

JAYME GARFINKEL

em conversa com Jorge Luzzi

*Dialogar
para Navegar*

JAYME GARFINKEL

em conversa com **Jorge Luzzi**

MDS Publications
Faces of Insurance
N.º 2

Texto:
Jorge Luzzi

Testemunhos:
Ariel Couto
Boris Ber
Gabriel Portella Fagundes Filho
Gustavo Doria Filho
José Luís S. Ferreira da Silva
Josusmar Sousa
Lene Araújo
Paride Della Rosa
Rivaldo Leite
Thiago Tristão

Design:
Atelier João Borges

Fotos:
Fernando Martinho

Impressão:
AlphaGraphics

ISBN: 978-989-99745-7-9

Depósito Legal: 459385/19

© MDS. 2019

As visões e opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a política oficial ou a posição de qualquer outra organização, empregador ou empresa.



JAYME GARFINKEL

em conversa com **Jorge Luzzi**

*Dialogar
para Navegar*





Introdução

José Manuel Dias da Fonseca

Os povos, as sociedades e as empresas precisam de memória. Estamos aqui porque alguém antes de nós também aqui esteve. Por mais que atualmente muitos se foquem apenas no curto prazo e no presente, representamos muito pouco na linha do tempo. Somos quase insignificantes. Trabalhar a memória é entender quem somos hoje e, mais do que isso, quem podemos ser no futuro.

O setor segurador é sobejamente conhecido e tem um impacto muito relevante na economia e na sociedade em geral, mas valoriza pouco a sua própria história. Uma ida à livraria revela estantes repletas de obras sobre finanças, gestão de empresas e bolsa de valores. Onde estão os livros sobre a nossa atividade? O nosso setor é muito tímido e não regista a sua própria história; não recorda os seus principais atores.

Como empresa líder em Portugal, África e Brasil, temos uma responsabilidade que ultrapassa a nossa própria atividade. E não me refiro aos chavões da responsabilidade social corporativa. Somos responsáveis por partilhar as histórias da nossa atividade.

A coleção **“Faces of Insurance”** destaca profissionais que foram e ainda são grandes Personalidades para o mercado de seguros. São pessoas muito interessantes por si próprias e com uma visão clara e até cultural sobre o

negócio. Pessoas inovadoras e positivas, que revolucionaram o mercado e influenciam gerações. Dessa forma, procuramos contribuir para que os profissionais deste setor sintam orgulho na sua profissão – uma atividade tão extraordinária para as economias, para as sociedades e para as pessoas e famílias. Esta edição conta a história de um brasileiro. O nome Jayme Garfinkel apareceu naturalmente à medida que pesquisamos as principais referências no país. Honrando a paixão pelo setor de seguros herdada do seu pai, Abraão Garfinkel, Jayme fez coisas além do seu tempo, demonstrou caráter e uma preocupação social muito grande. E transformou a Porto Seguro num modelo de inovação e ousadia para o mundo inteiro.

Conheci Jayme pessoalmente quando Thiago Tristão organizou uma conversa entre nós. A nossa visita à sede da Porto Seguro confirmou todas as minhas expectativas sobre o seu atual presidente e acionista. Não falamos só de seguros, o que foi um ótimo sinal. Como disse o meu conterrâneo português, Abel Salazar, “um médico que sabe apenas de medicina, nem de medicina sabe”. Com seguros é igual: quem só sabe de seguros, nem de seguros sabe. Durante as quase três horas de conversa, falámos da vida, das pessoas, de cidades, de livros. Mas foi quando conversámos sobre trabalho que pude testemunhar o brilho no seu olhar. Jayme deu um panorama em tempo real do mercado de seguros. Destacou a importância da relação entre a empresa e os seus corretores, e dos corretores com as pessoas. Jayme dedicou essa paixão e sensibilidade ao dia a dia da Porto Seguro por mais de quatro décadas, influenciando amigos, colegas, colaboradores e o mercado como um todo.

A sua empresa sempre apoiou os seus colaboradores e mantém essa característica muito forte no DNA até hoje. O que surgiu como uma premissa de Abraão Garfinkel no início da Porto Seguro foi seguido fielmente por Jayme. Ele valoriza pequenos e grandes corretores – um hábito de uma simplicidade e de uma grandeza que reforça a minha admiração por tudo o que o seu pai e ele fizeram pelo mercado de seguros.

São mais histórias assim, transformadoras e inspiradoras, que precisamos de encontrar nas nossas estantes.





Dialogar para navegar

Jorge Luzzi

Subir até o 11º andar do prédio na Alameda Barão de Piracicaba, número 618, no Centro de São Paulo, foi como entrar em uma estranha máquina do tempo. A viagem me levou ao antigo edifício da Pirelli, exatamente o mesmo endereço onde trabalhei nos anos de 1990.

Naquela tarde, porém, o elevador me transportou para um encontro com Jayme Garfinkel, atual proprietário do complexo imobiliário que reúne prédios corporativos, teatro e espaço cultural. Foi ele quem, seguindo o sonho do pai, transformou uma pequena companhia familiar na Porto Seguro de hoje, uma das maiores empresas de seguros do país.

Uma segunda coincidência surgiu logo após nos cumprimentarmos. Descobrimos que somos vizinhos, ora pois, em Lisboa. Jayme tem um apartamento a menos de um quilômetro de distância do nosso escritório da RCG, empresa do Grupo MDS, onde passo a maior parte do tempo. Não duvido que por um acaso já nos cruzamos pelas ladeiras da capital portuguesa. “A gente que não pode andar tanto a pé aqui, aproveita para andar a pé lá”, brinca Jayme.

Presidente do conselho de administração até maio de 2019, quando passou o cargo para o seu filho Bruno, o maior acionista da Porto Seguro se sentou à minha frente e, bom contador de histórias que é, não demorou para dividir suas memórias de infância. “Eu era um menino muito solitário”, relembra Jayme. “Primeiro porque na minha rua só tinha meninas, coisa que até os oito anos você não acha que é sorte”, completa, rindo.

Por destino ou talvez pelo fato de os pais de Jayme não o deixarem sair tanto nas ruas do bairro onde moravam, o garoto de descendência ucraniana se tornou uma criança muito estudiosa. Com o passar do tempo, a infância solitária abriu espaço para as boas amizades. “Hoje tenho muito amigos. Acho que me cerco de pessoas justamente porque eu não tinha isso quando era pequeno. Eu era mais ligado aos meus pais.”

Um episódio ilustra essa conexão com o pai, Abrahão, e com a mãe, Rosa Garfinkel. Em 1962, quando tinha 16 anos, Jayme conta ter feito sua primeira grande viagem

sozinho, com outros cem jovens. O navio partiu em excursão de São Paulo com destino a Israel. O grupo navegou por duas semanas na ida, permaneceu um mês atracado por lá e depois cruzou oceanos por mais duas semanas. Jayme escreveu cartas para seus pais todos os dias.

“Fui o menino que mais recebeu e mandou cartas para os pais”, recorda Jayme. Faz poucos meses que a família resgatou essa coleção de correspondências, guardada por Dona Rosa por mais de cinquenta anos. “Tinha cada coisa que eu escrevia... Fiquei até meio preocupado porque eu não evolui nada”, diverte-se. “Eu já era muito maduro!” No papel, observações irônicas, céticas e até descrições imaginadas por ele sobre como seria o povo romano antigo. “Eram análises bastante profundas para um moleque de 16 anos.”

A viagem para Israel foi uma maneira encontrada pela família Garfinkel para reconectar o filho com sua origem judia, ainda que as tradições religiosas fossem pouco praticadas em casa. O avô de Jayme morava na pequena cidade Mogilev-Podolski, na época parte do Império Russo e hoje Ucrânia, onde era dono de uma empresa de transporte de água em carruagens. Com a eclosão da Revolução Russa e a chegada do comunismo soviético, perdeu tudo. Por isso, em 1921, ele decidiu atravessar o planeta e trazer a família para o Brasil.

O patriarca da família se chamava Jayme – foi em homenagem a ele que o neto recebeu o mesmo nome. Mas Jayme, o avô, não chegou a aproveitar o país tropical por muito tempo, falecendo apenas seis anos depois de recomeçar a vida. Coube a Abrahão tomar conta da família, mesmo sem completar o ginásio.

Enquanto a maior parte dos jovens da colônia judaica trabalhava na área têxtil nos anos 1930, Abrahão conseguiu um emprego na seguradora Generali – tão italiana quanto minhas origens, o que mais uma vez me fez sorrir ao ver nossas histórias se cruzando. Virou rotina Abrahão repetir que um dia seria presidente de uma companhia de seguros. O amigo, irmão de Rosa, era mais pé no chão: “Ô, Abrahão! Vê se se enxerga.”

O pequeno Jayme nem poderia imaginar que o pai alcançaria tal cargo e que sua família seria responsável por revolucionar o mercado de seguros brasileiro. “Eu tinha sonhos modestos. Meu sonho de menino era ser motorista de ônibus da Cometa. Lembra da Viação Cometa? Ela ainda existe”, conta, rindo. Aos poucos, porém, a idolatria pelo pai falou mais alto. E, de certa forma, foi isso que desviou Jayme do volante de um ônibus intermunicipal.

“Eu via meu pai usando gravata e achava fascinante. Mesmo sem completar os estudos, ele era uma pessoa culta, curiosa, empreendedora. Foi meu herói desde quando eu era pequeno”, lembra. Seguindo os passos do pai por acaso, Jayme começou a vida profissional trabalhando com construção civil e no setor bancário, até perceber que podia trilhar seu caminho rumo a um porto muito mais seguro.

DNA de cuidado com o corretor

Foi por insistência da mãe, Dona Rosa, que Jayme decidiu encarar a complexidade dos cálculos matemáticos e estudar engenharia civil na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Ele conta que nunca pensou em ser engenheiro, mas a propaganda da matriarca foi grande. “Minha mãe estudou química na Politécnica na década de 1940 e falou da Poli a vida inteira”, lembra. “Então não é que eu ia fazer engenharia: eu ia fazer Poli”. Pergunto como foi seu primeiro dia na faculdade e Jayme responde com sinceridade. “Pensei: ‘o que eu estou fazendo aqui?’”

Em 1970, após resistir bravamente a incontáveis cálculos e à vida universitária que jamais imaginou para si, Jayme se formou e começou a trabalhar como engenheiro civil – a primeira experiência foi de estagiário em uma obra da companhia industrial química Rhodia. Depois, ele atuou em uma construção da

alemã Mercedes-Benz. Mas não adiantou insistir. “Eu não gostava. Sabia que não tinha nascido para aquilo”, conta. “Eu preferia ser administrador.”

De alguma forma, o ramo de seguros esperava por Jayme. Ele começou a fazer uma pós-graduação em administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e enviou currículos para a multinacional de auditoria e consultoria PricewaterhouseCoopers e para a seguradora Comind, vinculada ao Banco do Comércio e Indústria de São Paulo. A Comind foi mais rápida, respondeu primeiro, e Jayme largou a engenharia para se arriscar no mesmo mercado do pai.

Àquela época, Abraão Garfinkel já era um nome bem conhecido na roda de corretores. O homem que perdeu o pai aos 12 anos e nunca frequentou uma faculdade começou trabalhando na década de 1930 como inspetor de riscos na antiga Generali e, na década de 1970, chegara ao cargo de diretor superintendente do Grupo Atlântica Boa Vista de Seguros, segunda maior seguradora do país. Ao mesmo tempo, Jayme era subgerente da Comind. Assuntos profissionais não entravam no cardápio do jantar da família, mas pai e filho foram concorrentes por pouco tempo.

Aquele sonho de Abraão em ser presidente de uma companhia persistia – e virou uma oportunidade real em 1972. Jayme me conta que seu pai perdeu autonomia e se sentiu desprestigiado com os novos donos da Boa Vista, em parte por não ter sido cotado como presidente após 30 anos de empresa, e pediu demissão. Em um único dia e sem fazer auditoria ou qualquer coisa parecida, juntou as economias e comprou a Porto Seguro Cia. Foi um ato de coragem – ou seria loucura?

Essa seguradora já existia desde 27 de agosto de 1945, quando foi fundada por quatro diretores e acionistas do Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco). Quase três décadas depois, quando a Porto Seguro chegou às mãos da família Garfinkel, estava naufragada em um distante 44º lugar no ranking das principais seguradoras do país em volume de prêmios retidos.

“Ele comprou a Porto Seguro numa quarta-feira e, na quinta, já estava ligando para todos os corretores que conhecia para contar a novidade.” Abrahão Garfinkel queria tanto ser presidente que chegou lá. “Ele fez um milagre”, exalta Jayme, até hoje orgulhoso e impressionado com a audácia do pai. “Ele não tinha dinheiro para bancar uma companhia de seguros”, lembra. “Comprou já fazendo dívida, mas tinha uma estratégia por trás.”

Abrahão atraiu vários corretores da segunda maior empresa do país para a sua nova companhia, graças ao prestígio e à confiança que gozava entre os profissionais da Boavista. “Ele dizia que, se os corretores o apoiassem, ele traria vendas e a companhia se pagaria”, comenta Jayme. Foi exatamente o que aconteceu.

Os antigos colegas e amigos de longa data seguiram Abrahão às cegas para a nova companhia. Esse carinho recíproco dos profissionais que levam o nome da Porto Seguro aos clientes até hoje se transformou em marca-registrada da seguradora. E foi uma das características que fez a companhia dar um salto na concorrência e se tornar tão respeitada. “Somos muito gratos aos corretores. Imagina o que era você tirar o seu negócio de uma das líderes do mercado e colocar na 44ª empresa, que estava meio quebrada?”, questiona.

O empresário destaca que a empresa sempre teve uma forte dependência dos corretores e transformou isso em um aspecto positivo. Desde o início, a seguradora criou um DNA de cuidado e sensibilidade com o corretor – algo que outras marcas não tinham. O que surgiu de uma necessidade, para manter as velas do navio da nova Porto Seguro de pé, fortaleceu a empresa no mercado.

Jayme aprendeu a cuidar do corretor na prática. Tão logo o pai sentou na cadeira de presidente na então sede da Porto Seguros, localizada no número 1009 da Avenida Paulista, o filho pediu demissão da Comind e foi trabalhar com a família. Como a equipe era pequena, Jayme passou por praticamente todos os departamentos. Foi assim que ele cultivou os mandamentos de Abrahão – e até hoje a secretária de Jayme tem a orientação de priorizar ligações telefônicas de corretores.





Apesar do começo em 1972 ter sido difícil, aos poucos a Porto Seguro começou a crescer, apostando no seguro de veículos, mesmo que a taxa única imposta na época dificultasse os lucros. A saída foi atuar sobre sinistros, criar oficinas, concessionárias e até montar uma frota de carros-guincho, inovação e tanto para aquela década. O negócio prosperou e, em 1974, decidiram construir sua própria sede para, adivinhe, trazer os corretores para ainda mais perto da Porto.

“Nosso escritório na Paulista já estava pequeno, não cabia todo mundo”, lembra Jayme. Em apenas dois anos, o prédio na Avenida Rio Branco, número 1.489 – que conseguimos ver da cobertura da atual sede do edifício da Porto Seguros de onde conversamos –, ficou pronto. No dia 15 de novembro de 1976, pai e filho esvaziaram a antiga matriz na Avenida Paulista, e 283 funcionários ocuparam oito dos 13 andares da nova sede.

Foram os Funcionários, o dono da empresa e seu filho que fizeram a mudança, cada um carregando a sua mesa, como Jayme gosta de frisar. “Fizemos a mudança na sexta-feira para podermos começar a operar na segunda. Naquela época, não tinha tanto problema de cabo de computador. Era só instalar os telefones”, conta, rindo. Foi daquele novo prédio nos Campos Elíseos, no coração de São Paulo, que a Porto Seguro definitivamente começou a navegar.

Bons ventos depois da tempestade

Ao contrário do que qualquer um poderia esperar, os primeiros anos da Porto Seguro na nova sede na Avenida Rio Branco foram dramáticos. Apesar do ritmo de crescimento constante, a companhia enfrentou uma série de crises inesperadas. E a pior delas causou um profundo impacto emocional em todos os colaboradores da empresa: no dia 27 de junho de 1978, apenas seis anos após realizar o improvável sonho de ser presidente de uma seguradora, Abrahão Garfinkel faleceu.

Prestes a completar 63 anos de idade, o patriarca da família não viu sua empresa se tornar o maior conglomerado de seguros do país. “A morte dele foi a maior tragédia que poderia acontecer para mim. Foi algo inesperado”, lembra Jayme. “Ele adoeceu e faleceu em um mês, por causa de um erro médico. Ele poderia ter sobrevivido.”

Graças à sugestão de uma namorada, porém, Jayme conseguiu encontrar maneiras de administrar a perda precoce do pai. Cerca de dois anos antes, sua companheira na época sugeriu que ele fizesse terapia. “Para quê? Eu estou bem”, ele afirma ter respondido, com certa relutância, antes de aceitar o conselho. Ele nem imaginava que as descobertas no divã seriam fundamentais para lidar com o que viria: seu maior medo era perder o pai.

“Então, sem querer, trabalhei essa questão durante dois anos. E, quando meu pai morreu, eu estava inexplicavelmente preparado”, explica. Os filhos decidiram que Rosa Garfinkel seria a nova presidente da companhia, enquanto o Jayme assumiria o cargo de vice-presidente executivo. “Tive que tomar a decisão de prosseguir ou não com o sonho do meu pai. Quando olho tudo isso, imagino que ele deva estar bem orgulhoso”, diz.

Não foi por mero capricho que Jayme entrou no ramo dos seguros e, sim, para seguir os passos de quem ele mais admirava. “Meu pai era meu herói. Depois que ele faleceu, entrei no sonho dele”, conta. “De certa forma, tive a oportunidade de ser o protagonista do sonho dele.” Até hoje, tanto tempo depois, vemos que Jayme planeja os negócios da Porto Seguro com a filosofia de dar continuidade ao legado de Abrahão – tanto na expansão da empresa quanto no tratamento com as pessoas.

Mas, antes de poder dar qualquer orgulho ao pai, Jayme enfrentou uma série de crises. Logo após o falecimento de Abrahão, o governo militar brasileiro mudou as regras do Seguro Obrigatório, o DPVAT, que representava 25% da fonte de renda da Porto Seguro. Jayme lembra que a companhia já ocupava a décima posição no mercado – e pensar que, apenas seis anos antes, o negócio estava em 44º? Perder justamente a parte mais rentável do negócio de uma hora para a outra levou a uma crise financeira.

A solução para ganhar liquidez foi se desfazer de alguns imóveis. Assim, em 1979, a Porto Seguro vendeu o andar da antiga sede na Avenida Paulista. Outra saída foi combater sinistros e buscar novas formas de diferenciar a companhia. Poucos anos depois, a Porto Seguro lançou seu primeiro dispositivo antifurto e inaugurou sua central de atendimento 24 horas – um dos muitos xodós de Jayme.

A tempestade ainda estava longe de acabar. Em 1986, com o congelamento dos preços e tarifas imposto pelo Plano Cruzado, a seguradora se viu mais uma vez em maus lençóis, perdendo a autonomia para reajustar seus preços. O investimento em prevenção e tecnologia evitaram uma crise maior. Foi nessa época que a Porto Seguro lançou no Brasil a terceira luz de freio, o “break light” – com uma ação ousada que instalou o equipamento de surpresa nos carros de cerca de cem corretores de seguro. “Foi uma loucura”, brinca Jayme. “Invadimos o carro dos corretores.” Mas a atitude inovadora resultou em mais vendas e menos acidentes.

Bem-humorado mesmo quando relembra esses problemas, Jayme compartilha um dos últimos grandes obstáculos da empresa. Durante quase 15 anos, a Porto Seguro batalhou para se equilibrar financeiramente ao mesmo tempo em que pagava dívidas e lançava novos serviços. No fim da década de 1990, quando o lucro finalmente começou a ficar maior, uma crise familiar estremeceu sua relação com a irmã Stela.

A família se dividiu: Jayme queria continuar reinvestindo na empresa, seguindo a cartilha de Abraão, mas o então cunhado (e xará), Jaime Blay, não queria abrir mão das prerrogativas como acionista minoritário. Se a terapia foi fundamental quando seu pai faleceu, quem o ajudou na crise familiar foi o filósofo italiano Nicolau Maquiavel.

“Um pouco antes de morrer, meu pai disse que eu precisava ler ‘O Príncipe’. Ele me deu uma edição que comprou na década de 1930, ainda em espanhol, com comentários de Napoleão Bonaparte.” A obra esteve na cabeceira de Jayme por muitos anos e, de alguma forma, deu ao empresário – e leitor voraz – lições importantes. “Foi uma questão de luta pelo poder”, diz. “Maquiavel me ajudou muito.”

O caso foi parar na justiça no ano 2000. Apoiado pelo Conselho de Administração, Jayme pretendia não distribuir dividendos entre os acionistas naquele ano e usar cerca de 35% do lucro líquido obtido em 1999, equivalente a R\$ 30,6 milhões, para aumentar o capital da seguradora. A medida tinha o objetivo de dar mais liquidez, patrimônio e margem de solvência à empresa.

A solução encontrada para encerrar a novela judicial que se arrastou por quatro anos foi desengavetar o projeto de abertura de capital da Porto Seguro. “Fizemos isso como uma forma de satisfazer a todos e resolver o problema familiar, já que eu não tinha como comprar a parte deles”, diz. Jaime Blay vendeu suas ações na Bolsa, deixando a Porto Seguro. “Foi um final feliz”, comemora. “Hoje me dou muito bem com a minha irmã, que até se separou do meu cunhado”, comenta, com a certeza e o orgulho de quem venceu uma batalha à lá Napoleão.

Ser a primeira companhia de seguros a estreiar na nova Bovespa, em 27 de novembro de 2004, foi além de selar a paz na família Garfinkel. A abertura de capital permitiu que a empresa se profissionalizasse ainda mais e alcançasse outro patamar financeiro. Representantes dos investidores passaram a integrar o Conselho da companhia, as ações se valorizaram e, a seguradora se consolidou como uma das líderes no ranking nacional.

Entre as tantas iniciativas da companhia que viraram referência, me lembro de acompanhar, na época, a expansão do negócio para os setores de seguros de saúde, imóveis, empresas, vida, previdência e odontológico. A Porto Seguro ampliou os serviços oferecidos para os seguros de carros e residências, lançou seu próprio cartão de crédito e, apenas no ano de 2006, inaugurou 48 unidades de centros automotivos, a fim de agilizar o atendimento aos segurados.

Com os negócios em franca ascensão e bem cotada na Bolsa, a Porto Seguro despertou o interesse de grandes bancos. A empresa flertou com o Bradesco, mas Jayme foi firme na mesa de negociações e fez questão de manter a família na liderança da administração da seguradora.

Por fim, a Porto Seguro se associou ao Banco Itaú, em um acordo que permitiu a Jayme assumir o controle dos seguros dos clientes Itaú Auto e Residência e trazer representantes do Itaú para o conselho de administração, sem abdicar do comando da companhia. Acompanhando de longe, onde quer que esteja, imagino que Seu Abrahão esteja orgulhoso.

O jogo que leva ao sucesso

“Um dia eu descobri, já maduro, que a minha melhor capacidade é coordenar pessoas”, conta Jayme, enquanto continua revirando seu baú de memórias à minha frente. Apesar de ser um dos grandes responsáveis por levar a pequena seguradora familiar para o posto da principal companhia do setor no país, o empresário enfatiza que não trilhou esse caminho sozinho. Ele faz questão de dividir todas as suas conquistas.

“Não acho que eu seja iluminado ou inovador”, observa. “A companhia inovou em muitas coisas porque tive colegas que me trouxeram grandes ideias.” A reflexão faz Jayme lembrar sua adolescência, quando passava as tardes de sexta-feira organizando as partidas de futebol do dia seguinte com os amigos.

Dos 10 aos 12 anos, Jayme morou no bairro de Perdizes, em São Paulo, e só podia sair de casa para brincar aos sábados – e só depois das 14h. Mas a educação rigorosa na família Garfinkel, ao contrário de provocar lembranças traumáticas, foi fundamental para moldar a personalidade do futuro empresário.

Além da paixão pelos livros, as regras impostas por seu Abrahão potencializaram o lado administrador de Jayme. “Eu passava a sexta-feira coordenando os

meninos para jogar bola no dia seguinte. Era a minha grande diversão”, lembra. Foi assim que ele aprendeu a fazer conciliações: se um garoto não podia jogar em determinada rua porque sua mãe não deixava, enquanto outro só podia sair de casa às 15h, Jayme organizava o local e as agendas de todos.

O que ele mais queria era que o jogo de futebol acontecesse, nem que tivesse que ceder aqui ou ali – e assim agarrava a única oportunidade da semana de praticar seus passes como meio-de-campo. Anos mais tarde, essa habilidade seria aplicada aos negócios. “Fulano tem razão, mas beltrano também tem razão”, exemplifica. “E aí você vai conversando com cada um para fazer o jogo acontecer. É assim que se faz um grupo funcionar.”

Falar menos e ouvir mais. Dialogar em busca da melhor solução possível. Ter pulso firme para defender suas opiniões, mas humildade para aceitar conselhos. “Não estou preocupado em fazer a minha opinião vencer. Quero que a melhor decisão prevaleça”, diz o então coordenador do time de futebol, que conquistou a posição de liderança mesmo sendo meio perna-de-pau.

Para Jayme, ninguém é dono da verdade e todas as contribuições são válidas. “Aprendi a não forçar as minhas vontades. A tolerar e a aceitar. O segredo é saber coordenar diferentes ideias e tirar inspirações de várias fontes”, revela, como quem compartilha seu segredo mais precioso. Foi seguindo essa filosofia que ele transformou a Porto Seguro em uma empresa que fechou 2018 com mais de 18 milhões de clientes, R\$ 1,1 bilhão de lucro anual e quase R\$ 20 bilhões de valor de mercado.

Mesmo diante de tantas conquistas, Jayme gostaria de ir além. “Tenho dificuldade em acompanhar os avanços da tecnologia e perco chances de cooperar mais nessa área.” Enquanto ele lamenta a pouca afinidade com sistemas e programas, me sinto compelido a intervir. Lembro que, apesar disso, a Porto Seguro já lançou vários aplicativos para celular e está sempre um passo à frente de muitas tendências. Jayme rebate: “Mas é o que digo: ‘o sucesso só vai até hoje’. A questão é o amanhã.”





Pergunto, então, o que é sucesso para o líder de uma das principais companhias do Brasil. “Sucesso é uma palavra ameaçadora, traiçoeira”, Jayme responde. Para ele, o sucesso leva a um convencimento que pode nos estagnar ou paralisar. “Acho que sucesso é uma coisa que os outros veem na gente, mas a gente não sente”, provoca.

Descubro que jovens e funcionários da Porto Seguro também fazem essa mesma pergunta a Jayme. “Não vá atrás do sucesso”, ele responde. “Ter sucesso é você ter feito o seu melhor hoje. É o que você construiu hoje.” Jayme discorda do filósofo alemão Arthur Schopenhauer, autor do livro clássico que está lendo no momento, “As Dores do Mundo”. “Ele fala que só existe o futuro e o passado. Que a vida é sofrimento e só percebemos o hoje quando sofremos”, comenta. “Eu penso o contrário.”

Para Jayme, o presente é o momento que precisa ser valorizado. “O passado não existe mais: tanto ontem quanto 40 anos atrás. E o futuro também não existe, pois não sei se chegaremos lá”, reflete. “O que acho mais importante é viver o momento atual. Por esse motivo, tudo o que está ligado ao conceito de sucesso é muito frágil.”

Assim como Mark Zuckerberg não fundou o Facebook sabendo o tamanho que a rede social alcançaria um dia, Jeff Bezos não criou a Amazon sabendo que a plataforma de comércio eletrônico transformaria as regras do jogo do varejo. “Eles não pensaram que iam virar empresas gigantes. As coisas vão acontecendo”, filosofa. “Você toma uma boa decisão, seguida de uma má decisão, que você conserta no dia seguinte, e assim vai conduzindo seu negócio.” O importante é seguir a filosofia de Seu Abrahão de “errar rápido e consertar rápido”.

Sua decisão de deixar o comando executivo da Porto Seguro tampouco aconteceu do dia para a noite. Desde 1998, uma consultoria externa avalia todos os setores da seguradora e auxilia na profissionalização e nas estratégias de longo prazo da companhia.

Em 2006, na época com 60 anos, Jayme pensava em ficar mais três à frente do grupo, mas acabou decidindo antecipar a troca na presidência pelo bem da Porto Seguro. “Como meu possível sucessor já estava pronto, compreendi que trocar uma diretoria que estava na casa dos 60 anos de idade para um executivo de 40 anos seria bom para a empresa”, relembra.

Após 34 anos liderando a seguradora que um dia foi de seu pai, Jayme entregou a presidência da Porto Seguro para Fabio Luchetti, administrador que começou sua carreira na empresa ainda como estagiário, em 1984, com apenas 19 anos. Depois de doze anos, Fabio também foi para o conselho e, em março de 2018, passou o cargo para Roberto Santos. Mais recentemente, em maio de 2019, fez uma transição de pai para filho: entregou a presidência do conselho de administração para Bruno Garfinkel.

Jayme insiste que, acima de tudo, as decisões precisam ser boas para a empresa – o que por consequência será bom para acionistas, funcionários e clientes. “Tem que ser bom para o grupo para o jogo de futebol acontecer”, compara. Outra regra de Jayme é ter desprendimento. “Todas as decisões que te levam ao desprendimento costumam ser boas. Não sou favorável a essas coisas de ficar agarrado ao passado, ao material, ao cargo. Isso é bobagem.”

Além de ser positiva para a empresa, a mudança na diretoria da Porto Seguro foi benéfica para a vida pessoal de Jayme. Quando se afastou da diretoria junto com dois vice-presidentes da sua geração, ele abdicou da maior sala no prédio da empresa. Jayme recorda que eles avisaram da mudança para os funcionários no dia 31 de janeiro de 2006 e, no dia seguinte, ele já estava “do outro lado da avenida”.

“Quando deixei a sala da diretoria e passei para o outro lado do escritório, comecei a namorar a Mônica. Resultado: estamos casados há 12 anos”, conta.

Diante de tantos anos de experiência, pergunto que dica Jayme daria para alguém que acaba de comprar uma companhia de seguros pequena. Ele não pensa duas vezes. “Olha, foque em um mercado que você conheça e goste.

“Acredito muito no trabalho de quem gosta do que faz”, aconselha. “Até para os funcionários já cheguei a falar: ‘se você não está feliz aqui, não fique aqui’. Não gaste o hoje, que é um dia tão importante. Não deixe sua vida passar.”

Por seguir essa filosofia, Jayme revela que nunca forçou a entrada dos seus dois filhos, Bruno e Ana Luiza, para o dia a dia da Porto Seguro. Desde 2004, Jayme, a ex-mulher Cleusa e os filhos se reúnem para discutir a questão da família na empresa – até porque eles sempre foram acionistas. “Sempre fui defensor da teoria de que não adianta forçar as coisas. E hoje, felizmente, sinto que meus filhos amam muito o negócio e são muito bons no que fazem.”

O primogênito assumiu a liderança do conselho de administração e a filha mais nova tem um assento neste conselho, além de cuidar de projetos sociais que a seguradora mantém na área de educação. Para envolver os filhos no sonho da família, Jayme conta que se guiou por uma frase do célebre escritor francês Antoine de Saint-Exupéry: “Se você quer que alguém construa navios, faça-o desejar a imensidão do mar.” A caravela azul da Porto Seguro está pronta para seguir viagem.

Legado social e cultural

Foi da avó por parte de pai, Dona Luisa, que Jayme herdou a paixão por livros – potencializada pelas regras rígidas em casa quando era adolescente. Em nossa conversa, ele citou autores clássicos como Saint-Exupéry, Schopenhauer, Maquiavel e Liev Tolstói. Também comentou escritores contemporâneos, como o filósofo político francês François Châtelet, autor de “Uma História da Razão”, e o biólogo evolutivo inglês Richard Dawkins, de “O Gene Egoísta”.

Recentemente, ao ler o livro “De Zero a Um”, do empreendedor Peter Thiel, Jayme teve um insight. Na obra, o cofundador do PayPal lista as características que acredita serem fundamentais para que uma empresa dê certo. “Entre elas estava o fato de o empresário ter uma tecnologia diferente ou melhor que a dos concorrentes, ter uma equipe motivada e habilitada e estar em um mercado relativamente novo”, relembra Jayme.

Ao olhar para o início da Porto Seguro, lá em 1972, encontramos todos esses requisitos. “Na época, ninguém queria fazer seguros de automóvel e nós estávamos fazendo. Tínhamos tecnologia porque já operávamos melhor que a concorrência”, comenta, orgulhando-se também da equipe experiente e motivada que acompanhou seu pai na nova empreitada. Definitivamente, só podia dar certo.

Essa paixão por literatura motivou o CEO a criar, há quase oito anos, um clube da leitura com os colegas de trabalho em seu andar no escritório. A cada dois ou três meses, eles se reúnem para debater um livro escolhido em votação.

Jayme gostaria de expandir a iniciativa para os outros andares do prédio da Porto Seguro, fazendo com que mais diretores e gerentes cultivassem esse hábito entre os funcionários. “Com o clube da leitura, consegui conhecer novas pessoas e descobrir o que elas pensam”, destaca. E, muitas vezes, as descobertas são surpreendentes. Jayme já se admirou várias vezes com as diferentes interpretações que seus colegas de trabalho compartilharam com ele sobre um mesmo livro.

O clube de leitura é, de certa maneira, uma forma encontrada pelo gestor para fazer as pessoas se aproximarem mais e quebrarem as barreiras virtuais que nos separam. Jayme é old school: não abre mão do olho no olho ou de uma boa ligação telefônica. “Percebo que a tecnologia está desumanizando o contato entre corretores e clientes, por exemplo.”

O empresário reclama que não nos falamos mais como antes e que, às vezes, problemas que seriam resolvidos com uma simples ligação viram uma troca enfadonha de mensagens. “As pessoas não lembram mais que existe telefone.

E, quando você liga para algum lugar, não consegue falar com ninguém”, protesta. Ele evita usar o celular quando está em um restaurante – e fica perplexo observando as pessoas com aparelhos em uma mão e garfos na outra: “É uma loucura!”

Jayme quer evitar que a essência da Porto Seguro, do contato tão humano entre seguradora, corretor e segurado, se perca em meio a um mundo cada vez mais virtual. “Acredito que, quando nos adaptarmos às novas ferramentas tecnológicas, o cliente vai ver o corretor durante a ligação e nós vamos voltar a ver os clientes. Hoje ninguém se vê, fica todo mundo no seu escritório”, afirma, projetando o futuro do mercado de seguros.

Jayme Garfinkel é um empreendedor incansável. Ele também dedica energia à Pares Empreendimentos e Participações S.A., empresa de investimentos em novos mercados. “Quando meu pai faleceu e estávamos naquela crise toda, refleti que precisaria de muita paciência e resistência.” Vem das primeiras sílabas dessas duas qualidades o nome da holding.

A primeira empreitada da Pares aconteceu em 1977, com a compra de uma fazenda de dez mil hectares em Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, para onde Jayme adora viajar. Apesar de Jayme brincar que perde dinheiro há 40 anos por lá, a Fazenda Periquitos é referência no Centro-Oeste brasileiro, tem mais de 13 mil cabeças de gado e investe em programas de melhoramento genético para rebanhos de corte.

Em 2017, a Pares adquiriu o controle da Perfumes Dana, uma empresa de cosméticos que, coincidentemente, remete ao passado da família Garfinkel. Quando o avô paterno de Jayme faleceu, sua avó abriu um pequeno negócio de perfumes no Rio de Janeiro para sustentar os quatro filhos pequenos. “Ela começou a vender perfumes para a vizinhança”, conta, nostálgico. “Era ela quem produzia as essências, embalava nos vidrinhos. E, de repente, estou envolvido no mesmo negócio.”

Quando digo que Jayme não pára, não é exagero. Apesar de ser um homem de negócios em tempo integral, ele enxerga os problemas ao seu redor sem ficar de braços cruzados. “Em 1991, já com 43 anos, comecei a questionar: ‘o que eu quero da vida?’”, relembra. A resposta foi clara: deixar um legado para as crianças carentes. “Melhorar a educação no Brasil sempre me motivou.”

A partir de então, a Porto Seguro desenvolveu uma série de ações sociais na comunidade de Paraisópolis, em São Paulo – a poucos metros dos condomínios de luxo do Morumbi. Através do programa “Educação em Parceria”, foram realizadas ações para melhorar a qualidade do ensino em escolas públicas estaduais da região. O impacto foi tão positivo que, em 1998, nasceu a Associação Crescer Sempre, entidade sem fins lucrativos que atende gratuitamente alunos na educação infantil e no ensino médio integral.

Além do foco na educação infantil, a ONG liderada pela filha de Jayme, Ana Luiza Garfinkel, também promove cursos profissionalizantes para adultos. Em parceria com entidades como Senac, Escola de Serviços da Porto Seguro e as empresas Posithiva e Pulsar, moradores de Paraisópolis estudam introdução à informática, design de sobancelhas e básico em elétrica e hidráulica, por exemplo.

Outro projeto social que orgulha o empresário é o Instituto Ação pela Paz, que atua pela ressocialização de ex-presidiários no mercado de trabalho. Em 2010, Jayme participou de uma palestra sobre o tema e, ao perceber que não empregava absolutamente nenhum ex-detento entre seus milhares de funcionários, resolveu virar o jogo.

“O sistema prisional brasileiro é desumano, terrível. Você não conserta ninguém, não educa ninguém, só aumenta a criminalidade”, protesta. Foi motivado por esse descontentamento que ele bateu na porta das federações do comércio e das seguradoras, com a esperança de envolver entidades empresariais na ressocialização de presidiários. A ONG promove cursos de pintura, cabeleireiro, gastronomia, soldagem, música e artes para quem quer uma nova oportunidade de vida.





“Em 2015, criamos o instituto buscando ressocializar presos, de uma maneira que não retornem para o crime. Nem todos são bandidos do PCC. Tem gente que acredita no trabalho e quer o melhor para a família”, explica. Diante de uma realidade alarmante, onde a maioria dos ex-presidiários volta para o crime, os números do projeto são excelentes. Em 2016, a entidade atendeu 272 presos em Limeira, interior paulista, e só um voltou para a cadeia.

Além das ações sociais, a Porto Seguro é uma das grandes patrocinadoras da cultura brasileira. Em 2015, inaugurou o moderno Teatro Porto Seguro, nos Campos Elíseos, coração de São Paulo. Por lá já passaram peças teatrais, espetáculos infantis, montagens exclusivas de grandes musicais e shows de artistas consagrados. E, em 2016, abriu o Espaço Cultural Porto Seguro, no mesmo bairro, recebendo exposições artísticas nacionais e internacionais.

Me pergunto se um dia Jayme levará uma vida sem tantas responsabilidades, mas isso parece estar longe dos planos do empresário. “Tenho medo de parar e pensar: ‘para que viajar, me inspirar, buscar novas ideias, se não terei onde aplicar esse conhecimento?’”

Para desespero da esposa Mônica, como o próprio Jayme brinca, recentemente ele adicionou mais uma tarefa à (extensa) lista de compromissos: começou a aceitar convites para dar palestras e contar um pouco sobre sua filosofia de trabalho e sua jornada na Porto Seguro.

Bom de papo, Jayme já discursou para centenas de jovens na Grande São Paulo. E, durante a nossa conversa, tenho o privilégio de ser testemunha da paixão que o empresário tem pelo o que faz. “Acho o mercado de seguros um ramo maravilhoso. Se o país vai bem, temos inúmeras possibilidades para criar. E, quando vai mal, as pessoas continuam precisando de seguros.”

Onde muitos veem crises, ele enxerga oportunidades. Mesmo que a venda de seguros de automóveis tenha oscilado nos últimos tempos, o empresário é otimista. “Vejo possibilidades imensas. O seguro de saúde, por exemplo.” Ele também cita áreas como seguro agrícola e seguro de vida. “Quem tem

cobertura correta de seguro de vida?”, questiona. “Ainda temos muito pela frente para fazer.”

Se pudéssemos, conversaríamos por horas a fio. Mas Jayme precisa ir: tem muitos assuntos para resolver, como de costume. Antes de nos despedirmos, no entanto, combinamos de comer um bacalhau e alguns pastéis de nata em Lisboa, já que estamos tão próximos por lá. “Você conhece o Café de São Bento?”, ele me pergunta. “A primeira coisa que quero fazer quando for a Portugal é comer uma torta de maçã lá.”

Jayme tem bom gosto. O restaurante recomendado por ele fica em Lisboa, a poucos metros da sede do parlamento português. “Você tem que tocar uma campainha. E só tem um prato: o contrafilé com molho, batata frita e a sobremesa, que é a tortinha de maçã”, recomenda, me deixando com vontade de ir assim que eu voltar para casa. Na próxima vez, nossa conversa sobre o mercado de seguros brasileiros será em solo português.

Jayme Garfinkel



Jayme Brasil Garfinkel é natural de São Paulo, nascido em 1º de novembro de 1946. É formado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas.

Iniciou sua carreira como estagiário e engenheiro e, em 1971, ingressou na área de seguros na Induseg – Cia. De Seguros (Comind), seguindo os passos de seu pai, Abrahão.

Em 1972, a família adquiriu a Porto Seguro Companhia de Seguros Gerais e, em 1º de junho do mesmo ano, Jayme ingressou na Porto Seguro como Assistente de Diretoria. Com o passar dos anos, assumiu a presidência das empresas Porto Seguro Itaú Unibanco Participações S.A (PSIUPAR), Porto Seguro Vida e Previdência S.A, Itaú Seguros de Auto e Residência S.A, Azul Companhia de Seguros Gerais, Porto Seguro – Seguro Saúde S.A, Porto Capitalização S.A, Portomed - Porto Seguro Serviços de Saúde S.A e Porto Seguro Serviços Odontológicos S.A, Porto Seguro Atendimento S.A, Porto Seguro Serviços e Comércio S.A e Porto Seguro Serviços de Gerenciamento de Informações S.A, todas componentes do Grupo.

Mais de 30 anos depois, em 2004, Jayme decidiu abrir o capital da empresa.

Em 31 de maio de 2019, Jayme deixou a Presidência do Conselho de Administração da Porto Seguro, cargo agora ocupado por seu filho, Bruno Garfinkel.

Atualmente, Jayme Garfinkel é Diretor Presidente da Pares Empreendimentos e Participações S.A e da Rosag Empreendimentos e Participações S.A, ambas *holdings* controladoras do Grupo Porto Seguro e também atua, desde 1991, como Presidente da Associação Crescer Sempre, a qual se dedica à melhoria da Educação, e do Conselho do Instituto Ação pela Paz que, criado em 2015, atua na melhoria do Sistema Prisional com foco na redução da reincidência criminal.

Jorge Luzzi



Jorge Luzzi, presidente global da RCG Powered by Herco, iniciou a sua carreira no mercado de seguros (Marsh) e em Gestão de Risco (Ciba Geigy). Em 1988, integrou a Pirelli e, em 2005, tornou-se Global Risk Management Director desse grupo, onde ficou até 2013. O seu percurso é marcado pela contínua contribuição para novas competências à Gestão de Risco, sendo esse o elemento fundamental para o desenvolvimento da profissão em escala mundial. O seu envolvimento com as associações do setor começou no Brasil, onde liderou as Associações de Gestão de Risco brasileira e sulamericana. Presidiu também a IFRIMA - Federação Mundial das Associações de Gestão de Risco e Seguros, e, entre outubro de 2011 e outubro de 2013, a FERMA - Federação Europeia de Associações de Gestão de Risco.

Entre os vários prêmios que recebeu, destacam-se a notificação de honra pelo Congresso de São Paulo por sua contribuição para o desenvolvimento da Gestão de Risco no Brasil, o RIMS Goodell Award For Lifetime Achievement de 2002, na área de Gestão de Risco, e, também, o Alarys Award for Outstanding Achievement in Risk Management.

Jorge Luzzi é formado em Administração pela Universidade de Belgrano, Bacharel pela ECEA, pós-graduado pela Saint Gallen e atualmente acadêmico da Academia Nacional de Seguros e Previdência. Possui cursos de especialização na Mapfre e no politécnico de Milão. Recentemente foi eleito presidente da Apogoris, a Associação Portuguesa de Gestão de Riscos.





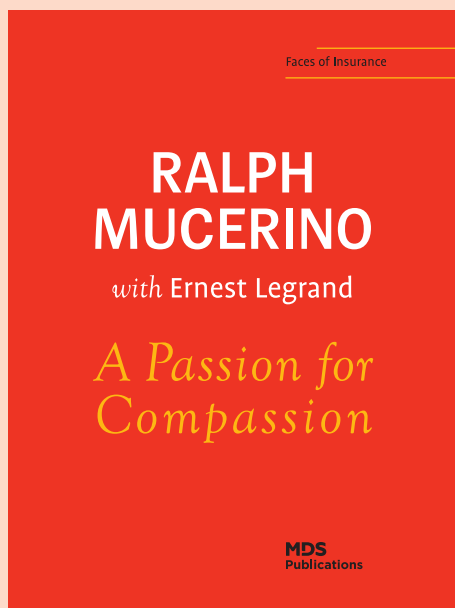
Publicações MDS

Coleção Faces of Insurance

N.º 1

Ralph Mucerino

A passion for compassion*



N.º 2

Jayne Garfinkel

Dialogar para Navegar

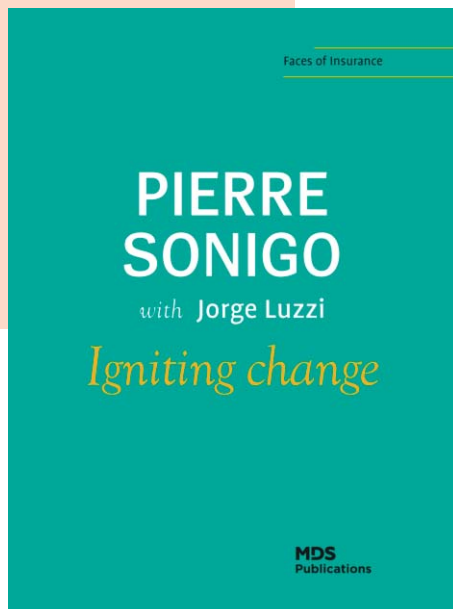


Em breve

N.º 3

Pierre Sonigo

Igniting change*



The FULLCOVER Magazine



Baixe a versão digital

Última edição - FULLCOVER
#12, Versão em Português



Coleção The FULLCOVER

N.º 2
The magazine's big interviews

THE FULLCOVER

COLLECTION

the magazine's big interviews



Nic Walsh Richard Ward Alfredo Castelo Evan Greenberg



Robert Benmosche Mike McGavick Denis Kessler David Gittings



Antonio Huertas John Neal Oliver Bäte Brian Duperreault

MDS
Publications

Coleção Keep it Simple

N.º 1
Os desafios da gestão de riscos



Baixe a versão digital

A coleção **Faces of Insurance** do Grupo MDS apresenta alguns dos nomes mais influentes do mercado de seguros internacional. Personalidades com uma história de vida – profissional e pessoal – rica e intensa, que deram uma importante contribuição para o setor segurador e viraram referência para as gerações futuras.

Esta edição conta a trajetória de Jayme Garfinkel, empresário visionário com uma grande preocupação social. Após herdar a paixão pelo setor de seguros de seu pai, Abrahão Garfinkel, ele transformou a Porto Seguro numa referência no Brasil e em um modelo de inovação e ousadia para o mundo.

MDS
Group

Brokerslink
Partner