fim de uns 30 dias, conseguimos a adesão de todas e o pagamento foi feito. Aí a Sul América não quis mais fazer esse seguro, disse que o trabalho administrativo era muito grande. Então, nós nos propusemos a fazer esse mesmo seguro para o Banco do Brasil, mediante garantias provisórias automáticas de renovação mensal – essa também foi uma invenção nossa, na época. E isso foi feito com a Companhia Paulista de Seguros, porque a Sul América não quis mais ser líder, embora continuasse participando como co-seguradora.

A Paulista era uma companhia muito importante, de propriedade de Lauro Cardoso de Almeida. Lauro Cardoso de Almeida era daqueles quatrocentões de São Paulo, no

tempo em que quatrocentão de São Paulo valia alguma coisa – hoje não vale muito, não é? Então, foi feita essa primeira grande operação em São Paulo: nós nos comprometemos a fazer toda a parte administrativa para a Paulista, eles apenas subscreviam e pagavam os 2% de liderança. Era um grande desafio! Ainda não tínhamos filial em São Paulo, então, eu me transferi para lá a fim de instalar a filial. Aluguei dois conjuntos no edifício Vicentina, que era o mais moderno que existia – existe até hoje –, e parti para montar a estrutura para começar a operacionalizar, porque a garantia provisória tinha que começar a ser emitida imediatamente.

T. M. - Isso foi quando?

P. M. - Já no ano de 1947. Eu tinha que montar uma estrutura o mais rapidamente possível. Pus anúncios nos jornais, comecei a recrutar gente, mas a dificuldade era muito grande. Até que me passou uma idéia que foi realmente salvadora: os bancários são acostumados a lidar com números... Então, fiz um anúncio e comecei a contratar bancários. E fiz uma linha de montagem, porque, não havendo computador, a coisa era muito difícil: coloquei uma série de bancários com máquinas de calcular, dividi a operação em diversas operações – cláusulas, cálculo de prêmios, revisão. Com isso, consegui dar vazão à operação.

Mas tinha que ser feita uma planilha. A planilha era bastante complicada, porque incluía 40 companhias, o prêmio de cada uma, o nome da pessoa segurada, a localização... Como fazer isso? Até que descobrimos uma coisa, por acaso. Estavam começando a desenvolver as máquinas de contabilidade. Havia dois tipos de máquinas: umas derivadas de máquinas de escrever e outras, de máquinas de calcular. Havia uma empresa suíça, a Ruf, que foi muito famosa na época, que tinha máquinas de contabilidade automáticas saindo de máquinas de calcular; e tinha a Remington, que havia desenvolvido máquinas de escrever adaptadas para serem máquinas de contabilidade. Essa empresa oferecia uma máquina de escrever de carro grande, na qual podiam se adaptar somadores; e os somadores não tinham limite de quantos eu podia somar na horizontal e na vertical, então, conseguimos adaptar não sei se 10 ou 12 somadores, era uma coisa bastante grande, e se fazia a planilha. Essa planilha já levava carbono de mimeógrafo, era duplicada, e isso era mandado para as 40 companhias. Emitíamos uma média de 350 apólices/dia. Uma loucura total! Trabalhávamos três turnos, dia, noite, sem parar! Até que se começou a evoluir um pouquinho, a IBM faz uma máquina um pouco mais evoluída, a IBM 1401, que trabalhava com cartão perfurado, e isso permitiu que...

Nesse meio tempo, já havíamos aberto uma outra sucursal no Paraná, porque o Banco do Brasil resolveu ir para esse estado. Quando fomos para o Paraná, foi feita uma nova apólice. E como foi feita essa nova apólice? A única companhia que existia no Paraná chamava-se Atalaia, era do sr. Avelino, pai do José Eduardo, do Bamerindus. Era uma companhia muito primária e, nesse caso, também tínhamos que fazer tudo. Mas adiante veio o Rio Grande do Sul. Havia uma companhia local importante, que era a União de Seguros, da família Secco – companhia essa que foi estatizada, hoje é do governo do estado do Rio Grande do Sul–, e também no Rio Grande do Sul tivemos que montar uma estrutura grande.

T. M. - Com um volume de trabalho tão grande e crescente, que mecanismo vocês adotaram para constituir uma coesão na equipe? Participação nos lucros?

P. M. - Havia as duas coisas: participação nos lucros para os gerentes de unidades e participação de balanço para todos. E ainda toda a parte de recursos humanos: criávamos festas, churrascos, participações, prêmios, enfim, toda essa coisa que se usa

muito hoje, já fazíamos naquela época. Era a idéia de construir uma família; todos os assuntos eram resolvidos consensualmente. Nunca tivemos briga trabalhista... Só tivemos uma, quando fechei tudo. Então, tínhamos essa parte de promoção e de relações públicas muito desenvolvida. Tínhamos especialista de relações públicas em cada sucursal. Um fato curioso: nosso especialista em relações públicas no Rio Grande do Sul era o Papai Noel e o coelho de Páscoa, era uma figura antológica no Rio Grande do Sul que chamava Vicente Rao. Um homem muito interessante.

A. L. - E sendo Celso da Rocha Miranda uma pessoa de visão tão ampla, ele se prendia à Ajax ou, enquanto a Ajax funcionava, ele fazia outras coisas?

P. M. - É lógico que fazia outras coisas. Celso nunca foi homem operacional e do dia-a-dia. Do dia-a-dia, sempre fui eu.

A. L. - Os dois funcionavam complementarmente: ele era um estrategista e o senhor operacionalizava.

P. M. - Eu só fazia a parte interna, de desenvolvimento interno. Celso fazia toda a parte de estratégia, tinha a visão das coisas, era extremamente criador... Estava sempre criando.

Voltemos. A parte de relações públicas era muito desenvolvida. Na gratificação de balanço concedida ao fim do ano, nem que fosse 1/4, meio salário-mínimo, todos os empregados recebiam. Isso era um estímulo muito grande! A essa altura, já estávamos operando no Rio, em São Paulo, Minas, Porto Alegre... Porque havia uma outra empresa que operava no Norte e Nordeste, não sei se isso foi contado. No Banco do Brasil, havia mais duas empresas: Rex Corretora de Seguros, de Belo Horizonte, que era do Vidigal e fazia o Norte e o Nordeste; e Augustus, sediada em São Paulo, de um senhor chamado Aldo Sousa Lima, que fazia a Carteira de Crédito Geral – creio que acabou, o Aldo Sousa Lima morreu..

A. L. - Quer dizer que a Ajax ficava com a parte de Centro: Mato Grosso, Goiás, Sudeste e Sul.

P. M. - Norte e Nordeste, não trabalhávamos. E o Crédito Geral, também não. Pouco se fala nisso mas... nós crescemos por capacidade.

A. L. - Mas a riqueza estava no Sul, não é? O bom filão estava ali.

P. M. - Também! Mas o Crédito Geral é o melhor de todos. Não tem custo nenhum, é sem custo.

Muito bem. Então, já estávamos com operações no Rio, em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Celso sempre teve um sonho de reunir a América. Há 30, 40 anos, ele já sonhava com o Mercosul. E sempre muito impressionado com a idéia do inglês das importações e exportações invisíveis, achava que o Brasil tinha que entrar nesse mercado invisível de seguros. Pensando nisso, fomos para a Argentina e montamos em Buenos Aires uma corretora de seguros chamada Ajax Corretores de Seguros. E escolhemos um técnico lá, chamado Guillermo Fernandez.

A. L. - Quando foi isso? Em 1950?

P. M. - Em 1952. Esse Guillermo Fernandez ficou pouco tempo. Aí, houve uma crise no Instituto de Reaseguro de Argentina, e o técnico principal, que era o diretor técnico, Carlos Raul Margotini, saiu. Então, nós o trouxemos, ele foi ser o gerente em Buenos Aires. A empresa argentina tinha filiais na Bolívia, no Paraguai e também no Chile. A idéia era fazer resseguros.

T. M. - Mercados pequenos.

P. M. - Sim, mas Argentina e Chile, principalmente. Embora o Chile também fosse estatizado, na época, fizemos muitos resseguros de transporte do Chile para a Europa, mas no Brasil: trazíamos resseguros do Chile para o Brasil.

T. M. - O que vocês ofereciam? Porque eles podiam ressegurar com americanos, ingleses...

P. M. - É óbvio! Mas nós tínhamos mais facilidade. Primeiro, falávamos uma língua parecida; segundo, causava menos impressão ao sul-americano ter uma conversa conosco do que com um estrangeiro de línguas anglo-saxônicas. Então, trabalhávamos com as companhias pequenas, não com as grandes, e usávamos a facilidade de sermos latino-americanos.

T. M. - E isso, no trato pessoal, é absolutamente fundamental: criar um elo de confiança.

P. M. - É fundamental. Tentamos fazer um resseguro entre o Inder, que é o instituto de resseguros da Argentina, e o IRB. Trouxemos ao Brasil o presidente do Inder, houve diversos contatos, mas a burocracia de ambos os lados era infernal, impossível! Promovemos encontros entre os presidentes do Inder e do IRB e ... jamais conseguimos nada.

A. L. - O senhor disse que o corretor era muito malvisto no IRB, mas o Celso, nesse momento, já tinha boa penetração.

P. M. - Depois que ele foi segurador. Essa foi outra fase. Estou contanto a fase da corretora.

A. L. - Mas eu queria saber se, mesmo nessa fase, ele foi conseguindo uma inserção.

P. M. - Não. No IRB, o corretor era marginal, ele não tomava conhecimento, absolutamente. Diversas vezes fui ao IRB, mas entrava com credenciais de seguradoras. Como eu fazia todo o serviço para as seguradoras, entrava com a credencial delas. Nunca entrei lá como corretor. Era uma coisa muito violenta! Ainda existe no mercado essa dificuldade entre corretor e segurador. É uma coisa complicada.

T. M. - Então, vocês foram consolidando posições nesses países sul-americanos. E a Internacional, como estava nesse momento?

P. M. - Em 1952, Celso assumiu a presidência da Internacional, mas teve que se desligar da Ajax, porque a lei não permitia – Celso e Carlos Guinle também saíram da Ajax. Quando ele se desligou da Ajax, eu assumi como diretor superintendente e, depois, como presidente.

Tenho que contar um pouco a história da Internacional, porque tudo é muito ligado. A Internacional era uma empresa do Banco Alemão Transatlântico. Com a entrada dos ingleses na guerra, foi criada a lista negra, e essa empresa foi para a lista negra. No Brasil, Getúlio criou uma comissão das empresas incorporadas ao domínio da união... Era uma coisa complicada.

T. M. - Até hoje tem querela judicial.

P. M. - Mas essa é outra conversa. E essas empresas que estavam sob o domínio da União eram negociadas, vendidas. A Internacional havia sido negociada pelo Banco do Comércio, do sr. Osvaldo Costa, um banco pequeno, na rua do Ouvidor. Esse banco comprava as empresas, acertava a saída da lista negra e tentava a venda. E estava encajado com a Internacional, que não tinha comprador. A Ajax usava fortemente os

serviços desse banco e de um outro banco chamado Banco de Crédito Pessoal, que era do sr. João Coelho Lima e do qual Guilherme Guinle também era sócio, sócio minoritário.

[FINAL DA FITA 3-B]

P. M. - João Coelho Lima foi também um grande empreendedor. Ele tinha uma companhia de seguros chamada Columbia, usando técnicos que eram da Adriática, e ainda fez uma companhia de capitalização.

Bom, para comprar a Internacional, que estava na mão do Banco do Comércio, Celso, junto com Carlos Guinle e Percy Murray, que eram sócios dele na Ajax, assinaram promissórias, como era comum na época, descontadas no próprio banco do Coelho Lima, onde ele tinha um movimento muito grande. E promissórias sem data de vencimento, outro costume na época. E quando comprou a companhia, em 1947, ele sentiu a necessidade de ter alguém para representá-lo na Companhia Internacional de Seguros.

Charles Murray, que era dono da Propac, da Murray & Simonsen e da Companhia Nacional de Comércio de Café, um empresário muito importante na época, no Rio, propôs que Ângelo Mário Cerne, que era seu advogado e cujo pai também era seu advogado, fosse trabalhar na Internacional. Celso concordou e Ângelo Mário Cerne foi para a Internacional. Esse assunto eu já contei, vale a pena repetir?

A. L. - O senhor pode ir seguido, apenas para reforçar que ele entrou para “domar” os alemães.

P. M. - Exatamente. Porque isso é muito importante. Ninguém conseguia “domar” os alemães, eles eram difíceis de tratar, precisava-se de alguém com muita personalidade, então... Nós não recebemos tecnologia dos alemães: na parte de seguros, eles eram muito bons, mas na parte comercial, eram muito ruins.

T. M. - Inflexíveis?

P. M. - Inflexíveis. Então, a nossa entrada lá foi muito importante. Modéstia à parte, a minha entrada também. Eu só fui para a Internacional em 1973, e em junho ela deu um salto muito grande, chegou ser a terceira companhia do mercado.

T. M. - Mas em 1952...

P. M. - Em 1952, Celso foi substituir Carlos Guinle pai, que estava na presidência da Internacional. Celso assumiu a presidência, e havia um problema de convivência entre os sócios. Carlos Oliveira Rocha Guinle, o Carlinhos, era uma pessoa muito inteligente, mas tinha problemas de saúde, tinha uma coisa que hoje se conhece bem, mas naquela época não se conhecia, chamada rim policístico – isso acarreta uma série de problemas. Naquela época, ele fez mais um casamento, casou-se com uma egípcia – ela trouxe um irmão chamado Ben Jo Abib, que ainda está por aí –, e essa egípcia começou a hostilizar fortemente os outros sócios. A situação ficou insustentável, e os sócios resolvem se separar. Quando Carlos Guinle se separou, já tínhamos algumas empresas: a Ajax, a Internacional, a Bramoto, de automóveis, eram as principais naquele momento. Então, Carlos Guinle ficou com a Bramoto, Celso ficou na Internacional... Carlos Guinle saiu da Ajax também, mais tarde me vendeu a parte...

## [INTERRUPÇÃO DA GRAVAÇÃO ]

A. L. - O senhor poderia seguir falando da Internacional, até os anos 80, quando o Celso vendeu a Internacional, e das perseguições que ele sofreu, do sorteio, do Decreto nº 73... O senhor vai contando o que foi acontecendo no meio disso.

P. M. - Celso assumiu a Internacional e deixou a Ajax, porque, por lei, não era permitido, e também não era de interesse: tínhamos uma companhia corretora, não podíamos priorizar uma seguradora. E, de fato, pode-se ver nesse correr todo, a posição da Internacional na Ajax era pequeníssima! Fazíamos o possível para não colocar lá, a não ser que fosse pedido escrito do segurado.

A Internacional com o Celso, com toda essa parte de vendas, ele pôde potencializar a tecnologia dos alemães, porque eles tinham boa tecnologia, mas eram ruins na parte de vendas. A Internacional, naquele tempo, era uma companhia pequena, mas foi se desenvolvendo e chegou a ser uma das principais companhias. Em 1978, chegou a terceira no *ranking*.

Aí começaram as modificações no mercado de seguros. O golpe seríssimo no mercado de seguros – está na carta de Celso – foi em 1974: Passarinho resolveu estatizar o seguro de acidentes de trabalho. Isso foi um golpe mortal. Todo o interior do Brasil era atendido pelo acidentes de trabalho. Para se ter uma idéia da importância disso, a Internacional tinha 300 agentes no interior; com a estatização do acidentes de trabalho, ficou reduzida a 20. Foi um golpe terrível!

A. L. - Mas o Decreto nº 73, de 1966, que atingiu o Celso da Rocha Miranda através da questão dos sorteios, é verdade que atingiu mais a Ajax, mas não impactou na Internacional?

P. M. - Zero. Nada. Ela não tinha nenhum seguro estatal!

A. L. - Quer dizer, a Internacional só vai ser impactada em 1974, enquanto a Ajax foi impactada em 1966.

P. M. - Em 1964, pelo Decreto nº 73. Mas o grande impacto não foi o 73; o grande impacto foi a lei que criou o BNH. A lei que criou o BNH – como eu já disse anteriormente, é costume no Brasil, põe-se sempre um artigo que não tem nada a ver com o negócio – dizia que os bens e seguros do governo, direta ou indiretamente, todo e qualquer pagamento, comissões e consuetudinárias, deveriam ser pagos ao Fundo de Estabilidade do Seguro Agrícola – isso foi o golpe básico –, e estabelecia que todos os seguros tinham que ser feitos por sorteio – outra coisa completamente absurda. Ele criou a loteria do seguro! Nessa loteria do seguro, as pessoas tinham que se inscrever. Por que as companhias grandes não se inscreveram? Porque foi feito no BNH um seguro compreensivo, quer dizer, um seguro que tem diversas coberturas. E entre as coberturas, tinha seguro de vida e seguro de crédito. Mas quem fez, ou por má fé ou por ignorância, botou inadimplência, e inadimplência é uma coisa impossível de ser coberta. Então, só entraram companhias pequenas, que não sabiam o que estavam fazendo. Eram 14 companhias, que ficaram numa situação complicada. Curiosamente, essas 14 companhias foram compradas depois pelo Braguinha.<sup>6</sup> Ele retirou essa inadimplência e o negócio ficou muito bom.

---

<sup>6</sup> Antônio Carlos de Almeida Braga.

T. M. - Inadimplência no sentido de, se o pagador, no caso, o governo, deixasse de cumprir...

P. M. - Inadimplência é prazo. Você tem que pagar 100 amanhã; se não paga, está inadimplente.

T. M. - Mas quem tinha que pagar, no caso do BNH?

P. M. - Seria a companhia de seguro. É impossível cumprir isso, porque só se estabelece que você é totalmente inadimplente quando é considerado falido, ou protestam os seus títulos. Não protestando os títulos, bastava atrasar um dia, pronto: a companhia ia lá e pagava. Isso é impossível, é totalmente louco!

Não sei quem fez essa lei, consta que foi a Sandra Cavalcanti, mas é lei de quem não sabe nada, de uma ignorância total. Além do mais, era uma lei curiosa: como eu vou deixar os bens do governo serem tratados por sorteio? O que acabaria acontecendo era que só os incompetentes iriam concorrer. Foi o que aconteceu. Não sei se havia cartas marcadas ou não, mas depois essas companhias foram compradas e nunca mais houve sorteio, nunca mais se falou em sorteio do BNH. O BNH viveu toda a vida nessas 14 companhias, do lançamento à morte. Nunca mais houve um sorteio! Isso é fato.

A. L. - Vamos à trajetória do Celso. O senhor falou que, em 1952, ele assumiu a presidência da Internacional, ficou gerindo a Internacional, e a Internacional foi sempre bem, até 1974.

P. M. - Até 1974 ela foi muito bem.

A. L. - E as campanhas contra o Celso da Rocha Miranda?

P. M. - Campanha só houve, realmente, em 1956, 1957.

A. L. - Lacerda não fazia campanha?

P. M. - Lacerda era uma coisa curiosa. Ele era uma figura fantástica, uma metralhadora giratória. Lacerda foi colega de Celso na Escola de Direito, então, de vez em quando, ele fazia campanha, de vez em quando, não fazia campanha. O Lacerda nunca teve uma unidade, era uma pessoa extremamente curiosa, inteligente e inconstante. Então, não houve...

A. L. - O senhor mencionou que, dos jornais segurados, todos faziam parte, menos a *Tribuna da Imprensa*. Por que ela não foi segurada pela Ajax?

P. M. - Porque não quis, porque nós não conseguimos.

A. L. - Não porque o Lacerda fosse contra.

P. M. - Não.

A. L. - Porque, em 1950, quando começou o período Getúlio Vargas, foi muito claro o crescimento da oposição, da UDN, contra Getúlio Vargas. Foi o momento da oposição a Getúlio Vargas, ao jornal *Última Hora* e ao Banco do Brasil, a Ricardo Jafet e às negociações do Banco do Brasil. Sendo a Ajax uma empresa que trabalhava para o Banco do Brasil, ela não foi atingida por essa maré? A CPI do Banco do Brasil, da *Última Hora*?

P. M. - Não. Foi só em 1956, na época do Juscelino.

A. L. - Só nessa época!? Ela passou toda a era Vargas sem ser atingida pelo Lacerda e pela UDN?

P. M. - Sem problemas. Você falou no Jafet, houve um fato curioso: havia um problema de “gravoso” de algodão nessa época. O Brasil tinha uma produção muito grande de algodão e exportava esse algodão. Mas os Estados Unidos tiveram uma enorme produção, e o Brasil ficou com algodão encalhado. Então, houve sentido de o Banco do Brasil comprar o algodão. Um dia, fui chamado no Banco do Brasil, cujo presidente era o Jafet – o Lafer era ministro da Fazenda –, que me disse: “O Banco do Brasil está comprando algodão. Isso é reserva, então, precisamos fazer um seguro. Mas esse seguro tem que ser feito em moeda forte; não adianta fazer esse seguro em moeda local, pegar fogo, e ficar em cruzeiros. Não é isso que a gente quer; isso é a nossa reserva.” Eu disse: “Isso pode ser feito, mas é preciso um pedido especial, e um pedido do Banco do Brasil. Além do mais, eu não tenho nenhum contato...” Ia ser feito pela Comissão de Financiamento da Produção, que havia sido criada. Aí o Jafet disse: “Não tem problema. Está aí fora o sr. Magalhães Fonseca, da Comissão de Financiamento, que vai lhe dar instruções. Você vai ao IRB e vai conseguir essa cobertura em dólar.” Realmente, foi feito. Eu fui ao IRB e consegui a cobertura.

A dificuldade do algodão foi que a Comissão começou a comprar desesperadamente em todas as agências do Banco, e não havia tempo de fazer inspeções prévias. Naquele tempo, avião era uma coisa complicada. E nós tínhamos, na Prospec, um pequeno avião inglês, mas era tão precário que não tinha nem rádio transmissor. E eu resolvi começar a fazer as inspeções nesse avião. Mas, nesse meio tempo, a coisa cresceu tanto... Porque em Londrina depositavam algodão ao ar livre, coberto por lonas...

O IRB já havia esgotado todas as suas reservas técnicas de cobertura e tinha que pedir avulso no exterior; para pedir avulso no exterior, tinha que ter uma inspeção prévia e um pedido específico. Então, eu cheguei no IRB, e o IRB concordou em fazer isso, desde que se fizesse uma inspeção. Foi feita uma comissão, com o Célio Nascente, diretor técnico do IRB, o Osório Pamio, da Comissão de Taxação de São Paulo, e eu. Nós saímos em um avião para fazer essa famosa inspeção. Eu e o Célio Nascente saímos do Rio e fomos para São Paulo; em São Paulo, pegamos o Osório Pamio e fomos para Londrina. O piloto, como era um piloto de carreira, fez um plano de vôo, entregou... O avião só tinha um instrumento: uma bússola. Ele pôs a bússola no caminho e... “Daqui a duas horas estamos em Londrina.”

Voamos, voamos, fomos conversando e tal... Em determinado momento, vi que o piloto olhava muito para baixo, e perguntei: “Márcio, tem algum problema?” Ele respondeu: “Nós já devíamos estar lá, mas acontece que aqui embaixo é uma floresta. Estamos perdidos.” Perguntei: “O que vamos fazer?” E ele: “Não tem problema: viramos tantos graus à esquerda, vamos encontrar o rio Paranapanema e, então, nos orientamos.” Nós viramos os tais graus para a esquerda, e o Paranapanema havia sumido, não aparecia. Aí, realmente, ficamos um pouco nervosos, tensos, mas havia bastante combustível e continuamos voando. Até que vimos uma fumacinha e... chegamos na indústria Klabin, no norte do Paraná! Estávamos totalmente perdidos! Descemos lá. Era um lugar muito bonito, tinha um hotel muito bom, jantamos, e voltamos no dia seguinte. Daí para a frente, continuei a voar nesse avião, mas passei a usar os mapas rodoviários da Esso, então, íamos por cima das estradas e não nos perdemos mais. Isso ficou complicado.

Houve um outro fato interessante: em determinado momento, fui chamado na presidência do Banco, e o Jafet me disse o seguinte: “Nós perdemos o controle do algodão. Não sabemos mais quanto algodão tem, onde tem... Você tem isso controlado?” Respondi: “Nós temos mapas controlados.” Ele disse: “Você sabe da responsabilidade? Vamos ter que ir para os seus mapas.” E passei a dar os mapas, porque o Banco não tinha esse controle. São fatos curiosos que aconteceram.



T. M. - E no caso de encontrarem um armazenamento de algodão inadequado, que implicasse um alto risco, vocês apresentavam uma sugestão de alteração?

P. M. - Sim.

T. M. - E era acatada?

P. M. - Quase todas eram alto risco, porque tudo o que era bom já havia sido ocupado. Então, o algodão passou a ser ocupado com lonas ao ar livre, dentro de igrejas, escolas... Foi a maior loucura do planeta! As condições para melhorar o risco eram impossíveis! O importante era que se tivesse cobertura, para que não se perdesse as reservas no Brasil. Essa foi uma época fantástica! Nós andamos numa loucura terrível. Quem pode saber alguma coisa desse tempo é Osório Pamio, que ainda é vivo, e Célio Nascente, da mesma forma.

A. L. - Continuando na trajetória da Internacional, com o Celso na Internacional, veio a campanha do JK, ele se envolveu na campanha....

P. M. - Na campanha presidencial do JK. JK foi o único presidente que apresentou, realmente, um plano de governo.

A. L. - Ele já conhecia o JK como governador?

P. M. - Não, não conhecia.

A. L. - E como ele chegou ao JK?

P. M. - Pelo Renato Archer.

A. L. - Que era sócio de Celso.

P. M. - Foi sócio dele e colega de colégio.

A. L. - Sócio na Internacional?

P. M. - Não, na Prospec. Renato Archer fez o curso secundário no Colégio São José, no internato. Nós éramos do externato, mas as partes esportivas eram feitas no internato, por isso tínhamos um certo conhecimento dos internos. Era filho de Sebastião Archer, um cacique maranhense, do antigo PSD, e quando ele saiu da Marinha, depois que deu baixa, montou uma companhia de aviação. Naquela época, era moda montar companhia de aviação, e ele montou uma no Maranhão, fazia toda aquela parte – chamava-se Aeronorte.

E nós representávamos aviões ingleses. Havia os Viscount, que a Vasp tinha, mas havia uns aviões pequenos – não me lembro o nome. Vendemos três desses para o Renato Archer, e ele fez essa companhia que funcionou no Norte do Brasil. Essas companhias tinham duração efêmera, todas elas. Foi dessa época, também, a formação da Prospec. O Renato acabou com a Aeronorte e entrou na Prospec, que já havíamos montado em Petrópolis.

A. L. - Mas o contato com JK veio através do Renato Archer.

P. M. - Através do Renato Archer. Aliás, veio mais através do pai do Renato, Sebastião Archer, que era senador da República. Naquela época, havia a UDN e o PSD. Na UDN, o Sarney era importante, era do que chamavam Banda de Música da UDN, eram os novos da UDN. A UDN não era importante no Maranhão, importante era o PSD. Da turma do PSD, Sebastião Archer acabou tendo conhecimento com o Tancredo Neves, que era uma pessoa muito equilibrada, muito justa, e o Tancredo era uma pessoa

extremamente hábil, já tinha sido ministro de Getúlio... Perdi o fio da conversa. O que você queria mais?

A. L. - O contato com Renato Archer e a chegada a Juscelino Kubitschek.

P. M. - Juscelino Kubitschek estava com grandes problemas de penetração em São Paulo, onde, de fato, ele teve pouca votação. Celso, então, se propôs a tirar esse mal-estar entre os empresários de São Paulo. Através dos Murray, dos Simonsen – os Murray eram casados com os Simonsen –, do Roberto Simonsen, que era uma pessoa importante na época, foi quem fez o Sesc, o Senai etc., o Celso teve contato com a indústria paulista, então, levou Juscelino para fazer conferências. O Hotel Othon estava recém-inaugurado, era o melhor hotel, então Celso se hospedou no Othon e fez uma espécie de escritório de aproximação do Juscelino com São Paulo. Essa foi a ligação.

T. M. - Ao mesmo tempo, vocês já estavam criando uma estratégia de consolidação não só da Ajax como da Internacional. Em novembro de 1956, Ângelo Mário Cerne foi eleito presidente da Fenaseg e permaneceu como presidente até o começo de 1962...

P. M. - Isso veio mais tarde. Quando o Ângelo Mário foi para a Internacional, foi preciso fazer uma promoção do seu nome, porque ele era totalmente desconhecido no meio. No meio de seguros, no Rio de Janeiro, Celso era bastante conhecido, bem como o sr. Larragoiti, eram os dois líderes, mas tinha que se fazer o nome do Ângelo Mário Cerne. E Otávio da Rocha Miranda era conselheiro do IRB, estava meio adoentado, mas ia haver uma eleição. Então, Celso combinou com Otávio que ele se candidataria mais uma vez, que seria a última, e teria como suplente o Ângelo Mário Cerne. Após um ano, ele renunciaria, e o Ângelo seria o conselheiro. Isso foi feito. Só que o Ângelo Mário se saiu muito bem, foi reeleito até o fim. Estávamos falando de...?

T. M. - Do final de 1956, a entrada na Fenaseg.

P. M. - A Fenaseg não existia.<sup>7</sup> Havia o Sindicato das Seguradoras do Rio e o Sindicato das Seguradoras de São Paulo. A Federação das Seguradoras é uma coisa recente. Como eu já falei, o mercado de seguros era muito mais forte que o mercado bancário, então, o sindicato das seguradoras acolhia os banqueiros – chamava-se Seguradoras e Banqueiros. Cerne, realmente, se projetou. E sempre foi eleito. Quando das eleições, até 1974, momento em que emascularam o IRB, havia eleição direta, cada seguradora tinha um voto e elegia três membros, o Cerne sempre se elegeu. Também na Federação. E era uma questão de política de mercado, não tinha nada a ver com a política, só de mercado.

Àquela altura, havia uma coisa muito importante: o PTB, na época, era o ideal de Getúlio, seria um partido de esquerda, vamos dizer. E entre as plataformas do PTB tinha a nacionalização, a estatização de tudo. Fazia parte do programa do PTB a estatização do acidentes de trabalho, e as seguradoras tiveram sempre muito receio dessa estatização, porque sabiam que seria um golpe terrível. Cerne se opunha violentamente a isso; sua bandeira era a não-estatização do acidentes de trabalho.

A. L. - E conseguiu que o JK não fizesse isso, não é?

P. M. - Não. Quem não fez foi Getúlio. Foi aprovado no Congresso e o Getúlio vetou.

T. M. - Mas a entrada de João Goulart criou um mal-estar no mercado segurador.

---

<sup>7</sup> A Federação Nacional das Empresas de Seguros e Capitalização surgiu no Rio de Janeiro, em 25 de junho de 1951, pela reunião dos sindicatos de seguradores da Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

P. M. - Não só no mercado segurador, em todo mundo, porque João Goulart era muito instável, e a impressão que se tinha era que se caminhava para uma estatização geral. Mas não aconteceu nada, João Goulart ficou muito pouco tempo. Ele e Jânio Quadros ficaram tão pouco tempo que não deu para acontecer nada.

A. L. - Mas, de alguma forma, a presença do Ângelo Mário Cerne na Fenaseg por tanto tempo era um sinal da força do Celso da Rocha Miranda na área das seguradoras, não?

P. M. - Tinha influência, mas a personalidade do Mário Cerne foi muito importante: ele tem luz própria, tem valor próprio. Pode perguntar a todo mundo, ele realmente tinha uma grande liderança. Era uma pessoa de personalidade muito boa e conseguiu uma liderança importantíssima no mercado.

A. L. - Voltando ao momento da campanha do Juscelino, da eleição, o senhor mencionou que, logo em seguida à posse de JK, começou uma oposição ao Celso da Rocha Miranda por quem se opunha a JK.

P. M. - Foi mais uma luta de mercado. Aliás, em 1956, eu fiz uma publicação, isso tudo está lá.

A. L. - Só que o senhor não se referiu às forças políticas.

P. M. - Porque não havia. Eram forças...

A. L. - ... Pessoais, mesmo, individuais.

P. M. - ... pessoais. Estava começando um desses... fenômenos de seguro. Sempre aparecem gênios do mercado, que crescem de uma maneira rápida e explodem em seguida. Naquela época, apareceu um gênio do mercado chamado Faria Júnior. Era de Minas. Toda a estratégia dele era nos atacar, esse era o seu objetivo básico. Esse objetivo era tão importante e ele acabou avançando tanto o sinal que todas as companhias ficaram contra.

A. L. - Qual era a companhia dele?

P. M. - Chamava-se A Pátria. Ele fez uma série de publicações em jornais, e essas publicações eram ofensivas. Na época, eu tinha um assessor de imprensa e respondia muito aos jornais, cheguei a ter manchete em jornal. Depois, esse assessor me disse: "Sempre que alguém diz qualquer coisa e você desmente, quem lê o desmentido vai procurar o mentido, então, isso não termina nunca. Essa discussão não adianta. É melhor você fazer uma separata, um livreto, explicando toda a situação, como ela é." Eu fiz. E nunca mais aconteceu nada. Isso foi no ano de 1956. Pode-se ver que era bem no início.

A. L. - Logo após a campanha.

P. M. - Logo após a campanha. Nós perdemos muitos negócios no governo Juscelino por causa disso. Celso era muito escrupuloso nesse sentido. Perdemos alguns negócios grandes.

A. L. - E ele continuou ligado a Juscelino, após a saída deste do governo?

P. M. - A ligação dele com o Juscelino era a ligação com o Brasil. Celso sempre teve a idéia do Brasil grande, era um apaixonado pelo Brasil. Como o Juscelino tinha a meta de "50 em 5", isso o encantou. E Juscelino, de fato, era uma pessoa fascinante! Era uma pessoa muito simpática, extremamente fascinante. Ele tinha amizade pessoal com Juscelino.

A. L. - E ficou tão marcado assim, a ponto de, quando veio o regime militar, ser considerado um homem de JK?

P. M. - Não. Aí foi uma coisa diferente. O contexto muda com o tempo, não é? Qual era o contexto no regime militar? O regime militar entrou em uma exceção; e quando se começa uma exceção, vai uma exceção em cima de exceção. Em determinado momento, foi formada a Frente Ampla, com Juscelino, Carlos Lacerda e Jango, para se opor ao regime militar. Na época, os militares extremistas estavam a fim de eliminar, matar, mesmo. Essa coisa foi tão violenta que, na Argentina, chegou a acontecer, realmente.

[FINAL DA FITA 4-A]

P. M. - No Brasil, havia um maluco da Aeronáutica chamado Burnier – ainda está vivo hoje – que pretendia explodir o gasômetro do Mangue e botar uma série de empresários em um avião e jogar no mar. Para fazer isso, ele pegou um aviador da Aeronáutica, um coronel, que era um sujeito fantástico, o famoso capitão Macaco, que se rebelou contra e, por isso, não fez. Não só não fez, como avisou a Celso. Então, nessa época, ele saiu do Brasil com a família e foi morar na Inglaterra. Estava ameaçado de morte pelos radicais do governo...

A. L. - Isso já na década de 70. Mas, em 1966, houve uma reação contra Celso da Rocha Miranda na lei do sorteio, muito dirigida contra ele...

P. M. - Sim, visava.

A. L. - Depois, em 1967, 1968, por causa do apoio dele a JK, à Frente Ampla, ele se envolveu...

P. M. - Renato Archer foi o grande idealizador da Frente Ampla. Praticamente foi ele quem viabilizou a Frente Ampla. Então, tudo isso tem um substrato político. Nesse ponto, Lacerda estava junto. Lacerda era muito variável, não é?

A. L. - Aí o Celso vendeu a Ajax.

P. M. - Ele não vendeu a Ajax. A Ajax foi destruída!

A. L. - Ele fechou a Ajax.

P. M. - Não. No livro, eu também conto a história de como a Ajax foi fechada. Com o primeiro golpe do sorteio, perdeu-se a comissão. Como os principais clientes eram clientes do governo, isso é verdade, porque o Brasil era um país ainda incipiente, da noite para o dia perdeu-se mais de 50% da receita. Então, a única maneira de se poder continuar era encolher. Eu resolvi tomar essa decisão sozinho, porque Celso, nesse momento, estava com o problema da Panair, que era muito maior.

A Panair tinha 7.500 empregados e, da noite para o dia, não só foi proibida de voar como teve decretada a falência. Então, a situação era muito complicada. Havia 7.500 famílias ao desabrigo, mas, como a Panair tinha bastante caixa, Celso determinou que todos os direitos trabalhistas fossem pagos, todos foram indenizados. Mas usando uma cláusula que é permitida. Pelo Direito Romano, e o nosso Direito é baseado no Direito Romano, existe o que se chama *factum princeps*, que define que o governador, ou o príncipe pode tudo, mas não é irresponsável. Dessa forma, todos os funcionários foram pagos com um recibo que dizia: “Estamos pagando por conta do governo federal, pelo fato de ter extinguido as linhas etc. etc., ação essa que temos em juízo e esperamos

receber um dia.” Era uma coisa fantástica! Não se destrói uma empresa de 7.500 pessoas com uma bomba atômica.

Então, eu assumi toda a responsabilidade para fechar a Ajax, onde tínhamos 600 empregados, dos quais 200 estáveis.

A. L. - Nesse momento do fechamento da Ajax, qual era o movimento do Celso com a Panair? Para contar, também, como ele foi sendo bombardeado em vários pontos.

P. M. - A Panair foi uma coisa diferente. Era o governo do Jânio Quadros. A Panair vinha sendo nacionalizada progressivamente. Já estava com 40 e poucos por cento de capital brasileiro, quando houve uma luta entre o Paulo Sampaio, que era o presidente da Panair, que estava nacionalizando, e os americanos. Então, Paulo Sampaio foi defenestrado. E procurou o Celso, dizendo que tinha condições de retomar a Panair, que tinha um grupo que estava com ele, e se Celso podia conseguir financiamento do exterior para isso. Celso começou a procurar esse financiamento.

Eu não tenho muitos detalhes porque não vivi essa história, então, vou contar de uma maneira *light* – mas a história está toda contada no livro. Nesse meio tempo, Celso começou a conversar com Paulo Sampaio e com Erick Carvalho no sentido de retomar a companhia. Essa conversa foi progredindo, até que Paulo Sampaio e Erick Carvalho disseram: “Olha, está tudo fechado. Nós temos possibilidade de dar o aval do Banco Nacional de Minas Gerais. Você pode acertar tudo.”

Celso foi para o exterior e conseguiu um financiamento de cerca de US\$ 7 milhões, qualquer coisa nesse sentido. Voltou e, quando foi assinar o processo, o Erick Carvalho disse: “Acontece que o Banco Nacional não vai poder assinar, mas você pode fazer aqui que eu vou conseguir.” Como o Celso tinha muita confiança no Paulo Sampaio, aceitou. Acontece que o Banco Nacional tinha uma porção de conselheiros na própria Panair, entre eles o José Luís de Magalhães Lins e o Antônio Carlos de Almeida Braga, e, na véspera, todos tinham renunciado. Então, da noite para o dia, Celso ficou pendurado, porque ele já havia dado a palavra aos banqueiros; os banqueiros exigiram o aval, e ele deu o seu aval aos banqueiros. Por essa razão, eu costumo dizer que Celso entrou na Panair como Pilatos no Credo, tinha que sair depois. Ele foi, então, a São Paulo, para saber do Jânio Quadros qual era o interesse dele, se ele achava que se devia nacionalizar a Panair. Jânio Quadros, nesse ponto, era muito nacionalista, disse: “Vá em frente, nacionalize.”

A idéia de Celso era uma idéia interessante porque, quando ele examinou a empresa, viu que a empresa era viável, tinha um patrimônio, mas estava em dificuldades de caixa. Por quê? Porque, naquela época, a aviação não podia fazer Europa e América sem parar no Brasil: o Brasil era parada obrigatória. Então, eles diziam que era preciso ter tráfego de origem, quer dizer, qualquer empresa tinha que fazer um acordo, havia acordos em separado, que eram negociados pelo Itamarati. E a Panair estava com falta de passageiros, porque tinha recebido um acordo do Brasil com a França, e era um acordo secreto, depois viemos a saber, porque o Brasil estava atrasado com o Clube de Paris, então, a Air France tinha direito a 50% do tráfego na América do Sul. Isso criava problemas muito sérios.

Esses acordos estavam para terminar, e foi a Paris para negociar o brigadeiro... Esqueci o nome agora. Esse brigadeiro foi empurrando, empurrando, e não acertou o acordo. Quando estava nessa situação, já na fase do governo militar, Jânio renunciou, a discussão foi acontecendo, um belo dia, 24 de fevereiro, se não me engano, o avião estava para decolar e chegou um telegrama do Ministério da Aeronáutica, dizendo que os vôos estavam suspensos. Esse ato não existe! Pode-se cassar, mas, para cassar, há um

ritual! Eles não quiseram nem o ritual; o vôo apenas ficou suspenso – uma figura que não existe –, e ao lado já havia um avião da empresa concorrente, a Varig, para levar os passageiros. Então, foi uma coisa armada. Isso está contado no livro que está sendo editado agora. Em novembro, vamos fazer o lançamento, com todos os dados, com CD-ROM, contando em detalhes, com nomes e tudo mais.

A. L. - Isso causou um grande impacto nos negócios do Celso da Rocha Miranda.

P. M. - Lógico! Um impacto terrível! Porque ele teve de assumir toda a responsabilidade da Panair.

A. L. - Ele perdeu a Ajax, perdeu a Panair; ficou com a Prospec e com a Internacional – a Bramoto, já havia cedido na negociação da Internacional.

P. M. - E ficou mais complicado ainda. Ele era sócio nesse negócio da Panair pela companhia *holding* chamada Planejamento Guanabara, meio a meio com Mário Wallace Simonsen. Mário Wallace Simonsen era um grande exportador de café. Quando houve a campanha do Jango pelo retorno ao presidencialismo, duas pessoas o apoiaram muito: uma chamava-se...

A. L. - O “rei do trigo”, de São Paulo. Não estou me lembrando o nome dele.

P. M. - Selmi Dei. Mas esse era do Jânio Quadros. Foi o Selmi Dei quem fez a fortuna do Jânio Quadros, porque ele foi informado, na véspera, que o câmbio ia ser mudado. Mas esse era do Jânio Quadros. Do Jango, foram o José Luís de Magalhães Lins e o Mário Wallace Simonsen que, junto com o Rubens Berardo, da TV Continental, sustentaram nos jornais e na televisão a campanha pelo retorno ao presidencialismo, em 1963. Então, eu penso que a parte mais violenta de perseguição militar foi por causa disso. Acredito que tenha sido por isso, mas não sei o que passa na cabeça dessa gente, não tenho a menor idéia.

A. L. - Como começou essa pressão contra ele em 1964? A primeira pressão foi a Lei do Sorteio?

P. M. - Em 1964!? Não. Primeiro foi a cassação da Panair. A Panair foi cassada no dia 24 de fevereiro de 1965. A Lei do Sorteio é de 1966.

A. L. - De novembro de 1966.

T. M. - Quer dizer, a pressão veio num crescendo...

P. M. - Veio num crescendo de destruição. A idéia era destruir!

A. L. - E a Internacional, como estava indo nesse momento?

*Plácido R. Miranda:* A Internacional estava muito bem, sem problemas. Para eles fecharem a Internacional, teriam que fazer suspender a linha: “Está proibida de funcionar.” Não havia como, era impossível, a companhia era extremamente bem organizada. Mas fizeram tudo. Para se ter uma idéia, foi criada uma Comissão Especial de Imposto de Renda, cuja finalidade era perseguir. Eu tive uma posição no Imposto de Renda que lutei 23 anos na justiça. Então, eles foram em cima da Internacional, viraram a empresa de cabeça para baixo.

A. L. - Ah, ela sofreu investigação.

P. M. - Violentíssima!

T. M. - Houve também uma CPI, não?

P. M. - Não. CPI, quem teve, foi o Celso. Celso teve uma CPI no Congresso. Aliás, é uma coisa interessante, em que se vê muito a posição do Lacerda.

Anos anteriores, já havíamos tido uma CPI sobre a questão do petróleo. Celso sempre teve a idéia do petróleo. Antes da Petrobrás, ainda, a Petrobrás estava sendo formada, ele tentou explorar petróleo na Bolívia, porque havia o Tratado de Roboré e o Brasil tinha direito a uma faixa de exploração de petróleo na Bolívia. Então, fomos para a Bolívia, junto com Alberto Soares Sampaio, da Unipar, tentar fazer esse negócio. E criou-se um mal-estar imenso, a Petrobrás foi violentamente contra, porque ela queria explorar, mas não podia. O tratado dizia: “Companhias particulares.”

Naquela época, conseguimos a concessão de uma área petrolífera altamente lucrativa, com petróleo e com gás já demarcados, e íamos fazer um gasoduto de Santa Cruz de la Sierra até São Paulo – isso que estão querendo fazer agora já podia estar feito há 50 anos. Celso tinha conseguido um financiamento na Phillips Petroleum, para pagar em espécie, em 20 anos. Tudo pronto, tudo certo! Aí, Lacerda fez uma Comissão de Inquérito na Câmara. Celso foi a essa comissão e se saiu tão brilhantemente que, quando ele acabou de depor, Lacerdase levantou, foi lá e o cumprimentou: “Celso, você é brilhante!” Lacerda tinha esses rasgos de inteligência. Era uma pessoa muito instável, mas não era, assim... de causas pequenas, nunca foi. Lacerda tinha grandeza! E, de fato, foi um dos melhores governadores do Rio de Janeiro. Até hoje se vê isso.

A. L. - Voltando ao regime militar: o senhor mencionou que a Internacional sofreu investigação da Receita Federal...

P. M. - As pessoas físicas, minha e de Celso, também sofreram investigação.

A. L. - Depois, chegou à própria ameaça à vida dele, e ele teve que deixar o país.

P. M. - Isso é concreto. Foi em 1970, no Médici. Foi o período mais violento da ditadura.

A. L. - E ele ficou em Londres por quanto tempo?

P. M. - Foi com a família para Londres, ficou em Londres mais de um ano.

T. M. - Esse episódio do empréstimo junto ao Nacional e o recuo de posições dos conselheiros demonstra que o Celso também foi abandonado pelos outros empresários da sua geração?

P. M. - Acredito que houve pressão dos militares, só pode ter sido isso. Mas não tenho provas. Estou dizendo fatos; se não existem provas, é suposição.

Por isso, esse livro que estamos fazendo, da Panair, é um resgate. Um resgate com fatos, porque isso é uma coisa muito importante. Estamos desenterrando um cadáver. É o único cadáver jurídico que ainda está enterrado. E ainda temos quatro ações em juízo. O que ganhamos? Ganhamos o levantamento da falência, porque se pagou tudo, não tinha como não levantar a falência. Mas temos ações. A perda das linhas; eles têm que pagar uma indenização dos empregados que nós pagamos e não recebemos. E mais: alguns aeroportos são nossos: o de Recife é nosso, o terreno onde está a Universidade Federal, em Fortaleza, é nosso... Então, há algumas ações... Ainda não resgataram, ninguém resgatou tudo isso, ainda tem muita coisa a ser resgatada.

A. L. - Depois desse auto-exílio em Londres, Celso retornou ao Brasil?

P. M. - Retornou ao Brasil.

A. L. - E ainda estava na Internacional?

P. M. - Ele nunca deixou a Internacional. Ele retornou à luta normal.

T. M. - O Ângelo Mário Cerne assumiu a Internacional na ausência dele.

P. M. - Sim, porque a diretoria era o Ângelo Mário Cerne, o Celso e o Jorge Mourão, se não me engano... Não me lembro quem era o terceiro. Quem era o operacional na Internacional era Ângelo Mário Cerne, era o executivo principal.

A. L. - E como se desdobrou a vida do Celso da Rocha Miranda até a morte dele, em 1986?

P. M. - Começou uma fase curiosa no Brasil, uma fase de estabilidade. E Celso era um homem extremamente criativo, queria sempre procurar novos caminhos; alguns deram certo, outros, não.

Um caminho, por exemplo, que não deu certo: ele tentou explorar carvão vapor nos Estados Unidos. Por que não deu certo? Esse carvão vapor é um carvão muito especial. O nosso carvão, no Brasil, não pode ser usado sozinho na coqueria, tem que se fazer um *blend*, uma mistura, tem que temperar. E o carvão vapor, que é altamente sofisticado, tem nos Estados Unidos. Celso soube que havia duas minas lá que estavam fora das posições onde existiam as *unions*, que são os sindicatos. Nos Estados Unidos, é tradicional, os sindicatos sempre fazem greve na época da renovação dos contratos de carvão. Então, essas duas minas, que estavam fora dos sindicatos, eram altamente interessantes de se ter em mãos, porque se podia controlar preço. Celso conseguiu essas duas concessões e começou a explorar carvão. Isso necessitava investimentos relativamente grandes: na época, eram US\$ 7 milhões. Ele pediu um empréstimo no BNDES, que foi concedido, mas não foi dado, começou a ficar muito endividado e cancelou a concessão que tinha nos Estados Unidos.

Ele entrou em um outro negócio, de camarões, camarões da Malásia. E sabe-se que tudo o que se produz no mundo, se consome. Há uma falta de camarões, como há uma falta de programas para a televisão. Então, ele começou a fazer criação de camarões em Mossoró, mas a tecnologia não estava suficientemente desenvolvida e não deu o retorno necessário. Foi cancelado. Celso era homem de múltiplos...

T. M. - E a petroquímica?

P. M. - A petroquímica já é uma outra história. Celso sempre foi muito ligado a petróleo. Quando chegou o ano de 1974, ACM<sup>8</sup> começou a tentar implantar um pólo petroquímico na Bahia. Essa idéia do pólo petroquímico era para ser tripartite: iniciativa privada, um estrangeiro e a Petrobrás. Então, Celso começou a estudar e entrou em duas empresas petroquímicas: a Nitrocarbono e a Cobafi. Essas foram muito bem. Mas acontece que ele já vinha com uma dívida tão grande e a inflação vinha tão violenta que só o serviço de pagamento da dívida... Perguntem ao Bamerindus o que é pagamento de dívida. Não é fácil!

A situação estava muito complicada. Foi aí que entrou o Dias Leite, para disciplinar tudo. E nessa hora de disciplinar, nós chegamos ao ano de 1979 e concluímos que companhia de seguro não ligada a banco não poderia mais viver, porque a situação estava se tornando insustentável. A Companhia Internacional havia chegado, no ano de 1978, a terceira no *ranking*, e a nossa bandeira de mercado era seguros não ligados a banco. Então, começamos a estudar com que bancos poderíamos fazer associação, mas os principais bancos já estavam associados. E começamos a desacelerar a companhia, para preparar para a venda, e, ao mesmo tempo, a treinar uma diretoria, porque, quando

---

<sup>8</sup> Antônio Carlos Magalhães.



se vende, tem que se ter uma diretoria treinada. A partir do ano de 1982, a Internacional já estava estruturada, em uma posição menor: passou para sexta ou sétima do *ranking*. Celso se pôs em campo e acabou vendendo a companhia em 1985, já com toda uma equipe formada para dirigir. Ele saiu do mercado e lançou a carta de que eu lhe dei uma cópia. Essa carta diz tudo.

A. L. - Vai ser acrescentada à entrevista. E qual foi o impacto que ele teve ao vender? Como sentiu o *day after*?

P. M. - O impacto nele foi fatal. Ele morreu em consequência disso. Hoje, é uma teoria muito desenvolvida, todo mundo já sabe: quando se tem uma grande frustração, se há alguma coisa interna, um câncer, qualquer coisa assim, ele se manifesta. O câncer se manifestou menos de um ano depois de ele ter vendido a Internacional. Ele nunca mais se recuperou. Aquilo era a menina-dos-olhos dele, o encanto dele era a seguradora! Ele sempre teve a alma de segurador. Podia entrar em outras coisas, mas ele era o segurador.

T. M. - Quais os traços de personalidade mais marcantes?

P. M. - Criatividade. Celso era um vendedor nato. A venda é a atividade mais nobre que existe. Um pregador, um padre, é um vendedor de idéias. A coisa mais difícil que existe é vender seguro! Vender um automóvel, é muito fácil; pode-se não gostar do automóvel, da cor... Agora, seguro é um contrato de execução futura na adversidade, quer dizer, ele só vai funcionar se alguma coisa desagradável acontecer: se você morrer, se o automóvel bater, se ficar doente, se pegar fogo... Então, é uma coisa extremamente difícil de ser vendida. A arte de vender seguro requer muita personalidade, muito... carisma. Celso era um grande vendedor, um grande vendedor nato. Eu vendia, mas a muito custo; eu não sou vendedor.

A. L. - O senhor era de fazer a operação.

P. M. - Sim. Não sou vendedor, de jeito nenhum. Ele era realmente carismático. E isso é uma figura que não se fabrica, nasce. Era extremamente simpático, tinha uma boa cultura, falava inglês corretamente, como um inglês, e era *self made man*, então, tinha qualidades fantásticas. Eu pretendo promover um livro sobre o Celso, porque acho que ele é o Mauá do século XX. Ele tinha uma admiração fantástica pelo Mauá, achava o Mauá um gênio. Realmente, lendo a vida de Mauá, o que ele fez pelo Brasil, e morreu na miséria... Celso repetia muito isso, ele via sempre o Brasil, quer dizer, a posição do Brasil, o era importante para o Brasil. Isso era uma constante na cabeça dele.

A. L. - O senhor viveu esses últimos momentos com ele, quando ele estava hospitalizado nos Estados Unidos.

P. M. - Os últimos seis meses, eu fui para lá e fiquei com ele.

A. L. - Que visão de Brasil ou da própria vida o senhor sentiu que ele mostrou?

P. M. - É uma coisa muito interessante. A pessoa, quando tem contato com a morte – não sei se vocês tiveram essa experiência – muda. Hoje, eu vi uma entrevista do Fittipaldi dizendo que ele viu a morte. Então, a pessoa que já viu a morte é outra pessoa. Celso mudou muito. Desde que ele foi para os Estados Unidos, não falou mais em negócios, não quis nem saber. “Não quero mais saber, isso é problema de vocês.” E passou a se interessar muito pela vida anterior. E foi aí que eu pude aprender coisas da minha vida que não sabia. Eu tinha grande dificuldade de reconstruir a minha vida desde o início, fiz psicanálise durante três anos, procurando essas coisas, mas reconheci muito mais a minha vida nos seis meses finais que Celso viveu.

A. L. - Quer dizer, ele se voltou muito mais para a vida familiar, afetiva.

P. M. - E pregressa. Quer dizer, a vida do nosso pai, o que havia acontecido... Porque eu era muito pequeno, não entendia as coisas... Falência era uma palavra proibida, não se falava, desquite era uma palavra proibida, e por aí afora. Então era muito difícil de eu entender. E eu pude reconstruir a minha vida, praticamente, nesse período, porque ele passou a viver todos os passos anteriores.

A. L. - E não fez uma avaliação da própria trajetória?

P. M. - Não.

A. L. - Ele se fechou.

P. M. - Sim. Há muitos anos, eu queria que ele escrevesse um livro, e ele jamais quis. Ele virou essa página e acabou.

A. L. - E entre esse momento de indecisão, em 1978, quando se percebeu que a empresa ia ser vendida porque não ia se associar a banco, e 1985, quando ocorreu a venda, o senhor sentiu alguma mudança nele, no sentido de perceber que ele estava saindo desse setor?

P. M. - Ele não tinha dúvidas, mas achava que, do seguro, nunca ia sair. Tinha sempre a impressão de que iria poder vender as petroquímicas, a idéia dele era vender as petroquímicas, porque ele não se sentia um industrial, sentia-se, essencialmente, um homem de serviços. Essa definição é importante: ele não era um industrial.

T. M. - O industrial entrou como uma diversificação.

P. M. - Exato, foi uma oportunidade. Celso não perdia oportunidade. Apareceu uma oportunidade, ele entrou.

A. L. - Abria novos caminhos, sempre.

P. M. - Era para entrar e sair, não era para ficar. O que o entristeceu muito foi o fim do mercado de seguros como ele concebia. A posição de segurador, eu também tenho, é uma posição muito especial, de um homem que trabalha com contratos de longa duração. Eu posso contratar 20 anos, 30 anos, então, não é como o especulador, é o contrário: é o antiespeculador. A especulação desenfreada que começou em todo o Brasil foi muito ruim, ele ficou muito entristecido com isso. Como não era especulador, todo o mercado especulativo o incomodava muito. Era um homem que tinha a visão para a frente, no mínimo, 20 anos.

A. L. - Vamos falar um pouquinho da situação do corretor, porque o senhor viveu esse meio, trabalhando em uma empresa corretora de seguros. O senhor mencionou que existe uma hierarquia: seguradora, depois, os corretores. Essa hierarquia, inclusive, é legitimada pelo IRB.

P. M. - Não. O IRB é ressegurador. Esse é o grande erro que existe.

A. L. - Mas se o IRB não deixa o corretor entrar...

P. M. - A senhora pode proibir de entrar na sua casa. Esse é um problema dele. O IRB não tem nada a ver com corretor, realmente; o IRB é um ressegurador. O grande problema do IRB foi que ele nunca soube se manter como um ressegurador profissional, sempre tentou interferir no mercado, e interferiu diversas vezes. Porque a normativa e disciplinadora é a Susep, mas, como a Susep tinha falta de elementos, usava muito o IRB. E o IRB se hipertrofiou.

Agora, o corretor, eu, praticamente, que trabalhei... Foi por isso que indiquei também o Cristovão de Moura, fomos nós dois que criamos a lei do corretor. Ela não chegou a ser promulgada, por quê? A luta no Congresso é uma luta muito longa, muito difícil. Quando veio a revolução, a lei ainda não estava promulgada, e o Mello Flôres usou o Decreto nº 73, não como eu tinha concebido, diferente do meu projeto, mas usou. Podem dizer a ele que fui eu que falei isso, ele sabe perfeitamente...

A. L. - O senhor está colocando que uma das pessoas responsáveis pelo Decreto nº 73 foi o dr. Jorge Oscar de Mello Flôres?

P. M. - Foi ele quem redigiu. Pode ser que não todo, mas... Isso eu vi, não tenho dúvida alguma. E ele assume isso, sem dúvida.

A. L. - E incorporou essa... o papel do corretor...

P. M. - Que estava no Congresso, em funcionamento. Incorporou não totalmente.

A. L. - O que não passou no Congresso saiu no Decreto nº 73.

P. M. - Saiu no decreto. A idéia do Decreto nº 73 era fazer uma consolidação das leis de seguro, mas não saiu uma consolidação porque, quando foi para o *Diário Oficial*, dizia: "Revogam-se as disposições em contrário." Aí, o que não era em contrário, estava em vigor. Essas coisas feitas em ditadura são complicadas.

A. L. - Além dessa sua batalha pela regularização da situação do corretor, por uma lei, o senhor também fundou sindicatos de corretores pelo país.

P. M. - Diversos sindicatos. Fundei o de Belo Horizonte, em Minas Gerais...

[FINAL DA FITA 4-B]

A. L. - Em que época? Anos 50?

P. M. - Anos 50. Tudo isso foi nos anos 50. O de Belo Horizonte, o de Curitiba, reformulei o do Rio Grande do Sul e do Rio, criei a Federação, toda essa estrutura... Aliás, toda essa história está contada no livro.

A. L. - A Federação Nacional dos Corretores também?

P. M. - Também.

T. M. - E dentro do que se convencionou chamar na época nova política de seguros, inaugurada com a gestão José Lopes de Oliveira no IRB, havia um papel atribuído aos corretores que se consolidou, em 1971, com a criação da Funenseg, ou seja, no sentido de profissionalizar a atividade e a formação técnica. O senhor concordava com isso?

P. M. - Gosto muito do José Lopes, é meu amigo, mas a gestão dele foi calamitosa. Porque, a partir de 1974, o que aconteceu? Pode até não ter sido ele. Eles emascularam o IRB. Até então, o IRB era administrado por um colegiado e, a partir daí, o presidente passou a ser absoluto e o Conselho, a ser consultivo. Daí vieram todos os males que aconteceram a partir de então: operar em Londres, operar nos Estados Unidos, todos os prejuízos que aconteceram. Então, o IRB começou a morrer em 1974.

T. M. - Esse seria o aspecto negativo. O aspecto positivo seria uma tentativa de capitalizar as empresas...

P. M. - Aí já foi diferente, as empresas foram capitalizadas, muito mais, por Mário Henrique Simonsen. Por quê? Porque ele permitiu a fusão e a reavaliação dos ativos. Não tem nada que ver com o IRB, não. O IRB foi muito negativo a partir daí. Foi muito positivo na época do Getúlio, a partir de 1942. Mas, a partir do regime militar, foi um horror para o mercado. Você perguntaria: “Por que o IRB ainda continua?” Porque há uma série de companhias que não têm condições de viver sozinhas, então, vivem à sombra dos restos que sobram do IRB. São as retrocessões. E como o mercado funciona? Eu sou uma companhia de seguros, aceito um seguro, digamos, “x” por cento, um milhão, e só posso reter 100, então, mando para o resseguro; o resseguro funciona como uma empresa, também fica com 100 e redistribui o resto no mercado, põe todos aqueles copinhos no mercado; e o que sobrou de tudo isso vai para o exterior. Então, é um *clearing house*.

O Instituto, no tempo do Getúlio, funcionou. No tempo do Vital, para ser mais exato. Vital, realmente, foi um homem importante no mercado de seguros. Acho que o mercado cresceu muito por causa dele. Depois que o Vital saiu, a coisa não ficou bem. Primeiro, foi o Augusto Xavier de Lima, um ex-Sul América, que não foi bem, e daí para a frente teve o Oyama Teixeira, que também não foi bem, e a coisa ficou muito ruim, foi sempre piorando. E agora, está totalmente destruído, não tem mais condição alguma.

A. L. - Em nome do CPDOC e da Funenseg, agradecemos a sua contribuição, não só traçando a trajetória do Celso da Rocha Miranda, que eu acho que é uma excelente forma de recuperar a memória dele, a sua atuação na história dos seguros, quanto a sua própria trajetória, como auxiliar, porque ele não funcionaria sem o senhor, a companhia Internacional não seria... se não fosse o êxito da Ajax. E também todo esse depoimento sobre a história do seguro, a história do Celso da Rocha Miranda, a história do Brasil através do Celso da Rocha Miranda. Agradecemos muito. Foi um depoimento muito interessante.

P. M. - Sou eu que tenho de agradecer, porque acho que a recuperação da história é a coisa mais importante. Um país como o Brasil tem pouca memória, e nós temos que deixar a memória para os nossos descendentes, para que eles possam saber o que aconteceu, realmente, de bom e de ruim.

[FINAL DO DEPOIMENTO]