

---

# 6 Conclusões

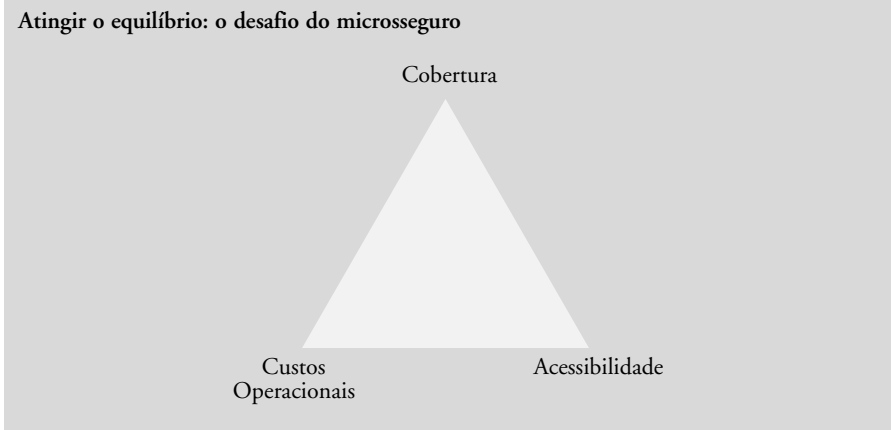
## 6.1 Estratégias para a sustentabilidade

Craig Churchill e Denis Garand

*Os autores agradecem as seguintes pessoas por suas críticas e sugestões sobre este capítulo: Felipe Botero (Metropolitan Life), Bruno Galland (CIDR), Alexia Latortue e Aude de Montesquiou (CGAP) e John Wipf (CCA).*

Conforme ilustrado nos capítulos precedentes, criar um programa de microsseguro viável é desafiador. Se o programa tem seus custos cobertos através da assistência dos doadores e dos governos, ou das receitas de prêmios e de investimentos, a sustentabilidade assegura o acesso permanente aos serviços. O dilema da sustentabilidade se resume a uma troca entre três objetivos concorrentes (ver Figura 38). Como as microsseguradoras encontram um equilíbrio entre 1) a **cobertura**, satisfazendo as necessidades de grande parte das pessoas de baixa renda, 2) os **custos** de operação e de transação para a seguradora, e 3) a **acessibilidade**, representando os custos de preço e de transação para os clientes?

Figura 38



Baseado nas experiências dos estudos de caso, este capítulo resume doze estratégias que podem ser usadas para attingir a sustentabilidade, divididas em três categorias principais:

1. Limitar Benefícios
2. Foco na eficiência
3. Diversificar as fontes de receita

O capítulo conclui com algumas observações sobre gestão, o que sustenta cada estratégia e pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um programa. À medida que um negócio se desenvolve e cresce, atingindo um fluxo regular de receitas, ele tem que equilibrar outro conjunto de interesses concorrentes – os **empregados**, para alcançar uma melhor remuneração; os **clientes**, para aquisição do produto pelo melhor preço, e; os “**acionistas**” para receber o melhor retorno sobre seu investimento, seja em termos financeiros ou sociais. O sucesso depende então de uma administração eficaz para manter as principais partes interessadas satisfeitas.

---

## 1 Limitar benefícios

Iniciar um programa de microsseguros é similar a iniciar uma companhia de seguros normal; entretanto, é necessário um prazo maior para se atingir a viabilidade. Em quanto tempo isso ocorre irá depender do produto, do mercado alvo e da estratégia de sustentabilidade. A primeira estratégia para se obter a sustentabilidade é limitar os benefícios oferecidos. Embora isso não seja um cenário perfeito, uma vez que a seguradora pode não oferecer às famílias de baixa renda a escala de proteção que estas necessitam, o seguro com benefícios limitados pode ser relativamente mais barato e, acima de tudo, melhor do que nenhuma cobertura. Os benefícios básicos são também ponto de partida apropriado. À medida que o mercado alvo desenvolve sua opinião em relação ao valor do seguro e a seguradora desenvolve a experiência no fornecimento, os benefícios podem ser aumentados gradualmente.

---

### 1.1 Iniciar com o seguro de prestamista

Um dos produtos mais acessíveis é o seguro prestamista ou proteção de empréstimos. Independente de fornecer um benefício limitado, como um produto compulsório vinculado a um canal de distribuição existente, sua estrutura de custo administrativo deve ser muito eficiente com uma distribuição de risco razoável.

Enquanto é discutível se estas vantagens realmente ajudam o mercado de baixa renda, a proteção de empréstimos deve ser pensada como um ponto de partida. Caso as microsseguradoras forneçam a cobertura de prestamista por uma taxa apropriada, elas podem formar uma base de capital substancial para, então, expandir o seu pacote de benefícios. Com a ajuda técnica apropriada, elas podem estabelecer um prêmio suficiente para cobrir os sinistros e as despesas administrativas previstas, além de contribuir para a formação de reservas excedentes. A oferta da proteção de empréstimos também pode ser utilizada para formar as habilidades básicas de gestão de seguros, sistemas de monitoração e estratégias de comunicação. Uma vez que os excedentes alcancem um valor pré-determinado e o programa de microsseguro esteja financeiramente estável, os recursos podem ser usados para aumentar os benefícios para os segurados.

Por exemplo, uma vez que a *Spandana* tinha acumulado reservas suficientes através de seu produto de seguro prestamista, ela expandiu os benefícios do segu-

ro passando a incluir cobertura para morte do cônjuge e moradia (*hut*)<sup>NT1</sup>, enquanto reduzia os prêmios. A MUSCCO (Maláui) e o CARD MBA (Filipinas) estão em uma posição parecida em relação à melhoria dos benefícios já que acumularam capital considerável – no caso do CARD, talvez até excessivamente. A MUSCCO acumulou US\$198.000, enquanto o CARD MBA gerou US\$830.000 em reservas, por ter uma eficiente estrutura administrativa e cobrar prêmios muito acima do necessário.

A estratégia da “proteção de empréstimos” para a sustentabilidade é baseada na utilização da geração de caixa para constituição de uma base sólida, que permita à microseguradora fornecer benefícios oportunos no futuro. Entretanto, esta estratégia somente é apropriada para as instituições de empréstimo que desejam se envolver com o seguro. Uma grande desvantagem é que os primeiros segurados são sobretaxados, enquanto os que aderem ao sistema mais tarde são beneficiados. Adicionalmente, em função da cobertura ser obrigatória, muitos clientes nem sabem que ela existe. Consequentemente, isto não ajuda a superar a falta de compreensão do mercado e sua cautela em relação ao seguro. Para conseguir esse objetivo, seria mais útil começar com um produto “proteção de empréstimos plus” que forneça uma compensação (isto é, um valor acima do empréstimo) e que, da mesma forma, cubra outros membros da família. Também pode fazer sentido oferecer opções diferentes, de modo que, mesmo que sejam obrigatórias, os clientes possam escolher entre dois ou três níveis de cobertura.

### Estratégia de sustentabilidade 1. Iniciar com o seguro de prestamista

#### *Vantagens*

- Relativamente simples de pôr em prática.
- Fornece à população alvo algum benefício – no mínimo, é melhor do que não fazer nada.
- Cria um foco gerencial mais claro, importante para o alcance da eficiência e da viabilidade. A gerência pode aprender etapas simples antes de avançar para ofertas mais elaboradas de seguro.

#### *Desvantagens*

- Cobre apenas o risco de morte (e, às vezes, invalidez) e fornece um benefício bastante limitado.
- O beneficiário principal pode ser a instituição de empréstimo. Este seguro é realmente para a MFI?
- Não ajuda os clientes a entender o seguro, nem consolida uma cultura crescente de seguro.
- Fornece o seguro somente para devedores e não proporciona nenhum serviço mais amplo à comunidade.

<sup>NT1</sup> *Hut insurance* é o seguro residencial para moradias construídas em áreas rurais com financiamento do governo, banco ou cooperativa de crédito).

- Os primeiros segurados podem ser sobretaxados.
- Pode levar tempo para desenvolver a cobertura mais abrangente exigida pelo mercado alvo.
- A gerência pode se acomodar e não aperfeiçoar suas habilidades de seguros ou a eficiência operacional.

## 1.2

**Benefícios máximos**

Outra maneira de limitar os benefícios é definir um teto sobre o valor a ser pago em um determinado prazo. Por exemplo, a apólice de assistência funeral da ALMAO cobre até nove vidas por família, mas cobre somente duas mortes por ano na mesma família. A *Karuna Trust* indeniza a perda de renda por motivo de hospitalização até um máximo de 30 dias por ano. Os programas de poupança para aposentadoria especificam sempre um benefício máximo; na MUSCCO, a cobertura máxima é MK 100.000 (US\$935), enquanto, na Guatemala, a cobertura de aposentadoria da *Columna* vai até Q. 50.000 (US\$6.000).

Esta estratégia de benefício-máximo é particularmente comum no seguro saúde. A TYM somente fornece o benefício de seguro saúde uma vez durante a vida do cliente, e limita este benefício a VND 200.000 (US\$ 13), que parece insuficiente para cobrir as necessidades dos participantes. Mesmo que certamente não seja um benefício ideal, é o melhor que este programa informal pode oferecer em função de sua atual capacidade de gestão e da capacidade de pagamento de seus membros.

Embora não tão severos, a Grameen Kalyan e o BRAC em Bangladesh limitam o valor do benefício para pacientes que precisam de tratamento de outros fornecedores de saúde. Embora a ampla maioria de segurados da GK e do BRAC tenha suas necessidades de cuidados médicos endereçadas em clínicas das próprias organizações, casos mais graves devem ser encaminhados a hospitais e outras unidades especialistas. Quando isso ocorre, a GK, por exemplo, reembolsa até US\$ 34 por hospitalização devido às complicações de partos e até US\$ 17 para a hospitalização devido a outras complicações.

Fornecer benefícios limitados reduz a volatilidade dos sinistros e reduz a necessidade de obter a cobertura de resseguro. Entretanto, esta estratégia não resolve o problema básico da ajuda às famílias de baixa renda em lidar com as grandes perdas.

**Estratégia de sustentabilidade 2. Benefícios máximos***Vantagens*

- Os benefícios limitados reduzem o prêmio.
- Não existe a necessidade de cobertura de resseguro.

*Desvantagens*

- A grande necessidade por seguro é a cobertura de altas despesas médicas; limitar os benefícios acaba com um dos objetivos principais do seguro saúde, que é impedir que os pobres vendam seus recursos ou tomem empréstimos para custear o tratamento. Cobrir sinistros elevados pode ser viável se a taxa de incidência for pequena.

## 1.3

**Benefícios alvo**

Se o mercado de baixa renda pode não ter recursos para uma cobertura compreensiva, especialmente para o seguro saúde, então é necessário racionalizar benefícios e fazer algumas escolhas difíceis a respeito do que está ou não coberto. Por exemplo, os programas públicos na Bolívia (SBS) e no Peru (SMI) limitaram seus pacotes de benefícios iniciais aos problemas epidemiológicos mais relevantes da saúde materna e da infância. A AssEF e a UMSGF listam claramente os tratamentos cobertos, e não pagam por aqueles não cobertos. Isto é necessário não só para reduzir os sinistros, mas também para educar os segurados.

Os benefícios podem também ser projetados para eliminar as principais falhas nos mecanismos existentes para lidar com o risco. Por exemplo, os benefícios da *Karuna Trust* foram projetados para complementar serviços para os pobres em hospitais públicos. Estas pessoas não precisam de cobertura médica, mas caso o segurado seja hospitalizado por mais de 24 horas em um hospital público registrado, a *Karuna* fornece Rs. 50 (US\$1,10) por dia como compensação por perda de renda. Este pacote de benefício é muito apropriado para trabalhadores na economia informal que de outra forma poderiam não procurar por cuidados médicos, não por causa do seu custo, mas sim por causa dos custos de não trabalhar. Outras demandas preenchidas pela cobertura de seguro da *Karuna* incluem medicamentos e transporte de ambulância.

É melhor envolver os participantes na escolha dos benefícios para permitir que eles tomem decisões conscientes sobre o quanto estão dispostos a pagar e por quais benefícios. Por exemplo, os clientes da *Microcare* escolheram não incluir medicamentos para doenças crônicas em seu pacote de benefícios em vez de excluir pessoas com doenças crônicas. Isto tornou o pacote mais acessível em função de sua maior inclusão e conseqüentemente mais atrativo aos clientes (embora os doentes crônicos tivessem que encontrar alguma outra maneira de pagar por sua insulina, inaladores e assim por diante).

**Estratégia de sustentabilidade 3. Benefícios alvo***Vantagens*

- Benefícios esperados significam prêmios menores.
- As necessidades atendidas dos clientes são bem compreendidas, o programa pode atender às principais prioridades dos clientes.

*Desvantagens*

- Quando uma seguradora limita os benefícios, os participantes querem sempre mais.
- Pode não cobrir doenças ou riscos que representem a maior preocupação dos segurados.
- Risco de desistências, caso os clientes não sejam frequentemente cobertos pelos riscos que enfrentam e se a cobertura não for claramente compreendida (embora estas desvantagens possam ser reduzidas através do envolvimento dos clientes na escolha dos benefícios).

#### 1.4 Foco em grandes itens (*big-ticket*)

Outra forma de focar benefícios é centrar-se somente em itens de alto custo e baixa probabilidade, tais como a cirurgia, deixando que os segurados paguem de seu próprio bolso as despesas médicas mais simples. Embora esta estratégia reduza a probabilidade que os segurados individuais tirarão proveito realmente de seu seguro, ela também reduz os prêmios ao garantir que a proteção esteja disponível quando as pessoas mais precisam.

O principal exemplo desta estratégia é a *Yeshasvini Trust*. Por um prêmio de apenas Rs. 120 (US\$2,70) por ano, por adulto, o programa de seguro cobre mais de 1.600 cirurgias.<sup>1</sup> O benefício cobre a cirurgia e quase todos os custos associados, incluindo taxas de admissão, enfermagem, enfermeiros, anestesia, cirurgião e também materiais de consumo e medicamentos durante e após a cirurgia.

A suposição básica que levou à criação do pacote de benefícios é que as famílias pobres podem não ter recursos para cirurgias, que frequentemente salvam vidas. Aqueles que pagam os custos de uma cirurgia sem seguro, frequentemente, empobrecem e também a seus familiares. Uma vez que somente algumas doenças exigem a intervenção cirúrgica, um grande número de famílias aderindo a um programa de seguro pode tornar a cirurgia acessível àqueles que precisam. Sem dúvida, enquanto esta aproximação beneficia os segurados, existem ainda muitos tratamentos caros que não são cobertos pelo programa, incluindo a hospitalização sem cirurgia.

#### Estratégia de sustentabilidade 4. Foco em grandes itens (*big-ticket*)

*Vantagens*

- Foco nas maiores despesas que levariam famílias a vender recursos produtivos, começando uma espiral descendente de pobreza.
- Fornece a cobertura para riscos grandes e raros, reduzindo o custo de administração de vários sinistros pequenos.

<sup>1</sup> Este programa também possui um benefício anual máximo de Rs. 200.000 (US\$ 4.545), que é suficiente para duas das operações mais caras e algumas outras menores.

*Desvantagens*

- A medicina preventiva tem um grande impacto na redução da despesa total de cuidados médicos. Financiar somente os itens mais caros pode elevar o custo com o passar dos anos, pois os segurados podem retardar tratamentos preventivos de custo efetivo.
- Na história da saúde, os gastos com medidas de prevenção e da promoção da saúde têm um impacto muito maior na redução da despesa total com saúde e na melhoria da saúde geral da população. Alguns podem questionar a ideia de segurar os itens mais caros que podem salvar poucas pessoas, enquanto a mesma quantia poderia salvar mais vidas, por exemplo, se fosse aplicada em um programa de cuidado pré- e pós-natal.

---

## 2 Foco na eficiência

Além de limitar os benefícios, o segundo grupo de estratégias de sustentabilidade busca a redução de custos através de produtos, sistemas e processos mais eficientes e mais eficazes.

---

### 2.1 Fornecer benefícios massificados

A estratégia de massificar os benefícios aos membros é talvez o modo mais eficaz de reduzir os custos de operação para a seguradora e os custos de transação para os segurados. Como ela sugere, a ideia por trás dos benefícios massificados aos membros é que os membros de um grupo, tal como uma união de crédito ou uma cooperativa, recebem automaticamente a cobertura de seguro específica, geralmente sem pagar diretamente nenhum prêmio. Um exemplo simples é a cobertura de aposentadoria oferecida pela *Columna*, a MUSCCO, a *La Equidad* e outras seguradoras da rede SACCO (ver Capítulo 2.3).

Como não existem transações individuais, a estrutura de custo operacional é mínima. Por exemplo, as despesas administrativas totais da MUSCCO em seu programa de benefícios, representavam apenas 15 por cento dos prêmios (2003), enquanto para suas vendas individuais de um produto complexo na Índia, as despesas administrativas da *VimoSEWA* representavam 97 por cento dos prêmios (2004). No mercado desenvolvido de seguro, os custos de distribuição são geralmente o principal item de despesas administrativas e, conseqüentemente, com a sua eliminação, a estratégia de massa pode tornar o seguro muito mais acessível.

Para oferecer um benefício massificado, a instituição deve ter outra fonte de receita para custear o seguro. Por exemplo, a *Yeshasvini Trust* colabora com as cooperativas de produção de leite, que pagam prêmios em nome dos seus membros, deduzindo o valor de sua renda mensal de produção de leite.

No caso dos planos de aposentadoria, as uniões de crédito pagam uma taxa de juros mais baixa sobre as poupanças para poder pagar à companhia de seguros

pelo fornecimento do benefício. Esta redução na taxa de juros sobre os depósitos pode tornar o produto de poupança não competitivo e causar a desistência de clientes, ou pode ser divulgada no mercado como um benefício atrativo para fazer com que os membros aumentem suas economias, uma vez que quanto maior o saldo, maior o benefício (até um limite máximo).

#### **Estratégia de sustentabilidade 5. Fornecer benefícios massificados**

##### *Vantagens*

- Um método efetivo de custeio para cobrir toda a sociedade.
- Como o benefício é razoavelmente baixo, haverá pouca seleção adversa.
- Minimiza os custos administrativos.
- Pode ser uma característica atrativa para aumentar o número de associados.

##### *Desvantagens*

- Somente os membros podem receber a cobertura.
- O nível de cobertura pode não atingir as necessidades da população alvo. Por exemplo, o cliente pode retirar recursos de sua poupança para pagar custos de tratamentos antes da morte, tendo como resultado benefícios inadequados.
- Os segurados podem não estar cientes que têm direito aos benefícios. Se os benefícios não são reclamados, isto irá distorcer os dados e levar a organização a acreditar que possui melhores resultados de sinistros do que em outros programas onde os membros estão cientes da existência do seguro.

## 2.2

### **Usar métodos de pagamento de prêmios de baixo custo**

Como as famílias de baixa renda possuem dificuldade para pagar prêmios anuais de alto valor, para fazer com que o pagamento de prêmios se ajuste melhor ao fluxo de caixa das famílias de baixa renda, as microsseguradoras tiveram que inovar. A estratégia mais comum é aumentar a frequência de pagamentos dos prêmios tornando seus valores menores. Infelizmente, é provável que isto aumente significativamente os custos de transação, desta forma, gerando produtos mais caros – mais acessíveis e, ao mesmo tempo, mais caros!

Como descrito no capítulo 3.3 e em outros, a VimoSEWA possui uma solução alternativa para o problema dos pagamentos de alto valor, que diminui simultaneamente os custos de transação. Ela disponibiliza um método de depósito fixo por meio do qual os juros da conta poupança pagam os prêmios de seguro. Este arranjo possui a vantagem de fornecer o seguro parcial, basicamente sem nenhum custo de transação, uma vez que o valor total foi depositado. Entretanto, os pobres têm dificuldade em economizar o suficiente para efetuar os depósitos e torna-se difícil fazer com que aumentem seus depósitos, quando as taxas de juros são reduzidas ou os prêmios aumentam. Somente 25 por cento dos 120.000 segurados da VimoSEWA usam o método do depósito fixo para pagar prêmios;

o restante efetua pagamentos através de uma campanha anual de marketing e renovação, o que explica em parte porque os custos administrativos associados ainda são bastante elevados.

Outro método de pagamento de prêmios de baixo custo ocorre através de débitos automáticos da conta poupança do segurado. Em vez de se basear em transações físicas, que são caras para a seguradora e para o segurado, as transações eletrônicas podem minimizar o custo de cobrança de prêmios. Entretanto, para que isto seja uma opção, as famílias de baixa renda devem ter acesso às contas de poupança.

Recentemente, nas Filipinas, o *G-Cash* tem permitido transações financeiras através do telefone celular ao custo de 1 peso cada.<sup>2</sup> Este pode ser um bom método de custeio efetivo de informar o prêmio devido e de cobrar os prêmios, porque os clientes não têm que pagar custos de transferência e a seguradora recebe as informações rápida e eficientemente. Certamente, inovações adicionais são exigidas nesta área para melhorar sua eficiência. Talvez a tecnologia venha a fornecer novas soluções.

#### **Estratégia de sustentabilidade 6. Usar métodos de pagamento de prêmios de baixo custo**

##### *Vantagens*

- elimina virtualmente os custos da transação.
- O método do depósito fixo fornece a cobertura parcial ao segurado, e perdas reduzidas para a seguradora.
- Os custos reduzidos tornam possível a oferta de benefícios maiores.

##### *Desvantagens*

- Necessidade dos clientes de ter acesso às contas de poupança (ou aos telefones celulares).
- Na estratégia de depósito fixo, pode ser difícil para os pobres conseguir o valor do depósito e, também, pode ser difícil convencer os segurados a aumentar o valor dos depósitos, caso os prêmios aumentem.

### 2.3

#### **Confiar em sistemas de distribuição baratos**

Uma das principais razões pelas quais as companhias de seguros não conseguem atingir os mercados de baixa renda é a falta de sistemas de distribuição apropriados. Entretanto, como demonstram as experiências com o modelo do sócio-agente, as bases ou as organizações comunitárias podem ser canais de distribuição baratos e eficazes para o seguro. Ao considerar esta estratégia, os agentes de comercialização mais óbvios são as instituições de microcrédito, isto porque elas já possuem operações de poupança e de crédito com os pobres. Experiências similares são

<sup>2</sup> Os autores agradecem a John Wipf por fornecer os detalhes sobre o *G-Cash*.

encontradas em ramos tradicionais do seguro onde os produtos muito eficientes de *bancassurance* podem alcançar um grande número de segurados.

Entretanto, para expandir realmente a disponibilidade do microsseguro, também se faz necessário olhar além das instituições financeiras como possíveis agentes de comercialização. A *Yeshasvini* usa a rede cooperativa existente para vender o seguro saúde, para cobrança de prêmios e para distribuir os cartões de identificação com foto. Do mesmo modo, as parcerias entre companhias de seguros e varejistas na África do Sul (*ver Capítulo 4.6*) têm se mostrado mecanismos potencialmente baratos para levar o seguro aos pobres.

Para o microsseguro, um aspecto chave da distribuição barata é ter exigências mínimas de seleção e de subscrição. Isto é possível com apólices em grupo, por meio das quais todos que fazem parte do grupo e cumprem os critérios de idade são elegíveis à cobertura do seguro. Mesmo com apólices individuais, é possível ter critérios de subscrição mínimos (em alguns casos, apenas uma declaração de saúde assinada), elevando o controle sobre os processos de sinistros. Este exame minucioso no final do processo possui um custo efetivo melhor, uma vez que ele se aplica apenas às poucas pessoas com sinistros, ao invés da grande massa segurada do programa.

#### **Estratégia de sustentabilidade 7. Confiar em sistemas de distribuição baratos**

##### *Vantagens*

- Pode usar a estrutura de distribuição existente.
- Fácil de executar.

##### *Desvantagens*

- Sobrecarga da equipe de funcionários, pois o sistema existente pode não explicar claramente os benefícios de seguro.
- O administrador do risco pode não obter a compreensão detalhada necessária sobre o mercado alvo.
- Adequado somente para a cobertura básica de seguro.

## 2.4

### **Controlar os custos**

Uma estratégia chave para controlar os custos é melhorar a eficiência, diferenciando exigências em função do tamanho da apólice de seguro. Por exemplo, produtos simples de microsseguro podem ser mantidos por empregados mais baratos. Ou se as importâncias seguradas estão abaixo de um determinado valor, então uma estratégia mais adequada e mais barata pode ser utilizada. Na *Delta Life*, se uma apólice ultrapassa US\$ 2.000, o requerente deve se submeter a um exame médico; para valores abaixo de US\$2.000, é exigida somente uma declaração de saúde. Ajustes similares podem ser feitos até que as apólices menores se tornem mais sustentáveis.

O modelo comunitário frequentemente se apoia no trabalho voluntário de seus membros como uma estratégia para o controle dos custos (*ver Capítulo 4.3*). Esta estratégia foi particularmente eficaz em possibilitar que muitos programas pequenos cobrissem seus custos em um curto período de tempo, mas não é uma estratégia de longo prazo; os voluntários tendem a tornar-se desmotivados, resultando em uma alta rotatividade.

No seguro saúde, reduzir os custos dos sinistros é o principal desafio. As organizações que controlam seus próprios prestadores de serviços de saúde, tais como a *ServiPeru*, a BRAC e a *Grameen Kalyan*, podem exercer uma maior influência sobre os custos dos cuidados médicos. Na *ServiPeru*, por exemplo, os salários dos médicos, geralmente um custo fixo, se tornaram variáveis ao se condicionar a remuneração ao número de consultas prestadas. Controlado corretamente, tal sistema de remuneração pode criar uma relação direta entre a receita e as despesas.

Além disso, independente de quem fornece os cuidados médicos, as microsseguradoras devem ter certeza de que os procedimentos médicos adequados são seguidos, como prescrever apenas os medicamentos que sejam realmente necessários (um desafio já que os consumidores querem sempre remédios, mesmo quando não são necessários), fornecer medicamentos genéricos sempre que possível e não realizar exames desnecessários – o MHIB pertencente ao BRAC alcançou um progresso significativo neste contexto.

Embora estas estratégias sejam relevantes também para o seguro convencional, uma estratégia específica de controle de custos para o microsseguro é apelar ao senso de solidariedade dos membros na expectativa de que eles se absterão voluntariamente do excesso de uso. Por exemplo, como uma cooperativa, a *ServiPeru* solicita que seus membros evitem o uso excessivo ou desnecessário dos serviços, de modo que a companhia possa manter os preços baixos. Embora tal estratégia possa, sem dúvida, gerar uma determinada quantidade de utilização indevida, muito provavelmente ela será menos severa em uma mútua ou em uma ONG do que em uma organização com fins lucrativos.

Outro elemento necessário para manter custos reduzidos é a prevenção às perdas. As microsseguradoras podem reduzir os custos de sinistros através da educação para a saúde, que incentiva a população a se alimentar melhor e buscar o tratamento preventivo, e através de campanhas de promoção da saúde, por exemplo, fornecendo telas de proteção contra mosquitos em áreas de alto risco de malária e desenvolvendo acesso ao fornecimento de água potável (*ver Capítulo 3.9*).

Tais campanhas de prevenção não precisam, necessariamente, ser conduzidas pela seguradora. Certamente, as parcerias estratégicas são uma maneira particularmente útil de extensão do orçamento. Por exemplo, diversas microsseguradoras colaboram com as organizações que promovem a conscientização sobre o HIV/AIDS ou com as campanhas de imunização do governo, para proporcionar serviços valiosos a seus membros com um custo limitado (ou não), enquanto se esforçam para reduzir sinistros.

**Estratégia de sustentabilidade 8. Controlar os custos***Vantagens*

- Processos diferenciados, com exigências melhor adaptadas para as pequenas apólices, custos e controles balanceados apropriadamente.
- Com orientação apropriada, muitos fornecedores de serviços de saúde podem reduzir custos sem reduzir a qualidade; de fato, os procedimentos médicos definidos claramente podem reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços de saúde.
- Pequenos investimentos em prevenção podem frequentemente representar retornos significativos sob a forma de redução dos sinistros, especialmente se executados mutuamente com as parcerias estratégicas.
- As campanhas de prevenção permitem que os segurados que não tenham sinistros recebam algum benefício do programa.

*Desvantagens*

- A dependência no trabalho voluntário não representa uma solução a longo prazo.
- A pressão para redução nos salários de fornecedores do seguro e de saúde pode levar a um alto índice de rotatividade dos funcionários e a queda da qualidade do serviço.
- A confiança na solidariedade para a redução de sinistros e do risco do seguro, torna-se menos eficaz à medida que a organização cresce.

## 2.5

**Comprar os benefícios em grandes volumes**

Outra maneira de manter custos de sinistros reduzidos é a microseguradora negociar com o prestador do benefício para obter uma melhor condição de negócio. Por exemplo, a cobertura da *ServiPeru* inclui um benefício de assistência funeral. A organização negociou um desconto com os prestadores de serviços de assistência funeral associados em troca da oferta de grandes volumes de negócio. Consequentemente, as famílias de baixa renda têm acesso a um funeral com a mesma qualidade e menor custo para a seguradora.

A *Yeshasvini* seguiu a mesma estratégia. Devido ao significativo excesso de capacidade dos hospitais e clínicas locais, a *Trust* podia persuadir sua rede de prestadores a concordar com os preços fixos para operações na faixa de 30 por cento abaixo do preço médio. Os prestadores de serviços de saúde concordaram com taxas mais baixas porque a seguradora irá realmente pagar e porque querem aumentar a taxa de utilização de suas instalações e da equipe de funcionários.

### Estratégia de sustentabilidade 9. Comprar os benefícios em grandes volumes

#### *Vantagens*

- Pode gerar benefícios mais acessíveis.
- Vantagem para prestadores de serviços (por exemplo, clínicas, funerárias) em troca do recebimento de certa clientela “garantida”.

#### *Desvantagens*

- Apropriada somente quando os benefícios são fornecidos em serviços.
- Os prestadores de benefícios em serviços podem entregar serviços de baixa qualidade aos segurados já que eles recebem menos.
- A estratégia confia no uso da capacidade excedente, que nem sempre pode estar disponível.

### 3 Diversificar as fontes de receita

Um problema em fornecer o seguro aos pobres é que eles podem não ter recursos para pagar por eles, mesmo que os benefícios sejam pequenos e os custos de operação sejam mantidos no mínimo. A terceira estratégia geral para a sustentabilidade do microseguro é diversificar as fontes de receita de modo que a população de baixa renda pague somente por parte dos custos. Esta estratégia é comum nos mecanismos tradicionais de financiamento do seguro de saúde social, no qual o financiamento é baseado em contribuições vinculadas ao salário e compartilhadas entre o empregador e o empregado, tal como aquela usada pela *Bienestar Magisterial* em El Salvador.

Entretanto, tal estratégia somente funciona no setor formal. Para trabalhadores da economia informal, são necessárias estratégias mais criativas. Algumas microseguradoras se envolvem em atividades de geração de receitas não relacionadas. A *Microcare*, por exemplo, possui vários contratos para desenvolvimento de sistemas e de ensino de informática, que não estão relacionadas com o fornecimento do seguro saúde, mas ajudam a pagar as contas. A *Yeshasvini* está vendendo espaços para propaganda no verso de seus cartões de identificação em busca de rendimento adicional. Outras formas de diversificar as fontes de receita são discutidas abaixo.

#### 3.1 Subsídios cruzados de outros produtos ou mercados

Uma estratégia é subsidiar os prêmios através de outros produtos mais rentáveis ou de uns segmentos de mercado. Certamente, para que um programa de microseguro seja considerado como participante da constituição da proteção social, ele deve ter uma função de redistribuição dos “não-tão-pobres” para os pobres.

Por exemplo, os programas de seguro saúde da *Grameen Kalyan* e do BRAC atendem às comunidades em geral onde elas operam. Elas cobram prêmios mais

elevados para os não pobres para poder reduzir os prêmios dos membros das comunidades de baixa renda. A penetração na população de renda mais elevada é desejável para ajudar o programa a conseguir a viabilidade necessária, gerando mais receita, embora muitos planos ainda não tenham atingido este patamar. Em 2003, 10 por cento dos segurados do BRAC e 13 por cento da GK eram não-membros, fornecendo 18 por cento e 15 por cento da receita de prêmios, respectivamente. Ambas as organizações aprenderam que um maior esforço é necessário para aumentar a participação dos não pobres e para evitar a seleção adversa neste segmento de mercado.

A *Tata-AIG* pretende seguir uma estratégia similar. Uma vez que seus microagentes esgotem o mercado que podem atender com facilidade, eles serão treinados para oferecer produtos mais caros aos clientes de renda mais elevada. A *VimoSEWA* adotou esta estratégia em 2001, introduzindo um novo pacote de benefícios com importâncias seguradas mais elevadas, focado nos clientes de renda mais elevada. Entretanto, as vendas deste produto foram bastante reduzidas levando a *VimoSEWA* a abandonar a estratégia após dois anos. Ela verificou que sua estrutura de distribuição existente não era particularmente eficaz para os não-pobres, um mercado onde a marca *SEWA* não tinha poder. Além disso, os esforços para alavancar este mercado desviaram a atenção da administração do objetivo de buscar a viabilidade no mercado de baixa renda.

Para estender a cobertura aos membros mais pobres da comunidade, as MHOs promovidas pela *UMSFG* também pretendem ajudar os necessitados, já que as organizações estão em uma boa situação financeira. Entretanto, o desafio principal em oferecer prêmios escalonados é que não é fácil distinguir entre as pessoas que podem e as que não podem pagar os prêmios. Na área da Guiné Florestal onde a *UMSFG* opera, qualquer um pode ser considerado necessitado.

Esta estratégia de sustentabilidade também é adequada para as seguradoras comerciais que servem o mercado de baixa renda, uma vez que eles possuem naturalmente uma ampla linha de produtos em outras linhas de negócios. Existe um risco para estes fornecedores de seguro, já que eles tentarão gerar lucros a curto prazo com os pobres. Ao invés disso, a estratégia de subsídios cruzados pode ser justificada, até aos acionistas, caso as seguradoras adotem uma visão de longo prazo deste mercado e se esforcem para cultivar a lealdade do cliente na expectativa que estes segurados sejam rentáveis no futuro. Certamente, o objetivo fundamental hoje deve ser desenvolver uma cultura de seguro no mercado de baixa renda, visto que a estratégia de maximizar lucros a curto prazo tem possibilidade de minar esse objetivo.

A estratégia da *TUW SKOK* foi diferente porque seus dois segmentos de mercado eram as uniões de crédito e seus membros. A seguradora concentrou-se inicialmente sobre as apólices corporativas para as uniões de crédito, incluindo o seguro de depósito, a cobertura para incêndio e roubo e seguro fidelidade. Depois de ter esgotado o mercado corporativo, a *TUW SKOK* voltou sua aten-

ção para atender às necessidades dos membros das uniões de crédito. Mais importante ainda, a seguradora somente começou a buscar este mercado, após estar em uma situação financeira confortável para fazê-lo. Embora não fique claro que extensão das apólices aos membros é subsidiada pelo seguro corporativo, o microsseguro da TUW SKOK certamente tira proveito do fato das uniões de crédito representarem um grande mercado cativo para seus serviços corporativos.

### **Estratégia de sustentabilidade 10. Subsídios cruzados de outros produtos ou mercados**

#### *Vantagens*

- A redistribuição é um elemento central nos sistemas de proteção social.
- A diversificação do mercado aumenta a segurança do microsseguro distribuindo o risco e aumentando o volume de segurados.
- Volumes crescentes, quando bem controlados, devem resultar em aumento da eficiência.
- Pode alcançar a sustentabilidade mais cedo.

#### *Desvantagens*

- Atingir o mercado de renda mais elevada pode requerer um sistema de distribuição diferente e mais caro.
- A microsseguradora pode não possuir a marca correta para atrair os clientes com rendas mais elevadas.
- A tendência natural com todas as operações de seguro é se voltar para os mercados de rendas mais elevadas com o passar do tempo, isto porque são geralmente mais rentáveis. Esta estratégia exige uma administração forte para manter o foco em servir às necessidades dos pobres.
- Em um mercado competitivo, outras seguradoras podem ter sistemas de distribuição mais eficientes para populações de renda mais elevada.
- Em uma organização mútua, aqueles que fornecem subsídios podem ser eleitos para a direção e mudar esta política.

### **3.2 Usar um fundo de donativos para subsidiar as operações**

Outra fonte de receita compensatória poderia ser uma doação ou um fundo de capital, através do qual as receitas de investimento poderiam contribuir para os custos da operação. Para que isto funcione, a seguradora deve possuir recursos significativos e oportunidades de investimento que gerem retornos aceitáveis. Parte dos ganhos dos investimentos deveria retornar ao fundo para garantia de seu crescimento em relação à inflação, para manter seu poder de compra. A transparência também seria importante para a gestão do fundo visando a assegurar-se de que o dinheiro não seja usado para outros fins.

A *Grameen Kalyan* e a *VimoSEWA* receberam doações com esta finalidade. No começo dos anos 90, a GTZ forneceu à *VimoSEWA* uma doação para capitalização como uma estratégia para custear suas despesas administrativas. Este fundo serviu à sua finalidade durante o período em que o número de segurados permaneceu por volta de 30.000. Entretanto, quando as associações chegaram a 90.000, a rentabilidade do investimento no fundo constituído pela doação já não era suficiente. O fundo de doação da *Grameen Kalyan* foi fornecido por seu controlador para o estabelecimento do microsseguro de saúde. Entretanto, caso o programa fosse estendido para todas as comunidades onde o *Grameen Bank* opera, o fundo não geraria a receita suficiente para cobrir déficits operacionais.

#### **Estratégia de sustentabilidade 11. Subsidiar-se através de um fundo de donativos**

##### *Vantagens*

- Valoriza o programa de seguro.
- Fornece flexibilidade financeira para focar e servir aos pobres e necessitados.
- Garante a estabilidade de recursos para planejamento.

##### *Desvantagens*

- Quem fornece a doação original? Pode ser difícil beneficiar muitos programas de microsseguros ou ter um grande impacto nos pobres.
- As grandes doações exigem uma boa administração para assegurar a geração de lucro e garantir que não sejam desviadas para outros fins.
- Um crescimento da cobertura da população pode resultar em déficits caso a doação não acompanhe este crescimento.
- Mesmo com uma população estável, o fundo de doação tem que gerar retornos pelo menos para acompanhar a taxa de inflação, mantendo o seu poder de compra.

### 3.3

#### **Acesso a subsídios do Governo**

Os programas de microsseguros que surgem através da perspectiva da proteção social são financiados inteira ou parcialmente por recursos governamentais, ou por uma estratégia de sustentabilidade com acesso eventual a estes subsídios. Por exemplo, todas as iniciativas de seguro saúde do SBS (Bolívia), do SMI (Peru) e do SI (Paraguai) iniciaram pelo setor público com financiamento do governo para estender a assistência médica a segmentos de mercado de alto risco específicos. Outros programas, tais como a UMSGF, a AssEF e a *Karuna Trust*, se beneficiam de subsídios governamentais indiretos. Os custos dos serviços da assistência médica utilizada pelos membros destas organizações são mantidos artificialmente baixos devido aos subsídios do governo.

A principal desvantagem desta estratégia é estar vulnerável à interferência política. O SBS e o SMI enfrentaram uma grande agitação quando da eleição de novos governos, com prioridades diferentes. Consequentemente, é difícil contar

com subsídios governamentais permanentes ou a longo prazo. Quando os subsídios são interrompidos ou reduzidos, as operações de microsseguro podem experimentar problemas consideráveis. Por exemplo, a *Yeshasvini* recebeu um subsídio direto do governo em seus primeiros dois anos de operação, que foi útil na oferta de bons benefícios a um custo muito baixo. Em seu terceiro ano, quando o subsídio do governo acabou, o prêmio teve que ser dobrado, resultando numa taxa de renovação de somente 43 por cento.

### Estratégia de sustentabilidade 12. Acesso a subsídios do Governo

#### *Vantagens*

- A assistência médica deve ser considerada um direito humano e consequentemente, é totalmente apropriado aos governos canalizar recursos para facilitar o acesso daqueles que podem não ter recursos para pagar os prêmios.
- O microsseguro pode ser um veículo efetivo em termos de custo para possibilitar ao governo a entrega de benefícios aos pobres.

#### *Desvantagens*

- a burocracia do governo pode fornecer pagamentos irregulares, criando dificuldades no fluxo de caixa das microsseguradoras.
- Uma mudança na política do governo pode levar a um cancelamento abrupto do subsídio.
- Os governos podem querer impor determinadas metodologias cuja execução não seja do interesse da organização.

4

### Estabelecer um bom gerenciamento

Nenhuma destas doze estratégias de sustentabilidade é apropriada em todas as circunstâncias e todas têm inconvenientes. O desafio é encontrar maneiras de combinar estratégias selecionadas em uma estratégia que faça sentido para cada programa de microsseguro específico. Consequentemente, o resultado de sucesso no microsseguro é o mesmo que para qualquer outra empresa: a estratégia essencial para a sustentabilidade é a boa administração.

Entre outras coisas, a gestão do microsseguro deve ter uma equipe com habilidades apropriadas, uma precificação de produtos realista, um plano empresarial sólido, informação gerencial disponível e confiável e possivelmente resseguro, se necessário (*Capítulo 5.4*). Também são necessários conselhos de administração para controlar eficazmente a gerência (*Capítulo 3.8*). Como vários destes elementos não existem nas organizações que pretendem oferecer o microsseguro, parece lógico começar com um benefício de seguro direcionado ou limitado. Quando as habilidades e os sistemas apropriados forem desenvolvidos, o programa do seguro pode ser expandido.

Assim como em outros setores, os gestores precisam de um plano empresarial que os ajude a permanecer focados no fornecimento da proteção de alto valor ao mais baixo custo possível. Antes de expandir benefícios e melhorar a proteção, os gestores devem conhecer as implicações. Para tal, eles precisam de ferramentas que permitam avaliar as opções, e pesar as vantagens e as desvantagens de prêmios elevados, benefícios reduzidos e assim por diante, idealmente através da consulta aos segurados ativos ou prospectivos. Os gestores também necessitam de um sistema de informação para acompanhar o progresso obtido para a realização dos objetivos do planejamento empresarial.

Como mencionado acima, um aspecto chave deste planejamento deve definir o equilíbrio entre a adequada remuneração dos empregados, a oferta de produtos de qualidade aos clientes e a garantia de que os acionistas irão receber um retorno apropriado em seu investimento. Esta negociação é simplificada quando os interesses das partes estão alinhados. Por exemplo, no seguro fornecido através das cooperativas (*Capítulo 4.1*), os clientes são os acionistas. No modelo comunitário (*Capítulo 4.3*), os empregados frequentemente são clientes e proprietários.

A importância de haver especialização apropriada na equipe de funcionários, na administração e na diretoria não pode ser demasiadamente enfatizada. Algumas microsseguradoras não têm total compreensão sobre o que estão fazendo ou não estão prestando atenção suficiente a suas atividades de microsseguro, até mesmo para saber se estão sendo bem sucedidas. Para ser controlado eficazmente, o microsseguro deve ser considerado como uma atividade independente – separada do crédito e da poupança e também do seguro convencional – de modo que a gerência possa avaliar sua viabilidade e seu potencial e dispor da experiência apropriada para o alcance deste potencial. A este respeito, o modelo baseado na comunidade possui a vantagem de focar somente no microsseguro.

As microsseguradoras não precisam ter toda a experiência exigida dentro de casa, contanto que tenham acesso a ela. Os programas comunitários ou mútuos realizam este objetivo através das federações, com empresas terceirizadas que detêm competência técnica que pode beneficiar as organizações menores do primeiro nível. As parcerias entre organizações com tipos diferentes de experiência são uma estratégia particularmente eficaz. Havendo a falta de habilidades em seguro, a assistência técnica pode ajudar a atingir a sustentabilidade. Como discutido no Capítulo 5.5, diversas organizações internacionais fornecem assistência técnica aos programas de microsseguros, assim como vários consultores independentes. Se a perícia internacional é demasiadamente cara ou não prontamente disponível, os programas de microsseguro em desenvolvimento podem também considerar talentos de seguros existentes na localidade.

Enquanto a experiência no nível da matriz ou da federação recebe maior atenção, para que os programas de microsseguro sejam sustentáveis, eles precisam de segurados, muitos segurados. Os volumes são críticos para o sucesso dos progra-

mas de microsseguro. Desta forma, para atrair e manter clientes, as microsseguradoras precisam ter as funções de vendas e serviços eficazes e uma boa reputação de atendimento ao cliente. Certamente, os fornecedores de microsseguro têm que construir a confiança de sua base de clientes através de clara geração de valor. No curto prazo, as pessoas da linha de frente precisam saber o que estão fazendo e precisam fazer um bom trabalho. Consequentemente, é sempre garantido um maior investimento no treinamento do pessoal da linha de frente.

As companhias de seguros bem administradas usam geralmente o resseguro para controlar o risco, muito embora o resseguro não seja necessário em todas as situações. Algumas das maiores companhias de seguros envolvidas no microsseguro, tal como a AIG Uganda, a *Madison*, a *Delta Life* e a *La Equidad*, não compram resseguro para suas apólices menores, porque elas cobrem diversas pessoas, com pequenas importâncias, em uma grande área geográfica. Entretanto, as microsseguradoras sem reservas significativas e sem carteiras diversificadas entre o seguro tradicional e o microsseguro devem estar atentas para explorar os acordos de resseguro (ou, pelo menos, o seguro de catástrofe).

Por último, mas não menos importante, a boa gestão significa usar as oportunidades disponíveis e enfrentar as ameaças iminentes de forma eficaz. É uma arte e uma ciência. Embora existam alguns fundamentos de negócio que devem ser mantidos em mente e respeitados (tal como o índice de solvência e os níveis de capital exigidos para garantia das obrigações com os segurados), a sobrevivência depende frequentemente da solução de problemas através do julgamento. Julgamento este que pode ser melhor respaldado pelo uso de padrões e indicadores da indústria que, para o microsseguro, estão apenas começando a surgir (*ver Capítulo 3.10*). Adicionalmente, o bom julgamento provém da experiência, e a experiência provém do mau julgamento. Espera-se que através da análise crítica das experiências – boas e ruins – de outras microsseguradoras, através deste livro e dos estudos de caso, as microsseguradoras existentes e as que ainda irão surgir possam ganhar sabedoria e, assim, evitem repetir os erros do passado.

## 6.2 O futuro do Microseguro

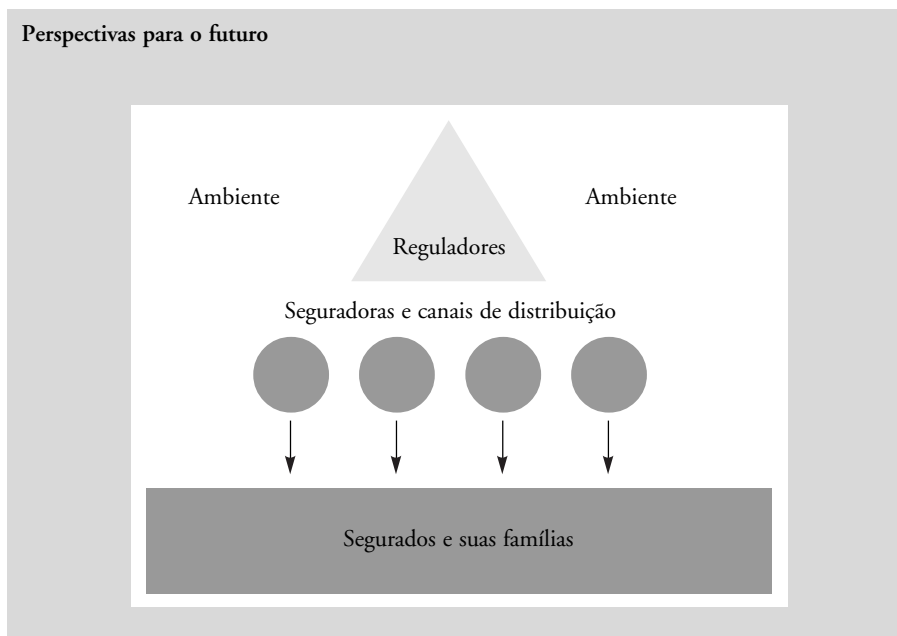
Felipe Botero, Craig Churchill, Michael J. McCord e Zahid Qureshi

*Os autores gostariam de agradecer a August Pröbstl, Christina Habne e Andreas Moser da Munich Re por suas introspecções e comentários sobre este capítulo.*

Considerar o futuro do microseguro implica em olhar para um cenário geral, que inclui 1) os segurados atuais e os potenciais e suas famílias, 2) a diversidade de provedores de seguro e de seus canais de distribuição, 3) os reguladores e os supervisores de seguro e 4) o ambiente geral em que todos eles interagem (*ver Figura 39*).

O sucesso futuro do microseguro depende do alcance de um crescimento e de um desenvolvimento prudente, rentável e contínuo. Qual será o desenvolvimento do ciclo de vida para o microseguro? Quanto tempo levará? Alguns dizem que o microseguro ainda está no seu estágio conceitual e um bom estudo de caso pode ser feito com base nesta perspectiva. Entretanto, para os homens e as mulheres que estão em campo hoje e cujos esforços foram a matéria-prima para este livro, o microseguro é bastante real, mesmo estando em seu começo. Suas esperanças para um futuro de curto a médio prazo são o foco deste capítulo.

Figura 39



O objetivo do microsseguro é criar produtos de gerenciamento de riscos apropriados, acessíveis e disponíveis aos pobres, para ajudar em seu desenvolvimento econômico e permitir que alcancem sua independência financeira para si e para as gerações futuras. O microsseguro complementa e aumenta a eficácia dos mecanismos informais e suplementa os programas estatutários de proteção social onde estes existem.

O capítulo 1.1 resume os muitos desafios que inibem o desenvolvimento e a expansão do microsseguro; as páginas a seguir estão recheadas de exemplos de como os programas estão superando estes desafios. Entretanto, um grande número de obstáculos adicionais deve ser enfrentado se o mercado de seguro se tornar significativamente mais inclusivo. Para aumentar maciçamente o alcance dos serviços de seguro para as famílias de baixa renda e aprofundar a penetração para alcançar aqueles que são ainda mais vulneráveis, é necessário abordar estes desafios (*destacados na Tabela 52*). Este capítulo resume algumas das soluções que precisam ser consideradas para aumentar a disponibilidade e a qualidade do microsseguro.

Tabela 52

<b>Os desafios que dificultam a expansão do microsseguro</b>	
<i>Categoria</i>	<i>Item</i>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prover educação eficaz ao cliente</li> <li>– Cultivar a cultura do seguro no mercado de baixa renda</li> <li>– Satisfazer a demanda não atendida por novos produtos</li> <li>– Atingir os mais vulneráveis</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitar a equipe</li> <li>– Fortalecer a gerência</li> <li>– Aumentar a eficiência</li> <li>– Encontrar o modelo de negócio e os canais de distribuição adequados</li> </ul>
Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Remover os obstáculos regulatórios</li> <li>– Adotar uma agenda de desenvolvimento do mercado</li> <li>– Reconhecer programas informais onde apropriado</li> <li>– Desenvolver estratégias sistemáticas e abrangentes</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhorar as instalações de saúde</li> <li>– Gerar e usar dados chave de seguros</li> <li>– Fortalecer os mercados financeiros</li> <li>– Criar condições macroeconômicas estáveis</li> <li>– Preparar para riscos de catástrofes</li> </ul>

---

## 1 Os futuros clientes do microseguro

O microcrédito tem causado um impacto importante sobre a capacidade das pessoas pobres em sair da linha de pobreza. Apesar do desenvolvimento do microseguro ser mais recente, a primeira e mais curiosa evidência sugere que ele pode ser um importante fator para permitir que as pessoas permaneçam acima da linha de pobreza. Ao fornecer proteção contra determinados riscos, o microseguro serve como um complemento natural a outros serviços financeiros e sociais para os pobres. Para que ele atinja seu potencial, é necessário desenvolver uma cultura de seguros no mercado de baixa renda, bem como, introduzir produtos que satisfaçam as suas necessidades primárias, especialmente para aqueles que são mais vulneráveis.

---

### 1.1 Educação e cultura

No entanto, a demanda por microseguro ainda exige alguma persuasão. Os estudos de caso observaram que devem ser feitos maiores esforços em educação, a fim de que potenciais segurados entendam e valorizem o seguro. Na verdade, seguradoras bem sucedidas em mercados desenvolvidos continuam a oferecer aos seus clientes e à população em geral a educação sobre determinados temas, gerando um aumento de vendas e a fidelização do cliente. Certamente existe a necessidade de desenvolvimento de melhores instrumentos pedagógicos para transmitir a utilidade do seguro no mercado de analfabetos ou de pouca cultura. Para causar um impacto significativo, porém, apenas a educação do cliente é insuficiente. Ao invés disso, as partes interessadas no desenvolvimento do microseguro – incluindo os fornecedores, os legisladores e os doadores – precisam incentivar a cultura do seguro entre os pobres.

A cultura do seguro é um pré-requisito para o sucesso do microseguro. Em muitos países desenvolvidos, foram necessárias diversas gerações antes que as pessoas passassem a usar o seguro para direcionar as suas necessidades de gestão de risco. Os fornecedores de microseguros poderão ajudar a construir a cultura do seguro, quando atenderem às necessidades dos seus clientes de uma forma justa e equitativa. O produto é o ponto de partida: os clientes precisam saber que eles têm cobertura e precisam presenciar a habitual concessão de benefícios.

Pagar um sinistro – cumprir a promessa – é sem dúvida a mais importante oportunidade para reforçar o valor do seguro, e, por conseguinte, os sinistros devem ser tratados de forma eficiente e adequada. Frequentemente, os benefícios não são entregues conforme prometido, o que leva a uma anti-cultura do seguro. Muitos programas de microseguro operam em mercados com esta percepção anti-seguro e se esforçam para neutralizar esta opinião predominante.

A evolução das atitudes em prol do seguro será afetada pela capacidade dos prestadores em melhorar continuamente os processos, serviços, benefícios e custos para os clientes. Os governos e a sociedade civil podem contribuir para o desen-

volvimento dessa cultura através de programas educacionais. Esta cultura é reforçada quando associações patronais começam a oferecer seguros como parte da filiação ou como um benefício do emprego. Nos países desenvolvidos, o crescimento da cultura de seguros tem sido apoiado pela maior obrigatoriedade legal da contratação de cobertura de responsabilidade civil contra terceiros no ramo automóvel. A experiência de muitas pessoas nestes produtos tem ajudado na compreensão do seguro e, em alguns casos, também incentivou a procura voluntária por produtos de seguro.

Para pessoas de baixa renda em países em desenvolvimento, importantes experiências paralelas poderiam vir do seguro de garantia de dívidas oferecido pelas instituições de microcrédito. Se as MFIs podem garantir que seus clientes tenham uma experiência positiva, os pobres podem passar a se interessar mais e se dispor a adquirir voluntariamente outros produtos de seguros. Consequentemente, deve haver motivo para uma preocupação significativa quando o seguro de garantia de dívidas não é levado a sério pelas MFIs (ou pelos tomadores de risco) e quando não são feitos esforços para garantir que os pobres tenham uma experiência positiva com o seguro. Todos os atrasos de pagamento ou recusas sumárias de sinistros e a precificação obscura ou a desinformação acerca do alcance da cobertura do seguro, irão aumentar o tempo necessário para fomentar a cultura de seguros.

Para manter uma cultura de seguros, os prestadores deverão se esforçar para acompanhar seus clientes durante toda a sua vida, ao invés de obtê-los e depois não se atualizar em relação as suas novas necessidades e circunstâncias. A falta de atenção por parte do fornecedor é uma das principais causas de taxas inapropriadas e problemas de cobertura associados a muitas microsseguradoras. Os esforços para minimizar falhas e a não renovação devem incluir o uso apropriado do prêmio pago e dos mecanismos adequados de financiamento, bem como o treinamento do mercado e estratégias de marketing que evitem abordagens confusas e o uso inadequado dos incentivos de vendas. Quando os mercados de microsseguro atingirem um estágio no qual as pessoas realmente entendam e apreciem o que estão comprando, falhas e não renovações irão se tornar menos frequentes.

---

## 1.2 Evolução do produto

O seguro para os pobres precisa se desenvolver à medida que a demanda por esses serviços evolui. A cobertura de saúde é a próxima prioridade, especialmente em países onde os governos não podem atender adequadamente às necessidades de saúde dos seus cidadãos. Em breve, deve haver uma procura crescente por seguros de aposentadoria e pensão de longo prazo, e também para desastres, habitação e em alguns locais, o seguro agrícola e pecuário. Estes são riscos que não podem ser geridos somente pelo crédito e a poupança. Se os provedores de microsseguros não puderem suportar esta demanda, eles podem impedir o desenvolvimento de uma cultura de seguros à medida que as pessoas de baixa renda perdem confiança nos mecanismos de concentração de riscos.

Produtos de seguros vendidos por meio de organizações que possuem a confiança dos potenciais segurados também poderiam ajudar a desenvolver atitudes positivas. Uma cultura de seguros irá surgir apenas quando estiver apoiada por uma divulgação boca a boca que promova e dissemine o conhecimento sobre o seguro. A combinação de um intermediário confiável com a comunicação boca a boca pode ser o motivo pelo qual muitas uniões de crédito têm sido eficazes em termos de criação de uma cultura de seguros entre os seus membros.

Os produtos de microseguro que respondem de forma adequada às necessidades e às demandas dos segurados irão ajudar a gerar uma cultura de seguros. A principal estratégia para alcançar este objetivo é envolver os segurados (ou potenciais clientes) no difícil processo de escolher entre benefícios e preço. Ferramentas que permitem aos clientes identificar estas mudanças mercadológicas e comunicar as suas preferências irão percorrer um longo caminho até o desenvolvimento de produtos adequados.

Um resultado de longo prazo e por diversas gerações é uma atraente razão para a entrada de novas seguradoras neste mercado, ainda que seja incompatível com a perspectiva de curto prazo da maioria das empresas. Nos países em desenvolvimento, milhões de famílias atualmente pobres poderão amanhã estar na classe média. Historicamente, a medida de sucesso mais cultuada entre as companhias de seguros que operam em diversos ramos é a capacidade de construir relações durante toda a vida dos seus clientes, até mesmo por várias gerações, fornecendo produtos e serviços para atender às novas necessidades ao longo de toda existência do segurado. Isto é do conhecimento comum dos agentes de vendas de seguro que dependem de referências para os seus negócios e é evidente em empresas que operam em diversos ramos e que monitoram o número de produtos por cliente ou domicílio.

O objetivo primordial do microseguro é permitir que as pessoas de baixa renda protejam sua riqueza e alcancem certo nível de segurança econômica. Ajudar os clientes a alcançar estes objetivos também cria um mercado ideal para seguradoras que sabem esperar; a longo prazo o potencial do mercado é enorme. Além disso, a fidelidade à marca neste segmento de mercado é alta, o que torna esse argumento muito mais atraente.

No longo prazo, os segurados de microseguros irão se tornar conhecedores de seguros. Eles irão reconhecer o potencial de seguros para abordar algumas das suas necessidades de gestão de risco e irão buscar essa cobertura. Eles irão compreender os diferentes riscos e a capacidade dos fornecedores de seguros, e serão capazes de fazer escolhas e tomar decisões apropriadas. Os consumidores de baixa renda irão forçar os prestadores de seguros a oferecer os produtos que desejam. As microseguradoras de hoje têm a obrigação de ajudar os seus clientes a se tornarem mais esclarecidos, enquanto preparam-se para servir a um mercado mais sofisticado.

Quanto mais o mercado-alvo aprender sobre seguros, mais conscientes eles estarão em relação às limitações das soluções baseadas no mercado. Esse reconhecimento também irá ajudar a fortalecer comunidades de baixa renda a exigir a

oferta pública de serviços de proteção social – afinal, a seguridade social é um direito humano. Além disso, haverá sempre um segmento de mercado que os regimes contributivos de seguros não conseguirão alcançar – os pobres extremos ou crônicos – que devem ser cobertos por programas governamentais. O desafio permanente para o desenvolvimento do microsseguro é determinar onde reside esta fronteira. Até que ponto esta cobertura pode ser estendida? Em última instância, que segmentos de mercado poderiam ser alcançados através da melhoria contínua dos mecanismos de entrega e eficiência? Do mesmo modo, como os mecanismos de distribuição do microsseguro podem melhorar o acesso ao fornecimento público de programas de proteção social?

---

## 2 Os futuros provedores do microsseguro

O segundo conjunto de desafios que precisam ser abordados envolve os próprios fornecedores. Estes problemas podem ser divididos em três categorias: 1) construir a capacidade de gestão e de pessoal, 2) melhorar a eficiência, incluindo a utilização de tecnologia e 3) encontrar um modelo comercial que funcione para todas as partes interessadas e proporcione o equilíbrio da viabilidade no curto prazo ao crescimento de longo prazo.

---

### 2.1 Construindo capacidade

Uma vez que o microsseguro é um empreendimento relativamente novo, não é de se estranhar que exista a necessidade de reforçar a capacidade dos provedores. Embora os estudos de caso indiquem que os esforços devem ser canalizados para melhorar os atuais prestadores de serviços, para preencher o enorme abismo ao acesso, os investimentos também precisam ser feitos em novos canais de distribuição e, talvez, na criação de novas seguradoras.

Os desafios de capacidade existem em dois níveis: pessoal de campo e de gestão. Em geral, o pessoal da linha de frente associado com os canais de distribuição – os agentes de venda e manutenção das apólices, ou os gestores dos programas mútuos – necessita de experiência adicional em habilidades de vendas, seguro básico, técnicas de educação de adultos e serviços aos clientes. Tão importante quanto as competências, no entanto, é criar um ambiente de trabalho que permita aos programas a retenção de pessoal qualificado. Atualmente, muitas microsseguradoras e seus canais de distribuição experimentam uma elevada rotatividade de seu pessoal da linha de frente. Por isso, existe uma grande necessidade de levar em consideração a remuneração, os incentivos e a progressão na carreira para as pessoas que detêm os conhecimentos especializados na venda de seguros e de serviços aos pobres.

Como discutido no capítulo anterior, a construção da capacidade de gestão continua a ser um desafio significativo. Os requisitos para os gestores dos programas informais que podem um dia tornar-se formais, no entanto, são bastante diferentes dos requisitos para os gestores de empresas de seguros regulamentadas

que consideram as oportunidades do mercado de baixa renda. Estes últimos necessitam ser direcionados para compreender as necessidades dos mais pobres, reconhecendo que o microseguro tem algumas características únicas que exigem mais do que apenas pequenos prêmios e importâncias seguradas. As experiências da *AIG Uganda* e da *Madison Insurance* demonstram que as sociedades seguradoras têm sido reativas, respondendo às solicitações de seus canais de distribuição. A estratégia da *Tata-AIG* em desenvolver proativamente medidas específicas para o mercado de baixa renda pode ser uma tática mais adequada para empresas seguradoras.

Em contraste com as seguradoras formais, os gestores dos programas informais possuem uma melhor avaliação das necessidades do mercado alvo e são mais receptivos à adoção de abordagens não convencionais, uma vez que não estão presos às práticas do seguro padronizado. No entanto, eles tendem a ter limitada educação e experiência e, por isso, necessitam de mais assistência em gerenciamento e em competências de seguros. Para ajudar esses gestores e para apoiar a impressionante expansão dos produtos de microseguro, há uma grande necessidade de ferramentas básicas de gestão, sistemas de informação e softwares adequados para o planejamento e modelagem do negócio. Os investidores e os doadores devem ter cuidado, porém, em suas tentativas de ajudar no gerenciamento dos programas informais. O seguro é um negócio que envolve números e qualquer “seguradora” deve buscar uma base de clientes ampla e diversificada. É importante que os investimentos sejam realizados em organizações que podem alcançar escala.

Tal como ilustrado no Quadro 107, algumas destas ferramentas estão em desenvolvimento ou já em uso e o desafio é torná-las amplamente disponível.

Quadro 107

#### Ferramentas de gerenciamento para microseguradoras

Uma estratégia primordial para reforçar a capacidade dos gerentes de microsseguros é garantir que eles tenham acesso e saibam como utilizar as ferramentas apropriadas de gestão. Várias ferramentas desenvolvidas recentemente devem aumentar o desempenho futuro ou inspirar o desenvolvimento de novas ferramentas.

O HMI – **Programa de Seguro Saúde**, desenvolvido pela OIT-STEP, foi desenvolvido para auxiliar os gerentes a registrar, verificar e monitorar emissões, pagamento de prêmios e sinistros. Através da HMI, a AssEF monitora 11 indicadores chaves incluindo emissões, recuperação de prêmios, habilitação de benefícios, frequência de utilização e custo médio dos serviços, assim como despesas médias (de sinistros e de custos operacionais) por beneficiário. E também inclui um módulo de contabilidade para o cálculo dos resultados técnicos anuais. O sistema permite aos gerentes uma rápida reação no caso da detecção de anormalidades.

O programa da OIT-Step também desenvolveu um **guia de estudo de viabilidade** para o desenvolvimento de programas de microseguro de saúde. Este fornece informações práticas para os gerentes sobre tudo, desde cálculo até contratos com prestadores.

Por suas MFIs afiliadas que trabalham em parceria com as companhias de seguros, a *Opportunity International* vem desenvolvendo o AIMS, o software de seguro que pode ser integrado aos principais softwares bancários da OI, para eliminar a duplicação de registros.

A ICMIF possui uma **ferramenta de simulação de negócios**, a *Morotania*, que explora as questões-chave da criação e gestão de uma nova companhia de seguros. A simulação cria um ambiente agradável, mas desafiador para a aprendizagem, que permite aos gestores desenvolver o processo de tomada de decisão e gestão de competências, e aprender em primeira mão sobre os riscos de resseguro.

A RIMANSI vem desenvolvendo uma **ferramenta de modelagem atuarial e de planejamento de negócios** para produtos de vida, saúde e poupança que produz projeções de demonstrativos de receita e balanços completos com reservas atuariais e previsões de sinistros. Os gerentes utilizam essa ferramenta para ajustar os preços do produto e os benefícios em uma base interativa, até que eles consigam projetar uma taxa de solvência de 80 por cento no quarto ano e uma TIR (taxa interna de retorno) de aproximadamente 8 por cento.

Além de ferramentas para os gestores, também é necessário reforçar o apoio às organizações e prestadores de assistência técnica, tais como programas de microsseguro em rede ou federações. Se os prestadores de AT e as redes locais possuem ferramentas adequadas e conhecimentos especializados, eles podem ter um forte efeito multiplicador.

O investimento no desenvolvimento de especialização atuarial também é necessário. Erros de cálculo sobre riscos e prêmios podem ter efeitos drásticos sobre os programas de microsseguro, como ficou demonstrado pela experiência inicial do CARD. A especialização atuarial pode ser garantida tanto pelo emprego de especialistas internos, ou, talvez mais realistamente, através da terceirização de consultores atuariais. Ainda hoje, poucos atuários dominam os *micro* aspectos do microsseguro. É necessária uma nova corrente atuarial para alcançar uma expansão significativa e a inovação, que possam utilizar seus estudos para atender às necessidades dos pobres de uma forma sustentável.

---

## 2.2

### **Aumentando a eficiência**

Um dos grandes imperativos para a expansão do microsseguro é a redução significativa dos gastos operacionais referentes aos prêmios. Operações mais eficientes devem resultar em prêmios menores e/ou vantagens adicionais para os segurados – e ambos seriam resultados bem-vindos. Operações mais eficientes podem também significar que as microsseguradoras podem pagar melhor seus empregados, resultando na melhoria da retenção de pessoal e melhor serviço aos clientes. Grandes expectativas são colocadas sobre o potencial da tecnologia para aumentar a eficiência.

Nada pode ser feito por empresas mal administradas. No entanto, a tecnologia é uma força fundamental e se tornou uma grande equalizadora. Historicamente, aqueles que possuíam a tecnologia mais avançada dominaram politicamente, militarmente e economicamente. Isso foi verdade durante a revolução industrial e não mudou na era da informação. O que mudou foi o ritmo e a acessibilidade ao desenvolvimento tecnológico. O microprocessador tem permitido que as massas colham os frutos da automação. O nascimento da Internet tem propiciado a conectividade a todos os cantos do planeta, tornando as informações disponíveis para todos.

Seguro é um negócio de processamento de informação. As matérias-primas são os dados dos clientes, informações sobre produtos, detalhes de operação, os registros de investimento e assim por diante. Mesmo antes do nascimento do computador, as grandes companhias de seguros impulsionaram o desenvolvimento de máquinas de seleção, tabulação e cálculo para melhorar a eficiência. Hoje essa capacitação também está disponível para as pequenas seguradoras. As grandes e pequenas microsseguradoras devem tirar proveito das formas de melhoria da eficiência, se desejam ser administradores honestos dos prêmios de microsseguros.

Desenvolver tecnologia é uma proposta arriscada e, portanto, existe uma resistência natural por parte dos praticantes do custo consciente de microsseguros em se enveredar por este caminho. Os baixos custos de início de operação através de processos manuais são atraentes; entretanto, esta abordagem não estabelece uma base sustentável e crescente para a expansão maciça do microsseguro, uma vez que não prevê a possibilidade de otimização de processos e criação de uma economia de escala. Uma seguradora que não consegue atingir uma economia de escala estará em uma posição precária.

No mundo desenvolvido, as principais empresas seguradoras investem em média de 3 a 6 por cento da sua receita bruta anual em tecnologia. As novas arquiteturas de tecnologia baseadas na Internet e na comunicação sem fio irão provar ser um bom catalisador para o crescimento do microsseguro. Do mesmo modo, a utilização de softwares de livre acesso seria uma forma mais barata para as microsseguradoras e as organizações de base se beneficiarem da tecnologia.

A chave para o sucesso nesta área é alinhar as soluções tecnológicas com os problemas empresariais. Os sistemas de informações gerenciais devem ser concebidos para apoiar a estratégia empresarial, e não o contrário. Esta ligação entre a tecnologia e a estratégia é demonstrada pelo fato de que várias empresas de seguros, incluindo a *TUW SKOK* e a *La Equidad*, aparelharam seus canais de distribuição com softwares para ajudá-los a vender e a servir ao microsseguro e também para auxiliar a seguradora a gerir a sua relação com os seus canais de distribuição.

As aplicações tecnológicas são um fator de sucesso crucial no reforço da eficácia da atividade de seguros. A automação foi introduzida em quase todas as áreas operacionais. Tal como ilustrado na Tabela 53, a automação poderia representar uma parcela significativa da melhoria da eficácia do microsseguro, isso sem mencionar a melhoria dos serviços aos clientes, da gestão e do treinamento de pessoal.

Tabela 53

**A automação dos processos transforma as operações de seguros**

<i>Processo de negócio</i>	<i>Oportunidade de automação</i>
Emissão de apólice e registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os agentes podem submeter propostas ou pedidos de registro via Internet</li> <li>– Aceitação e emissão automatizadas</li> <li>– Arquivo e geração de documentos via imagem</li> <li>– Análise da concentração de riscos automatizada, melhor refletindo o nível de risco aceito</li> </ul>
Cobrança de prêmios	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faturamento automatizado para grupos de clientes</li> <li>– Envio de faturas e tratamento de inconsistências</li> </ul>
Sinistros	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aviso de sinistros automático</li> <li>– Acompanhamento disponível via Web</li> <li>– Maior agilidade no processamento e pagamento de sinistros via bancos locais e terminais remotos</li> <li>– Registro efetivo para processamento e estudos de histórico de sinistros</li> </ul>
Estudos Atuariais e precificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudos de mortalidade</li> <li>– Análises de precificação</li> <li>– Seleção e consolidação de dados em âmbito nacional</li> </ul>
Educação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Educação e treinamento da equipe via serviços da Internet</li> <li>– Técnicas eficazes de educação dos clientes</li> </ul>

Algumas microsseguradoras já começaram o processo de automatização. Por exemplo, a *Microcare* (Uganda) e o *Opportunity Bank* (Malauí) emitiram cartões inteligentes (*smartcards*) para os seus segurados. Isto permite facilmente verificar que o prêmio está em dia e determinar o nível de cobertura que o cliente possui. Na ausência de sistemas de identificação nacional, os *smartcards* também confirmam se a pessoa que está tentando acessar os benefícios está realmente coberta pela apólice.

A *VimoSEWA* na Índia está testando um sistema de código de barras para gerenciar as informações dos clientes. Quando os clientes são registrados, eles recebem etiquetas autocolantes com um código de barras. Quando precisam avisar um sinistro, os clientes analfabetos colam o código de barras em um envelope pré-endereçado e o enviam à microsseguradora. O leitor de códigos de barra da *VimoSEWA* identifica qual cliente necessita de assistência e enviam o encarregado adequado. Também na Índia, a *Tata-AIG* esta treinando seus microagentes para utilizar um portal de Internet para recuperar e submeter informações sobre as contas dos clientes, tais como prêmios devidos e recebidos.

A Tecnologia não é somente de domínio das seguradoras; atualmente, os clientes também querem se beneficiar através da sua utilização para recebimento de produtos. Até mesmo o mercado de baixa renda tem cada vez mais acesso à tecnologia, como telefones celulares e Internet, que podem ser utilizados para agilizar as operações. De acordo com Prahalad (2003), “a proliferação de dispositivos sem fios entre os pobres é universal, desde a *Grameen Phone* em Bangladesh até a *Telefônica* no Brasil. Além disso, a disponibilidade de utilização de computadores em lojas a um preço muito baixo por hora e a oportunidade de reuniões por video-

conferência, usando computadores, estão contribuindo para aumentar a frequência de conectividade entre as pessoas da parte inferior da pirâmide. Na verdade, os serviços bancários estão utilizando ativamente a tecnologia para ampliar o alcance aos pobres (*ver Quadro 108*). O seguro provavelmente deve seguir este exemplo, à medida que as ações de educação sejam expandidas para a inclusão do uso da tecnologia.

*Quadro 108* **Avanços tecnológicos nos serviços bancários para os pobres**

As instituições de microcrédito adotaram uma variedade de tecnologias para fornecer serviços aos pobres. Algumas das tecnologias mais promissoras também poderiam ser relevantes para a expansão do microseguro, incluindo os assistentes eletrônicos pessoais (PDAs), os cartões inteligentes e o banco por celular.

O uso de PDAs pelo pessoal de campo proporciona às áreas vantagens de eficiência nas operações, redução de erros e prevenção à fraude. Em Bangladesh, o uso de PDAs com coletores de porta-a-porta reduziu três a quatro horas por dia de processamento de dados, e também o número de erros de gravação das transações em 90 por cento, quando comparado a sistemas baseados em papel. A tecnologia também tornou possível reduzir pela metade o tempo de processamento de empréstimos (de dois dias para um dia), e aumentou a observância de regras do produto, impedindo a violação das normas de transações.

Do mesmo modo, a **tecnologia do smartcard**, como a que é utilizada pelo *Prodem FFP* na Bolívia, deve reduzir os custos operacionais de serviço nas zonas rurais. Os cartões de identificação do cliente têm informações, incluindo três garbitos de impressões digitais e dados financeiros do sistema de informação gerencial do *Prodem*. Com leitores de impressão digital e de cartões inteligentes em suas 54 filiais, o *Prodem FFP* oferece aos seus clientes um rápido meio de processamento de transações financeiras. O *Prodem FFP* tem verificado uma série de benefícios após a implantação dos cartões inteligentes. A espera para consulta de saldos caiu significativamente já que muitos possuidores de cartões, que desejavam verificar seus saldos, podem agora fazê-lo sem ajuda. A adoção da tecnologia tem oferecido uma vantagem competitiva das MFI e atraiu depositantes que apreciam a velocidade e a rapidez do sistema.

O **banco por celular** é outro produto inovador com grande potencial. Para tirar vantagem sobre este potencial, a *Vodafone*, com a sua filial no Quênia, colaborou com um banco para a prestação de serviços aos clientes da *Faulu*, uma MFI queniana. Este serviço de telefonia móvel bancário possibilitou aos clientes efetuar transferências, retiradas e depósitos de dinheiro em estabelecimentos locais registrados e efetuar pagamentos de empréstimos de seus telefones.

*Fonte: Adaptado de Churchill e Frankiewicz, 2006.*

A tecnologia não pode superar todos os obstáculos que as operações de microsseguros enfrentam. No entanto, ela pode ajudar a otimizar o retorno sobre o investimento e a eliminar falhas operacionais, permitindo a comunicação e cooperação das partes interessadas em todo o mundo. Por exemplo, uma câmara global de registro de dados para estudos atuariais, precificação e resseguros poderá contribuir significativamente para expandir o alcance, melhorar os produtos, e também a sustentabilidade dos provedores.

---

### 2.3 Modelo de Negócios

O terceiro desafio para os prestadores de microsseguros, à medida que eles avançam, é desenvolver um modelo de negócio efetivo. Tal como ilustrado na Parte 4, todos os modelos atualmente em uso possuem vantagens e desvantagens. Obviamente, um modelo não será adequado em todas as circunstâncias e, conseqüentemente, o verdadeiro desafio é aprimorar as estratégias existentes, explorando os seus pontos fortes e superando suas deficiências.

O critério para o sucesso são modelos de negócio que trabalham tanto para os clientes quanto para outras partes interessadas, equilibrando a sustentabilidade de curto prazo e o crescimento de longo prazo. Uma vez que o mercado alvo para o microsseguro é relativamente novo, as seguradoras precisam adotar uma estratégia de desenvolvimento de mercado onde a rentabilidade esteja baseada em volume e relacionamentos de longo prazo.

Qualquer modelo de negócio de seguros deve reconhecer a necessidade de constituição de reservas e de resseguro. Certamente, as resseguradoras estão buscando ativamente a identificação do seu papel no microsseguro. O papel da resseguradora deverá estar centrado nos riscos de catástrofe, que muitas vezes são excluídos nos produtos de microsseguros. Se os riscos de catástrofe são excluídos, o seguro não estará presente para ajudar as pessoas quando elas mais precisarem dele; através da cobertura destes riscos, o resseguro pode desempenhar um papel importante no fortalecimento de uma cultura de seguros emergente.

Uma abordagem pró-resseguro também poderia ajudar a profissionalizar as atividades dos programas de microsseguros locais e de base comunitária. Apesar destes programas ainda agirem como a primeira linha de proteção para seus membros, uma seguradora local regulamentada poderia “ressegurar” estes programas. A seguradora autorizada pode fornecer o histórico financeiro para certos riscos e também a informação técnica que pode estar faltando aos programas comunitários. Isso representaria um novo modelo híbrido entre o modelo comunitário e o modelo de sócio-agente, enquanto, ofereceria uma maior variedade de produtos para os membros de baixa renda com maior profissionalismo.

O aparecimento de novos modelos e canais de distribuição representará um importante desenvolvimento para a futura expansão do microsseguro. O canal de distribuição é a identidade do microsseguro para o cliente, tanto para vendas quan-

to para serviços. O desenvolvimento do microseguro depende em grande parte da qualidade e quantidade dos canais de distribuição. O principal canal utilizado hoje em dia, as instituições do microcrédito, possuem limitações. Certamente enquanto elas tiverem um papel contínuo na extensão do seguro aos pobres, para expandir consideravelmente o seu alcance será necessária a utilização de novos canais de distribuição. Particularmente, existe a necessidade de organizar a desorganização para oferecer o seguro em grupo. Envolvendo organizações sociais, tais como cooperativas, as associações de trabalhadores e assemelhadas, o acesso dos pobres ao seguro será extremamente facilitado.

Para envolver novos canais de distribuição no microseguro, haverá um papel claro para os intermediários, tais como os corretores de seguro, que podem servir como tradutores entre distribuidores das bases e os tomadores de riscos corporativos. Compreendendo as prioridades, as necessidades e a linguagem de ambas as partes, o intermediário pode ajudar a melhorar a qualidade dos produtos e o relacionamento entre os parceiros.

No longo prazo, a cara do seguro irá mudar e se adaptar a este mercado. Graças à expansão maciça do acesso à Internet, as pessoas de baixa renda poderão comprar seguros diretamente das seguradoras e de seus agentes. Os canais de distribuição irão se expandir para além dos provedores de serviços financeiros, como as MFIs, e se tornarão onipresentes em lojas de varejo, agências de correios, hospitais e clínicas – em qualquer lugar onde possa haver uma relação com uma necessidade de gerenciamento de risco. Até mesmo os produtos serão modificados para responder mais adequadamente às necessidades diretas de segurados potenciais. As seguradoras estarão aptas a oferecer tais produtos porque a melhoria na distribuição permitirá que elas atinjam um grande número de segurados.

## 3

### O panorama regulatório

A base para proporcionar serviços de gerenciamento de riscos aos pobres é a existência de uma fundamentação política regulatória e livre de corrupção. Sem isto, é impossível o alcance da sustentabilidade do microseguro.

O seguro é e precisa ser uma indústria altamente regulada. Construir uma cultura de gerenciamento de risco é bastante difícil – é necessário apenas uma ou duas falhas para a destruição da companhia. Os supervisores do seguro são os responsáveis primários pela proteção ao consumidor, que se apresenta de duas formas principais: 1) proteção dos segurados em geral contra falhas da companhia de seguros e 2) proteção dos segurados individuais (ou dos segurados potenciais) contra vendas inescrupulosas e apólices com condições injustas. Como descrito no capítulo 5.2, há também um terceiro tipo de proteção ao consumidor – em relação à proteção daqueles que não podem obter o seguro – que representa uma função de desenvolvimento do mercado para reguladores de seguros. A extensão da disposição dos reguladores em abraçar esta causa terá uma influência significativa no tamanho futuro do microseguro em suas jurisdições.

Uma parcela significativa do mercado de microsseguro está coberta atualmente por organizações fora do alcance dos supervisores. Enquanto não for adequada uma mudança de ótica por parte dos supervisores, os custos e os benefícios da supervisão do microsseguro informal precisam ser considerados: é melhor não ter nenhum acesso ao seguro ou ter acesso ao seguro não regulado? Alguns países possuem estruturas legais que levam bastante em conta as estruturas societárias e as exigências regulatórias. Por exemplo, nas Filipinas, o CARD criou uma associação de benefício mútuo para seus membros. Esta MBA possui uma gerência profissional, reservas, produtos e mercados limitados e uma relação com o sistema regulatório. Igualmente no Senegal, as mútuas de saúde foram incorporadas no quadro legal. Tal flexibilidade regulatória será necessária na direção de uma expansão maciça do microsseguro.

Os esforços para oferecer estruturas de negócio alternativas para o microsseguro são limitados pela habilidade das estruturas regulatórias em controlar o sistema e desempenhar seu papel de proteção ao consumidor. As reduzidas exigências de capital defendidas por alguns têm um grande potencial para a geração de abusos. Geralmente, os reguladores usam exigências de capital mínimo de duas maneiras: (1) para assegurar que uma companhia de seguros tenha capital suficiente para honrar suas obrigações futuras com os segurados e (2) para manter a eficiência do sistema de seguros impedindo excessos praticados por operadores ineficientes que eles não têm como supervisionar corretamente.

O equilíbrio entre a prudência e as barreiras de entrada é tênue. Uma estratégia híbrida que ligue os programas informais aos seguradores regulados pode ajudar a criar um alto nível da supervisão do sistema enquanto gera mais oportunidades para a oferta do microsseguro. Além disso, os programas auto-regulados das organizações cooperativas e mútuas precisam ser seriamente considerados como meios de estender o seguro aos pobres, sem sobrecarregar os supervisores do seguro.

É uma vantagem competitiva possuir um determinado nível de consistência em várias regiões e em base mundial, como as multinacionais, para a incorporação deste mercado, de modo que se possam executar processos em uma escala global. Embora a regulamentação em uma base global ou regional seja um objetivo nobre, mas improvável, é válido prever que haja um determinado nível de colaboração entre os reguladores que poderá resultar em melhorias e padronização para todas as nações. Através da Associação Internacional dos Supervisores de Seguros (IAIS), por exemplo, pode ser possível projetar e promover os regulamentos modelo para o microsseguro. Esta associação pode atuar como um órgão de padronização, recomendando níveis adequados de reservas, limites de solvência, etc. para o microsseguro.

Certamente, a expansão do microsseguro iria receber um grande impulso, caso as autoridades de seguros acreditassem que elas têm um papel ativo a representar na melhoria da inclusão nos mercados de seguros. Quão envolvidos devem estar os reguladores na promoção do microsseguro? Sua estratégia irá depender se

eles veem o mercado de baixa renda como uma ameaça à estabilidade financeira do setor segurador, ou como uma oportunidade de mercado que poderia reforçar potencialmente as companhias de seguros. Alguns países podem seguir a estratégia da Índia e exigir que as seguradoras comerciais sirvam o mercado de baixa renda, enquanto outros explorarão meios menos obrigatórios de conduzir seus mercados a uma maior inclusão. Em ambas as formas, a promoção do microseguro por autoridades regulatórias deve ajudar a expandir a linha de produtos e o uso dos canais de distribuição pelas seguradoras para alcançar os pobres, enquanto abre oportunidades para tipos alternativos de seguradoras.

Por muito tempo existiu uma fraca relação com o setor bancário, que vem tirando proveito de uma ajuda significativa nos últimos dez anos, mas agora, o setor de seguros, em alguns países, está começando a receber alguma ajuda para o seu desenvolvimento. Isto conduzirá ao aumento da capacidade dos reguladores de seguros e permitirá, por sua vez, uma maior variedade de modelos de oferta de seguros, embora isto possa levar um pouco mais de tempo.

---

#### 4 O ambiente para o microseguro

Muitos fatores determinam se o microseguro pode estar disponível, que produtos podem ser oferecidos, como serão oferecidos, e quais os custos e os benefícios. O ambiente em que o microseguro opera é tão importante em ser considerado quanto os segurados, os fornecedores e os regulamentos.

---

##### 4.1 Qualidade da assistência médica

O seguro saúde tem pouco valor se não há possibilidade de acesso a bons prestadores de assistência médica. Fora das áreas urbanas, a assistência médica frequentemente não está disponível. Os esforços do governo e dos doadores são frequentemente investidos nas cidades, deixando os pobres da zona rural com os médicos de pior qualidade ou sem médicos. Em alguns países, os sistemas públicos de saúde se dizem de livre acesso a todos, entretanto os pobres que precisam acessar estes serviços estão totalmente cientes da necessidade de oferecer um “presente” para o mínimo de assistência.

Os governos e a sociedade civil devem criar os sistemas saúde que garantam a qualidade, a igualdade e a transparência. A participação dos pacientes no processo de controlar ou de gerenciar os prestadores de serviços de saúde locais é uma forma de garantir que sejam respondidas as necessidades do mercado, que é uma vantagem principal dos programas de seguro saúde de base comunitária. Se forem suportadas por organizações de ponta, as MHOs podem abrir o sistema aos produtos eficazes de seguro saúde, melhorar o cuidado com os necessitados e permitir que os governos se concentrem na população verdadeiramente desprovida e que somente pode ser coberta pela proteção social.

---

#### 4.2 Dados para o gerenciamento de riscos

As limitações dos sistemas de monitoração de saúde nos países em desenvolvimento também têm um grande impacto na habilidade das companhias de seguros em compreender o risco do mercado de baixa renda e, por consequência, no cálculo apropriado dos prêmios. Onde estes sistemas existem, os dados sobre morbidade e mortalidade filtrados nas bases de dados nacionais refletem geralmente os segmentos mais ricos do mercado, por serem compostos por pessoas que possuem meios para pagar por cuidados médicos e acessar os sistemas que registram as informações sobre os riscos críticos de forma adequada. As doenças e as mortes entre a população pobre muitas vezes não fazem parte destas estatísticas nacionais, devido ao fato dos pobres confiarem em cuidados médicos informais ou retornarem ao seu lar na zona rural para morrer. Isto conduz a um forte carregamento nos produtos de microsseguros, ou a um excedente sobre os prêmios de risco muito otimista – sendo que nenhum deles auxilia o desenvolvimento do microsseguro.

Dados melhores irão resultar em melhores cuidados médicos, na melhoria das informações para gerenciamento do governo e nas exigências dos reguladores de seguro, muitos dos quais revisam os cálculos dos prêmios de seguros antes da aprovação do produto. Isto irá melhorar a base sobre a qual os cálculos de risco são efetuados.

Um desafio particular da gestão da informação em alguns países em desenvolvimento recai sobre o fato da inexistência de um sistema de identificação nacional. Isto aumenta consideravelmente o potencial para a fraude no seguro – uma pessoa falecida identificada indevidamente como um segurado, um paciente hospitalizado utilizando a cobertura da apólice de um terceiro e várias outras maneiras em que uma pessoa não segurada pode ser coberta como um segurado. O significativo custo destas fraudes é refletido nos prêmios. Este problema não está limitado ao seguro e à medida que os países avançam na implantação de sistemas de identificação nacionais confiáveis, ocorrerá a melhoria do setor financeiro em geral.

---

#### 4.3 Condições macroeconômicas e o desenvolvimento de mercados financeiros

Economias fracas com hiperinflação e desvalorização constante da moeda criam fortes barreiras para o investimento de longo prazo e minam assim o negócio de seguro de vida. As fracas infra-estruturas de operação bancária dificultam o controle eficiente dos recursos financeiros. O microsseguro eficaz e diversificado depende de economias fortes com mercados financeiros e infra-estruturas eficientes. Esforços bem concebidos pelos governos nesta área terão um impacto positivo na expansão de produtos de seguro.

Um aspecto frequentemente negligenciado em relação ao microsseguro é o potencial de acumulação de grandes volumes de capital e reservas pelas microseguradoras. A acumulação de qualquer capital investido é altamente desejável nos

países em desenvolvimento. Entretanto, ao contrário de outros mercados, as seguradoras tendem a construir capital de longo prazo, que promove o crescimento do mercado de investimento de longo prazo, criando uma situação ideal para o desenvolvimento da infra-estrutura física. A maioria das companhias de seguros possui uma estratégia de investimento baseada em um modelo de casamento entre ativos e passivos e, uma vez que seus passivos podem ser devidos durante 15 ou 30 anos, as oportunidades de investimento apropriadas são encontradas geralmente em títulos do governo, nos projetos de desenvolvimento de transportes e habitação. Não é uma coincidência que nos países onde os setores do seguro e de previdência são bastante desenvolvidos, os mercados de investimento de longo prazo também são vibrantes e existe uma sólida infra-estrutura física.

#### 4.4

#### Riscos de catástrofe

Os riscos de catástrofes climáticas, de HIV/AIDS, de gripe aviária e outros ainda por vir, terão um grande e dramático impacto no fornecimento de seguros, em especial no microseguro. Normalmente, a população de baixa renda é a primeira a sofrer perdas em eventos catastróficos. Como sua renda é pequena, estas pessoas vivem em áreas de alto risco onde outros não viveriam. Elas aceitam riscos que as tornam mais suscetíveis às doenças e têm menos habilidade de lidar com a ocorrência de catástrofes. Os seguradores e os resseguradores precisam reconhecer o efeito dos riscos catastróficos no mercado de baixa renda e de trabalhar no desenvolvimento de mecanismos eficientes para ajudar os pobres a estarem preparados para estes riscos e a se recuperarem após a sua ocorrência.

Devido à falta de preservação do ambiente em todo o mundo, o clima está se tornando imprevisível. Os desastres naturais resultantes destas agressões têm atingido duramente as comunidades agrícolas. Os governos e o setor segurador estão sendo pressionados a oferecer proteção para estas perdas; apesar disso, somente 20 por cento da produção agrícola mundial – safras e pecuária – são segurados atualmente (Kasten, 2004). Uma estratégia inovadora para a extensão da proteção financeira aos pequenos agricultores, pastores e produtores é o seguro baseado em indicadores. De fácil implantação, ele abandona o modelo do seguro agrícola individual para a cobertura de uma área de cultivo agrícola extensiva. Isto geraria um cuidado coletivo com o ambiente, na comunidade segurada, relevante e essencial para auxiliar na redução das perdas.

As questões sanitárias sobre HIV/AIDS, novas correntes de vírus mutantes da gripe, má nutrição e outras doenças serão agravadas no futuro. Embora o microseguro não consiga resolver estas questões sozinho, ele pode ser uma importante ferramenta na luta contra estes flagelos se estiver preparado e adaptado. Por exemplo, o papel das seguradoras na construção da infra-estrutura apropriada, como cuidados médicos preventivos, se tornará mais proeminente à medida que produtos apropriados de gerenciamento de riscos sejam oferecidos a estes mercados.

5

### Abraçando o futuro

Se pudéssemos prever o futuro com absoluta certeza, os futurólogos seriam redundantes. Eles consideram o desenvolvimento histórico e atual, e as expectativas de futuro para identificar as tendências emergentes. Os atuários são os futurólogos do seguro – analisam a experiência anterior e preveem o futuro usando modelos matemáticos e estatísticos de mortalidade e morbidade. Entre os autores e os leitores de capítulos deste livro estão consultores atuariais que estão aconselhando técnicos de microsseguros. Que futuro eles conseguem enxergar para o microsseguro enquanto olham em sua bola de cristal?

- Expansão da tecnologia aonde até a população de baixa renda tem fácil acesso aos produtos de seguro através de computadores, celulares e *smartcards*. Para seguradoras isto melhorará sensivelmente o acesso ao mercado.
- Aumento da consciência em relação aos benefícios do seguro no mercado de baixa renda. As pessoas apreciarão a utilidade do seguro e o aumento de suas expectativas irá criar um mercado mais atento.
- Uma melhor distinção entre o papel dos sistemas de proteção social do governo e a cobertura oferecida por outros mecanismos de seguros. Isto ajudará a esclarecer quais soluções de gerenciamento de risco serão apropriadas para quais setores da população.
- O espectro da mudança de clima global, de doenças emergentes e de outros eventos catastróficos potenciais estará em todos os planos de longo prazo.

No curto prazo, em alguns países, o microsseguro, embora desesperadamente necessário, não se espalhará maciçamente; nem oferecerá uma variedade de produtos e de serviços que poderiam ajudar à população de baixa renda. Estes países simplesmente não estão criando um ambiente que permita a existência de mercados bem sucedidos de microsseguro. Onde as circunstâncias estão melhorando – com economias estáveis, o desenvolvimento de mercados financeiros, melhoria na qualidade dos serviços de saúde, supervisores de seguros com uma agenda do desenvolvimento de mercado, etc. – o microsseguro crescerá. Tal mudança provavelmente levará mais tempo caso não seja apoiada pelos legisladores, doadores e pela comunidade internacional. Certamente, o aumento da proteção de riscos para os pobres não é apenas uma questão local, visto que as epidemias e os desastres podem ter efeitos em onda através do planeta, justificando um maior papel das agências internacionais e corporações multinacionais.

Para segurar os pobres, os clientes, os reguladores, os legisladores, as seguradoras e as organizações sociais devem trabalhar em conjunto com uma finalidade comum e um espírito implacável:

- As **seguradoras** devem esforçar-se para entender as mudanças nas necessidades dos clientes e para adaptar seus produtos e serviços de acordo com

tais mudanças, aprimorando continuamente a relação de custo benefício para os clientes.

- Os **reguladores** devem promover uma agenda de desenvolvimento para mercado de seguros de inclusão, encontrando o equilíbrio correto entre proteger os consumidores e expandir o acesso.
- Os **legisladores** precisam criar um ambiente possível que inclua a infra-estrutura necessária para o fornecimento do microseguro.
- As **organizações sociais**, incluindo organizações de empregadores e trabalhadores, cooperativas, ONGs e outras associações podem representar um papel importante na organização dos trabalhadores da economia informal que não têm acesso à proteção social e outros tipos de microseguro.
- Por último, **bilhões de pessoas pobres** que não possuem uma maneira formal de lidar com o risco devem responder positivamente aos esforços dos fornecedores e dos reguladores em aceitar a cultura do seguro e a sua capacidade para fornecer a liberdade, a segurança e o bem-estar financeiros.

Por si só, o microseguro não irá reduzir a pobreza. Entretanto, se a proteção do risco é conjugada eficazmente com esforços para realçar a produtividade, juntos eles podem trazer grandes benefícios para aliviar a pobreza e atingir as Metas de Desenvolvimento do Milênio. O microseguro será bem sucedido quando já não for mais necessário. Como disse o antigo presidente da *Delta Life*, Monzurur Rahman, “Nós queremos ver o dia em que não exista mais o microseguro, apenas o seguro.”

