Revista do
Mutualismo

VOL. 9 | NÚMERO 23 | SETEMBRO 2026

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



COOPERATIVISMO DE SEGUROS

A importância das confederações para a conformidade do setor

EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Como a regulamentação impulsiona a profissionalização e aprimora a gestão

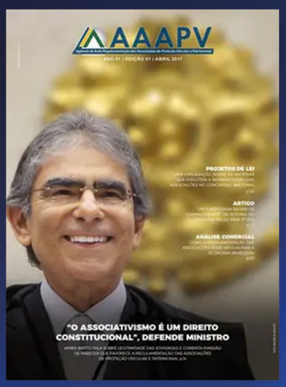
NOVAS ASSOCIAÇÕES

Marco legal não põe ponto final à criação de entidades

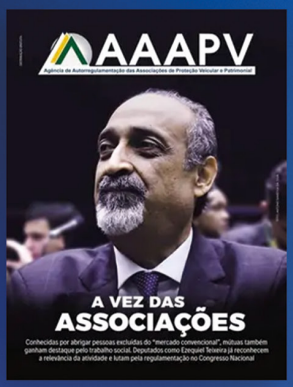
FOTO: LUIZ REBELATO

REGULAR, MAS SEM SUFOCAR

Kim Kataguiri (Missão-SP) reconhece a importância da regulação, alerta para excessos que podem comprometer a atividade das mútuas e se compromete a atuar no Congresso em defesa da segurança jurídica e da livre iniciativa no setor









CADA CAPA, UM CAPÍTULO DA HISTÓRIA DO

MUTUALISMO BRASILEIRO









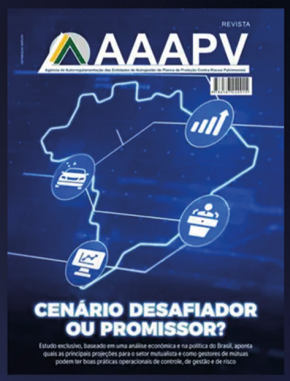




























Revista do

Mutualismo

Há **dez anos,** o veículo que traduz
a **evolução de um movimento nacional**

Revista do Mutualismo

Editor-chefe **ANDREW SIMEK (DRT 10484/DF)** articulistas **AIRTON CARDOSO CANÇADO, ANDREW SIMEK, DEIVID ILECK FORGIARINI, FABRÍCIO COSTA, JOSÉ EDUARDO DIAS, PALOMA FURTADO, RAUL CANAL, RENATO ASSIS, RODRIGO CANAL, THEONE CARDOSO** editora responsável **VOXDOC SOLUÇÕES EM COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA.** - CNPJ: 59.953.161/0001-42 endereço **SETOR HOTELEIRO SUL, QUADRA 02, BLOCO J, CONDOMÍNIO BONAPARTE HOTEL RESIDENCE, SALA 103 - ASA SUL, BRASÍLIA (DF) - CEP: 70.322-901** telefone **(61) 99274-3840** e-mail **COMERCIAL@REVISTADOMUTUALISMO.COM.BR** revisão e diagramação **VOXDOC SOLUÇÕES EM COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA.** impressão **CIDADE GRÁFICA E EDITORA LTDA.** - CNPJ: 26.453.126/0001-05 tiragem **1.000 EXEMPLARES** periodicidade **QUADRIMESTRAL**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução total ou parcial de textos, fotos e artes sem autorização prévia é proibida. A Revista do Mutualismo não se responsabiliza por textos opinativos assinados. As opiniões expressas nos artigos assinados são de responsabilidade de seus autores.

SUMÁRIO



8

REGULAMENTAÇÃO

Resoluções n.º 491 e 492: a transformação da proteção veicular no Brasil



22

REPUTAÇÃO

Confiança se constrói com comunicação institucional



44

GESTÃO

Administradoras mutualistas: governança e a essência do mutualismo



46

TRANSFORMAÇÃO

Evolução estratégica: liderança feminina nas organizações mutualistas

12

CAPA

Entrevista com Kim Kataguiri (Missão-SP) sobre os desafios da regulamentação da proteção patrimonial mutualista

20

OPINIÃO

O que o futebol e as cooperativas ensinam sobre identidade

26

SUSTENTABILIDADE

Princípios cooperativistas: desenvolvimento sustentável, ESG e mutualismo

30

ORGANIZAÇÃO

A importância das confederações no cooperativismo de seguros

34

REGULAÇÃO

Seguro obrigatório no transporte de cargas e a exclusão da PPM

38

ENTREVISTA

José Eduardo Dias, vice-presidente da AAAPV, relembra trajetória e luta pela normatização do setor

50

ADAPTAÇÃO

Muito além da regulamentação: desafios da transição organizacional

56

MARCO LEGAL

Proteção patrimonial mutualista: novas associações ainda podem surgir?

FACILITY

16 anos

Você conquista, a gente protege!

Proteção contra roubo, furto, colisão e fenômenos da natureza

Assistência 24h exclusiva

Reboque de até 1.000 km totais*

Clube de Vantagens

Seja um associado

4003-0888 facility.org.br

facilitybeneficios

2026
Tranquilidade

2020
Confiança

2016
Cuidado

2010
Origem



*No plano Plus.

NOSSOS RECONHECIMENTOS

FACILITY
Tem Facility, tá tranquilo.

IMAGENS GERADAS POR IA



RESOLUÇÕES N.º 491 E 492

A TRANSFORMAÇÃO DA PROTEÇÃO VEICULAR NO BRASIL

A regulamentação promovida pelo governo federal e, agora, fiscalizada pela Superintendência de Seguros Privados (Susep), encerra décadas de insegurança jurídica, valoriza a gestão profissional e abre portas para uma nova era de expansão sustentável e de credibilidade institucional. O setor de proteção veicular feito por associações e cooperativas no Brasil vive o seu maior divisor de águas.

Com a edição da Lei Complementar n.º 213/2025 e a posterior publicação das Resoluções n.º 491/2026 e n.º 492/2026, o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e a Susep inauguraram o marco regulatório oficial da proteção patrimonial mutualista e das cooperativas de seguros.

Para dirigentes, diretores executivos e conselheiros de associações que atuam com responsabilidade, a transição do ambiente de incerteza regulatória para um sistema supervisionado não deve ser encarada como um fardo burocrático, mas, sim, como a maior oportunidade de consolidação e valorização da história do setor.

Os principais pontos positivos que transformam esse novo arcabouço normativo em um marco histórico e benéfico para associações, diretores e administradoras são o fortalecimento da segurança jurídica e a definição clara das responsabilidades das lideranças.

Durante anos, diretores de associações de proteção veicular geriram suas operações sob constante risco de questionamentos judiciais, autuações e alegações de "atuação irregular". A ausência de uma regra clara deixava dirigentes expostos a passivos pessoais e institucionais. Com a Resolução CNSP n.º 491/2026, a atividade de proteção patrimonial mutualista é formalizada e expressamente reconhecida pelo Estado brasileiro.

A operação passa a integrar a legalidade operacional do sistema financeiro e securitário, com maior controle e suporte a associados, maior tranquilidade na gestão e cumprimento das regras da Susep. Esse novo cenário afasta o fantasma da clandestinidade e confere aos diretores a segurança jurídica necessária para focar na eficiência operacional e no crescimento das entidades.

As associações, cooperativas e suas estruturas sempre foram tratadas como concorrência predatória promovida por "aventureiros", sem reservas financeiras, sem cálculo atuarial e sem compromisso com o ressarcimento de associados e terceiros. As Resoluções CNSP n.º 491/2026 e n.º 492/2026 estabelecem requisitos rigorosos de capital mínimo, governança, atuação de atuários e contadores qualificados, além de mecanismos de controles internos.

As entidades sem capacidade técnica ou financeira serão forçadas a se profissionalizar, se fundir ou encerrar atividades no prazo de transição de 24 meses. O mercado vai precisar se organizar para continuar crescendo neste segmento.

A valorização das associações sérias, que já adotavam boas práticas, organizadas e com viés profissional, ganha destaque natural e permite capturar a fatia de mercado antes pulverizada em opções não confiáveis, tornando-se um grande diferencial para os profissionais do mercado.



> **“Para os diretores visionários, o momento não é de hesitação, mas de liderar a transformação”**

A elevação exponencial de credibilidade e ganho de reputação trazem consigo o carimbo de conformidade da Susep, que altera drasticamente a percepção de valor por parte do consumidor, do mercado financeiro e de parceiros comerciais. A regulamentação transforma a proteção veicular de uma alternativa periférica em uma solução de proteção patrimonial respeitada pelo mercado e pelo consumidor.

A transparência exigida, como contratos padronizados, regras claras de cotas de participação e publicidade dos termos de adesão, constrói uma relação de confiança renovada, atrai novos públicos e profissionaliza o segmento. Consumidores e frotistas que antes hesitavam em contratar proteção associativa por receio jurídico agora têm respaldo regulatório para migrar para o modelo mutualista.

Com a formalização, a negociação com bancos, as redes credenciadas de oficinas, montadoras, empresas de rastreamento e fornecedores em geral ganha novo patamar, com maior poder de barganha e menores custos operacionais.

O modelo cooperativo, determinado pela Resolução CNSP n.º 492/2026, para além do mutualis-

> **“O mercado vai precisar se organizar para continuar crescendo neste segmento”**

mo gerido por administradoras (Resolução CNSP n.º 491/2026), abre um horizonte estratégico inédito ao disciplinar a constituição de cooperativas de seguros.

Para diretores que buscam dar um salto institucional ainda maior, a regulamentação permite o acesso ao resseguro. As cooperativas de seguros passam a ter permissão para contratá-lo, pulverizando grandes riscos e garantindo maior solvência para sinistros de alta gravidade.

Para quem optar pelo caminho do cooperativismo de seguros, poderá haver uma sinergia com as cooperativas de crédito, com facilidade na integração e sistemas já consolidados no país, ampliando drasticamente os canais de distribuição.

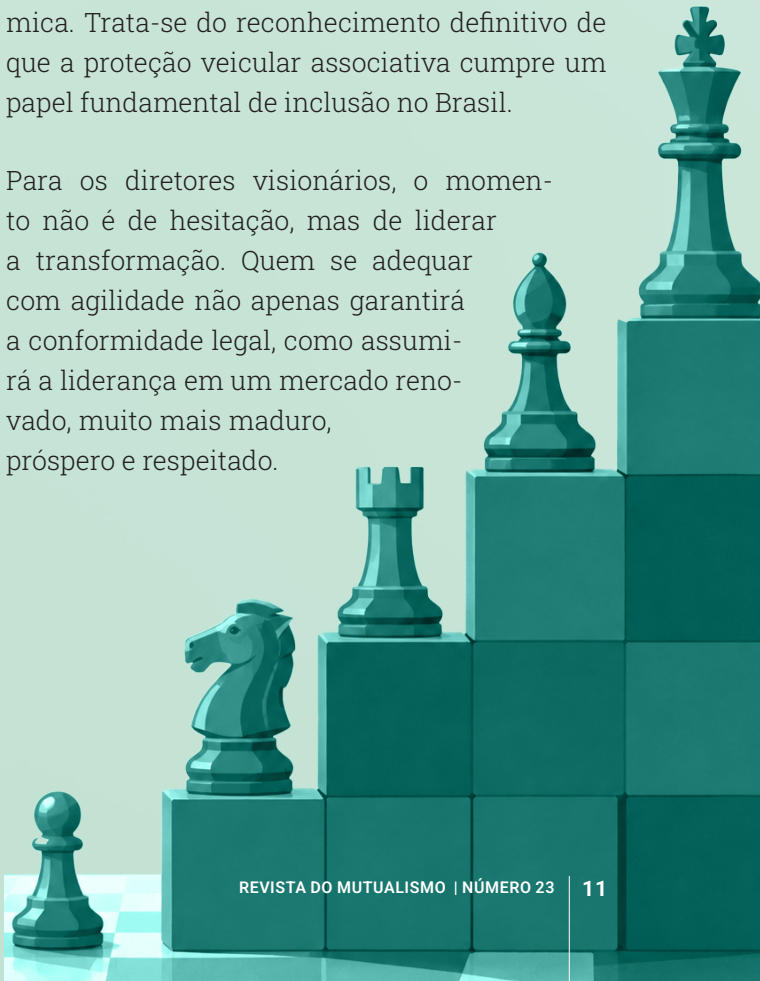
A profissionalização da governança, a eficiência atuarial, a obrigatoriedade de diretores técnicos, profissionais de controles internos, ouvidoria estruturada e acompanhamento atuarial constante deixam de ser um "custo" e passam a ser ferramentas centrais de rentabilidade e sobrevivência da organização. Ao precificar os custos de rateio e prever sinistros com base em cálculos atuariais e científicos, minimiza-se o risco de déficits inesperados e rateios extraordinários abusivos; melhora-se a eficiência na reparação de danos e na gestão da rede conveniada; e garante-se a perpetuidade do grupo e a proteção do patrimônio gerido.

A nova fase do setor terá como pilares os novos modelos de gestão, estabelecendo um claro contraste entre o período anterior e o cenário posterior às resoluções. A desconfiança e o estigma de "mercado marginal" passam a ter novo formato, com transparência e credibilidade diante das entidades já estabelecidas no mercado regulado.

O período de adequação de 24 meses concedido pelas resoluções é a janela de oportunidade ideal para que diretores e associações se organizem, reestruturem seus estatutos, contratem assessoria especializada e ajustem suas operações.

As Resoluções CNSP n.º 491/2026 e n.º 492/2026 não vieram para engessar o mutualismo, mas para chancelar a sua relevância social e econômica. Trata-se do reconhecimento definitivo de que a proteção veicular associativa cumpre um papel fundamental de inclusão no Brasil.

Para os diretores visionários, o momento não é de hesitação, mas de liderar a transformação. Quem se adequar com agilidade não apenas garantirá a conformidade legal, como assumirá a liderança em um mercado renovado, muito mais maduro, próspero e respeitado.





Fabrício Costa

2º vice-presidente da AAAPV, administrador de empresas e especialista em Comércio Exterior e em Gestão de Riscos



FOTO: LUIZ REBELATO

MUTUALISMO NA AGENDA

A proteção patrimonial mutualista entra em uma nova fase. Com o reconhecimento legal conquistado pela Lei Complementar n.º 213/2025, as atenções se voltam agora para a regulamentação e para os efeitos que as novas exigências terão sobre a operação das entidades.

Nesta entrevista à **Revista do Mutualismo**, o deputado federal Kim Kataguiri (Missão-SP) reconhece os avanços do marco legal, mas alerta para o risco de uma regulação excessivamente burocrática comprometer a viabilidade de parte das mútuas. Defensor de regras proporcionais, o parlamentar também sustenta que o Congresso deve agir caso normas infralegais ultrapassem os limites estabelecidos pela legislação.

Em período eleitoral, Kim projeta essa posição para um eventual novo mandato. Caso permaneça na Câmara, afirma que o mutualismo continuará em sua agenda parlamentar, com atenção à implementação do novo marco e à defesa de ajustes que ampliem a segurança jurídica, preservem a livre iniciativa e evitem excessos regulatórios.

Nascido em 28 de janeiro de 1996, em Salto, no interior de São Paulo, e criado em Indaiatuba, Kim Kataguiri entrou no debate político nacional ainda adolescente. Filho de pai metalúrgico, descendente de japoneses, e de mãe dona de casa, de ascendência italiana e portuguesa, aproximou-se da política e da economia durante o ensino médio técnico no Colégio Técnico de Limeira (Cotil), ligado à Unicamp.

Aos 17 anos, começou a publicar suas opiniões no YouTube e ganhou projeção nas redes sociais. Em 2014, foi um dos fundadores do Movimento Brasil Livre (MBL), que alcançou protagonismo nas manifestações pelo impeachment da então presidente Dilma Rousseff. No ano seguinte, foi incluído pela revista Time entre os 30 adolescentes mais influentes do mundo.

Em 2018, aos 22 anos, foi eleito deputado federal por São Paulo, com 465.310 votos. Quatro anos depois, conquistou a reeleição, com 295.460 votos. Na Câmara, presidiu a Comissão de Educação e passou a atuar em pautas ligadas à liberdade econômica, redução da burocracia e modernização do ambiente de negócios.

Segundo dados encaminhados à Revista do Mutualismo, sua atuação parlamentar soma 22 projetos aprovados, 118 relatórios aprovados e 40 emendas incorporadas à legislação.

Após anos de insegurança jurídica, a proteção patrimonial mutualista passou a contar com uma legislação própria. Na sua visão, qual é o principal avanço trazido por esse novo cenário?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - O principal avanço trazido pela Lei Complementar n.º 213/2025 é, sem dúvida, o ganho em segurança jurídica. A legislação reconhece e regulamenta a proteção patrimonial mutualista, o que reduz as dúvidas sobre a legalidade dessas operações e submete o setor à fiscalização da Susep. Isso facilita a responsabilização de gestores e aprimora a capacidade do consumidor de verificar quem está operando regularmente, além de criar condições mais equilibradas de concorrência com seguradoras tradicionais e cooperativas. Destaco também a maior proteção dada aos participantes, já que os recursos de cada grupo devem ficar separados do patrimônio da associação e da administradora. Essa segregação diminui enormemente o risco de confusão patrimonial, de gestão amadora e de utilização indevida do dinheiro destinado ao rateio das indenizações.

> **“Meu compromisso continuará sendo o de atuar no Congresso Nacional em defesa da concorrência e pelo aperfeiçoamento da lei”**

A regulamentação das disposições da Lei Complementar n.º 213/2025 pela Susep já é vista por parte do setor como excessivamente burocrática, a ponto de, segundo algumas entidades, inviabilizar a atividade de muitas mútuas. Como conciliar uma fiscalização eficiente com regras que preservem a viabilidade do setor?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - As principais críticas feitas pelo setor são totalmente compreensíveis, pois envolvem um alto custo de conformidade gerado por exigências de capital, estrutura técnica, auditorias, controles contábeis e formalidades contratuais que são idênticas ou muito semelhantes às aplicadas ao seguro tradicional. Embora a fiscalização, a transparência e a segregação patrimonial sejam absolutamente necessárias, as regras precisam ser proporcionais ao porte e ao risco de cada operação. A melhor forma de conciliar essa fiscalização com a viabilidade do mercado é por meio da adoção de procedimentos simplificados e normas específicas para o mutualismo, estabelecendo capital progressivo e auditoria por materialidade. Desse modo, preservamos a proteção dos participantes sem sufocar ou inviabilizar as associações.

Em 2019, o senhor apresentou um projeto para atualizar a Lei das Cooperativas. O que motivou essa proposta e quais aprendizados daquela experiência podem contribuir para o fortalecimento do marco legal do mutualismo?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - O PL n.º 5.493/2019, de minha autoria, não tinha a intenção de reformar toda a Lei das Cooperativas, mas visava a corrigir um ponto muito específico: a estabilidade no emprego dos trabalhadores que fossem eleitos dirigentes. A proposta buscava preservar essa garantia apenas para situações legítimas, impedindo que cooperativas sem atividade real ou sem relação com a empresa



> **A legislação precisa proteger as entidades sérias, sem jamais abrir espaço para privilégios, fraudes ou estruturas meramente fictícias**

fossem utilizadas exclusivamente para criar estabilidade artificial. A principal lição que o mutualismo pode extrair dessa experiência é muito clara: a legislação precisa proteger as entidades sérias, sem jamais abrir espaço para privilégios, fraudes ou estruturas meramente fictícias. Para garantir isso, as regras precisam ser objetivas, proporcionais e eficientes na hora de distinguir quem atua de boa-fé de quem desvia a finalidade real do modelo.

Com a regulamentação, o setor entra em uma nova fase de profissionalização. Quais serão os maiores desafios para os dirigentes das entidades mutualistas nos próximos anos?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - A nova fase de profissionalização estabelece que a gestão das entidades seja feita por administradoras devidamente autorizadas e tecnicamente qualificadas. Com isso, os maiores desafios para os dirigentes envolverão a necessidade de continuar investindo pesadamente em uma boa governança e na qualificação contínua de suas equipes. Além disso, será essencial atuar no fortalecimento dos controles internos e na proteção de dados, mantendo uma comunicação muito clara e transparente com os associados. Adotar decisões bem documentadas, aliadas a uma gestão patrimonial responsável e respeitosa ao interesse coletivo, será vital para consolidar a sustentabilidade e a credibilidade das entidades.

O mutualismo nasceu da iniciativa da própria sociedade como uma alternativa de proteção patrimonial. O senhor acredita que o Estado brasileiro ainda tem dificuldade para reconhecer e valorizar soluções criadas pela sociedade civil?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - Sim. O mutualismo é um excelente exemplo de solução orgânica, capaz de ampliar as opções de proteção para pessoas e veículos que, historicamente, enfrentam dificuldades ou esbarram em custos muito elevados para contratar seguros tradicionais. No entanto, a dificuldade do Estado costuma aparecer justamente na hora de regulamentar. O poder público muitas vezes tenta aplicar custos de conformidade altíssimos e burocracias excessivas, exigindo estruturas típicas de grandes seguradoras. O Estado precisa compreender que a regulamentação deve servir para proteger o associado, sem eliminar de maneira injustificada as organizações de pequeno e médio porte. É essencial preservar a diversidade do setor para que essa solução construída pela sociedade continue acessível à população.

Se a regulamentação ultrapassar os limites estabelecidos pela Lei Complementar n.º 213/2025, quais instrumentos o Congresso têm para corrigir esse cenário?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - O Congresso Nacional tem as ferramentas institucionais adequadas para frear qualquer abuso. Caso uma resolução do CNSP ou da Susep acabe criando restrições que a lei original não autorizou, o Congresso pode sustar essas normas do Executivo por meio da edição de um decreto legislativo. Essa é uma possibilidade que deve estar sempre no radar. O Legislativo também pode promover audiências, convocar autoridades competentes, fazer pedidos formais de informação e, se a situação exigir, aprovar até mesmo uma nova lei complementar que deixe a regulamentação mais clara. Para que essa reação seja embasada, o setor deve apresentar ao Congresso dados concretos sobre custos operacionais, fechamentos de entidades, concentração de mercado e redução da concorrência. Quanto mais bem documentado for o excesso da norma, mais forte e consistente será a nossa resposta institucional. Além disso, deixo claro que meu mandato está totalmente à disposição para combater esses abusos.



FOTO: LUIZ REBELATO

Quais oportunidades se abrem para o fortalecimento da proteção patrimonial mutualista no Brasil?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - As oportunidades são enormes. O modelo regulamentado pode ampliar de forma expressiva as opções de proteção para as pessoas e perfis de veículos que enfrentam sérias dificuldades para contratar seguros tradicionais. Além disso, ao estimular a concorrência, democratizar o acesso e movimentar diferentes setores da nossa economia, o mutualismo tem um imenso potencial para gerar novas oportunidades, contribuindo de maneira significativa para a inclusão social, a geração de empregos e de renda e o desenvolvimento econômico do país.

Em um eventual novo mandato, o senhor pode assumir o compromisso de acompanhar a implementação desse marco regulatório e defender, no Congresso, aperfeiçoamentos que garantam mais segurança jurídica aos dirigentes que atuam de boa-fé?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - Com certeza. O meu mandato já está à disposição do setor para combater os abusos regulatórios e os excessos que atrapalham a livre iniciativa. Meu compromisso continuará sendo o de atuar no Congresso Nacional em defesa da concorrência e pelo aperfeiçoamento da lei, garantindo segurança jurídica aos dirigentes que atuam com seriedade. O mercado precisa de regras claras, e estarei vigilante para que a regulamentação impulsione quem age de boa-fé e não crie entraves injustificados.

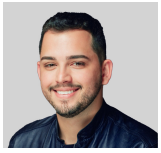
> **"O Estado precisa compreender que a regulamentação deve servir para proteger o associado, sem eliminar de maneira injustificada as organizações de pequeno e médio porte"**

Daqui a alguns anos, qual será o principal indicador de que o marco regulatório cumpriu seu papel e fortaleceu o mutualismo no Brasil?

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - Nós teremos a certeza de que o marco cumpriu plenamente seu papel quando observarmos a ampliação do número de pessoas protegidas, a garantia de um atendimento adequado, a redução de conflitos no setor e a manutenção da sustentabilidade financeira das entidades. O verdadeiro sucesso deverá ser medido pela transparência das operações, pela rapidez nos atendimentos, pela queda no volume de reclamações e, principalmente, pela ampliação das opções disponíveis aos consumidores no mercado. Quanto maior for o número de entidades sérias atuando, maior será a concorrência e o nosso potencial de oferecer serviços realmente acessíveis para o brasileiro.

Por fim, deixe uma mensagem aos dirigentes das entidades mutualistas.

DEPUTADO KIM KATAGUIRI - A minha mensagem é de muita confiança, de reconhecimento e de forte compromisso. A consolidação desse marco legal é uma conquista importantíssima para todos, reforçando o papel verdadeiramente estratégico do mutualismo na ampliação da inclusão financeira e patrimonial, que beneficia, em especial, as pessoas, as famílias e as comunidades que muitas vezes sequer encontram soluções viáveis no mercado tradicional. É fundamental continuar investindo em boa governança, na qualificação de suas equipes, na proteção de dados e em uma comunicação transparente com seus associados. Ter decisões bem documentadas e uma gestão patrimonial baseada na responsabilidade são medidas essenciais para aumentar ainda mais a credibilidade do setor.



Andrew Simek
Editor-chefe da Revista do Mutualismo, jornalista e pós-graduado em Gestão da Comunicação, Crise de Imagem e MBA em Marketing



FOTO: LUIZ REBELATO

IMAGENS GERADAS POR IA

O QUE O FUTEBOL E AS COOPERATIVAS ENSINAM SOBRE IDENTIDADE

Você já reparou como a Seleção Brasileira, que durante décadas encantou o mundo com seu futebol criativo, hoje, muitas vezes, parece apenas mais uma equipe europeia? Em vez do drible e da improvisação, vemos passes seguros e marcação tática. Em vez da alegria, robotização. Essa sensação incômoda de que algo se perdeu não é exclusiva do futebol. No cooperativismo, acontece o mesmo fenômeno: cooperativas que, para competir no mercado, deixam de lado sua essência e se transformam em cópias pálidas de empresas convencionais.

A identidade de uma cooperativa não está em seu porte ou em seu lucro, mas nos valores que a orientam: gestão democrática, participação, educação cooperativista e compromisso com o desenvolvimento dos associados (Cançado, Souza & Pereira, 2015). Quando uma cooperativa adota, acriticamente, as práticas das empresas de capital aberto, pode até crescer financeiramente, mas corre o risco de esvaziar seu propósito. Pesquisas recentes mostram que o alinhamento excessivo com práticas empresariais convencionais pode levar a uma crise de identidade, re-

sultando, inclusive, na perda de associados para concorrentes capitalistas (Ouro-Salim, Fanho & Cissé Ba, 2025). A gestão democrática e a prática cooperativa autêntica são os pilares que evitam esse desvio (Omar, Rosalem & Cissé Ba, 2019).

O mesmo vale para o futebol brasileiro. Pesquisadores como Luiz Carlos Ribeiro (2003) mostram que o futebol sempre foi um elemento central na construção da identidade nacional. O estilo brasileiro, marcado pelo improviso, pela ginga e pela criatividade, não é fruto do acaso, mas de uma história social e cultural única (Ferreira, 2018). Ronaldo Helal (1997) já apontava esse dilema: ao tentar se modernizar copiando modelos estrangeiros, o futebol brasileiro entra em choque com sua própria tradição, perdendo justamente aquilo que o tornava competitivo.

O paralelo é direto. Assim como o futebol brasileiro não precisa imitar a Europa para vencer, as cooperativas não precisam se disfarçar de empresas capitalistas para prosperar. A originalidade é uma vantagem competitiva. A gestão democrática, a transparência e o compromisso com o desenvolvimento do território não são fraquezas. São ativos que o mercado convencional não tem. O problema não é buscar eficiência. É renunciar à alma para obtê-la.

O verdadeiro caminho é inovar sem se descaracterizar. Ser profissional sem perder a identidade. Ser interessante sem deixar de ser cooperativo. Porque, no fim das contas, o que nos faz únicos é também o que nos faz fortes. A questão que fica é: sua cooperativa está jogando o jogo dos outros ou construindo o seu próprio estilo?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



Deivid Ilecki Forgiarini

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/Ufac) e pesquisador de gestão e identidade cooperativista

CONFIANÇA SE CONSTRÓI COM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL



IMAGENS GERADAS POR IA

O mutualismo é, em sua essência mais pura, um pacto de confiança. Quando cidadãos se unem para o rateio de despesas e a proteção mútua de seus patrimônios, eles não estão apenas firmando um termo de adesão; estão depositando confiança na integridade, na solvência e na transparência de uma coletividade. Em um cenário no qual a desinformação viaja em velocidade digital e as narrativas se constroem em questão de segundos, agir corretamente já não basta. É imperativo comunicar o que se faz, como se faz e por que se faz.

A comunicação institucional deixou, há muito tempo, de ser uma ferramenta de apoio ou um departamento secundário para se tornar o escudo da reputação das entidades. Charles Fombrun (1996), um dos principais teóricos sobre o tema, estabelece que o "capital reputacional" constitui um ativo intangível capaz de gerar valor e vantagem competitiva para as organizações. No setor de proteção patrimonial, o avanço, a consolidação e a credibilidade das mútuas dependem diretamente da forma estratégica e analítica como essas instituições se apresentam à sociedade, à imprensa especializada e aos poderes constituídos.





ALICERCE JURÍDICO E DESAFIO DA PERCEPÇÃO PÚBLICA



Do ponto de vista normativo e legal, o associativismo repousa sobre bases extremamente sólidas. O artigo 5º da Constituição Federal de 1988, em seus incisos XVII e XVIII, garante a plena liberdade de associação para fins lícitos, independentemente de autorização ou interferência do Estado. Em consonância com esse princípio, o Código Civil (Lei n.º 10.406/2002), em seu artigo 53, reconhece as associações como uniões de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Mais recentemente, a Lei Complementar n.º 213/2025 conferiu ao setor de proteção patrimonial um marco regulatório próprio, consolidando a segurança jurídica das operações mutualistas e estabelecendo parâmetros para seu funcionamento.

No entanto, existe uma distância perigosa entre a segurança jurídica e a percepção pública. Embora o setor conte, hoje, com um sólido arcabouço constitucional, legal e regulatório, ainda enfrenta o desconhecimento e, não raro, a marginalização por parte de atores tradicionais. É exatamente nesse vácuo que a comunicação institucional deve atuar. Quando uma mútua investe em relações públicas e em um posicionamento educativo, ela traduz a complexidade jurídica e regulatória do mutualismo para uma linguagem acessível à sociedade. Cabe à comunicação desmistificar o rateio e afastar, com argumentos técnicos e consistentes, a injusta pecha de "seguradora irregular", reposicionando as mútuas como entidades legítimas, reguladas, colaborativas e comprometidas com a proteção patrimonial de seus associados.

DA CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS À CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

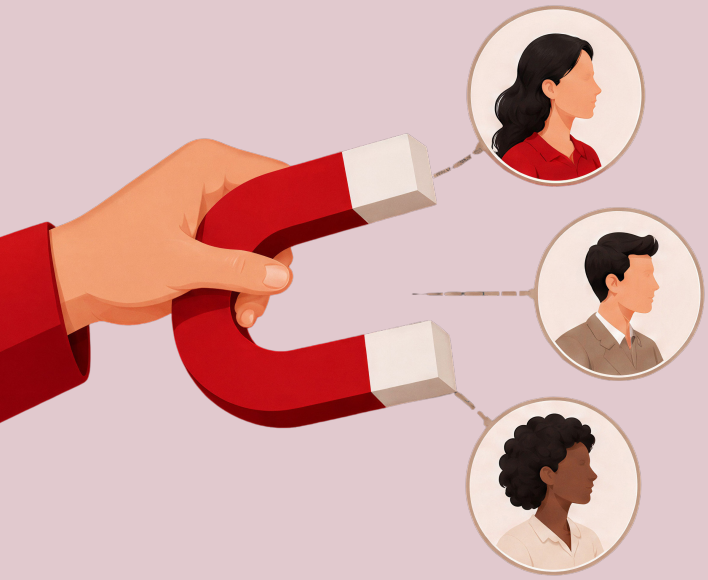
O setor de proteção patrimonial brasileiro representa uma força econômica cada vez mais relevante. A LC n.º 213/2025 instituiu um marco regulatório que reforça a importância da governança, da transparência e do compliance. A comunicação institucional deixa de ser um diferencial e passa a ocupar uma posição estratégica.

Muitas entidades ainda confundem publicidade com comunicação institucional. Enquanto a primeira busca ampliar a base de associados, a segunda constrói confiança. A reputação de uma mútua não se forma no momento da adesão, mas quando o associado realmente precisa dela. É na clareza das informações, no cumprimento do regulamento e na condução da regulação do evento que a credibilidade da entidade é efetivamente colocada à prova. Quando a comunicação falha, dúvidas transformam-se em insatisfação, alimentam narrativas negativas e podem resultar em conflitos que comprometem a reputação da entidade.

Uma comunicação institucional transparente, portanto, atua de forma preventiva por meio de:

- **Alinhamento de expectativas:** deixa claros os direitos, os deveres e os limites da proteção oferecida, eliminando as "letras miúdas" do vocabulário associativo.
- **Gestão proativa de crises:** posiciona a entidade com agilidade e clareza diante de eventos, falhas operacionais ou demandas judiciais, reduzindo o espaço para desinformação e a propagação de informações falsas.
- **Prestação de contas contínua:** demonstra, de forma clara e acessível, a saúde financeira da associação e a destinação dos recursos arrecadados no rateio mensal.





INDISSOCIABILIDADE ENTRE TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO

No atual ecossistema corporativo, reputação digital e infraestrutura tecnológica são faces da mesma moeda. A comunicação institucional moderna não é baseada em intuição, mas em dados, processos e inteligência estratégica.

Com o advento e a consolidação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei n.º 13.709/2018, a forma como as mútuas coletam, armazenam, tratam e protegem as informações de seus associados tornou-se um de seus mais importantes ativos reputacionais. Hoje, um vazamento de dados não é visto apenas como uma falha da área de tecnologia, mas como uma crise de imagem severa que corrói a confiança mútua.

Da mesma forma, a adoção de plataformas *omnichannel* para o atendimento, o desenvolvimento de aplicativos intuitivos para a abertura de eventos e a automação dos fluxos de comunicação via inteligência artificial comunicam eficiência, modernidade e respeito pelo tempo do associado. A tecnologia garante a segurança e a disponibilidade da informação; a comunicação institucional assegura que essa informação seja transmitida com clareza, transparência e empatia.

FUTURO REGULATÓRIO E O VALOR DA CONFIANÇA

A regulamentação do setor elevou a régua do mercado, exigindo das instituições não apenas solidez financeira, mas também probidade administrativa e responsabilidade social comprovadas. Nesse contexto, a comunicação institucional torna-se a principal vitrine dessas boas práticas.

Não existe atalho, tecnologia ou campanha publicitária que substitua a construção genuína de credibilidade. As mútuas que liderarão o futuro do setor serão aquelas que compreenderem que cada *post*, cada nota oficial, cada atendimento prestado por um aplicativo e cada prestação de contas são blocos essenciais na construção do seu maior e mais valioso patrimônio: a confiança.

Em última análise, a consolidação definitiva do mutualismo no Brasil não dependerá exclusivamente de sua viabilidade financeira ou do marco regulatório, mas, sobretudo, de sua aceitação social. Quando as diretorias assumem a comunicação institucional não como uma obrigação reativa, mas como o centro da estratégia corporativa, transcendem a simples mitigação de crises para forjar uma identidade institucional resiliente. Em um cenário no qual a desconfiança representa um grave risco sistêmico, comunicar com ética, transparência e precisão deixa de ser apenas uma vantagem competitiva; consolida-se como uma garantia de perenidade do modelo associativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



Rodrigo Canal
Diretor de Comunicação, Tecnologia e Informática da AAAPV

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, ESG E MUTUALISMO



IMAGENS GERADAS POR IA

O desenvolvimento sustentável mostra para onde devemos caminhar. O ESG (Environmental, Social and Governance; em português, equivalente a Ambiental, Social e Governança) ajuda a verificar como estamos caminhando. Mas quem mostra com quem e de que forma esse caminho pode ser percorrido? A resposta pode estar em modelos organizacionais que existem há mais de um século: o cooperativismo e o mutualismo.

Você já parou para pensar que os princípios que hoje movem as agendas ESG e de sustentabilidade não são exatamente uma novidade? Em 1844, na Inglaterra, um grupo de 28 trabalhadores fundou a primeira cooperativa moderna. Eles já colocavam em prática valores como gestão democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade. Mais de 180 anos depois, esses mesmos valores continuam no centro dos principais debates sobre o futuro das organizações.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável consolidou-se a partir do Relatório *Brundtland* (1987), da Organização das Nações Unidas (ONU). Ele propõe conciliar crescimento econômico, proteção ambiental e bem-estar social. Depois vieram a Agenda 2030 e os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), ampliando essa visão para incluir redução das desigualdades, fortalecimento institucional e desenvolvimento territorial. O desenvolvimento sustentável responde a uma pergunta: que sociedade desejamos construir?

O ESG veio depois, como um conjunto de práticas que transformam esses objetivos em instrumentos de gestão. Com indicadores, métricas e mecanismos de transparência, ele permite acompanhar o desempenho das organizações nos aspectos ambiental, social e de governança. O ESG responde a outra pergunta: como avaliar se uma organização está contribuindo para esse desenvolvimento?

Sua principal contribuição foi aproximar a sustentabilidade da gestão cotidiana. Hoje, investidores, reguladores e consumidores podem medir, comparar e cobrar práticas responsáveis com base em parâmetros objetivos. Isso, porém, não elimina a importância de modelos organizacionais construídos sobre valores de solidariedade, participação e responsabilidade coletiva. Pelo contrário, quanto mais consistentes forem esses valores, maior tende a ser a efetividade dos indicadores ESG.



E é justamente aqui que cooperativismo e mutualismo entram. Afinal, o ESG não substitui o cooperativismo nem o mutualismo. Ele apenas torna visível e verificável aquilo que essas organizações já praticam há décadas.



Os princípios cooperativistas foram consolidados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) a partir da experiência dos Probos Pioneiros de Rochdale. Gestão democrática, participação econômica dos membros, educação, intercooperação e interesse pela comunidade são princípios que dialogam diretamente com as discussões atuais sobre sustentabilidade.

O mutualismo de proteção veicular, embora tenha natureza jurídica distinta, compartilha dessa mesma tradição. Seu fundamento é a união voluntária de pessoas que compartilham riscos e responsabilidades, construindo mecanismos de proteção patrimonial baseados na confiança, na solidariedade e na reciprocidade. Em ambos os casos, a lógica não é apenas prestar um serviço. É construir uma comunidade capaz de enfrentar coletivamente problemas que, isoladamente, seriam muito mais difíceis de resolver.

Pense em uma associação de proteção veicular: quando os associados se reúnem para ratear um prejuízo, estão praticando solidariedade financeira. Quando a diretoria presta contas de forma transparente, está aplicando princípios de governança. Quando a associação reinveste o superávit em benefício dos próprios associados, está fazendo algo que nenhum acionista de uma seguradora tradicional faria: colocar as pessoas antes do lucro. Isso é sustentabilidade na prática.



ESTRUTURAS QUE SE COMPLEMENTAM



Enquanto o desenvolvimento sustentável define os objetivos de longo prazo e o ESG fornece os instrumentos para medir os resultados, o cooperativismo e o mutualismo oferecem a estrutura concreta para organizar pessoas em torno desses objetivos. Veja a complementaridade em três níveis:

- **O desenvolvimento sustentável define o horizonte:** busca o equilíbrio econômico, social e ambiental e orienta políticas públicas e estratégias.

- **O ESG estabelece os indicadores:** mede o desempenho, fortalece a transparência e a governança e permite a comparação objetiva entre organizações.

- **O cooperativismo e o mutualismo organizam as pessoas:** promovem a participação, a solidariedade e a responsabilidade compartilhada e transformam objetivos em prática cotidiana.

Cada um ocupa uma função distinta, mas todos convergem para o mesmo propósito. No caso específico do mutualismo de proteção veicular, essa integração apresenta enorme potencial. As práticas de transparência, prestação de contas, gestão de riscos e governança estimuladas pelo ESG podem fortalecer ainda mais organizações cuja essência já repousa sobre valores de solidariedade e proteção coletiva.

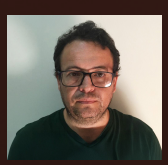
Uma associação que adota indicadores ESG não está se "enquadrando" em uma moda corporativa; está simplesmente tornando mensurável aquilo que já faz parte do seu DNA. Da mesma forma, a experiência mutualista ensina uma lição importante: indicadores só produzem resultados duradouros quando acompanhados de

“Uma associação que adota indicadores ESG não está se 'enquadrando' em uma moda corporativa; está simplesmente tornando mensurável aquilo que já faz parte do seu DNA”

uma cultura organizacional genuinamente comprometida com os associados. De nada adianta ter os melhores relatórios ESG se não houver confiança entre os participantes.

Não se trata de escolher entre desenvolvimento sustentável, ESG, cooperativismo ou mutualismo. Cada um responde a perguntas diferentes, e todos podem, e devem, atuar de forma complementar. O desenvolvimento sustentável mostra que caminho devemos seguir. O ESG ajuda a verificar como estamos caminhando. O cooperativismo e o mutualismo demonstram com quem e de que forma podemos percorrer esse caminho.

Mais do que disputar protagonismo, essas abordagens convergem para um mesmo propósito: construir organizações economicamente sustentáveis, socialmente responsáveis, ambientalmente comprometidas e governadas com transparência, sempre com as pessoas e as comunidades no centro do desenvolvimento. É isso que o cooperativismo e o mutualismo fazem há mais de um século. Talvez o restante do mundo esteja apenas começando a perceber.



Airton Cardoso Cançado
Doutor em Administração pela UFLA e graduado em Administração de Cooperativas pela UFV

A IMPORTÂNCIA DAS CONFEDERAÇÕES NO COOPERATIVISMO DE SEGUROS

O mutualismo brasileiro atravessa um histórico período de maturação. O formato, outrora focado estritamente no rateio de despesas entre pequenos grupos locais, expandiu-se e consolidou-se como um ator estrutural na economia nacional. Com o advento da Lei Complementar n.º 213/2025, esse ecossistema passou a operar sob novos parâmetros. Para compreender o atual cenário, é preciso distinguir dois segmentos: as associações de proteção patrimonial mutualista e as cooperativas de seguros.

A partir do novo marco regulatório, ambos passaram a ser regulados por regimes jurídicos próprios, permanecendo sob a supervisão da Superintendência de Seguros Privados (Susep), observadas as competências e as regras aplicáveis a cada regime.



IMAGENS GERADAS POR IA



NOVO MARCO REGULATÓRIO E DIVISÃO DO SETOR



Essa nova divisão setorial ganhou forma definitiva no primeiro semestre de 2026, por meio das resoluções do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP). De um lado, a Resolução CNSP n.º 491/2026 estabeleceu as normas gerais para as operações de proteção patrimonial mutualista. De outro, a Resolução CNSP n.º 492/2026 instituiu o marco regulatório específico para a constituição, a organização e o funcionamento das sociedades cooperativas de seguros no Brasil, integrando-as ao Sistema Nacional de Seguros Privados.

A aprovação das novas regras para as cooperativas corrige uma defasagem histórica. Anteriormente, essas sociedades não dispunham de previsão legal para atuar de forma ampla no mercado de seguros patrimoniais, permanecendo restritas aos seguros agrícolas, de saúde e de acidentes de trabalho. Com a nova regulamentação, seu campo de atuação se amplia, exigindo, em contrapartida, elevados padrões de governança, capitalização e gestão de riscos.

Embora associações de proteção patrimonial mutualista e cooperativas de seguros atuem em mercados distintos voltados a finalidades semelhantes, a forma como se organizam em âmbito nacional é fundamentalmente diferente. Enquanto as associações se organizam por meio de entidades civis representativas, as cooperativas integram o Sistema OCB, cuja estrutura de representação é definida pela legislação cooperativista.

> **“Ao estabelecer elevados padrões de conformidade, a Confseg cria um referencial para todo o sistema”**



ESTRUTURA DO COOPERATIVISMO DE SEGUROS EM TRÊS NÍVEIS



A organização confederativa reflete a evolução natural do cooperativismo. No caso das cooperativas de seguros, ela observa a estrutura sistêmica prevista na Lei n.º 5.764/1971, cuja aplicação foi incorporada ao novo marco regulatório do setor pela Resolução CNSP n.º 492/2026. O sistema organiza-se em três níveis:

1 **Cooperativa singular:** a base do sistema, responsável pela operação e pela oferta de seguros diretamente aos cooperados.

2 **Cooperativa central ou federação de cooperativas:** o elo intermediário, responsável por reunir cooperativas singulares, coordenar atividades e prestar serviços técnicos, administrativos e operacionais.

3 **Confederação cooperativa:** a entidade de terceiro grau, que reúne federações ou cooperativas centrais, exercendo a representação institucional, a coordenação estratégica e a integração nacional do sistema.

> **A organização confederativa reflete a evolução natural do cooperativismo**

PAPEL DAS CONFEDERAÇÕES E ATUAÇÃO DA CONFSEG



É diante da complexidade da operação em escala que as confederações de terceiro grau, como a Confederação Brasileira das Cooperativas Promotoras do Cooperativismo de Seguros (Confseg), assumem papel estratégico para o fortalecimento da legitimidade institucional do setor.

Navegar pelas exigências da LC n.º 213/2025 e da Resolução CNSP n.º 492/2026 exige profundo diálogo técnico. Uma cooperativa singular, por mais bem gerida que seja, encontra barreiras operacionais e representativas ao tentar atuar de forma isolada perante o Estado. A Confseg atua para dar voz ao setor junto aos órgãos reguladores. Ela possui o peso representativo adequado para propor teses jurídicas, apresentar contribuições técnicas aos processos regulatórios e contribuir para que a regulamentação seja compatível com a realidade operacional das cooperativas.

Além da representação institucional, a Confseg exerce importante função na orientação do segmento. Como observa Tartuce (2022), a finalidade colaborativa das entidades não as exime da necessidade de probidade financeira e eficiência. Por isso, a confederação promove boas práticas de governança, incentiva a harmonização de procedimentos e oferece suporte técnico às cooperativas filiadas, contribuindo para o fortalecimento institucional e para a conformidade com o novo marco regulatório.

O "EFEITO DE ARRASTE" E O FORMATO DO FUTURO



É exatamente nessa dinâmica que se materializa o "efeito de arraste" institucional. Ao estabelecer elevados padrões de conformidade, a Confseg cria um referencial para todo o sistema. A excelência gerada no topo tende a elevar o padrão das cooperativas singulares e federações, contribuindo para que o cooperativismo de seguros atue de forma estruturada, segura e sustentável.

Conforme preconiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a adoção de princípios sólidos de transparência, equidade e prestação de contas corporativa por entidades líderes induz a mitigação de riscos e o amadurecimento gerencial em toda a rede a elas vinculada. São esses mecanismos que reforçam a solidez operacional do sistema perante os órgãos de supervisão e fiscalização, consolidando a transição de um mercado outrora fragmentado para um arranjo institucional integrado.

A demanda da sociedade por acesso à proteção continuará crescendo. A sobrevivência e o sucesso das cooperativas de seguros sob o atual cenário dependem da capacidade de coordenar seus esforços. As confederações assumem a responsabilidade de traduzir a pluralidade de suas bases em força unificada, reafirmando o cooperativismo como um modelo capaz de aliar governança, eficiência e segurança jurídica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



Raul Canal
Presidente da Confederação Brasileira das Cooperativas Promotoras do Cooperativismo de Seguros (Confseg)

SEGURO OBRIGATÓRIO NO TRANSPORTE DE CARGAS E A EXCLUSÃO PRÁTICA DA PPM

O transporte rodoviário de cargas no Brasil passou, nos últimos anos, por um processo de densificação normativa: a lei reforçou as exigências de coberturas obrigatórias, a regulação securitária detalhou produtos e condições, e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) estruturou mecanismos de fiscalização e comprovação. Esse "tripé", formado pela legislação federal, pelo CNSP/Susep e pela ANTT, tende a aumentar a previsibilidade e a reduzir o risco sistêmico.

Entretanto, a forma como esse sistema foi desenhado produziu um efeito colateral relevante após o surgimento do marco legal da Proteção Patrimonial Mutualista (PPM) pela Lei Complementar n.º 213/2025: o arcabouço do transporte permanece ancorado no instituto do "seguro", sem prever nem mencionar a PPM como alternativa de proteção.

O resultado prático é objetivo: no estado atual do direito positivo, a PPM fica excluída como instrumento apto a cumprir as exigências aplicáveis ao transporte rodoviário de cargas, não por uma vedação expressa, mas porque as normas foram estruturadas para apólices de seguro, sob a lógica, a linguagem e a fiscalização próprias do Sistema Nacional de Seguros Privados.



CENTRALIDADE DO "SEGURO" NO REGIME DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

A Lei n.º 11.442/2007 disciplina o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração, estabelecendo, entre outros aspectos, regras de registro e de fiscalização. Com a Lei n.º 14.599/2023, consolidou-se a obrigatoriedade de contratação de seguros de responsabilidade civil associados à operação, destacando-se: RCTR-C (Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Carga), RC-DC (Responsabilidade Civil por Desaparecimento de Carga) e RC-V (Responsabilidade Civil de Veículo).

O ponto jurídico central, aqui, é menos a listagem das coberturas e mais o vocabulário normativo empregado, pois a lei exige "seguro". Ao fazê-lo, aciona o universo regulatório típico do mercado segurador, que envolve produtos regulados, apólices, condições técnicas, fiscalização e sanções correlatas. Assim, o regime do transporte passa a depender organicamente do direito securitário, inclusive quanto à forma de comprovação.



IMAGENS GERADAS POR IA

FECHAMENTO SECURITÁRIO E FISCALIZATÓRIO

Após a alteração legislativa, o CNSP/Susep avançou na regulação dos produtos. Para o recorte deste artigo, a Resolução CNSP/Susep n.º 478/2024 é especialmente relevante por disciplinar o RC-V, estruturando-o segundo a dogmática do contrato de seguro: cobertura, riscos, limites, condições de indenização e procedimentos. Trata-se de norma voltada ao mercado segurador e orientada à contratação por meio de apólice.

No âmbito do transporte, a Portaria ANTT n.º 27/2025 operacionalizou a fiscalização, estabelecendo formas de comprovação e de controle da existência dos seguros obrigatórios. O desenho administrativo é funcional, uma vez que o Estado precisa verificar, de modo rápido e auditável, se o transportador opera com as coberturas exigidas. Contudo, o "objeto fiscalizável" eleito é, essencialmente, a apólice/contratação de seguro, inclusive por meio da integração de dados com a lógica do mercado segurador.

Em síntese, a ANTT fiscaliza "seguro", porque o sistema foi construído para "seguro". E isso se torna critério de regularidade do transportador, com reflexos diretos sobre sua possibilidade de operar.

POR QUE A PPM NÃO SE "ENCAIXA" NO DESENHO VIGENTE

A LC n.º 213/2025 instituiu regime jurídico próprio para a proteção patrimonial mutualista, reconhecendo e estruturando a atividade mutualista. A PPM, porém, não se confunde com seguro: sua arquitetura é associativa, baseada em compartilhamento de riscos, gestão coletiva e lógica mutual, com governança e regramento próprios. Pode cumprir função socioeconômica semelhante à do seguro (proteção patrimonial), mas a natureza jurídica e regulatória não é a mesma.



Aqui aparece o ponto cego do "tripé" regulatório do transporte, quando a PPM, como regime legal, surgiu depois de parte relevante do arcabouço "seguro-cêntrico" já estar desenhada e em funcionamento. Normas administrativas não "adivinham" regimes futuros; elas precisam ser revisadas quando o ordenamento se altera.

A leitura sistemática conduz a um diagnóstico direto, pois a lei do transporte exige seguro; o CNSP/Susep regulamenta o seguro, estabelecendo produto, apólice e critérios técnicos; e a ANTT fiscaliza o seguro, por meio de mecanismos de comprovação e integração compatíveis com apólices e seguradoras.

Não há, no desenho consolidado, previsão de equivalência, substituição ou aceitação de instrumentos mutualistas para cumprir essa exigência. Por isso, hoje, a PPM fica excluída por três razões cumulativas: a semântica normativa, porque se fala em "seguro", e não em "cobertura" ou "mecanismo de proteção"; a arquitetura regulatória, pois o sistema foi detalhado para produtos típicos do mercado segurador; e a arquitetura fiscalizatória, já que a prova exigida é compatível com as apólices e as rotinas do mercado segurador.

Importante destacar que essa exclusão é normativa e operacional, não necessariamente axiológica. O Estado busca um resultado regulatório (indenizabilidade e rastreabilidade), e o "seguro" foi o meio eleito. Após a LC n.º 213/2025, a questão passa a ser se esse meio deve permanecer exclusivo.

CONSEQUÊNCIAS PRÁTICAS PARA ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS E PARA O MERCADO

Do ponto de vista do mercado, o efeito é concreto: transportadores regulados pela ANTT tendem a manter apólices tradicionais para cumprir exigências formais; a PPM, na qualidade de solução, não é "plugável" no sistema atual de fiscalização, limitando sua entrada nesse segmento como substituta formal; e pode haver risco regulatório para quem pretenda operar como se PPM fosse equivalente a seguro sem ato normativo que a reconheça. Em outras palavras, no "mundo real" da fiscalização, o que conta são o documento e o padrão de comprovação aceitos, que correspondem à apólice.



CAMINHO RECOMENDÁVEL: CORREÇÃO REGULATÓRIA E EQUIVALÊNCIA FUNCIONAL

Se a PPM deve ser considerada como instrumento apto, ao menos em alguma medida, a cumprir a finalidade protetiva do sistema, o caminho mais sólido não é o atalho interpretativo, mas a atualização regulatória.

Há duas frentes:

1 **CNSP/Susep:** revisar a lógica da Resolução n.º 478/2024 (ou editar norma complementar) para permitir, quando for o caso, a equivalência funcional sob critérios objetivos (governança, controles, capacidade de indenizar, transparência e auditabilidade), sem confundir PPM com seguro.

2 **ANTT:** ajustar a Portaria n.º 27/2025 para admitir meios alternativos de comprovação, desde que o instrumento mutualista seja fiscalizável (fundo, auditoria, regras de indenização, registros e transparência). A ANTT precisa de um "objeto fiscalizável"; a PPM precisa oferecer um padrão de comprovação tão auditável quanto a apólice.

Se, após a LC n.º 213/2025, o sistema mantiver a exclusividade rígida do "seguro" sem rota de adaptação, poderá produzir efeito de fechamento regulatório, com potencial consequência concorrencial (reserva de mercado, "em tese"). Isso tende a ganhar relevo quando a PPM estiver suficientemente estruturada e regulada e, ainda assim, a administração exigir apenas apólice e não houver canal efetivo de revisão normativa.

Em caráter subsidiário, podem ser mobilizados fundamentos como livre iniciativa e livre concorrência (CF, art. 170), isonomia (CF, art. 5º) e proporcionalidade, além do controle de legalidade de atos infralegais que imponham barreiras desconectadas da finalidade pública. Contudo, a via judicial costuma ser menos eficiente para desenhar critérios técnicos de comprovação e fiscalização e, por isso, deve ser tratada como plano B, após tentativa regulatória consistente.



Renato Assis
Advogado especialista em Terceiro Setor

UMA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇA

Depois de mais de três décadas no Corpo de Fuzileiros Navais e com a participação em uma Missão de Paz da ONU no Haiti, José Eduardo Dias construiu uma trajetória marcada pela disciplina, pelo planejamento e pela liderança.

Atuante no mutualismo desde 2005 e vice-presidente da AAAPV (Agência de Autorregulamentação das Entidades de Autogestão de Planos de Proteção contra Riscos Patrimoniais), tornou-se um dos maiores representantes do setor e participou, por mais de uma década, da mobilização pela regulamentação da atividade.

Ao relembrar as experiências que moldaram sua forma de liderar e de gerir, José Eduardo destaca a influência da vida militar, da fé e dos aprendizados acumulados ao longo da carreira. Também avalia a nova fase do mutualismo, que considera uma conquista para o segmento, e aponta preparo, visão estratégica, ética e governança como atributos essenciais aos dirigentes diante dos desafios e das oportunidades do novo cenário.



FOTO: REPRODUÇÃO - ARQUIVO PESSOAL

José Eduardo Dias, 64 anos, é natural de Ervália, Minas Gerais. Casado há 41 anos, é pai de três filhos e avô de seis netos. A família ocupa lugar central em sua vida e acompanha uma trajetória profissional construída em diferentes áreas de atuação.

Bacharel em administração, é doutor em teologia e pós-graduado em Direito em Regulação, formação que combina conhecimentos de gestão, relações humanas e ambiente regulatório. Atualmente, é CEO do Grupo Prover, no qual atua na condução estratégica e administrativa da organização.

Ao longo da carreira, recebeu diferentes reconhecimentos por sua atuação profissional e social. Entre eles estão o título de Comendador, concedido em 2018, e o de Conde, pela Associação Brasileira de Liderança, em 2023, além de moções honrosas conferidas por órgãos públicos.

Sua trajetória profissional começou muito antes do mutualismo. Quem era José Eduardo Dias antes de se tornar empresário e gestor?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Antes de ingressar no mutualismo, construí grande parte da minha trajetória na Marinha do Brasil, à qual servi por 33 anos no Corpo de Fuzileiros Navais. Nesse período, participei da Missão de Paz da ONU no Haiti, enfrentei diferentes desafios e desenvolvi valores que carrego até hoje. Paralelamente à carreira militar, sempre mantive o espírito empreendedor, buscando conhecimento e novas oportunidades. Essas experiências acabaram preparando meu caminho para a gestão e o mundo empresarial.

> **“Aprendi que disciplina, planejamento, compromisso e coragem são fundamentais para enfrentar qualquer desafio”**

Foram mais de três décadas no Corpo de Fuzileiros Navais. O que a vida militar deixou em sua personalidade e na forma como toma decisões?

JOSÉ EDUARDO DIAS - A vida militar moldou minha forma de pensar e de agir. Aprendi que disciplina, planejamento, compromisso e coragem são fundamentais para enfrentar qualquer desafio. Também fortaleceu minha fé, minha capacidade de liderança e a importância do trabalho em equipe. São valores que continuam presentes na forma como conduzo pessoas, tomo decisões e administro as responsabilidades que tenho atualmente.

Em que momento percebeu que tinha perfil para liderar pessoas e assumir responsabilidades maiores?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Acredito que isso começou muito cedo. Desde os 14 anos, precisei assumir responsabilidades e aprender a conduzir minha própria vida. Ainda jovem, tanto em Minas Gerais quanto depois no Rio de Janeiro,



já demonstrava iniciativa para liderar grupos e empreender. Com o tempo, essas experiências fortaleceram um perfil que se consolidaria nas carreiras militar e empresarial.

Ao longo da carreira, qual foi a decisão mais difícil que precisou tomar e o que ela lhe ensinou?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Uma das decisões mais difíceis foi deixar o Rio de Janeiro para servir à Marinha no Rio Grande do Sul, levando minha família para uma realidade completamente diferente. Estávamos distantes de familiares, de amigos e da cultura à qual tínhamos nos acostumado. A experiência me ensinou que crescer muitas vezes exige coragem para sair da zona de conforto, confiar no propósito e enfrentar os desafios com determinação.

Como se define como gestor? E como acredita que as pessoas que trabalham ao seu lado o definiriam?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Procuro ser um gestor firme, disciplinado e comprometido com resultados, sem renunciar ao respeito às pessoas. Acredito que quem trabalha ao meu lado diria que sou exigente, objetivo e transparente, mas também alguém que busca orientar, desenvolver e apoiar a equipe para que todos cresçam juntos.

Depois de tantos anos em posições de liderança, alguma convicção sobre gestão mudou ao longo do caminho?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Com o passar dos anos, percebi que liderança não se resume à disciplina e ao cumprimento de regras. Hoje, valorizo ainda mais o diálogo, a negociação, a flexibilidade e a



FOTO: REPRODUÇÃO - ARQUIVO PESSOAL

capacidade de analisar diferentes cenários antes de tomar uma decisão. Continuo acreditando na disciplina, mas aprendi que ouvir as pessoas também faz parte de uma boa gestão.

A fé ocupa um espaço importante em sua trajetória. De que forma ela influencia suas decisões profissionais e a relação com as pessoas?

JOSÉ EDUARDO DIAS - A fé é um dos pilares da minha vida. Procuro conduzir minhas decisões com base nos princípios e ensinamentos da Bíblia, valorizando a honestidade, o respeito, a justiça e o cuidado com as pessoas. Acredito que uma liderança sólida começa pelo exemplo e pelos valores que pratica diariamente.

O setor mutualista vive uma transformação histórica com a regulamentação. Para quem acompanhou de perto boa parte dessa trajetória, o que representa chegar a esse momento?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Vejo esse momento como uma grande conquista para todo o setor. É o reconhecimento de um trabalho construído ao longo de muitos anos, levando proteção, tranquilidade e benefícios para milhares de famílias brasileiras, além de gerar empregos e movimentar a economia. A regulamentação fortalece o mutualismo e contribui para dar ainda mais credibilidade às entidades comprometidas com a excelência e a boa gestão.

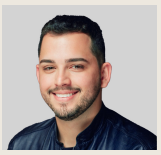
A nova fase também exigirá mais dos dirigentes. Na sua visão, que tipo de gestor estará preparado para conduzir uma entidade mutualista nesse ambiente?

JOSÉ EDUARDO DIAS - O novo cenário exigirá gestores cada vez mais preparados. Será fundamental reunir organização, planejamento, visão estratégica, capacidade analítica, ética e compromisso com os associados. Também será indispensável investir em atualização constante, qualidade, governança e melhoria contínua dos processos para acompanhar a evolução do setor.

> **“Procuro ser um gestor firme, disciplinado e comprometido com resultados, sem renunciar ao respeito às pessoas”**

Quando olha para tudo o que construiu até aqui, o que ainda gostaria de realizar, como profissional e como pessoa?

JOSÉ EDUARDO DIAS - Acredito que sempre existem novos desafios a enfrentar e objetivos a conquistar. Continuo motivado a aprender, a evoluir e a contribuir para o crescimento das pessoas e das organizações das quais faço parte. Enquanto houver oportunidade de servir e construir algo melhor, haverá novos sonhos a realizar.



Andrew Simek

Editor-chefe da Revista do Mutualismo, jornalista e pós-graduado em Gestão da Comunicação, Crise de Imagem e MBA em Marketing

ADMINISTRADORAS MUTUALISTAS

GOVERNANÇA E A ESSÊNCIA DO MUTUALISMO

IMAGENS GERADAS POR IA



Após anos de desenvolvimento e consolidação de um modelo que ampliou o acesso à proteção patrimonial para milhões de brasileiros, o setor inicia uma nova etapa de profissionalização, segurança jurídica e fortalecimento da governança.

Nesse novo cenário, as administradoras de operações de proteção patrimonial mutualista exercerão papel estratégico. Entretanto, é importante compreender que elas não surgem para substituir as associações. Sua missão é oferecer estrutura técnica, operacional, tecnológica e regulatória, atuando em

conjunto com elas para fortalecer o sistema e garantir sua conformidade com o novo marco legal.

O sucesso desse novo modelo dependerá, em grande medida, da capacidade de preservar a participação daqueles que construíram o segmento. As associações desenvolveram conhecimento técnico, operacional e regional que não pode ser ignorado. São elas que conhecem as características de seus associados, compreendem as particularidades locais e acumulam experiência na administração dos riscos inerentes à proteção patrimonial mutualista.

Esse patrimônio de conhecimento deve caminhar ao lado de uma gestão profissional. A administradora agrega governança, controles internos, compliance, tecnologia e eficiência operacional. As associações, por sua vez, preservam a proximidade com os associados, o conhecimento das realidades regionais e a experiência adquirida ao longo de décadas. Essa complementaridade poderá ser um dos principais fatores para o sucesso da regulamentação.

Foi justamente com essa visão que a Agência de Autorregulamentação das Entidades de Autogestão de Planos de Proteção contra Riscos Patrimoniais (AAAPV) iniciou estudos para desenvolver um modelo de administradora alinhado aos princípios que sempre nortearam o segmento.

A partir desse estudo preliminar, foi concebido um projeto com o propósito de estruturar uma administradora democrática, permitindo que representantes das entidades filiadas à AAAPV participem de sua estrutura societária como acionistas. A proposta busca reunir elevados padrões de governança, eficiência operacional e representatividade institucional, valorizando a experiência acumulada pelas entidades que ajudaram a construir e fortalecer esse mercado ao longo dos anos.

> **“Nesse novo cenário, as administradoras de operações de proteção patrimonial mutualista exercerão papel estratégico”**

Para o desenvolvimento dessa proposta, a AAAPV contratou a Alterlux Consultoria & Negócios, responsável pela elaboração da estrutura técnica da administradora e pelo assessoramento na apresentação do projeto à Superintendência de Seguros Privados (Susep). Em 31 de julho de 2026, a AAAPV encaminhou à autarquia o anteprojeto da administradora, dando início ao processo de análise. A expectativa agora é pela realização das reuniões técnicas e pelo cumprimento das etapas necessárias à autorização para constituição da sociedade.

A regulamentação representa uma conquista histórica, mas seu sucesso dependerá das escolhas feitas na construção desse novo ambiente institucional. Administradoras sólidas, tecnicamente estruturadas, democraticamente organizadas e comprometidas com os princípios do mutualismo, atuando em conjunto com associações igualmente fortalecidas, poderão consolidar um modelo que combine governança, segurança jurídica e inclusão social, preservando a essência que impulsionou o desenvolvimento desse segmento em todo o Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



Theone Cardoso
Presidente da Alpha Mutual



IMAGENS GERADAS POR IA

EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES MUTUALISTAS

O mutualismo patrimonial fundamenta-se no compartilhamento de riscos entre associados, permitindo que prejuízos individuais sejam suportados coletivamente. Ao longo de sua evolução histórica, esse modelo consolidou-se sobre a premissa de que a união de esforços reduz o impacto individual e fortalece a proteção do grupo. Contudo, o ambiente regulatório e o atual cenário brasileiro exigem que as organizações mutualistas evoluam de um modelo centrado na administração das operações mutualistas para uma gestão estratégica, pautada pela governança, inovação e desenvolvimento de pessoas.

Os princípios da cooperação, da participação e da gestão compartilhada sempre estiveram na essência do mutualismo. O desafio contemporâneo consiste em transformar esses valores em estruturas organizacionais cada vez mais profissionalizadas, capazes de responder às transformações do setor, às novas exigências regulatórias e às crescentes demandas por transparência, eficiência e sustentabilidade.

Nesse cenário, a liderança feminina deixa de ser apenas uma pauta de diversidade e inclusão para consolidar-se como um ativo estratégico. A ampliação da participação das mulheres em posições de decisão contribui para o fortalecimento da governança institucional, amplia a diversidade de perspectivas nos processos decisórios, favorece ambientes mais colaborativos e estimula a inovação, elementos essenciais para a perenidade e a competitividade das organizações mutualistas.

DO DISCURSO SOCIAL À MÉTRICA DE DESEMPENHO



O mercado mutualista de proteção patrimonial baseia-se, intrinsecamente, na confiança. A sustentabilidade de uma mútua depende da retenção de seus associados, da solidez da governança e da transparência de suas operações. Nesse contexto, a diversidade na alta gestão atua como um mitigador de riscos e um motor de inovação.

Embora o mutualismo possua características distintas das empresas orientadas ao lucro, uma vez que prioriza a proteção coletiva dos associados, a eficiência administrativa e financeira é vital. Estudos conduzidos pela consultoria McKinsey & Company revelam consistentemente que organizações com maior diversidade de gênero em suas equipes executivas apresentam respostas mais ágeis a instabilidades de mercado e maior eficiência operacional. No ecossistema mutualista brasileiro, esses benefícios contribuem diretamente para a preservação do patrimônio coletivo, para o fortalecimento dos fundos mutualistas e para a ampliação da confiança dos associados.

A McKinsey & Company, no relatório "Diversity Wins: How Inclusion Matters", publicado em maio de 2020, aponta que empresas com mais de 30% de mulheres em suas equipes executivas apresentam maior probabilidade de superar financeiramente aquelas com menor representação feminina. Entre as organizações mais e menos diversas em gênero, a consultoria identificou uma diferença de 48% na probabilidade de obter desempenho financeiro superior. A ampliação da presença feminina nos espaços de decisão incorpora experiências e perspectivas historicamente menos representadas, enriquecendo a análise de riscos, a avaliação de cenários e a compreensão dos diferentes interesses envolvidos. Em associações nas quais o core business é a proteção mútua, a capacidade de analisar cenários considerando os múltiplos interesses dos associados não é apenas uma vantagem; é um dos fundamentos da própria organização.

> **“A liderança feminina deixa de ser apenas uma pauta de diversidade e inclusão para consolidar-se como um ativo estratégico”**

SOFT SKILLS COMO NÚCLEO OPERACIONAL



A literatura de negócios moderna sepultou a ideia de que habilidades comportamentais são secundárias. As chamadas *soft skills* tornaram-se habilidades de sobrevivência institucional. O recente estudo global *Women @ Work* (Deloitte, 2024) destaca que líderes femininas são estatisticamente mais eficazes na criação de segurança psicológica, na retenção de talentos e na gestão de equipes complexas.

A pesquisadora Amy Edmondson, da Harvard Business School, introduziu o conceito de "segurança psicológica" como o fator determinante para o alto desempenho de equipes. Lideranças femininas tendem a criar ambientes nos quais a colaboração próspera e o erro processual são tratados como oportunidade de aprendizagem. Em uma organização mutualista, que precisa inovar em soluções e processos para atrair e reter novas gerações de associados, cultivar um ambiente seguro para o desenvolvimento de ideias é vital.

A empatia e a escuta ativa não são competências exclusivas de um gênero, mas constituem atributos indispensáveis à liderança contemporânea. A presença efetiva de mulheres nos espaços de de-



cisão amplia a diversidade de experiências consideradas e contribui para relações institucionais mais humanas, responsáveis e transparentes.

MODELO COLABORATIVO E AGILIDADE INSTITUCIONAL

Na teoria e na prática, o princípio mutualista rejeita hierarquias puramente verticais e centralizadoras, operando sob uma lógica de rede colaborativa. Hoje, a profissionalização dessa rede tornou-se um dos principais fatores de fortalecimento do setor. Em sua análise de 2024, o Fórum Econômico Mundial aponta que a paridade em posições de liderança é um fator determinante para a adaptação de modelos associativos frente às transições tecnológicas e regulatórias.

Estudos indicam que líderes femininas tendem a adotar, com maior frequência, características da chamada liderança transformacional, privilegiando a influência, o propósito e o engajamento em vez de modelos baseados exclusivamente no controle.

Para a proteção patrimonial, isso reforça o paradigma mais importante do setor: o associado não é visto como um "cliente pagante" de uma apólice comercial, mas como um parceiro ativo e corresponsável pelo ecossistema mutualista.

Essa dinâmica facilita a adaptação a marcos regulatórios, a implementação de boas práticas ESG (Ambiental, Social e Governança) e a transformação digital. Equipes pautadas pela colaboração respondem de forma muito mais coesa a mudanças bruscas de cenário, característica essencial em um setor que lida ininterruptamente com a mitigação de imprevistos.

MODERNIZAÇÃO INADIÁVEL

A inclusão de mulheres em conselhos de administração e diretorias executivas de organizações mutualistas não é uma concessão. Trata-se de uma atualização estratégica para o amadurecimento e o fortalecimento do setor no Brasil. Em um momento histórico no qual a proteção patrimonial busca consolidar sua segurança jurídica e adaptar-se ao novo marco regulatório, o compliance e a governança tornam-se pilares de sobrevivência. Ignorar o talento, a capacidade de engajamento e a visão sistêmica da liderança feminina significa limitar o potencial de expansão e a solidez institucional dessas entidades.

O mutualismo, por definição, constrói pontes para o futuro por meio da ajuda mútua. Esse futuro exige líderes que compreendam, na prática, que a força do coletivo só atinge seu potencial máximo quando há verdadeira diversidade de pensamento na mesa de decisões. As organizações que incorporam essa premissa à sua governança não apenas fortalecem sua imagem institucional; elas também protegem suas operações e constroem bases mais sólidas e resilientes para seus associados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



Paloma Furtado

Vice-diretora executiva da Anadem, com especialização em Tecnologia, Governança e Transformação Digital e graduada em Administração de Empresas e em Gestão de Recursos Humanos

IMAGENS GERADAS POR IA



MUITO ALÉM DA REGULAMENTAÇÃO

DESAFIOS DA TRANSIÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao estabelecer regras específicas para o funcionamento das associações e disciplinar a atuação das empresas administradoras, a Lei n.º 213/2025 inaugura um novo ciclo pautado pelo fortalecimento da governança, da transparência, da segurança jurídica e da sustentabilidade institucional.

Sob a perspectiva regulatória, trata-se de um avanço significativo para um setor que há anos buscava maior previsibilidade normativa. Entretanto, como ocorre em toda transformação estrutural, a lei é apenas o ponto de partida de um processo muito mais amplo. A efetividade do novo modelo dependerá da capacidade das organizações de transformar exigências legais em práticas permanentes de gestão.

Essa compreensão encontra respaldo nos princípios difundidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que define governança corporativa como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos, voltado à geração de valor sustentável para as organizações e para a sociedade. Sob essa perspectiva, a consolidação de mudanças regulatórias depende da capacidade das instituições de alinhar pessoas, processos, governança e cultura organizacional aos novos objetivos estabelecidos pelo marco normativo.

PONTO DE PARTIDA PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Todo marco regulatório relevante produz impactos que ultrapassam o campo jurídico. Quando um novo marco regulatório redefine responsabilidades, estabelece novos requisitos de governança e amplia mecanismos de controle, as organizações passam a enfrentar mudanças que alcançam sua estrutura administrativa, seus processos internos e sua forma de gestão.

No caso da proteção patrimonial mutualista, a LC n.º 213/2025 inaugura um ambiente regulatório que estimula maior profissionalização das entidades, fortalecimento dos controles internos, definição mais clara de responsabilidades e ampliação da transparência institucional.

Desse modo, a regulamentação não deve ser compreendida apenas como um conjunto de obrigações legais. Ela representa uma oportunidade para revisar modelos de gestão, aperfeiçoar processos, fortalecer mecanismos de compliance, aprimorar a gestão de riscos e desenvolver estruturas organizacionais mais preparadas para responder às novas exigências regulatórias.

O próprio Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo IBGC, destaca que a adoção das boas práticas deve considerar o estágio de maturidade, o porte e o contexto regulatório de cada organização, reforçando que a evolução institucional ocorre de forma gradual e compatível com a realidade de cada entidade.

Essa compreensão é particularmente importante para o setor mutualista, composto por organizações com diferentes níveis de estrutura administrativa, capacidade financeira, investimentos em tecnologia e maturidade de gestão. Embora todas estejam submetidas ao mesmo marco regulatório, os caminhos para sua implementação naturalmente serão distintos.



Essa diversidade de cenários reforça a importância de uma implementação planejada. Embora a legislação estabeleça parâmetros comuns, cada organização precisará construir seu próprio caminho de adaptação, considerando sua estrutura administrativa, sua capacidade operacional e o grau de maturidade de seus processos internos. A conformidade regulatória poderá ser alcançada por diferentes estratégias de gestão, desde que alinhadas aos princípios estabelecidos pelo novo marco legal.

Para que isso ocorra, as mudanças decorrentes da regulamentação precisam deixar de ser tratadas como projetos temporários e passar a integrar a rotina administrativa das organizações. Nesse sentido, a revisão de processos, a definição clara de responsabilidades e o fortalecimento dos mecanismos de acompanhamento tendem a gerar benefícios que ultrapassam o simples atendimento às exigências legais, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e sustentável.

DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO: PESSOAS, PROCESSOS E GOVERNANÇA

Se a legislação estabelece o destino, será a qualidade da gestão que determinará o sucesso da jornada. A implementação da LC n.º 213/2025 exigirá muito mais do que adequações documentais ou o atendimento formal de requisitos regulatórios. Será necessário revisar processos, redefinir responsabilidades, integrar estruturas administrativas, fortalecer controles internos e estabelecer mecanismos permanentes de acompanhamento e aprimoramento.

Na prática, mudanças regulatórias costumam revelar desafios que vão além da interpretação da legislação. Em muitas organizações, as maiores dificuldades surgem na adaptação dos fluxos operacionais, na coordenação entre diferentes áreas e na preparação das equipes para uma nova forma de atuação. A conformidade jurídica, embora indispensável, representa apenas uma dimensão dessa transformação.



> **“Ao final, a adaptação às exigências da LC n.º 213/2025 não deve ser compreendida como um evento isolado, mas como um processo contínuo de evolução organizacional”**

Essa realidade torna evidente que pessoas e processos caminham de forma inseparável. Alterações em procedimentos internos exigem comunicação clara, treinamento adequado, definição objetiva de papéis e acompanhamento contínuo da implementação. Sem esse alinhamento, mesmo estruturas tecnicamente bem planejadas podem enfrentar dificuldades para produzir os resultados esperados.

Lideranças serão chamadas a conduzir esse processo de adaptação, comunicar novos direcionamentos, reduzir resistências naturais ao novo contexto e estimular o desenvolvimento das competências necessárias para um ambiente mais estruturado e regulado. Da mesma forma, colaboradores precisarão compreender novos fluxos de trabalho, incorporar responsabilidades distintas e atuar em processos cada vez mais orientados por controles, indicadores e mecanismos de governança.

Nesse contexto, áreas como governança corporativa, compliance, gestão de riscos, tecnologia da informação, recursos humanos e gestão de



processos deixam de exercer um papel predominantemente operacional e passam a ocupar posição estratégica na consolidação do novo modelo regulatório. Mais do que apoiar a implementação da legislação, essas áreas tornam-se responsáveis por criar condições para que as mudanças sejam sustentáveis ao longo do tempo.

Essa compreensão encontra respaldo na literatura clássica sobre gestão da mudança. John P. Kotter demonstra que transformações organizacionais sustentáveis dependem não apenas da criação de novas estruturas, mas principalmente da capacidade das organizações de mobilizar pessoas, comunicar objetivos, desenvolver lideranças e consolidar a transformação na cultura institucional.

Sob essa perspectiva, organizações que conseguem integrar governança, processos e desenvolvimento das pessoas normalmente encontram maior capacidade de adaptação diante de novos desafios regulatórios, fortalecendo sua eficiência operacional e sua sustentabilidade institucional.

Ao final, a adaptação às exigências da LC n.º 213/2025 não deve ser compreendida como um evento isolado, mas como um processo contínuo de evolução organizacional. Quanto mais as mudanças forem incorporadas à rotina administrativa e à cultura das instituições, maiores serão as condições para que os benefícios da regulamentação sejam efetivamente percebidos por gestores, colaboradores e associados.

COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL: OPORTUNIDADE PARA FORTALECER O SETOR

Grandes mudanças regulatórias costumam produzir um patrimônio que vai além da própria legislação: o conhecimento desenvolvido durante sua implementação. À medida que diferentes organizações enfrentam desafios semelhantes, surgem soluções, metodologias e práticas de gestão que, quando compartilhadas de forma estruturada, podem contribuir para a evolução de todo o segmento.

Nesse contexto, a implementação da LC n.º 213/2025 também representa uma oportunidade para fortalecer uma cultura de cooperação institucional baseada no intercâmbio voluntário de conhecimento.

Em diversos segmentos econômicos, ambientes colaborativos voltados ao compartilhamento de experiências contribuem para reduzir o tempo de aprendizado das organizações e evitar que desafios semelhantes sejam enfrentados de forma isolada. Isso, contudo, não elimina a autonomia institucional nem reduz a competitividade entre os participantes. Ao contrário, fortalece o ambiente setorial ao ampliar o acesso a soluções já testadas, incentivar o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão e estimular uma cultura de melhoria permanente.

Essa dinâmica costuma ser observada em setores submetidos a mudanças regulatórias relevantes, nos quais fóruns técnicos, grupos de estudo, encontros setoriais, comunidades de prática e outros espaços colaborativos favorecem a disseminação de soluções e o aperfeiçoamento das práticas de gestão.

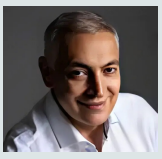
Naturalmente, essa proposta não busca uniformizar modelos nem estabelecer padrões únicos de atuação. Cada entidade possui características próprias, diferentes níveis de maturidade organizacional e estratégias compatíveis com sua realidade. O compartilhamento de experiências deve ser compreendido como uma oportunidade de aprendizado coletivo, preservando a autonomia administrativa de cada organização.

Essa lógica aproxima-se das práticas difundidas pelo próprio IBGC, cuja atuação incentiva a construção coletiva do conhecimento por meio de estudos, comissões temáticas, debates técnicos e disseminação de boas práticas de governança. Essas iniciativas demonstram como ambientes colaborativos podem acelerar o amadurecimento institucional sem comprometer a independência das organizações participantes.

Ao fortalecer essa cultura de aprendizado contínuo, o setor mutualista poderá reduzir assimetrias de conhecimento, ampliar sua capacidade de adaptação e responder com maior eficiência aos desafios do novo ambiente regulatório. O sucesso desse novo modelo, contudo, será medido não apenas pelo cumprimento da legislação, mas pela capacidade de incorporar seus princípios à cultura institucional, aos processos internos e à tomada de decisões, consolidando um sistema mutualista mais sólido, confiável e preparado para os desafios futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



José Eduardo Dias

Administrador, pós-graduado em Direito em Regulação, doutor em teologia, militar da Reserva do Corpo de Fuzileiros Navais e vice-presidente da AAAPV

PROTEÇÃO PATRIMONIAL MUTUALISTA

NOVAS ASSOCIAÇÕES AINDA PODEM SURGIR?

IMAGENS GERADAS POR IA



A Lei Complementar n.º 213/2025 inaugurou uma nova etapa para o mercado de proteção patrimonial mutualista (PPM) no Brasil. Ao alterar o Decreto-Lei n.º 73/1966, a norma conferiu tratamento jurídico específico a uma atividade que, por muitos anos, existiu em zona de tensão regulatória: de um lado, associações, cooperativas, entidades de socorro mútuo e grupos de proteção que atenderam uma parcela relevante da população não absorvida pelo seguro tradicional; de outro, questionamentos administrativos, civis e judiciais relacionados à ausência de autorização da Superintendência de Seguros Privados (Susep), à possível concorrência com o mercado segurador e à necessidade de maior proteção aos participantes.

O novo marco legal, contudo, não deve ser compreendido como um ponto final para o surgimento de novas iniciativas associativas. Ao contrário, a LC n.º 213/2025 representa uma oportunidade de reorganização, profissionalização e expansão qualificada do mutualismo patrimonial. A partir dela, o setor abandona o amadorismo e deixa de depender de improvisações jurídicas, passando a contar com uma arquitetura normativa própria, capaz de diferenciar projetos sérios, bem planejados e comprometidos com governança daqueles que somente existiriam à margem de um ambiente regulado.

É nesse contexto que surge uma das questões mais relevantes do novo ciclo regulatório: associações constituídas após a publicação da LC n.º 213/2025 podem ingressar no mercado de proteção patrimonial mutualista?

A lei tratou expressamente das entidades que já operavam na data de sua publicação, determinando que deveriam se cadastrar perante a Susep ou cessar suas atividades. Entretanto, não disciplinou de forma expressa a situação das associações novas, criadas após o marco legal. Essa lacuna abriu espaço para interpretações opostas: de um lado, a tese de que o mercado teria sido congelado em favor das entidades preexistentes e



cadastradas; de outro, a visão de que novas associações poderiam surgir e operar livremente, sem qualquer necessidade de enquadramento no regime transitório. Contudo, nenhuma dessas leituras extremas nos parece adequada.

A LC n.º 213/2025 não deve ser interpretada como instrumento de reserva de mercado, nem como barreira absoluta à criação de novos projetos associativos. A Constituição Federal protege a liberdade de associação, a livre iniciativa e a livre concorrência, razão pela qual a eventual restrição ao ingresso de novos agentes dependeria de previsão legal clara, expressa e proporcional.

Por outro lado, também não se pode confundir liberdade de constituição com liberdade para operar a proteção patrimonial mutualista fora do modelo regulado. A partir da LC n.º 213/2025 e da Resolução CNSP n.º 491/2026, a atividade passou a exigir maior sofisticação jurídica, governança, transparência, estrutura documental adequada e, em breve, integração com a figura da administradora autorizada pela Susep.

A conclusão, portanto, exige equilíbrio. Novas associações podem ser constituídas e podem representar uma importante oportunidade no novo mercado, desde que sejam criadas e estruturadas de forma juridicamente adequada, com planejamento estratégico e respeito à arquitetura normativa.



Mais do que discutir se o mercado está aberto ou fechado, o ponto central passa a ser outro: quais projetos novos estarão juridicamente adequados para nascer corretamente, formar base de associados com segurança, estruturar documentos e fluxos adequados, construir governança sólida e se posicionar de forma competitiva no regime definitivo da proteção patrimonial mutualista?

Nesse novo cenário, a pergunta mais relevante talvez não seja apenas se novas associações podem surgir, mas como devem ser juridicamente estruturadas. A transição regulatória, longe de representar um período de paralisia, pode se revelar uma janela especialmente favorável para o início de projetos bem planejados, capazes de formar base, consolidar governança e se preparar para o regime defi-



nitivo antes que o mercado esteja plenamente reorganizado.

Este artigo examina essa questão sob perspectiva jurídica e regulatória, analisando a cláusula de preexistência do art. 9º da LC n.º 213/2025, os limites da Resolução CNSP n.º 491/2026, os riscos de uma interpretação que crie reserva de mercado, as possibilidades para novas associações e a alternativa de parcerias transitórias com entidades preexistentes e cadastradas. O objetivo é demonstrar que o novo marco regulatório não eliminou oportunidades; apenas elevou o padrão técnico necessário para aproveitá-las com segurança.

> **A LC 213/2025 não deve ser interpretada como instrumento de reserva de mercado, nem como barreira absoluta à criação de novos projetos associativos**

CLÁUSULA DE PREEXISTÊNCIA E REGIME DE TRANSIÇÃO DA LC N.º 213/2025

O art. 9º da LC n.º 213/2025 é o centro da controvérsia. A norma estabeleceu que as associações e demais entidades que, na data da publicação da lei, estivessem realizando atividades direcionadas à proteção contra riscos patrimoniais, pessoais ou de qualquer outra natureza, socorros mútuos e assemelhados, sem autorização da Susep, deveriam, no prazo legal, realizar cadastramento específico perante a autarquia ou cessar tais atividades.

A redação adotada pelo legislador revela a existência de uma verdadeira cláusula de preexistência. O dispositivo não se refere a toda e qualquer entidade, presente ou futura, mas às entidades que já realizavam atividades de proteção na data da publicação da lei. Esse dado é relevante por duas razões.

A primeira é que o art. 9º criou um mecanismo de regularização transitória. Ele serviu para enfrentar o passivo regulatório de um mercado que já existia antes da lei e que, justamente por isso, não poderia ser simplesmente ignorado ou eliminado de forma abrupta.

A segunda é que o dispositivo não criou uma porta permanente de entrada no mercado. O cadastramento previsto no art. 9º não foi desenhado como mecanismo ordinário de autorização para novas associações. Foi uma solução excepcional, dirigida às entidades preexistentes.

Essa leitura é reforçada pela natureza transitória do dispositivo. A cláusula de preexistência deve ser compreendida como mecanismo de transição regulatória, e não como instrumento de exclusão definitiva de novos atores do regime da proteção patrimonial mutualista. Portanto, o art. 9º deve ser lido como norma de transição, e não como regra geral de funcionamento futuro do mercado.



Essa distinção é essencial para evitar dois erros interpretativos. O primeiro seria transformar o art. 9º em autorização genérica para novas entidades operarem fora do regime regulado. O segundo seria convertê-lo em barreira definitiva à criação de novos projetos associativos. O dispositivo disciplina a transição das entidades preexistentes; mas não esgota, por si só, as possibilidades futuras de organização do mutualismo patrimonial.

RESOLUÇÃO CNSP N.º 491/2026 E CONFIRMAÇÃO DO REGIME TRANSITÓRIO

A Resolução CNSP n.º 491/2026 reforçou essa leitura ao estabelecer, em seu art. 2º, que as associações referidas no art. 9º da LC n.º 213/2025 terão prazo de 24 meses, contado da publicação da resolução, para se adequarem à legislação aplicável e à regulamentação. A resolução também disciplinou a possibilidade de cessação de atividades pelas associações cadastradas e fixou prioridade para os pedidos de autorização de administradoras apresentados no prazo de 90 dias.

A escolha redacional da resolução é importante. O CNSP não tratou genericamente de todas as associações, nem abriu novo prazo de cadastramento para entidades constituídas após a LC n.º 213/2025. A norma se refere expressamente às associações do art. 9º, isto é, àquelas que já estavam em atividade na data da publicação da lei e que ingressaram no regime transitório.

Isso confirma que o cadastramento foi uma fase excepcional de regularização. A própria Susep, em sua página institucional sobre associações de proteção patrimonial mutualista, descreve o cadastramento como a "Fase



I" do processo de regularização, com prazo de 16 de janeiro a 15 de julho de 2025; e aponta a Resolução CNSP n.º 491/2026 como marco de conclusão da "Fase II" da regulamentação.

A própria resolução ainda cria uma lógica de transição dinâmica, ao prever que, após a autorização do primeiro lote de administradoras, será concedido às associações um prazo de adaptação correspondente a 6 meses, salvo se o período remanescente dos 24 meses for superior. Caso esse prazo ultrapasse o limite ordinário de 24 meses, haverá prorrogação automática pelo período excedente. Essa engenharia normativa demonstra que o regulador reconheceu a necessidade de um período real de acomodação do mercado, e não apenas de uma transição meramente formal.

Assim, não há base para sustentar que novas associações possam, simplesmente, ingressar no mesmo regime transitório das cadastradas. Elas não estavam em atividade na data da publicação da lei e não participaram da fase excepcional de cadastramento.

INEXISTÊNCIA DE RESERVA LEGAL DE MERCADO PARA ASSOCIAÇÕES PREEXISTENTES



Embora o regime transitório seja restrito às entidades preexistentes, isso não significa que a LC n.º 213/2025 tenha "congelado o mercado", reservando o futuro somente às preexistentes.

> **"Novas associações podem ser constituídas livremente para atuar no mercado de proteção patrimonial mutualista"**

A lei não contém nenhum dispositivo afirmando que seria proibida a constituição de novas associações para atuar no setor, após sua publicação. Também não diz que somente as entidades cadastradas poderão existir ou atuar futuramente. Se o legislador pretendesse criar uma barreira absoluta de entrada ou uma reserva de mercado em favor das associações preexistentes, teria que fazê-lo de forma clara, expressa e proporcional.

Uma vedação implícita à criação de novas associações para atuar no setor seria juridicamente problemática, pois poderia colidir não só com a liberdade de associação, mas também com a livre iniciativa e a livre concorrência. A doutrina regulatória que permite compreender o art. 9º como restrição irreversível à formação de novas entidades mutualistas esbarraria no princípio da proporcionalidade e poderia configurar reserva de mercado velada. Assim, o art. 9º não pode ser transformado, por interpretação extensiva, em cláusula de fechamento do mercado. Sua função foi regularizar o passado, não impedir o futuro.

A Constituição Federal assegura a liberdade de associação para fins lícitos, veda a interferência estatal indevida no funcionamento das associações e estrutura a ordem econômica sobre a valorização do trabalho humano, a livre iniciativa e a livre concorrência. Por isso, qualquer interpretação que resulte em fechamento de mercado, favorecimento artificial de entidades preexistentes ou vedação implícita a novos projetos deve ser analisada com cautela e somente poderia prevalecer diante de comando legal expresso, claro e proporcional.

Portanto, novas associações podem ser constituídas livremente para atuar no mercado de



proteção patrimonial mutualista. Elas podem organizar estatuto, reunir interessados, estruturar governança, desenvolver projetos, formar comunidade, preparar documentos, buscar parceiros e planejar sua atuação dentro do novo marco legal. O que elas não podem fazer, com segurança jurídica, é confundir liberdade de associação com liberdade para operar uma atividade regulada fora das condições legais.

EXPERIÊNCIAS REGULATÓRIAS COMPARADAS E REJEIÇÃO A MONOPÓLIOS ARTIFICIAIS

Não deixa de ser importante trazer uma perspectiva comparada e regulatória de experiências em setores como planos de saúde, cooperativas de crédito, *sandbox* regulatório e até mesmo o mutualismo português para sustentar que regimes de transição normalmente regularizam agentes preexistentes, sem impedir definitivamente a entrada de novos atores.

Esse argumento é útil porque mostra que a solução mais equilibrada em mercados regulados costuma ser regularizar o passado, estabelecer requisitos para o futuro e preservar a possibilidade de entrada de novos agentes, desde que submetidos à supervisão adequada.

A comparação com Portugal, especialmente, é relevante como argumento de reforço. O Código das Associações Mutualistas português estabeleceu regime de adaptação para mutualistas históricas, mas não bloqueou a constituição de novas entidades, desde que observadas as exigências de supervisão.

A experiência comparada não deve ser usada como transposição automática para o Brasil, mas como critério de racionalidade regulatória. Em mercados que saem da informalidade para a supervisão estatal, a técnica mais equilibrada costuma combinar três movimentos: regularização dos agentes preexistentes, imposição de requisitos prudenciais e preservação

> **“O mutualismo não precisa ser congelado para ser supervisionado. Ao contrário, pode ser preservado e expandido mediante regras de governança, solvência, transparência e proteção dos participantes”**

da possibilidade de entrada de novos projetos qualificados.

É claro que a experiência estrangeira não vincula a interpretação da LC n.º 213/2025, mas serve como parâmetro de racionalidade regulatória. O mutualismo não precisa ser congelado para ser supervisionado. Ao contrário, pode ser preservado e expandido mediante regras de governança, solvência, transparência e proteção dos participantes.



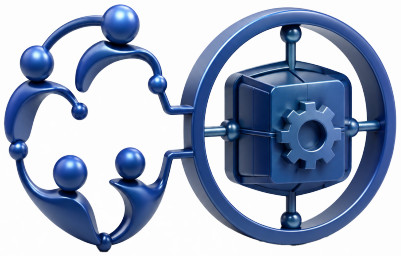
LIBERDADE ASSOCIATIVA NÃO SE CONFUNDE COM LIBERDADE OPERACIONAL REGULADA

A distinção mais importante deste debate está entre a existência de uma associação civil e o exercício da atividade de proteção patrimonial mutualista. A constituição de uma associação civil é o exercício da autonomia privada e da liberdade associativa. O Código Civil reconhece as associações como pessoas jurídicas de direito privado formadas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Desde que seus objetivos sejam lícitos e seus atos constitutivos estejam regulares, não há impedimento genérico para sua criação.

Outra realidade é a operação material de proteção patrimonial mutualista. Operar proteção significa prometer garantia contra riscos predeterminados, cobrar contribuições, administrar rateio, formar patrimônio de grupo, regular eventos, liquidar prejuízos, pagar indenizações e assumir, perante participantes, obrigações típicas de proteção patrimonial.

Após a LC n.º 213/2025, essa atividade passou a ter disciplina própria no Decreto-Lei n.º 73/1966. O art. 88-D define a operação de proteção patrimonial mutualista como aquela que tem por objeto a garantia de interesse patrimonial de um grupo de pessoas contra riscos predeterminados, repartidos entre os participantes por meio de rateio mutualista de despesas. O art. 88-E, por sua vez, define o grupo de proteção patrimonial mutualista como a reunião exclusiva de pessoas naturais ou jurídicas que sejam membros de uma mesma associação.

Esses dispositivos demonstram que a associação permanece como parte da operação, embora com atuação bastante reduzida. A associação não exercerá, de forma autônoma, a gestão técnica, operacional e financeira da operação quando o ambiente regulatório estiver plenamente implementado. Sua atuação ficará concentrada nas funções associativas, representativas e de apoio operacional previstas na regulamentação.



ADMINISTRADORA AUTORIZADA COMO EIXO DO REGIME PERMANENTE DA PPM

O ponto central do regime permanente está no art. 88-H do Decreto-Lei n.º 73/1966, incluído pela LC n.º 213/2025. O dispositivo estabelece que a administração das operações de proteção patrimonial mutualista é privativa de administradora constituída sob a forma de sociedade por ações, com objeto social exclusivo de gerir a operação, e previamente autorizada a funcionar pela Susep.

O § 1º do mesmo artigo detalha que essa administração compreende, entre outras atividades, o processamento de adesões, renovações, alterações e cancelamentos; o arquivamento de dados cadastrais e documentos; o cálculo, cobrança e recolhimento do rateio mutualista; e a regulação e liquidação de eventos cobertos.

A Resolução CNSP n.º 491/2026 reforça essa lógica. Seu art. 5º repete que a administração das operações de proteção patrimonial mutualista é privativa de administradora constituída sob a forma de sociedade por ações, com objeto social exclusivo e previamente autorizada pela Susep.

Esse é o principal fundamento para afastar a tese de que novas associações poderiam operar livremente, sem ressalvas: no futuro dependerão da administradora, assim como as preexistentes. Mas não podemos ignorar que estamos atualmente no período de transição, quando ainda inexistem administradoras, e mesmo as entidades preexistentes praticam, de forma autônoma, os atos que futuramente caberão às administradoras.



NOVO PAPEL JURÍDICO DAS ASSOCIAÇÕES NO MODELO REGULADO

A Resolução CNSP n.º 491/2026 preserva um papel relevante para as associações, delimitando suas novas funções. O art. 55 dispõe que a associação atuará como mandatária e fiel representante dos interesses legítimos dos participantes do grupo de proteção patrimonial mutualista, estabelecendo ainda que o interesse do grupo prevalecerá sobre o interesse da associação e sobre os interesses individuais dos participantes.

O art. 56 permite que a associação desempenhe atividades de apoio operacional à administradora, no interesse exclusivo do grupo e nos termos da lei e do contrato de prestação de serviços. Entre essas atividades estão a formação do grupo; a promoção, oferta, distribuição ou intermediação do contrato de participação; a coleta de dados; a orientação e suporte aos participantes; o apoio logístico e operacional; e até mesmo apoio na regulação de eventos ou na subscrição e aceitação de riscos, desde que haja previsão contratual, delegação expressa e supervisão da administradora.

Por outro lado, o art. 59 atribui privativamente à administradora atividades centrais como subscrição e aceitação de riscos, processamento de adesões, emissão dos contratos de participação, cálculo, cobrança e recolhimento do rateio, gestão do patrimônio dos grupos, regulação e liquidação de eventos cobertos e adimplemento de obrigações relacionadas à garantia dos eventos.

O art. 61 é ainda mais claro ao afirmar que a administradora será a única responsável pela gestão operacional e financeira dos grupos de proteção patrimonial mutualista. Portanto, no modelo regulado, a associação deixa de ser o centro operacional da proteção, mas continua sendo o elemento estrutural do grupo. Sua importância migra da administração direta da operação para a representação dos participantes, a formação da base associativa, o relacionamento institucional e a organização do grupo perante a administradora.

Essa delimitação reduz bastante a importância da associação, que deixa de ser uma operadora isolada e passa a ser a estrutura de representação, organização, relacionamento e formação do grupo. No novo regime, sua força não estará em administrar sozinha a proteção, mas em construir uma base legítima, bem governada, transparente e apta a se integrar à administradora autorizada.



> **No modelo regulado, a associação deixa de ser o centro operacional da proteção, mas continua sendo elemento estrutural do grupo**

TESE PERMISSIVA: POR QUE O SILÊNCIO DA LEI NÃO AUTORIZA OPERAÇÃO LIVRE

Conforme já introduzido, a primeira interpretação possível seria sustentar que o cadastramento perante a Susep foi uma exigência exclusiva para entidades preexistentes, destinada a regularizar o passado e a viabilizar a suspensão de processos administrativos, civis, penais e sancionadores. Sendo assim, como novas associações não existiam na data da publicação da lei, não teriam obrigação de cadastramento e poderiam operar até que houvesse administradoras autorizadas disponíveis.

Essa tese tem um mérito: ela reconhece corretamente que o art. 9º é uma norma voltada às entidades que já atuavam na data da publicação da lei. De fato, novas associações não poderiam ser obrigadas a cumprir um cadastramento destinado a entidades preexistentes, cujo prazo já se encerrou. Contudo, a conclusão de que poderiam operar livremente é questionável.

A aceitação dessa tese criaria uma distorção regulatória evidente. Entidades antigas foram obrigadas a se cadastrar, alterar documentos, assinar termo de adequação, sujeitar-se à Susep ou cessar atividades. Já entidades novas poderiam surgir depois da lei e operar sem cadastro, sem termo de adequação, sem histórico regulatório, sem supervisão transitória e sem administradora. O resultado seria contraditório com a finalidade da LC n.º 213/2025, que foi retirar o setor da informalidade, e não abrir nova via de informalidade para entidades posteriores.

A fragilidade dessa tese não está em admitir a criação de novas associações, mas em admitir que elas possam operar proteção patrimonial mutualista como se a LC n.º 213/2025, já em plena vigência, não tivesse alterado a natureza regulatória da atividade.

Além disso, essa interpretação permitiria manobras oportunistas: uma entidade preexistente não cadastrada poderia encerrar formalmente suas atividades e recomeçar por meio de novo CNPJ, tentando escapar do regime do art. 9º. Isso esvaziaria a eficácia da lei e comprometeria a própria lógica de regularização. Por isso, embora seja correto afirmar que as novas associações não estão sujeitas ao cadastramento excepcional do art. 9º, cujo prazo já se encerrou, disso não decorre autorização para operar de forma plena e ampla fora do regime regulado.





TESE RESTRITIVA: POR QUE A TRANSIÇÃO NÃO CONGELOU O MERCADO

A interpretação oposta defende que a LC n.º 213/2025 teria congelado o mercado, permitindo a atuação apenas das entidades preexistentes e cadastradas, pelo menos até o fim da transição. Nesse raciocínio, o cadastramento perante a Susep seria condição absoluta para qualquer operação de proteção patrimonial mutualista durante o período de adaptação. Essa tese tem maior coerência regulatória do que a anterior, mas também incorre em excesso se for concebida de modo absoluto.

É correto afirmar que somente as entidades preexistentes cadastradas estão submetidas ao regime transitório do art. 9º. Da mesma forma, apenas elas podem invocar os benefícios específicos decorrentes da regularização, como eventuais efeitos sobre processos administrativos, civis, penais ou sancionadores relativos ao passado.

Mas não é correto afirmar que a lei proibiu a constituição de novas associações ou que criou reserva de mercado em favor das entidades cadastradas. Uma leitura restritiva poderia favorecer a concentração artificial do mercado entre as entidades existentes e gerar judicialização, por possível violação à livre concorrência e à livre iniciativa.

Além disso, a leitura de congelamento absoluto poderia produzir efeito econômico incompatível com a finalidade da regulação: concentração de bases nas entidades já cadastradas, valorização artificial de estruturas preexistentes, redução da concorrência por qualidade e desestímulo à inovação. A regulação deve elevar o padrão de entrada, não transformar a transição em privilégio permanente para quem já estava no mercado.

Portanto, não foi o mercado que a lei congelou, mas a janela de regularização extraordinária das entidades que já operavam antes da LC n.º 213/2025. A entrada futura de novos projetos não está vedada, mas deve ocorrer de forma juridicamente adequada, evitando problemas no futuro próximo.

> **“A regulação deve elevar o padrão de entrada, não transformar a transição em privilégio permanente para quem já estava no mercado”**

INTERPRETAÇÃO EQUILIBRADA: MERCADO ABERTO, OPERAÇÃO REGULADA

A solução mais adequada está em uma leitura sistemática da LC n.º 213/2025 com a Resolução CNSP n.º 491/2026. O art. 9º trata do passado e da transição. Os arts. 88-D, 88-E e 88-H do Decreto-Lei n.º 73/1966 tratam do regime permanente. A Resolução CNSP n.º 491/2026 detalha a operação futura: contratos, publicidade, papel da associação, funções da administradora, rateio, provisões técnicas, capital mínimo, solvência, conduta e proteção dos participantes.

Conforme sustentado, a cláusula de preexistência não poderia ser confundida com uma restrição definitiva ao ingresso de novos operadores, pois os regimes de transição servem para sanear o passado, e não criar monopólios de fato.

Essa linha deve ser mantida, mas com atualização importante: o ingresso de novos operadores não significa liberdade para operar sem administradora. Significa possibilidade de criação de novos projetos dentro da janela de adaptação, com obrigação de total aderência futura ao escopo da regulamentação, quando finalizado.

A formulação mais precisa é que a LC n.º 213/2025 não fechou o mercado para novas associações, mas também não criou uma autorização transitória para que novas entidades operem a proteção patrimonial mutualista à revelia da lei. O regime é aberto quanto à constituição de novas associações, mas regulado quanto à aderência às regras já existentes, cuja implementação ainda está em curso.

Essa é a premissa que permite conciliar liberdade econômica e segurança regulatória. O novo projeto associativo não precisa aguardar passivamente o fim da transição para ser pensado, constituído e estruturado. O que ele não pode fazer é ignorar a lei e o regime próprio de supervisão por ela estruturado.

ATOS ESTRUTURAIS PERMITIDOS ÀS NOVAS ASSOCIAÇÕES

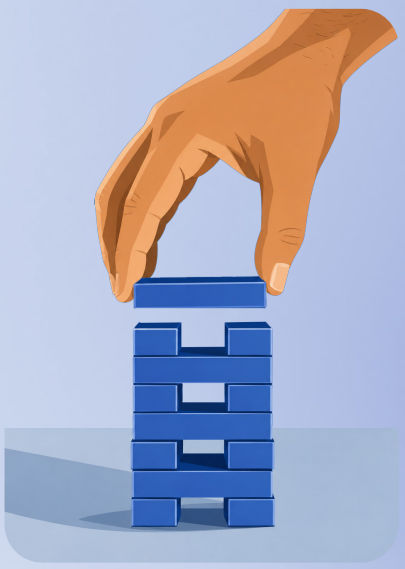
As associações constituídas após a LC n.º 213/2025 podem praticar todos os atos preparatórios, institucionais e organizacionais que não violem a referida lei. Podem, por exemplo, constituir pessoa jurídica associativa, elaborar estatuto social compatível com a norma, estruturar a governança, formar comunidade, organizar base de interessados, desenvolver canais de relacionamento, realizar estudos de viabilidade econômica e atuarial e até negociar futura contratação com administradora autorizada. Esses atos não são meramente burocráticos. Ao contrário, podem ser decisivos para o sucesso futuro do projeto.



Uma associação que nasce com estrutura jurídica adequada, governança clara, base organizada, política de comunicação responsável, critérios de admissão bem definidos e estratégia de integração com administradora autorizada tende a chegar ao regime definitivo, daqui a cerca de dois anos, em posição muito mais competitiva do que muitos projetos preexistentes.

Também podem desenvolver projetos empresariais, tecnológicos e comerciais voltados à futura operação, desde que não prometam proteção própria, não cobrem rateios, não formem fundo mutualista, não assumam riscos, não regulem eventos e não liquidem indenizações.

O limite jurídico é ultrapassado quando a associação passa a funcionar, na prática, como operadora autônoma de proteção patrimonial. Isso ocorre quando vende cobertura, recebe valores destinados a custeio de eventos, promete indenização, define critérios de aceitação, regula sinistros, paga prejuízos ou administra patrimônio coletivo de grupo. Nesses casos, a entidade deixa o campo da preparação e ingressa na atividade regulada.



FUNÇÃO SOCIAL DO MUTUALISMO E NECESSIDADE DE NOVOS PROJETOS

O mercado de proteção patrimonial mutualista surgiu, em grande medida, porque uma parcela relevante da população e de determinados segmentos econômicos não encontrava no seguro tradicional uma solução acessível, flexível ou economicamente viável. Em muitos casos, as associações ocuparam espaços deixados pelo mercado segurador, sobretudo em regiões ou nichos com baixa penetração securitária.

Por isso, uma interpretação que bloqueasse indefinidamente o surgimento de novas entidades poderia reduzir a pluralidade do sistema, enfraquecer a concorrência, limitar a inovação e concentrar poder econômico nas associações preexistentes e nas primeiras administradoras autorizadas.

A regulação da proteção patrimonial mutualista deve elevar padrões de governança, solvência e transparência, mas não deve transformar a transição em reserva de mercado. A função da regulação é qualificar a entrada, não eliminar a possibilidade de entrada. A leitura constitucionalmente mais equilibrada é aquela que permite novos projetos, mas exige que eles observem o regime legal e infralegal aplicável.



> **“Em muitos casos, as associações ocuparam espaços deixados pelo mercado segurador, sobretudo em regiões ou nichos com baixa penetração securitária”**

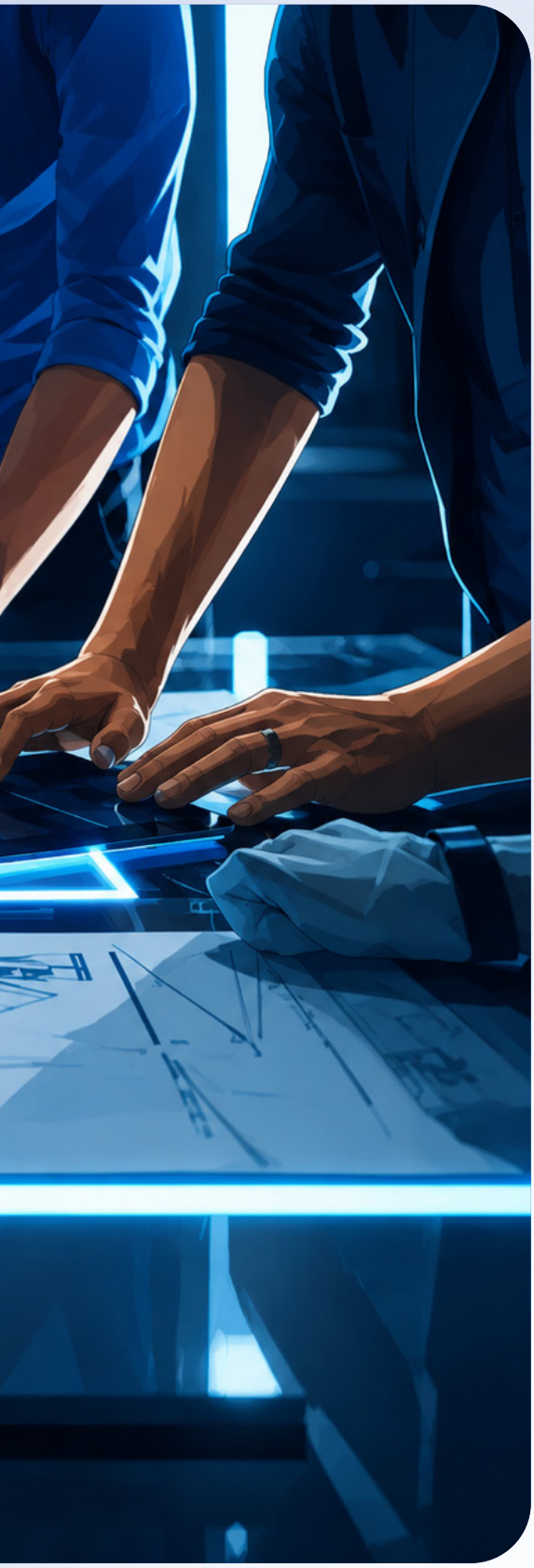
JANELA REGULATÓRIA DE 24 A 30 MESES COMO OPORTUNIDADE ESTRATÉGICA

Constituir uma nova associação neste momento, desde que com planejamento jurídico adequado e absoluta observância dos limites regulatórios, pode ser mais interessante do que fazê-lo em qualquer outro momento futuro.



A razão é simples: a Resolução CNSP n.º 491/2026 estabeleceu um prazo de 24 meses para que as associações referidas no art. 9º da LC n.º 213/2025 se adequem à legislação aplicável e às disposições regulamentares. Além disso, previu um mecanismo de extensão prática desse período, ao assegurar às associações um prazo adicional de adaptação após a autorização do primeiro lote de administradoras, caso esse prazo venha a ultrapassar ou complementar o período ordinário de transição. Embora esse prazo tenha sido formalmente dirigido às associações preexistentes e cadastradas, ele cria uma janela regulatória relevante para todo o mercado.

Durante esse período, o setor estará em fase de reorganização, as administradoras estarão em processo de autorização, os modelos operacionais serão testados, as bases associativas serão reorganizadas e os participantes buscarão alternativas mais seguras, profissionais e compatíveis com o novo marco legal.



Nesse contexto, novos projetos associativos bem estruturados podem aproveitar esse intervalo para nascer corretamente, formar base institucional, desenvolver governança, consolidar presença regional, construir reputação, estabelecer parcerias transitórias juridicamente seguras e se preparar para a futura vinculação a uma administradora autorizada. A janela de 24 a 30 meses não deve ser vista como um período de espera passiva, mas como uma oportunidade estratégica de construção.

A diferença estará na forma de atuação. Entidades novas não devem utilizar esse período para operar a proteção patrimonial mutualista de maneira improvisada, autônoma ou paralela ao regime legal. Mas podem, desde já, organizar sua estrutura associativa, constituir comunidade, preparar documentos, formatar sua estratégia regulatória, negociar alianças e amadurecer um projeto que, ao final da transição, poderá estar muito mais desenvolvido do que aqueles que aguardarem a regulamentação se consolidar para só então iniciar sua construção.

Essa janela, evidentemente, não deve ser confundida com uma licença para operação irregular. Trata-se de uma oportunidade de construção institucional e estratégica, não de autorização para atuar à margem da administradora ou do regime permanente. Em outras palavras, o momento atual pode representar uma vantagem competitiva relevante para novos entrantes. Quem se organizar agora, com cautela, técnica e visão de longo prazo, poderá chegar ao fim da janela regulatória com marca, base, governança, processos e estratégia já consolidados.

Por outro lado, quem esperar a transição terminar para começar do zero poderá encontrar um mercado mais disputado, administradoras já comprometidas com bases relevantes e associações concorrentes mais maduras.

Por isso, a mensagem não deve ser de imobilismo. A LC n.º 213/2025 não impede novos projetos. Ao contrário, ela exige que eles nasçam melhor planejados. O tempo de transição regulatória pode ser justamente o período mais fértil para a criação de associações sérias, bem orientadas e preparadas para ocupar espaço no novo mercado da proteção patrimonial mutualista.



PARCERIAS TRANSITÓRIAS COM ASSOCIAÇÕES CADASTRADAS: UMA ALTERNATIVA POSSÍVEL



Para projetos que desejam avançar de forma mais concreta durante a janela regulatória, sem aguardar passivamente a autorização das administradoras e o fim da transição, uma alternativa possível é a parceria transitória com uma associação preexistente e cadastrada. Essa solução pode ser juridicamente defensável, desde que bem estruturada.

A lógica é simples. Uma nova associação, ou um novo projeto associativo, não operaria proteção em nome próprio. Em vez disso, atuaria como base institucional, núcleo regional, parceiro comercial, canal de relacionamento ou estrutura de apoio de uma associação preexistente e cadastrada.

Nesse modelo, os participantes ingressariam formalmente na associação cadastrada, adeririam aos instrumentos dessa associação, estariam vinculados ao grupo e às regras da entidade cadastrada, e não à nova associação como operadora autônoma.

A nova entidade poderia atuar em atividades auxiliares, como organização da base, apoio comercial, relacionamento, suporte administrativo, comunicação e preparação de futura transição, desde que não assumisse risco, não recebesse rateio em nome próprio, não formasse fundo, não prometesse indenização e não regulasse eventos.

Essa solução dialoga com a própria Resolução CNSP n.º 491/2026, que admite que a associação desempenhe atividades de apoio operacional, inclusive formação de grupo, promoção, oferta, distribuição, intermediação, coleta de dados, orientação e suporte aos participantes, sempre no interesse do grupo e conforme a estrutura normativa aplicável.

Entretanto, enquanto não houver uma administradora autorizada, essa parceria precisa ser analisada com ainda mais cautela, pois a associação cadastrada permanece dentro do regime transitório, e não do regime definitivo pleno. A parceria não pode servir para expandir artificialmente uma operação de proteção em desconformidade com a finalidade do art. 9º.

REQUISITOS JURÍDICOS PARA UMA PARCERIA TRANSITÓRIA SEGURA



Para reduzir riscos, a parceria transitória deve observar alguns requisitos jurídicos essenciais. Traremos alguns, deixando claro que não se trata de uma relação que exaure o tema, mas que delimita minimamente uma operação segura, a exemplo das que estruturamos nos últimos meses.

- Deve haver vinculação real dos participantes à associação cadastrada. Os documentos, a comunicação, a adesão e a governança devem deixar claro que a entidade responsável pela operação transitória é a associação cadastrada, e não a nova entidade.

- Deve haver contrato formal entre a nova entidade e a associação cadastrada, definindo objeto, limites de atuação, responsabilidades, remuneração, uso de marca, tratamento de dados, obrigações de informação, proibição de captação enganosa, regras de transição futura e hipóteses de rescisão.

- Deve haver plena transparência perante os participantes. Não se pode induzir o associado a acreditar que está contratando proteção de uma nova associação se, juridicamente, está aderindo à estrutura da associação cadastrada.

- A nova associação não deve assumir risco, regular eventos, deliberar sobre indenizações, gerir fundo, pagar prejuízos ou emitir regulamento próprio de proteção.

- A parceria deve ser temporária e orientada à migração futura para o regime regulado definitivo, com administradora autorizada pela Susep.

- Deve haver um plano de comunicação claro aos participantes, explicando a estrutura da parceria, a associação responsável, os limites de atuação da nova entidade e o caráter transitório do arranjo.

- Deve haver um plano de migração futura para o regime permanente, prevendo a forma de integração com administradora autorizada, a revisão documental e a eventual reorganização da base associativa quando encerrada a fase transitória.

RISCO DO "EMPRÉSTIMO DE CADASTRO" E DA FALSA ANCORAGEM



A parceria transitória não pode se transformar em mecanismo de burla. Se a associação cadastrada apenas "emprestar" seu cadastro, enquanto a nova entidade captar participantes, cobrar contribuições, regular eventos, decidir pagamentos e operar a proteção em nome próprio, haverá risco elevado de caracterização de simulação. Seriam sinais de risco:

- Uso da marca da nova entidade como verdadeira operadora da proteção.
- Recebimento de rateios pela nova entidade.
- Existência de fundo separado do administrado pela nova entidade.
- Regulação de eventos pela nova entidade.
- Emissão de regulamento próprio de proteção.
- Ausência de ciência clara dos participantes sobre a associação efetivamente responsável.
- Inexistência de função real da associação cadastrada.
- Expansão artificial de operação não compatível com o regime de transição.

Nessa hipótese, a Susep poderia entender que houve tentativa de contornar o marco temporal do art. 9º e o modelo legal instituído pela LC n.º 213/2025. O risco alcançaria não apenas a nova entidade, mas também a associação cadastrada, seus dirigentes, intermediários e eventuais parceiros comerciais. A parceria transitória só é defensável se for verdadeira na forma e na substância.

Em matéria regulatória, a forma documental não prevalece sobre a realidade fática e econômica da operação. Se a nova entidade se comporta como operadora, comunica-se como operadora e recebe valores como operadora, a simples vinculação formal a uma associação cadastrada dificilmente será suficiente para afastar o risco de enquadramento irregular.

> **"A parceria transitória só é defensável se for verdadeira na forma e na substância"**



TRÊS CENÁRIOS JURÍDICOS: CADASTRADAS, NÃO CADASTRADAS E NOVAS ASSOCIAÇÕES

A análise permite separar três grupos. O primeiro é o das associações preexistentes cadastradas. Essas entidades estão dentro do regime transitório do art. 9º da LC n.º 213/2025 e da Resolução CNSP n.º 491/2026. Podem seguir em processo de adequação, observados os prazos, deveres e limites regulatórios.

O segundo é o das associações preexistentes não cadastradas. Essas não ingressaram no regime transitório e, em princípio, deveriam ter cessado as atividades de proteção. Sua continuidade operacional representa risco regulatório elevado.

O terceiro é o das associações novas, constituídas após a LC n.º 213/2025. Elas podem existir, organizar-se e preparar-se para atuar, mas não estão protegidas pelo regime transitório do art. 9º. Durante a transição, podem estruturar parcerias reais com associações cadastradas, desde que não operem proteção em nome próprio e não utilizem a parceria como fachada.



Cenário	Situação jurídica	Possibilidade de atuação	Risco principal
Preexistentes cadastradas	Integradas ao art. 9º e à Resolução CNSP n.º 491/2026	Podem seguir em adequação, observados os prazos e limites	Descumprimento da transição
Preexistentes não cadastradas	Fora do regime transitório	Devem ter cessado atividades de proteção	Operação irregular
Novas associações	Podem ser constituídas, mas não integram o art. 9º	Atos preparatórios, estruturação e eventual parceria transitória real	Operar proteção em nome próprio sem administradora

A LC n.º 213/2025 não congelou o mercado, nem deve ser interpretada como instrumento de reserva em favor das entidades que já existiam na data de sua publicação. O art. 9º teve função específica: organizar a transição das associações e demais entidades preexistentes, permitindo que se cadastrassem perante a Susep ou encerrassem suas atividades de proteção.

Essa regra, contudo, não elimina a liberdade de constituição de novas associações, nem impede que novos projetos surjam dentro da arquitetura regulada da proteção patrimonial mutualista.



O que mudou foi o nível de exigência. A partir da LC n.º 213/2025 e da Resolução CNSP n.º 491/2026, não basta mais reunir associados, criar regulamento interno e operar proteção com base apenas na lógica tradicional do socorro mútuo. O novo ambiente exige planejamento jurídico, estrutura de governança, estratégia regulatória, documentação adequada, transparência perante os participantes, capacidade de integração futura com administradora autorizada e compreensão clara dos limites entre atos preparatórios, parceria transitória e operação efetiva de proteção patrimonial mutualista.

Nesse cenário, a abertura de novas associações continua sendo juridicamente possível e, em muitos casos, estrategicamente recomendável. O mercado não deve ser visto como fechado, mas como mais técnico, mais seletivo e mais exigente. Novos projetos podem ocupar espaços relevantes, especialmente quando forem concebidos desde o início com visão de longo prazo, conformidade regulatória e estrutura compatível com o regime definitivo da proteção patrimonial mutualista.

A diferença entre um projeto frágil e um projeto promissor estará justamente na forma de sua construção. Associações criadas sem planejamento jurídico, com documentos improvisados, comunicação confusa ou tentativa de operar proteção antes do momento adequado tendem a enfrentar insegurança jurídica e risco regulatório. Por outro lado, projetos bem estruturados, com estatuto consistente, estratégia de formação de base, modelo de governança, estudo de viabilidade, plano de parceria transitória quando cabível e preparação para futura atuação com administradora autorizada podem se posicionar de forma extremamente competitiva no novo mercado.

> **“A diferença entre um projeto frágil e um projeto promissor estará justamente na forma de sua construção”**

A regulação, portanto, não deve ser vista como obstáculo à criação de novas associações, mas como filtro de maturidade. Ela afasta improvisações, reduz a informalidade e abre espaço para projetos sérios, tecnicamente preparados e comprometidos com a proteção efetiva dos participantes.

Em síntese, a LC n.º 213/2025 não fechou as portas para novas associações. Ela apenas elevou o padrão de entrada. Quem compreender esse movimento com antecedência poderá transformar a transição regulatória em oportunidade estratégica, utilizando os próximos meses para construir base, reputação, governança e documentação antes que o mercado esteja plenamente reorganizado.

Para associações, empreendedores e grupos interessados em estruturar novos projetos de proteção patrimonial mutualista, o momento exige cautela, planejamento e orientação jurídica e especializada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu celular para acessar as referências via QR Code.



Renato Assis
Advogado especialista em Terceiro Setor

Anadem

Líder em blindagem profissional no Brasil

Blinde sua carreira

Escaneie
o QR Code
e **saiba mais**

www.anadem.com.br

@anademoficial

SISTEMA DE GESTÃO CERTIFICADO
bga
NBR ISO 9001:2015
NBR ISO 37001:2017
NBR ISO 27001:2013
Great Place To Work.
Certificada
Ago/2025 - Ago/2026
BRASIL

- + de 2.000 médicos atendidos em casos de crise de imagem
- Gerenciamento de crise voltado à sua especialidade
- Suportes estratégico e jurídico*



*Por meio de escritórios credenciados em todo o país.



FAÇA PARTE DA AGÊNCIA QUE ARTICULOU A **APROVAÇÃO DA LC N.º 213/2025**

E tenha reconhecimento e respaldo no mercado com uma série de serviços que fortalecem sua atuação:

1. Selo de filiada e certificação
2. Vídeos de divulgação da atividade mutualista
3. Assessoria jurídica e parlamentar
4. Canal de Ouvidoria para a entidade e para os associados
5. Canal de Denúncias
6. Tribunais de ética

Saiba mais em: **aaapv.org.br** | **aaapvbrasil**

AAAPV
Agência de Autorregulamentação das Entidades de Autogestão de Planos de Proteção Contra Riscos Patrimoniais

Sistema de Gestão Certificado
AAAPV bga certificadora
NBR ISO 9001:2015
NBR ISO 37001:2017