

Rio de Janeiro (RJ), 25 de maio de 2018

À

**SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP**  
**COMISSÃO ESPECIAL – PORTARIA SUSEP Nº 7070, de 02/03/2018**  
Rio de Janeiro-RJ



A/C: Sr. ÍCARO DEMARCHI ARAUJO LEITE – Diretor da Disol

**Processo nº 15414.629555/2017-08**

**Relatório preliminar SUSEP**

**REVISÃO DO MODELO DO SEGURO DPVAT - PROPOSTA À COMISSÃO ESPECIAL**

Prezados Senhores,

1. Reportamo-nos ao processo em destaque para encaminhar a anexa **PROPOSTA** que contém 19 (dezenove) temas, visando o aperfeiçoamento do atual modelo do Seguro DPVAT.
2. Cada mencionado tema proposto contém uma breve descrição do processo atual e a respectiva proposta de mudança, o objetivo a ser atingido, o prazo estimado para sua implementação e o ente responsável por concretização.
3. Cabe salientar que entre os arquétipos analisados no referido estudo, foi objeto de consenso das entidades de mercado que a possibilidade que traz os maiores benefícios à sociedade, e a todo o sistema do seguro DPVAT, bem como, por se tratar do modelo mais viável para a realidade brasileira, é o modelo de consórcio vigente, com os necessários e contínuos aperfeiçoamentos.
4. Considerando que as entidades representativas do mercado segurador, **CNseg** e **FenSeg**, participaram dos debates e estudos realizados, manifestam integral concordância com os resultados, posicionamentos e com a proposta ora apresentada pela Seguradora Líder, e subscrevem a presente.



5. Por oportuno, a Seguradora Líder encaminha o anexo **RELATÓRIO**, resultado dos seus estudos realizados, contendo dados de benchmarking internacional da Consultoria McKinsey, com a compilação de todas as críticas e sugestões apresentadas aos seis **arquétipos** regulatórios identificados no sistema de seguro de acidentes de trânsito no Brasil e em diversos países.

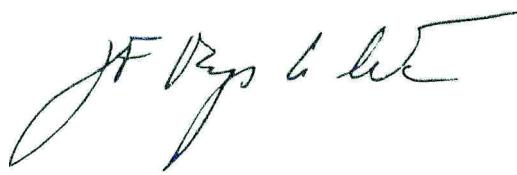
Atenciosamente,

**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS,  
PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO - CNSEG**



Marcio Serôa de Araújo Coriolano  
Presidente

**FENSEG - Federação Nacional de Seguros Gerais**



João Francisco Silveira Borges da Costa  
Presidente

**SEGURADORA LÍDER DO CONSÓRCIO DO SEGURO DPVAT S.A.**



José Ismar Alves Tôrres  
Diretor-Presidente

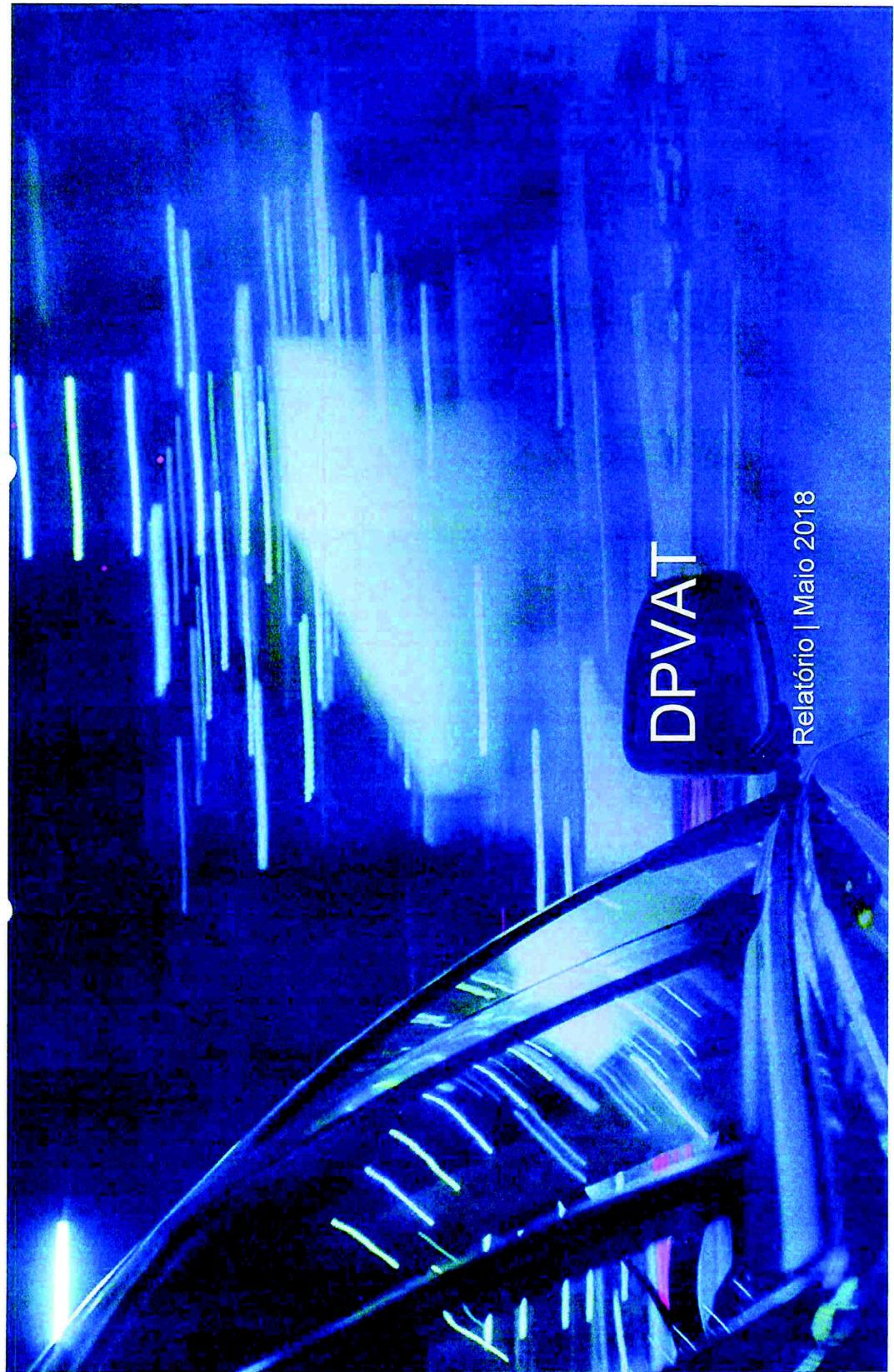
ID	Princípio	Tema	Processo Atual	Proposta	Objetivo	Prazo	Responsável
1	Foco no Cidadão	Importância Segurada	Lei 6.194/1974, alterado pela lei nº 11.482/2007, sem atualização das importâncias seguradas até a presente data: Morte: R\$ 13.500,00 Invalidade Permanente: até R\$ 13.500,00 DAMS: até R\$ 2.700,00	Realinhamento das importâncias seguradas através de alteração da legislação vigente que deverá ter em seu texto, expressamente, a fixação dos novos valores descritos abaixo, bem como a determinação dos critérios e período de cálculo dos reajustes, <u>que apenas serão divulgados pelo CNSP</u> . Morte: R\$ 25.000,00 Invalidade Permanente: até R\$ 25.000,00 DAMS: até R\$ 5.000,00 Sugestão: atualização da cobertura anualmente pelo IPCA ou índice que vier a substituí-lo.	Atualizar e garantir a atualização dos valores indenizados aos beneficiários periodicamente sem necessidade de alteração legislativa frequente.	Médio Prazo	Legislativo
2	Sustabilidade do Modelo	Crítérios e Processo de Fixação do Prêmio Anual	Proposta elaborada pela SUSEP com aprovação do CNSP, baseado em informações providas pela Seguradora Líder. Conceito de dotações percentuais do prêmio, relativas às provisões de despesas administrativas, provisões de sinistros e lucro fixo (2%). Neste mecanismo existe o paradoxo lucro-ineficiência.	Novo critério de cálculo do prêmio levando em consideração a variação exclusiva da Sinistralidade (indenização, despesas de sinistro e variação das provisões técnicas), bem como uma margem de lucro, tendo a destaque: a) As despesas administrativas devem ser consideradas congeladas pelo prazo de 3 anos (base orçamento 2018), para posterior renegociação com CNSP/SUSEP; b) Quanto à relação das despesas de sinistros versus indenização estipula-se o percentual apurado limitado a 40%, pelo prazo de 3 anos, para posterior renegociação com CNSP/SUSEP. Nota: O cálculo para fixação do novo prêmio, será feito por estudo atuarial independente contratado e concluído pela Seguradora Líder até 31/08 do exercício anterior ao da vigência do prêmio. A avaliação da Susep e aprovação e divulgação pelo CNSP será feito até 31/10 também do exercício anterior ao da vigência do novo prêmio.	Desvincular a variação das despesas administrativas na fixação do prêmio anual, incentivando a eficiência operacional. Adoção de critérios técnicos e independentes no cálculo do prêmio.	Curto Prazo	CNSP/SUSEP/Seguradora Líder
3	Sustabilidade do Modelo	Sistema de Incentivo aos Acionistas	Modelo atual remuneração ao acionista no percentual fixo de 2% independente da eficiência operacional e financeira da empresa.	Fixação de dividendos aos acionistas em % máximo de 50% do lucro líquido. Os demais 50% serão destinados para reserva estatutária tendo alocação específica e com a finalidade de promover iniciativas em benefício da operação do seguro DPVAT.	Introduzir mecanismo de incentivo aos acionistas aderentes às práticas de uma seguradora privada assim como reservas para iniciativas sociais.	Curto Prazo	CNSP/SUSEP/Seguradora Líder
4	Foco no Cidadão	Destinação do Excedente Técnico atual da IBNR	Excedente Técnico atual da IBNR não está sendo destinado para o objetivo social do DPVAT.	Destinação do Excedente Técnico atual da IBNR: a) 50% do excedente técnico da IBNR atual para suportar elevação da sinistralidade decorrente da recomposição da importância segurada (conforme proposta 1), bem como do aumento da frequência de sinistros em razão da maior divulgação e acesso facilitado a este seguro social e b) Demais 50% para criação de uma provisão específica segregada da atual provisão de despesas administrativas para custeio de atividades relevantes no aperfeiçoamento da operação, com destaque para: b1) Campanhas de comunicação para prevenção de acidentes de trânsito; b2) Ações de incentivo à educação de trânsito; b3) Ações preventivas de combate à fraude do DPVAT; b4) Convênios com órgãos públicos e privados de apoio ao DPVAT para aperfeiçoar sistemas e integração de informação (por exemplo: boletim de ocorrência eletrônico padronizado e base de dados INSS e SUS); b5) Estrutura de apoio ao atendimentos as vítimas de trânsito no IMLS e b6) Apoio na criação de delegacias especializadas no combate à fraude no seguro DPVAT.	Destinação do referido excedente para beneficiar a sociedade vítima de acidente de trânsito, através da recomposição da importância segurada bem como em ações de prevenção e melhorias da operação em benefício da sociedade.	Curto Prazo	CNSP/SUSEP/Seguradora Líder
5	Interações com o Estado	Fortalecimento do Equilíbrio e do Escopo Regulatório	Necessidade de aperfeiçoamento do escopo regulatório entre CNSP e SUSEP.	Fortalecimento do equilíbrio e do escopo regulatório contemplando: a) Formalização da Comissão pré-CNSP (a exemplo do CMN); b) Reestruturação Organizacional da SUSEP visando fortalecer as equipes especializadas no Seguro DPVAT; c) Criação de fóruns específicos e periódicos entre representantes do CNSP, SUSEP e Seguradora Líder.	a) Aperfeiçoar a integração dos aspectos regulatórios e b) Monitoramento de indicadores e níveis de serviço da Seguradora Líder de maneira efetiva pela Susep	Curto Prazo	CNSP/SUSEP/Seguradora Líder
6	Foco no Cidadão	Gestão do DPVAT Prevenção	Seguradora Líder não atua ativamente na prevenção de acidentes de trânsito	Estabelecer processos e iniciativas contemplando: a) Destinação de parte do orçamento de marketing para prevenção de acidentes de trânsito; b) Criação de portal digital integrado para acesso às informações de acidente de trânsito (atuar nas causas e pontos geográficos das maiores frequências); e c) Trabalhar com outros agentes públicos e privados para estabelecimento de ações específicas para reduzir a incidência dos acidentes de trânsito.	Atuação pró-ativa da Seguradora Líder na prevenção de acidentes de trânsito	Curto Prazo	Seguradora Líder

7	Operadores do Sistema DPVAT (Alta eficiência operacional)	Gestão do DPVAT Indicadores e Metas	Processo de Gestão por Indicadores e Metas atual está em fase de aprovação, envolvendo a Diretoria e empregados da Seguradora Líder.	Estabelecer processo de gestão por indicadores e metas contemplando: a) Indicadores e metas estratégicos plurianuais; b) Criação de iniciativas para endereçar metas e bônus; c) Estímulo à alta performance e desestímulo à baixa performance; d) Cascateamento e medição de performance com base no desempenho departamental e individual; e) Relacionamento institucional sistêmico para dar transparência dos objetivos e metas alcançadas.	Instituir a gestão por indicadores e metas incentivando a alta performance e promovendo a transparência do processo aos stakeholders.	Curto Prazo	Seguradora Líder
8	Operadores do Sistema DPVAT (Alta eficiência operacional)	Reservas	Os pagamentos de sinistros relativos a Veículos não identificados e Proprietários inadimplentes apresentam proporção muito acima da média do benchmarking internacional. Média 5 anos Líder - 12,2 % Benchmarking - máximo 1,8% (proporção das indenizações)	Estabelecer ações para entender a causa raiz e mitigar os efeitos da utilização das reservas utilizadas para pagamento de sinistros relativos a veículos não identificados e relativos a proprietários inadimplentes, contemplando: - Atuação na inadimplência; - Atuação nas regiões e receptores com incidência de sinistros relativos a proprietários inadimplentes e sinistros relativos a veículos não identificados.	Reducir os efeitos de utilização do fundo reserva universal atuando nas causas da inadimplência e veículos não identificados.	Curto Prazo	Seguradora Líder
9	Sustentabilidade do Modelo	Modelo Contábil de Constituição de Provisões Técnicas	Modelo Contábil de Constituição de Provisões Técnicas da Seguradora Líder.	Adequar a constituição de provisões técnicas em consonância com as práticas contábeis e regulatórias aplicáveis ao mercado segurador (BNR, PSL, PPNG, RVNE entre outras). Adicionalmente segregar em provisão técnica distinta, os valores destinados para pagamentos de sinistros de veículos não identificados, e os valores destinados para pagamentos de sinistros relativos a proprietários inadimplentes bem como a provisão de excedente técnico atual (PET).	Aperfeiçoar modelo contábil vigente para provisões técnicas.	Curto Prazo	CNSP/SUSEP/Seguradora Líder
10	Operadores do Sistema DPVAT (Alta eficiência operacional)	Convênios do Sistema DPVAT (Sincor(s))	SINCOR (s) - Pagamentos	Substituição dos convênios junto aos SINCOR(s), onde a remuneração aos SINCOR(s) dependeria dos serviços prestados, no interesse da Seguradora Líder, desde que devidamente comprovados e recepção dos avisos de sinistros. Os SINCORs poderiam exercer papel mais presente, como, por exemplo, instalando células de atendimento e esclarecimentos do DPVAT nos grandes hospitais públicos que mais atendem vítimas de trânsito.	Readequação dos valores pagos aos SINCOR(s).	Médio Prazo	SUSEP/Seguradora Líder
11	Operadores do Sistema DPVAT (Alta eficiência operacional)	Convênios do Sistema DPVAT (Sincor(s) e ENS)	Cenário atual não contempla capacitação e certificação específica para corretores DPVAT, nem tampouco, rede nacional de corretores DPVAT.	Destinação de 0,5% da arrecadação global da Seguradora Líder dividido entre Escola Nacional de Seguros - ENS e SINCOR(s). A Seguradora Líder estabeleceria uma parceria com Escola Nacional de Seguros por intermédio de celebração de contratos de prestação de serviços envolvendo programa de capacitação de corretores DPVAT. A Seguradora Líder estabeleceria uma parceria com os SINCOR(s) por intermédio de celebração de contratos de prestação de serviços de apoio na gestão da rede nacional de corretores DPVAT, atingindo no mínimo 20 mil corretores.	Capacitação e apoio na gestão da rede nacional corretores DPVAT.	Médio Prazo	CNSP/SUSEP/ENS/Seguradora Líder
12	Sustentabilidade do Modelo	Governança da Sociedade da Seguradora Líder	Acordo de Acionistas não obriga um percentual mínimo de conselheiros independentes.	Alterar acordo de acionistas para fixar mínimo de 20% de membros do Conselho de Administração independentes e não vinculados a Seguradoras ou Grupo Econômico que possua Seguradora (3 efetivos e 3 suplentes).	Adotar melhores práticas de governança	Médio Prazo	Assembleia Geral da Seguradora Líder
13	Foco no Cidadão	Gestão do DPVAT - Intermediários	Processo atual estimula e permite a atuação em grande escala de "atravessadores" para facilitar o acesso e pagamento das indenizações à população mais carente.	Estabelecer processo e iniciativas que contemplam: a) Assessoria pró-ativa às vítimas de trânsito (por ex. por meio de celular e através de programas com hospitais além da dinamização da rede de corretores DPVAT a serem cadastrados na Seguradora Líder); b) Campanhas de informação direcionadas para áreas com maior atuação dos intermediários e c) Simplificação do processo indenizatório (por ex: uso de Poupa Tempo, aplicativo digital e jornada user friendly).	Aumentar o acesso e resolução do processo de indenização diretamente pelos beneficiários.	Médio Prazo	Seguradora Líder

14	Foco no Cidadão	Gestão do DPVAT Alta Acessibilidade	Processo de entrada de sinistros não é digital, possuindo lista extensa de documentos requeridos, com solicitações adicionais de documentos e alta complexidade da tabela indenizatória. Implicações - difícil acesso aos beneficiários com processo longo e complexo e extenso prazo para pagamento.	Estabelecer novos processos e iniciativas que contemplem: a) Desenvolver canais de auto atendimento online e telefônico; b) Reduzir lista de documentos requeridos suportados por base de dados externas; c) Diminuir o prazo de pagamento a partir de entrada qualificada de documentos e dados e d) Simplificar processo de regulação e revisão automatizando tarefas.	Melhorar a acessibilidade e facilidade de resolução de um sinistro DPVAT.	Médio Prazo	Seguradora Líder
15	Operadores do Sistema DPVAT (Alta eficiência operacional)	Gestão do DPVAT - Eficiência Operacional	Tabela Indenizatória atual estabelece 5 percentuais para a indenização da cobertura de invalidez permanente, saber: 10%, 25 %, 50%, 75 % e 100 %, conforme lei 6.194/74.	Alterar a tabela indenizatória para invalidez permanente para apenas 2 níveis (parcial - 50 % ou total 100%)	Com o objetivo de simplificar o processo indenizatório, reduzir a judicialização e otimizar os custos da operação.	Médio Prazo	Legislativo
16	Operadores do Sistema DPVAT (Alta eficiência operacional)	Gestão do DPVAT - Eficiência Operacional	Seguradora Líder apresenta oportunidades de otimização de custos operacionais e administrativos, melhorias na prevenção e combate à fraude e aperfeiçoamento nos processos e gestão operacional.	Estabelecer processos contínuos de melhorias operacionais contemplando: a) Melhorar as práticas de contratação e formalização de contratos, renegociado contratos e estabelecendo níveis de serviços (prestadores de serviço operacionais, jurídicos e administrativos); b) Fortalecimento dos sistemas de advance analytics para identificação de fraudadores sistêmicos com adoção de mecanismos de penalização, inclusive para demais agentes participantes; c) Otimização e digitalização de toda a cadeia do processo de sinistros, eliminando etapas manuais com integração de sistemas; d) Adoção de indicadores de desempenho na performance operacional comparando-se com o desempenho do mercado, estabelecendo um processo de melhoria contínua; e) Otimizar a estrutura organizacional comparando-se com médias de mercado f) Estruturar rede de prestadores de serviço (por exemplo: peritos) com acesso online pelas prestadoras de serviço de recepção e regulação.	Aumentar a Eficiência do Sistema DPVAT	Médio Prazo	Seguradora Líder
17	Sustentabilidade do Modelo	Gestão do DPVAT - Investimentos Financeiros	Processo atual necessita de aperfeiçoamento no processo de seleção e avaliação dos gestores dos investimentos financeiros.	Apromorar processo que contempla: a) Avaliação técnica e de performance formal e periodicamente dos gestores dos recursos financeiros; b) Geração de competição (estimulando a competitividade entre os gestores dos recursos financeiros)	Adoção de melhores práticas em gestão de investimentos	Médio Prazo	Seguradora Líder
18	Sustentabilidade do Modelo	Governança Societária da Seguradora Líder	Governança atual necessita ser aperfeiçoada quanto aos conflitos de interesse.	Proibição da participação de representantes de Seguradoras consorciadas/acionistas no Comitê de Auditoria e na Diretoria Executiva.	Aperfeiçoamento da Governança.	Curto Prazo	Seguradora Líder
19	Sustentabilidade do Modelo	Sistema de Repasses	Vinculação do prêmio tarifário com o repasse do prêmio arrecadado em 45% ao SUS e 5% ao DENATRAN, impactando no prêmio total.	Desvinculação do prêmio tarifário dos repasses ao SUS e Denatran, estabelecendo um valor fixo/teto para estes repasses, através de modificação legislativa, lei 8212/91 artigo 27, conjugada com a lei 9.503/97.	Permitir que a atualização do prêmio tarifário decorrente da variação de sinistralidade, não gere impacto nos valores dos repasses ao SUS e Denatran. Em função da forte alteração legislativa deixamos esta mudança para uma nova etapa de aperfeiçoamento.	Longo Prazo	Legislativo

Curto Prazo - até 6 meses / Médio Prazo - de 6 a 12 meses / Longo Prazo - acima de 12 meses

José Ismar Alves Torres  
Diretor-Presidente



Relatório | Maio 2018

Seguradora **LIDER**  
Administradora do Seguro DPVAT



## PREFÁCIO

1. De forma a contribuir com as discussões sobre o atual modelo de operação do Seguro DPVAT, este **Relatório** é o resultado dos estudos realizados pela Seguradora Líder que, de forma transparente, contém a compilação de todas as críticas e sugestões apresentadas, tendo como base os seis **arquétipos** regulatórios identificados no sistema de seguro de acidentes de trânsito no Brasil e em diversos países, contendo dados do estudo de benchmarking internacional da Consultoria McKinsey.
2. As opiniões, críticas e sugestões foram apontadas pelas diversas fontes consultadas, e não refletem isoladamente, ou em conjunto, o posicionamento da Seguradora Líder.
3. Para a elaboração dos estudos, foram levantadas informações em grandes frentes, com realização de:
  - a) **Entrevistas externas:** CNSEG; Grupo Porto Seguro; SOMPO Seguros; Aruana Seguros; Excelsior Seguros; Comprev Seguros; FGV; ENS-Funenseg; Fenseg; Fenacor; Ministério da Fazenda; Ministério da Justiça; Caixa Seguros; Susep; Mapfre Seguros; IPJUS; entre outros; e
  - b) **Entrevistas internas da Seguradora Líder:** Presidente do Conselho de Administração; Diretor-Presidente; Diretores das áreas: Jurídica, de Riscos e Tecnologia da Informação, de Operações, de Planejamento, Finanças & Administração; e das Superintendências de Relações Governamentais e Qualidade e Gestão Estratégica, e Gerência de Governança Externa; entre outros.

4. Foi realizado **BENCHMARKING** **Internacional e Nacional**:

- a) 40 casos (36 países) e;
- b) 3 indústrias (aviação/ Anac, energia/ Aneel e saúde suplementar/ ANS).

5. A base de documentos consultados contemplou:

- a) Relatórios governamentais;
- b) Relatórios e propostas TCU;
- c) Relatórios e propostas SUSEP;
- d) Documentos internos da Seguradora Líder: Relatórios de gestão e performance, relatórios financeiros orçamento, estatutos, entre outros;
- e) Projeto de Lei SOAT – PL 8.838/2017;
- f) Livro “Regulação do Seguro DPVAT – Marco Regulatório e Econômico. Editora Fundação Getúlio Vargas. OLIVEIRA, Érica Diniz, PORTO, Antônio José Maristello, DUTRA, Joisa Campanher. Belo Horizonte-MG: Letramento, 2017.
- g) Entre outros.

6. Foram mencionadas críticas ao sistema DPVAT em duas dimensões:

- a) **Modelo Regulatório** – Abrangência; Obrigatoriedade, Estrutura de Mercado, Entidade, Governança de Regulação, Escopo do Regulatório no Economics, Forma de Arrecadação/ Contribuição, Propósito/ Função;
- b) **Modelo de Gestão**: Governança, Sistema de Incentivos, Monitoramento de Fraude Gestão de Risco, Gestão de Receitas e Custos Operacionais, Interação com Órgãos de Apoio, Jornada do Beneficiário.

7. Toda a cadeia do sistema DPVAT foi analisada, relativamente ao processo indenizatório do seguro obrigatório, e principais *stakeholders*, tendo sido apontadas as críticas em relação ao desempenho do sistema, bem como ao modelo de gestão e regulatório e também os pontos positivos de destaque no modelo atual.

8. Foram identificados seis principais **arquétipos** regulatórios no sistema de seguro universal de acidentes de trânsito. Para cada arquétipo foi estudado o escopo e nível de regulação de cada país, que apresenta diferentes contextos onde são aplicáveis, bem como elementos críticos para o bom funcionamento, a saber:

- a) Sem Seguro Obrigatório
- b) Seguro obrigatório fechado Fundo Universal (Estatal)
- c) Seguro obrigatório fechado Fundo Universal (Privado)
- d) Seguro obrigatório Livre Concorrência Sem Fundo Universal e
- e) Seguro obrigatório Livre Concorrência Fundo Universal (Estatal)
- f) Seguro obrigatório Livre Concorrência Fundo Universal (Privado)

9. Os mencionados arquétipos foram analisados em relação à sua aderência aos seguintes princípios organizados em quatro grupos:

**I) Foco no cidadão:**

- a) Assistência universal obrigatória: o seguro deve atender a todas as partes envolvidas em um acidente, independentemente de serem causadoras ou vítimas ou de estarem inadimplentes com o pagamento do seguro.
- b) Atuação na prevenção: o sistema de seguro obrigatório deve buscar implantar medidas de prevenção, como, por exemplo, intervenções na arquitetura de trânsito, no intuito de reduzir o número de acidentes.
- c) Indenização justa: em caso de envolvimento em um acidente com danos corporais ou mesmo morte, o valor da indenização deve ser justo na reparação.
- d) Alta acessibilidade: todos os beneficiários têm o direito de acesso ao seguro DPVAT e de buscar acionar o recebimento de seus benefícios de forma simples e fácil.

## **II) Interação com Estado:**

- a) Sistema transparente: todas as receitas auferidas devem ter destinação transparente (por exemplo, despesas administrativas, custos de operação, repasses ao Estado).
- b) Equilíbrio e agilidade do escopo regulatório: os entes de regulação do Estado devem interagir de forma integrada e equilibrada em benefício do sistema, e também de forma ágil e tempestiva, à medida que monitoram, fiscalizam e corrigem o funcionamento do sistema.

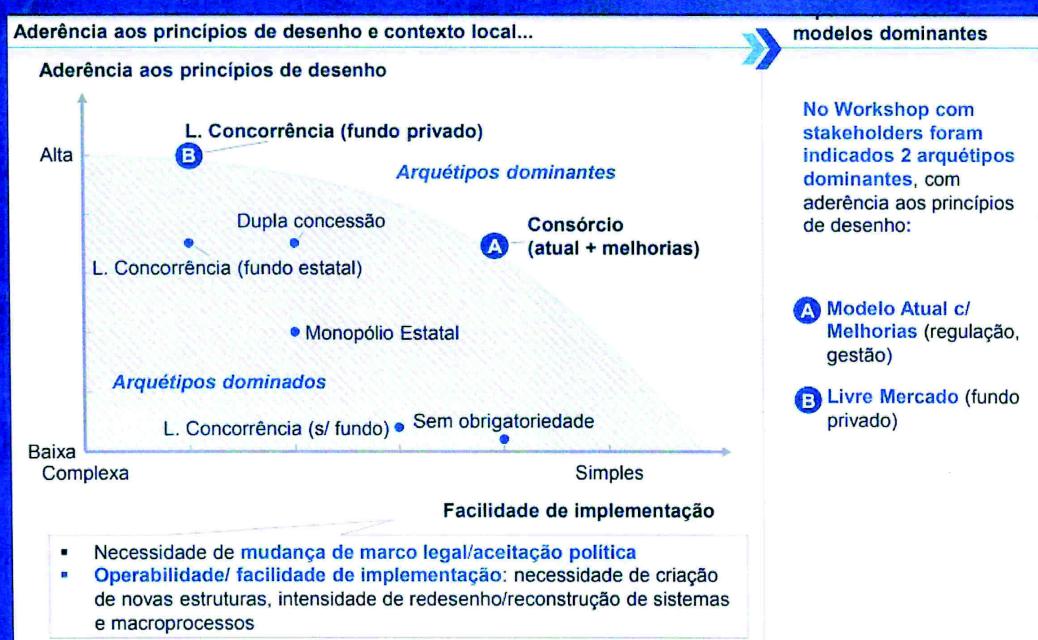
## **III) Operadores do sistema:**

- a) Alta eficiência operacional: todos os operadores envolvidos, como corretores, agentes que executam serviços de regulação e recepção e peritos, devem possuir alta eficiência operacional no que se refere à velocidade e à qualidade de execução das atividades.

#### IV) Sociedade, seguradoras e Estado:

a) Sustentabilidade financeira do modelo: contábil, econômica e atuarialmente, todos os riscos e dificuldades de alocação de recursos devem ser contemplados e previstos sem déficit.

10. Dos seis arquétipos estudados, dois mostram-se dominantes (Livre Concorrência Fundo Privado e Consórcio com melhorias) na aderência aos princípios e facilidade de implementação, como se observa no quadro adiante:



11. O conteúdo dos trabalhos foi compartilhado em dois workshops mediados pela Seguradora Líder, que contou com a participação ampla de *stakeholders*, com diversos profissionais atuantes no setor público, academia e iniciativa privada.

12. Após exposição da descrição dos arquétipos, ocorreram debates sobre detalhes do funcionamento de cada modelo e destacou-se aspectos de atenção e pontos positivos para os dois arquétipos que apresentaram maior aderência aos princípios descritos no item 10 anterior, e facilidade de implementação, a saber:

#### **I) Arquétipo de Consórcio atual com melhorias**

##### **Pontos positivos:**

- a) Arrecadação centralizada;
- b) Emissão de bilhetes e coordenação da emissão da CRLVs para todo Brasil coordenado em instituição centralizada;
- c) Centralização do tratamento de processos judiciais;
- d) Fundo de reserva constituído (o que já garante o equilíbrio econômico financeiro na dimensão risco do sistema);

- e) Base de dados unificada (o que permite uma maior integração do combate à fraude e também propicia atuação preventiva junto aos agentes públicos nas causas dos acidentes);
- f) Governo e sociedade dialogam melhor pois reconhecem um único gestor responsável para acessar o seguro e dirimir problemas;
- g) Gestão das mudanças na medida em que o consórcio é um único canal para coordenar e implementar as melhorias no sistema;
- h) Mutualismo entre contribuintes e cidadãos pois pode administrar de maneira mais simples a necessidade de prover um benefício social de subsídio cruzado intra-categorias;
- i) Fiscalização única dos órgãos competentes.

**Pontos de atenção:**

- a) Redução da participação de intermediários (exemplos citados no workshop: assessoria pró ativa ao beneficiário, campanhas e simplificação/digitalização de processos);
- b) Eliminação de conflitos de interesses (ex.: ajustes na governança da seguradora);
- c) Aumento da eficiência operacional (ex.: redução de custos e despesas);
- d) Aperfeiçoamento dos modelos de incentivo (ex.: alteração da regra de % de lucro fixo);
- e) Equilíbrio do escopo regulatório (entre Seguradora Líder, SUSEP, CNSP e Legislativo);
- f) Melhoria da acessibilidade e comunicação para o cidadão;
- g) Desvinculação de repasses;
- h) Simplificação da estrutura societária e respectiva governança.

## II) Arquétipo de livre mercado

### **Pontos positivos:**

- a) Competição/concorrência - estimula redução de prêmio e aumento de eficiência;
- b) Menor complexidade regulatória e menor influência política;
- c) Incorporação ágil de melhores práticas de mercado na operação;
- d) Alavancagem de estrutura administrativa já existente;
- e) Utilização dos canais de atendimentos já existentes para atender a sociedade/clientes;
- f) Participação do corretor (ex.: desde a distribuição);
- g) Inovação tecnológica embarcada.

**Pontos de atenção:**

- a) Baixa massa crítica de empresas habilitadas não estimularia competição e redução de preços;
- b) Maior complexidade operacional na renovação do licenciamento (diversas seguradoras);
- c) Prevenção e combate à fraude ocorre de maneira dispersa (bases de dados não integradas);
- d) Seleção adversa de risco das seguradoras e dificuldade em manter subsídio cruzado;
- e) Risco de imagem;
- f) Insegurança jurídica (aumento da judicialização e aumento de coberturas);
- g) Problemas no atendimento do pagamento da indenização devido a não integração das operações das seguradoras;

- h) Foco no cidadão prejudicado pelo esforço das seguradoras em segregar atendimento de vítima e causador do acidente;
- i) Necessidade de investimento em novos canais de atendimento;
- j) Risco de aumento de fraude para ser levado ao fundo universal pela indicação das seguradoras de VNI (veículo não identificado);
- k) Risco da constituição e gestão do fundo não adequada;
- l) Arrecadação pulverizada;
- m) Saída das empresas seguradoras, após habilitação, em função das regras de regulação;
- n) Aumento do esforço de fiscalização para várias seguradoras;
- o) Risco de empresas saírem do mercado DPVAT pela incerteza da viabilidade/sustentabilidade financeira.

13. Considerando todos os aspectos supracitados, houve apresentação para os participantes dos workshops que tiveram oportunidade de avaliar os itens positivos e de atenção para cada arquétipo, no que tange às seguintes dimensões:

- a) Geração de benefícios e aderência aos princípios do DPVAT (foco no cidadão – Assistência universal, atuação na prevenção, indenização justa, alta acessibilidade; Interação com Estado – sistema transparente; Equilíbrio e agilidade escopo regulatório; operadores do sistema – alta eficiência operacional; Sustentabilidade financeira do modelo); e
- b) Desafios de implantação para funcionamento de cada arquétipo com eliminação ou mitigação dos pontos de atenção (considerando, por exemplo: Intensidade da mudança de marco legal/engajamento de *stakeholders* e Operabilidade/ facilidade de implementação: necessidade de criação/revisão de estruturas organizacionais, intensidade de redesenho/reconstrução de sistemas e macroprocessos).

14. Diante de todo exposto, concluiu-se que a migração para outro modelo é de alta complexidade e de difícil implementação, em especial por não ser atrativo aos grandes grupos seguradores, bem como pelos demais pontos de atenção salientados.
15. Em contrapartida, o aperfeiçoamento do modelo atual – Consórcio - traz benefícios e vantagens de curto e médio prazos, sem o risco de rupturas do sistema atual que apresenta forte sustentabilidade.
16. Como resultado deste trabalho, será encaminhada diretamente à Superintendência de Seguros Privados - SUSEP uma proposta com dezenove temas que se entende imprescindíveis para aperfeiçoamento do atual modelo de operação do seguro de acidente de trânsito – DPVAT.

Em 25 de maio de 2018.

**SEGURADORA LÍDER DO CONSÓRCIO DO SEGURO DPVAT S.A.**

## Agenda

- **Diagnóstico do modelo atual**
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos

## Foram levantadas informações em 3 grandes frentes



	<b>Descrição</b>
<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Realizadas:</b><ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Externas:</b> CNSEG; Grupo Porto Seguro; Aruana Seguros; Excelsior Seguros; Comprev Seguros; ENS (ex-Funenseg); Fenseg; Ministério da Fazenda; Caixa Seguros; CNSEG; Susep; Mapfre Seguros; IPJUS; entre outros</li><li>– <b>Internas:</b> Presidente do Conselho de Administração; Presidente; Dir. Jurídico, Riscos e TI, Operações, Planejamento, finanças &amp; Adm.; Sup. Rel. Governamentais e Qualidade e Gestão Est.; Ger. Gov. externa; entre outros</li></ul></li></ul>
<b>Benchmarking</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Internacional:</b> 40 casos (36 países)</li><li>▪ <b>Nacional:</b> 3 indústrias (aviação/ Anac, energia/ Aneel e saúde sup./ ANS)</li></ul>
<b>Base inicial de documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Relatórios governamentais:</b> Relatórios e propostas TCU e SUSEP</li><li>▪ <b>Documentos internos Líder:</b> Relatórios de gestão e performance, relatórios financeiros orçamento, estatutos, entre outros</li><li>▪ <b>Outros:</b> Draft do termo de acordo MPMG, Projeto SOAT, Declaração de Brasília, entre outros</li></ul>

## Sistema de seguro obrigatório no Brasil evoluiu em 2 modelos principais, endereçando pontos críticos neste processo



Falhas na implementação do modelo de livre contratação de serviços no Brasil (RCOVAT)...

...levaram à evolução para modelo atual (Seguro DPVAT por consórcio)



1 Responsabilidade subjetiva: necessário provar culpa (prazo prescricional era de 5 anos); 2 Responsabilidade objetiva: não é necessário provar culpa (prazo prescricional é hoje de 3 anos);  
 3 Administração do convênio pela FENASEG - Federação Nacional das Empresas de Seguros

FONTE: Entrevistas comissão; base de dados DPVAT

19

## Atualmente, críticas ao sistema DPVAT encontram-se em duas dimensões



### Modelo Regulatório

“Merece destaque [o problema da] **ausência de concorrência**, visto que o seguro é comercializado por um único agente operador, a Seguradora Líder do Consórcio DPVAT”

Projeto SOAT; 2017

“Existe uma **limitação do órgão regulador** no que se refere ao **poder de interceder nos processos de geração de despesas** sejam elas administrativas ou operacionais da Seguradora Líder”

Susep; Jan/17

### Modelo de Gestão

“(...) o modelo [de gestão] atual precisa ser aperfeiçoado, para que haja uma **redução dos gastos incorridos** que oneram o prêmio do Seguro DPVAT”

Susep; Jan/17

“[Recomendamos...] a criação de força-tarefa nacional para prevenção, identificação e **combate às fraudes** contra o Sistema DPVAT”

Proposta Ministério Público; Out/17

Para avaliar o sistema, buscou-se entender o funcionamento do modelo regulatório...



#### Modelo Regulatório – Dimensões

	Posicionamento do modelo atual		Descrição do modelo atual
Abrangência		<b>Cobertura Universal</b>	<b>Cobertura Limitada</b>
Obrigatoriedade		<b>Obrigatória</b>	<b>Voluntária</b>
Estrutura de Mercado		<b>Fechado</b>	<b>Livre Mercado</b>
Entidade		<b>Estatal</b>	<b>Privada</b>
Governança de Regulação		<b>Centralizada</b>	<b>Distribuída</b>
Escopo do Regulatório no Economics		<b>Amplo</b>	<b>Restrito</b>
Forma de Arrecadação/ Contribuição		<b>Centralizada/ Específica</b>	<b>Descentralizada/ Incidente</b>
Propósito/ Função		<b>Política Pública</b>	<b>Seguro</b>

FONTE: Entrevistas comissão; base de dados DPVAT; Relatório TCU; Resoluções CNSP/ SUSEP

## ...assim como a implementação do modelo – e o nível de controle dos acionistas da Líder



Modelo de Gestão – Atributos	O que vem sendo criticado...	Controle Acionistas
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de <b>definição</b> de membros do <b>conselho</b></li> <li>Lógica de <b>distribuição</b> de <b>resultados</b> (p.ex. dividendos)</li> </ul>	
Sistema de Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo nível de <b>incentivos</b> para consórcio <b>reduzir despesas</b></li> <li>Dupla atribuição de <b>acionista/prestador de serviço</b></li> </ul>	
Monitoramento de Fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Política reativa</b> (análise caso a caso) vs. política de análise estrutural e preventiva</li> </ul>	
Gestão de Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ineficiências</b> nos <b>processos</b> e sistemas para <b>gestão de riscos</b> de imagem, operacionais, financeiros</li> </ul>	
Gestão de Receitas e Custos Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Baixa otimização</b> de <b>custos</b> (perícias, recepção, regulação)</li> <li>Gestão de <b>contratos de bens e serviços</b></li> </ul>	
Interação com Órgãos de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ineficiências</b> no <b>relacionamento</b> com outras <b>partes interessadas</b> (p.ex. Hospitais/IML, Polícia Civil, Detrans)</li> </ul>	
Jornada do Beneficiário	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Baixo nível</b> de <b>serviço</b> e não definição de <b>SLAs</b> baseados em <b>melhores práticas</b></li> <li><b>Atuação de intermediários</b> de modo informal</li> </ul>	

- Há **críticas** em relação ao modelo de gestão que não estão sob **controle da Líder**
- Devido ao amplo alcance do escopo regulatório, promover **melhor gestão** também **envolve mudanças na regulação**

## Toda a cadeia do sistema DPVAT foi analisada para identificar a posição de **stakeholders**...



### Processo indenizatório do seguro obrigatório, e principais **stakeholders**



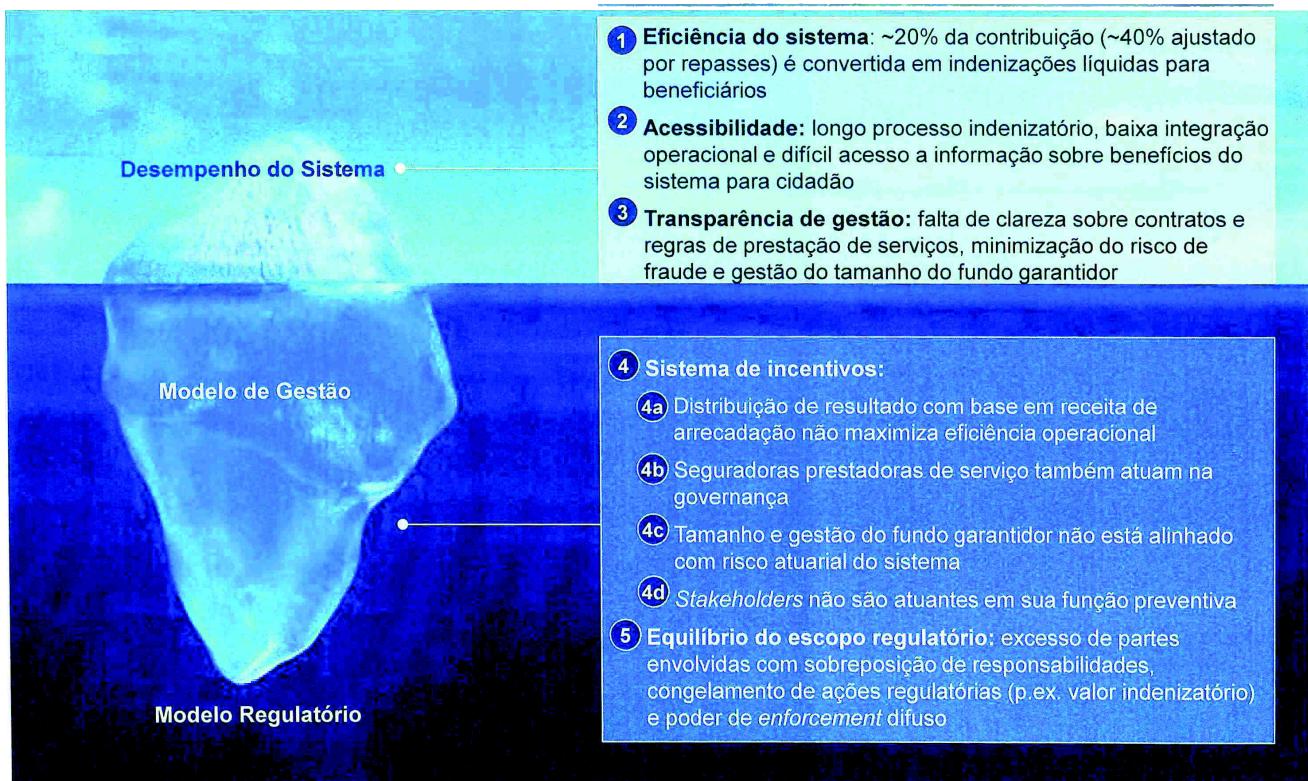
<sup>1</sup> FIGT DPVAT: Fundo de Investimento Garantidor das Provisões Técnicas do DPVAT

FONTE: Entrevistas comissão

....e foram encontradas críticas em relação ao desempenho do sistema, bem como ao modelo de gestão e regulatório



#### Fatores críticos da situação atual



FONTE: Entrevistas comissão; base de dados DPVAT; relatório TCU; Resoluções CNSP/ SUSEP

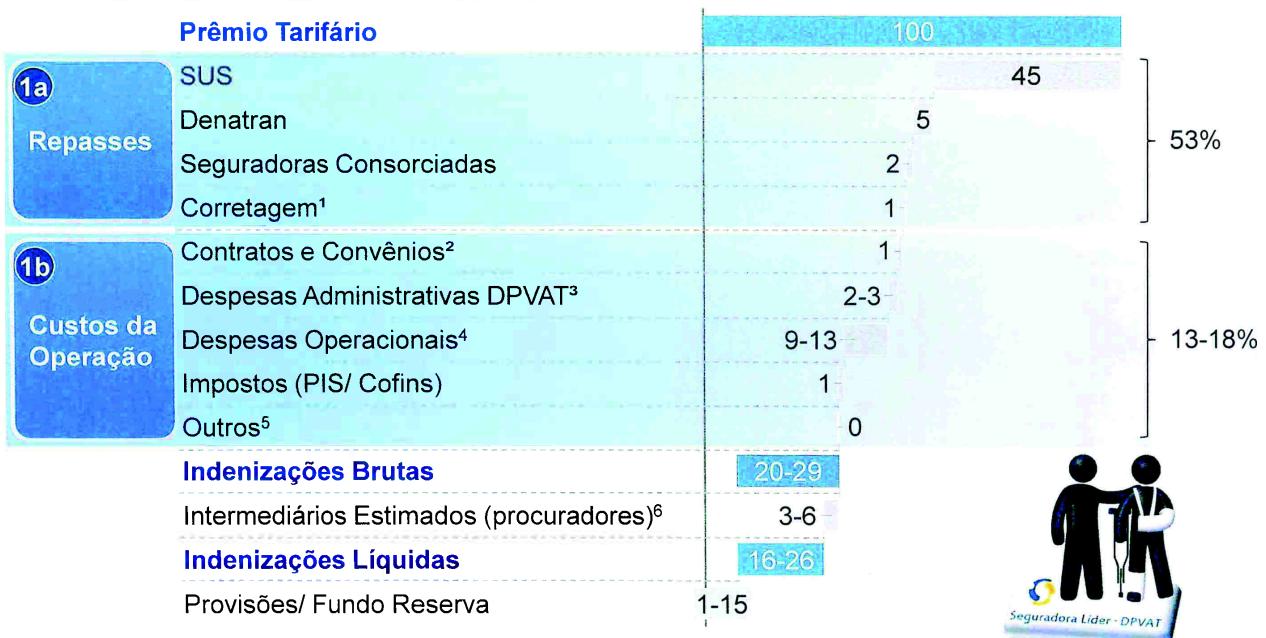
24

FATORES CRÍTICOS: EFICIÊNCIA DO SISTEMA

**1 Modelo atual apresenta alto custo: ~20% da contribuição é convertida em indenizações (~40% ajustado por repasses)**



Cadeia do modelo de seguros obrigatório no Brasil (em % do prêmio tarifário, 2016-17)



1 Média ponderada entre 8% de comissão para categorias 3 e 4, 0,5% de recolhimento para as demais; 2 Sincor, Funenseg, Detrans, entre outros; 3 Despesas com pessoal, terceiros, comunicação, bilhete/ arrecadação, localização; 4 Investigação, perícia, regulação, recepção e advocacia; 5 Resultado financeiro, não operacional, e prêmios não identificados; 6 Estimado 10-20% do valor das indenizações como custo de procuradores

FONTE: Relatórios DPVAT

25

## 1a Nos repasses, pode-se criticar a vinculação orçamentária, o alto valor e o baixo nível de contrapartida



	Críticas observadas	Valor questionado (R\$MM, 2017 - % total)
Repasses Não Relacionados a Seguros (SUS, Denatran)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Insegurança orçamentária:</b> valor repassado ao SUS e Denatran varia em função da definição do prêmio tarifário</li> <li><b>Valor excessivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>SUS:</b> gastos com vítimas de trânsito representam <b>7-12% do valor arrecadado<sup>1</sup></b></li> <li><b>Denatran:</b> recursos contingenciados não gastos com prevenção; se analisados gastos FUNSET<sup>2</sup> com prevenção, representam <b>18-22% do valor arrecadado<sup>1</sup></b></li> </ul> </li> </ul>	<b>2.593</b> (~43,7%)
Seguradoras Consorciadas	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Remuneração</b> (% sobre receita) <b>não incentiva eficiência operacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>explorado em seção a seguir</li> </ul> </li> </ul>	n/a
Corretagem	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Parte remunerada sem contrapartida clara</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comissão para corretores (8% nas categorias 3 e 4 e 0,5% nas demais) não parece ser elemento crítico para garantir arrecadação</li> </ul> </li> </ul>	<b>35</b> (0,6%)

<sup>1</sup> 2011-2017E; 2 Fundo Nacional de Educação e Segurança de Trânsito; 3 2015 - 2017: Regressão simples

FONTE: Entrevistas comissão; "Regulação do Seguro DPVAT"; "Economic Analysis of Law Review"; Relatório TCU; Demonstrações financeiras Lider

## 1a Papel do corretor possui oportunidade em revisar seu papel para a melhoria do sistema como um todo

Corretor, hoje, recebe críticas por remuneração sem contrapartida proporcional ao valor que agrega...

Papel do corretor hoje

Marco Legal dos Corretores

- Estabelecido pelo Legislativo e disciplinado pela CNSP (p. ex.: percentual de comissão)
- Regulado e fiscalizado pela SUSEP (p. ex.: cadastramento)

Função dos Corretores no DPVAT

Descrição	Relevância/ impacto
▪ <b>Corretagem DPVAT para categorias 3 e 4</b> , recebendo comissão de 8%	● <b>Baixa:</b> exigência de comprovante de quitação para licenciamento suficiente
▪ <b>Atendimento para recepção</b> dos pedidos/ documentos de sinistro	● <b>Baixa:</b> maior abrangência é alcançada por seguradoras e correios

“[O Seguro DPVAT é pago] **sem intermédio do corretor** e sem aceitação de proposta (...) [Portanto,] **não há justificativas pertinentes** para o pagamento deste custo pela sociedade”

Relatório Susep; Jan/17

...e pode ter seu papel revisto para gerar mais valor para cadeia

Hipótese de atuação facultativa

- Corretor possui **atributos** que possibilitariam **atuação facultativa** em benefício do sistema, por exemplo:
  - **Certificação** em orientar e atender o público
  - **Estrutura** para receber documentação de sinistros
  - **Capilaridade**
- **Remuneração** deverá ser **proporcional aos serviços, quando prestados**

## 1b O nível de gasto operacional e administrativo encontra críticas sobre sua eficiência

### Críticas encontradas

#### Contratos e Convênios

- **Contratos e convênios sem contrapartida** clara ou proporcional ao serviço prestado (p.ex. Sincor)

#### Despesas Administrativas

- **Lenta** adoção de **melhores práticas de contratação**
  - P.ex. contrato de processamento de dados
  - **Contratos com prestadores** de serviços **relacionados a conselho da Líder** (advogados, perícia)
- **Custo com pessoal** vem **crescendo** nos últimos anos, e **redimensionamento** do quadro deve ser estudado

#### Despesas Operacionais

- **Conflito de interesses...**
  - **Na regulação:** prestadores de serviço que fazem parte do grupo acionário
  - **Na perícia:** mesmos prestadores verificam necessidade de investigação e investigam
- **Alto custo** de servir devido a **complexidade** do processo indenizatório

1 Inclui despesas administrativas, convênios e contratos, impostos e despesas operacionais

2 Despesa com pessoal próprio, serviços de terceiros, local e funcionamento, publicidade e propaganda, tributos, administrativas diversas

FONTE: Entrevistas comissão; Relatório Susep; Relatório TCU; Relatórios Anuais

## 2 Desenho do sistema operacional otimiza foco no beneficiário final, apresentando baixo nível de eficiência

	<b>Descrição</b>	<b>Evidências (não exaustivo)</b>							
<b>Alto tempo médio de atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo indenizatório é lento: <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nível de <b>exigência de documentações e perícias</b></li> <li>Alta <b>complexidade da tabela de reembolso</b> de seguros</li> <li><b>Baixo nível de digitalização e automatização</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiário <b>demora</b> em média <b>71 dias</b> para <b>receber indenização</b></li> <li><b>Tabela de indenização</b> muito <b>complexa</b> gera baixa transparência</li> <li>Alta <b>participação de intermediários</b> (procuradores, advogados) no processo (10-30% do valor da indenização)</li> </ul>							
<b>Pouca integração entre bases de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bases de dados</b> (redes de apoio, Líder, seguradoras) <b>estão pouco integradas</b></li> </ul>	<p><b>Processo de recebimento indenizatório: longo e moroso</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Busca informações (p.ex. c/ procurador)</th> <th>Perícias e Laudos (p.ex. IML)</th> <th>Entrega Docs (i.e. recepção)</th> <th>Análise (i.e. regulação)</th> <th>Revisão</th> <th>Processos adm e judic.</th> <th>Recebim. pgmt</th> </tr> </thead> </table>	Busca informações (p.ex. c/ procurador)	Perícias e Laudos (p.ex. IML)	Entrega Docs (i.e. recepção)	Análise (i.e. regulação)	Revisão	Processos adm e judic.	Recebim. pgmt
Busca informações (p.ex. c/ procurador)	Perícias e Laudos (p.ex. IML)	Entrega Docs (i.e. recepção)	Análise (i.e. regulação)	Revisão	Processos adm e judic.	Recebim. pgmt			
<b>Processo reativo restringe acesso da população</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desconhecimento</b> do público geral <b>restringe utilização do benefício</b> e cria <b>críticas</b> quanto à sua <b>existência</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cidadão busca <b>muitos documentos</b> em rede de apoio não integrada, <b>para valor de reembolso</b> por vezes <b>não significativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>P.ex. para reembolso DAMS:</b> boletim de ocorrência; documento médico comprovando causalidade e discriminando despesas; laudo das lesões/ exames documentação da vítima; notas fiscais e recibos</li> </ul> </li> <li><b>IML não documenta</b> informação descrevendo <b>se acidente ocorreu em trânsito</b></li> <li><b>Ausência de iniciativas</b> de atuação <b>proativa</b> (p.ex. ações para vítimas de acidentes em hospitais ou vítimas de morte)</li> </ul>							

### 3 Sistema DPVAT apresenta baixo nível de transparência, gerando dúvidas sobre sua eficiência no uso de recursos

#### Convênios sem contrapartida clara

##### Descrição

- **Repasses sem relação objetiva** com serviços ou sem critérios objetivos de quantificação/ remuneração

##### Evidências

- **Sincor:** R\$12MM anuais
- **Detran:** 1% da arrecadação dos bilhetes

#### Falta de clareza nos gastos operacionais

- **Ausência** de critérios para determinação de **valor justo** para gastos operacionais

- Serviços (e receita) de **recepção e regulação** são **distribuídos** entre consorciadas **sem definição de SLAs** ou **otimização de custo**
- **Falta de correlação** entre **remuneração** entre **provedores distintos** para **mesmo serviço**, p.ex. SINCOR e correios

#### Falta de clareza nos critérios para selecionar prestadores de serviços

- **Ausência** de **padrões** de **serviço** em contratos
- **Falta de clareza** sobre critérios para **contratação**

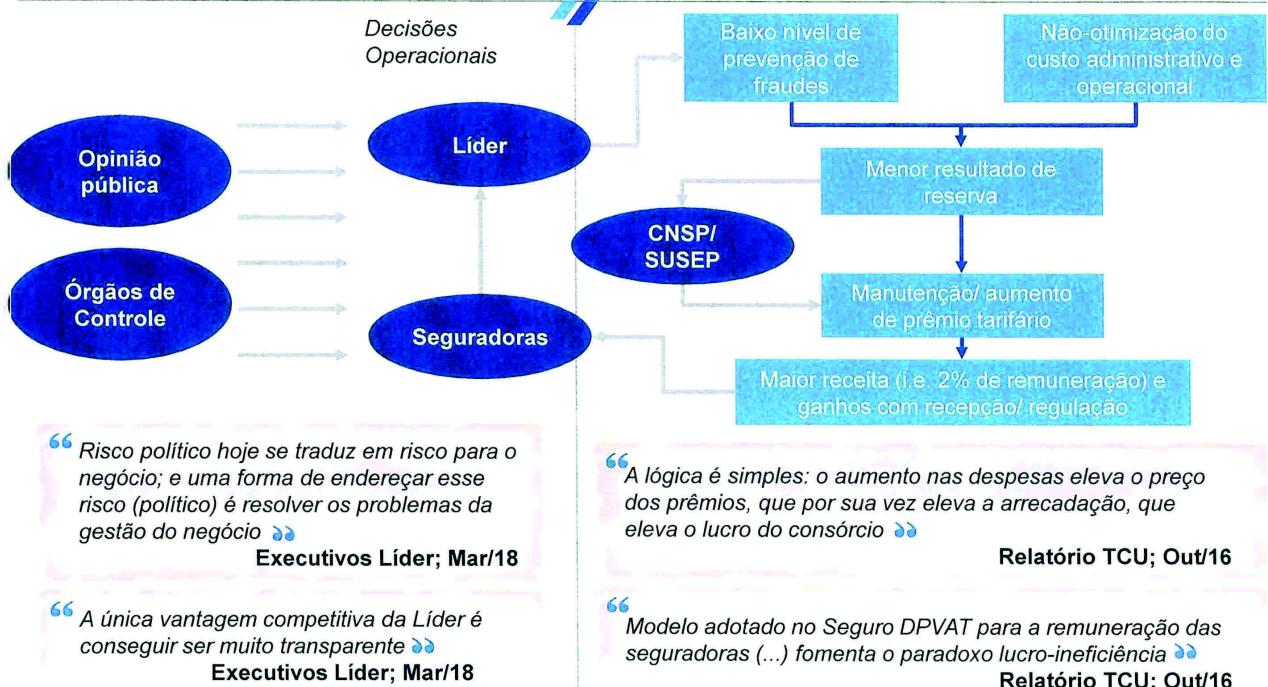
- **Governança deficitária** nos contratos de prestação de serviços (ex.: honorários advocatícios sem exigência de êxito)
- **Contratos** com **prestadores** de serviços **relacionados a executivos da Líder** (hon. advocatícios e perícia)

## 4a Sistema de incentivos não promove eficiência operacional ou controle ativo de fraudes em indenizações...

### Sistema de Incentivos

Pressões da opinião pública e órgãos de controle...

...nem sempre são suficientes para romper sistema de incentivos que alimenta ciclo "lucro-ineficiência"



“Risco político hoje se traduz em risco para o negócio; e uma forma de endereçar esse risco (político) é resolver os problemas da gestão do negócio”

Executivos Líder; Mar/18

“A única vantagem competitiva da Líder é conseguir ser muito transparente”

Executivos Líder; Mar/18

“A lógica é simples: o aumento nas despesas eleva o preço dos prêmios, que por sua vez eleva a arrecadação, que eleva o lucro do consórcio”

Relatório TCU; Out/16

“Modelo adotado no Seguro DPVAT para a remuneração das seguradoras (...) fomenta o paradoxo lucro-ineficiência”

Relatório TCU; Out/16

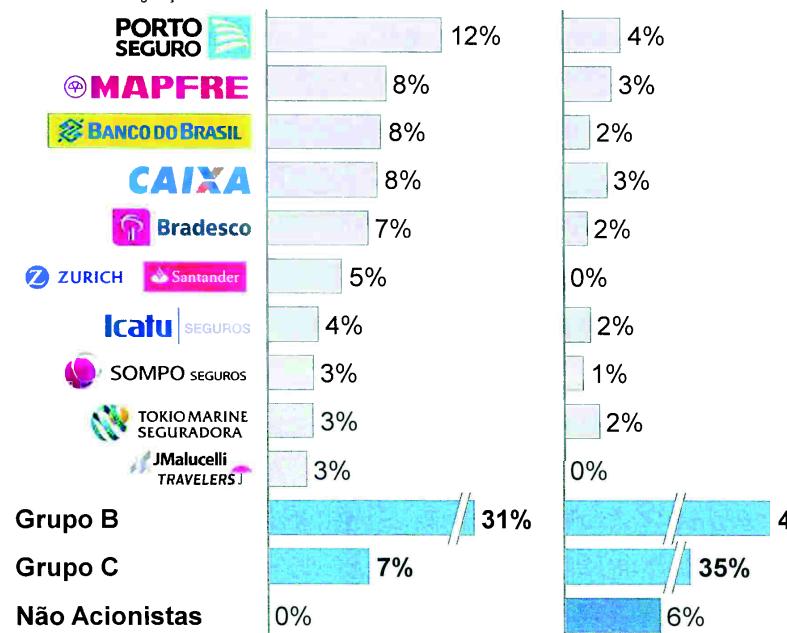
FATORES CRÍTICOS: SISTEMA DE INCENTIVOS

4b ...o que é intensificado pela governança atual, na medida em que acionistas também ganham com prestação de serviços



Conflito de interesses de acionistas Líder na contratação de serviços

- Terceirizam parte da regulação
- Atuam quase exclusivamente c/ regulação



“ Seguradoras de ambos os grupos [A e B] ganham com a regulação: ou diretamente, ou encaminhando para terceiros retendo até 80% ou mais de margem”

Entrevistas Comissão; Jan/17

“ Algumas Seguradoras Consorciadas são muito atuantes na operação de recepção e de regulação, além de possuírem uma receita com prêmios DPVAT muito representativa chegando a 100% (...)”

Relatório Susep; Jan/17

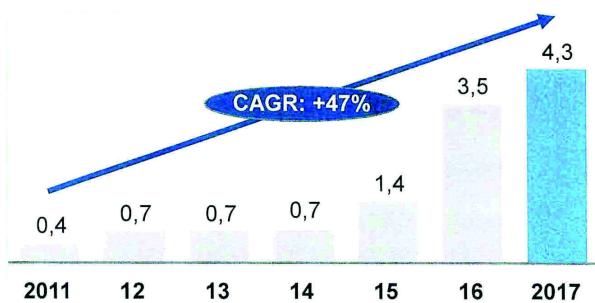
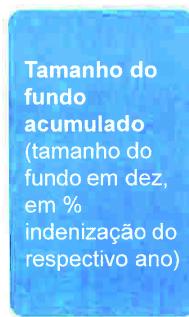
## 4c Fundo garantidor não é definido por análise atuarial e não apresenta transparência da reversão de benefícios para o sistema

Modelo de gestão do fundo de reserva apresenta pontos críticos...

... o que gera questionamentos não consensuais da melhor alternativa



- **Fundo garantidor não alinhado com risco do sistema** (não é resultado de análise atuarial):
  - **Provisões** frequentemente **superiores ao gasto** efetivo, causando acúmulo de recursos em provisões sem justificativa clara
  - Mudança em tamanho do fundo é **resultado** de mudança em **eficiência operacional e gestão de fraudes**
- **Conflito de interesses** entre **gestores do fundo** e **acionistas**
  - Seguradoras do grupo A ganham com operação do fundo, e tomam decisões no comitê de investimentos



O que ouvimos em entrevistas...

"Fundo **deveria ser zerado** ou **reduzido** todo ano"

"Excesso do fundo, sobre **deveria ser reinvestido** em benefício do sistema"

"IBNR/ **provisão não deveria ser mais realizada** enquanto houver excesso no fundo que garantisce cobertura"

"Maiores **beneficiários** do **crescimento do fundo** vem sendo seus **gestores** (seguradoras grupo A), que ganham financeiramente e com minimização de risco"

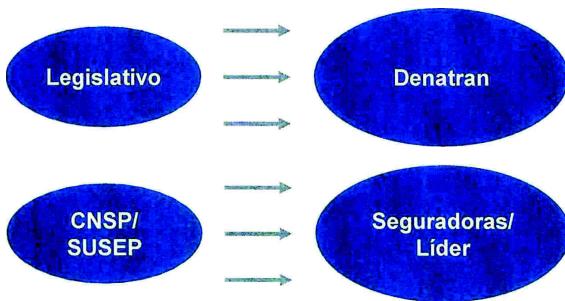
## 4d) Modelo atual não incentiva corretamente stakeholders a atuar na prevenção de acidentes de trânsito

Hoje sistema não incentiva stakeholders a atuarem na prevenção...

... o que não maximiza uma das grandes vantagens de um modelo centralizado em só uma operadora

### Modelo Hoje

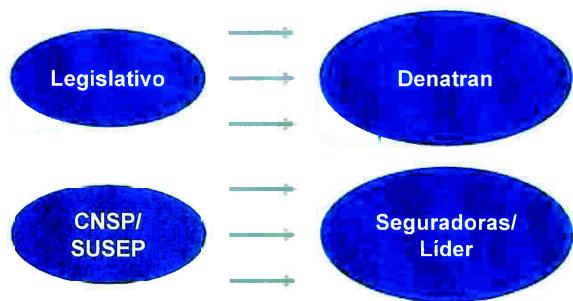
*Transferência de recursos com contingenciamento, devido a não utilização para prevenção de acidentes*



*Remuneração como % de receita não incentiva atuação na prevenção de acidentes*

### O que ouvimos em entrevistas...

*Orientação e fiscalização de uso de recursos para prevenção de acidentes*

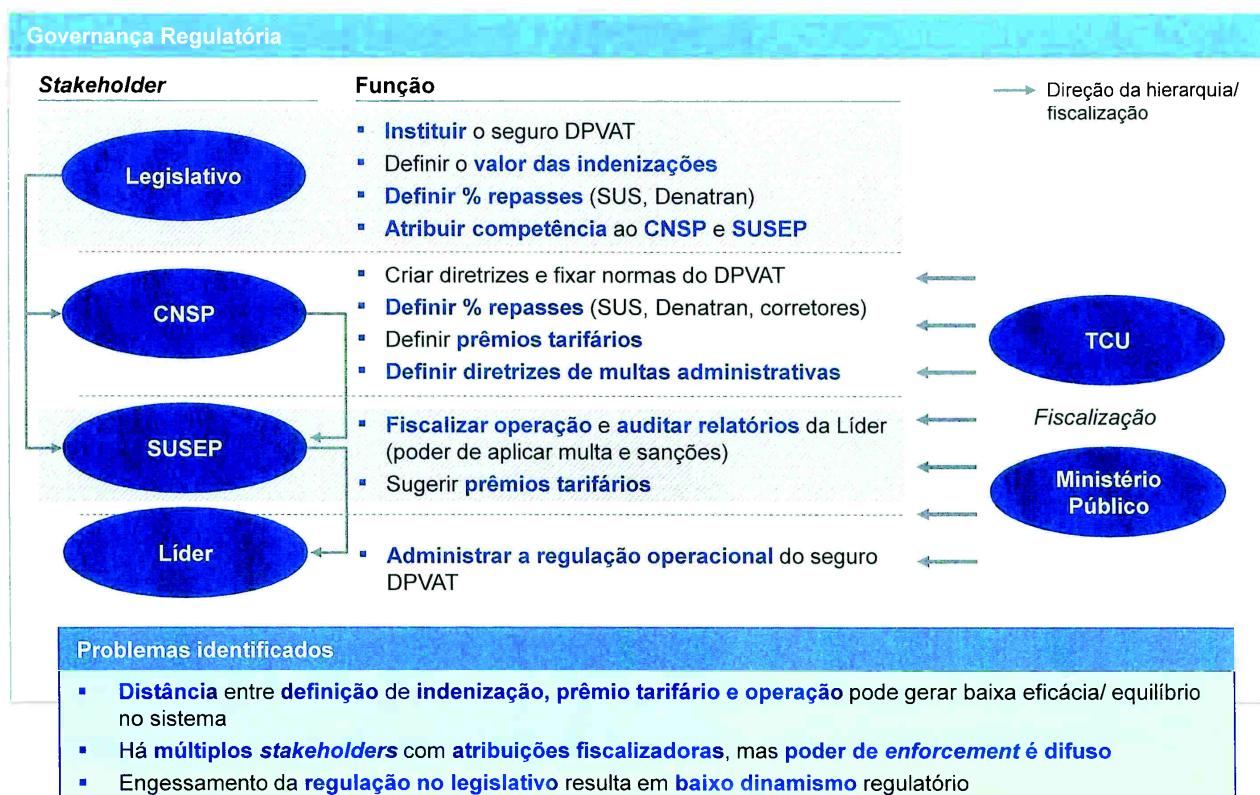


*Sistema de incentivos desenhado para tornar Líder parte interessada em diminuir número de acidentes*

66 Uma das grandes vantagens de um modelo regulatório com uma empresa única deveria ser torná-la parte interessada em minimizar número de acidentes

Executivos Líder; Mar/18

## 5 Governação regulatória gera equilíbrio sub-ótimo, resultando em problemas de eficiência e eficácia



## Também existem pontos positivos de destaque no modelo atual



Alguns problemas de modelos anteriores já foram superados....

... e existem lições a serem incorporadas no desenho do novo modelo

		Problemas de modelos anteriores	Aspectos positivos pontuados em entrevistas...
Arrecadação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nível de <b>inadimplência</b> (70%+), devido a           <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Arrecadação e controle descentralizado</b></li> <li>– <b>Baixo</b> poder de <b>enforcement</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Arrecadação centralizada</b>, junto com pagamento de licenciamento anual</li> <li>▪ <b>Obrigatoriedade</b> com <b>alto</b> poder de <b>enforcement</b>, controlada por           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Órgãos de controle de trânsito, na <b>renovação da licença</b> dos carros</li> <li>– <b>PM</b>, que possui extensiva capilaridade pelo país</li> </ul> </li> </ul>	
Interações com rede de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baixa efetividade e integração</b> do sistema devido a múltiplas inter-relações entre diferentes <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Centralização na relação</b> com rede de apoio em uma entidade (Líder)           <ul style="list-style-type: none"> <li>– P.ex. relação com Detrans para emissão de bilhete único/ CRLV</li> </ul> </li> </ul>	
Equilíbrio do risco jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Alto número de processos</b> jurídicos com <b>múltiplas partes</b>, devido a           <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Complexidade do processo</b> indenizatório</li> <li>– Desconhecimento da seguradora responsável</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Centralização da gestão de processos</b> em uma entidade (Líder)</li> </ul>	
Segurança do ativo garantidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Inexistência</b> (ou pequeno tamanho) de fundo garantidor gerava instabilidade no sistema (possibilidade de indenizações não serem pagas, risco jurídico e financeiro às seguradoras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de <b>fundo garantidor</b> forte permite que <b>sistema seja seguro</b>, minimizando riscos (financeiros, jurídicos, não pagamento)</li> </ul>	

Ênfase a críticas ou aspectos positivos variam em função do objetivos principais e pontos de partida de cada *stakeholder*...



#### Stakeholders

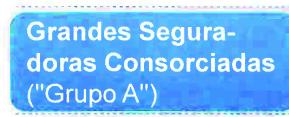


#### Macro-objetivos principais

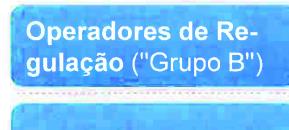
- **Eficiência do Sistema:** sistema de proteção social com
  - Alta eficiência no modelo (p.ex. baixo custo)
  - Foco máximo no cidadão (maior acessibilidade, prevenção)



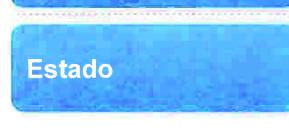
- **Segurança e sustentabilidade do sistema:** sistema forte e sustentável, minimizando riscos e críticas



- **Sustentabilidade do sistema:** sistema forte e sustentável, que minimize riscos da operação



- **Fortalecimento do modelo:** crescimento do sistema DPVAT, remunerando partes envolvidas na operação



- **Equilíbrio do Sistema:**
  - menor custo e risco para Estado e cidadão
  - regras de transparência e bons incentivos econômicos
  - sustentabilidade da governança (regulação e gestão)



- **"Abertura" do sistema:** ampliação da participação privada no modelo, criando uma função clara para si no sistema e defendendo sua posição



- **Complexidade do sistema:** manutenção de sistema complexo e burocrático, mantendo uma função informal e não preestabelecida para si no sistema

## ...os quais implicam em posições consensuais e divergentes sobre como deve ser o modelo regulatório ideal



- Ⓐ Estado
- Ⓐ Grupo A
- Ⓑ Soc. Civil
- Ⓑ Grupo B
- Ⓑ Corretores
- Ⓐ Líder
- Ⓑ Intermediários
- ◻ Divergências



- Em relação ao modelo regulatório, há **convergência de posição em grande parte das dimensões**
- Contudo, há pontos que **não há ainda consenso**:
  - **Estrutura de mercado**
  - Alcance e **escopo do modelo regulatório no economics**
  - **Função do sistema**

1 P.ex. Projeto de lei SOAT; 2 P.ex. Projeto para criação da Agência Nacional de Segurança FONTE: Entrevistas comissão; base de dados DPVAT; Relatório TCU; Resoluções CNSP/ SUSEP

## O diagnóstico indica princípios e condições de contorno que devem ser contemplados nas alternativas de modelos



A partir de entrevistas e dados do modelo atual...

### Atributos funcionais/consensuais do modelo atual

- Considerando os **aspectos consensuais do modelo atual**, é possível definir condições de contorno que precisam ser atendidas:
  - Cobertura universal
  - Seguro obrigatório
  - Entidade privada
  - Arrecadação com alta efetividade
  - Marco legal claro e transparente

### Oportunidades de melhoria do modelo

- Considerando os demais aspectos do modelo atual, observa-se **atributos que precisam ser melhorados**:
  - Diminuição do "custo" do sistema
  - Melhora na eficiência operacional, com foco no cidadão
  - Aumento da transparência da gestão do sistema
  - Alinhamento do sistema de incentivos
  - Equilíbrio no escopo regulatório

...foram definidos os princípios/objetivos do modelo regulatório no Brasil

#### Foco no cidadão

-  **Assistência universal obrigatória**
-  **Atuação na prevenção**
-  **Indenização justa**
-  **Alta acessibilidade**

#### Interação com Estado

-  **Sistema transparente**
-  **Equilíbrio e agilidade do escopo regulatório**

#### Operadores do sistema

-  **Alta eficiência operacional**

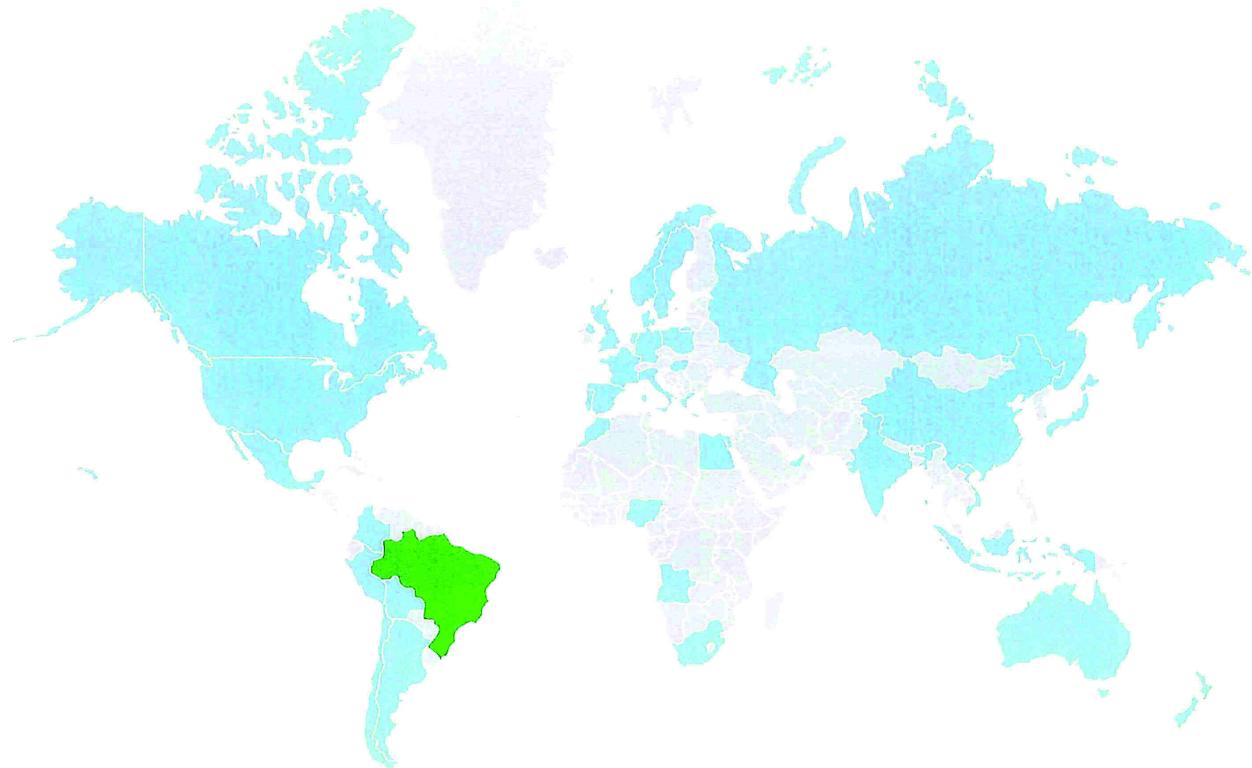
#### Sociedade, seguradoras e Estado

-  **Sustentabilidade financeira do modelo**

## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- **Benchmarking**
  - Estrutura Regulatória
  - Financiamento, Indenizações e Propósito
- Descrição de arquétipos

Foram coletados dados de modelos de seguros nacionais de veículos em 36 países



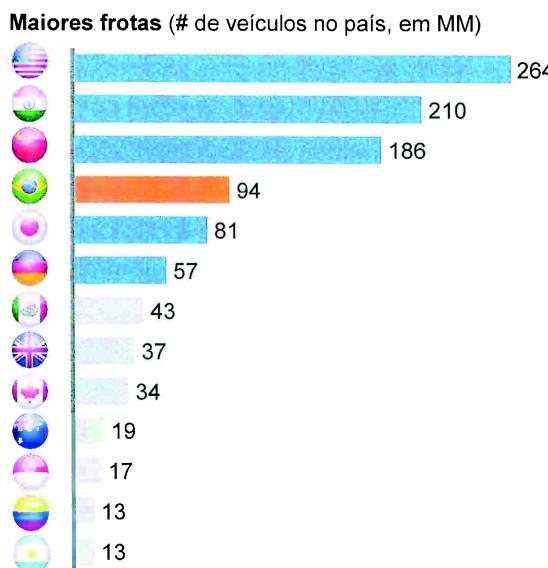
NOTA: O estudo FGV incluiu 8 países (África do Sul, Bolívia, Chile, Colômbia, EUA, Nova Zelândia, Peru, Canadá (somente Quebec) e a UE (diretriz da UE sobre indenizações)

41

## O Brasil tem uma das maiores frotas de veículos no mundo – e a segunda maior taxa de mortalidade entre os países de maior frota

Brasil tem a terceira maior frota de veículos entre os países analisados...

 = Paises com frota acima de 50 milhões de veículos



- Brasil possui **uma das maiores frotas** de veículos do mundo
- Os **países com frotas maiores** que a do Brasil **não possuem seguro universal**

...e apresenta taxa de fatalidade em nível médio



- Entretanto, está entre 3-9x acima do nível de países desenvolvidos

1. Últimos dados acessíveis

FONTE: Benchmarking: Dados públicos

Para cada país, foi levantado o modelo regulatório e elementos chaves de sua execução, referente à cobertura universal



Categorias	Principais Perguntas para Entendimento dos Arquétipos
Modelo Regulatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possui <b>seguro obrigatório</b>?</li> <li>O seguro obrigatório é <b>operado pelo governo ou é livre mercado</b>?</li> <li>A <b>cobertura é universal</b>?</li> <li>É <b>operado pelo governo ou pela iniciativa privada</b>?</li> <li>Incentiva <b>eficiência</b> na operação do fundo ou não?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>É <b>altamente regulado</b> pelo governo ou o mercado livre é liberado para <b>administrar da forma que ele vê necessário</b>?</li> <li>Quais são os <b>órgãos regulatórios mais comuns</b>?</li> </ul>
Elementos Chaves da Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>É <b>cobrado do usuário</b> (motorista) <b>ou das instituições</b> (seguradoras, governo, sistema de multas de trânsito, outros)?</li> <li>É cobrado <b>de acordo com o uso</b> (ex. na gasolina) <b>ou em pagamentos únicos</b> (ex. junto com licenciamento do carro, taxa fixa em apólices, ou % das receitas das seguradoras, outros)?</li> <li>É estruturado para <b>financiamento 100%<sup>1</sup></b> <b>ou</b> pode entrar em <b>déficit ou superávit</b>?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Quais acontecimentos são cobertos</b>?</li> <li>Qual o <b>valor de indenização</b> para cada acontecimento?</li> <li>Quem <b>define os valores de indenização</b>?</li> <li>Como e quanto <b>frequentemente</b> os valores de indenização <b>são ajustados</b>?</li> </ul>

<sup>1</sup> Casos em que os fundos apenas possuem o montante suficiente para custear de risco e operação

## Contents

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
  - **Estrutura Regulatória**
  - Financiamento, Indenizações e Propósito
- Descrição de arquétipos

**Foram identificados 6 principais arquétipos regulatórios no sistema de seguro universal de acidentes de trânsito**



Arquétipo	Descrição	Países	Implicações
Sem Seguro Obrigatório	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Liberdade de escolha</b> para contratar ou não o seguro             <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco (pagamento indenizatório) é escolha do motorista</li> </ul> </li> </ul>	(Texas, New Hampshire)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Menor custo</b> para sociedade</li> <li><b>Vítimas</b> podem <b>ficar sem recurso</b></li> <li><b>Alta judicialização</b></li> </ul>
Obrigatório Fechado	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Estatal)                 </div> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Privado)                 </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita pelo <b>governo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do risco</b> (déficit do sistema) <b>assumido pelo governo</b></li> </ul> </li> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita por entidade privada             <ul style="list-style-type: none"> <li>Governo faz <b>concessão da operação</b> para consórcio</li> <li><b>Gestão do risco</b> (déficit do sistema) <b>compartilhada governo-entidade privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Alta regulação</b> da concessão pública</li> </ul>	     	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maior foco social</b> (cidadão) e <b>controle de política pública</b></li> <li>Exige <b>força</b> do <b>Estado</b></li> <li><b>Menor eficiência</b></li> <li><b>Alta complexidade regulatória e gestão</b></li> <li>Eficiência depende de modelo de gestão</li> </ul>
Obrigatório Livre Mercado	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <b>Sem Fundo Universal</b> </div> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Estatal)                 </div> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Privado)                 </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do risco</b> feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Baixo controle regulatório</b></li> <li><b>Abrangência não é universal</b>: vítimas de não-identificados e não-segurados não são cobertos</li> </ul>	          	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Vítimas</b> podem <b>ficar sem recurso</b></li> <li><b>Alto nível de eficiência</b></li> <li><b>Baixa complexidade regulatória</b></li> <li><b>Baixo foco no cidadão</b></li> </ul>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Estatal)                 </div> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Privado)                 </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do risco</b> feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-alto controle regulatório</b>: <b>governo arrecada e opera fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul>	              	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Médio nível de eficiência</b></li> <li><b>Média complexidade regulatória</b> – possível conflito entre privados e públicos</li> </ul>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <b>Fundo Universal</b> (Privado)                 </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do risco</b> feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-baixo controle regulatório</b>: <b>fundos é financiada e operada pelo setor privado</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul>	     	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Alto nível de eficiência</b></li> <li><b>Baixa complexidade regulatória</b> – modelo autossustentável</li> <li><b>Depende</b> de fortes e transparentes <b>operadores privados</b></li> </ul>

FONTE: Base de dados públicos

## ...os quais apresentam diferentes contextos onde são aplicáveis e elementos críticos para o bom funcionamento



Arquétipo	Quando modelo é aplicável	Elementos críticos
Sem Seguro Obrigatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedade que <b>privilegia liberdade individual</b> (vs. proteção social)</li> <li>Cultura de <b>responsabilização individual</b> e reparação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fiscalização viária e judiciário</b> eficazes e eficientes</li> </ul>
Obrigatório Fechado	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Foco em proteção social</b> (p.ex. não diferenciação de contribuinte por risco) vs. seguro social</li> <li><b>Baixo interesse do setor privado</b> em operar serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Poder público</b> com <b>competência de gestão</b> operacional e financeira</li> </ul>
Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Foco em proteção social</b> (p.ex. não diferenciação de contribuinte por risco) vs. seguro social</li> <li><b>Baixo interesse do setor privado</b> em prover serviço diretamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte poder <b>regulatório independente</b></li> <li><b>Eficiente sistema de incentivos</b> (público e privado)</li> </ul>
Sem Fundo Universal	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Foco em seguro social</b> (p.ex. diferenciação de contribuinte por risco) vs. proteção social</li> <li>Cultura de <b>responsabilização individual</b> e reparação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/a</li> </ul>
Obrigatório Livre Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Foco em seguro social</b> (p.ex. diferenciação de contribuinte por risco) vs. proteção social</li> <li>Cultura de <b>proteção social universal</b> para corrigir ineficiências do sistema (p.ex. condutor não identificado)</li> <li><b>Baixo interesse do setor privado</b> em operar fundo diretamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Poder público</b> com <b>competência de gestão</b> operacional e financeira</li> <li>Forte poder <b>regulatório independente e integração entre entidades</b> público e privadas</li> </ul>
Fundo Universal (Estatal)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Foco em seguro social</b> (p.ex. diferenciação de contribuinte por risco) vs. proteção social</li> <li>Cultura de <b>proteção social universal</b> para corrigir ineficiências do sistema (p.ex. condutor não identificado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte <b>arcabouço regulatório</b></li> <li>Eficiente poder <b>integração entre entidades</b> público e privadas</li> </ul>
Fundo Universal (Privado)		

FONTE: Base de dados públicos

46

## Escopo e nível de regulação variam em função do arquétipo de cada país



Arquétipo	Qual é o escopo da regulação?	Quem regula?
Sem Seguro Obrigatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulação mínima em decorrência de filosofia de estado mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n/a</li> </ul>
Obrigatório Fechado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem regulação: controle total do estado através da operação</li> <li>Definir prêmio tarifário e nível de indenizações</li> <li>Controlar gastos administrativos</li> <li>Controlar gestão do fundo universal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislativo responsável pelas diretrizes gerais</li> <li>Executivo responsável pela operação</li> </ul>
Sem Fundo Universal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Níveis de indenizações</li> <li>Prazos máximos para fechamento de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislativo responsável pelas diretrizes gerais</li> <li>Reguladoras (em alguns casos) para fiscalização</li> </ul>
Obrigatório Livre Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Níveis mínimos de indenizações</li> <li>Sem regulação do fundo: controle total do fundo pelo estado através da operação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislativo responsável pelas diretrizes gerais</li> <li>Executivo responsável pela operação do fundo universal</li> <li>Reguladora para fiscalização/ regulação das seguradoras privadas</li> </ul>
Fundo Universal (Estatal)		
Fundo Universal (Privado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Níveis de indenizações e prazos para fechamento de pedidos</li> <li>Definição de entidade operadora do fundo, estatuto e regras de sua operação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislativo responsável pelas diretrizes gerais</li> <li>Reguladoras (em alguns casos) para fiscalização</li> </ul>

FONTE: Base de dados públicos

47

## Exemplos domésticos indicam a concessão como boa prática para incentivar a eficiência no sistema



### Exemplos domésticos de outras indústrias...

Modelos encontrados no Brasil

...indicam algumas melhores práticas na concessão

Aprendizados

Saúde Suplementar	Aeroportos	Energia
<b>Governança Regulatória</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Legislativo:</b> cobertura mínima</li> <li><b>ANS:</b> preços e cobertura adicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Legislativo:</b> normas da concessão</li> <li><b>ANAC:</b> tarifas</li> </ul>
<b>Escopo regulatório no economics</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Receita: controle de reajuste de planos e contratos de prestadores</b></li> <li><b>Gestão:</b> Rol de procedimentos mínimos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Receita: tarifas máximas</b> com reajuste anual; revisões extraordinárias</li> <li><b>Gestão:</b> determina SLAs</li> </ul>
<b>Como incentiva eficiência operacional?</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Promoção de transparência no mercado:</b> publica avaliações de operadoras</li> <li><b>Premiação de bom desempenho</b> como atenuante de penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporação de parte do <b>ganho operacional</b> pela Concessionária (mínimo de serviço e máximo de tarifa)</li> <li><b>Preços livres</b> para outros serviços no aeroporto</li> </ul>

- Escopo do regulador no economics** (p.ex. preço) é tipicamente **centralizada** (p. ex. em agência regulatória)
- Distribuição de resultados** poderia ser feito com **base no lucro**
- Controle do regulador** em
  - SLAs mínimos**
  - Uso de **benchmark** para avaliar **desempenho**
  - Revisão tarifária** (base em **beta**)
- Energia** é **exemplo de boa prática em regulação de economics e eficiência operacional**:
  - Incentivos econômicos para eficiência, com previsibilidade para concessionária

1 Indicador de riscos que reflete o comportamento da tarifa em relação a referências do mercado

FONTE: Entrevistas comissão e experts. Base de dados públicos

## Ao avaliar os modelos regulatórios, é possível extrair alguns aprendizados principais



### Modelo do Brasil é único

- O Brasil é o **único país** que apresenta **entidade privada fechada como prestadora de serviços** (consórcio)
- Esta singularidade pode ser explicada pela alta complexidade regulatória e de gestão que modelo exige

### Existe mais de um modelo funcional

- **Modelos** servem melhor (ou pior) **dependendo do contexto dos países** (p.ex. nível de eficiência do poder regulatório e judiciário) e **objetivos** (foco em proteção social ou seguro)
- **Encontramos trade-offs estratégicos** entre arquétipos distintos
  - Eficiência vs. controle da política pública
  - Proteção social universal (p.ex. baixa distinção entre valor do prêmio entre segurados) vs. seguro social
  - Baixo envolvimento do governo vs. garantir maior adimplência

### Operação do Fundo Universal é um elemento crítico

- **Quem vai operar** o fundo universal é o **maior elemento diferenciador** entre modelos
  - Os modelos com fundo **administrado pelo setor privado** para quem o fundo é um centro de custo são automaticamente **incentivados para a eficiência**
  - Fundos **operados pelo governo** tem mais facilidade em **assegurar o cunho social**

### Escopo da regulação varia em função do arquétipo

- **Maior escopo regulador** em arquétipos com **operação privada em somente parte do sistema** (livre mercado com gestão estatal do fundo universal, fechado com gestão privada)
- **Menor escopo regulador** em arquétipo com **livre mercado e gestão privada do fundo** universal
- **Brasil** é o **único caso** aonde **regulador tem amplo escopo regulatório** no **economics** e agente **privado** (consórcio) é o "dono" do risco do sistema

### Não existe prática comum universal para definição de regulador do sistema

- Existem múltiplos **formatos funcionais** de supervisão regulatória do sistema
- Contudo, **reguladora de seguros** como agente principal de regulação do Fundo Universal é o **mais comum** – o **Brasil segue o modelo mais popular**

### Em outros países (ou indústrias no Brasil) encontramos algumas melhores práticas

- **Não engessamento** (p. ex.: pelo legislativo)
- **Remuneração por distribuição de resultados** nas empresas reguladas
- Definições de **SLA's mínimos**; uso de **benchmarks**; **revisões tarifárias**
- **Agências regulatórias com caráter independente/ técnico**
- Em condições de fundo privado, baixo fluxo no fundo, com estatuto claramente definido, e um mercado eficiente, **há possibilidade de regulação muito leve** do fundo (p. ex.: **caso Alemanha**)

## Contents

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
  - Estrutura Regulatória
  - **Financiamento, Indenizações e Propósito**
- Descrição de arquétipos

DETALHAMENTO BENCHMARK: FUNDO UNIVERSAL

## Financiamento do fundo universal varia em função da fonte de recolhimento e forma de pagamento



### Formas de Captação de Financiamento para Seguros Universais

Fonte de Recolhimento

	 Formas mais comuns de pagamento
Coletado de Usuários	<p><b>Taxa no litro de gasolina</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Taxa em bilhetes de transporte público</li><li>Multas de trânsito</li><li>Multas aos não-segurados</li></ul> 
Coletado de Instituições (ex. seguradoras, governo, empresas)	<p><b>Taxa cobrada junto ao licenciamento anual</b> (em alguns casos o custo é determinado por variáveis do carro ou do segurado)</p> <p><i>Não foram identificados casos neste quadrante</i></p> <p><b>Taxa coletada por seguradoras em cada apólice</b></p> <p><b>Repasso de uma % de receita de seguradoras</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Transferência de indenizações não coletadas nas seguradoras</li><li>Doações de empresas e governos</li></ul> 

Pagamento em função do uso

Pagamento único

### Forma de Pagamento

FONTE: Entrevistas com experts

51

DETALHAMENTO BENCHMARK: FUNDO UNIVERSAL

## Foram identificados 4 principais métodos de captação/ financiamento para o fundo universal



Métodos de Financiamento	Descrição	Países
Coletado pela Seguradora	<p><b>Preço Fixo por Apólice Vendida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguradoras pagam taxa fixa por cada apólice vendida</li> <li>Valores podem ser fixados na lei ou definidos pelo fundo a cada ano, baseado nas necessidades financeiras</li> </ul>	Reino Unido Argentina (projeto de lei)
	<p><b>% da Receita da Seguradora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguradoras pagam um % das suas receitas</li> <li>Valores podem ser fixados na lei ou definidos pelo fundo a cada ano, baseado nas necessidades financeiras</li> </ul>	Colômbia Austrália Alemanha Grécia Itália Polônia Hungria Portugal Marrocos Holanda Suécia Dinamarca Espanha Canadá (BC) Egito
Coletado pelo Governo	<p><b>Preço Fixo no Licenciamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valor pode ser embutido ou separado, mas é cobrado junto ao recolhimento do licenciamento anual do veículo</li> <li>Valor fixado pelo Estado (p. ex.: lei ou regulamento)</li> </ul>	Brasil Nova Zelândia Austrália Canadá Indonésia
	<p><b>Taxa no Litro de Gasolina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa adicional no litro de gasolina</li> <li>Valor fixado pelo Estado (p. ex.: lei ou regulamento)</li> </ul>	África do Sul Nova Zelândia
Outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxas cobradas ou recolhidas por meio de/ junto com:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Passagem de transporte público</li> <li>Multas de trânsito</li> <li>Repasso de indenizações não reivindicadas</li> <li>Doações de empresas e governos</li> <li>Retorno no fundo investido</li> <li>Multas aplicadas a seguradoras</li> <li>Ressarcimento de indenizações junto a culpados</li> <li>Carteira de motorista</li> <li>Outras apólices de seguros vendidas junto com apólices de auto</li> <li>Multas a pessoas físicas que não contratam seguro obrigatório</li> <li>Adesão opcional para quem não contrata seguro privado</li> </ul> </li> </ul>	Indonésia Perú Argentina (projeto de lei) Canadá Grécia Polônia Marrocos Noruega Colômbia Angola

FONTE: Base de dados públicos

52

## O **benchmark** de filosofias de financiamento indica o financiamento base zero como a melhor prática

Premissa Básica	Descrição	Implicações	Exemplos
Financiamento Tradicional: é permitido ao Fundo operar em déficit/ superávit	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valores</b> de contribuição <b>estipulados por lei</b> (p. ex.: % da receita, valor fixo na apólice, entre outros)</li> <li><b>O Fundo pode operar em superávit ou déficit</b></li> <li><b>Em caso de déficit, o governo é onerado</b> e pode-se colocar em <b>risco as indenizações</b></li> <li><b>Em caso de superávit, os financiadores</b> (seguradoras ou governo) <b>são onerados</b> e há o risco de essa operação ser considerada uso indevido de dinheiro público (dependendo da fonte de financiamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risco operacional e reputacional</b> (pode ser mal visto pelo público)</li> <li>Possibilidade de as <b>vítimas não receberem as indenizações</b></li> <li>Demanda uma maior <b>discussão sobre orçamento/valores de forma mais frequente</b></li> <li>Pode gerar receita por meio do retorno de recursos com superávit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>África do Sul:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opera com <b>déficit</b> há muitos anos</li> <li><b>O Governo não permite aumentar os impostos</b> sobre a gasolina para cobrir os gastos</li> <li><b>Muitas indenizações não foram pagas</b> por falta de recursos</li> </ul> </li> <li><b>Grécia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durante a recessão, muitas seguradoras faliram</li> <li>O Fundo Universal ficou responsável por pagar as indenizações das seguradoras falidas</li> <li>Hoje tem um <b>déficit de ~EUR400mi</b></li> <li>O Governo está com <b>dificuldade para encontrar uma solução</b> e está cogitando encontrar um parceiro privado para assumir a dívida</li> </ul> </li> </ul>
Financiamento Base Zero: não é permitido ao Fundo operar em déficit/ superávit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma determinação de que o <b>fundo</b> deve necessariamente <b>chegar a um resultado zerado</b> no final de cada ano</li> <li><b>As contribuições</b> podem ser <b>ajustadas anualmente</b> para adequar as necessidades do fundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tende a ser visto mais no <b>modelo europeu</b> onde o <b>fundo é financiado e operado pelas seguradoras</b></li> <li>Modelo mais seguro que <b>evita o déficit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Reino Unido e Alemanha</b> garantem por lei que as seguradoras <b>aportem recursos adequadamente no fundo</b></li> <li><b>As contribuições</b> podem ser <b>ajustadas anualmente</b></li> <li>Na Alemanha, <b>caso haja um superávit, os 'recursos extras' são redistribuídos</b> como resarcimento para as seguradoras</li> <li><b>Não há casos de falências ou de não pagamento de indenizações</b></li> </ul>

DETALHAMENTO BENCHMARK: INDENIZAÇÕES

## Existem diferentes níveis de extensão de cobertura no benchmark, estando o Brasil entre as mais limitadas

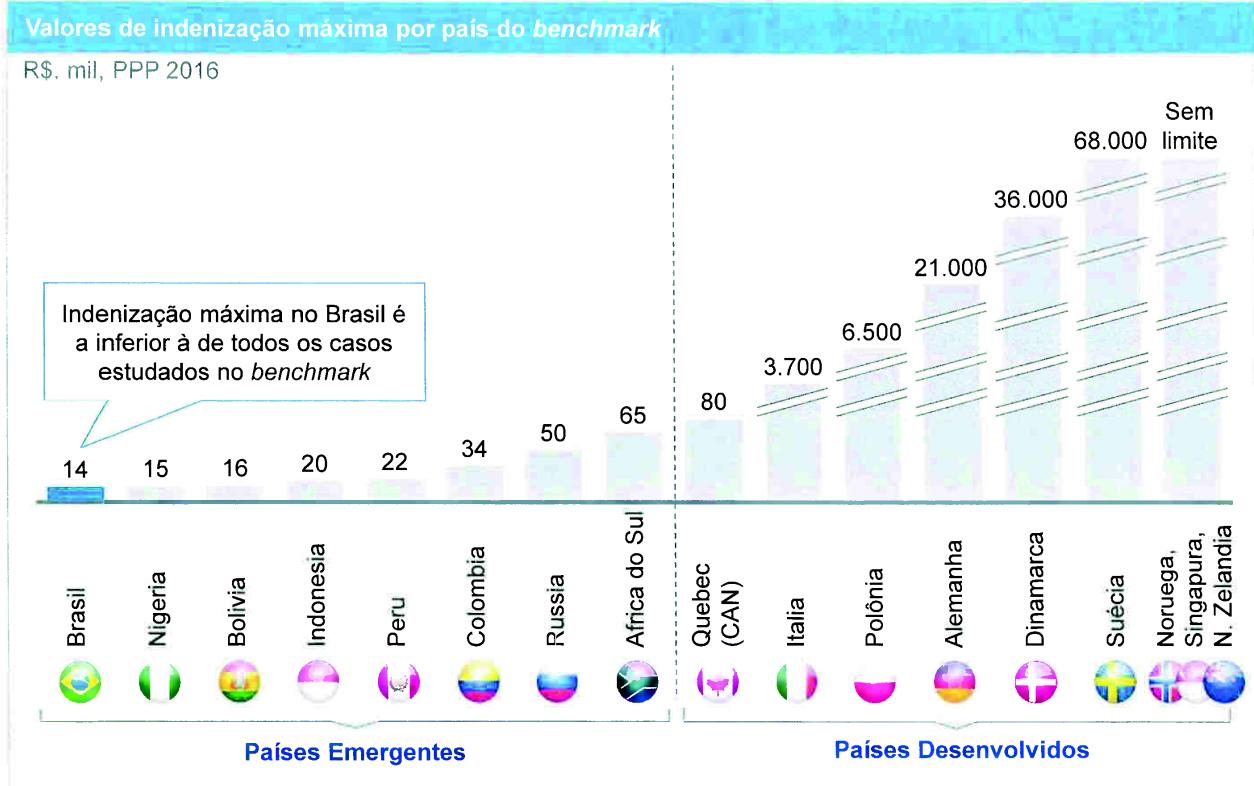


	Invalidez Morte permanente	Invalidez temporária	Despesas médicas	Despesas funerárias	Bens materiais	Lucros cessantes	Outros
Brasil	✓	✓	✓				
Bolívia	✓	✓	✓				
Peru	✓	✓	✓	✓	✓		
Nova Zelândia	✓	✓	✓	✓	✓		✓
África do Sul	✓			✓	✓		
Canadá – Quebec	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Alemanha	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Itália	✓	✓	✓	✓	✓	✓ <sup>1</sup>	✓
Polônia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Indonésia	✓	✓		✓	✓		
Suécia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Argentina (projeto de lei)	✓	✓	✓	✓	✓		
Reino Unido	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1 No caso de um veículo não identificado, os bens somente são compensados em caso de invalidez permanente; em caso de veículo não segurado, os bens estão inclusos  
FONTE: Base de dados públicos

DETALHAMENTO BENCHMARK: INDENIZAÇÕES

**A indenização máxima paga por países desenvolvidos é muito superior à dos emergentes...**



FONTE: Base de dados públicos: Banco Mundial

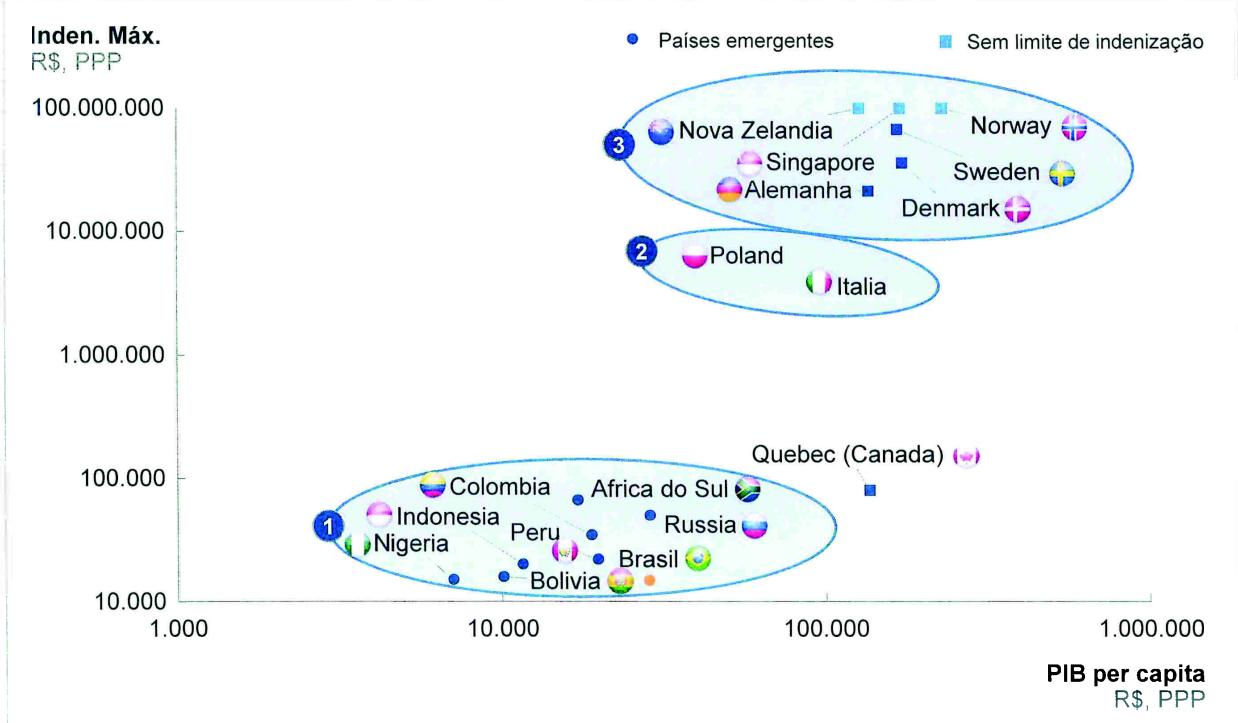
55

DETALHAMENTO BENCHMARK: INDENIZAÇÕES

...e sua distribuição (de acordo com o PIB per capita) indica existirem três principais *clusters*



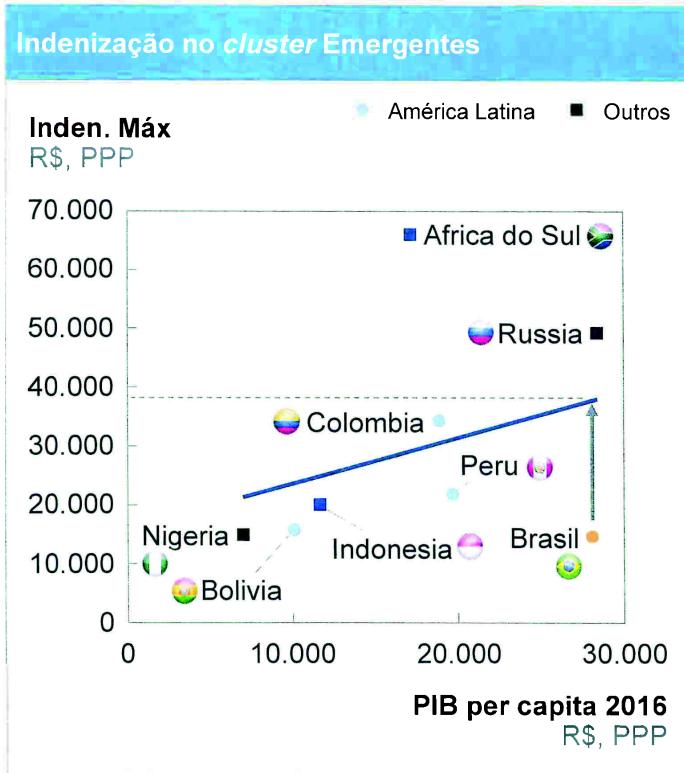
Distribuição do valor de indenização vs. PIB per capita



FONTE: Base de dados públicos: Banco Mundial

56

## No seu *cluster*, o valor de indenização máxima paga no Brasil parece estar defasado



### Brasil tem indenização pouco alinhada dentro do *cluster*

- Brasil possui **indenização menor** do que a maioria de países com **PIB per capita inferior** na mesma região
- Rússia possui indenização aproximadamente **3x superior à do Brasil**, apesar de o **PIB per capita ser próximo**
- Brasil e Bolívia possuem **indenizações similares**, ainda que a Bolívia tenha **PIB per capita** aprox. **3x inferior ao do Brasil**
- Alinhando Brasil com a curva média, a indenização seria entre R\$ 30 – 40 mil**

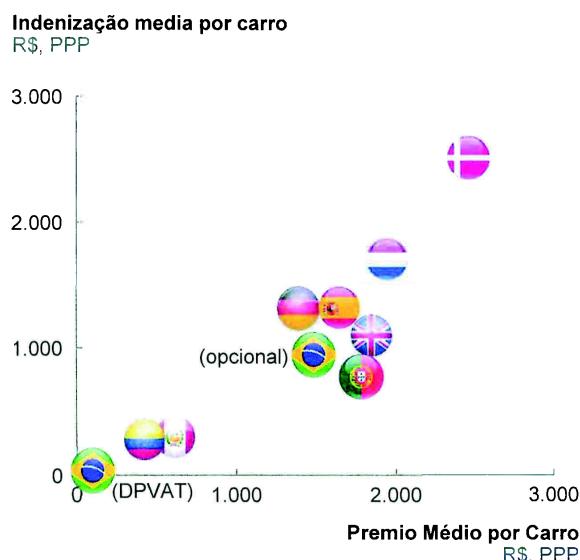
DETALHAMENTO BENCHMARK: INDENIZAÇÕES

## Outros países tem prêmios médios e indenização media/ carro até R\$2.500, e o fundo universal não passa de 2% das indenizações



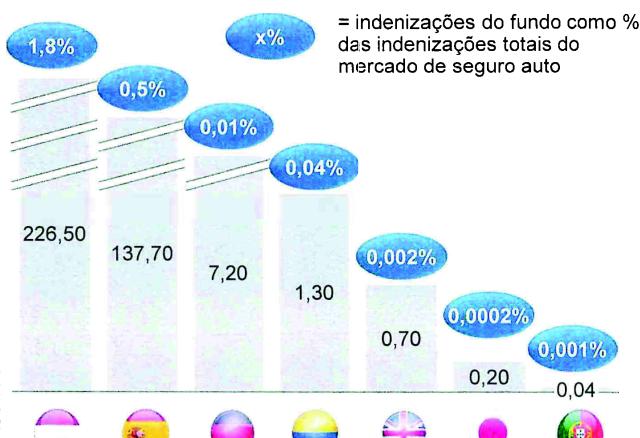
Em países estrangeiros<sup>1</sup> o prêmio médio do mercado vai de R\$500-2.500 e a indenização média da frota de R\$200-2.500...

...e o fundo universal representa 0,001%-1,8% das indenizações no mercado



- **Demais países**, incluindo países na América Latina, tem indenizações e prêmios médios (no mercado de seguro auto) significativamente acima dos valores do DPVAT no Brasil

Valor total de indenizações pagos pelo fundo universal,  
e % indenizações fundo vs. indenizações pagos no mercado  
R\$mm, PPP



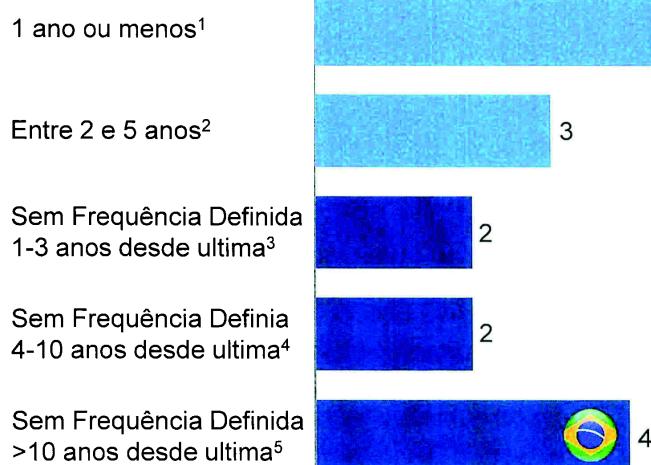
- Na amostra selecionada o **fundo universal representa uma baixa porcentagem comparado com** o valor total das indenizações pagas

1. Considera mercado de seguro auto como um todo, dado que os demais países não separam apólices de seguro mínimo e apólices com seguro adicional  
FONTE: Estudo Benchmarking: Base de dados públicos

## A frequência da revisão de indenização pode ser pré-definida ou não; Brasil encontra-se no extremo de seus pares

### Periodicidade da Revisão de Indenizações por País

Número de países por faixa de frequência



5

- 5 países têm sua revisão de acordo com a inflação
- Última atualização em países **sem frequência de revisão definida**:
  - Espanha: 2008
  - Brasil: 2007**
  - Nigéria: 2003
  - Marrocos: 1985
- Última revisão no Brasil ocorreu há **11 anos**, período defasado comparado aos demais países e à inflação brasileira

1. Peru, Colômbia, UK, Dinamarca, África do Sul (trimestral)

2. Bolívia, Itália, Polônia

3. Índia, Rússia

4. Angola, Japão

5. Brasil, Nigéria, Marrocos, Espanha

FONTE: Base de dados públicos: Banco Mundial

DETALHAMENTO BENCHMARK: INDENIZAÇÕES

## A acessibilidade do cidadão ao sistema varia de acordo com o processo indenizatório de cada país



### Exemplos de jornada do cliente para indenizações de fundos universais em países distintos

Melhores Práticas	País	Prazo <sup>1</sup>	Processo	Observações
	Holanda	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bens:</b> média 24 dias</li> <li><b>Pessoal:</b> média 78 dias (máximo de 90 dias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedido por portal <b>online</b></li> <li><b>5 perguntas definem elegibilidade</b></li> <li><b>Upload de documentos</b> e fotos necessárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiário tem <b>até 3 anos para dar entrada</b> no pedido</li> </ul>
	Indonésia	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;3 dias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formulário online</b>, ou, caso hospitalizado, recebe <b>visita no hospital para completar o pedido</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para dar entrada é <b>necessário o registro de B.O.</b>, que pode ser de difícil emissão, havendo casos em que há cobrança para o procedimento</li> </ul>
Exemplos Negativos	Grécia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão da corte: <b>até 2 anos</b></li> <li>Pagamento após decisão: <b>até 2,5 anos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depois do processo padrão, é <b>necessário entrar na justiça para que o fundo pague a indenização</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo está em déficit e não consegue pagar indenizações</li> </ul>
	Itália	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;30 dias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessário dar entrada nos primeiros 3 dias<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prazo de entrada muito pequeno</b> prejudica o cidadão</li> </ul>

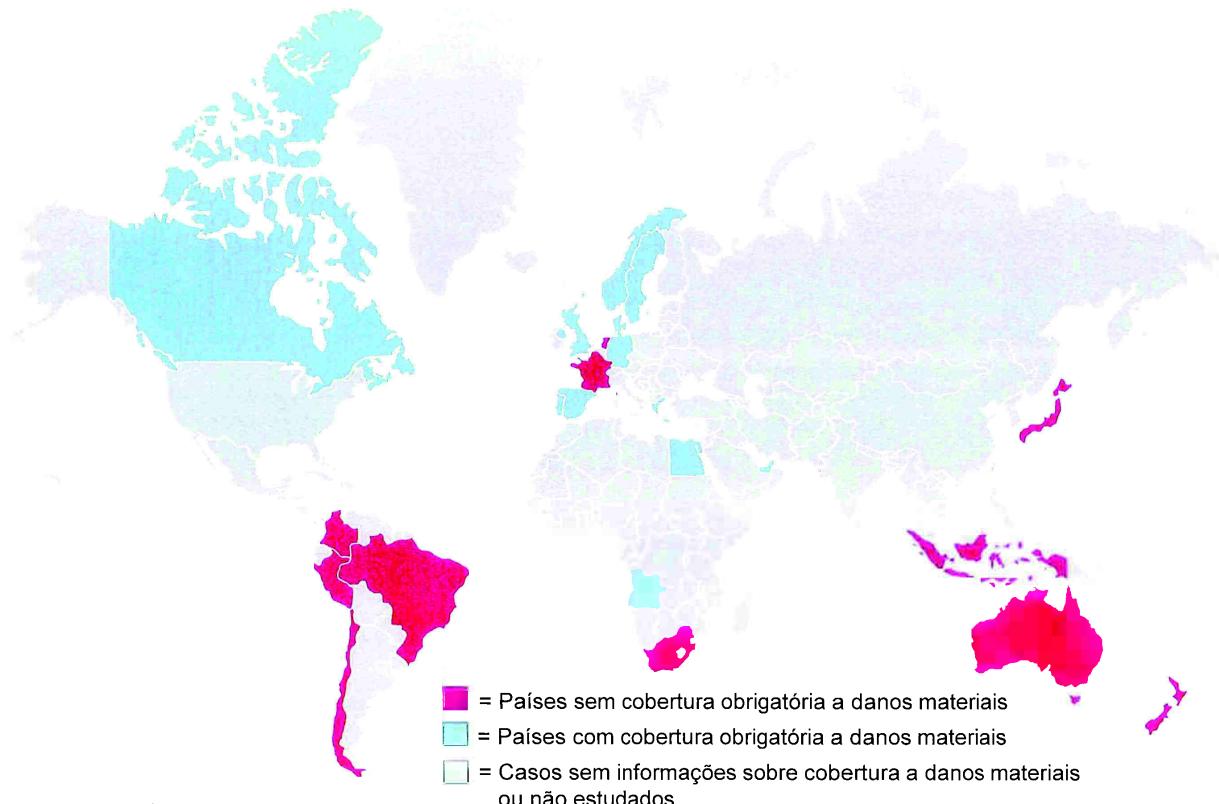
1. Prazo de processamento do pedido, desde a entrada da documentação até o pagamento da indenização

2. Em caso de não segurados e não identificados, prazo é 2 anos, ou 10 anos em caso de morte

FONTE: Base de dados públicos

DETALHAMENTO BENCHMARK: INDENIZAÇÕES

**De 23 países, 12 incluem cobertura obrigatória a danos materiais e 11 não incluem**

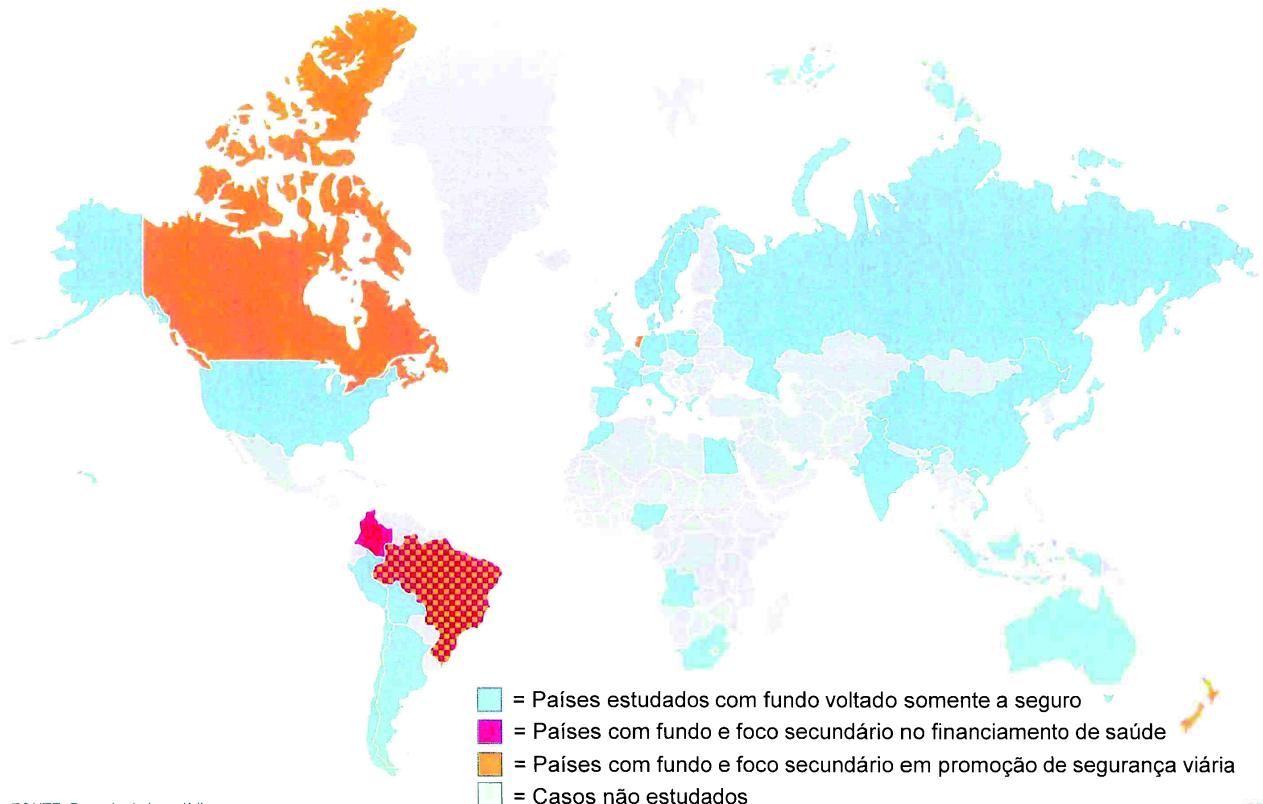


FONTE: Base de dados públicos

61

DETALHAMENTO BENCHMARK: PROPÓSITO DO SISTEMA

**Alguns países usam o fundo para financiar políticas além da indenização, como saúde pública e segurança viária**

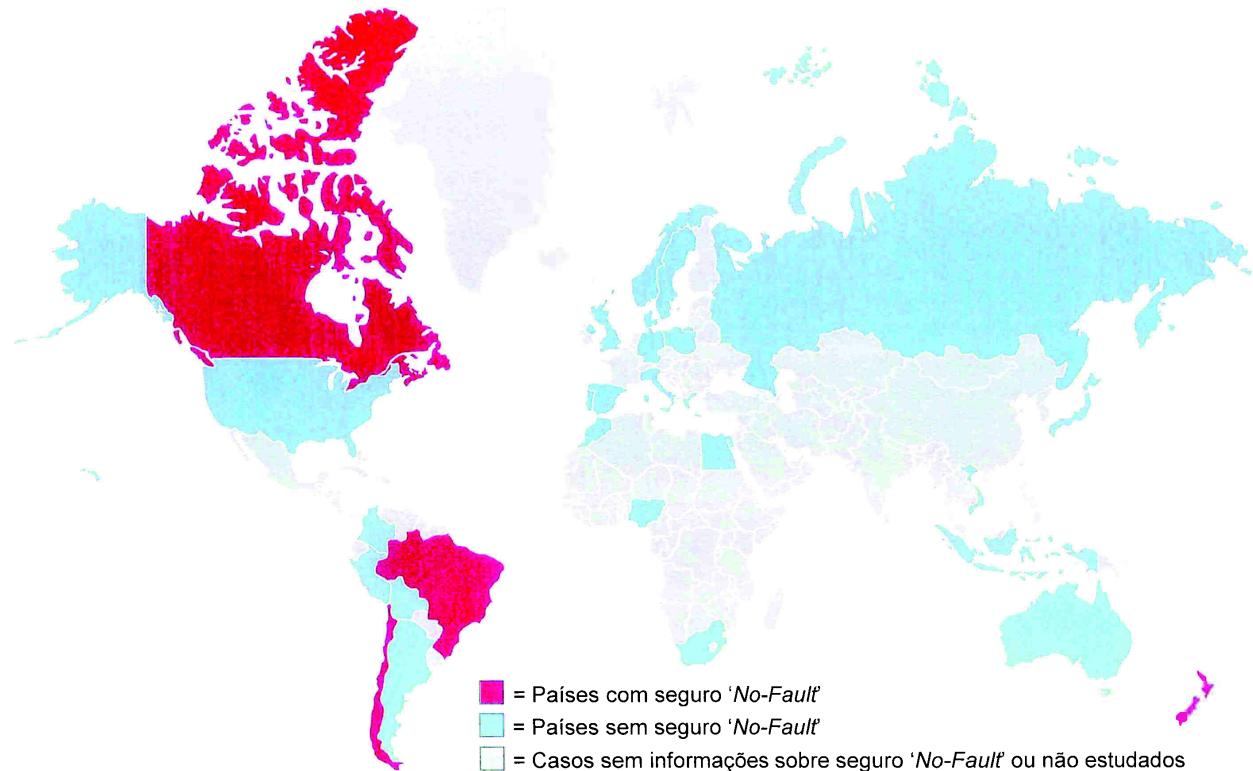


FONTE: Base de dados públicos

62

DETALHAMENTO BENCHMARK: PROPÓSITO DO SISTEMA

**Dos 26 países analisados, somente 4 possuem cobertura ao segurado independente do causador do acidente ('No-Fault')**

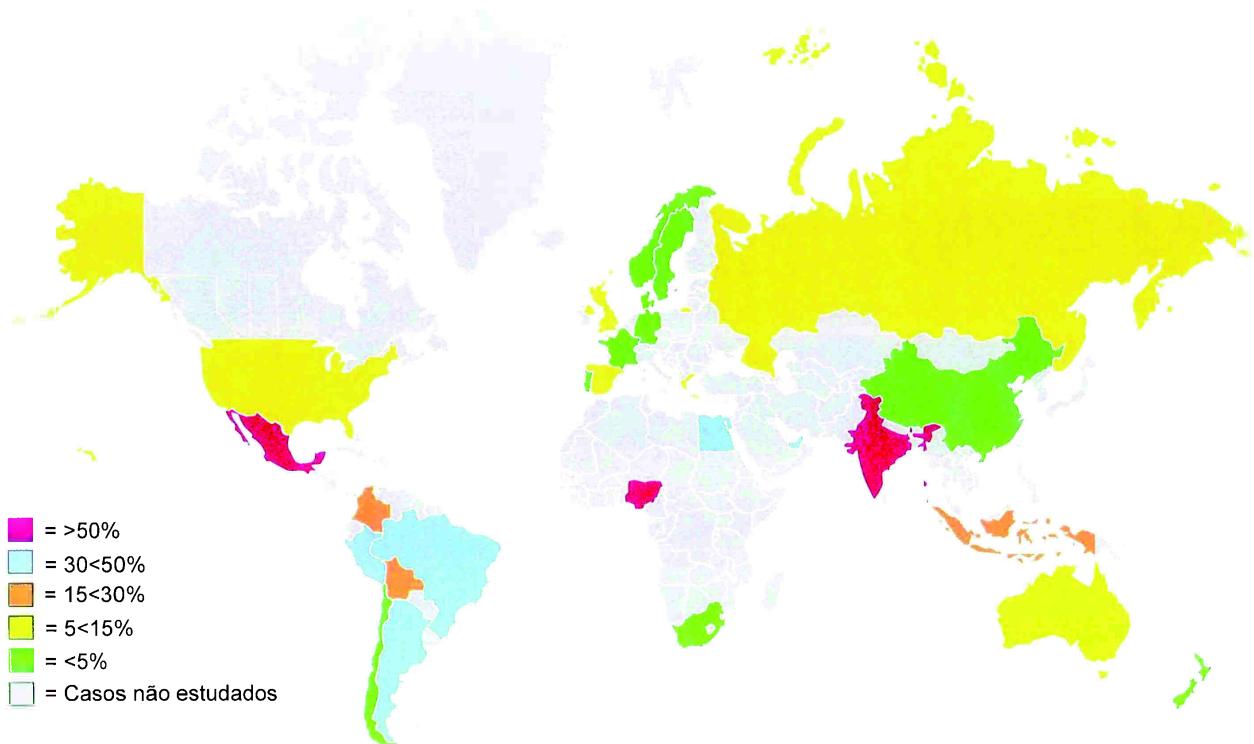


FONTE: Base de dados públicos

63

DETALHAMENTO BENCHMARK: CONTRATAÇÃO DE SEGURO AUTO PRIVADO

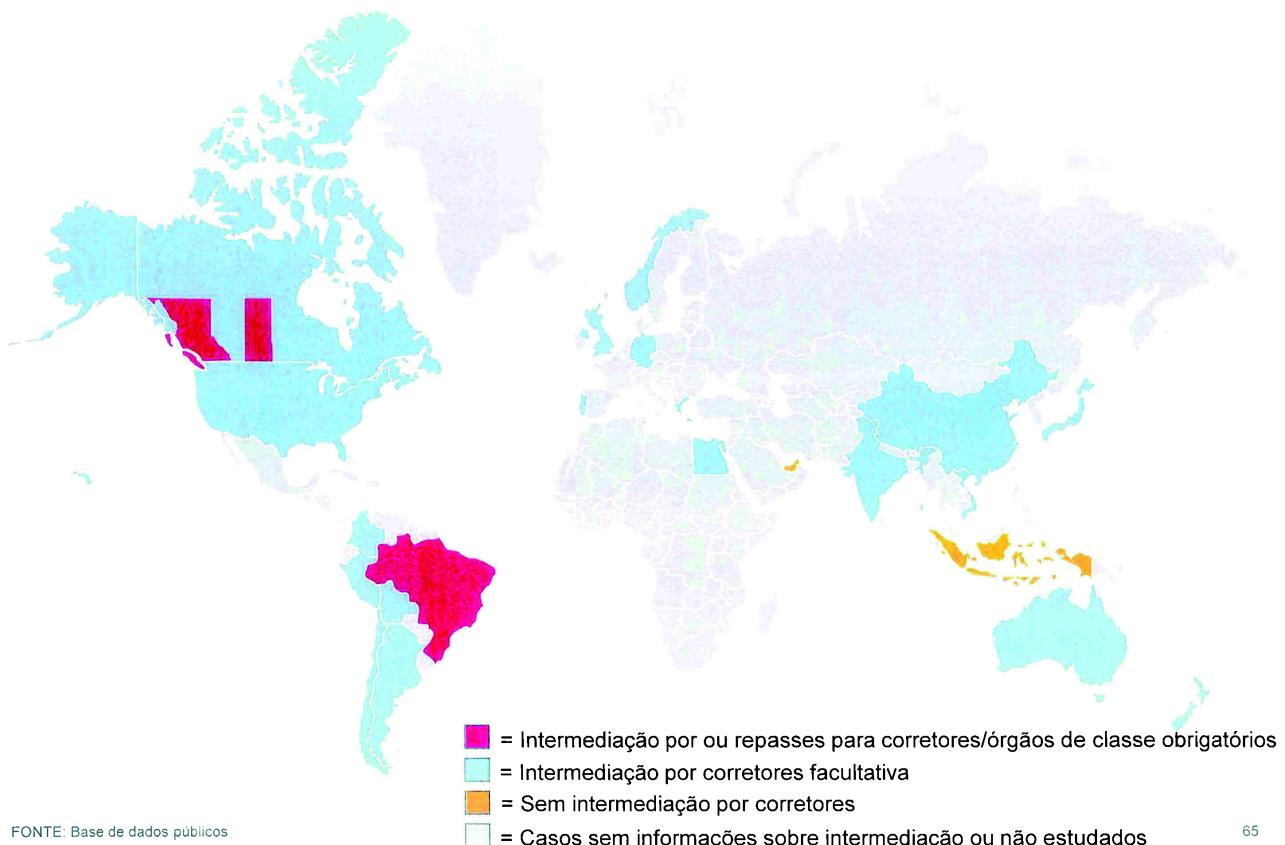
## De 25 casos analisados, há uma variação no nível de inadimplência em seguro obrigatório de auto



NOTA: Brasil calculado de acordo com bilhetes processados 2017 vs frota reportada na seguradora Líder 2017; EUA baseado em média de 11 estados;  
FONTE: Base de dados públicos: Seguradora Líder

DETALHAMENTO BENCHMARK: CORRETORES

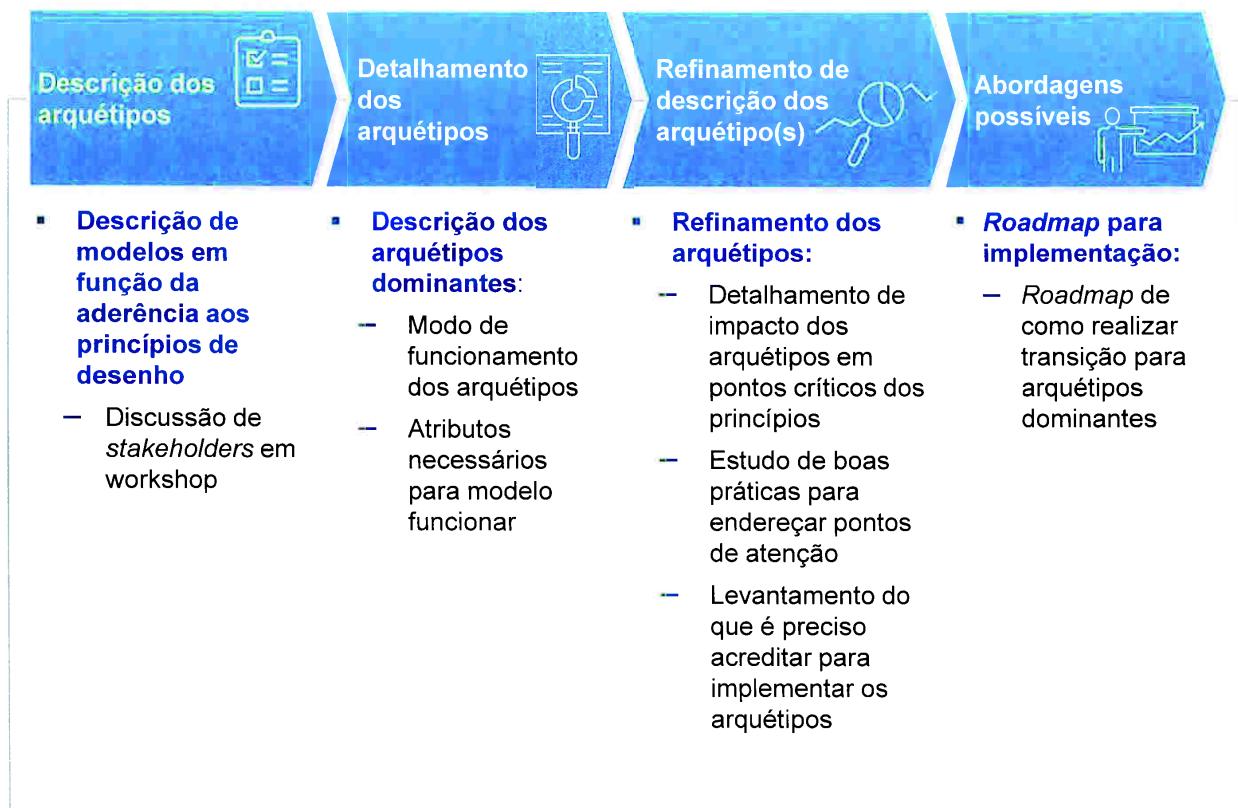
**Dos casos estudados, somente dois estados do Canadá têm obrigatoriedade no uso de corretores para contratação de seguros**



## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- **Descrição de arquétipos**
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - Descrição de arquétipos dominantes
  - Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias
  - Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal
  - Outras melhorias (independentes do modelo)
  - *Roadmap* para escolha de modelo e implementação

## O processo de detalhamento de arquétipos segue um processo Líder de 4 etapas



## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - Descrição de arquétipos dominantes
  - Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias
  - Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal
  - Outras melhorias (independentes do modelo)
  - *Roadmap* para escolha de modelo e implementação

AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DOS ARQUÉTIPOS DOMINANTES

Foram avaliados 7 arquétipos, encontrados em outros países ou em outras indústrias no Brasil



Arquétipo	Descrição	Casos						
Sem Seguro Obrigatório	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Liberdade de escolha</b> para contratar ou não o seguro           <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco (pagamento indenizatório) é escolha do motorista</li> </ul> </li> </ul>	 (Texas, New Hampshire)						
Obrigatório Fechado	<table border="1"> <tr> <td>Estatal</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita pelo governo           <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco (déficit do sistema) <b>assumido pelo governo</b></li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Privado (consórcio)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita por entidade privada           <ul style="list-style-type: none"> <li>Governo faz <b>concessão da operação</b> para consórcio</li> <li>Gestão do risco (déficit do sistema) <b>compartilhada governo-entidade privada</b></li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Privado (dupla concessão)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dupla concessão</b> para <b>administradora</b> da concessão e <b>operação</b> do fundo – detalhado a seguir</li> <li><b>Alta regulação</b> da concessão pública</li> </ul> </td> </tr> </table>	Estatal	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita pelo governo           <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco (déficit do sistema) <b>assumido pelo governo</b></li> </ul> </li> </ul>	Privado (consórcio)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita por entidade privada           <ul style="list-style-type: none"> <li>Governo faz <b>concessão da operação</b> para consórcio</li> <li>Gestão do risco (déficit do sistema) <b>compartilhada governo-entidade privada</b></li> </ul> </li> </ul>	Privado (dupla concessão)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dupla concessão</b> para <b>administradora</b> da concessão e <b>operação</b> do fundo – detalhado a seguir</li> <li><b>Alta regulação</b> da concessão pública</li> </ul>	   
Estatal	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita pelo governo           <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco (déficit do sistema) <b>assumido pelo governo</b></li> </ul> </li> </ul>							
Privado (consórcio)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestão do seguro</b> (inclusive cobertura para vítimas de não-identificados) feita por entidade privada           <ul style="list-style-type: none"> <li>Governo faz <b>concessão da operação</b> para consórcio</li> <li>Gestão do risco (déficit do sistema) <b>compartilhada governo-entidade privada</b></li> </ul> </li> </ul>							
Privado (dupla concessão)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dupla concessão</b> para <b>administradora</b> da concessão e <b>operação</b> do fundo – detalhado a seguir</li> <li><b>Alta regulação</b> da concessão pública</li> </ul>							
Obrigatório Livre Mercado	<table border="1"> <tr> <td>Sem Fundo Universal</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Baixo controle regulatório</b></li> <li><b>Abrangência não é universal</b>: vítimas de não-identificados e não-segurados não são cobertos</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Fundo Universal (Estatal)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-alto controle regulatório: governo</b> arrecada e <b>opera fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Fundo Universal (Privado)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-baixo controle regulatório: governo</b> arrecada mas terceiriza para parte privada <b>operação de fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul> </td> </tr> </table>	Sem Fundo Universal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Baixo controle regulatório</b></li> <li><b>Abrangência não é universal</b>: vítimas de não-identificados e não-segurados não são cobertos</li> </ul>	Fundo Universal (Estatal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-alto controle regulatório: governo</b> arrecada e <b>opera fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul>	Fundo Universal (Privado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-baixo controle regulatório: governo</b> arrecada mas terceiriza para parte privada <b>operação de fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul>	           
Sem Fundo Universal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Baixo controle regulatório</b></li> <li><b>Abrangência não é universal</b>: vítimas de não-identificados e não-segurados não são cobertos</li> </ul>							
Fundo Universal (Estatal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-alto controle regulatório: governo</b> arrecada e <b>opera fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul>							
Fundo Universal (Privado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do seguro feita em <b>livre mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do risco feita por parte <b>privada</b></li> </ul> </li> <li><b>Médio-baixo controle regulatório: governo</b> arrecada mas terceiriza para parte privada <b>operação de fundo</b> para indenizar vítimas de não-identificados e não-segurados</li> </ul>							

## AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DOS ARQUÉTIPOS DOMINANTES

Em workshop, arquétipos foram descritos em função dos princípios de desenho...



Aderência aos princípios

✗ Baixa ✓ Alta

■ Maior aderência

		Princípios de Desenho							
		Assistência universal obrigatória	Foco no cidadão	Sistema transparente	Equilíbrio e agilidade do escopo regulatório	Alta eficiência operacional	Sustentabilidade financeira do modelo		
Arquétipo									
Obrigatório-Fechado	Sem Seguro Obrigatório	✗	✗ Ausência de proteção social	✓	✓	✓	✓	✗ Alta judicialização	
	Estatal	✓	✗ Histórico de baixo nível de atendimento	✗ Influência política	✗ Alta complexidade regulatória	✗ Baixa eficiência na adm pública	✗ Alto custo estatal		✗ Obrigatoriedade é elemento indispensável
	Privado (consórcio) c/ melhorias	✓	✓	✓	✗ Média-alta complexidade regulatória	✗ Governação e incentivos não favorecem alta eficiência	✓		✗ Custo e eficiência com pesos maiores
	Dupla Concessão	✓	✓	✗ Alta complexidade operacional	✗ Alta complexidade regulatória	✓	✓		✓ Alta complexidade dificulta viabilidade
Obrigatório-Livre Mercado	Sem Fundo Universal	✗ Cobertura não universal	✗ Ausência de proteção social	✓	✓	✓	✓	✗ Alta judicialização	✗ Universalidade é elemento indispensável
	Fundo Universal (Estatal)	✓	✓	✗ Influência política	✗ Conflito entre adm do fundo e seguradoras	✗ Baixa eficiência na adm pública (fundo) e influência política	✗ Conflito entre adm do fundo e seguradoras		✗ Custo e eficiência com pesos maiores
	Fundo Universal (Privado)	✓	✓ Necessidade de controle de regulador e SLAs	✓ Necessidade de controle por regulador	✓	✓	✓	✓ Possível desequilíbrios regionais/ categorias	✓

AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DOS ARQUÉTIPOS DOMINANTES

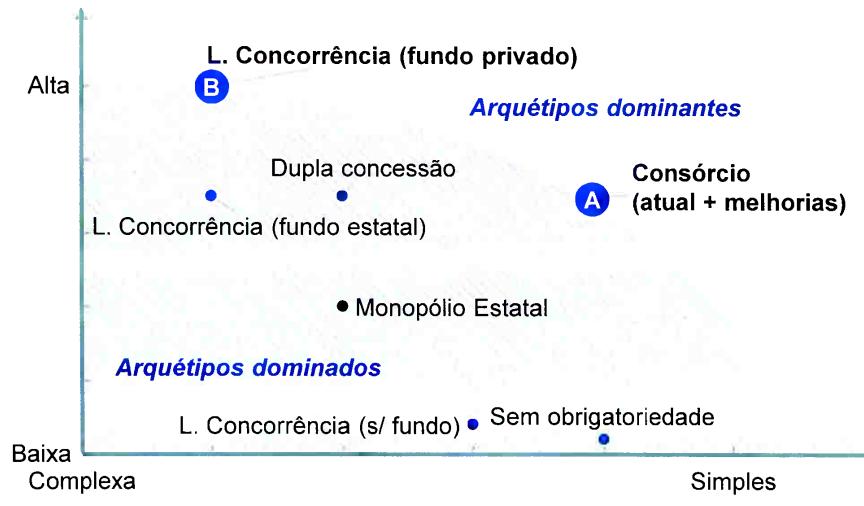
... em que dois arquétipos mostram-se dominantes na aderência aos princípios e facilidade de implementação



Aderência aos princípios de desenho e contexto local...

... permite identificar modelos dominantes

Aderência aos princípios de desenho



No Workshop com stakeholders foram indicados 2 arquétipos dominantes, com aderência aos princípios de desenho:

**A** **Modelo Atual c/ Melhorias** (regulação, gestão)

**B** **Livre Mercado** (fundo privado)

- Necessidade de **mudança de marco legal/aceitação política**
- **Operabilidade/ facilidade de implementação**: necessidade de criação de novas estruturas, intensidade de redesenho/reconstrução de sistemas e macroprocessos

## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - **Descrição de arquétipos dominantes**
    - Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias
    - Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal
    - Outras melhorias (independentes do modelo)
    - *Roadmap* para escolha de modelo e implementação

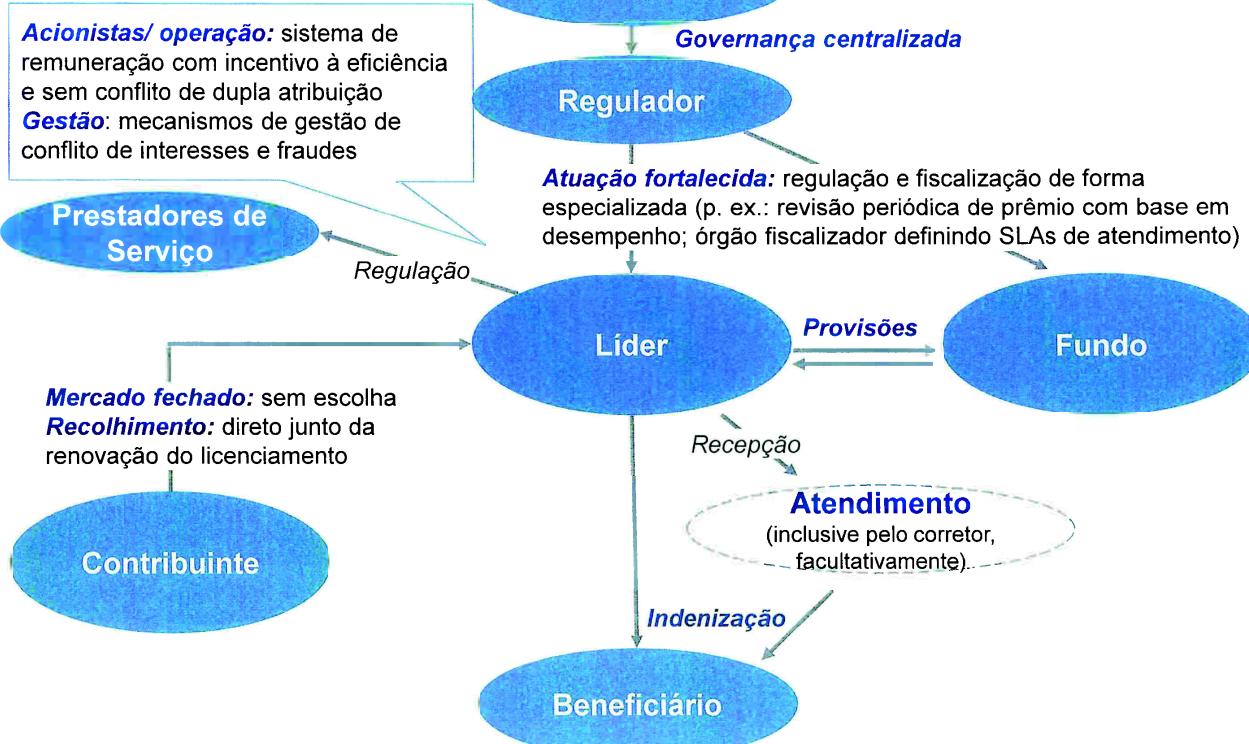
DETALHAMENTO DOS ARQUÉTIPOS

Arquétipos possuem distinções no funcionamento do mercado  **LÍDER**  
e escopo da regulação

Arquétipo	Descrição	Casos
<b>A</b> Modelo Atual c/ melhorias (gestão e regulação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manutenção do modelo regulatório atual</b></li> <li>▪ <b>Melhorias na gestão interna e governança</b> da Seguradora Líder</li> <li>▪ <b>Fortalecimento dos entes regulatórios</b> (e possíveis mudanças no escopo regulatório): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortalecimento da responsabilidade de regulação/ fiscalização do Estado</li> <li>– Mudança da sistemática de definição tarifárias (revisão por <i>betas</i> de eficiência e análise atuarial) e tamanho do fundo (orçamento integrados com regras atuarias)</li> <li>– Mudança no modelo de incentivos e participação de resultados</li> </ul> </li> <li>▪ Sistema de <b>arrecadação mantém</b> formato atual</li> </ul>	
<b>B</b> Livre Mercado Fundo Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Seguradoras organizam</b> mercado e prestam <b>serviço</b></li> <li>▪ <b>Fundo universal</b> operado por consórcio <b>privado</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Financiamento</b>: % da receita das seguradoras ou taxa na apólice</li> <li>– <b>Operação</b>: fundo é um centro de custos administrado por seguradoras, atuando inclusive na integração e monitoramento operacional do sistema</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Não há necessidade de regulação</b> direta <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Estado</b> define valor das <b>indenizações</b></li> <li>– <b>Seguradoras competem</b> na tarifa banda (possibilidade de teto máximo) e em oferta de serviços</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Órgão executivo</b> (p.ex. reguladora) <b>acompanha</b> funcionamento do <b>mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Revisando teto das tarifas (se aplicável), (des)credenciando operadoras, aplicando punições em operadores com descumprimento de regras</li> <li>– Definindo SLAs de serviço ao consumidor (pagador) e beneficiário</li> </ul> </li> <li>▪ Sistema de <b>arrecadação</b> com <b>pagamento direto a seguradoras</b> (repasses a fundo universal) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Exigência de comprovante de quitação na renovação do licenciado; processo controlado via fundo centralizado</li> </ul> </li> </ul>	  

## A Modelo atual com melhorias...

### Estrutura do modelo



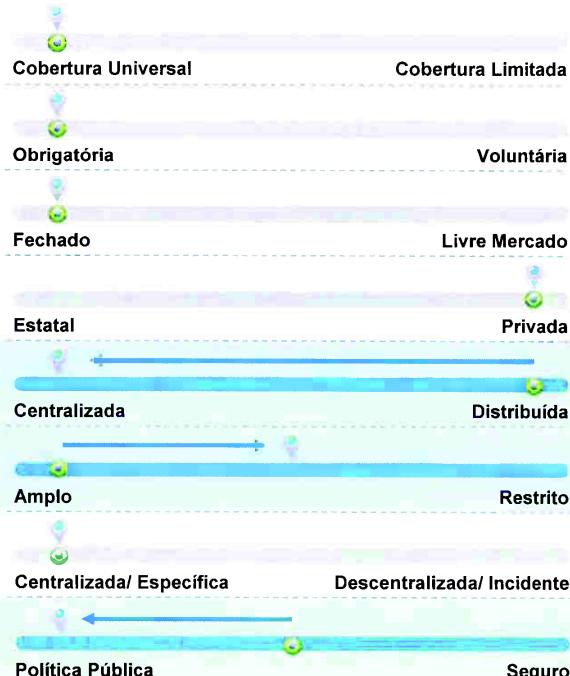
## A ...apresenta mudanças menores na estrutura do modelo regulatório...

Mudança vs. modelo atual

### Modelo Regulatório

Abrangência	
Obrigatoriedade	
Estrutura de Mercado	
Entidade	
Governança de Regulação	
Escopo do Regulatório no Economics	
Forma de Arrecadação/ Contribuição	
Propósito/ Função	

### Posicionamento do modelo



### Mudança vs. modelo atual

- Idem **modelo atual**
- **Centralização da regulação:** em agência regulatória fortalecida e independente (p.ex. Susep)
  - **Revisão do prêmio tarifário** (em períodos de 3-4 anos) **baseado em beta** (modelo próximo a distribuidoras de energia)
  - **Definição de SLAs** para atendimento
- **Mudança do sistema de incentivos:** Líder remunerada com distribuição de lucros
- Idem **modelo atual**
- Definição de sistema como política pública, com forte **foco no cidadão** (aumento de acessibilidade, prevenção)

## A ...trazendo ganhos efetivos com minimização de riscos de ruptura à estrutura e ao sistema

Arquétipo de melhoria do modelo atual apresenta implicações ...

### Implicações

**Minimização de modificações na estrutura do DPVAT:** manutenção da estrutura atual com mudanças na atuação para promover maior eficiência

**Ganhos médios de eficiência:** revisão de sistema de incentivos e governança revisadas trarão benefícios de eficiência

**Média complexidade regulatória:** controle regulatório em diversas dimensões do economics, assim como revisão tarifária periódica

**Influência política:** entidades de regulação ainda não possuiriam maturidade técnica plena dedicada à fiscalização e avaliação do sistema

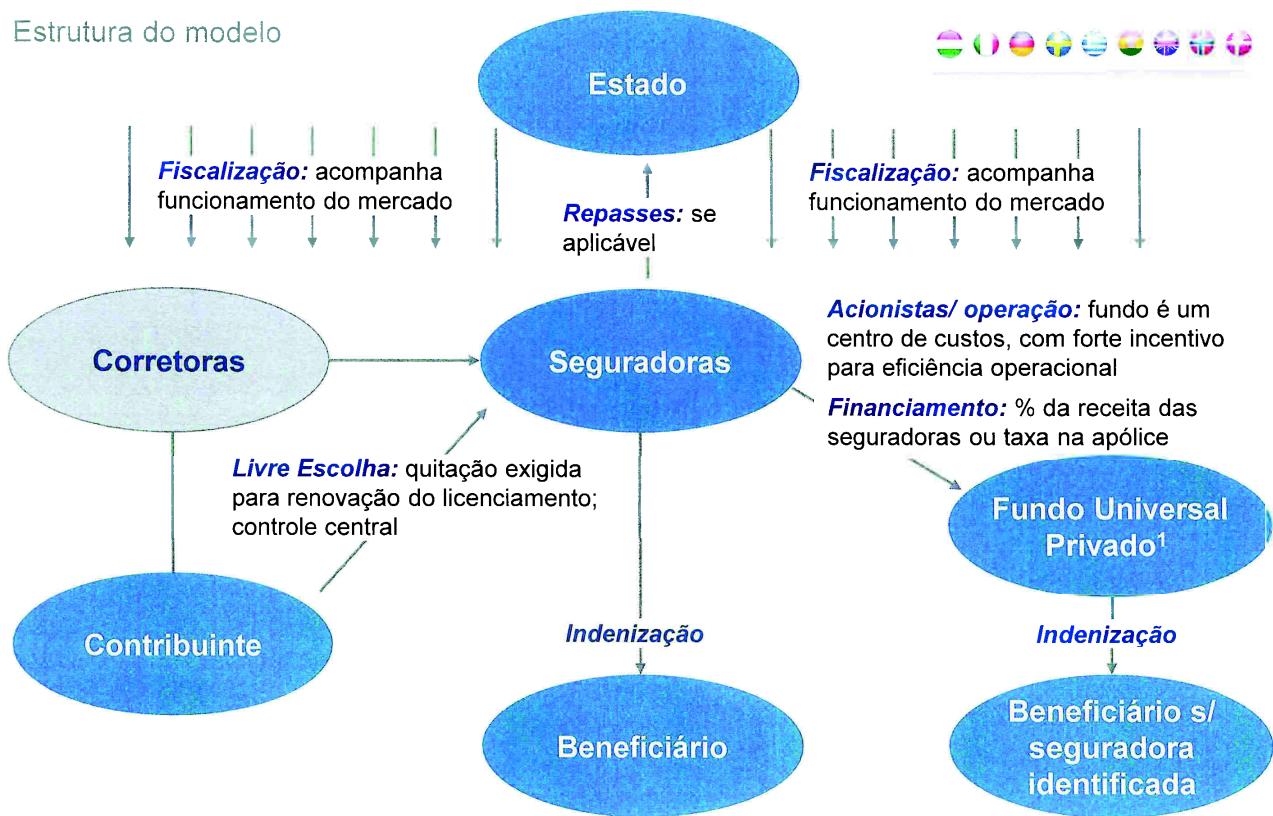
....assim como elementos críticos para êxito de sua implementação

Boas práticas para bom funcionamento do modelo

- **Eficiência de gestão:** mudança de outros aspectos hoje disfuncionais de gestão, entre outros:
  - Definir novos processos e governança para mitigar conflitos de interesse
  - Mudança no controle societário (p.ex. somente maiores seguradoras garantidoras do fundo)
  - Aumento de controle de fraudes
- **Segurança regulatória:** regulador independente, com caráter técnico, que acompanhe, meça e regule proximamente os processos, custos e principais indicadores da Seguradora Líder

## B Modelo de livre mercado e fundo universal privado...

Estrutura do modelo



1 Seguradora Líder pode assumir o papel do Fundo Universal Privado

**B ...implica na comercialização do produto DPVAT com as características atuais por seguradoras privadas**



Elemento	Atuação
Seguradoras Privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Oferecem o mesmo produto DPVAT</b> mantendo mesmo nível de cobertura e indenização que o DPVAT atual</li> <li>▪ <b>Estabelecem o preço do seguro</b> podendo variar entre categorias e regiões, e podendo variar entre seguradora livremente</li> <li>▪ <b>Abasteçam base de dados central</b> que possa ser consultado por demais órgãos para verificação do pagamento do DPVAT por um contribuinte</li> <li>▪ <b>Abasteçam o fundo universal</b> para garantir que haja indenização de vítimas de não-segurados e não-identificados</li> </ul>
Contribuintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Contribuintes são responsáveis por apresentar certificado de seguro DPVAT</b> (ou maior) na hora do licenciamento anual, que será verificado contra a base central, e em casos de não confirmação, serão negados licenciamento</li> </ul>
Fundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fundo universal privado responsável pelas indenizações de vítimas de não-segurados ou não-identificados</b> (financiado integralmente pelas seguradoras privadas)</li> </ul>
Externalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Em caso de preços proibitivos para certas categorias ou regiões, será necessário um mecanismo para assegurar acessibilidade</b></li> </ul>

DETALHAMENTO DOS ARQUÉTIPOS: LIVRE MERCADO. FUNDO UNIVERSAL PRIVADO

## B Também apresenta diferenças vs. modelo atual, com forte presença do setor privado e regulação restrita...



Mudança vs. modelo atual



### Comentários

- Idem **modelo atual**
- **Seguradoras organizam** mercado e prestam **serviço**
- **Fundo universal** operado por consórcio **privado**:
  - **Financiamento**: % da receita das seguradoras ou taxa na apólice
    - Seguradoras avançam fundos e recebem redistribuição da sobra
  - **Operação**: fundo é um centro de custos, com forte incentivo para eficiência operacional
- **Não há** necessidade de **regulação** direta
  - **Estado** define valor das **indenizações**
  - **Seguradoras** definem **prêmio tarifário** em livre mercado
- **Órgão executivo** (p.ex. reguladora) acompanha funcionamento do mercado
- **Pagamento direto a seguradoras** (repasses a fundo universal); processo controlado via fundo centralizado
- Minimização de subsídios distributivos, com "**justiça tarifária**" (p.ex. motos pagariam proporcionalmente mais caro)

FONTE: Entrevistas comissão e experts; Base de dados públicas

79

## B ...levando alta eficiência e auto sustentabilidade regulatória



Arquétipo de livre mercado fundo privado apresenta implicações ...

### Implicações

**Alta eficiência:** devido a construção de sistema de incentivos privados

**Baixa complexidade regulatória:** modelo autossustentável com atuação limitada regulador (p.ex. definir SLAs de atendimento, acompanhar solidez do mercado)

**Menor influência política:** permite foco em eficiência operacional, mas pode haver dificuldades em implementação em algumas regiões

**Necessidade de orientar acessibilidade para cidadão:** entidades privadas com incentivo de diminuir indenização; beneficiários podem ter dúvidas sobre qual seguradora buscar

**Alta complexidade de implementação:** depende de mudança legislativa, e reestruturação da prestação de serviços privados

....assim como elementos críticos para êxito de sua implementação

Boas práticas para bom funcionamento do modelo

- **Atratividade para setor privado:** múltiplas empresas interessadas em participar em mercado lucrativo, transparente e eficiente
- **Integração com rede de apoio em canal centralizado:** construção de sistema integrado com Detrans/ IML/ Perícia/ Polícia (possível gestão do fundo universal)
- **Governança equilibrada do fundo universal:** regras de governança e incentivos para boa gestão do fundo universal (centro de custos)
- **Segurança regulatória:** regulador independente, com caráter técnico
- **Arrecadação com poder de enforcement:** garantia de minimizar inadimplência via exigência de quitação para renovação/ licenciamento do veículo; controle centralizado

## Em resumo, arquétipos possuem diferentes boas práticas para modelo ser funcional



### Boas práticas para funcionalidade

#### Modelo atual com Melhorias

- **Rapidez para melhoria da eficiência de gestão:** mudança de curto prazo de aspectos hoje disfuncionais de gestão, entre outros:
  - Definir novos processos e governança para mitigar conflitos de interesse
  - Mudança no controle societário (p.ex. somente maiores seguradoras garantidoras do fundo)
  - Aumento de controle de fraudes
- **Segurança regulatória:** regulador independente, com caráter técnico, que acompanhe, meça e regule proximamente os processos, custos e principais indicadores da Seguradora Líder

#### Livre Mercado, Fundo Privado

- **Atratividade para setor privado:** múltiplas empresas interessadas em participar em mercado lucrativo, transparente e eficiente
- **Seguradoras com escala significativa:** para permitir menor risco jurídico e maior eficiência operacional
- **Integração com rede de apoio em canal centralizado:** construção de sistema integrado com Detrans/ IML/ Perícia/ Polícia (possível gestão do fundo universal)
- **Governança equilibrada do fundo universal:** regras de governança e incentivos para boa gestão do fundo universal (centro de custos)
- **Arrecadação com poder de enforcement:** garantia de minimizar inadimplência via exigência de quitação para renovação/ licenciamento do veículo; controle centralizado

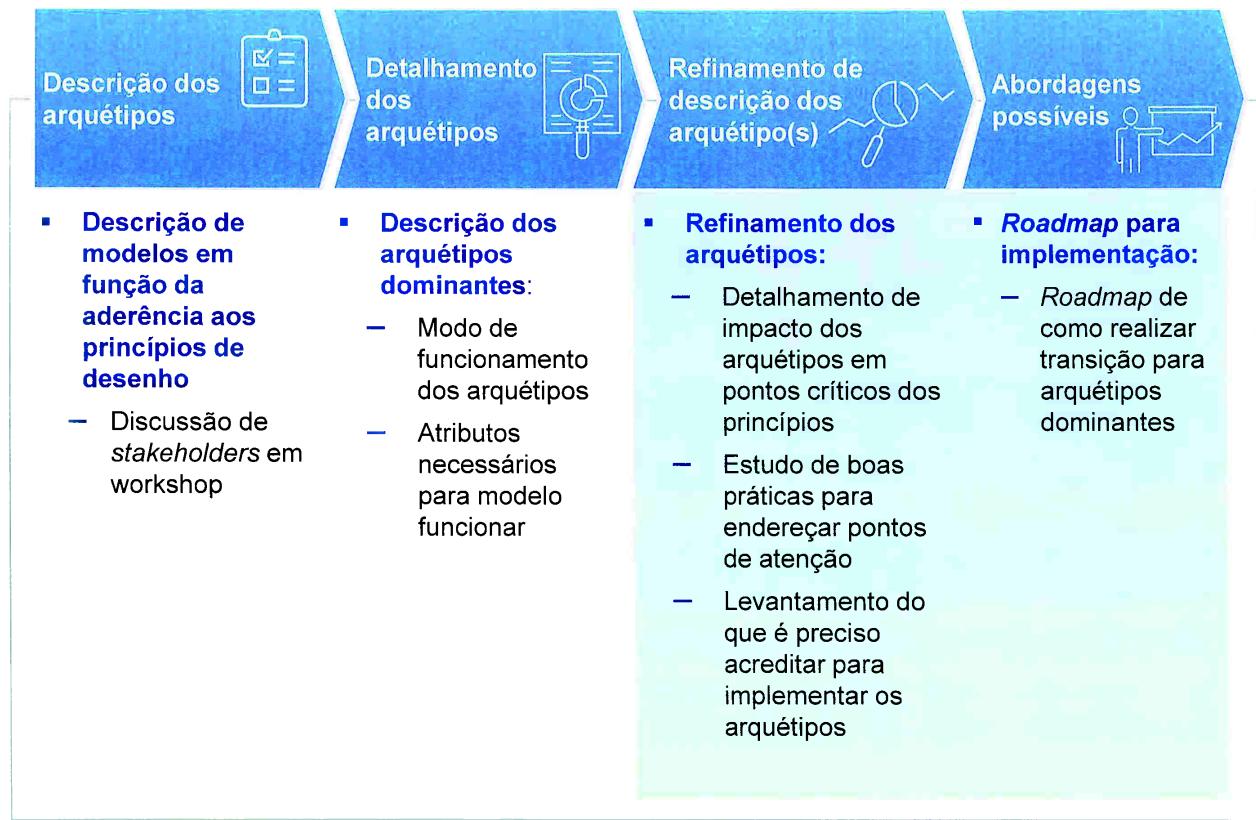
## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - Descrição de arquétipos dominantes
  - **Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias**
    - Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal
    - Outras melhorias (independentes do modelo)
    - *Roadmap* para escolha de modelo e implementação

## O processo de descrição de arquétipos segue um processo de 4 etapas



A ser explorado nessa etapa



## Melhorias propostas devem ajudar a endereçar os fatores críticos da situação atual diagnosticados

Fatores críticos da situação atual		Modificações estudadas
<b>Fase 1: Melhorias de Gestão (curto prazo)</b>		<p><b>1</b> Eficiência do Sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Maior eficiência operacional:</b> transformação do processo de compras, revisão de contratos com escritórios jurídicos, etc.</li> <li>▪ <b>Reorganização do papel de stakeholders:</b> redefinição de contratos para garantir contrapartida clara e SLAs</li> </ul>
<b>2</b> Acessibilidade		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Jornada do indenizado otimizada:</b> pré-jornada (conhecimento do direito), digitalização, simplificação do processo</li> <li>▪ <b>Monitoramento de SLAs:</b> regulador com conhecimento de níveis de serviço para beneficiários (inclusive prevenção).</li> </ul>
<b>3</b> Transparência de Gestão		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Gestão de performance transparente e baseada em indicadores de desempenho:</b> implementação de processo de gestão, com criação de KPIs e gestão de consequências</li> <li>▪ <b>Estreitar relacionamento institucional sistêmico:</b> estratégia de comunicação das iniciativas, KPIs e relatórios com melhorias alcançadas</li> </ul>
<b>Fase 2: Melhorias de Regulação (médio prazo)</b>		<p><b>4</b> Governança e Sistema de Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Novo sistema de incentivos:</b> Líder remunerada com regras de distribuição de lucros e eliminação da regra dos 2%</li> <li>▪ <b>Manutenção/Adoção de melhores práticas de governança:</b> conselho profissional (seleção de conselheiros independentes), gestão de mercado (recrutamento da diretoria de forma independente com empresa de <i>Head Hunting</i>), com sistema de incentivos (metas, bônus)</li> <li>▪ <b>Definição de regras para eliminar conflito de interesses:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Prestadores de serviço em recepção e regulação:</b> não participação na governança em decisões que lhes impactem direta ou indiretamente</li> <li>– <b>Fundo-reserva:</b> equipe dedicada para cálculo atuarial do fundo com avaliação de trabalhos realizado por empresa independente; contratação de gestor por práticas de mercado</li> </ul> </li> </ul>
<b>5</b> Equilíbrio do Escopo Regulatório		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Integração da regulação/regulamentação:</b> em órgão regulador fortalecido e independente pautado por comissão técnica</li> </ul>

FONTE: Entrevistas comissão; base de dados DPVAT; Relatório TCU; Resoluções CNSP/ SUSEP

DETALHAMENTO DO ARQUÉTIPO ATUAL + MELHORIAS: EFICIÊNCIA DO SISTEMA

## 1 Com otimização do modelo, é possível aumentar a eficiência do sistema e valor capturado por beneficiários



### Otimizações na cadeia do modelo de seguros obrigatório no Brasil

Aprofundados a seguir Sinistralidade

Prêmio Tarifário	Modelo Atual (% do prêmio tarifário 2017)		Impacto esperado	Modelo Futuro (% do prêmio tarifário original)	
	Prêmio	Indenizações		Prêmio	Indenizações
A SUS/ Denatran	50		<ul style="list-style-type: none"> <li>Queda do prêmio tarifário, ou <b>aumento do valor das indenizações</b> (recomendado)</li> <li><b>Repasses</b> vs prêmio</li> </ul>	100	50
Seguradoras	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Possível aumento, <b>compartilhando ganhos</b> de <b>eficiência</b> como forma de incentivo – explorado a seguir</li> </ul>	>2 <sup>2</sup>	
A Corretagem	1		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Corte de repasses automáticos</b> sem contrapartida clara</li> </ul>	0,5	
B Custos Operacionais e Despesas Adm <sup>5</sup>	18		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Otimização de despesas</b> adm. e operacionais com sistema de incentivos, governança e melhorias de gestão</li> </ul>	<18 <sup>3</sup>	
Indenizações Brutas	29	59%	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Reflexo das demais modificações</b> e melhoria do acesso/ jornada do beneficiário</li> </ul>	>28	>59%
Intermediário Estimados	2-4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução, devido a <b>simplificação</b> do <b>processo</b> – ver subseção 2</li> </ul>	1-3 <sup>4</sup>	
Indenizações Líquidas	25-27		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Reflexo das demais modificações</b> e melhoria do acesso/ jornada do beneficiário</li> </ul>	>25	
C Provisões/ Fundo Reserva	1		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cálculo atuarial</b> por profissionais independentes</li> </ul>	A ser definido	

1 Reflexo das demais modificações; 2 Lucro médio do mercado de auto (~4,3%); 3 Gastos operacionais e adm médios do mercado (~27% das indenizações); 4 Premissa de redução de 60%; 5 Despesas com pessoal, terceiros, comunicação, bilhete/ arrecadação, localização, investigação, perícia, regulação, recepção e advocacia

FONTE: Relatórios DPVAT

85

## 1A Existem fatores que podem ser endereçados com mudanças no sistema de repasses e convênios do sistema DPVAT

Repasses apresentam alguns fatores críticos ao sistema...

...sendo possíveis mudanças para mitigação

### Fatores críticos

SUS/ Denatran	Limitantes de aumentos da indenização
	Vinculação orçamentária
	Uso dos repasses com pouca clareza
Corretagem	Corretores
	Órgãos de classe

- **Alto custo** dos repasses **pode dificultar aumentos da IS**, devido ao possível alto prêmio tarifário final
- **Vinculação orçamentária:** valor repassado ao SUS e Denatran varia em função da definição do prêmio tarifário
  - P.ex. queda de ~32% entre 2016-17
- **Baixa clareza no uso dos repasses com propósito:**
  - **SUS:** estudos apontam gastos com vítimas de trânsito representam **7-8% do valor arrecadado**<sup>1</sup>
  - **Denatran:** recursos contingenciados não gastos com prevenção
- Comissão **não usual para seguro obrigatório** as atividades exercidas (p.ex. 8% para categorias 3 e 4);
  - tipicamente não há comissão em seguro obrigatório
- **Atividades exercidas não relacionadas diretamente aos valores remunerados**
- **Valores pagos dissociados** das práticas de mercado

- **Desvinculação dos repasses** do prêmio tarifário (médio prazo)
  - Valor de repasse fixo/teto (definido em legislação) – ou seja, não aumentaria com aumento do prêmio tarifário
  - Cálculo de prêmio por análise técnica/ atuarial como condição precedente

- **Readequação do pagamento para corretores**
- **Valores pagos para órgãos de classe seguindo práticas de mercado** (definido por CNSP - ex. 0,01% conforme iniciativa privada)
- **Remuneração proporcional** ao serviço de recepção (Papel facultativo, com maior **valor na cadeia** - ex.: certificação ENS p/ recepção)

<sup>1</sup> Estudo GV: 2011-2015

FONTE: Entrevistas comissão; Relatório TCU; Relatório SUSEP

## 1B Para otimizar os custos operacionais e prevenção a fraudes, pode-se seguir boas práticas de mercado



Descrição	
<b>Melhores práticas de contratação/compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar/ instaurar <b>políticas de aquisições de bens e serviços</b> (p.ex. políticas de contratação e gestão de prestadores de serviços – ex.: serviços advocatícios; aquisição e alienação de bens etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>Renegociar contratos</li> <li>Estruturar e capacitar equipe de compras/ contratação</li> <li>Criar processos automatizados para alta escala operacional</li> </ul> </li> <li>Revisar/ fortalecer política de <b>formalização de contratos</b> com base em boas práticas do mercado (p.ex. definindo níveis de serviço, política de reajustes, etc.)</li> </ul>
<b>Prevenção à fraudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fortalecimento de sistema de advanced analytics</b> para <b>identificação fraudulenta</b> sistêmicos</li> <li><b>Gestão de consequência</b> (p.ex. penalidades, ações judiciais) <b>para fraudulenta</b> e possíveis cúmplices (p.ex. peritos, corretores, advogados, etc.)</li> </ul>
<b>Otimização e digitalização do processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Simplificar processos</b>: p.ex.: em regulação, etapa única de regulação e revisão do sinistro, com SLA definidos e auditoria de qualidade</li> <li><b>Automatizar e digitalizar</b> processos ponta a ponta (p.ex. eliminação de etapas manuais, integração de sistemas, automatização de processos operacionais/ <i>back office</i>)</li> </ul>
<b>Gestão de performance operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer <b>incentivos</b> à eficiência e <b>mindset de melhoria contínua</b></li> <li>Adotar cultura de <b>meritocracia, accountability</b> e gestão de <b>resultado</b></li> <li>Adotar índices de <b>comparação de rentabilidade/desempenho</b> de mercado</li> <li>Revisar <b>plano contábil-financeiro</b>, alinhando demonstrativos financeiros com práticas de mercado de seguros (p.ex.: distinção clara de despesas, custos e investimentos)</li> </ul>
<b>Excelência organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimizar e simplificar <b>estrutura organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudo para avaliar potencial de otimização de números de funcionários (comparando com médias de mercado, otimizando processos e <i>span</i> de controle)</li> </ul> </li> <li>Estruturar <b>base de terceiros</b> (p. ex. peritos) - com acesso <i>online</i> pelas prestadoras de serviço de regulação</li> </ul>

## 1C Há oportunidade de melhorias no fundo-reserva, por meio da adoção de melhores práticas e reestruturação de processos

Pode-se realizar mudanças na gestão e definição do tamanho do fundo garantidor...

Mudanças necessárias para bom funcionamento do modelo

### Gestão do fundo-reserva

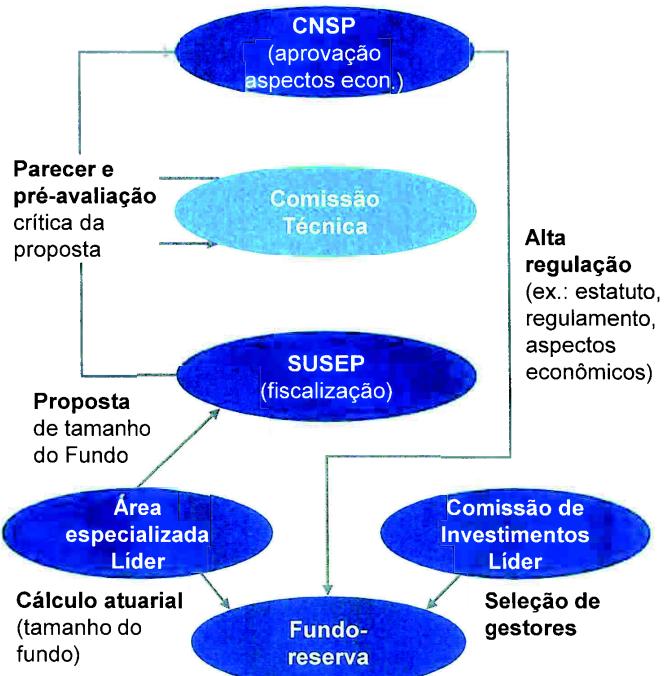
- **Melhores práticas de mercado para seleção e avaliação** dos gestores do fundo
  - Avaliação técnica de performance, quantitativa e qualitativa
  - Reavaliação periódica
  - Geração de competição (abertura a maiores operadores do mercado)
- **Seleção de conselheiros** para comitê de investimentos (gestão do fundo) **sem conflito de interesses** em seleção de gestores do fundo
- **Cálculo atuarial** realizado por profissionais independentes
- Sugestão de tamanho pela Líder, **aprovado por CNSP** após considerações da Susep e comissão técnica

### Definição do tamanho do fundo-reserva

...impactando também em sua estrutura organização e processos

Estrutura de modelo

■ Nova estrutura ■ Estrutura existente



## 2 Simplificação e otimização do processo indenizatório pode melhorar a jornada do beneficiário

A jornada do beneficiário atual é complexa e demorada...



- **Início do processo não é digital:** entrega de documentos via postos de atendimento
- **Lista extensa de documentos requeridos:** p.ex. para comprovar:
  - Identidade: 3-4 documentos
  - Comprovação de morte/ invalidez permanente: 2-3 documentos adicionais
  - Qualidade de beneficiário: 4 documentos
- **Burocracia adicional:** solicitação de documentos adicionais caso os BOs não sejam feitos dentro de 5 dias do acidente
- Alta **complexidade da tabela indenizatória**



- **Diffícil acesso** a beneficiários
- **Processo longo e complexo:** jornada complexa para beneficiários, processo longo de regulação
- **Extenso prazo para pagamento** (71 dias em média)



...e pode ser simplificada pela adoção de mudanças ou boas práticas

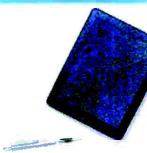
- **Foco em canais de auto-atendimento** (online e telefônico), para **recepção e acompanhamento do processo**
- **Maior visibilidade para acidentados**, ex. divulgação padrão do DPVAT em BOs e laudos médicos
- Lista de **documentos mínima** reduzida para **comprovar identidade e controlar fraude**
- Prazo de **pagamento entre 2-5 dias** a partir de entrada validada dos documentos
- **Tabela indenizatória simplificada**

- **Fácil acesso** a beneficiários
- **Processo simples:** jornada rápida e simples para beneficiários, regulação focada em controle de fraudes
- **Pagamento mais rápido** : média <30 dias

### 3 Gestão com base em metas e indicadores claros e voltada à tomada de decisão cria uma maior transparência

#### Gestão de performance: visão geral

- Processo **sistemático** e **iterativo** para alcançar os **objetivos claros** definidos para a organização:
  - Criação de indicadores para **definir metas e medir o progresso** das iniciativas
  - Monitoramento e revisão dos indicadores** para acompanhar performance
  - Gerenciamento de **pessoas** e de **projetos**
  - Equilíbrio dos objetivos a **curto e longo** prazo



#### Melhores práticas de gestão de performance



### 3 KPIs claros e precisos podem servir de apoio ao processo de gestão de performance e transparência

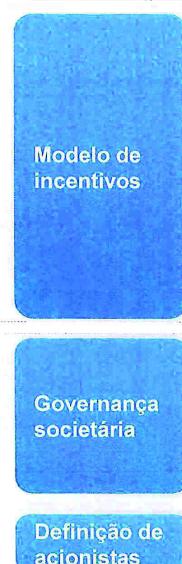
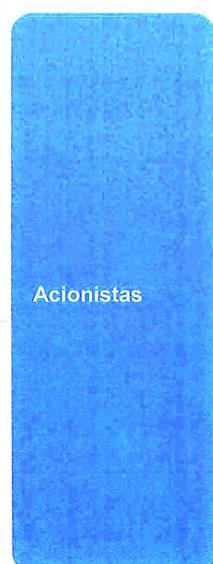
Fatores	Exemplos de objetivos	Exemplos de indicadores – lista não exaustiva <sup>1</sup>
Acessibilidade do beneficiário	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar e facilitar o <b>acesso do acidentado à indenização</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de utilização dos canais de autoatendimento ou digitais</li> <li>▪ % de indenizações pagas sem intermediário<sup>2</sup></li> <li>▪ % de indenizações pagas em prazo inferior a 30 dias</li> <li>▪ % de indenizações solicitadas no judiciário</li> <li>▪ % de crescimento de solicitações com entrada correta<sup>3</sup></li> </ul>
Atuação na prevenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atuar ativamente para <b>prevenir acidentes de trânsito</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de indicadores com monitoramento e gestão de consequência</li> <li>▪ % de reclamações encaminhadas pelo órgão regulador com conclusão positiva<sup>5</sup> após atendimento</li> </ul>
Eficiência operacional do sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar a <b>eficiência operacional do modelo</b>, permitindo maior <b>valor para ser capturado</b> pelos beneficiários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de prêmio ganho convertido em indenização</li> <li>▪ % de contratações realizadas de acordo com políticas revisadas de aquisições de bens e serviços</li> <li>▪ % do processo de ponta a ponta automatizado e digitalizado</li> <li>▪ % de redução da inadimplência</li> <li>▪ % de fraudes comprovadas sobre as indenizações solicitadas</li> </ul>
Transparência de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar processo de gestão de performance <b>transparente e eficiente</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grafica e sinteticamente apresentar desempenho dos indicadores em formato de <i>dashboard</i> indicando relações de causa e efeito quando existentes</li> </ul>

<sup>1</sup> Metas para os indicadores e políticas deverão ser definidas de acordo com melhores práticas ou *benchmark* do mercado. <sup>2</sup> Intermediário: procurador identificado em mais de um processo dentro do mesmo mês; <sup>3</sup> Entrada correta: solicitações de sinistro com interação única do beneficiário na recepção; <sup>4</sup> Avaliação feita pelo regulador; <sup>5</sup> Depende de aprovação do órgão regulador

## 4 Estudo de sistema de incentivos e governança, pode ser feito tanto no nível da Líder e de seus acionistas...

Direcionamento do controle/ fiscalização

Modificações estudadas



- **Nova estrutura de remuneração ao acionista:** seguradoras remuneradas com distribuição de resultados (aumentando incentivos de eficiência)
  - **Eliminação da regra dos 2% e atrelar distribuição com base em % do lucro líquido ajs.** (regra de distribuição com trava por fluxo de caixa livre ajustado por contingência e reserva técnica-legal)
  - **Excedente não distribuído** acumulado como **reserva de caixa** da Líder (separado dos valores enviados para ao fundo-reserva)
- **Controle de eficiência operacional e qualidade:** revisão do prêmio tarifário
  - **Risco atuarial e sinistralidade:** revisão anual
  - **Operação** (métricas de mercado e desempenho Líder): revisão 3-4 anos
  - **SLAs de qualidade** (p.ex. atendimento ao cidadão, acessibilidade)
- **Definição de regras para evitar conflito de interesses:** comitê de investimentos composto exclusivamente por conselheiros independentes; prestadores de serviço em recepção e regulação: não participação na governança em decisões que lhes impactem direta ou indiretamente
- **Membros do conselho:** definição do número de conselheiros de acordo com prática de mercado; seleção de conselheiros independentes
- **Redefinição de regras para controle societário:** seleção de parâmetros mínimos de sustentabilidade financeira
- **Definição de regras/ processo de contratação da equipe de gestão:** equipe de mercado, com processo liderado por conselheiros independentes
- **Otimização do sistema de incentivos de gestão** (indicadores, metas, bônus) para otimização de custos administrativos e operacionais e reforço do controle de fraude

## 4 ... no nível da governança corporativa, com base em melhores práticas de mercado...

Existem boas práticas do mercado para governança corporativa...



...que, se aplicadas, endereçariam fatores críticos na governança corporativa da Líder

Melhores práticas do mercado



- Definição de **critérios formais** para indicação/eleição de membros (ex.: perfil técnico, formação, experiência)
- Maior participação** de membros independentes (ex.: nos comitês com escopo de remuneração e de risco)

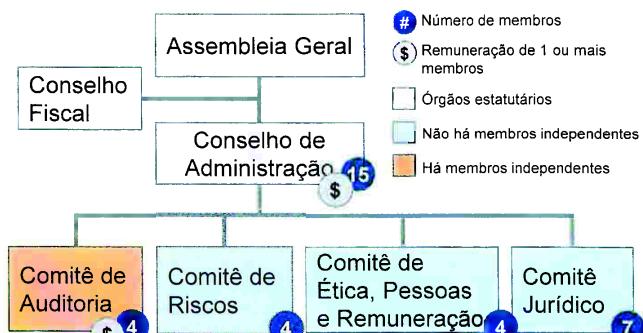


- Delimitação formal** dos comitês nos regimentos internos e planos de trabalho
- Conformidade das pautas** dos comitês às respectivas atribuições formais
- Critérios formais de avaliação** dos membros dos comitês (ex.: escopo do plano de trabalho, regularidade de agenda)



- Planejamento unificado** do calendário, coordenando fluxo de processo decisório (ex.: para pautas ordinárias dos comitês)
- Padronização do **acompanhamento das atividades**
- Processos de **melhoria contínua** do processo de governança (ex.: via **análise estatística** de eficiência)

Modelo de assessoramento atual



### Exemplos de fatores críticos

- Tamanho do CA **acima da média** das seguradoras (3 a 10) e **sem membros independentes** (20 a 60%)
- Assimetria de escopo** dos comitês, ex.:
  - CoAud possui escopo (ex.: indicadores de TI) que **excede a atribuição típica**<sup>1</sup> prevista pela SUSEP
  - Falta de rigor** nas pautas atribuídas aos comitês (ex.: tratamento de assuntos pouco estratégicos e conforme demanda)
- Matérias estratégicas de investimentos (ex. fundo)** não são tratadas por comitê dedicado

<sup>1</sup> Resolução Susep 321/15: atribuições voltadas principalmente à auditoria contábil independente e transparência, p. ex.: a) auditoria independente, com revisão das auditorias internas e externas e demonstrações financeiras; b) avaliação e monitoramento da efetividade dos processos, sistemas e controles relacionados ao descumprimento de normas ou procedimentos; c) recomendação de políticas, práticas e procedimentos. Circular SUSEP 517/15: possibilidade de atribuir supervisão e operacionalização da Estrutura de Gestão de Riscos

## 5 ...e em âmbito regulatório, o que maximiza eficiência operacional e amplia foco no cidadão

Stakeholder	Função	Racional estudado
Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituir o seguro DPVAT</li> <li>Atribuir competência ao CNSP e SUSEP</li> <li>Definir % repasses (SUS, Denatran)</li> <li>Definir valor mínimo de indenizações e reajuste periódico</li> <li>Criar diretrizes e fixar normas do DPVAT</li> <li>Definir % repasses (corretores)</li> <li>Definir diretrizes de multas administrativas</li> <li>Aprovar prêmios tarifários e revisar valor de indenizações/valor nominal atrelado indexação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração de regulação/regulamentação no economics do modelo para evitar engessamento/desequilíbrios</li> </ul>
CNSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalizar operação e auditar relatórios da Líder (poder de aplicar multa e sanções)</li> <li>Definir e acompanhar níveis de serviço para atendimento do cidadão</li> <li>Revisão de prêmios tarifários: baseado em beta para operação (para operação) e risco atuarial</li> <li>Aprovar tabela de indenizações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento de equipe técnica/independente de regulador, incentivando Líder a:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar eficiência operacional</li> <li>Ampliar foco no cidadão</li> </ul> </li> </ul>
SUSEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar a regulação operacional do seguro DPVAT e fundo garantidor, gerando transparência a órgãos governamentais de regulação e fiscalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desburocratização para ampliar foco no cidadão</li> </ul>
Líder	<p>Possibilidade de realizar estudos técnicos para indicar à Susep análise atuarial (do tamanho do fundo e prêmio tarifário) e sugerir tabela de indenizações</p>	

DETALHAMENTO DO ARQUÉTIPO ATUAL + MELHORIAS

## Existem também outras oportunidades de melhoria que podem ser endereçadas no arquétipo



Oportunidades de melhoria	Modificações estudadas
Prevenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguradora Líder não age ativamente na prevenção</li> </ul>
Intermediários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediários hoje são os <b>stakeholders</b> mais <b>atuantes</b> de forma <b>não oficial</b> no sistema – capturando ~10-20% das <b>indenizações</b> pagas aos beneficiários</li> </ul>
Fundo-Reserva (ativo garantidor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoje, <b>fundo-reserva</b> garantidor <b>apresenta tamanho em excesso</b> vs risco atuarial</li> </ul>
Transparéncia de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoje Líder vem sendo <b>criticada</b> por <b>baixo nível de transparéncia</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Usar as informações</b> dos acidentes <b>para entender a causa</b> do problema <ul style="list-style-type: none"> <li>P.ex. <b>Criar portal digital integrado para prevenção</b>: usar dados de sinistros para identificar pontos geográficos de maior incidência de acidentes</li> </ul> </li> <li><b>Trabalhar com outros agentes públicos para reduzir</b> a incidência de acidentes <ul style="list-style-type: none"> <li>Pré-requisito de <b>previsão</b> pelo regulador para atuação da Líder em prevenção</li> </ul> </li> <li><b>Reducir a participação dos intermediários</b>, por meio de: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Assessoria proativa</b> a vítimas, p.ex. serviço de contato por celular/SMS; entrada automática pelo hospital em caso de óbito</li> <li><b>Campanhas/ atuação</b> direcionadas em áreas com maior <b>atuação de procuradores</b> (CPFs recorrentes)</li> <li><b>Mecanismos de simplificação do processo indenizatório</b>, p.ex. uso do Poupatempo; criação de aplicativo; jornada <i>user-friendly</i> e digital; documentação eletrônica</li> </ul> </li> <li>Uma vez definido (por cálculo atuarial) tamanho ideal do fundo-reserva, <b>uso do excesso</b> como: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Buffer para aumento</b> de valor de <b>indenização</b> (com ajuste proporcionalmente menor em prêmio em anos iniciais)</li> <li><b>Investimento</b> em <b>projetos estratégicos</b> para aumentar prevenção, acessibilidade, integração com rede de apoio</li> </ul> </li> <li>Produção periódica de <b>relatórios executivos sistêmicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar transformação e melhorias de gestão (plano e seguimento)</li> </ul> </li> <li><b>Gestão sistemática</b> de <b>stakeholders</b> para prestação de contas (ex. reunião periódica para mostrar indicadores e ações corretivas)</li> </ul>

FONTE: Entrevistas comissão; base de dados DPVAT

95

## Modelo atual otimizado pode originar ganhos de eficiência e possui alguma complexidade regulatória

Melhoria do modelo atual apresenta algumas implicações...

### Implicações

**Ganhos médios-alto de eficiência:** revisão de sistema de incentivos e governança revisadas trarão benefícios de eficiência;

**Complexidade regulatória:** controle regulatório em diversas dimensões do *economics* gera necessidade de forte regulador (com forte componente técnico); manutenção de influência governamental (regulador-regulamentador)

....assim como elementos críticos para êxito de sua implementação

Elementos críticos para bom funcionamento do modelo

- **Rapidez para melhoria da eficiência de gestão:** mudança de curto prazo de aspectos hoje disfuncionais de gestão, entre outros:
  - Definição de novos processos e governança para mitigar conflitos de interesse
  - Redefinição de regras para controle societário: seleção de parâmetros mínimos de sustentabilidade financeira
  - Aumento de controle de fraudes
  - Eliminação do papel do intermediário
- **Segurança regulatória:** regulador independente, com caráter técnico, que acompanhe, meça, critique e regulamente proximamente os processos, custos e principais indicadores da Seguradora Líder

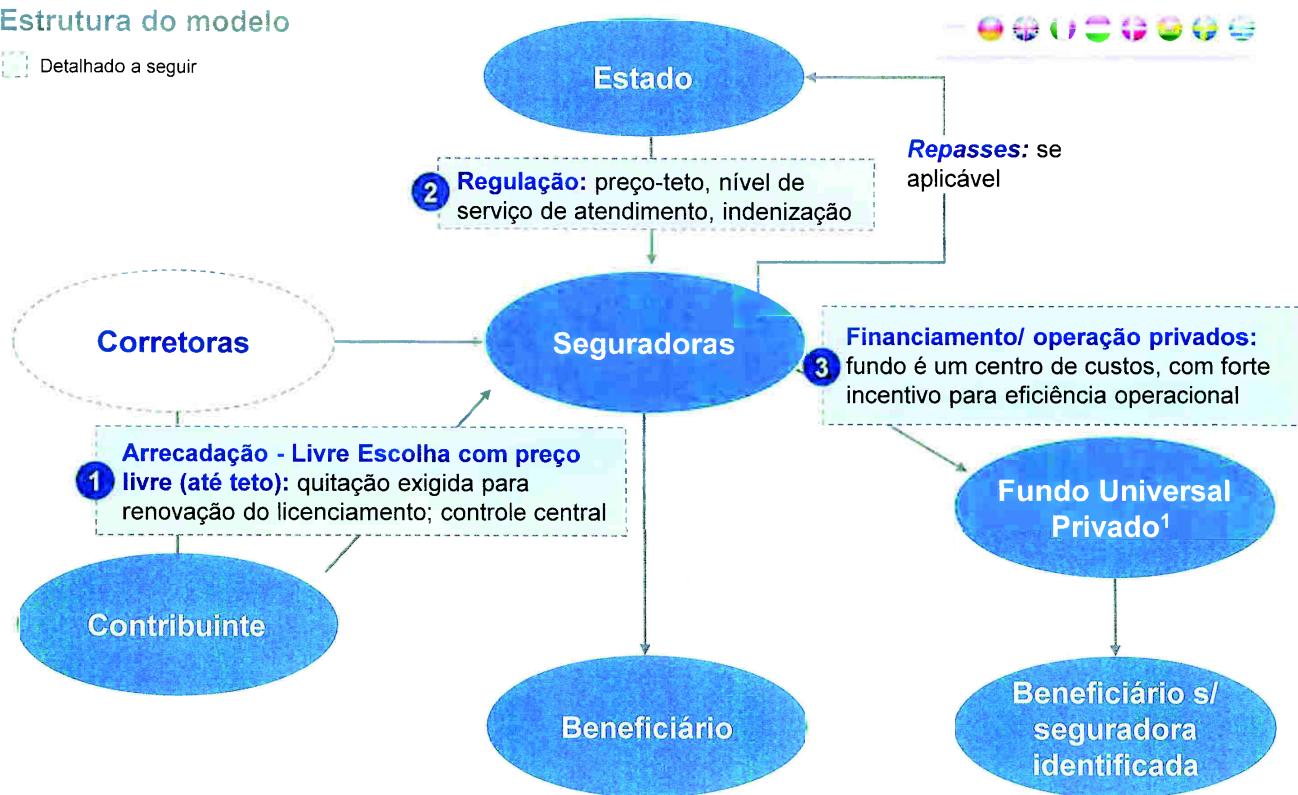
## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - Descrição de arquétipos dominantes
  - Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias
  - **Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal**
  - Outras melhorias (independentes do modelo)
  - *Roadmap* para escolha de modelo e implementação

Em **benchmarking** internacional, nota-se que em arquétipo de livre mercado prêmio tarifário é definido pelo mercado

#### Estrutura do modelo

 Detalhado a seguir



<sup>1</sup> Escopo do fundo contempla VNI (veículos não identificados) e veículos inadimplentes

FONTE: Base com 36 casos de *benchmarking* internacional

DETALHAMENTO DO ARQUÉTIPO LIVRE MERCADO

## Contudo, arquétipo traz pontos de atenção apontados por stakeholders do sistema DVPAT



Pontos de Atenção	Descrição	Benchmarking de ações mitigadoras
<b>Interesse do mercado</b>		
<b>4 Seleção adversa - baixo interesse em regiões de alto risco (ex. motos/NE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção de que algumas <b>categorias e regiões</b> (p.ex. motos/ NE) <b>tem alto risco</b> pode levar a <b>preços para segmentos ser excessivamente altos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Transparência quanto ao real nível de subsídio do modelo atual</b>, p.ex.: <ul style="list-style-type: none"> <li>Maior subsídio <b>inter-categorias</b> (motos) e não regiões</li> <li>Sem subsídios, <b>preços</b> de categorias mais críticas (motos/NE) <b>aumentariam até ~70%</b> no modelo atual (~R\$306)</li> </ul> </li> <li><b>Produtos alto risco</b> pode ser ofertados pelo <b>fundo universal</b> ao <b>preço teto</b></li> <li><b>Monitoramento</b> (por parte do regulador) da <b>variação</b> de <b>preços</b> em regiões críticas</li> </ul>
<b>5 Concentração e Tamanho do mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Custos de entrada</b> (escala mínima, capital investido) podem <b>implicar</b> em <b>concentração do mercado</b> – e não diminuição dos prêmios tarifários</li> <li>Dúvidas quanto a <b>tamanho e lucratividade do mercado</b> pode não atrair <b>interesse privado</b> em novo mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Integração</b> com <b>restante da operação</b> das seguradoras, permitindo ganhos com <b>sinergia</b> e <b>maior eficiência</b> – parcialmente refletidas em menor prêmio tarifário</li> <li><b>Regulação</b> (SLA, fiscalização) que <b>estimule competição em outras dimensões</b>, p.ex. melhora em serviços e canais de fácil acesso</li> <li><b>Mercado DPVAT</b> (R\$3 bi) pode ser usado como <b>estratégia para ampliar o mercado auto</b> (clientes que não contratam)</li> <li>Cenários com <b>alto e médio market share</b> indicam <b>operações lucrativas</b></li> </ul>
<b>6 Risco de Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Seguradoras</b> podem não estar <b>preparadas</b> para <b>oferecer produto DPVAT</b> a clientes com perfil diferente de seus clientes atuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Jornada do cliente</b> com foco em <b>auto-atendimento</b> (online, telefone)</li> <li>Foco na criação de <b>canais de recepção exclusivos</b> para produto DPVAT</li> </ul>
<b>7 Segurança jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Grandes seguradoras</b> (com alto patrimônio líquido) podem ser <b>centro de atração</b> em número de <b>processos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de <b>marco regulatório-legal</b> claro e <b>estável</b></li> <li><b>Transparência</b> sobre novo modelo e <b>cooperação técnica com judiciário</b></li> <li>Criação de <b>desincentivos</b> (multas e sanções) à <b>atuação de seguradoras</b> que consistentemente não se responsabilizem por seus segurados</li> </ul>
<b>Ruptura de atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possíveis <b>rupturas no atendimento ao cidadão</b>, principalmente para não segurados e veículos não identificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abertura de <b>canais de recepção e integração entre seguradoras</b> nas <b>etapas iniciais da jornada do beneficiário</b> (p.ex. conforme acontece com mercado financeiro)</li> <li><b>Níveis de serviço</b> para atendimento mínimos <b>definidos por regulador</b></li> </ul>

FONTE: Entrevistas comissão

99

DETALHAMENTO DO ARQUÉTIPO LIVRE MERCADO

**O arquétipo de livre mercado, encontrado internacionalmente, é diferente da experiência anterior no Brasil (RCOVAT)**

**Experiência no Brasil – Modelo RCOVAT**

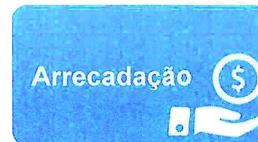
**Modelo de livre mercado fundo universal privado**



- **Subjetiva** (necessário comprovar culpa), levando a judicialização e difícil acesso do beneficiário ao seguro



- **Livre serviço mas sem liberdade tarifária** (indenizações, tarifa, cobertura fixadas), diminuindo o interesse de participação do mercado



- **Descentralizada com baixo poder de enforcement**, levando a ineficiências da emissão e recolhimento (inadimplência, fraudes e falta de controle)



- **Fundo Universal** (para veículos não identificados) **não capitalizado e com baixa eficiência**



- **Objetiva** (não necessário comprovar culpa)

- **Liberdade tarifária** (somente teto é definido por regulador)

- **Centralizada com alto poder de enforcement** (quitação do seguro exigida para renovação do licenciamento)

- **Fundo Universal** (para veículos não identificados e não segurados) **com gestão privada** (financiamento, responsabilização e operação)

FONTE: Entrevistas comissão base de dados DPVAT

100



## 1 Arrecadação pode apresentar alta eficiência, ao exigir quitação com seguradoras para renovação do licenciamento

Opções de arrecadação	Descrição	Implicações	
<b>Todos as opções de modelo exigem que a renovação do licenciamento somente seja feito com comprovação de contratação do seguro</b>	<p><b>Modelo opt-out</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renovação do licenciamento com pagamento DPVAT automático a preçoteto</li> <li>▪ Opt-out com comprovante de pagamento com seguradoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplicidade de contratação para contribuintes de mais alto risco</li> <li>✓ Transição para novo modelo sem riscos de grandes interrupções</li> <li>✗ Lenta adoção de livre contratação por outras seguradoras (com menor escala e lucratividade em primeiro momento)</li> <li>✗ Complexidade Legal e Regulatória</li> </ul>	Baixa
	<p><b>Modelo com lista de seguradoras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em renovação de licenciamento anual, contribuinte possui opção de renovação simplificada com seguradoras registradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplicidade e transparência de contratação para contribuintes</li> <li>✗ Complexidade operacional para seguradoras: necessidade de processo de análise de risco aturial com menor nível de informações, e integração com sistema central</li> </ul>	
	<p><b>Modelo de livre contratação com alto enforcement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratação de serviço acontece livremente <b>no mercado</b></li> <li>▪ Rede integrada com Detrans para comprovar quitação antes de renovação do licenciamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baixa complexidade operacional: somente é necessário sistema integrado para verificação da quitação de pagamentos</li> <li>✗ Média complexidade de contratação: dono de veículo precisa contratar seguro no mercado livremente antes de renovar licenciamento</li> </ul>	Média

FONTE: Base com 36 casos de *benchmarking* internacional

101

## 2 Para maior equilíbrio do escopo regulatório, as funções podem ser centralizadas em entidade reguladora



Stakeholder	Principais funções
Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instituir o sistema de seguro obrigatório</b>, atribuindo competência ao regulador (p.ex. CNSP e SUSEP), valor mínimo de indenizações e revisão periódica</li> </ul>
Regulador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Definir tetos de prêmios tarifários</b> e ajuste ao <b>valor de indenizações</b></li> <li>▪ <b>Definir requisitos mínimos para operação</b> das seguradoras (p.ex. patrimônio líquido) e do fundo universal</li> <li>▪ <b>Fiscalizar operação</b> das seguradoras e fundo universal – podendo aplicar multa e sanções</li> <li>▪ <b>Definir e acompanhar níveis de serviço</b> para atendimento do cidadão</li> </ul>
Seguradoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comercializar produto seguro obrigatório</b>, analisando risco de cada segurado <ul style="list-style-type: none"> <li>— Administrar a regulação operacional do seguro, gerando transparência a regulador</li> </ul> </li> </ul>

### 3 Fundo universal privado, em *benchmarking* analisado, é entidade independente financiada e operada pelas seguradoras



#### Funcionamento do fundo universal

##### Descrição

###### Financiamento

- **Seguradoras privadas abastecem integralmente** o fundo, **proporcionalmente** à sua **participação** no mercado, p. ex.:
  - % das apólices de seguro DPVAT; ou
  - Valor fixo por apólice
- **Seguradoras definem** (atuarialmente) o **tamanho do fundo e financiamento** necessário
- Seguradoras recebem distribuição de excesso ou fazem, com frequência anual e proporcionalmente à sua participação no mercado DPVAT

###### Operação

- **Operação** por meio de **estrutura própria**, com **direcionamento** dado pelas **seguradoras** (proporcionalmente à sua participação no mercado DPVAT):
  - **Entidade privada** cujos **sócios** são as **seguradoras**, com participação no conselho proporcional à sua participação no mercado DPVAT

###### Regulação

- **Órgão regulador fiscaliza** nível de serviço e diretrizes para organização

## 4 Existem alternativas para endereçar risco de baixo interesse das seguradoras em alguns segmentos ou regiões



Descrição	Preços de mercado	Produto padrão ofertado pelo Fundo Universal	Obrigatoriedade de produto ao preço-máximo	Não-diferenciação de preço por região
Impactos/ Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justiça tarifária:</b> cidadãos contribuem de acordo com seu nível de risco</li> <li>✗ <b>Alta complexidade operacional</b></li> <li>✗ <b>Possível queda da arrecadação</b> em regiões/ categorias com maior aumento tarifário (p.ex. motos no N/ NE)</li> <li>✗ <b>Variação de preços</b> pode gerar insatisfação de parte dos cidadãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Não há subsídios</b> para diferenças de preços: segurados de maior risco pagariam maior prêmio</li> <li>▪ <b>Fundo oferece produto</b> com preço-teto máximo por categoria</li> <li>▪ <b>Subsidiado por todas as seguradoras</b> (% participação no mercado), <b>impactando preço de demais segurados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Dificuldade do governo</b> obrigar todas as seguradoras do mercado nacional a <b>ofertar um produto com preço-teto máximo por categoria-região</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Dificuldade do governo definir produto</b> com teto de prêmio tarifário</li> <li>✗ <b>Dificuldade das seguradoras</b> definirem prêmio tarifário por categoria, mas não por pessoa ou região</li> </ul>

#### 4 Foi estudado impacto do arquétipo livre mercado nos preços sem subsídios, em especial motos no NE



A

Subsídio de motos foi estudado, especialmente o caso do nordeste

B

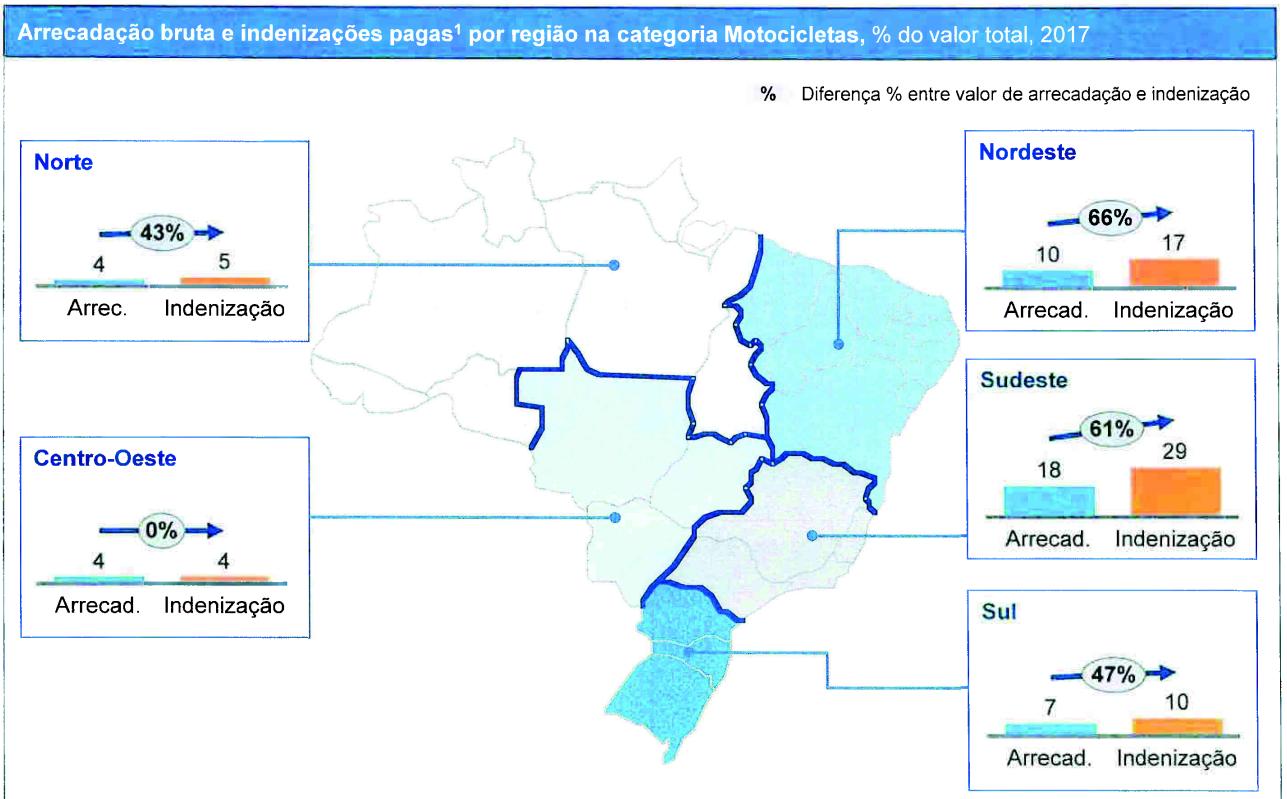
Precificação sem subsídios foi estudada

Mudanças (repasses, indenizações) poderiam alterar preços e impactar arquétipo atual com melhorias

- Estudo de **quantidade de bilhetes e sinistros** sugere que moto seja um **segmento** altamente **subsidiado**
  - **Receita: 22%** (# de bilhetes processados)
  - **Sinistros: 74%** (# de sinistros)
- **No modelo atual** (sem melhorias), **preços** esperados para **motos com retirada de subsídios** deverão sofrer **significativas variações**
- **Preços de ambos os modelos** seriam **impactos** por **outras mudanças** no contexto da implementação, p.ex.
  - Melhora na jornada do beneficiário
  - Aumento de acessibilidade
  - Melhor controle de fraudes
  - Revisão dos repasses

DETALHAMENTO DO ARQUÉTIPO LIVRE MERCADO: DESEQUILÍBRIOS REGIÃO/ CATEGORIA

## 4a O subsídio cruzado em motos apresenta maior índice no nordeste



<sup>1</sup> Excluídos os valores de sinistros judiciais e sinistros administrativos que não estão na base do Sis\_Dpvat Sinistros (23% do valor total de indenizações pagas)

FONTE: Relatórios DPVAT

106

## 5 Seguradoras poderiam se atentar a elementos críticos para alinhar afinidade do DPVAT com portfolio e estratégia atual



### Elementos críticos para alinhar novo produto DPVAT com estratégia e portfolio

#### Descrição

**Manter canais de venda/ atendimento separados entre DPVAT e outros seguros**

- Otimização da **jornada do cliente** com foco em **canais de auto-atendimento** (online, telefônico)
- Parceria facultativa com **corretores** para **aquisição de clientes**
- Foco na criação de **canais de recepção exclusivos** para pagamento indenizatório de **produto DPVAT** (p.ex. canais utilizados pelo DPVAT, como correios e corretores parceiros)

**Criação de marca única para produto DPVAT**

- Criação de marca para **distinguir produto DPVAT** (seguro com cunho social) **dos seguros comerciais** para **reduzir risco de imagem** à seguradora e seus demais produtos

## 6 O modelo de livre mercado traz incertezas quanto a níveis de judicialização

Livre mercado pode apresentar incertezas jurídicas em alguns aspectos...



### ... possíveis atenuantes

#### Descrição

- Concentração de processos DPVAT nas grandes seguradoras
- Revisão do valor de indenização ou cobertura pelo Judiciário
- Pedidos diretos via Judiciário

- **Mudança legislativa**, p.ex. definindo:
  - Legitimidade/ responsabilidade do **Fundo Universal** para casos de terceiros acidentados com VNI e condutores inadimplentes
  - Processo para permitir **reconhecimento de ofício** da ilegitimidade de seguradoras caso não estejam no bilhete (p. ex. CDA<sup>2</sup>)
- **Mudança regulatória**, com inclusão de:
  - **Penalidades** a seguradoras com negativas ou teses de defesa **fora do padrão**
  - **Resoluções periódicas** com **padronização** dos casos de defesa
  - **Integração** do Fundo Universal **nos processos do sistema DPVAT** para garantir uniformidade das teses<sup>1</sup>
- **Outras mudanças**:
  - Criação de **base de informações técnicas** sobre o DPVAT para cooperação com o Judiciário e apoio às decisões (p. ex. como é feito na saúde suplementar)

<sup>1</sup> Integração do Fundo no polo passivo geraria duplicação de gastos judiciais para o sistema

<sup>2</sup> Em ações tributárias, há reconhecimento imediato de ilegitimidade caso o nome do devedor não conste expressamente na Certidão de Dívida Ativa

## Arquétipo de livre concorrência apresenta implicações e elementos para bom funcionamento

Melhoria de livre mercado atual apresenta algumas implicações...

... Elementos imprescindíveis para o êxito de implementação

### Implicações

**Alto ganho de eficiência:** devido à construção de sistema de incentivos privados

**Baixa complexidade regulatória:** modelo autossustentável com atuação limitada regulador; menor influência permite foco em eficiência operacional

- **Atratividade para setor privado:** múltiplas empresas interessadas em participar em mercado lucrativo, transparente e eficiente
- **Seguradoras com escala significativa:** para permitir menor risco jurídico e maior eficiência operacional
- **Integração com rede de apoio em canal centralizado:** construção de sistema integrado com Detrans/ IML/ Perícia/ Polícia (possível gestão pelo fundo universal)
- **Governança equilibrada do fundo universal:** regras de governança e incentivos para boa gestão do fundo universal (centro de custos)
- **Arrecadação com poder de enforcement:** garantia de minimizar inadimplência via exigência de quitação para renovação/ licenciamento do veículo; controle centralizado
- **Prevenção à fraude:** estabelecimento de mecânica para visão integrada e combate à fraude em todo o sistema

## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - Descrição de arquétipos dominantes
  - Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias
  - Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal
  - **Outras melhorias (independentes do modelo)**
  - *Roadmap* para escolha de modelo e implementação

## Independentemente do modelo escolhido há oportunidade de revisar elementos críticos



	<b>Descrição</b>	<b>Oportunidade</b>
<b>Valor da Indenização/ prêmio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Valor da <b>indenização</b> está <b>defasado</b> vs. outros países (análise indica que valor-teto poderia ser 2-3x valor atual para estar na média de países comparáveis)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Após otimização</b> do modelo (condição precedente), pode-se <b>revisar</b> valor de <b>indenização</b></li></ul>
<b>Atribuição da revisão do valor da indenização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Desequilibrio</b> em modelo com <b>escopo regulatório</b> no <b>economics descentralizado</b> (indenização definida no legislativo; prêmio tarifário, no CNSP) – causando não integração</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Integrar escopo regulatório</b> para decisões que afetem todos <b>aspectos econômicos do sistema</b>.</li><li><b>Alçada legislativa</b> pode indicar <b>regras</b> para <b>indenização</b> ser <b>adequada ao reparo do dano</b></li><li>Assim como, <b>delegar ao regulamentador</b> (p.ex. CNSP) a atribuição de <b>revisar valor periodicamente</b>.<ul style="list-style-type: none"><li>Necessário se atentar para não causar incerteza jurídica com linguagem ampla e espaço para judicialização</li></ul></li></ul>
<b>Prevenção de acidentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Considerando o <b>foco no cidadão</b>, o sistema deve promover também a <b>prevenção de acidentes de trânsito</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>O conjunto de dados</b> deve ser utilizado em prol de toda a população na medida em que <b>identifica áreas críticas e recorrentes de acidentes</b> e subsidia decisões para <b>intervenções na arquitetura de trânsito</b> junto aos órgãos responsáveis</li></ul>

## Agenda

- Diagnóstico do modelo atual
- *Benchmarking*
- Descrição de arquétipos
  - Avaliação de dominância entre arquétipos
  - Descrição de arquétipos dominantes
  - Refinamento: Modelo Atual c/ Melhorias
  - Refinamento: Livre Mercado, Fundo Universal
  - Outras melhorias (independentes do modelo)
  - ***Roadmap para escolha de modelo e implementação***



Para definição de modelo, é necessário envolver diversos stakeholders em processo ágil

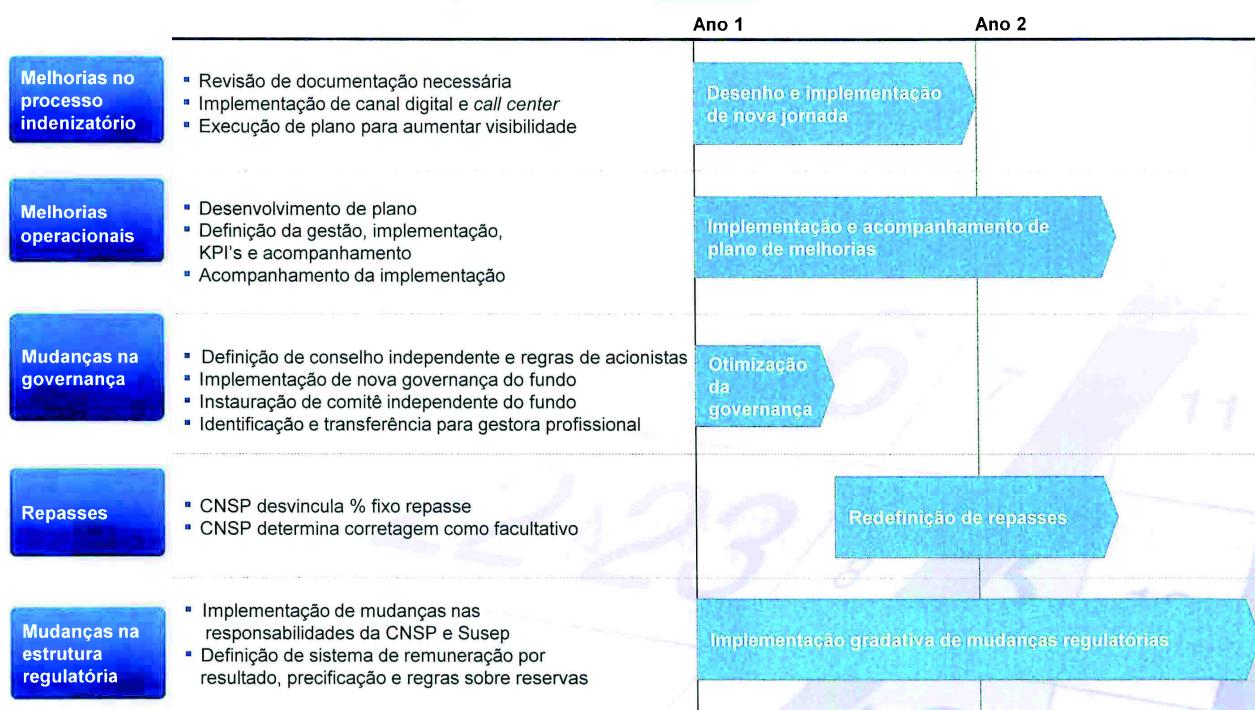
## PRELIMINAR PARA DISCUSSÃO

## Processo para seleção de modelo ideal

## Melhorias no modelo atual seriam implementadas ao longo de 2 anos, sendo que mudanças mais profundas levariam mais tempo



### Plano para implementação de melhorias no modelo atual



## Dada a complexidade das medidas necessárias para o livre mercado projeta-se nova avaliação no longo prazo



	a partir de 5 anos			
Marco Regulatório-Legal	Desenho do novo marco regulatório			
Reguladora		Estruturação da Reguladora		
Mercado		Estruturação do Mercado		
Fundo Universal		Estruturação do Fundo Universal		
Lider				

**Marco Regulatório-Legal**

- Estruturação do novo marco regulatório
  - Leis, decretos, resoluções
- Desenhar processo para avaliação de interesse de seguradoras no novo mercado/ modelo
- Definição do papel de cada *stakeholder* no processo, p.ex.
  - Grupo de trabalho para transição (liderado por Susep ou MF)
  - Grupo jurídico para avaliação de contencioso
- Estruturação do reguladora (ex. Susep)
  - Técnica: capacitação, responsabilidades, org.
  - Regras de mercado: preços-teto, jornada do beneficiário com SLAs, regra de atualização de prêmio e indenização
  - Critérios de entrada e saída do mercado
- Estruturação do mercado
  - Seguradoras introduzindo produto
  - Comunicação com cidadão
- DPVAT "concorre" no mercado, com produto oferecido a preço-teto
- Estruturação do fundo universal
  - Governança
  - Operação
  - Fiscalização do funcionamento
- Apoiar Estado para construção de marco regulatório
- Apoiar seguradoras para promover a adoção do seguro privado

**Reguladora**

**Mercado**

**Fundo Universal**

**Lider**