

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.

DIAS, Rubens Dos Santos. *Rubens Dos Santos Dias (depoimento, 1997)*. Rio de Janeiro, CPDOC/FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS, 1997. 55 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.

**RUBENS DOS SANTOS DIAS
(depoimento, 1997)**

Ficha Técnica

tipo de entrevista: temática

entrevistador(es): Maria Antonieta Parahyba Leopoldi

levantamento de dados: Maria Antonieta Parahyba Leopoldi

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: São Paulo - SP - Brasil

data: 14/01/1997 a 15/01/1997

duração: 2h 40min

fitas cassete: 03

páginas: 55

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".

temas: Companhias de Seguro, Federação Nacional Das Empresas de Seguros Privados E Capitalização, Instituto de Resseguros do Brasil, Rubens Dos Santos Dias, Seguros

Sumário

1ª Entrevista: Ingresso na atividade de seguros nos anos 30, através da Companhia Ítalo-Brasileira de Seguros, depois denominada Companhia Seguradora Brasileira e, mais tarde, Itaú Seguros; ligações entre seu pai e Alfredo Egídio de Sousa Aranha, um dos fundadores da seguradora; atuação como contador da empresa, ainda jovem, até atingir o cargo de diretor, nos anos 70; percurso profissional na companhia, passando pelos setores de informática, vendas e administrativo, e pela representação junto às entidades de classe, o Sindicato das Seguradoras de São Paulo e a Fenaseg; relações entre o Banco Itaú e a seguradora; atuação como vice-presidente e, posteriormente, presidente da Fenaseg, de 1987 a 1989; o impacto da inflação do início dos anos 90 sobre os seguros.

A trajetória empresarial da Itaú Seguros, o seu início como Seguradora Ítalo-Brasileira; os investimentos realizados no mercado imobiliário paulista e de outros locais do Brasil nas primeiras décadas de existência da companhia; a origem do Banco Itaú em 1946, então denominado Banco Federal de Crédito; a abrangência de mercado da seguradora e do banco, este circunscrito ao mercado paulista, e o da primeira, atingindo vários pontos do país; os ramos de seguros com os quais a seguradora trabalhou: vida, elementares, transportes; o impacto da II Guerra Mundial sobre o setor de seguros; a importância do resseguro para a estabilidade do setor de seguros.

A passagem pelo Conselho Fiscal do IRB nos anos 80, a partir da gestão de Ernesto Albrecht (1979-1985), ali permanecendo nas gestões subsequentes; avaliação sobre o ingresso do IRB no mercado internacional durante a gestão de José Lopes de Oliveira; avaliação dos presidentes do IRB desde a Nova República; os ramos de seguros cobertos pelo IRB; a influência da política sobre os investimentos do IRB; a inexistência de relação entre o surgimento do IRB e o crescimento da antiga Seguradora Brasileira; avaliação do legado da administração de José Lopes de Oliveira no IRB; a tendência atual de associações entre seguradoras brasileiras e estrangeiras; avaliação positiva de Jorge Hilário de Gouveia.

A relação entre o DNSPC, posteriormente Susep, e o IRB; os grandes prejuízos do IRB e o Tesouro Nacional; a perda de importância do IRB no cenário atual; perspectivas para o mercado de resseguros no Brasil; os vários momentos políticos brasileiros e os seguros: o nacionalismo dos anos 30 e o momento atual; projeções sobre o papel da Susep na reformulação do sistema de seguros; críticas aos planos de saúde; potencial de crescimento do seguro saúde; a saída da Itaú Seguros do ramo de seguro saúde nos anos 80; os ramos cobertos atualmente pela empresa: previdência e capitalização, entre outros.

Os anos 80 e o conflito entre as grandes e as pequenas e médias seguradoras; a alternância entre a Sul América e a Bradesco Seguros na presidência da Fenaseg; as áreas de atrito durante a sua gestão na Fenaseg: pequenas versus grandes empresas, seguradoras independentes e as ligadas a bancos; comentário sobre a política de fusões de empresas nos anos 70; avaliação negativa do sistema de sorteio de seguros de bens públicos; o impacto da inflação sobre a cobertura de ramos de seguros; a razão para a permanência da Fenaseg no Rio de Janeiro, apesar da importância do mercado paulista para o setor; especulações sobre a transferência da Susep para Brasília.

2ª Entrevista: Comentário sobre as origens da Companhia. Itaú Seguros, os primeiros quadros dirigentes; negação da influência da criação do IRB na expansão dos negócios da empresa nos anos 40.

A origem do complexo arquitetônico que atualmente abriga as sedes da Itaú Seguros e do Banco Itaú; a decisão da compra do terreno e o processo de seleção do projeto arquitetônico mais adequado.

Avaliação da sua gestão na presidência da Fenaseg; as medidas adotadas em várias áreas: a fusão do Codiseg na Funenseg, a informatização dos processos administrativos e a divulgação dos seguros na imprensa comum e na especializada; o convênio entre a Fenaseg e o Ministério da

Justiça, visando oferecer aos seguradores o acesso ao Renavam; a instituição da cobrança monetária dos seguros; o estabelecimento de um escritório de representação em Brasília para acompanhar os trabalhos de regulamentação do artigo 192, da Constituição de 1988; a elaboração, na Fenaseg, de um projeto de regulamentação do artigo 192, a cargo de Fábio Comparato; comentário sobre o conflito de interesses em torno da regulamentação do artigo 192: a atuação dos corretores, dos seguradores e do IRB; sobre a tentativa de conciliar os interesses durante o seu período na Fenaseg; as razões para a demora na regulamentação do artigo.

A participação da Itaú Seguradora na reformulação do setor de seguros em 1966: a constituição de um grupo de trabalho; comentário sobre a característica peculiar do mercado de seguros de buscar amparo no Estado: a cultura da regulamentação; o crescimento recente do mercado de seguros como decorrência da estabilização monetária pós-Real; comparação entre as coberturas oferecidas no mercado internacional e no mercado brasileiro; o impacto das medidas adotadas pelo governo Collor sobre os seguros: a difícil relação a então ministra Zélia Cardoso de Melo; avaliação sobre a situação atual do mercado segurador, sobretudo dos Estados Unidos e Inglaterra; sobre a tendência das seguradoras estrangeiras a se estabelecerem novamente no Brasil, as muitas formas de associação: o caso da Itaú Seguros e a Wintenthur suíça.

Avaliação do papel do Estado na regulamentação do setor no Brasil ao longo do tempo; razões para a contração do mercado: ceticismo quanto às vantagens de muitas empresas associadas; o papel da Fenaseg no processo de discussão das reformas do setor no presente momento; o impacto positivo da estabilização monetária sobre os seguros; como operava o setor sob a pressão inflacionária; a possibilidade de a Itaú Seguros se estabelecer na Argentina por conta do Mercosul; avaliação pessoal sobre a sua trajetória profissional no interior da Companhia Itaú Seguros.

1ª Entrevista: 14.1.1997

A. L. - Entrevista com o dr. Rubens dos Santos Dias sobre a história do seguro no Brasil, projeto Funenseg/CPDOC-Fundação Getulio Vargas, no dia 14 de janeiro de 1997, na sede da Itaú Seguros, em São Paulo. Dr. Rubens, sua trajetória pessoal no setor de seguros já começa há meio século. Poderia nos falar um pouco sobre ela?

R. D. - Eu não gosto muito desse problema de meio século. Inclusive eu me recordo de uma entrevista que fizeram comigo, e eu dizia que não é meio século, são dez lustros. Muito melhor falar dez lustros – lustro é cinco anos, se não me engano – do que meio século, não é? É mais bonitinho.

Bom, em verdade, eu comecei minha atividade de seguros aqui no tempo em que a Itaú Seguros era Companhia Seguradora Brasileira. Naquele tempo, ainda existia uma certa reminiscência do passado da nossa companhia, que pertenceu a italianos. Antes de Seguradora Brasileira, era Ítalo-Brasileira, chamava-se Ítalo-Brasileira, porque os donos eram italianos. Depois, com a guerra, houve uma pressão para que se mudasse o nome de Ítalo-Brasileira para Seguradora Brasileira, e também foi vendida toda a posição acionária para o grupo que praticamente hoje está aí, que era o dr. Alfredo Egídio de Sousa Aranha, tio do dr. Olavo, que hoje é o *chairman* do nosso grupo. Então, foi daí que praticamente partiu a minha atividade de seguro, em 1944, na Companhia Seguradora Brasileira.

Entrei como auxiliar de escritório, quer dizer, fiz toda a minha formação, tanto de seguros quanto de estudos etc., aqui na nossa companhia. Porque há até um fato curioso – não sei se é bom citar isso –, meu pai era muito amigo do Alfredo Egídio, e um dia, então, ligou para ele e disse: “Sabe dr. Alfredo, meu filho é muito sapeca, está dando muito problema aqui em casa... Não é problema, quer dizer, não tem sossego, então eu preciso que ele faça alguma coisa de útil”. Aí o dr. Alfredo disse para o meu pai: “Mande ele aqui que eu quero conversar”. O Alfredo era o *chairman* naquela ocasião, então me atendeu e disse: “Olhe, você vem para cá para se disciplinar na vida”. Eu disse: “Tudo bem”. “Então você vai trabalhar aqui e vai estudar ao mesmo tempo.” E foi assim que eu iniciei a minha vida em seguros, aqui no nosso grupo, e estudando ao mesmo tempo.

A. L. - Mas estudando ainda no secundário, ou já na universidade?

R. D. - Não, no secundário.

A. L. - Garoto, não é? Bem garoto.

R. D. - Então foi assim.... Foi muito bom estudar e ao mesmo tempo começar uma experiência numa empresa, porque eu me disciplinei. Então já começava a ter uma vivência do que era trabalhar e de como uma empresa funcionava ou oferecia a todo mundo. Isso, para mim, foi realmente uma experiência extraordinária, apesar de começar muito cedo. Eu comecei com 15 anos, não é?

A. L. - Seu pai não era do setor de seguros?

R. D. - Não, meu pai não era do setor, mas era amigo do Alfredo, um dos donos da companhia. E aí comecei em 1944, tinha 15 anos. Quinze anos... Olhe, faz tempo! Em 1946, o banco foi fundado, fundou-se o banco, e naquele ano foi feito aqui na nossa... um concurso, que se chamava concurso de comissionários, quer dizer, ninguém aqui

ocupava o cargo de chefia a não ser fazendo esse concurso, onde eram testados conhecimentos de seguros, conhecimentos gerais etc. A essa altura, eu não tinha 18 anos ainda, tinha 17 anos e qualquer coisa, pedi para fazer o tal exame para o tal concurso, fiz e fui aprovado. Tinha pouca idade e acabei sendo aprovado nesse concurso. Fui um dos... Eram... o quê? Foram aprovadas 20 e tantas pessoas, com a condição de serem mandadas para qualquer lugar do Brasil, se fosse o caso. No meu caso, felizmente, requisitado aqui para São Paulo e comecei, então, a exercer minhas funções na área contábil logo em seguida. Na área contábil, inclusive, se fazia pelos processos antigos, máquinas antigas, sistemas antigos etc., e eu era um auxiliar dessa área contábil. Dois ou três anos depois, já em 1948, acho, ou 1950, não me lembro, eu já era contador da companhia.

A. L. - Mas... seguradora?

R. D. - Seguradora. Eu era contador daqui. Então isso daí realmente me deu... transformou minha vida muito cedo, já contador de uma empresa desse tamanho. Veja, a empresa já era grande na época.

A. L. - E se chamava...?

R. D. - ... Companhia Seguradora Brasileira. Então comecei exercendo minha atuação já como contador – contador era um cargo muito importante naquela ocasião –, inclusive já tinha me formado em contabilidade, depois fiz um curso na Getúlio Vargas. Trabalhei, fui me desenvolvendo aqui dentro, depois fui nomeado chefe da contabilidade, gerente geral, até chegar a diretor da empresa, que ocupo já há... Não sei há quantos anos eu ocupo esse cargo.

A. L. - Quando o senhor foi presidente da Fenaseg, em 1989, já era diretor... desde a década de 70.

R. D. - Eu não me lembro quando fui... Acho que foi em 70, por aí. Bom, então comecei, fui eleito diretor gerente, na ocasião, e depois passei a diretor executivo, cargo que tenho até hoje. Foi assim, em termos de cargos e de funções, que eu fui subindo rapidamente. Inclusive isso me deu uma pressão muito grande, porque as responsabilidades, é claro, foram crescendo, não é? E isso exigia que eu passasse, aqui na empresa, por uma porção de cargos: passei por cargos administrativos, cargos de informática, também fui responsável pela nossa área de informática...

A. L. - Quando se informatizou, na década de 70, com a política de informática do Geisel...?

R. D. - Exatamente. Depois fui para a área de vendas, fui revendedor, de repente fui responsável pela área de produção, e assim passei por todos os órgãos e as responsabilidades que tinha a Itaú até o dia de hoje, até que fiquei na área administrativa. Depois, com o advento da Fenaseg, o dr. Olavo disse: “Você vai para a Fenaseg e fica lá, à disposição deles”. “Mas, doutor, vai me atrapalhar a vida aqui!” “Não se impressione, o senhor tem tantos anos de empresa que ninguém atrapalha ninguém. Vai que, quando voltar, aqui estará tudo resolvido para você.” Foi realmente o que aconteceu. Eu saí daqui, estava numa área administrativa, na ocasião, e fui para lá. Houve, então, esse interregno, mas, quando voltei, continuei também na área executiva, e agora funciono mais como conselheiro do que... trabalhos em linha, não é? Não tem mais nada disso. Coisa mais chata, eu não tenho. Praticamente, em termos de seguradora, bem rápida, foi essa a minha história.

A. L. - E essa é uma política do Itaú, fazer com que funcionários, como o senhor, circulem por toda a empresa?

R. D. - Não é bem dos usos e costumes, não. Eu mesmo tinha dito a eles que gostaria de participar de todas essas atividades, bem para formação e para conhecimento das coisas.

A. L. - O senhor mesmo foi fazendo essa circulação.

R. D. - Se eu fico só numa área administrativa, fica faltando alguma coisa em termos de conhecimentos gerais. Hoje, se me perguntarem sobre informática, digo alguma coisa. Sobre produção também. Por exemplo, quando eu trabalhei em produção, era responsável pela área norte-sul – a minha área era chamada área norte-sul. Foi a que mais cresceu na companhia, não sei se foi sorte, mas eu tive que viajar para o Sul e para o Norte – São Paulo era uma outra área, não entrava no esquema. Então eu gostava de desafios, não é?

A. L. - Era isso que eu ia dizer: o desafio atrai o senhor.

R. D. - Apesar de eu nunca ter trabalhado em produção, eu digo como faz. Acho até que foi bom. Aí inventei um esquema qualquer de produção de contatos, de dinâmica de vendas, e o negócio foi para a frente. Quando chegou num determinado ponto, o dr Olavo perguntou: “Bom, você quer continuar nas vendas, ou quer ir para outro lugar?” Eu disse: “Não, vendas já chega”. Porque eu viajava muito.

A. L. - Mas também conheceu o Brasil todo, os problemas do Brasil.

R. D. - Ah, sim. Nossa Senhora! Ele disse: “Mas todo mundo quer trabalhar em vendas e você quer sair...” “Não, eu quero sair.”

A. L. - O senhor pegou o Norte já na época da mineração, de crescimento na mineração?

R. D. - Já. Porque nós tínhamos não só filiais, como agências, em todas as principais áreas do Norte e do Sul, e o banco também já atuava. Então existia uma conjugação, tínhamos que explorar o potencial do banco em função da Itaú Seguros, entende? Porque se o banco atuava, era um potencial de vendas extraordinário, tinha que...

A. L. - A agência já estava ali? O pessoal já estava ali?

R. D. - Estava ali, cheio de clientes... Por que não aproveitar esse pessoal? Isso depois foi muito combatido, não sei se...

A. L. - Nós vamos passar por isso.

R. D. - Foi muito combatido, porque o pessoal dizia que os bancos forçavam o sujeito a fazer seguro na hora de se sentar em uma poltrona para pedir diheiro, para pedir empréstimo: “Te dou o dinheiro, mas faz o seguro”. E era verdade. Acontecia isso mesmo!

A. L. - O gerente, para ter produção...

R. D. - O gerente tinha metas, ganhava em função disso, ora. Forçava a venda, e daí? Mas fazia um negócio desse, fazia uma posição muito grande via banco. Então...

A. L. - O senhor mencionou que saiu da área de vendas...

R. D. - Ah, sim. Passei para a área administrativa, onde fiquei algum tempo, e depois passei para área de auditoria. Quer dizer, foi um negócio bacana: eu passei por todas as áreas importantes do Itaú.

Antonieta Leopoldi: Conheceu e colaborou.

R. D. - Colaborei. E agora chega, agora... [risos]

A. L. - Agora o senhor só dá consultoria, conselhos.

R. D. - Se perguntarem, a gente dá um conselho, se puder, não é? Então é isso em termos gerais.

A. L. - E o senhor sempre trabalhou na cidade de São Paulo, tirando o período da Fenaseg, ou também foi para o interior de São Paulo? Sempre São Paulo?

R. D. - Sempre fiquei aqui. Só nessa fase de Rio de Janeiro, porque, obviamente, eu quase fui obrigado a mudar para lá. Só. Em termos de sair daqui, não.

A. L. - E quando o senhor começa a atuar em sindicato, no Sindicato de São Paulo?

R. D. - No Sindicato de São Paulo... Eu entrei na Federação em 1989. Então, nos três anos anteriores, eu era vice-presidente, quer dizer...

A. L. - ... De 1986 a 1989. O senhor entra na Fenaseg em abril de 1989, então, provavelmente, 1986, 1987 e 1988.

R. D. - Exatamente. Eu passei a vice-presidente do Sindicato de São Paulo e, antes disso, fui também diretor do mesmo sindicato, diretor-tesoureiro, três anos para trás.

A. L. - Então sua atuação começa na década de 80?

R. D. - Exatamente. Exatamente.

A. L. - Foi o senhor que quis ir ao sindicato, ou foi indicado pelo Itaú?

R. D. - Não, eu não fui indicado. Veja, a minha formação também era de ter contatos, gosto muito de ter contatos com pessoas, com órgãos etc. E era também uma maneira de adquirir conhecimentos e verificar o que estava acontecendo em... para transmitir isso para a própria Itaú. Porque é um órgão representativo de seguro. mas, se estou lá dentro, é claro que eu posso trazer aqui para dentro da empresa... Vou discutir lá problemas que afetam nossa...

A. L. - E o próprio mercado como um todo, não é?

R. D. - O mercado como um todo. Então, comecei assim. Eu disse: "Tenho que ir para defender a Itaú, se for o caso, e participar". Comecei, assim, a participar. Foram nove anos, praticamente: uma vez como diretor-tesoureiro, outra como vice-presidente... Nove anos? Não, seis anos. Seis anos aqui em São Paulo e...

A. L. - ... Depois, quando ia ser presidente, o senhor foi chamado... Já estava tudo combinado, o senhor já ia ser presidente do sindicato, quando foi chamado para presidir a Fenaseg.

R. D. - Exatamente. Aí houve, realmente, um pequeno tumulto, porque era um esquema já todo montadinho e, de repente, desmonta. Mas... tudo bem: aconteceu, fui chamado, e, no fim, acabei... Quando começou lá, eu estava meio perdido, porque me pegam um Collor da vida, com aqueles problemas todos, a inflação violentíssima... Chegamos a ter 40%, depois foi subindo, 50, não sei o quê... A quanto chegou a inflação? Deixe-me ver...

A. L. - Às vésperas da eleição, acho que foi bem alta, deve ter sido cerca de 30, 40%.

R. D. - Se eu não me engano, no fim, parece que chegou a 80%.

A. L. - Nos últimos meses, não é?

R. D. - Como se administra uma coisa com uma inflação de 80%, corrigindo os salários todo mês?

A. L. - Salários e seguros também, prêmios, tudo, não é?

R. D. - Isso foi ruim para os seguros. Bom, nós vamos chegar lá. Em termos de passagem pelo sindicato, pela Fenaseg, por aqui, foi isso em linhas gerais, entende?

A. L. - É claro que, como presidente da Fenaseg – nós vamos ver isso um pouquinho depois, quando chegarmos na Fenaseg –, o senhor também vai participar de conferências internacionais e vai ter acesso ao mercado internacional de outras instituições do mercado de seguros.

R. D. - Exatamente.

A. L. - Agora, eu gostaria que o senhor falasse um pouco da trajetória do próprio Itaú, que é uma instituição *sui generis*, porque não começa como banco, começa como seguradora, a Seguradora Ítalo-Brasileira.

R. D. - Ítalo-Brasileira. Em verdade, a Seguradora Brasileira tinha o destaque de que sempre foi uma empresa de grandes destaques no mercado nacional, e era uma das primeiras, sempre foi primeira, porque tinha uma grande produção de ramo vida, que obrigava que as companhias fizessem grandes reservas técnicas, reservas matemáticas etc., e com isso comprassem imóveis. Então, a Seguradora Brasileira tinha, depois de alguns anos atuando com o ramo vida, porque naquele tempo não tinha inflação, a inflação era muito pequena, uma carteira imobiliária extraordinária, e a reserva matemática, uma das maiores do mercado. Crescemos de uma forma impressionante.

A. L. - A área onde hoje está o Itaú fazia parte dessa reserva imobiliária?

R. D. - Não, não, não. Isso era naquela época, quando eu comecei em seguro, logo nos dez anos seguintes, em que a inflação praticamente não existia. Mas nós fazíamos muitos seguros vida, e o seguro vida tinha essas características, exigia reserva matemática muito grande, a garantia eram obviamente as operações de seguro, e nós tínhamos que oferecer garantias de acordo com os regulamentos vigentes. Uma das garantias eram imóveis – imóveis eram um grande investimento que se fazia na época –, então tínhamos também uma carteira imobiliária excelente.

A. L. - Agora, é interessante observar se as seguradoras tiveram alguma relação com o processo de urbanização da cidade, então, se esses imóveis eram concentrados em determinadas áreas. De alguma forma a empresa abriu certas áreas pioneiras na urbanização da cidade, ou não?

R. D. - Não.

A. L. - Era disperso?

R. D. - Compravam-se sempre edifícios, imóveis, que eram rentáveis, de valorização crescente, e não se pensava nunca em abrir...

A. L. - ... As fronteiras da cidade, porque já...

R. D. - ... e ajudar alguém. Isso é conversa.

A. L. - Quer dizer, o envolvimento da seguradora com esse processo...

R. D. - ... Era puramente econômico. Puramente econômico! Não tinha nada...

A. L. - E disperso também, disperso?

R. D. - Exato. Tínhamos imóveis aqui, no Rio, em Fortaleza, Recife... Quando aparecia um imóvel excelente, comprávamos, sempre com esse numerário das reservas matemáticas.

A. L. - Mas sem uma preocupação com determinadas áreas da cidade, em abrir...?

R. D. - Não, nada disso! Esse negócio de pioneirismo, de dar uma de bandeirante, não era próprio acho que de nenhuma companhia. Acredito que essas coisas começam a existir quando a companhia é muito grande. É quase que uma exigência dela, como companhia grande, fazer algo por alguém, ou pela cidade, ou por uma instituição de caridade, sei lá, por qualquer coisa. Mas, quando ela está em grande ebulição, está crescendo, ninguém pensa muito em pioneirismo, acho eu. Não sei.

A. L. - E quando ela se torna banco? Em 1946?

R. D. - Em torno. Em 1946, o dr. Alfredo, que era o presidente na época, resolveu criar um banco, que na época chamasse Banco Central de Crédito – depois vou te mostrar, tem um quadro lá embaixo em que aparece toda a história do banco, todas as fusões feitas a partir daquela época. Ele começou como Banco Central de Crédito, então, o maior cliente, quem era? Era a Seguradora Brasileira. Foi ela que fez o banco crescer. O pessoal que trabalha aqui no Banco Itaú não gosta muito que se digam essas coisas, que nós, dos seguros, é que fizemos o Itaú crescer. Em um certo sentido, é isso.

A. L. - As reservas eram todas aplicadas no banco.

R. D. - É. Isso não se diz, ninguém gosta de escutar essas coisas. Cada banco acha que cresceu nas suas pernas e foi para a frente. Então o banco começou em 1946, começou devagarinho, foi crescendo... Depois o governo proibiu o nome Central, porque central era...

A. L. - Porque em 1945 é criada a Sumoc, já querendo ser o Banco Central.

R. D. - Exatamente. Então mudou-se o nome para Banco Federal de Crédito. Depois a gente já começou a fazer fusões, o Banco Federal, veio o Banco Português, veio o Banco Comercial, um monte de bancos. Durante esse tempo todo, foi se fundindo, se incorporando, até que, no fim, se fez uma incorporação com o Banco Itaú. O Banco Itaú foi um aproveitamento de um dos bancos que foi fundido, não era o nome original; Itaú era um banco mineiro. Sabe o que Itaú quer dizer? Pedra mineira, qualquer coisa dessas. Então, nós aproveitamos o nome Itaú, porque é um nome pequeno e fácil de ser assimilado pelo cliente, pelo público, para fazer suas promoções...

A. L. - É bem brasileiro.

R. D. - É bem brasileiro. Aí ficou Banco Itaú.

A. L. - Isso em que década, de 60?

R. D. - Do Itaú? Acho que foi de 60. Essas perguntas que você está me fazendo agora são coisas que se precisa botar a cabeça um pouco em ordem para ver as datas certas, entende? Eu posso depois anotar essas coisas e ver qual foi a data efetiva em que aconteceram, para lhe dizer realmente em que década foi. Então, o banco foi para a frente, e continua... Depois que passou para Itaú, ele não incorporou mais nada.

A. L. - Era um banco basicamente paulista.

R. D. - Paulista.

A. L. - A seguradora, não. A seguradora ia para outros estados, atuava em todo o Brasil.

R. D. - Sim.

A. L. - Mas o banco era um banco paulista.

R. D. - Seria aqui, mas depois ele começou também a se expandir, e hoje tem agência no país inteiro.

A. L. - Mas isso em 1964, com a mudança da reforma bancária, é que vai se expandindo.

R. D. - Exatamente. O problema das fusões e incorporações era justamente aproveitar a rede de agências. Para se abrir agências, por exemplo, no Rio, em São Paulo, no Rio Grande do Sul, você incorporava bancos que já tivessem suas agências.

A. L. - Os seus clientes...

R. D. - Depois era só adaptar, fazer uma reformulação de esquemas administrativos, e tudo ia para a frente. Esse foi o esquema adotado pelos bancos: comprar certas organizações que já tivessem estruturas de agências. Como é hoje. Por exemplo, o pessoal quer comprar o Banerj, por quê? Porque ganharia agências. O Banerj tem uma rede de agências muito boa e que vai servir para aumentar o número de representações de bancos.

A. L. - Então ele se transforma em Itaú e, nesse momento, a seguradora passa a ser Seguradora Itaú também?

R. D. - Não. Houve um determinado momento em que se decidiu: já que a Seguradora Brasileira pertencia ao conglomerado, por que não chamar Seguradora Itaú? Mal nenhum, não é? Então, resolveu-se mudar só a razão social.

A. L. - E isso foi depois? Não foi simultâneo à criação, à denominação Banco Itaú?

R. D. - Não, não. Depois de um tempo de trabalhar em conjunto, de explorar a agência do banco etc. foi que se decidiu que, já que o Itaú pertencia ao conglomerado, vamos chamar Itaú mesmo. Por que mudar? Apesar disso, em um certo sentido, trouxe algum problema, porque muita gente faz seguro aqui na Itaú e diz: “Ah, fiz seguro no Banco Itaú”. Não se diz que fez seguro na Itaú Seguros: “Fiz seguro no Banco Itaú”.

A. L. - Porque a visão principal é a do banco.

R. D. - E trouxe algum problema por causa disso, a imagem ficou um pouquinho atrapalhada. Claro que dependeu de a gente depois divulgar bem o nome Itaú Seguros, com propaganda na mídia, essa coisa toda.

A. L. - O senhor disse que a Seguradora Brasileira é forte no ramo vida.

R. D. - Era forte.

A. L. - E acidente de trabalho?

R. D. - Nós nunca trabalhamos com acidentes de trabalho. A Seguradora Itaú nunca quis atuar nesse ramo, porque tinha uma sensibilidade de que era um ramo que ia dar problema muito sério. E realmente deu. Quando o governo absorveu o acidente de trabalho, então, foi um drama tremendo, porque esse seguro, veja bem, era um seguro obrigatório, os empregados tinham que fazer um seguro de acidente de trabalho. Então as companhias de seguro, vamos dizer, médias para baixo, para poder concorrer, o que faziam? Davam certificados de graça para certas empresas, que davam todos os seguros para ela: “Traga todos os seguros para cá, incêndio, transporte, vida, sei lá, e está aqui um certificado de acidente de trabalho”. Era assim que...

A. L. - Era uma espécie de bônus?

R. D. - Quase que um bônus. O sujeito fazia a apólice de seguros...

A. L. - ... Um pacote de seguros.

R. D. - ... um pacote, dizia que tinha tantos empregados, depois devolvia o resto, entende? E isso começou a deteriorar muito o acidente de trabalho, dando um prejuízo enorme. Então, quando acabou... Eu mesmo estava naquela época nessa coisa, acompanhei um pouco, e achei que, realmente, sair dessa porcaria do mercado deu muito trabalho para todo mundo. Hoje existem ainda ações de acidentes do trabalho desde aquela época.

A. L. - Foi em 1967 que passou para o Estado.

R. D. - Reclamações trabalhistas, pessoal inválido, não sei o quê, até agora ainda existem algumas ações em curso.

A. L. - Quer dizer, foi opção mesmo da seguradora não trabalhar com acidentes do trabalho.

R. D. - Não trabalhamos.

A. L. - O forte era vida. E os grandes sinistros também?

R. D. - Como, assim, sinistros?

A. L. - Queda de avião, guerra... Por exemplo, durante a guerra... Ela foi formada antes da guerra. A guerra fez muitas seguradoras do Rio. A Internacional, por exemplo, fazia seguro de navios...

R. D. - É, mas era seguro de transporte, como se chamava. Mas os seguros de transporte tinham uma característica: quando eram áreas, por exemplo, de risco, porque tinha área de risco, então os prêmios eram muito caros, eram quase inacessíveis. Nós mesmos tomamos muito cuidado, fazíamos poucos seguros naquela época. Quem fazia muito era a Internacional, se não me engano tinha uma outra, a Excelsior, que fazia muito seguro de transporte, mas eles mesmos tiveram muito cuidado em fazer seguros de riscos lá fora, porque você não sabe depois o que vai acontecer, não é? E também a parte de transporte não era muito grande na época. Isso depende muito da expansão do país. Que transporte tinha na época?

A. L. - Depois, o transporte marítimo vai se enfraquecendo, não é?

R. D. - Era muito pequeno. E, mesmo com a guerra, muita coisa acabou. Quem ia se meter a fazer seguro em área de risco? Para perder certo. Quase perder certo.

A. L. - Durante a guerra há alguma modificação do setor de seguros?

R. D. - Não.

A. L. - O senhor pegou o finalzinho da guerra como garoto, na empresa. Mas ficou alguma memória?

R. D. - Eu lembro que, naquela época, quando existiam áreas de risco, digo, no transporte, então as tarifas tinham um acréscimo de prêmio muito grande. Mas eu me lembro que, na nossa empresa, fazíamos poucos seguros de transporte. Nós sempre fomos muito cuidadosos em termos de seguro. Não vou dizer para meter a cara aí que vai ganhar dinheiro com esse tipo de seguro; isso não acontece com a Itaú Seguros.

A. L. - E o dr. Alfredo estava sempre à frente da empresa?

R. D. - Sempre. Ele sempre ficou à frente da empresa.

A. L. - Essa austeridade, esse espírito de austeridade, era dele?

R. D. - Sempre. Sempre dele. Lembro que eu despachava com ele...

A. L. - Porque seguro é risco também, não é? É risco, é jogo...

R. D. - Exato.

A. L. - Então, essa coisa da austeridade, é até estranho para se pensar numa companhia, não é?

R. D. - Mas acontece que nós crescemos assim, tendo em vista uma administração cuidadosa.

A. L. - E com pequenos...

R. D. - Pequenas responsabilidades. Mas, hoje em dia, ninguém estoura porque caiu um avião. Não estoura.

A. L. - Existe o resseguro.

R. D. - O resseguro. Às vezes, até, o prejuízo é menor do que se a gente estivesse com ele todo. Esse negócio da TAM, por exemplo, que tanto prejuízo deu? Nada! Tudo era segurado. É como um jogo de bicho: banqueiro nunca perde. Nós mesmos, aqui, tivemos um seguro... Lembra-se do Joelma?

A. L. - Sim, um incêndio aqui em São Paulo.

R. D. - Morreram 100 pessoas. Nós tínhamos, lá, o seguro de vida em grupo dos funcionários, então pensamos: “A companhia vai para o buraco agora, vai pagar 100 indenizações”. Mas tínhamos também um resseguro – porque aí era considerado catástrofe –, então só pagaríamos cinco mortes, o resto todo iria para o resseguro.

A. L. - E aí é dividido por todo o mercado, inclusive fora, não é?

R. D. - Não sei. Fora, o resseguro é que faz, o IRB é que vê depois; se não conseguir esgotar aqui as responsabilidades, ele faz o resseguro no exterior. Então, essas catástrofes... Você viu alguma companhia fechar por causa de catástrofe? Nunca! Porque há um tratamento especial justamente por isso, para nenhuma companhia quebrar. Depois começam: “Ah, caiu, a companhia vai fechar...” Fecha nada! Nunca você ouve dizer que uma companhia fica abalada por causa de um sinistro. Tivemos também o sinistro daquele *shopping center* de Osasco, está conosco.

A. L. - Também é seguro de vida de emprego?

R. D. - Não, era seguro do edifício. O prédio tinha seguro de responsabilidade civil, esse é o pior. Também, tudo limitado, não se perde grande coisa quando há uma catástrofe.

A. L. - Porque toda vez que é considerado catástrofe, entra no...

R. D. - Exato, em geral é assim. Não é bem assim, mas a gente pode considerar que as catástrofes são sempre levadas em conta quando há um sinistro desse tipo.

A. L. - Bom, agora eu gostaria de entrar em uma seção em que o senhor avalie o setor de seguros. Nessa trajetória que o senhor fez...

R. D. - Teve uma atuação, aí, no sindicato. Eu também tive uma atuação aí. Fui conselheiro fiscal durante quatro anos, então também tive uma entrada no IRB.

A. L. - Isso foi antes ou depois da Fenaseg?

R. D. - Antes.

A. L. - Aqui, quando estava no sindicato.

R. D. - Quando eu estava no sindicato, exato, Depois, quando passei para a Fenaseg, eu saí do IRB. Saí, mas também foi uma atuação muito interessante, porque o conselheiro fiscal praticamente entra em méritos de muita coisa que está acontecendo no IRB, e isso também nos traz grandes conhecimentos... do próprio funcionamento do IRB, o que era seguro, como ele funciona.

[FINAL DA FITA 1-A]

R. D. - No IRB até que não é complicado. Eu atuei no Conselho Fiscal, e lá nós tínhamos vista de muitos processos em que eles atuavam, reclamações de mercado, e a gente via como o IRB funcionava nos seus investimentos, na própria parte técnica, como essa que você falou que é difícil... Não tem nada de difícil, está dentro de um sistema mais ou menos preparado. Então, isso me deu muito conhecimento nessa área também, apesar de eu nunca ter atuado na área de resseguro, nem aqui, nem fora, mas tinha uma visão muito boa de como tudo isso funciona, entende? Realmente, foi muito boa essa passagem que eu tive pelo IRB.

A. L. - O senhor esteve no IRB depois da gestão do José Lopes Oliveira. Nós até o entrevistamos, ele ficou dez anos no IRB...

R. D. - Eu estive com o Albrecht.

A. L. - ... levou o IRB para fora, e inclusive...

R. D. - ... Fez a maior besteira.

A. L. - ... o endividou. Um diretor da Itaú, que escreveu um livro sobre resseguro, conta como foi feito esse endividamento.

R. D. - Ele permitiu que as companhias de seguros fizessem resseguros lá fora. Claro, sempre com a autorização do IRB, não é? O IRB sempre estava por dentro disso tudo. Quando ele fez isso, no primeiro ano, fez festa, foi uma coisa de louco, achou que era a melhor coisa do mundo que tinha feito, porque o Brasil ia economizar divisas...

A. L. - ... Ia aprender a fazer resseguro.

R. D. - ... ia aprender, e outras coisas. Mas acontece que o resseguro no exterior, é curioso, porque são todos de responsabilidade civil; você ganha no primeiro ano, no segundo, no terceiro, depois começam a aparecer os sinistros, o risco não termina no ano em que você faz o seguro. Então, no primeiro ano, foi uma beleza, não acontecia nada, todo mundo ganhou muito dinheiro; no segundo ano, já começaram a aparecer sinistros; no terceiro, foi uma calamidade pública; e no quarto, então, vou te contar, nós mesmos tivemos um prejuízo muito grande, o próprio Itaú.

A. L. - É, o Botti.¹ Conte-nos isso.

R. D. - Um prejuízo enorme! Depois o IRB começou a chamar a si as responsabilidades, que estavam com a companhias, então começou a atuar.

¹ Paulo Eduardo Botti, diretor da Itaú Seguros e autor do livro *Introdução ao resseguro*. São Paulo: Nobel, 1995.

A. L. - Acho até que foi com o Albrecht, que era o sucessor dele, que começa a tomar uma série de medidas para criar uma rede de proteção para a seguradora.

R. D. - É foi com o Albrecht. O mercado estava atemorizado com o que estava acontecendo. Porque, quando eu entrei, o Albrecht estava no Conselho Fiscal...

A. L. - ... No IRB.

R. D. - Depois do Albrecht, quem veio?

A. L. - O Jorge Hilário? O Jorge Hilário é logo depois do... . Eu tenho aqui a relação.

R. D. - Eu peguei o Jorge Hilário, exatamente, o Jorge Hilário vem logo depois. Então, eu peguei o Albrecht...

A. L. - ... De 1979 até 1985, depois o Jorge Hilário, com a Nova República. O Jorge Hilário é indicação do Tancredo.

R. D. - O gozado é que eu peguei o Hilário, peguei o Ronaldo... Não, o Ronaldo eu não peguei, só peguei o Jorge Hilário.

A. L. - Depois tem o Márcio Coreolano, não é?

R. D. - Não, o Márcio é Susep. Depois do Ronaldo veio...

A. L. - Eu não estou com a lista completa aqui.

R. D. - Depois do Ronaldo, quem veio? Ah, o Quatroni. Depois do Ronaldo foi o Luís Quatroni. Quando o Luís Quatroni entrou, eu estava na Fenaseg nesse período. O Luís Quatroni era muito ligado ao Collor, foi tesoureiro da campanha do Collor, não sei se você sabia disso.

A. L. - Não, não sabia.

R. D. - Ele era homem do Collor. Com isso, ele se arvorou de dono do mercado. Então, nessa época, quem dominava era o Quatroni, tanto assim tinha o Jorge Hilário... O Jorge Hilário, não, o Régis, João Régis, que era da Susep, mas quem mandava era o Luís Quatroni, quer dizer, o sobrinho: “Eu mando porque sou amigo do homem.” – era isso que ele dizia para todo mundo.

A. L. - Inclusive a indicação para o IRB era da presidência.

R. D. - Era ele que indicava. Ele que indicava para a Susep... Era o homem do seguro da época por causa disso. Mas era um homem muito difícil, eu mesmo tive muitos atritos com ele, porque ele queria mandar na Fenaseg: “Aqui não, essa, não. Vá mandar na Susep, se quiser”. Tive muito atrito com ele por causa disso. Depois veio o Peón. O Peón foi curto, não é? Foi curto. Depois veio o Barbosa Lima.² Esse também foi uma negação, coitado. Era filho do Barbosa Lima...

A. L. - Barbosa Lima Sobrinho?

R. D. - Filho dele. Depois o Demóstenes, que está aí.

A. L. - Não, já saiu. Não saiu!?

R. D. - Não, o Demóstenes continua.

A. L. - Continua!?

R. D. - O Demóstenes era nosso companheiro aqui.

² Alexandre Barbosa Lima

A. L. - Na Itaú?

R. D. - É. Quando ele saiu daqui, foi para o IRB. Bom, então eu estou dizendo da minha passagem pelo IRB como conselheiro fiscal.

A. L. - Nessa época, qual é a relação do...?

R. D. - Foi justamente quando estava o... Jorge Hilário. Eu peguei um pouquinho do Albrecht e um pouquinho do Jorge Hilário, porque...

A. L. - De 1989 a... . Não, o senhor pegou o Ronaldo Vale Simões e o Quatroni, quando estava na Fenaseg, e provavelmente tinha contato com o Jorge Hilário quando estava no sindicato.

R. D. - Não, quando eu estava no Conselho Fiscal.

A. L. - Ah, no Conselho Fiscal do IRB!

R. D. - Exatamente. Eu tive muito contato com o Ronaldo e com o Jorge Hilário quando...

A. L. - Com o Quatroni.

R. D. - Com o Quatroni quando...

A. L. - ... Presidente do IRB, da Fenaseg.

R. D. - ... presidente da Fenaseg. Isso mesmo.

A. L. - Durante a década de 70, o papel do Conselho Técnico e do Conselho Fiscal muda, no IRB, e o Conselho Técnico passa a ter um poder de decisões muito grande.

R. D. - É, mudou. Tinha um poder que a gente chama de poder deliberativo, técnico.

A. L. - E depois...

R. D. - ... Passou a ser Conselho Consultivo.

A. L. - ... com a reforma administrativa, a presidência centralizou mais as decisões, criou diretorias...

R. D. - Isso, e o Conselho Técnico Consultivo. Quer dizer, não existia mais nada, fazia reuniões, decidia e mandava para o presidente; se ele queria, acolhia-se, se não, não acolhia, como hoje é a mesma coisa. Apesar de...

A. L. - ... Ele perdeu o poder que tinha.

R. D. - Claro. Era deliberativo, tinha muita força. depois perdeu. Perdeu justamente nessa época.

A. L. - E no Conselho Fiscal, o senhor sentia isso também, a força da presidência...?

R. D. - Sem dúvida, sem dúvida.

A. L. - ... a centralização da presidência, tanto do Luís Quatroni...? O senhor já deu exemplo de...

R. D. - Eu não tive com o Luís Quatroni, mas no meu tempo tive muito problema com o Albrecht e com o Jorge Hilário. O Jorge...

A. L. - No sentido de que eram presidentes centralizadores, não é?

R. D. - Quando você queria alguma coisa, o presidente chamava: “Rubens, por que você quer esse negócio?” “Porque eu quero ver qual é o problema. Não posso ver?” “Claro

que pode. Eu só quero saber”. Eles tentavam de toda forma impedir que a gente entrasse no mérito das coisas. Diziam que o Conselho Fiscal não era de nada, apesar de a gente se reunir toda semana; toda semana tinha, realmente, problemas para despachar, para relatar.

A. L. - Quer dizer que o senhor ia ao Rio semanalmente?

R. D. - Toda semana. Mas são passagens da vida da gente, nessas épocas, nesses órgãos, que, quando a gente pára para pensar um pouco, vê, no fim, isso é o Brasil. Não tinha muita diferença do que acontece no Brasil, não.

Antonietta Leopoldi: Sim, mas o seu contato, por exemplo, saindo de uma seguradora que trabalha com pequenos riscos – é evidente que ela também trabalha com catástrofes, como o senhor falou, do *shopping* de Osasco, do Joelma, mas em geral não são os grandes riscos –, o senhor vai para o Rio de Janeiro para uma estrutura completamente diferente do IRB, que é metade Estado, metade setor privado, com uma porção de vieses criados pela política, porque a indicação do presidente é sempre a indicação política...

R. D. - Mas não há uma diferença com a empresa de seguro, porque o que acontece em uma empresa de seguro, acontece no IRB, de uma forma um pouquinho diferente. Por exemplo, nós temos um seguro muito grande, vamos dizer assim, de grande responsabilidade, então nosso limite é X; a partir desse limite, eu resseguro no IRB, dou ao IRB essa parte que excede às minhas responsabilidades. E o que o IRB faz? Ele também tem um limite, ele tenta colocar isso aqui no Brasil entre todas as companhias – o que a gente chama retrocessão –, tenta retroceder aquele seguro que recebeu para o mercado. Quando não consegue, o que ele faz? Cede para o exterior, entende? E existe todo um mecanismo preparado para isso: ele faz licitações de preço, lá, para colocar esse seguro, e coloca. Praticamente não existe risco nenhum do sistema, o sistema é muito bem-feito, é muito bem-feito mesmo: acabou a nossa responsabilidade, passa para um segundo, e esse segundo passa para um terceiro, se acabou a capacidade dele de aceitar esses riscos. É assim que funciona. Só que, obviamente, tem riscos de todo tipo não é? Tem incêndio, tem vida, tem transporte, tem coisas que a gente nem imagina que tenha de riscos e que aparecem lá. Mas eles têm tudo bem delineado.

A. L. - Sendo que o IRB não cobria também todos os ramos do seguro, não é?

R. D. - Não, alguns, não. Os de automóveis não cobre, mas o resto, cobre tudo.

A. L. - Saúde também não, é mais recente.

R. D. - Não, saúde, não. Saúde agora é que desenvolveu.

A. L. - Previdência. Os ramos antigos, os elementares, os de vida e grandes responsabilidades.

R. D. - Dos antigos, os elementares e vida, ele cobre tudo. O resto, cobre tudo, continua cobrindo tudo. Então, veja bem, praticamente não há riscos para uma empresa que trabalha em seguro ou para o IRB, porque ele limita muito a sua responsabilidade. Nós limitamos a nossa, ele limita a dele. Tanto assim que os prejuízos do IRB nunca foram em função das suas operações; os seus lucros...

A. L. - Foi da ida dele para fora, para fazer resseguro?

R. D. - Não. Aquele negócio que houve àquela época foi acidental. Depois a política começou a influir muito.

A. L. - Mas ela sempre influenciou. O senhor sabe que, traçando a história, o Ângelo Mário Cerne é ligadíssimo ao JK.

R. D. - Sei, é indicação.

A. L. - ... Do Celso da Rocha Miranda.

R. D. - É indicação. Como o IRB funcionava? Fazia muitas aquisições de investimentos, fazia muitos investimentos em função da política. É isso o que eu quero dizer. Hoje, inclusive, existe muita briga do próprio mercado segurador, mas de investimentos que o IRB fez, investimentos esses que não tinham suporte. Mas, como ele fez? Com a política. Por exemplo, comprou as participações em *shopping centers*. Imagine, *shopping centers*!

A. L. - Que era de interesse de alguns políticos.

R. D. - Claro, no Norte, sei lá o quê... Depois, fez o quê? Agora, o negócio do Econômico: fez uma aplicação de cento e tantos milhões de reais no Banco Econômico, e o Banco Econômico aplicou lá em Caiman, um paraíso fiscal. E não vai receber essa droga, depois diz que não vai pagar... Vai dizer que ele fez isso, por quê? Por uma aplicação normal? Não. Estava sabendo que era uma aplicação de risco.

A. L. - A pedido de alguém.

R. D. - A pedido de alguém.

A. L. - Quer dizer, essa interferência da política é que é mais recente e penetrou muito o IRB.

R. D. - E, depois, a própria administração do IRB... Às vezes eles fazem certos conceitos que a gente precisa ter um pouco de cuidado. Por exemplo, tiveram muitos funcionários que se aposentaram, e não passaram esses funcionários para a previdência deles, deixaram na própria folha do IRB. Então, se você está numa empresa como a nossa, aqui, a gente faz uma provisão, imaginando esses custos futuros – provisão para a aposentadoria, ou qualquer coisa assim. Eles não fazem. Não fazem. Acham que estão pagando os caras e não precisam fazer provisão para esse tipo... Mas, se fizessem, isso ia custar uns 140 milhões de reais de reserva. As provisões, por exemplo, do *shopping*, que não valem nada, dariam mais ou menos 100 milhões de reais também. Só isso dá 250 milhões, por aí. Só isso acaba com o patrimônio do IRB, que é de 250 milhões. Mas não faz, não mexe com nada disso. Então, como esse presidente, essa diretoria, em geral, se consideram todo-poderosos, eles administram de acordo com o próprio desejo.

A. L. - E também de quem indica.

R. D. - E não vai apresentar prejuízo. Não vai apresentar prejuízo nunca!

A. L. - É nesse sentido que o IRB não atua como uma empresa, com o espírito de empresa; ele atua muito mais como um organismo do Estado penetrado pela política.

R. D. - Acho que não. É verdade, de qualquer forma estou lhe dizendo isso, que é o meu pensamento. Você não vai escrever isso aí, veja lá, hem? Pode até escrever, eu não tenho medo de nada, digo, mas eu acho que o IRB é um elefante branco. Porque ele foi muito útil para o mercado. Foi mesmo.

A. L. - Foi. Inclusive, se o senhor vir a data de formação da Ítalo-Brasileira... Porque não é com a guerra que a Ítalo-Brasileira se forma? Quando ela surge?

R. D. - Não, ela era de 1921, mas pertencente a italianos.

A. L. - Então, o grande salto dela vai se dar provavelmente depois do IRB, não é?

R. D. - Depois do IRB, exatamente.

A. L. - O IRB, a gente observando o mercado segurador, ele tem um...

R. D. - Mas o IRB foi muito bom. O IRB tem um monopólio; e quem tem monopólio, é uma beleza, não precisa se dedicar demais, as coisas vêm por si.

A. L. - Quer dizer, montou o esquema, o esquema funciona...

R. D. - ... Tudo vem caindo. Hoje, não se pode fazer resseguro a não ser por intermédio do IRB, apesar de já ter caído o monopólio.

A. L. - Mas ainda não está regulamentado.

R. D. - Você precisa dessa regulamentação. De onde vem isso, ninguém sabe. E eles ainda continuaram lá, mamando às custas das companhias de seguro, com estruturas inchadas, porque lá se admite... Agora não muito, mas se admitia muita gente, assim, no tapa, pagava-se muita gente sem motivo, existia uma mordomia também muito grande.

A. L. - Mais a penetração da política, não é?

R. D. - A política influía muito. Você vê esses homens todos, aqui, tiveram grande influência política. Veja se alguém não tinha! Quando, por exemplo...

A. L. - Isso é interessante, as ligações diretas com a política. Não precisava ser necessariamente política partidária, mas, ou com financiamento de campanha, ou com ligação com pessoas importantes.

R. D. - Você vê, o próprio Quatroni não conhecia nada de seguros.

A. L. - Não era do meio de seguros.

R. D. - Passou uma vez pela Excelsior, por amizade e tal, mas não conhecia nada. Mas, como era amigo do Collor, de repente aparece lá como presidente do IRB.

A. L. - O José Lopes Oliveira, que fica dez anos, vinha da Sunaman, por indicação do Andreazza.

R. D. - Quando ele instalou essa subsidiária em Londres, sabe que, do pessoal que estava lá chefiando, ninguém sabia falar inglês. Todo mundo sabe disso. Ninguém sabia falar inglês. Você imagina um negócio desse!?

A. L. - Nem conhecia o mercado inglês, que é...

R. D. - O resseguro é um negócio complicadíssimo! E todo mundo fazia o quê? “Vamos mandar para o IRB, o IRB não entende mesmo...” Por isso deu aquele prejuízo...

A. L. - É, os piores resseguros caíram na mão do IRB.

R. D. - Exatamente. Por quê? E o IRB todo feliz: “Como vem negócio para a gente!” E depois? Depois, começou a pagar tudo isso.

A. L. - É. O dr. José Lopes conta inclusive uma negociação muito dura com um desses que tinha que pagar. É interessante o depoimento.

R. D. - Nós mesmos tivemos muitos resseguradores lá fora. O Botti viajou por esse mundo para fazer o que eles chamam *run off*, para liquidar dívida, entende? “Vamos liquidar, porque as dívidas nunca acabam”. Os seguros de responsabilidade nunca acabam, estão sempre caindo em sinistro. Incrível! Então, você tem que terminar de

alguma maneira. “Eu devo para você, hoje, tanto, vamos liquidar isso. Quanto você quer para liquidar esse negócio?” Foi assim a conversa.

A. L. - E aí, foi tudo liquidado?

R. D. - Bom, nós liquidamos praticamente 90 e tantos por cento, liquidamos, mas restou um pouquinho. Acho que o mercado deve ter liquidado também.

A. L. - Mas isso trouxe um benefício no sentido de conhecer o mercado internacional antes da fusão?

R. D. - Claro.

A. L. - Porque hoje tem uma série de fusões de seguradoras com seguradoras estrangeiras, então...

R. D. - Não foi por isso, não.

A. L. - Não, não foi por isso. Eu digo, o conhecimento prévio desse funcionamento teria ajudado essas seguradoras?

R. D. - Não. Essas seguradoras que estão vindo para cá têm interesse em vir para o Brasil. O Brasil é realmente um país que, pelo menos no contexto de hoje, tem um futuro, um futuro econômico bom. Todo mundo quer aplicar no Brasil. Com seguros é a mesma coisa! Como nós não tínhamos empresas estrangeiras no Brasil, apenas algumas com pequenas responsabilidades, hoje o pessoal está vindo para cá, mais para trabalhar em resseguros, desde quando caiu...

A. L. - ... A regulamentação, não é?

R. D. - Exatamente. Caiu a regulamentação, aí, sim. E não vieram para trabalhar em seguros, mas em resseguros. Que companhias estrangeiras têm aqui que trabalham em seguros? Nós temos uma, que é a Wintenthur.³ A Wintenthur veio para cá só para ter uma entrada no Brasil, como outras que existem por aí. Tem a Aliança, tem não sei o que mais, outras por aí, mas todas pequenas em seguros. Em resseguros, não sei o que vai acontecer quando vier a regulamentação. Isso vai demorar ainda um, dois, três anos. Esse negócio vai demorar ainda, como tudo no Brasil.

A. L. - E tem que demorar, porque se vai regulamentar uma coisa complexa, tem que ter um *know-how*.

R. D. - Eu não sei se é complexo... Não é complexo, não. É dizer: “A partir de amanhã, as companhias de seguro podem fazer...”

A. L. - É complexo no sentido de um mercado que se acomodou, porque viveu com um IRB montando o resseguro, e agora tem que correr atrás.

R. D. - Ah, isso eu concordo. É que [0 IRB] pajeava tudo.

A. L. - Tem que saber como é lá fora.

R. D. - Não tem muita gente que conheça resseguro. O Botti, por exemplo, conhece, já é *expert* em resseguro, mas a maioria não conhece!

A. L. - E nem conheceu com essa ida para fora. É isso que eu estou perguntando: será que, pelo menos, essa experiência trouxe o benefício de conhecer um pouco de resseguro?

³ Seguradora e resseguradora de origem suíça, associada à Itaú Seguros em uma *joint-venture*. Ver: Panorama Setorial da *Gazeta Mercantil*, outubro de 1996.

R. D. - Não. Trouxe para você ficar mais cuidadoso.

A. L. - E o Botti é um produto disso, não é? Ele não só participou da ida do Itaú para fora, como foi fechando os prejuízos. Então, de alguma forma, foi um benefício,.

R. D. - É, o pessoal aprendeu que é preciso ter cuidado. Só isso. Para não acontecer um José Lopes de novo. Porque ele não teve cuidado nenhum, entrou de corpo e alma.

A. L. - Mas ele coloca como tendo deixado um legado de experiência do que é lá fora.

R. D. - Eu também diria isso. Bonito! [*risos*]

A. L. - O Botti é um produto desse momento, não é?

R. D. - Não, mas o Botti se deu bem. E o José Lopes? O José Lopes fez o que achou que... Não por problema de experiência, não que não tivesse experiência...

A. L. - Não, não, não. O José Lopes, à frente do IRB, como prejuízo que adveio para o IRB, para todo o mercado segurador, dessa ida para fora, ele acha que ficou um legado, além do prejuízo; ficou um legado de experiência de como funciona.

R. D. - Você sempre aprende com os prejuízos.

A. L. - É isso que eu estou apontando.

R. D. - Na vida... Mas é preciso ter prejuízo para aprender?

A. L. - Não necessariamente.

R. D. - Não precisa, porque foi um custo muito caro como aprendizado. Um aprendizado caríssimo! Não precisava nada disso, não é?

A. L. - A partir daí, eu tenho impressão de que começou um cuidado do mercado segurador de desregulamentar o IRB e ir aos poucos tirando esse poder centralizado do IRB, que acabava fazendo coisas desse tipo, carregava...

R. D. - Porque esses homens que ficaram na testa do IRB nada tinham a perder.

A. L. - O mercado depois é que resolve, não é?

R. D. - Você pega o Ronaldo Vaz de Simões... Não conhecia nada de seguro. Ele é genro do Tancredo Neves, você sabia?

A. L. - Sabia. O Jorge Hilário foi indicação do Tancredo, depois entrou o Ronaldo.

R. D. - O Jorge Hilário, não. Esse é sensacional! Conhece? O Jorge Hilário é espetacular.

A. L. - Da Federação das Indústrias.

R. D. - Ele foi, inclusive, secretário de Fazenda do Rio, no tempo de quem?

A. L. - Acho que do Moreira Franco.

R. D. - Sei lá, algum deles. Aliás, também muito meu amigo, o Jorge Hilário, ficou muito meu amigo. Realmente, o Jorge Hilário, que começou como um homem que veio da iniciativa privada – esse não era político, nem nada, veio da iniciativa privada –, obviamente tinha uma outra visão, assim como diz o Motta, deu início à desregulamentação do IRB. Tudo começou aqui.

A. L. - É, alguns depoimentos estão apontando para isso, por pequenas medidas que ele vai realizando, que já vai...

R. D. - E ele, como era um grande advogado – era um grande advogado, o Jorge Hilário, tinha uma banca extraordinária no Rio de Janeiro –, conhecia realmente muito bem também a parte de sociedade anônima, tanto assim que queria transformar o IRB em uma sociedade anônima. Isso é claro que conseguiu, e ninguém fez nada até hoje. Então têm passagens curiosas, depois vou te dizer umas, sem obviamente estar gravando.

A. L. - Com isso, a gente já avançou um pouco na seção do IRB, não é? Já falamos nos objetivos, no funcionamento do resseguro, na mudança na década de 70, quando o seguro vai para fora, na mudança da relação da presidência com os conselhos Técnico e Fiscal. A gente podia, talvez, acabar essa seção falando do IRB com a fusão com a Susep e com o antigo Departamento Nacional de Seguros Privados, que antecedeu a Susep.

R. D. - Veja, eu acho que entre o IRB e a Susep, ou o DNSPC da época, o relacionamento nunca foi bom. Porque, pela legislação vigente, a Susep poderia também até fiscalizar e regular o IRB. Mas nunca fez, nunca passou das portas do IRB. Nunca!

A. L. - O IRB sempre foi a instituição central.

R. D. - A instituição central. Por quê? Porque tinha todo esse poder político. Quem ia mexer com esses caras? Quem ia se meter a fazer uma fiscalização lá? Ninguém se mete, entende? Então...

A. L. - Ao contrário, era o IRB que indicava as presidências do departamento.

R. D. - Então o IRB indicava o cara que ia lá fiscalizar, não tinha sentido. Realmente, eu acho que esse problema do IRB, do relacionamento do IRB com a Susep e o DNSPC, sempre foi difícil.

A. L. - O IRB sempre teve uma função muito superior a que efetivamente lhe era atribuída, por causa das presidências indicadas, não?

R. D. - Exatamente. Também pelas pressões políticas que existiam na época. Quem ia se meter com o Lopes Oliveira, o todo-poderoso?

A. L. - Quando o senhor era do Conselho Fiscal do IRB, recorda-se de contatos seus com a Susep?

R. D. - Não, não tinha como, em função do IRB. Tinha porque eram meus amigos, não por causa do IRB. No IRB, nunca!

A. L. - Nem no Sindicato? No sindicato era direto com o IRB ou com a Fenaseg.

R. D. - Sim, sim.

A. L. - Ou seja, a Susep, o DNSPC, eram entidades, assim, um pouco à sombra, não eram?

R. D. - Sempre à sombra, não tinham nada a ver! Sempre o IRB se considerava todo-poderoso, independente, e ninguém violava nada. Ele era inviolável. Ninguém entrava lá dentro. E isso foi um grande mal do IRB, porque o IRB, realmente... . E o IRB tinha gente muita boa lá, excelente!

A. L. - E principalmente no momento inicial, todo um pessoal que sai do Ministério do Trabalho, que trabalha com seguro de acidente de trabalho, não é? O João Carlos Vital, o Amílcar Santos, que estavam no Departamento de Seguros, então, eram pessoas que se diz muito bem-preparadas.

R. D. - Todos, eu lembro. Eu acredito que o pessoal...

A. L. - O Carlos Metz... .

R. D. - ... todo... Acho que foi depois do Lopes que o padrão do pessoal do IRB começou a cair, sabe? Realmente, era um pessoal técnico excelente. Ganhavam muito bem, ganhavam muito bem mesmo! Tinham ordenados fabulosos, com mordomias, benefícios... Era uma assistência sensacional que eles tinham lá. Depois começou a cair, e hoje, realmente, está muito ruim mesmo de pessoal.

A. L. - E nessa divisão, metade do governo, metade da seguradoras, o governo punha a parte dele?

R. D. - Punha.

A. L. - Punha!? Não deixava tudo para a...?

R. D. - Mas pôs, quando? Quando foi fundado. Depois, ninguém mais pôs dinheiro lá.

A. L. - Mas, também, o governo assumiu os prejuízos do IRB, não é?

R. D. - O governo nunca assumiu prejuízos.

A. L. - Esses da década de 70, da ida do IRB para o exterior, foi o Tesouro que assumiu os prejuízos.

R. D. - Não foi o Tesouro, nada, foi o IRB mesmo; entravam na conta do IRB.

A. L. - Mas como esses prejuízos foram muito superiores à capacidade financeira do IRB, eu acho que o Tesouro teve que...

R. D. - Não. O IRB tinha condições de assumir isso. Eles tinham um esquema de investimentos, de movimentação muito grande, e isso entrava no rolo todo. Não passou nada para o Tesouro, não. Não tinha Tesouro nenhum.

A. L. - Nem nos anos 70?

R. D. - Nenhum! Em nenhum ano o Tesouro entrou com dinheiro no seguro para subsidiar prejuízo do IRB. Nunca! Nunca houve nada, não. O IRB tinha uma vida própria. Depois, esse prejuízo não foi só em um ano, foi em diversos anos.

A. L. - Foi por décadas, não é? Décadas!

R. D. - Então, por diversos anos, foi a própria estrutura do IRB; o IRB pagou, as companhias de seguros pagaram suas partes, e ponto final. E, como tudo no Brasil, todo mundo esqueceu desse prejuízo maluco que houve na época.

A. L. - E a gente está lembrando. [*risos*]

R. D. - A gente está lembrando, pois é. É duro...

A. L. - Mas é preciso, não é? É preciso mostrar que, às vezes, uma interferência do poder político acaba interferindo no mercado.

R. D. - Não sei, talvez. Eu acho que a sua formação é que dá esse tipo de orientação, porque se fosse outro a escrever um livro desses, iria escrever sobre as coisas boas que acontecem no mercado, entende? Acho que você, com a sua formação, vamos dizer, de professora de economia, se preocupa muito com esses dados. Senão, não se preocuparia. Mas, se alguém quer fazer um livro, vamos dizer, só para dizer quem passou no mercado, o que fez de bom, não ia dizer o que ele fez de mal.

A. L. - Mas eu acho que essa época de memorialismo já foi ultrapassada em termos da boa História. A boa História mostra todos os lados.

R. D. - Eu sei, mas está muito na formação de quem faz a entrevista, ou de quem... não é verdade?

A. L. - É.

R. D. - Já tive uma experiência nisso, me fizeram uma série de perguntas numa ocasião, nunca perguntas desse tipo que você está fazendo. Por quê?

A. L. - Mas a gente vai fundo, em todos os lados. Nós apertamos o dr. José Lopes de Oliveira, ele nos deu quatro horas de entrevista e reconheceu que, efetivamente, o IRB foi para o prejuízo porque ele desconhecia a conjuntura internacional.

R. D. - Não conhecia nada.

A. L. - Ele disse que o Lloyd's é um ninho de cobras...

R. D. - Claro que é.

A. L. - ... e que foi aprender o que era um ninho de cobras perdendo.

R. D. - Isso é bobagem. Todo mundo sabe que ele entrou nessa fria porque quis, não é?

A. L. - É, já se conhecia isso.

R. D. - Todo mundo perdia dinheiro lá fora, e nós íamos ganhar? Nós, que não conhecíamos nada desse negócio?

A. L. - É. Agora, acabando essa seção do IRB na questão do monopólio do resseguro do Brasil, hoje, o senhor já estava adiantando que não se sabe o que vai acontecer com a desregulamentação do IRB, mas isso não é objeto de discussão da Fenaseg e do sindicato de São Paulo...

R. D. - Isso se discute muito, mas o que acontece é o seguinte: o IRB, inclusive, decaiu um pouco na sua importância, porque, com a evolução do sistema econômico no Brasil, as companhias de seguro começaram a ficar mais fortes também. Veja, elas tinham 1% de participação no PIB – você já deve ter conhecimento desse fato –, hoje estão com 2,5.

A. L. - E querendo chegar a três, não é?

R. D. - A três. A força das companhias de seguros, hoje, é muito grande, então as responsabilidades que elas assumem ficaram muito maiores, e o que elas excedem para o IRB já ficou bem menor, entende? Então o IRB também perdeu muita importância nos anos...

[FINAL DA FITA 1-B]

R. D. - ... ele perdeu muito a importância que tinha. Mas continua forte, porque tem o monopólio na mão: resseguro, hoje, só se pode fazer no Brasil via IRB. E ponto final. Agora, quando isso for regulamentado, que o resseguro passar à iniciativa privada, eu acredito que vá acontecer o seguinte: talvez as grandes companhias vão trabalhar em resseguro, vão atuar em resseguro. Por exemplo, a nossa aqui, talvez a gente atue em resseguro também. Por que não? A Bradesco, por

exemplo. Então, o IRB, a meu ver, não vai acabar, vai continuar, para dar o seu suporte às médias e pequenas companhias.

A. L. - Em resseguro.

R. D. - Em resseguro. Eu acredito que vai acontecer isso.

A. L. - Mas a idéia é que ele continue com essa estrutura de Estado e setor privado?

R. D. - Não, isso não. Isso vai ter mudar.

A. L. - Ele pode até ser privado, particular.

R. D. - Pode até ser privado, se for o caso, fazer uma licitação, vender para alguém, alguma coisa assim, mas todas as companhias de seguro participam daquilo, obrigatoriamente. Participam obrigatoriamente.

A. L. - Então o IRB seria, por exemplo, uma resseguradora.

R. D. - Não, elas seriam resseguradoras.

A. L. - Sim, mas... de única resseguradora brasileira, seria mais uma delas no mercado.

R. D. - Exatamente. E vai concorrer com as outras que vão surgir. Só que eu acho que vai atuar nas pequenas e médias companhias, porque essa média companhia, essa pequena, não vão querer dar resseguro para mim. Por que dar para a Itaú? Por que dar para a Bradesco?

A. L. - Agora, o que a gente observa é que o momento de criação do IRB, 1939, 1940 é um momento nacionalista, a idéia era proteger o mercado das seguradoras brasileiras. O senhor vê, inclusive, a guerra faz a seguradora mudar de nome, Ítalo-Brasileira, para Brasileira, depois afasta as seguradoras estrangeiras... Nós até observamos que quem ajuda a montar o mercado segurador de 1930 em diante são alemães que vêm exilados para o Brasil, para o Rio de Janeiro... Eu não sei se o Itaú também conta com uma equipe estrangeira...

R. D. - Não.

A. L. - ...mas, no Rio de Janeiro, várias seguradoras contaram com alemães chegados... da Alemanha de Hitler.

R. D. - A nossa foi nacional e nacionalista desde o início, não tinha ninguém estrangeiro aqui dentro, depois da Seguradora Brasileira.⁴

A. L. - Mas o IRB, de alguma forma, e a legislação de seguros que vem junto com o IRB, protegem o mercado brasileiro.

R. D. - Claro.

A. L. - O momento, agora, não é mais de nacionalismo.

R. D. - Porque ninguém mais queria ser pajeado, nós queríamos o mercado livre.

A. L. - Mas as seguradoras brasileiras que, durante tanto tempo, viveram à sombra do IRB têm condições de competir com grandes resseguradoras internacionais?

R. D. - Têm. As grandes companhias.

A. L. - E as médias e pequenas?

⁴ A seguradora que deu origem à atual Itaú Seguros foi fundada em 1921 com o nome de Companhia Ítalo-Brasileira de Seguros Gerais, que teve a denominação comercial alterada para Companhia Seguradora Brasileira em maio de 1941. Ver: *Revista da Companhia Ítalo-Brasileira*.

R. D. - Não têm. Não vão trabalhar em resseguros, vão dar os seus excedentes responsabilidade para alguém, e o IRB estará lá, porque o IRB tem uma estrutura organizada, conhece, sabe fazer, tem contatos fora, tem contratos, então é fácil. O segurador tem uma responsabilidade muito grande: cede para o IRB, e o IRB se vira.

Agora, a seguradora, por exemplo, a Itaú Seguros, que faz um grande seguro, não digo que ela mesma faça o seu resseguro, pode até fazer, mas pode trabalhar com outras companhias, fazer um tipo de... fogo cruzado. Dá para a Bradesco, a Bradesco dá para a gente... Sei lá! Mas eu acho que o que vai acontecer é isso, as grandes companhias vão trabalhar em resseguro, as médias e pequenas vão trabalhar com o IRB. O IRB não vai acabar, não; vai trabalhar como mais uma resseguradora que vai haver aqui.

A. L. - E quem assumiria a função de regulamentar o mercado se o IRB se torna uma entidade particular?

R. D. - Mas o IRB não regulamenta o mercado, quem regulamenta é a Susep.

A. L. - É, mas à medida que a Susep tem uma função menor que o IRB, o IRB na verdade estabelece as linhas de ação, e a Susep normatiza.

R. D. - Mas as linhas de ação para resseguros, não para o mercado, absolutamente.

A. L. - Quer dizer, o senhor acha que a Susep tem condições de se tornar um organismo regulador?

R. D. - Tem, sem dúvida, e vai avançando cada vez mais. Agora, mesmo, há grande força aí para passar todo o sistema de saúde para a Susep, esse... Como se chama?

A. L. - Planos de Saúde.

R. D. - Planos de Saúde.

A. L. - Ficou à parte...

R. D. - Ficou com o Ministério da Saúde. Esses fazem o diabo – médico, você sabe como é, faz o diabo. As companhias de seguro que têm seguro de saúde, essas são fiscalizadas pela Susep.

A. L. - E cria uma dualidade, não?

R. D. - É, porque nós somos fiscalizados, eles não são. Como é!?

A. L. - E são de utilidade pública, considerados de utilidade pública.

R. D. - De utilidade pública e têm fins lucrativos. Mas os caras lá ganham dinheiro que nem água, porque eles dominam o mercado. Você vê uma Golden Cross, uma Amil, todas essas têm o domínio do mercado, e isso é um *lobby* muito grande, grande toda vida. Mas, de qualquer forma, é uma realidade. Hoje, o seguro que está desenvolvendo mais no país é o seguro de saúde.

A. L. - É. A gente até tem uma avaliação do setor de seguros que pede para o senhor avaliar. Na década de 90, principalmente, é que se observa esse crescimento no setor, não só de seguros, como de plano, a mudança nos ramos.

R. D. - Exatamente.

A. L. - Quer dizer, automóveis e saúde...

R. D. - Automóvel, hoje, é um seguro que, a meu ver... Não me lembro qual é a participação, 35 a 40% da produção do mercado é automóvel.

A. L. - E agora a saúde também, à medida que há uma falência completa da saúde pública.

R. D. - Exatamente, exatamente. Mas, hoje, o seguro de saúde está preocupando também, porque, como os preços só são aumentados com a autorização do governo, e ele não tem autorizado preços, vamos dizer, suficientes para agüentar o tranco, então... Eu vejo que muitas companhias fazem o que se chama de bicicleta, quer dizer, você tem sempre que produzir mais seguros novos que vêm com carência, que não pagam sinistros, para agüentar o que está acontecendo desde passado, até que qualquer coisa aconteça. No dia em que a bicicleta parar, eu não sei o que pode acontecer. Quer dizer, são colocações que eu faço, um pouco elementares, mas é possível que até aconteça alguma coisa. Nós, por exemplo, não trabalhamos na área de seguro de saúde, temos um saldinho de 1985.

A. L. - É, e o mercado está mudando muito, não é? Quer dizer, entre vida e saúde, é óbvio que, na família, vai primeiro para a saúde.

R. D. - É, mas o seguro de saúde também é caro, muito caro. Então, no fim, se transforma até num seguro elitista. Quem faz seguro de saúde nesse país? Quem tem mais disponibilidade. Agora, sim, melhorou muito com o Real, hoje o pessoal tem mais disponibilidade para fazer, Se não tivesse o Real, eu não sei o que iria acontecer.

A. L. - Agora, existe uma série de pequenas empresas que estão pegando as classes populares, na periferia das cidades, e atuando onde a saúde pública não chega.

R. D. - É, mas, no fim, é um INPS melhorado, melhorado, porque eles não dão livre escolha para você. Têm...

A. L. - ... Uma espécie de ambulatórios, não é?

R. D. - ...ambulatórios deles mesmos, ambulatórios-hospitais, e você tem que ir para lá quando acontece alguma coisa. Por isso o custo é mais barato. Por exemplo, a Itaú ainda tem um saldo de 20 mil a 25 mil segurados, e ainda é tudo livre escolha, você escolhe o hospital que quer, o médico que quer, tudo bem. A Bradesco também tem planos nesse sentido, a Sul América e todas. Mas nesses de medicina de grupo, como se chamam, tudo é dentro do sistema deles, hospitais, ambulatórios próprios, porque fica mais barato.

A. L. - Atualmente, quais são os setores cobertos pelo seguro da Itaú? É vida ainda?

R. D. - Não, nós temos todos eles. Todos os de risco, nós temos.

A. L. - Na saúde, o senhor disse que...

R. D. - Não, a saúde nós deixamos, porque achamos que era um seguro, vamos dizer, ia acontecer de ser deficitário, e era um seguro social, o governo ia intervir nesse troço, e a gente não ia poder cobrar a tarifa necessária. Então deixamos de fazer. Em 1985, nós tínhamos 150 mil segurados, mais os independentes, dava uns 500 mil segurados – isso em 1985. Era a maior carteira que existia no mercado.

Aí quando começou... Começamos a ter prejuízo violentos naquela época, e até eu mesmo fui chamado pelo dr. Olavo, que disse “Você vai trabalhar um pouco nessa carteira, para ver o que que está acontecendo”. “Mas, eu, dr. Olavo? Agora que começou a dar prejuízo?” Deu-me um trabalho desgraçado. Então, fiz um trabalho na carteira de saúde aqui, e me organizei para fazer auditoria médica porque nós não tínhamos, não só internamente, como nos próprios hospitais. Eles mandavam contas astronômicas; se eu não analisasse essas contas, estaria liquidado. O que vinha na conta, por exemplo, de esparadrapo – as contas que vinham nesse particular –, dava para fazer até uma múmia. Então, isso geralmente reduziu, nós colocamos um pouco de disciplina, mas os planos estavam muito furados. Como naquela época ainda não existia uma inflação muito grande, os nossos prêmios só eram reajustados anualmente. Quando começou a inflação, você reajustava anualmente, vinha um seguro linear o ano inteiro, mas os sinistros

subiam todo mês. Já imaginou o que aconteceu? Não havia um casamento de custo com benefício.

A. L. - Saúde começa quando no Itaú?

R. D. - Nós começamos em 1980.

A. L. - Aí vem a grande inflação de 1981, 1982... já começa a afetar

R. D. - Exatamente, começa a afetar. Em 1981, 1982, 1983, nós demos uma expansão violenta, 1983,1984, e em 1985 resolvemos parar.

A. L. - Aí tem o Plano Cruzado também.

R. D. - Então, como disse, a Itaú tem uma orientação muito clássica, não fazemos grandes...

A. L. - ... Inovações.

R. D. - Em seguros, não fazemos.

A. L. - Quer dizer, hoje a Itaú não está em saúde, não abre mais; mantém alguns planos, mas...

R. D. - Agora vem acidente do trabalho, pode ser até que venha, que o governo abra esse negócio.

A. L. - Vai interessar à Itaú?

R. D. - Acho que não.

A. L. - Como não interessou no passado.

R. D. - Como não interessou no passado. Porque esses seguros sociais... Acidente de trabalho é um seguro social, o governo vai intervir muito, você não pode cobrar o que precisa.

A. L. - Começa a dar maus serviços.

R. D. - Maus serviços. Para ganhar algum dinheiro, começa a reduzir a assistência que dava ao segurado... Sei lá.

A. L. - E previdência?

R. D. - Previdência, nós temos.

A. L. - É de previdência em grupo...

R. D. - Temos tudo, individual e em grupo também. Previdência também está desenvolvendo bastante.

A. L. - E capitalização também.

R. D. - Em capitalização, hoje, a primeira no mercado é a Itaú.

A. L. - E está crescendo muito, não é?

R. D. - Porque é feito no banco, você vende no banco. Tudo o que você vende no banco, cresce.

A. L. - A capitalização não existe fora do banco?

R. D. - Pode existir mas muito pouco; o grosso é lá.

A. L. - Basicamente, aqueles planos de capitalização...

R. D. - Isso. Então o gerente é que vende, ele tem, na sua meta de trabalho, que vender capitalização também. Vende o diabo, está ganhando!

A. L. - Essa questão das grandes e pequenas empresas... O senhor, à frente do sindicato pode observar isso, porque o sindicato reúne todas. Como o mercado paulista se coloca? Quer dizer, há uma convivência boa, ou há conflitos tensões...?

R. D. - Quando eu estive na federação, presidente da federação, encontrei muito conflito nessa área, porque há um acordo que diz que a federação será sempre presidida por um elemento de companhia grande, nunca pequena, média ou pequena, e os sindicatos, sim, seriam dedicados a elementos de companhias pequenas. Então, você veja, todos os presidentes da federação foram sempre de companhias grandes: eu, da Itaú, o meu antecessor, o Sérgio, da Sul América, teve depois o Vítor, da Nacional de Seguros – a Nacional era uma grande companhia época –, teve o Motta, que foi também presidente da Fenaseg, o Clínio também foi presidente... Todos os das grandes companhias foram.

A. L. - Se bem que o Clínio diz que não entrou pela Sul América, entrou com o apoio das independentes.

R. D. - O Clínio era um poeta, não é? O Clínio é outro que, aqui entre nós, Vítor, Clínio...

A. L. - Eles contaram, inclusive, que a decisão de quem seria o presidente era em uma reunião de três ou quatro pessoas, uma espécie de República Velha...

R. D. - Quem resolveu meu nome foi a Sul América e a Bradesco. O Rony, que é o presidente da Sul América, me chamou e disse “Olhe, Rubens, nós tivemos uma reunião aqui e achamos que você seria bom presidente para a Fenaseg. Você quer?” Fui pego, assim, de surpresa. “Virgem Maria! Agora preciso pensar no assunto”.

A. L. - Antes, quando a Internacional estava no mercado, o Celso da Rocha Miranda também se sentava nessa mesa de discussão.

R. D. - É, porque, em verdade, quem decide hoje, por exemplo, o presidente da Fenaseg é a Bradesco e a Sul América. Nem a Itaú.

A. L. - A Itaú não disputa assim...

R. D. - Não é que não dispute, a Itaú não tem muita vocação para essas coisas. Agora, a Sul América e a Bradesco, se quiserem, elegem qualquer pessoa.

A. L. - É, mas eu estou me lembrando que há um momento em que a Indiana, o Afif, se insurge e lança uma candidatura paralela, e entra o Raphael de Almeida Magalhães, como sucessor. O Raphael até conta: ele não era nem do setor de seguros, mas o chamaram porque ele tinha ligações políticas, para conseguir estabelecer um consenso entre...

R. D. - É, tinha elementos aqui que eram realmente elementos catalisadores, eram eles que faziam, que decidiam. O Raphael Magalhães era um cara espetacular, o Ângelo Cerne, então, o Raul Teles Rudge também era um sujeito extraordinário... Eram homens que realmente decidiam; o que se tinha que fazer no setor de seguros, eram sempre eles que decidiam: “Olhe, fulano de tal é bacana, vamos fazer tudo por ele...” – indicavam. O Clínio Silva também era da Sul América, todos de companhia grande: Sul América, Bradesco, Sul América, Nacional de Seguros... [*o entrevistado lê uma lista de nomes*] Sem indicação de região... O que é isso?

A. L. - Isso foi feito quando a gente estava no início da pesquisa, ainda não tínhamos conhecimento se a pessoa era de Minas, de onde era.

R. D. - O Sérgio... Bom, todos da Sul América, Itaú, Bamerindus... Então veja como são as coisas...

A. L. - O senhor foi o único da Itaú que...

R. D. - ... “Foi presidente por acaso”. Quem falou isso, o Motta?

A. L. - Quem!?

R. D. - Que eu fui presidente por acaso.

A. L. - Não.

R. D. - O que é isso aqui? Seria Délio Ben Sussan?

A. L. - Não sei, não sei. Deve ter sido alguém que eu anotei na hora, não me recordo.

R. D. - Porque o Délio era presidente do sindicato do Rio de Janeiro e fazia uma força tremenda para ser presidente da Fenaseg.

A. L. - Isso eu coloco assim... Às vezes o senhor está comentando alguma coisa e eu anoto, mas... não estou me lembrando. As coisas não ocorrem por acaso.

R. D. - Vice-presidente... Mas aqui é do sindicato.

A. L. - Não, vice-presidente da Fenaseg.

R. D. - Agora, isso agora.

A. L. - É, desde 1992 passado. Isso aqui foi anotado a partir de alguém... Eu não sei quem. A pessoa fala e eu acrescento, para fazer perguntas.

R. D. - É, está certo.

A. L. - Voltando a essa avaliação do setor de seguros, as empresas independentes se formam na medida em que os bancos vão aparecendo.

R. D. - Então, quando eu entrei, existia realmente um choque muito grande: quem é grande, quem é pequeno, quem é... “Porque sou grande, porque sou pequeno, porque sou médio...” Então, existiam as companhias de bancos, em primeiro lugar. As companhias ligadas a bancos eram praticamente as companhias grandes, consideradas as companhias grandes, porque eram mesmo: Bradesco, Itaú, Nacional, Bamerindus, eram todas companhias grandes ligadas a bancos. Depois havia as companhias independentes, aquelas que atuavam como independentes...

A. L. - ... De banco?

R. D. - ... de banco, não tinham banco, e, dentro dessas independentes, havia as médias e as pequenas também. Por exemplo, a Sul América era uma companhia curiosa, porque na época não tinha ligação com banco nenhum, como não tem hoje. Que banco tem a Sul América? Nenhum.

A. L. - Teve o Lar Brasileiro...

R. D. - Foi um banquinho pequenininho, não um banco de importância. Então, há as companhias de bancos, as companhias independentes e as companhias estrangeiras. As companhias independentes sempre formaram um grupo junto com as estrangeiras, e elas realmente tinham força – eram as minorias que tinham força. E não gostavam muito de serem chamadas de independentes, diziam que eram pequenas. Eu, na federação, fiz questão de dizer: “Não existe companhia grande aqui na federação; existem companhias de seguros. Por acaso você tem menos produção do que eu, mas você é uma companhia de seguros”. E fiz questão de desenvolver essa tese durante toda a minha gestão, achei que...

A. L. - Para neutralizar esse conflito.

R. D. - E acho que neutralizou, acho que isso não incomoda muito hoje, não. Fala-se nisso porque é uma questão de passado. O que é companhia grande? Não tem grande, é companhia de seguro.

A. L. - A empresa com várias subsidiárias... Houve um momento em que, principalmente depois do Decreto nº 73, houve fusões de empresas, empresas compraram cartas patentes de outras e ficaram com várias subsidiárias...

R. D. - Nós mesmos tínhamos quatro companhias: a Itaú Seguros, a Companhia Brasília, a Companhia Paranaense e a Companhia Itaúbras.

A. L. - Isso para ganhar agências?

R. D. - Não, no passado existia uma tese de que era melhor você ter bastantes companhias.

A. L. - Carta patente também, porque a carta patente...

R. D. - ...Valia alguma coisa. Hoje, carta patente não vale nada. Você abre a companhia que quiser, hoje, não tem problema; se tem capital, abre companhia à vontade. Num determinado momento, acabaram as cartas patentes, mas naquele tempo havia, entende? Então, nós tínhamos todas essas companhias. Depois, chegou-se à conclusão de que isso não trazia vantagem nenhuma, só trazia dor de cabeça administrativa. Administrar tudo isso, para quê? Nós não víamos vantagem nenhuma. Então acabamos incorporando todas elas, ficou tudo na Itaú, sumiram do circuito. Não vimos vantagem nenhuma.

A. L. - Em uma das nossas entrevistas, foi apontado que também algumas seguradoras se valiam das subsidiárias para entrar em sorteio, por causa dos sorteios de empresas estatais...

R. D. - É, mas o sorteio é um negócio que vai acabar, está acabando. E às vezes o sujeito é sorteado com empresas ruins, é muito comum...

A. L. - E não tem nenhum compromisso, porque são dois anos.

R. D. - Dois anos. Perde ou não perde. Há uma tese de que isso tudo vai acabar, esse sorteio... Também o sorteio não sustenta companhia.

A. L. - É, há muita crítica, não houve ninguém que estivesse a favor. Dizem, inclusive, que é uma medida talhada contra o Celso da Rocha Miranda, para retirar da Internacional os seguros das estatais.

R. D. - E depois, o sorteio foi um grande mal, porque quando você entra num sorteio, praticamente... Agora, não, você pode oferecer melhores condições, mas no ano passado tinha que oferecer a tarifa, não podia vender menos que a tarifa. Então as empresas estatais eram prejudicadas.

A. L. - Elas não podiam escolher...

R. D. - Não podiam escolher, e o preço também era um preço esquisito, ou seja, você jogava o preço que quisesse numa licitação dessa. Então, não traz vantagem para empresa estatal e não traz vantagem para a companhia de seguro. Para quê? São ainda resquícios do passado, tudo isso com o tempo tem que acabar. Nós temos que chegar...

A. L. - Faz parte de um pacote desregulamentador, não é?

R. D. - Exatamente! Nós temos que chegar no mercado livre, de competição. Todo mundo vai competir entre si; as mais bem estruturadas vão vencer, as outras vão acabar. Muita companhia vai acabar, não há dúvida.

A. L. - É, porque assume riscos impossíveis...

R. D. - Às vezes, para concorrer, põe preços que não pode agüentar, para fazer caixa...

A. L. - Não sabe ter provisões, gerir provisões.

R. D. - Não sabe, então, não adianta. O livre comércio, a meu ver, é o que vai valer para o nosso negócio. Agora, nós ainda não estamos bem habituados a isso.

A. L. - É, porque viveram sob proteção 50 anos, de 1939...

R. D. - ... E num esquema também muito rígido, em termos de prêmios, de seguro, da Susep. Agora a Susep se abriu um pouco, mas o nosso tipo de negócio é muito amarrado ainda, No dia em que a gente puder se libertar totalmente dessas amarras, aí o seguro vai embora, desde tenha também uma economia estável. Eu sempre digo, economia estável, o seguro sempre acompanha. Se a economia for para o buraco, adeus; o seguro vai também.

A. L. - E como o senhor explica, por exemplo, a década de 50 quando começa a inflação, principalmente a segunda metade, com a inflação crescendo, como fica o mercado segurador frente à inflação

R. D. - Você fica mudando o tipo de seguro que faz. Agora, por exemplo, estamos fazendo muito seguro de saúde, muito seguro de vida. O seguro de vida é feito em um regime estável...

A. L. - Com inflação, não vale a pena.

R. D. - Você não faz nada. O que você faz? Faz o seguro, hoje, para receber o quê? Então você praticamente modifica os ramos em que opera. No regime inflacionário, você trabalha com ramos em que não faz capitalização para futuro, trabalha só para o presente.

A. L. - Nesse sentido, na década de 80, qual foi o forte da Itaú, se havia muita inflação?

R. D. - Você trabalhava em todos os ramos, menos seguros pessoais; você não fazia seguro pessoal.

A. L. - Automóvel...

R. D. - Automóvel, transporte, incêndio, você fazia o seguro, vamos dizer, indenizava pelo valor corrente. Agora, vida, que é um negócio que você não sabe o que vai acontecer daqui a alguns anos.... Fazer seguro de vida, para quê?

A. L. - E perde a credibilidade.

R. D. - E também, num regime inflacionário você perde o poder aquisitivo. Veja, quando nós tínhamos 1% de participação no PIB era porque ninguém tinha poder aquisitivo. Você vai dizer, 2,5 foi milagre? Não foi milagre; foi a economia que possibilitou que tal acontecesse.

A. L. - Quer dizer, o seguro saúde, hoje, a pessoa até faz antes de qualquer outro; o automóvel também faz, porque tem que fazer, é obrigatório; agora, vida só faz se tiver uma sobra.

R. D. - Exatamente. E mesmo o seguro saúde só faz porque ele tem possibilidade de pagar. Apesar de ainda existir muito esse problema de pagar, do poder aquisitivo. Por exemplo, o seguro de automóvel, hoje, acho que apenas 60% da frota brasileira estão segurados, não tem seguro além disso; e esse 60% representam 40% da produção do mercado como um todo.

A. L. - Quer dizer, se conseguisse estender para toda a frota...

R. D. - ... Além de ser muito bom, você abaixaria o preço. Porque seguro é massa, quando tem muita massa, você abaixa o preço.

A. L. - Agora, o mercado de São Paulo e do Rio de Janeiro... O senhor viveu longo tempo em São Paulo, conhece profundamente o mercado de São Paulo, e depois, esteve no IRB, esteve na Fenaseg pôde ver ali o mercado carioca, que eu acho, pelo que a gente observa, é muito diferente do mercado paulista. Que diferenças o senhor colocaria?

R. D. - Bom, veja bem, isso também está ligado à economia da cidade. Por exemplo, São Paulo tem o 50% da economia do Brasil, não é isso?

A. L. - Quase.

R. D. - Quase 50%, 40 e tanto.

A. L. - Já teve até mais.

R. D. - Então, o seguro acompanha. O Rio tem 28, 29%, não sei quanto anda por aí.

A. L. - Acho que 20%, vamos supor, na faixa de 20.

R. D. - Então, o seguro acompanha isso. Se você vê a distribuição do seguro no Brasil, ele está intimamente ligado a esses números: hoje, 40 e tantos ou quase 50% são feitos em São Paulo, 20 e tantos, no Rio de Janeiro, e isso acompanha bem a situação econômica de cada cidade. Não é dizer que um é melhor em termos de qualidade. Não é qualidade, é que os negócios são feitos nesses locais. Veja você, hoje, nós temos no Rio de Janeiro poucas matrizes: tem a Sul América e a Bradesco, não sei se a Nacional ainda está lá... Está, a Nacional está. O resto todo é em São Paulo. Por que a Bradesco não veio para São Paulo? Por briga deles lá, porque o banco é aqui. A Sul América está lá há longos anos, mas são só as duas que têm sede no Rio de Janeiro. Agora, vá perguntar onde eles produzem mais: não é no Rio. é em São Paulo. Curiosamente, é em São Paulo.

A. L. - Agora, quando surge a Fenaseg, enfim, alguns depoimentos mencionaram que a Fenaseg vai aparecer em 1951 porque São Paulo reclamava de uma ausência na tomada de decisões, que o sindicato do Rio de Janeiro, porque era a capital federal, era que tinha todo o poder político. Hoje, a capital federal está em Brasília, e a Fenaseg, no Rio. Como o senhor explica isso? Por que a Fenaseg não está em São Paulo?

R. D. - Porque o IRB e a Susep estão lá, só por isso.

A. L. - Por que o IRB não se transferiu para...?

R. D. - Porque o estatuto do IRB diz que a sede do IRB é no Rio de Janeiro, e na Susep, diz lá, a representação maior da Susep está no Rio de Janeiro. Só por isso. Senão, seria aqui a fundação.

A. L. - E São Paulo nunca reivindicou trazer a Fenaseg? Por exemplo, o senhor à frente da Fenaseg?

R. D. - Eu poderia até fazer isso, mas seria bobagem, ia bater em ferro frio, por quê? Se você tem as duas principais, Sul América e Bradesco, no Rio de Janeiro, que também influi, para quê? Eles vão dizer: “Não quero que vá para São Paulo. Aí nós vamos ter que viajar para São Paulo”. Tanto a Sul América como a Bradesco têm diretores na Fenaseg, quer dizer, é uma beleza: sai da sede e vai à Fenaseg. “Hoje eu tenho que sair daqui e ir para o Rio de Janeiro”.

A. L. - E todo mundo do Brasil inteiro.

R. D. - Mas o problema é mais ligado ao IRB e à Susep, que são do Rio de Janeiro.

A. L. - Agora, o IRB sendo desregulamentado, a Susep poderia ser transferida para Brasília, e a Fenaseg, migrar para alguma outra parte.

R. D. - Aí, pode, mas, veja, é um quadro que tem que ser modificado; se for modificado aí se justifica fazer um trabalho nesse sentido. Hoje você vai justificar o quê? Eles vão dizer: “A federação tem muito trabalho em termos de técnicas, de reivindicações, de contar com a Susep. Se ela for em São Paulo, cria um problema. Os caras do Rio têm que vir a São Paulo para tratar disso na Susep. Mas se for em Brasília, é outra história”. Você podia até dizer: “Bom, então é melhor que a federação fique em Brasília”.

A. L. - ... Para tratar diretamente.

R. D. - Mas... Sei lá, não dá para a gente avaliar bem essas coisas, porque há muitos interesses em jogo, entende? Vai dizer que muda agora? Mudar, por quê? Está tudo bem.

A. L. - A sede já está ali.

R. D. - Está lá, tem uma sede bonita, está tudo bem.

A. L. - A Funenseg já está...?

[FINAL DA FITA 2-A]

2ª Entrevista: 15.1.1997

A. L. - Começando essa segunda entrevista, eu gostaria de lembrar, junto com o senhor, a trajetória, hoje, da Itaú Seguros, começando com a Companhia Ítalo-Brasileira de Seguros Gerais, que foi fundada em 1921. O senhor está me mostrando uma revista, um relatório do Conselho de Administração, datado de 1922, e nessa publicação consta que no Conselho de Administração, em dezembro de 1922, havia, como presidente, o conde Alexandre Siciliano, que era presidente das companhias Mecânica Importadora de São Paulo e Brasital de São Paulo, e membro do Conselho do Banco Francês e Italiano da América do Sul; como vice-presidentes, Giuseppe Revel, também presidente da Brasital e da Sociedade de Exportação e Indústria Ítalo-Americana, e Romeo Colombo, da firma Romeo Colombo, de Buenos Aires. Tratava-se, então, de uma seguradora já latino-americana, reunindo italianos do Brasil e da Argentina. O senhor também me mostrou uma revista, ainda da Companhia Ítalo-Brasileira de Seguros Gerais, de maio de 1942, que já menciona os benefícios trazidos pela criação do Instituto de Resseguros do Brasil. Ela apresenta um quadro da produção da companhia desde a sua fundação, em 1921, e a gente observa que, a partir de 1939, há um aumento, quase que uma duplicação da produção da companhia, graças ao IRB, não é?

R. D. - Não foi graças ao IRB, foi graças à nova administração, que adquiriu a Ítalo-Brasileira. Praticamente foi em 1939, acho que foi em 1939...

A. L. - Quer dizer, com a guerra, a Companhia Ítalo-Brasileira passou a ser Companhia Seguradora Brasileira...

R. D. - E já de propriedade do...

A. L. - Saem esses condes italianos e...

R. D. - ... O pessoal era todo brasileiro.

A. L. - ... então, nós vamos encontrar...

R. D. - Aí é que houve um desenvolvimento na empresa, não tem nada a ver com o IRB. O IRB, obviamente, foi mencionado nos artigos, nas reportagens, como um órgão realmente importante para o mercado segurador, sem que isso tenha trazido para a Itaú Seguros, vamos dizer, possibilidades de crescer, como está demonstrado nesse gráfico. Isso foi, a meu ver, mérito da nova administração.

A. L. - Ajudada pelas circunstâncias.

R. D. - Pode até ser, mas, se a nova administração não atuasse, não trabalhasse exclusivamente dentro do espírito de uma empresa de seguros, no contexto que na época era importante, não teria todo esse desenvolvimento.

A. L. - E essa Companhia Seguradora Brasileira tinha na sua diretoria, em 1942, como presidente, o dr. Edgar de Azevedo Soares, que era um industrial do Nordeste, como vice-presidente, o verdadeiro executivo da empresa, o dr. Alfredo Egídio de Sousa Aranha, como diretor-secretário, o dr. Antônio de Almeida Prado, como tesoureiro, José da Silva Gordo, e, como diretor-comercial, José Ermírio de Moraes. Toda a elite paulista industrial, banqueiros, fazia parte dessa seguradora.

R. D. - Eram os cabeças dessa empresa, que, no fim, se tornou o grupo que temos aí.

A. L. - Outro dado interessante para registrar, em termos da história institucional da Itaú, é a história desse complexo onde estamos fazendo a entrevista, que reúne a Itaú Seguros, toda a parte do Itaú banco... Todo o complexo do Itaú foi reunido num enorme terreno, com uma arquitetura belíssima! O senhor poderia contar um pouco da história de como o Itaú veio parar aqui, a construção desse prédio, com uma arquitetura toda especial.

R. D. - Isso aqui começou praticamente em 1980, quando os diretores da época começaram a fazer uma pressão – pressão entre aspas –, a reivindicar junto à administração central que pensasse em adquirir – não se falava em construção ainda – um imóvel que pudesse reunir, centralizar toda a administração central da seguradora brasileira da época num só edifício. Nós estávamos acho que em quatro prédios na cidade. Obviamente, isso trazia muitos problemas de relacionamento entre os departamentos, entre a própria diretoria, quase transformando esses prédios em unidades estanques. Então, o dr. Alfredo...

A. L. - Dr. Olavo Setúbal.

R. D. - Perdão, o dr. Olavo, em uma reunião, determinou que nós realmente tínhamos que mudar, mas ele não ia comprar nada pronto, nenhum edifício pronto para fazer isso: íamos construir a nossa própria sede. Aí, precisávamos de um terreno. Ele incumbiu os nossos diretores, os nossos companheiros, de procurar, sei lá, de qualquer forma, onde existiam terrenos disponíveis em São Paulo que pudessem acolher um edifício nessas circunstâncias. Então, cada um saiu, a seu modo, por São Paulo, até contratando corretores, outros, individualmente. Eu mesmo, nessa ocasião, comecei também a ver, mas uma coisa que me orientou foi pensarmos em um terreno perto de Metrô, perto de boca de Metrô, de estação de Metrô. Por que isso? Porque aí não iríamos trazer problemas para os funcionários. Eu sei de empresas que mudaram para a Marginal, por exemplo, e depois tiveram que mudar praticamente todo o seu efetivo, porque não havia condições de o sujeito que morasse em outros lugares comparecer ao trabalho.

Então comecei a procurar, e um dia vi um terreno aqui na Conceição, estação Conceição, e o achei ideal para se fazer esse prédio. Comuniquei a dr. Olavo, que disse: “Tudo bem”. Já conhecia praticamente a área, porque ele tinha sido prefeito, e, como prefeito, ele conhecia São Paulo na palma da mão. Disse: “É, acho que isso aí é bom”. E combinou comigo vir um dia visitar esse terreno. Veio, gostou e determinou: “Vou comprar esse terreno. Vocês se virem e vejam como se pode adquiri-lo”. Realmente, fizemos uns contatos com o proprietário, que na época era a Emur [?], que resolveu licitar o terreno a nosso pedido, quando decidimos, manifestamos a nossa intenção de comprar, e aí arrematamos o terreno.

Começou a nossa história. Tínhamos o terreno, precisávamos, agora, construir o prédio. Começou, realmente, um trabalho junto aos engenheiros da própria Itaúplan – nós temos a Itaúplan aqui –, incumbiu-se esses engenheiros de preparar um projeto para este prédio – naquela altura, só se falava em um prédio, e não em três, como depois foi construído. Os engenheiros, então, fizeram diversos projetos, mostraram ao dr. Olavo, e ele não gostou: “Não,

eu quero uma coisa mais moderna, coisa de primeiro mundo. Equeçam isso que fizeram e vão fazer uma viagem aos Estados Unidos e à Europa para ver o que existe de prédios prontos que poderia servir para nós.” Determinou uma série de...

A. L. - ... Usos e estruturas de prédio.

R. D. - A estrutura que ele desejava, a parte operacional, estabelecemos todos esses problemas, e os engenheiros saíram para os Estados Unidos e a Europa, ficaram um mês fora conseguindo subsídios etc., e depois, então, prepararam, realmente, um projeto. Esse projeto foi discutido um bocadinho, porque, em verdade, coisas que você faz fora não pode copiar integralmente aqui, por causa de material...

A. L. - ... Temperatura, clima...

R. D. - Então, isso foi adaptado às nossas exigências, preparou-se o projeto, esse projeto foi depois discutido e aprovado, e começou-se a construção desse prédio em 1983. Demorou três anos para construir esse prédio. Quando o prédio estava sendo construído, o dr. Olavo resolveu, tendo em vista a boca do Metrô, facilidade de trânsito e comunicação, que se construíssem mais dois prédios, para poder acolher todas as restantes empresas do grupo. E foi o que aconteceu: construímos três prédios naquela ocasião. Em 1985, início de 1986, nos mudamos para cá. Veja você, já são 11 anos e já se falava em primeiro mundo naquela época! Até hoje o prédio está aí e, realmente, eu acho que, no Brasil, não existe nada parecido, não existe. Pode ser que alguma coisa aí tenha...

A. L. - É, na área do setor financeiro e seguros...

R. D. - ... Não tem nada! Um negócio usado só por nós, pelo nosso conglomerado, desse tamanho...

A. L. - ... E planejado, quer dizer, não foi usado, ocupado e depois reformado.

R. D. - Exatamente, sempre dentro das nossas características: é um imóvel para a Itaú Seguros, com acomodações muito boas para diretores, gerentes etc.

A. L. - E serviços para funcionários também, além do transporte.

R. D. - Exato. Isso facilitou muito, nós não perdemos nenhum funcionário por causa disso, o Metrô está aí.... Então, em linhas gerais, foi isso.

A. L. - Essa visão de preparar os engenheiros, mandando-os para o exterior, eu acho que é bastante interessante, porque podia ser encomendado um projeto de fora, mas...

R. D. - Ou fazer um concurso: “Quero um prédio bonito aí, vocês se virem”.

A. L. - ...preparam-se engenheiros, e eles vão multiplicar outras obras desse tipo em São Paulo.

R. D. - É um tipo de obra muito difícil. Qual é a empresa no Brasil que tem fôlego para fazer um negócio desse? Acho que você não encontra ninguém.

A. L. - O senhor tem idéia da área do Itaú? São uns três quarteirões, pelo menos.

R. D. - Bom, o que tínhamos aqui, a área para os três prédios... O prédio de vidro – nós vamos lá, o restaurante é lá – foi construído depois, foi comprado e construído depois, não estava nesse esquema de escolha. Deixe ver se eu tenho alguma coisa aqui...

A. L. - Ah, um livro publicado só em torno do Centro Empresarial Itaú!

R. D. - Começou em 1980... Aqui diz: “Serão edificadas 184 mil metros quadrados, 78 mil de área útil de escritório”. Setenta e oito mil metros quadrados, veja só que beleza! É isso mesmo, eram mais ou menos 20 e tantos mil metros quadrados por prédio. Então...

A. L. - Bom, depois de comentar a construção dos prédios, desse conglomerado, o conglomerado arquitetônico do Itaú, poderíamos passar para uma avaliação da sua atuação na Fenaseg. O senhor já mencionou, na entrevista anterior, que tem uma vida institucional toda ligada ao Itaú, e que a sua ida para o IRB, participando do Conselho Fiscal, foi o seu primeiro contato com o mundo segurador fora de São Paulo, e ali, inclusive, o senhor aprendeu sobre a estrutura do IRB, o funcionamento do resseguro, que era uma área, relativamente nova para o seu conhecimento. Daí o senhor vai para a Fenaseg, é escolhido presidente, em abril de 1989, e fica na presidência até abril de 1992. São... quatro anos. Na sua gestão, a Fenaseg comemora 40 anos, e o senhor tem a oportunidade de dar um balanço da atuação da instituição e avaliar um pouco a sua gestão. Alguns pontos que o senhor destacaria quando esteve à frente da Fenaseg, quais seriam?

R. D. - Bom, eu já tinha dito que uma das... Porque a minha formação é administrativa, eu não tenho conotações políticas, não sou político, sou um administrador, então resolvi também implantar, imprimir na Fenaseg um esquema organizacional. Eu percebi que a Fenaseg estava precisando, realmente, de uma sacudida, a sua infra-estrutura deixava muito a desejar, e comecei a me dedicar a formar uma equipe que pudesse não só me auxiliar na minha atuação como presidente, mas também atender aos anseios do mercado segurador. Antigamente, ninguém dava muita importância à Fenaseg. Então, procuramos desenvolver a Fenaseg para que ela pudesse ser respeitada também. E foi dentro dessa linha que a minha administração foi calcada, inclusive também em termos financeiros. A Fenaseg estava com problemas financeiros, então organizamos uma estrutura financeira desejável, sem sobrecarregar as companhias de seguros, porque são elas que contribuem. Como isso não é coisa que se faz, obviamente, em 24 horas, praticamente levou dois anos da minha administração para consertar a Fenaseg. Depois, no segundo ano, eu acreditei que a nossa administração financeira estava mais ou menos em ordem, tanto assim que já estávamos com disponibilidade, então começamos a fazer algumas reformas internas, a admitir gente já qualificada, em todos os órgãos, tanto técnico, como de imprensa, de edição de revista – tem uma revista que começou a ser editada na minha gestão também –, e assim por diante. Nesse meio tempo, também como presidente da Fenaseg, eu comecei a atuar no Codiseg. Não sei se aí fala alguma coisa, acho que não fala, não.

A. L. - Codiseg, Comitê de Divulgação Institucional do Seguro.

R. D. - Exatamente. Eu comecei a exercer a presidência desse comitê quando estava na presidência da Fenaseg, que era um órgão preocupado em divulgar os seguros. Divulgar com publicidade, com propaganda. Então era realmente um órgão interessante, tinha gente muito boa, especializada, mas eu achei, nessa ocasião, que esse comitê, apesar da importância que tinha, não era o ideal, porque era mais um órgão que havia no mercado segurador, com estrutura própria, idéias próprias, quando já existia uma Funenseg. Eu achava que o seguro estava intimamente ligado também à divulgação, e que, se a gente conseguisse ter uma empresa que ensinasse e divulgasse o seguro, seria o ideal. Discuti bastante essa tese com os meus companheiros de diretoria, companheiros de diretoria do Codiseg e, apesar de inicialmente ter tido muitas dificuldades para defender a tese, consegui que ela fosse aprovada. Então fizemos a fusão do Codiseg com a Funenseg, passando a Funenseg a ter como atividades principais o ensino e a divulgação do seguro. Então, ficou completo. Eu acho, realmente, no meu ponto de vista, que ela estava com todas as atribuições para prestar bons serviços ao mercado.

A. L. - O senhor também tratou da informatização da Fenaseg nesse momento.

R. D. - Ah, nesse momento, também, eu vi que estávamos com muitos problemas administrativos e que era muito difícil tocar para a frente, porque não tínhamos nada de informatização. Então, começamos, obviamente, a pensar nisso, eu admiti técnicos especializados, e meçamos a implantar alguma coisa sobre informática, em termos de monitores etc., para facilitar, porque o movimento era muito grande e o negócio de fazer coisas a mão não existia mais, apesar de, na

época, a informatização não estar no estágio em que está hoje. Hoje, a informatização é uma loucura! Realmente, implantei alguma coisa sobre informatização, e isso nos facilitou muito. Tendo informatizado algumas áreas na Fenaseg, isso me chamou a atenção para poder organizar o Sias aqui.

A. L. - Serviço de automação, não é?

R. D. - Isso, Simpósio Internacional de Automação de Seguro. Quando eu fiz o primeiro simpósio, fiz justamente, também, para preocupar um pouco o mercado com informatização, porque não eram todas as companhias que estavam informatizadas na época. Realmente, eu acho que isso trouxe um auxílio muito grande, não só para as empresas de seguros, como para a própria Fenaseg, que abriu, aliás, um campo novo e nos facilitou, inclusive, na implantação de muitos serviços informatizados naquela ocasião. Agora eu nem sei como está...

A. L. - Agora, inclusive, a biblioteca da Funenseg está sendo totalmente informatizada.

R. D. - Não sei em termos de biblioteca, mas, na administração, eu não me lembro como isso ficou. Bom, de qualquer forma, começamos esse serviço, e pode ser que depois tenha sido aprimorado. Eu achava que a informatização era importante, porque nenhuma empresa, hoje em dia, vai para a frente se não tiver nada atualizado, principalmente em termos de máquinas, de técnicas. E começamos assim.

A. L. - Além disso, o senhor se preocupou em dar uma visibilidade à Fenaseg, através da criação da *Revista de Seguros*, através de...

R. D. - Esses artigos todos que eu escrevi foram de incentivo.

A. L. - É, o senhor começou a escrever para revistas...

R. D. - Aí começou aparecer o presidente da Fenaseg escrevendo alguma coisa, quer dizer, a Fenaseg começou a ser conhecida mesmo, eu acredito, com esses artigos, porque a revista, hoje, a *Banco Hoje*, vai para todos os bancos. Todos os bancos recebem.

A. L. - O senhor passou a ter uma coluna em cada número da revista *Banco Hoje*.

R. D. - Exatamente, em cada número mensal. Então eu fiquei três anos lá, escrevi 36 artigos. Todos os meses eu tinha um artigo lá, discutindo um programa qualquer atual, uma coisa teórica para a gente imaginar, e acho que foram artigos muito bons. Eu até me surpreendi comigo mesmo quando comecei a escrever, porque eu nunca tinha escrito nada assim, um artigo coordenado como foi naquela época, porque o Teófilo dizia: “Eu vou abrir uma coluna para você escrever todo mês”. Aí eu achei um problema, todo mês fazer um artigo... Não é sopa pensar sobre isso! Mas, quando você começa a escrever, começa entrar numa dinâmica dessa, é curioso, o negócio não fica difícil. Às vezes, eu até perguntava: “Como é, você não vem buscar o artigo aqui?” Gostei muito de ter participado dessa revista.

A. L. - E sempre o senhor falava da Fenaseg, da...

R. D. - Falava da Fenaseg, dos programas atuais do mercado, entende? Acho que aquilo foi um despertar para a Fenaseg. E não foi só lá, eu escrevi também para a *Gazeta Mercantil*, *O Globo*, de vez em quando mandava um artigo para eles, e também fazia questão de que, quando a gente fazia um evento qualquer, houvesse boa divulgação, para que a Fenaseg fosse conhecida. A Febraban não era conhecida? Todas essas empresas, essas entidades que congregam grandes interesses comerciais, industriais, não são conhecidas? Por que a Fenaseg não era conhecida?

A. L. - Um outro feito da sua gestão é o Renavam.

R. D. - Exatamente. O Renavam, como você sabe, é um registro nacional de veículos, quer dizer, todos os veículos do Brasil estão registrados lá.

A. L. - Através de informatização, não é?

R. D. - Sempre a informatização. Então, eu achei que era muito interessante a gente fazer um convênio e ter acesso ao Renavam. Você, com o seu computador, acessava lá e recebia as informações de que precisava. Quer dizer, isso, num certo sentido, era mais utilizado pelo DPVAT daquela ocasião. Aqui eu não falo no DPVAT, mas era isso: o objetivo era ter acesso nesse sistema do Renavam, que é muito abrangente. Hoje, todos os carros que têm a chapa branca, a cinza, estão registrados lá, então, você tem acesso a qualquer tipo de informação que queira desses carros.

A. L. - Em nível nacional, num país grande.

R. D. - Nacional, exatamente.

A. L. - Isso foi em 1990, mais ou menos, 1989...

R. D. - Em 1991, parece, não me lembro... Deixe-me ver aquele negócio que tem as datas, as fotografias... Renavam...

A. L. - É estabelecido um convênio entre o Renavam e a Fenaseg.

R. D. - Não foi com o Renavam, Renavam é o registro. O nosso contrato foi com o Ministério da Justiça, onde havia o Departamento Nacional de Trânsito. Então, foi no Ministério da Justiça que fizemos esse convênio. Então, desde aquela época, pudemos usar...

A. L. - ... Esse sistema nacional de registro.

R. D. - Exatamente, que serve, obviamente, para sinistros de automóveis, serve também para problema de DPVAT, porque o DPVAT, hoje, é em função do carro que você paga o bilhete do seguro. Então, você realmente tem também todos esses dados que precisa ter. Isso evita fraudes, é um leque de benefícios que traz para todo o mercado e para a sociedade como um todo participar, ter condições de acessar o Renavam.

A. L. - Além disso, o senhor também colaborou para uma medida que resultou na Circular 013 da Susep, de 24 de maio de 1991, sobre a correção monetária do seguro.

R. D. - Exatamente. Era geralmente um pleito que todo o mercado queria, que os prêmios e os capitais segurados fossem corrigidos – uma inflação maluca que havia – dentro de um sistema, de uma norma que está estabelecida nessa circular. Então, depois de muito trabalho junto à Susep, junto à Secretaria de Economia, em Brasília, com o superintendente da Susep na época, Plínio Casado, nós conseguimos que essa circular fosse editada. Isso realmente trouxe uma disciplina muito boa, tendo em vista uma época inflacionária violenta que era na ocasião. Você não podia fazer seguro de 100, hoje, e pagar 100 daqui a três, quatro meses; não era mais 100. Então você sempre acompanhava a inflação, quer dizer, era uma brincadeira: todo mês ia atualizando aquilo, porque a inflação não parava. Você, como economista....

A. L. - E foi difícil obter essa medida?

R. D. - Foi difícil, porque achavam que, em seguros, não devia ser incluída a correção monetária.

A. L. - Quem? O governo?

R. D. - O governo achava que não devia, mas nós mostramos que era uma necessidade.

A. L. - Perdia a credibilidade.

R. D. - Seria muito difícil, depois, poder trabalhar com seguros sem ter condições de corrigir.

A. L. - O senhor também abre um escritório de representação da Fenaseg em Brasília.

R. D. - Bom, como eu achava que a Fenaseg devia ser desenvolvida, começar a se mostrar mais, obviamente, Brasília era um ponto de referência. Então, eu abri um escritório da Fenaseg em Brasília. Era um escritório que nos facilitava o acesso a todos os ministérios, secretarias econômicas, secretarias de todo tipo, se a gente precisasse de alguma coisa. Aí começamos a ter contato com diversos órgãos em Brasília, fazendo uma espécie de *lobby* ajudado pelo escritório.

A. L. - O senhor tinha uma assessoria parlamentar que acompanhava a legislação no Congresso, e foi um momento também, após a Constituição de 1988, quando começou a se tratar do artigo 192 da Constituição Federal...

R. D. - É, o artigo 192, realmente, foi um norte para tudo. Tudo o que se falava na época, e até agora se fala, é que o artigo 192 tem que ser regulamentado. Veja, desde 1988, quer dizer são oito ou nove anos que esse artigo está lá e se diz que deve regulamentar, e nada. No dia em que isso acontecer, nós vamos ter a regulamentação do sistema segurador no Brasil, porque a gente precisa, não tem regulamentação. Tem o 73, ainda, a lei que regulamenta todo o seguro no Brasil.

A. L. - Quer dizer, o seguro foi regulado em 1940, mais recentemente, desde a criação do IRB. Há uma legislação de 1940, uma legislação de 1966 e uma que está sendo feita.

R. D. - Pois é, todo mundo está fazendo um... Vamos ver qual passa. É curioso que, no Congresso, ou mesmo nas entidades que são responsáveis pelo seguro no Brasil, até agora não se interessaram em tocar isso para a frente. E tem diversos projetos. Um diz uma coisa, outro diz outra, um facilita, outro não facilita...

A. L. - Dentro do setor segurador ou do governo?

R. D. - Dentro do setor segurador. Eu mesmo, quando estava lá, contratei os serviços do Fábio Comparato – o Fábio, você conhece, era muito meu amigo, trabalhou aqui no Itaú, na área jurídica. Eu disse: “Fábio, eu estou com um problema: você não quer ser contratado para me preparar um projeto daquele artigo 192?” Conversei muito com ele, e ele disse: “Eu faço para você”. Contratei-o. Eu me lembro que foi muito caro, ele é caro, e ele fez um projeto. Mas acontece que o Fábio tem uma formação muito européia, francesa, principalmente, e ele se louvou na legislação francesa para fazer o projeto aqui no Brasil. O curioso é que toda a tônica dele é nas penalidades, ele penaliza muito quem fraudava seguros, tudo o que for, vamos dizer, em termos de fraude ou de não-observância das leis vigentes, estabelece realmente penalidades muito fortes no seu projeto. Depois, quando fala em seguro propriamente dito, na operação de seguros, é muito curto. Realmente, eu acho que não precisa dizer: “Você não deve regulamentar demais. senão amarra a empresa”. Como o 73...

A. L. - Num momento em que se está tentando desregulamentar.

R. D. - Pois é, então não adianta regulamentar demais. Eu achei que, dentro dessa linha, ele era bom, mas aquilo não teve muita receptividade na federação. Eles acharam: “Mas isso aqui, tenha paciência, não fala nada de seguro, só fala de penalidade!” Quer dizer, era realmente uma tese muito revolucionária na ocasião e, apesar de eu achar que se devia fazer um negócio parecido, não teve sucesso.

[FINAL DA FITA 2-B]

A. L. - O senhor falava dos escritórios.

R. D. - Não, estava falando do 192. Então, veja bem, o 192 era um artigo que preocupava todo mundo, os corretores, os seguradores, e muita gente envolvida queria fazer alguma coisa nesse particular. Então, saíram muitos projetos: tem o projeto da Fenacor, o IRB também fez um projeto, a Susep fez um projeto, nós fizemos também, cada um abrangendo um tipo de linha, entende? Por exemplo, os corretores, quando fizeram o deles, defendiam a atuação dos corretores a todo custo, tinha que haver corretor em tudo, corretor obrigatório, um negócio desse tipo. Nós já queríamos acabar com a obrigatoriedade do corretor e criar a função do agente. Podia ter quantos corretores quisessem, eles trabalhavam e faziam o seguro, mas o ideal, o que a gente queria era que se criasse a função do agente de seguro.

A. L. - E essa demora na... O senhor vê, a sua gestão de 1989 já colocou em discussão essa reforma, e até hoje não se regulamentou. Essa demora não gera o perigo de o governo se adiantar e colocar uma regulamentação dele?

R. D. - Acho que não. Acho que não, porque é um negócio muito técnico, acho que o governo não tem ninguém para fazer isso.

A. L. - Em 1940, o governo tinha a equipe técnica que montou a legislação de 1940.

R. D. - Ah, tinha, tinha! Mas o Itaú também participou, tem que se ver isso.

A. L. - Em 1940?

R. D. - É, quando fez o 73...

A. L. - Não o 73, eu digo em 1940.

R. D. - Eu não sei se a Itaú atuou nessa época, 1940.

A. L. - Porque ali era muito o João Carlos Vital, o Ministério do Trabalho, era o Carlos Metz também que...

R. D. - Eu não me lembro, na época, como foi.

A. L. - O de 1966 eu vou lhe perguntar mais a frente. Uma característica é que a legislação de 1940 foi feita pelo governo, não pelo mercado segurador ou pelos corretores, o Decreto 73 teve participação das seguradoras – o senhor vai contar um pouco isso –, mas, de alguma forma, é um decreto do governo, e nesse momento, o senhor está mostrando que se começou essa discussão em 1989 e ainda...

R. D. - ... Continua até hoje.

A. L. - ...continua, e não há um consenso, corretores de um lado, seguradoras de outro...

R. D. - Uma ocasião, eu discuti uma coisa... “Nós vamos sentar juntos, porque, curiosamente, todos esses projetos empatam, 90% são mais ou menos iguais, e 10% têm coisas conflitantes. Vamos sentar, pegar os 10% e discutir os 10%. Não vamos discutir o projeto como um todo, porque não acaba mais”. Eu estava conseguindo alguma coisa, porque era o IRB, a Susep, a federação e a Fenaseg. Íamos nos sentar os quatro juntos

para ver se conseguíamos ter uma coerência de atitude. Mas, é como política. Você vê, hoje, querem que exista reeleição. É uma coisa... Ninguém acha que alguém deve coordenar um tipo de trabalho desse, cada um quer defender o seu peixe, o seu espaço. Quando estava bem adiantado, a Fenacor recuou: “Não somos nós que tratamos do assunto.” – eles tinham um lado muito bom lá. O IRB também fez, depois mudou a presidência do IRB – esse negócio de mudar a presidência muda tudo, porque todos esses órgãos funcionam em função do cara que está lá em cima – ... acabou ficando. Mas existem projetos por aí adoidado. Naquele monte de papéis, por exemplo, tem uns sete ou oito projetos. Se você quiser...

A. L. - Só da sua gestão.

R. D. - Não, acontecidos na minha gestão.

A. L. - Então, acontecidos na sua gestão, sem contar os inúmeros projetos em andamento em outras gestões.

R. D. - Exato. Mesmo na nossa diretoria, de vez em quando, um fala: “O 192! Precisamos fazer um projeto!” O Celso Bastos fez, tem também um projeto dele aí. Mas está tudo parado, como se faz isso andar, eu não sei. Você vê o IRB, não acabou o monopólio dele?

A. L. - Mas precisa ser regulamentado. Foi votado...

R. D. - Quando vai ser isso? Os entendidos acham que ainda leva uns dois, três anos pela frente.

A. L. - E a Fenaseg não está preocupada com essa não-regulamentação?

R. D. - Claro que está. Mas, se preocupa... e daí? Como se consegue tocar isso para a frente? Você mesma vê que os projetos que existem na Câmara, ou no Senado, que precisam ser apreciados, são coisas antiquíssimas lá, não tocam para a frente. Como você vai fazer aquilo aparecer? Por quê? Ninguém sabe.

A. L. - Está sendo difícil criar um acordo...

R. D. - É, difícil, desde 1988, quando foi a Constituição, não se consegue. Agora, por quê? Porque houve um erro. Eu acho que a Constituição de 1988 teve um erro: era muito ampla, fala de tudo, quer regulamentar tudo... Não devia! Devia ser tipo, assim, de Constituição americana, com poucos itens, e deixar o resto por leis regulares. Porque, qualquer coisa que você mude em Constituição, é um problema.

A. L. - E emenda constitucional, para acontecer, o custo é muito maior do que uma lei complementar.

R. D. - Exatamente. Então, eu sempre defendi a isso: as leis tem que ser muito enxutas, tipo assim, dez mandamentos. Não posso fazer isso, não posso fazer aquilo, não posso matar, não posso cobiçar a mulher alheia, dentro dessa lei. O resto você faz, não é? Mas eles entram no mérito de tudo. Como se faz?

A. L. - Agora, voltando à reforma do Sistema Nacional de Seguros, em 1966, ao chamado Decreto nº 73, o senhor mencionou a participação da Itaú na discussão, quando estava...

R. D. - Foram feitos grupos de trabalhos naquela ocasião, e a Itaú participou também. Eu não me lembro quem mais participou, mas tenho o nome do pessoal que trabalhou – eu tenho isso em algum lugar por aí, não sei se diz alguma coisa naquele livrinho do IRB –, que sugeriu, vamos dizer, artigos que deviam constar nesse decreto, entende?

A. L. - Um grupo de trabalho.

R. D. - Um grupo, é.

A. L. - Porque, nas entrevistas anteriores, nós tivemos menção de consultas que o presidente do IRB fazia às empresas...

R. D. - Por isso que consulta é bobagem; consulta sempre houve.

A. L. - Mas um grupo de trabalho, efetivamente, aconteceu; era no Rio de Janeiro.

R. D. - Era em São Paulo... São Paulo e Rio, claro, era o Rio que dominava tudo naquela época. Mas você vê, naquela época, a federação não tinha importância nenhuma. Quem falava em federação de seguro? Existindo a federação, era ela que tinha que coordenar as coisas, que ser responsável.

A. L. - E, na verdade, era o IRB que estava...

R. D. - Era o IBR que estava em cima. Então, eles achavam que o IRB tinha condições de fazer... E, realmente, era verdade. Os únicos especialistas estavam no IRB, ou então em companhias de seguro, que podiam ser consultadas e, esporadicamente, davam alguma informação. Mas esse tipo de consulta a uma empresa separada ia ter um risco, porque, se se consulta a Itaú Seguros, por exemplo, a Itaú Seguros vai fazer sugestões que interessem a ela; vai consultar a Bradesco, também esta vai dar, talvez, alguma orientação, alguma coisa que imagine que lhe seja útil; a Sul América, a mesma coisa. Então, eu acho que consultas, assim, esporádicas têm esse risco, compreende?

A. L. - Enquanto que um grupo de trabalho, não, sentam todos e...

R. D. - ... Você coordena, discute e vê o que é melhor para o mercado, certo? Eu me lembro que existia um grupo, sim. Vou achar e dar para você, está em algum lugar. Você está me forçando a lembrar de muitas coisas que já estavam armazenadas por aí.

A. L. - E quando esse decreto sai, o impacto sobre o setor segurador é bom? O setor gosta?

R. D. - Veja bem, não tinha que gostar, na época, porque a coisa era imposta.

A. L. - Um governo autoritário, um decreto...

R. D. - Curiosamente, o nosso mercado sempre gostou de ser pajeado, sempre gostou. Vou dizer que não, bobagem! Eu me lembro, mesmo no meu tempo, o pessoal dizia: “Nós precisamos da Susep, para a Susep fazer...” Que Susep, que nada! Vamos deixar

livre! Queriam que sempre existisse alguma coisa, alguma norma oficial que determinasse certas coisas.

A. L. - Que houvesse regulação.

R. D. - Pois é. É curioso, como sempre existiu regulamentação nesse Brasil, então, a cultura do pessoal é essa: “Se não existir regulamentação o que eu vou fazer?”

A. L. - Isso explica um pouco essa paralisia na reforma do atual sistema. Quer dizer, tem muita gente que está com medo de desregular.

R. D. - Pois é, pode até ser, está mesmo. Ficam defendendo a unhas e dentes, como os corretores, não querem largar. Então, regulamentação também tem isso: ou ela fica dura demais, ou abre. Eu acho que devia ser um mercado livre, você trabalha como quiser, como existe no mundo inteiro. Por que tão amarrado assim? O próprio desenvolvimento do seguro no Brasil foi sempre muito amarrado. Agora desenvolveu, não porque as leis foram modificadas; desenvolveu, porque nós temos uma moeda estável, uma moeda forte. Senão continuávamos no nosso 1% minguado que sempre tivemos de participação no PIB. É meu ponto de vista, acho que é assim que eu considero as coisas.

A. L. - Quer dizer, a gente vive um momento de desregular o setor segurador, e isso em meio a uma perplexidade, as pessoas...

R. D. - ... Não sabem o que vem. Pode ser até que, com a moeda estável que está aí, isso influa para que esse projeto que eventualmente vem, venha levando em conta isso, deixe o mercado livre. Uma moeda forte exige um mercado livre também.

A. L. - Mas deixar o mercado livre também não cria o perigo de virem as companhias estrangeiras e dominarem esse mercado, o mercado que também foi protegido para as companhias nacionais?

R. D. - Você não pode querer ser protegido em tudo. Eu acho que, se vier uma companhia estrangeira aqui, é bom, ela serve para acordar a gente. Se você não tem concorrência com ninguém, pelo menos em termos de negócios, de técnicas de seguro, fica fazendo a mesma coisa a vida inteira. É como o automóvel; com o automóvel, não acontece isso. Não deixaram os estrangeiros entrar aqui? O que aconteceu? Não melhorou o automóvel brasileiro? Então, hoje a gente só faz seguro naqueles ramos clássicos, por quê? Porque o Brasil está atrasado.

A. L. - E que ramos novos, modernos, poderiam ser feitos que o Brasil não faz?

R. D. - Eu digo: responsabilidade civil é um exemplo típico. Hoje não se faz seguro de médico, da atuação de médico, faz-se? Não se faz. Seguro da responsabilidade profissional de um médico, de um advogado, de um profissional liberal, não tem, não tem.

A. L. - No sentido de uma falha?

R. D. - É, porque, por exemplo, você contratou um advogado, o advogado te orientou mal.. Nos Estados Unidos, você move uma ação contra o cara, não move? Aqui não existe isso, ninguém pensa no assunto. Por quê? Aí tem outras coisas mais: a justiça é demorada, ninguém quer se meter num processo, não sabe quando vem esse troço, e é

caro também. Nos Estados Unidos, tem um monte de cobertura, por exemplo, seguros ecológicos, que lançaram no Brasil, naquela brincadeira do Collor, e ninguém fez seguro ecológico.

A. L. - Lançou-se o seguro, mas ninguém...

R. D. - Quem vai fazer seguro ecológico? Ninguém nem entende o que é isso! Qual é o risco ecológico que tem? E de coisas ambientais também. Você tem responsabilidade civil – o que é feito no mundo inteiro – de um produto qualquer, por exemplo, farmacêutico. Lança um produto, esse produto acaba fazendo mal para muita gente, como a talidomida...

A. L. - Um exemplo clássico.

R. D. - Houve muitos processos em cima da empresa por causa disso, responsabilidade civil do fabricante. Aqui tem um negócio desse? Ninguém pensou em nada disso, nem sabe como funciona. Teve também, outro dia, acho que foi na Suíça, um grande laboratório que jogava os detritos num rio... – eu li o mês passado, não sei se você se lembra. Um negócio desse, o que acontece? Esse rio tinha um curso muito grande pela Europa inteira, e começou, obviamente, a ter problemas sérios em...

A. L. - ... Outros países.

R. D. - ... outros países, moveram uma ação contra a empresa. Alguém pensa em fazer um negócio desse aqui? Então, eu digo, são seguros muito especiais, técnicos, que existem em outros países. Por quê? São países desenvolvidos, aqui não tem condição de fazer.

A. L. - Quer dizer, o que há de mais novo, na verdade, é saúde, que é mais recente, previdência privada, que depende de estabilização...

R. D. - Certo. Mas tem algum seguro especializado? Não tem, são sempre seguros comuns há muitos anos. Desenvolveu esse por causa de uma moeda estável, senão ficava por aí marcando passo.

A. L. - O senhor viveu exatamente um período bastante turbulento, marcado pela eleição presidencial de 1989, com as escolhas que o Brasil fez naquele momento, entre Lula e Collor, e depois o governo Collor, com o Plano Collor I, o Plano Collor II... O senhor até mencionou, falando do IRB, que o presidente do IRB foi indicado pelo Collor, não tinha nada a ver com o setor segurador...

R. D. - Nada! Era o tesoureiro da campanha do Collor no Rio de Janeiro. Não vai dizer isso aí, não.

A. L. - Como foi a gestão à frente da Fenaseg nesse período turbulento, enfrentando a política?

R. D. - Veja, em Brasília ficou tudo difícil, porque se mudou todo mundo. É curioso, quando entra um presidente novo, sai todo mundo, então, você precisa fazer contatos novos. Quando do Fernando Henrique foi a mesma coisa: secretário de economia novo, chefes de gabinetes novos, ministros novos... Tudo o que você conversou numa gestão anterior tem que começar de novo. No Fernando Collor, foi a mesma coisa, a

dificuldade de conseguir alguma coisa em Brasília era um negócio de louco! Eu mesmo fui a Brasília para...

A. L. - E com o primeiro Plano Collor, o chamado seqüestro dos bens, como isso impactou no setor segurador, e o que o senhor fez como presidente da Fenaseg?

R. D. - Bom, quando isso aconteceu, como eu já lhe tinha dito anteriormente, nós procuramos ir a Brasília falar com a ministra da Fazenda, a Zélia, explicar que essa medida trazia problemas seríssimos para o mercado segurador, assim como estava trazendo para todos os outros tipos de negócios, mas principalmente em seguros, porque nós estamos administrando bens de terceiros – era a indenização de sinistros: “Se você me retém, seqüestra 80% desse dinheiro que não é meu, como eu vou pagar esse dinheiro?” Esse era um negócio *sui generis*, diferente de todos os outros tipos de negócio. Quando eles seqüestraram os bens, seqüestraram da empresa. Eu dizia: “Você pode seqüestrar da empresa, mas não de terceiros”. A Zélia não se sensibilizou com a história e disse: “Eu não vou me sensibilizar. Resolvam isso à sua maneira, peçam dinheiro emprestado, se quiserem, para banco etc. Resolvam o problema”.

Esse, a meu ver, foi o momento mais difícil da minha administração, porque houve realmente uma grita muito grande no mercado, todas as companhias preocupadas como iam resolver os seus problemas, porque o sinistrado estava em cima: “Quero receber o meu sinistro”. Aí, conseguimos decidir numa reunião: “Vamos fazer o seguinte, vamos tentar, junto a esses credores todos, dar a eles uma opção: se quiserem receber já, nós pagamos com o cruzeiro antigo, depois eles vão resgatar quando quiserem; ou esperem um pouco até a gente ver como fica essa situação”. E realmente foi o que aconteceu: nós fizemos essas promessas para os nossos credores e todos aceitaram, ninguém queria uma moeda podre na mão. Aí começamos, com os novos seguros, a receber o dinheiro novo, foi entrando, e fizemos um plano de pagamento. Conseguimos, com isso, regularizar toda a situação que estava pendente, e ficamos, obviamente, com esse dinheiro todo retido, seqüestrado.

A. L. - Ou seja, as seguradoras tomaram uma decisão comum e passaram a atuar...

R. D. - Tinha que ser, não existia outra solução, porque se o cara quisesse... “Está aqui o dinheiro, eu te pago já, dou o dinheiro antigo. Você quer dinheiro velho, dinheiro podre?” Ninguém quis. Curioso, foi uma violência que, em outro país do mundo, dava uma revolução social, não dava? Todo mundo aceitou pacificamente. Incrível, até hoje eu não entendo.

A. L. - Era a vontade de sair da inflação, a qualquer custo.

R. D. - É. Eu, por exemplo, sabia que, com o Collor, isso não ia dar certo, porque o passado dele era triste, sabe disso, não? Nós todos sabemos o diabo que ele fazia quando era moço etc. Como um cara assim vai ter condições de tocar um país desse para a frente? Bom, em linhas gerais, é isso.

A. L. - Agora eu gostaria que o senhor fizesse uma avaliação da situação do mercado internacional de seguros, quer dizer, países mais importantes no mercado de seguro e de resseguro...

R. D. - Veja bem, eu acho que um mercado importante é o mercado americano, pela sua dimensão, pelo seu gosto pelo seguro. As companhias de seguros lá são muito fortes,

fortíssimas! Elas é que são donas de bancos, ao contrário daqui; aqui, o banco é que é dono da companhia de seguro, a companhia de seguros pertence ao banco. Lá, a companhia de seguros é que tem bancos, pela força que eles têm economicamente. Então, eu acredito que o melhor mercado, o mercado importante mesmo é o mercado americano. Claro que o mercado inglês também é, tem o Lloyd's de Londres, esse negócio todo, mas eu acho que, como modernidade, falando da modernidade, mesmo, em termos de negócio, o mercado americano domina tudo. Tanto assim que, quando a gente pretende conhecer alguma coisa, vai fazer estágio nos Estados Unidos, traz pessoas dos Estados Unidos, tem sempre os Estados Unidos como ponto de referência. Não é à toa que isso acontece. Por exemplo, existem escolas de seguros nos Estados Unidos, tem a Charter [?] of Insurance, há diversas escolas de seguro. Por que isso? Porque o seguro é importante. Eu acho que, botando numa linha de importância, em termos de negócios, em termos econômicos, o seguro é muito mais importante nos Estados Unidos.

A. L. - E a abrangência também é importante

R. D. - Abrangência total, exatamente.

A. L. - E no movimento das seguradoras e ressegurados estrangeiras para o Brasil, o senhor quer falar?

R. D. - Devo dizer o seguinte: realmente existem seguradoras estrangeiras, mas todas elas, tendo em vista as limitações da lei e das leis complementares – o próprio 73 tem limitações –, essas companhias que vieram para o Brasil são praticamente todas companhias pequenas. Não há companhias nem médias nem grandes nas estrangeiras, geralmente elas são ligadas aos grandes conglomerados. Por exemplo, na Itaú é assim: nós temos a Wintenthur, temos uma companhia suíça aqui. Então eles vieram para cá, nós fizemos uma *joint venture* com eles. Estão atuando aqui, mas atuam muito modestamente.

A. L. - Dentro da Itaú?

R. D. - Aqui dentro. Modestamente, porque eles não têm condições de fogo, vamos dizer, de atuar nas vendas. Eles trabalham com o quê? Com empresas suíças. Vem um pacote de lá, eles fazem os seguros dos suíços. E hoje, com o negócio de co-seguros, também não conseguem ter o total do seguro na mão, pelos seus limites técnicos, que são baixos, não podem assumir grandes responsabilidades. Então, praticamente todas essas companhias estrangeiras no Brasil são pequenas. Fizemos essa *joint venture* para ver se aprendíamos alguma coisa, mas não aprendemos nada.

A. L. - Elas talvez estejam aprendendo mais que as brasileiras.

R. D. - Não sei se aprenderam, acho que não. Mas o que eles querem é ter uma cunha no Brasil, porque o estrangeiro pensa sempre a longo prazo, nós pensamos sempre no dia de amanhã, não é verdade? O brasileiro é sempre assim, quer ter lucro amanhã; o estrangeiro, não, ele faz uma coisa imaginando que um dia vai acontecer alguma coisa no Brasil onde ele possa atuar. Então, essas companhias que estão aí, a meu ver, estão todas com o mesmo objetivo de um dia acontecer alguma coisa no Brasil e elas mandarem brasa. A curto prazo, não vejo nada, mas a longo, pode até ser.

A. L. - Bom, para concluir a entrevista, vou sugerir ao senhor um balanço geral da situação do seguro ao longo da sua história, já que a gente percorreu várias décadas da história do seguro e, especialmente, das companhias seguradoras. Considerando que a legislação, a primeira legislação dentro do período Vargas, regulamentando todo o Sistema Nacional de Seguros vem de 1940, que é um decreto do governo Vargas, e que a segunda reformulação que ocorre em 1966, logo depois que começa o regime militar, também vem sob a forma de um decreto, o Decreto nº 73, e que, atualmente, vemos uma situação também de reforma do setor de seguros, dentro da reforma mais ampla do Estado, como o senhor vê essa situação em que, desde a década de 40, o Estado está regulando o setor segurador, as companhias seguradoras estão um pouco a reboque do Estado, passando pela sua gestão, quando o senhor faz um plano estratégico, quer mobilizar o setor segurador para fazer uma proposta de reforma do sistema que acaba não acontecendo, até hoje não aconteceu. Como o senhor analisa o setor das seguradoras, ou dos seguros como um todo, incluindo corretores, considerando que o Estado sempre teve uma presença forte na regulação desse setor?

R. D. - Eu acho o seguinte: não posso dizer que houve modificações radicais, não houve. Acho que o que existia na minha gestão e o que existe hoje é praticamente a mesma coisa. Existe o governo em cima, com as leis e regulamentos vigentes, continua tudo em vigor, o mercado não foi totalmente livre. Saiu alguma regulamentação, alguma circular que permitiu uma coisa em certas áreas, mas, em termos genéricos, não acho que houve grandes avanços em termos de seguros, porque as leis continuam aí, nós não temos regulamentação da nossa atividade. Por exemplo, acabou o monopólio do IRB, vamos dizer que isso foi um grande acontecimento, como o acidente de trabalho também vai passar para a iniciativa privada. Tudo isso caiu. Mas como vai sair realmente? Ninguém sabe.

Então, o que estou vendo hoje, a expansão que estamos sentindo em seguros nada mais é que uma moeda estável, simplesmente isso, porque, se não existisse a moeda estável, eu acredito que estaríamos no mesmo esquema em que estávamos há cinco, seis anos. Eu não vejo desenvolvimento em termos técnicos, em termos de novos seguros... Muitos seguros que estão aí que dizem e que são novos, não são; a embalagem é que é nova.

A. L. - Mas não haveria uma certa mudança nessas fusões que estão acontecendo?

R. D. - Não, as discussões continuam sempre, não há modificação.

A. L. - Não, as fusões.

R. D. - Ah, as fusões!? As fusões... o que aconteceu? Você vê que não existem possibilidades de diversas companhias terem sucesso no Brasil, senão elas continuariam. Quando nós temos quatro companhias... Por que ter quatro? Você vai ter melhores resultados numa licitação de prêmio estatal, nas companhias estatais? Vai ter limite de retenção melhor? Tudo isso foram circunstâncias que permitiram que existissem três ou quatro companhias, por causa das leis vigentes. Se não existissem essas leis complicadas que existem por aí, por que ter três, quatro companhias? É uma bagunça administrativa para organizar e orientar tudo isso. Nós tínhamos quatro companhias, e as quatro tinham dois funcionários em cada uma, todo o resto era feito pela companhia mãe. E assim há muitas empresas de seguros. Se você verifica a estrutura delas, é quase zero, porque a companhia mãe é que toca para a frente,

imaginando que, tendo mais de uma empresa de seguros na mão, tem muito mais vantagens comerciais, vantagem de venda, vantagem de limite.

Eu não vejo nada disso! Em termos de seguro, não vejo grande expansão, não vejo. A expansão está apenas no poder aquisitivo; está se comprando mais seguros agora porque existe uma moeda estável e o pessoal tem mais possibilidade de comprar alguma coisa, entende? Assim como hoje se está comprando comida melhor, se está comprando seguro também. Infelizmente, o meu ponto de vista é muito simplista. Eu poderia fazer um negócio complicado, tecnicamente, para agradar, mas não acho que se tem que agradar, não.

A. L. - E o mercado segurador mudou?

R. D. - Mudou, em que sentido?

A. L. - Da época que o senhor tentou organizar esse mercado segurador, fortalecer o sindicatos, criar um plano estratégico...

R. D. - Acho que o que mudou um pouquinho, vamos dizer, os órgãos representativos mudaram, tiveram mais força, apareceram mais, e estão aí para defender o seguro, não é? Eles vão a Brasília, então eu acho que, quando aparecer o momento oportuno, que o 192 seja discutido, que o monopólio do IRB seja regulamentado e que o acidente de trabalho também apareça visivelmente, aí, obviamente, não será como no passado, que se faziam consultas às companhias. Hoje, quem vai ser consultada é a federação, quem vai participar ativamente de tudo isso vai ser a federação, porque é o órgão representativo e é acreditado no mercado, e também em Brasília. Acho que é isso que vai acontecer. Agora, dizer que nós evoluímos, que aumentamos os prêmios, não acredito nisso, não acredito.

A. L. - Quer dizer, o senhor acha que o que explica uma mudança para melhor no mercado de seguros é a estabilização monetária.

R. D. - Sim, eu sempre disse isso. A economia estável, o seguro acompanha plenamente. Sempre foi assim.

A. L. - Mesmo que não mude na sua estruturação, o senhor disse que os seguros continuam os mesmos.

R. D. - Você não tem seguro novo. Que seguro novo você tem? Não tem, não existe.

A. L. - A mesma coisa se aplica para a capitalização, não? Com a inflação também estava...

R. D. - Por que a capitalização cresceu? Por que a previdência cresceu? Porque a moeda é estável.

A. L. - Quer dizer, o que melhor corre a favor do seguro é a estabilização monetária?

R. D. - Sem dúvida nenhuma, não tenho dúvida. Em outros ramos de atividades, é a mesma coisa.

A. L. - Não necessariamente. Os bancos perderam com a estabilização financeira, estão passando por um processo de reajuste...

R. D. - Sim, mas tem que se reajustar, não tem?

A. L. - Um processo contrário ao do seguro. O seguro ganhou presença no PIB, os bancos perderam presença.

R. D. - Mas os bancos perderam, por qu? Porque ganhavam na...

[Final do lado 3-A]

R. D. - ...inflação. Nós ganhávamos mais na parte financeira do que no nosso próprio negócio, na operação de seguros. Depois, com a moeda estável, começamos a ganhar em seguros, na operação do nosso negócio, e a parte financeira ficou em segundo plano. Era assim antigamente, ninguém ligava muito para quanto custava o seguro, não. A gente perdia, mas ganhava uma migalha na aplicação financeira. Quer dizer, uma forma totalmente errada.

Hoje, você tem que ganhar no seu negócio. É como obanco; o banco tem que ganhar no negócio dele, quando ganhava justamente no giro do dinheiro, no *flot*, como se diz. Eu acho que é isso que acontece, é muito simples. Por que os bancos estão cobrando caro os seus serviços? Porque esse é o negócio deles. Antigamente, não cobravam nada, não se pagava nada. Por quê? Porque eles precisam ganhar nos seus negócios, porque, financeiramente, não ganham mais. Por isso muita gente tem saudade da inflação. A inflação era um grande negócio, muita gente ficou rica às custas da inflação, não ficou?

A. L. - É.

R. D. - Hoje, ninguém mais ganha dinheiro com a inflação, tem que ganhar no seu negócio, com trabalho °°– até como tese é muito boa, não é?

A. L. - Há alguma coisa a mais que o senhor queira acrescentar? Talvez a ida da Itaú para o Mercosul?

R. D. - Nós não fomos para o Mercosul.

A. L. - Não!?! Estão pensado?

R. D. - Pensando ainda, apesar de o Itaú banco já estar trabalhando na Argentina, há muitas agências do Banco Itaú lá, nós temos um desenvolvimento muito grande. A Itaútec também está na Argentina, mas nós ainda não pensamos ir para lá. Pode até ser que vá, não é muito difícil, porque já temos banco lá, e então, rapidamente, a gente acabe trabalhando por lá.

A. L. - Mas, no momento, os seguros Itaú ainda não foram para...?

R. D. - Nós estamos pensando no nosso negócio aqui, que não é fácil. É isso em linhas gerais.

A. L. - Eu agradeço em nome do CPDOC, da Funenseg, o depoimento que o senhor deu para a história do seguro no Brasil.

R. D. - Eu também quero agradecer, por ter sido escolhido como um dos elementos que estão prestando depoimentos para vocês. Agora, veja, o meu pode até ser um pouco diferente dos depoimentos dos outros, porque sou muito mais prático nas coisas, não gosto de sonhar muito. Se eu sonhasse, faria um depoimento lindo para você, bonito, mas não sei se é o caso. Acho que a gente tem que ser muito objetivo, eu sou muito objetivo nas coisas, nunca me arrependi disso. Os outros, que sempre sonharam, depois as coisas não aconteceram... “Ah, você tinha razão!” Não adianta. Infelizmente, estamos num país como o Brasil, e a gente precisa pensar dentro do país em que vive. Não adianta sonhar aqui no Brasil. Não sei...

A. L. - Nesse depoimento, o senhor nos deu uma análise de como passou pela Itaú, sua trajetória nos 50 anos de trabalho dentro da instituição, e nos informou também um pouco sobre a história da própria Itaú, desde a sua formação como entidade de seguros italiana, até hoje, um grande conglomerado financeiro de seguros. Também nos propiciou um horizonte grande no setor de seguros, desde a guerra e da perplexidade que vive o setor de seguros de hoje, quando se trata de mudar e não se cria um consenso em que direção mudar.

R. D. - Exato. Eu, aqui na Itaú, se tive algum sucesso na minha carreira, foi justamente dentro dessa linha: eu não sonho...

A. L. - O senhor faz.

R. D. - ... eu faço.

A. L. - Há os que sonham e há os que fazem.

R. D. - Até que sonhar dizem que é bom, mas eu, por exemplo, não sonho à noite. Eu até estava brincando com um médico amigo meu: “Eu não sonho. Por que não sonho?” Ele disse assim: “Sonha, só que você não lembra”. Eu não sei, nunca sonhei. Se você me perguntar: “Você sonhou ontem?” Não sei. Então, não sonho. Se eu não sonho à noite, não sonho durante o dia também. Não quero transmitir sonhos a ninguém, perspectivas que, no fim, acabam não sendo realizadas. Mesmo em casa, na educação dos meus filhos, eu sempre fico mais ou menos nessa linha, no objetivo: “Não adianta vocês ficarem sonhando que vão fazer isso, vão ser aquilo...”

A. L. - De um lado, o senhor não é o perfil do sonhador, mas é o perfil do administrador que busca desafios, certo?

R. D. - Isto, sim.

A. L. - O senhor está sempre atrás de um desafio.

R. D. - Estou procurando, mas não é que esses desafios que eu procuro sejam coisas inatingíveis, não é isso. A gente vê, em função da realidade, o que poderia, com desafio, conseguir. Porque eu vejo os meus companheiros aí, às vezes acham que tiveram desafios, mas não chegam em lugar nenhum. Essa coisa de realizar, acho que é até frustrante.

A. L. - E nessa trajetória, que vai desde que o senhor entra aqui como um garoto de 15 anos, que vai se familiarizar com a contabilidade de uma companhia seguradora, até esse momento em que pode ter passado pelas várias sessões da Itaú Seguros, o senhor tem uma visão, pela Fenaseg, do que é o mercado nacional e internacional. Valeu a pena essa...?

R. D. - Valeu, valeu.

A. L. - Tanto investimento na Itaú e na carreira?

R. D. - Valeu, valeu! Para mim, é sensacional! Uma coisa que me anima e me deixa muito satisfeito é que eu sou reconhecido. No mercado, também, o pessoal gosta muito de mim. Fiz grandes amizades, boas amizades, em função da minha atividade na própria Fenaseg e aqui na Itaú mesmo. Quer dizer, sou reconhecido como um elemento que foi útil para a empresa, e acho que ainda posso prestar algum serviço aqui dentro. Acho que foi muito bom. Tive sempre grandes, grandes objetivos, que eu acabei alcançando, e o próprio *chairman* da companhia gosta muito de mim.

A. L. - O Olavo Setúbal.

R. D. - O Olavo. Não gosta à toa, gosta porque eu prestei algum serviço para a empresa, acho que foi isso. Então, posso dizer que sou uma cara... Não realizado, não vou dizer que estou realizado, ainda tenho tanta coisa para fazer, mas...

A. L. - ... Os desafios com os quais se defrontou, o senhor venceu.

R. D. - Venci, acho que venci. Acho que sim. Mas desafios que eu achei concretos, que eram possíveis ser atingidos entende? Então, não adiantava a gente pensar em fazer coisas inatingíveis e dizer: “Ah, não consegui. Lutei...” E daí? Como se consegue alguma coisa nesse governo? Me diga, hem? Consegue?

A. L. - Consegue, talvez, através da união do setor...

R. D. - Isto, sim, só com união. Sozinho você não consegue nada, não é? Às vezes, as companhias acabam fazendo coisas sozinhas em Brasília, vão lá para ver se conseguem uma coisa e outra, mas...

A. L. - Agem isoladamente.

R. D. - Isoladamente. Eu acho que consegui unir. O pessoal que quer alguma coisa vai por intermédio da Fenaseg, que é o órgão representante e que une todo mundo. Acho isso importante.

A. L. - Certo.

R. D. - Estamos aí.

A. L. - Muito obrigada mais uma vez.

R. D. - Se eu prestei alguma informação importante para vocês, ótimo, mas continuo à disposição para desenvolver alguma coisa que vocês achem que não ficou boa...

A. L. - Não... Certamente nós vamos precisar do senhor, em termos de complementação, no momento do livro.

R. D. - Antes, vamos dar uma disciplina no depoimento, acho que ficou muito pulverizado.

A. L. - Mas todo depoimento é assim mesmo. Então, muito obrigada

[FINAL DO DEPOIMENTO]