

SÉRGIO LUÍS SARTORI

**PROJEÇÃO DE VENDAS NA ÁREA COMERCIAL E
A EFICACIA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso na Área de
Seguros.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc

**CURITIBA
2004**

DEDICATÓRIA

Este trabalho foi produzido com total apoio da minha Esposa Vali e minha filha Kátiuscia. Expresso meus agradecimentos aos meus pais Deolino e Elsa e meus irmãos Ari e Solange.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por nos ter proporcionado mais um avanço no caminho do conhecimento e a coragem e fé para conquistar mais uma meta.

Muitas foram às amizades que fizemos durante a realização do curso, fica aqui o agradecimento em especial aos colegas da turma Marcelo, Cristiano, amigos de estudos, de forças, de encorajamento, amigos de alma.

Agradecemos ao nosso orientador Prof. Vicente Pacheco, pela paciência e apoio, bem como seu profissionalismo.

Manifesto minha gratidão a todos aqueles que de alguma maneira nos ajudaram a trilhar e alcançar esse objetivo.

RESUMO

SARTORI, Sérgio Luis. Projeção de Vendas na área comercial e a eficácia organizacional: estudo de caso na área de seguros. Esta monografia que o contador tem um papel muito importante nas empresas, tanto no atendimento às exigências fiscais como na análise na tomada de decisão. O objetivo é analisar os métodos aplicados na projeção de vendas comerciais e verificar a metodologia na realização em uma empresa do setor de Prestação de Serviços em Seguros. Para tal, os capítulos a seguir mostrarão os sistemas e métodos considerados para projeção das vendas em sua fundamentação teórica e os efeitos método aplicado em uma empresa do ramo acima citado, modo a proporcionar resultados positivos para empresa no que diz respeito à lucratividade da mesma. O ambiente de negócios atual (pós-década de 1990) apresenta oportunidades e desafios bastante distintos daqueles encontrados até bem pouco tempo atrás. Para serem efetivadas em seus mercados, as empresas devem buscar novas formas de gestão. Várias propostas têm sido implementadas nesse sentido, dentro das quais quatro são destacados: **A Gestão Estratégica**, que trata da necessidade da empresa estar permanentemente em sintonia com seu ambiente competitivo; **a Gestão Participativa**, relacionada ao aumento da autonomia, do comprometimento e da participação dos funcionários, visando fornecer respostas rápidas às demandas ambientais; **a Gestão Holística**, que representa um passo além da teoria dos sistemas, visualizando o executivo e a empresa como parte de um todo que se influencia mutuamente, e **a Gestão Empreendedora**, que diz respeito à busca da transformação de planos e sonhos em realidade. A melhoria dos processos de gestão empresarial está diretamente relacionada à forma como seu desempenho é avaliado. Na gestão moderna é fundamental avaliar o desempenho dos processos organizacionais por meio das medidas não financeiras, apesar de estarem atreladas ao desempenho financeiro, tendo em vista que as práticas que garantiram bons resultados no passado podem não ser mais suficientes. Por meio do uso dessas técnicas, as empresas podem orientar seus investimentos e suas ações para seu crescimento e sobrevivência no longo prazo, melhorando sua gestão de forma contínua.

Palavras Chaves: Técnicas, Métodos, Gestão, Aprendizagem e Capacidade.

ÍNDICE

PROJEÇÃO DE VENDAS NA ÁREA COMERCIAL EA EFICACIA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso na Área de Seguros.....	I
<i>DEDICATÓRIA.....</i>	<i>II</i>
<i>AGRADECIMENTOS.....</i>	<i>III</i>
<i>RESUMO.....</i>	<i>IV</i>
<i>1.1 INTRODUÇÃO.....</i>	<i>6</i>
CAPITULO 2 PROJEÇÃO DE VENDAS.....	10
<i>1.2 Método Estatístico.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.1 Filosofia.....</i>	<i>17</i>
<i>1.3 Métodos de Projeção de Vendas:.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1 Métodos Não-científicos:.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.2 Métodos Matemáticos:.....</i>	<i>20</i>
<i>1.3.3 Métodos de Levantamentos:.....</i>	<i>20</i>
<i>1.3.4 Métodos de Zona-Palito:.....</i>	<i>21</i>
2. HISTÓRICO DA EMPRESA:.....	22
<i>2.1 Gestão da Empresa:.....</i>	<i>24</i>
<i>2.2 A estratégia nos negócios:.....</i>	<i>34</i>
<i>2.3 Planejamento Estratégico:.....</i>	<i>36</i>
<i>2.4 SAC – Serviço de Apoio Ao Cliente:.....</i>	<i>39</i>
<i>2.5 Treinamento:.....</i>	<i>41</i>
<i>2.6 Síntese e Recomendações:.....</i>	<i>44</i>
<i>CONCLUSÃO.....</i>	<i>46</i>
ANEXOS.....	47
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>48</i>

CAPITULO 1 METODOLOGIA

1.1 INTRODUÇÃO

O Presente trabalho é um estudo sobre sistemas e métodos considerados para projeção de vendas comerciais e seus efeitos sobre a eficácia organizacional. O estudo tem como base para análise o planejamento das vendas no setor de Seguros.

Nossa análise irá tentar identificar os fatores que possam dar melhorias nas condições de planejamento das vendas, na área comercial de modo a proporcionar maior lucratividade.

Muitos negociantes permitem que seus métodos de venda caiam na rotina e, conseqüentemente, nunca observam as alternativas que são muitas. Quando se tem a sua própria área de vendas, pode-se utilizá-la para vender diretamente para uma parte do mercado. O desempenho das vendas deve ser medido por breve espaço de tempo claramente definido. Os resultados, que normalmente significam o número de pedidos ganhos, não coincidem freqüentemente com o período no qual o desempenho é realmente melhorado. Existe sempre uma demora entre a pesquisa inicial e a confirmação do pedido, que pode ser de dias, ou meses.

Esse intervalo de tempo, durante o qual os resultados podem aparecer devido a uma melhoria passageira do desempenho (que é resultante do ciclo natural dos negócios), pode revelar administradores de vendas impacientes em condições desfavoráveis. Desse modo,

tem-se a preocupação de como quebrar o sistema e tentar uma nova maneira de melhorar o desempenho e aumentar a lucratividade.

Ao mencionarmos os objetivos deste trabalho, apresentaremos primeiramente como objetivo geral:

Identificar os sistemas e métodos considerados para previsão de vendas comercial e seu impacto sobre a lucratividade. Em relação aos objetivos específicos, tem-se:

Revisão da literatura, descrevendo os sistemas e os processos de previsão de vendas existentes.

- a) Identificar entre os métodos existentes na literatura, o método que mais se aplica ao setor de prestação de serviços na área de seguros.
- b) Descrever os impactos sobre a lucratividade, originário de um planejamento de vendas.

O embasamento teórico deste trabalho detém-se na Projeção de Vendas que, conceitualmente, é à base do planejamento financeiro, da prestação de serviços e do próprio planejamento de marketing, pois tudo irá refletir no orçamento da empresa.

A área comercial da empresa envolve as atividades de planejamento de marketing e de vendas, onde há um plano de integrado de funções e recursos disponíveis para consecução dos objetivos da empresa. Em relação lucro, segundo a teoria econômica, é explicado sob diferentes enfoques. O primeiro explica os lucros como recompensa pelos riscos que se assumem em um determinado negócio. O segundo como consequência dos atritos e imperfeições causados pela dinâmica concorrencial da economia como um todo. E o terceiro

como a recompensa pelas inovações realizadas e implementadas pela empresa, e bem sucedidas do ponto de vista mercadológico.

Ao apresentarmos a Metodologia utilizada teremos:

Método de Abordagem: Adotaremos o método de abordagem dedutivo, partindo das teorias e das leis, demonstraremos os fenômenos particulares.

Método de Procedimento: Adotaremos o método de procedimento descritivo. A partir de uma descrição detalhada do processo de previsão de vendas em uma Prestadora de Serviços na área de Seguros, comparando o processo com a literatura revisada.

Técnicas: Adotaremos a documentação indireta, que se compõe de uma pesquisa documental, através de dados existentes, descrevendo o sistema e o processo de projeção de vendas. Também utilizaremos a fundamentação teórica e empírica. Faremos uma pesquisa bibliográfica através de identificação, localização, compilação e fechamento das fontes bibliográficas.

A estrutura do trabalho baseia-se no estudo da previsão de vendas para, a partir deste instrumental, dar início ao primeiro item, que traz uma abordagem sobre a projeção de vendas, seus conceitos e principais métodos utilizados.

A seguir, apresentaremos a Metodologia empregada no processo do planejamento das vendas, tendo por finalidade comparar o procedimento adotado por uma empresa do setor de Prestação de Serviços na área de Seguros com a teoria apresentada na fundamentação teórica. Tendo fornecido informações ao leitor sobre a projeção e planejamento das vendas, passaremos a abordar no terceiro item o conceito de Lucro. Através das informações

prestadas, este trabalho visa apresentar alguma contribuição para o ramo de Prestação de Serviços na área de Seguros analisados, trazendo resultados positivos para a empresa criando postura diante do mercado de competitividade em que esta inserida.

CAPITULO 2 PROJEÇÃO DE VENDAS

A privatização influenciou de forma marcante o perfil do setor de seguros mundial. Empresas consideradas sem muitas perspectivas de crescimento, tornaram-se modernas corporações na Prestação de Serviços na área de Seguros. A terceirização das operações abriu portas para o desenvolvimento de novas empresas com novas especializações resultantes em uma empresa prestadora de serviços mais competitiva.

As empresas que terceirizaram os serviços obtiveram grandes benefícios com esta transformação. As seguradoras passaram a se preocupar mais com o cliente, investindo cada vez mais em desenvolvimento de produtos, o que resulta em melhores resultados, aumento da satisfação do cliente e conseqüentemente aumento da lucratividade.

Os projetos de investimentos para melhorar a qualidade da prestação dos produtos são prioritários. Vale ressaltar que as equipes comerciais das seguradoras dedicaram-se mais na qualidade do atendimento e na agilidade das decisões. Essa equipe trabalha consciente das condições de mercado e reage rapidamente às situações, aumentando a gama de serviços, escasso no mercado.

No passado, os executivos das seguradoras possuíam poucas experiências de vendas, sendo que as ofertas de mercados eram transferidas para especialistas de vendas. Não havia estratégias de marketing e os preços dos seguros eram determinados pelas autoridades estatais.

O profissional de vendas bem-sucedido deverá ser um mestre na “*análise de necessidades e vendas de aplicação*”. Definido por forma simples, análise de necessidades é o entendimento e a venda das necessidades do cliente em lugar da venda de um produto ou de serviço apenas para cobrir quotas. Vender aplicação é mostrar, em termos compreensíveis, como um produto ou serviço em particular pode preencher as necessidades mais prementes do comprador.

A previsão de vendas é vista como constante desafio para os profissionais que estão ligados a essa área. Sua realização irá interferir em outros planejamentos da empresa como p.ex.; financeiro, produção e marketing.

“*Projeção de vendas – Trata-se de uma avaliação do que poderá ocorrer á luz de vários fatores hoje conhecidos*” – (COBRA, Marco. Administração de Vendas. – 3 ed – São Paulo: Atlas, 1986. Cap.4.; p.78.).

A projeção de vendas envolve a expectativa do que poderá ocorrer e será considerada a base para as atividades de planejamento e controle, sendo financeiros, mercadológicos ou operacionais. A empresa que elabora uma projeção anual de vendas considerando os valores monetários e as unidades físicas estarão conseguindo atuar corretamente. Deve-se possuir um acompanhamento mensal desta projeção e, até semanal ou diário, conforme as necessidades. Depende também, a projeção de vendas, de fatores como potencial de mercado bem calculado.

“A projeção, como uma estimativa de vendas em dinheiro ou em necessidades para um período futuro especificado dentro do programa ou plano de marketing proposto, pode ser feita para item específico ou para uma linha de produtos, e para um mercado como um todo ou para um segmento qualquer” - (COBRA, 1986, p.79.).

“Estratégia de marketing é o que coloca você dentro da porta do cliente da forma mais favorável. Estratégia de vendas é o que você faz quando estiver lá dentro” – (BROOKS, Willian T. – Vendendo para nichos de mercado: Como encontrar seu cliente em um mercado saturado / William T. Brooks, tradução Antonio T. Carneiro – São Paulo: Atlas, 1983 – cap. 3.; pg. 47).

Depois que se estabeleceu o potencial de mercado ou o potencial de vendas para um produto ou uma linha de produtos, o setor de marketing deverá fornecer uma projeção de vendas, que será fator primordial para planejamento de vendas.

Tem-se a impressão que a projeção de vendas e o potencial de vendas são a mesma coisa, mas geralmente a empresa estabelece a projeção em níveis menores que o seu potencial.

Vários fatores interferem nessa decisão:

1. Conhecimento do Produto e do Mercado: Foco nas necessidades do cliente em lugar do produto; alavancagem de seu tempo, talento e recursos para fornecer o máximo de benefícios aos clientes; e alinhar suas estratégias de vendas e marketing.
2. Habilidades Pessoais: Valores pessoais e motivação, determinação dos alvos, gerenciamento do tempo e do território, capacidade de atenção e planejamento.
3. Habilidades de Vendas: Conhecimento da concorrência e dos pontos fortes e fracos específicos de seu produto; percepção de sua empresa e produto dentro do mercado; foco nas necessidades dos clientes potenciais em seu nicho de mercado e domínio do plano de vendas IMPACTo: Investigar, Mover e Conhecer, Procurar, Aplicar, Convencer e Contratar.

Considera-se a projeção de vendas como o embasamento para o planejamento e orçamento. Os setores de produção, recursos humanos, finanças e outros planejam seus objetivos e determinam suas metas levando em conta a projeção de vendas.

Caso ocorram alterações na projeção de vendas, todos os demais planejamentos serão afetados. Uma projeção maior do que a realizada acarretará em prejuízos devido aos gastos efetivados espelhados em uma receita não concretizada. Em contrapartida, uma projeção menor do que a realizada poderá resultar em perdas, a empresa não estava programada para atender a demanda, deixou de obter lucros e deixou espaço para a concorrente ganhar mercado.

Outros fatores que influenciam no volume de vendas:

1. As condições comerciais que estão sendo executadas internamente;
2. As condições do setor em que a empresa está inserida;
3. As condições de mercado e dos clientes;
4. As condições vistas de maneira ampla dos negócios e da economia em geral.

As projeções de vendas poderão ser elaboradas por produtos, por cliente ou por região.

Ao se efetivar essa projeção segue-se uma seqüência apresentada a seguir:

1. Atingir os objetivos definidos pelo CEO e acionista do Grupo, coletando informações dentro e fora da empresa no que tange o produto, o cliente ou a região;
2. Analisar e selecionar as informações recebidas;
3. Criar um banco de dados armazenando as informações consideradas essenciais recebidas em determinado período;
4. Realizar uma síntese da projeção de vendas.

Os itens 1, 2 e 3 pertencem ao início da preparação de uma projeção de vendas, a qual poderá utilizar-se de algumas fontes externas como p.ex.:

1. Informativos, que relatam a situação do mercado;
2. Revistas especializadas em Seguros;
3. Expectativas de vendas separadas por Produto e/ou família;
4. Índices de resultado e, expectativa de retorno do acionista;
5. Pesquisa de mercado.

No 3 item também deve possuir dados internos como p.ex.:

- Cadastro dos Corretores que operam com a Seguradora, onde estão registradas todas as vendas mensais;
- Apresentação de estatística de vendas mensais demonstradas por produto;
- Registro de análise de mercado;
- Dados históricos do Corretor.

Após avaliar as informações, aconselha-se a elaboração de um check-list de todos os dados coletados que são apresentados no quadro 1.1.

Quadro 1.1 Check-list de informações para projeção de vendas.

Determinar o mercado.
Examinar os segmentos de mercado.
Verificar quais os Corretores fortes e fracos da empresa e da concorrência.
Analisar a participação do Corretor na Seguradora.
Analisar o aumento mensal da produção.
Acompanhar a composição de carteira por Corretor.
Verificar os critérios de decisão na elaboração da proposta de seguros para seus clientes.
Estar sempre informado em relação à imagem da empresa no mercado.
Criar constantemente estratégias de marketing com objetivo de reduzir as dificuldades, criando oportunidades.
Determinar quais os fatores que influenciarão no volume de vendas.
Verificar quais as inovações que afetarão as vendas.
Verificar a necessidade de divulgação dos produtos disponíveis para comercialização.

“A organização de um banco de dados, a partir de dados internos de produção, e da contabilidade e do departamento de administração de vendas e de marketing, de um lado, e dados externos publicados por instituições que projetam números baseados em censos e análise setoriais como o IBGE e outros órgãos governamentais e privados, é fundamental”. - (COBRA, Marco. Administração de Vendas. – 3 ed – São Paulo: Atlas, 1986. Cap.4.; p.84.).

São os riscos e as incertezas que perturbam um projeto. As incertezas vêm da má definição das necessidades e exigências do cliente, de prioridades mal estruturadas ou de mudanças inesperadas no ambiente. Uma segunda categoria de incertezas resulta do tamanho do projeto ou de uma falta de recursos e de suporte da direção. Finalmente, a complexidade técnica e a falta de experiência da equipe representam uma terceira fonte de incerteza. Para controlar estes riscos, a administração dispõe de três tipos de ferramentas: a integração, a escolha de homens ou a planificação.

Nos momentos de crise e depressão do mercado surge uma dúvida que aflige os empresários: Como garantir um desempenho satisfatório da empresa e, muitas vezes, em como sobreviver. Existem vários componentes estratégicos que são utilizados para identificar oportunidades de novos negócios, mantendo assim os resultados.

Um dos componentes de qualquer negócio é a demanda de mercado existente para absorver o que a empresa tem a oferecer. Não existindo a demanda, não existe razão para oferta. Essa demanda é definida pelo mercado ou por um conjunto de clientes da empresa e representa um dos componentes estratégicos mais importantes. Ocorre que, para haver ligação entre a oferta e a demanda deve existir algum método de vendas e alguma maneira de fazer chegar os produtos ou serviços até o mercado, ou seja, até os clientes. Essa interface entre a oferta e a demanda, caracterizada pelo método de venda é um outro componente estratégico. (Controle de Qualidade, V8, n.79, p.90-91, dez.1998).

1.2 Método Estatístico

1.2.1 Filosofia

O princípio fundamental do seguro consiste da formação de um grupo de indivíduos, suficientemente grande, de forma tal que todos os indivíduos componentes deste grupo, tenham um determinado tipo de bem que esteja sujeito a algum tipo de evento aleatório, cuja ocorrência implica em prejuízo econômico (risco). Dado o fato da possibilidade de prejuízo econômico, o objetivo da formação deste grupo é a criação de um fundo que permita cobrir as perdas decorrentes de sinistros, que venham ocorrer com alguns participantes do grupo (segurados). Assim, pode-se perceber que a justificativa para formação do grupo é o fato de todos os componentes terem a possibilidade de vir a sofrer algum tipo de prejuízo financeiro em relação ao bem segurado.

Fica implícito que cada indivíduo que queira participar do grupo, com o objetivo de se proteger financeiramente, deva pagar uma determinada quantia (prêmio) para que o administrador do grupo (seguradora) venha a cobrir os prejuízos decorrentes de eventuais sinistros. Neste ponto fica aparente a necessidade da qualificação do risco, uma vez com que isto poder-se-á efetuar a devida comparação entre segurados, ou entre grupos de segurados, sendo este um fator fundamental quando do estabelecimento de uma tarifa, uma vez ser pouco razoável esperar-se que todos os segurados apresentem o mesmo risco. Este fato pode-se ser plenamente justificável pelo motivo que os segurados não apresentam características, associadas a uma maior ou menor propensão aos riscos, similares. Esta situação determina a heterogeneidade das carteiras de seguros, indicando que a tarifa deva levar em conta este aspecto, de forma que a mesma contemple a condição de que cada segurado pague um prêmio que seja proporcional ao seu risco. Desta forma quando da elaboração de uma tarifa, é

importante a estimativa de um risco básico para cada segurado, de modo que os custos dos sinistros possam a ser repartidos de forma justa. Isto posto, um dos desafios no estabelecimento de uma tarifa e fazê-la o mais justa possível, participando os segurados em classe, de forma mais homogênea possível, atendendo a condição que todos os segurados que pertencem a uma determinada classe paguem o mesmo montante para o grupo venha a correr seu risco.

Deve-se observar que na justificativa da heterogeneidade de uma carteira de seguros, foi citada a existência de característica associada a uma maior (ou menor) propensão ao risco. Desta forma, no ramo de automóvel, poder-se-iam levantar várias hipóteses de característica associadas ao risco. Estas poderiam ser divididas em duas classes, sendo a primeira relacionada com o veículo e a segunda relacionada com condutor. Na primeira classe poder-se-iam citar como exemplo o tempo de uso, a relação peso-potência, quilometragem rodada, marca, modelo, tipo de uso, etc. Já na segunda classe como exemplos teríamos idade, sexo, tempo de carteira, região de circulação, profissão, etc.

Após a determinação de quais características estão selecionadas com a propensão ao risco estabelecendo-se assim as classes homogêneas, estabelece-se a tarifa estando incorporada a condição de que o segurados de cada classe paguem um prêmio igual ou proporcional ao risco associado à classe a qual eles pertencem.

1.3 Métodos de Projeção de Vendas:

Existem muitos métodos para se realizar uma projeção de vendas, mas há quatro categorias gerais de métodos apresentados abaixo:

1.3.1 Métodos Não-científicos:

Esses métodos denominados não científicos baseiam-se em extrapolação de dados.

Enquadram-se nessa classificação os seguintes métodos:

- a) Listagem de Fatores: Neste método consideram-se os fatores que passam a afetar direta e indiretamente a projeção de vendas. É uma ferramenta que auxilia nas estimativas das vendas das empresas. Por ser considerado um método simples, é muito suscetível a erros nas projeções.
- b) Extrapolação: Baseando-se em informações realizadas no passado, em quanto foi vendido, na sazonalidade e nos ciclos de vendas, faz-se uma projeção.
- c) Construção de Cenários: Neste cenário levam-se em consideração fatos que possuem grande probabilidade de acontecerem (cancelamentos e perdas de contratos de seguros) e, a partir destes tomar decisões relevantes. Neste método deve-se fazer um levantamento de dados históricos, analisar e selecionar os objetivos, identificar as variáveis internas que possam interferir na projeção. Identificar as variáveis que interferem no meio ambiente, construir e selecionar cenários, calcular as probabilidades dos cenários separadamente, analisar os cenários, calcular a projeção de vendas, baseando-se nos cenários analisados.

1.3.2 Métodos Matemáticos:

Nestes métodos dá-se importância ao passado, o qual influenciara nas projeções futuras. Há várias técnicas que utilizam a matemática na análise histórica das vendas. Dentre os métodos podemos citar: método das médias móveis, método da média ponderada, método de suavização, método de regressão, etc...

1.33 Métodos de Levantamentos:

Técnicas mais utilizadas:

- a) O júri de opiniões de executivos: as projeções de cada gerente são analisadas até se formar um consenso.
É um método simples, rápido e prático, mas sujeito a erros. Pode ser usado como um método complementar.
- b) O método da opinião da força de vendas: Baseado no conhecimento maior das vendas, os vendedores estimam as vendas para o próximo ano. Somando-se as projeções de cada região tem-se a estimativa total da empresa. Os vendedores estão mais próximos na convivência direta com o mercado. Esse método se aplica a setores industriais.
- c) Método de intenção de compra dos clientes consumidores: O que se espera que o cliente vá consumir. Consideram as projeções que são estimadas por diversos órgãos de pesquisa, também é recomendada a sua utilização para os produtos industriais. A dificuldade encontrada é possuir conhecimento de compras futuras com precisão.
- d) Método da análise dos rendimentos da ação comercial: Apóia-se em indicadores da atuação comercial para estimar a projeção de vendas. Pode

ser útil na análise de probabilidade de realizar negócios futuros. Os dados abrangem número de clientes em potencial, venda média por cliente, número de clientes ativos, número médio de visitas por cliente.

1.3.4 Métodos de Zona-Palito:

É utilizada uma determinada área para estimar e projetar através dela o total de vendas da empresa. Esse método pode calcular as vendas de um novo produto ou estimar as vendas de um produto já existente, baseando-se nas vendas anteriores.

A situação da empresa no período em que se realiza uma projeção de vendas poderá influenciar gerando um grau de incerteza conceituando como alto, médio ou baixo.

Esta influencia poderá afetar a projeção criando um ambiente mais confiante e seguro, eliminando assim as incertezas, ou de modo contrario, um ambiente de insegurança. É necessário analisar as influências procurando reduzir as incertezas.

Para uma melhor aproximação da realidade no que tange o uso de projeção nas vendas, deve-se utilizar os vários métodos mesclando-os com o propósito de se chegar à combinação ideal que minimize os erros da projeção.

Também deve haver um comprometimento de todos os planejadores engajados nos processos e não ser uma tarefa exclusiva de apenas uma gerência ou setor específico.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA:

Com 138 anos de experiência, o Grupo HSBC figura entre as maiores instituições financeiras do mundo, com negócios nas áreas de seguros, banco comercial e de investimento, entre outras.

Sediado em Londres, e presente em 79 países e territórios, o Grupo HSBC mantém 9.500 escritórios e agências que, no total, empregam cerca de 218 mil pessoas. Essa rede mundial atende cerca de 100 milhões de clientes.

Fundado em Hong Kong, o Grupo se expandiu inicialmente por meio de escritórios estabelecidos com o nome de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, até meados de 50, quando começou a criar e adquirir subsidiárias. A estratégia culminou, em 1992, com uma das maiores aquisições de bancos da história, quando a holding do Grupo (HSBC Holding plc, estabelecida em 1991 e sediada em Londres), incorporou o Midland Bank, fundado no Reino Unido em 1836.

Com forte tradição na área de seguros, a HSBC Seguros oferece uma linha completa de produtos voltados aos segmentos corporativos e individuais, atuando ainda forte no setor de previdência privada. A representatividade da HSBC Seguros na indústria de seguros podem ser mensuradas por meio de um número significativo: em âmbito internacional, o Grupo contabiliza mais de 3,6 milhões de apólices comercializadas.

No Brasil, as atividades da HSBC Seguros envolvem desenvolvimento e comercialização de produtos ligados aos segmentos Vida, Ramos Elementares e Previdência para pessoas físicas e pessoas jurídicas, além da análise e gerenciamento de risco. Investindo amplamente

no desenvolvimento de produtos diferenciados, apostando na qualidade com requisito essencial de suas ações, reforçando parcerias estratégicas e ampliando a cada dia os mecanismos de prestação de serviços ao cliente, a HSBC Seguros vem registrando níveis crescentes de expansão no mercado brasileiro.

Uma das determinações da HSBC Seguros é buscar soluções ajustadas a diferentes públicos. Para isso, a empresa centra foco no cliente, procurando identificar necessidades, antecipar tendências e soluções. Em termos de seguros, este Know-how se revela por meio de uma arrojada política de produtos, que tem como base à oferta de opções inovadoras. Sensível aos apelos do mercado – que apontam para a crescente flexibilização de produtos e garantias – a empresa vem ampliando o alcance de seus seguros e diferenciais nos serviços.

Na área de seguros e previdência, esta disposição se manifesta de várias formas. A começar pela política de atendimento que, em estágio inicial, tem como norma identificar – com clareza e precisão – as reais necessidades do cliente, direcionando-o para alternativa efetivamente adequada ao seu perfil.

Este cuidado envolve, por exemplo, desde a perspectiva de conjugação de diferentes tipos de garantias (em respeito às peculiaridades dos vários tipos de públicos) até a forma de pagamento do seguro, dentro de opções preestabelecidas para cada produto, sempre levando em conta a conquista da melhor relação custo/benefício sob a ótica do cliente. A prática de preços justos também é um dos compromissos rigidamente observados pela HSBC Seguros.

2.1 Gestão da Empresa:

HSBC iniciou suas atividades no Brasil em 1997 tendo mantido os produtos e serviços da seguradora, bem como a qualidade e o padrão da Seguradora (antiga Bamerindus Cia de Seguros). Mas o objetivo era melhorar a qualidade na prestação de serviços, agregando e investindo no aprimoramento dos colaboradores (profissionais na área de vendas), não deixando espaço para insatisfação e, em consequência, a possível perda de clientes.

A evolução da organização em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e os conhecimentos como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Além disso, temos a convicção de que o grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que a organização enfrenta para se adaptar e levar a todos os níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência aos seus colaboradores, a incorporação de novos modelos, técnicas, métodos, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela re-engenharia, como a descentralização, o *empowerment* ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresa enfrenta desafios totalmente novos.

Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações na base das concorrências, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas.

O dia a dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa:

- Interdisciplinaridade – os processos de negócios envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- Complexidade – as situações carregam cada vez mais um número maior de variáveis;
- Exigüidade – o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempos, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- Multiculturalidade – o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive de estrangeiros;
- Inovação – tanto as formas de gestão, quanto à tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- Competitividade – o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e mau desempenho está no melhor dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócios, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Desta forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

Transformar desafios em oportunidades não é missão simples no universo empresarial. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que transforma idéias e empresas em grandes realizações com projeção no mercado.

O empreendedor, primeiramente, deve ser, no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçadas.

Disciplina, busca de aperfeiçoamento contínua muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação

com as pessoas e empresas, visão holística, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos erros serão fatores que tomarão seu empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade de seu trabalho.

No ambiente de negócios atual, alguns fatores são fundamentais: Inovação, qualidade, agilidade, e atenção ao cliente, estão, com certeza entre os principais. Na administração estamos na era da ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe. É preciso dar elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais. Esses elementos abrangem, fundamentalmente:

- **Estratégia e transformação organizacional:** trabalhando a capacidade de visão prospectiva e sistêmica, através de um pensamento total da organização;
- **Arquitetura organizacional e orientação a processo:** revendo sempre as estruturas mais adequadas como meio para excelência nos processos de negócios;
- **Aprendizado organizacional:** desenvolvendo as habilidades necessárias para o aprendizado coletivo permanente;
- **Processo de decisão:** repensando os fatores envolvidos na tomada de decisão e os estilos gerenciais;
- **Qualidade e marketing:** atentando para as expectativas e a percepção dos clientes, internos e externos, quanto aos produtos e serviços oferecidos;
- **Gestão de projetos:** otimizando a utilização dos recursos e do tempo;
- **Controle orçamentário:** entendendo e acompanhando o valor financeiro agregado em cada operação para os resultados da organização;
- **Cultura organizacional:** tomando consciência e repensando os valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização;

- **Stress e qualidade de vida:** revendo o papel do indivíduo e seu espaço de realização através do trabalho, buscando a harmonia de objetivos entre a pessoa, a equipe e a organização.

As principais tendências na Gestão da Empresa Moderna e suas principais oportunidades de aplicação têm que abordar um assunto fundamental para determinar se as técnicas de gestão estão produzindo resultados: a avaliação do desempenho /resultado industrial.

Medir desempenho /resultado industrial é algo fundamental em qualquer atividade que realizemos. Ao tomarmos a decisão de praticar *jogging* sentiremos a necessidade de comprar um relógio com cronômetro e correr em uma pista demarcada para saber de que forma melhoramos nosso desempenho em termos de distância percorrida e tempo. Ao buscarmos produtos de bens e/ou serviços (contrato de seguros), faremos comparação entre o desempenho e diferenças nos atributos de consumo, velocidade, aceleração e conforto. A utilização de um modelo adequado de avaliação de resultados leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, a fim de descobrir suas inter-relações com o mercado competitivo. De certa forma, a avaliação é algo presente em todos os aspectos de nossas vidas.

Os fatores que produzem impactos sobre o desempenho financeiros futuro, a empresa passa a ter que monitorar uma enorme quantidade de indicadores não financeiros e financeiros. Embora a alta administração tenha uma boa visibilidade das medidas relacionadas ao desempenho financeiro no futuro, fica difícil priorizar ações sobre determinados indicadores. O mesmo problema ocorre nos níveis hierárquicos inferiores. Alguns indicadores específicos podem ser atrelados à avaliação de desempenho de uma gerência média, porém esta não terá autoridade sobre todos os processos que influenciam seu

resultado. Por sua vez, no nível dos microprocessos operacionais, muitos indicadores têm pouco significado.

Partes destes problemas é resolvida pela metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes. Estas abordagens também têm sua origem no movimento da qualidade. Na prática, foi desenvolvida por autores e pelas empresas Japonesas para integrar os esforços nos planos operacional, tático e estratégico. A alta direção deve definir duas ou três diretrizes. Uma diretriz é composta de metas prioritárias para organização e as medidas para seu alcance. Portanto, as diretrizes incluem resultados em determinados indicadores financeiros e não financeiros e as medidas que deverão ser tomadas para alcançá-los.

As medidas que compõe uma diretriz podem ser dois tipos: medidas desdobráveis e medidas não-desdobráveis. As medidas não desdobráveis serão executadas pela própria diretoria ou gerencia, em determinado nível hierárquico. As medidas desdobráveis são aquelas que serão executados pelos níveis hierárquicos inferiores, ou seja, se transformem em metas de outros indicadores de desempenho nesses níveis hierárquicos. As diretrizes devem ser estabelecidas de forma que se todas as metas em um determinado nível hierárquico forem atingidas, a meta do nível superior ligada a essa estará automaticamente atingida. Dessa forma, partindo de dois ou três indicadores de desempenho no nível da presidência, é possível gerar centenas de indicadores no nível operacional, sendo esses necessários e suficientes para que o presidente atinja suas metas.

Podemos tomar como exemplo uma meta de ROI (retorno sobre o investimento) da empresa como todo. Por exemplo, uma meta de 13% (índice aleatório, podendo ser qualquer outro índice), é incorporada em uma das diretrizes do presidente. Para que essa possa ser

atingida, deverão ser atingidas metas a receitas totais, custos de produção, serviços e investimento em ativos fixos (Tecnológicos e RH). Estas farão parte das diretrizes dos diretores de marketing, de produção e financeiro, respectivamente, sendo incorporados indicadores referentes a essas medidas.

Um dos problemas apresentados pelo Gerenciamento de Diretrizes é fato de as diretrizes do presidente não envolverem, necessariamente, todas as dimensões relevantes dos negócios. Embora a método garanta o alcance das metas dos indicadores de nível “macro” do presidente por meio do alcance das metas dos indicadores em nível “macro” e “micro” de diretores, gerentes e supervisores, essas podem não ser suficientes para conduzir a organização ao melhor desempenho financeiro no futuro.

No passado, bastavam medidas contábeis e financeiras de desempenho, uma vez que as ações que geravam bons resultados tendiam a permanecer efetivas, com o passar do tempo o Balanced Scorecard (BSC) resolve essa questão ao conectar por meio de relações de causa e efeito o desempenho em alguns poucos indicadores relacionados às áreas-chave do negocio, com o desempenho financeiro futuro. (essa abordagem foi desenvolvida na década de 1990 por Kaplan e Norton, Robert Kaplan já tinha se tornado um dos “gurus” da área de contabilidade e finanças ao propor o custeio do ABC (activity Based Costing – custeio baseado na atividade)).

Os pontos de partida para elaboração do BSC são a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização. A empresa não aplica a metodologia para avaliar o desempenho organizacional e sim uma nova abordagem para gestão empresarial, buscando a

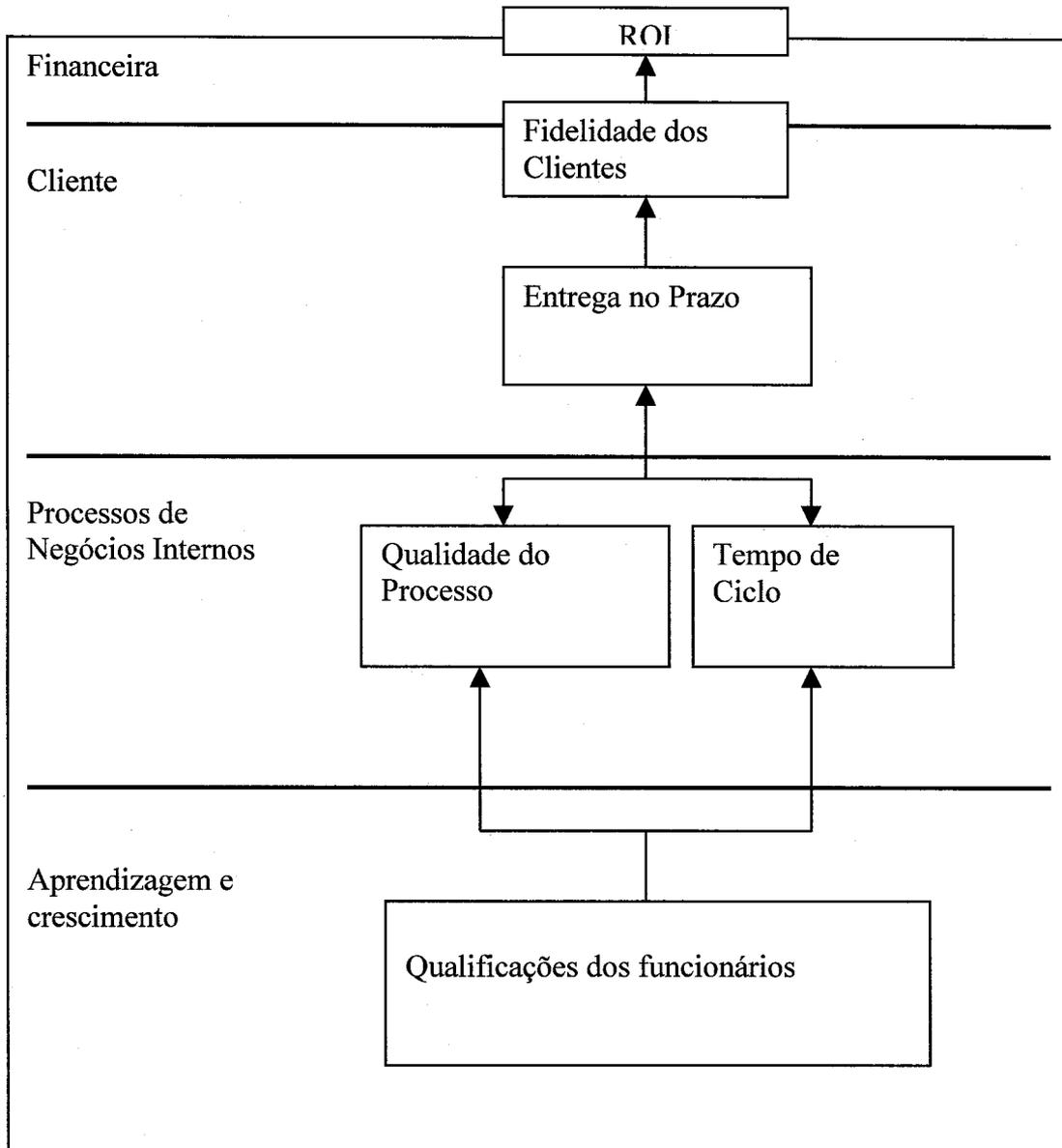
implementação da estratégia empresarial, ou seja, a consecução dos objetivos estratégicos da empresa no longo prazo.

O **BSC** traduz a missão e a estratégia empresarial em objetivos e medidas de desempenho organizados em quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira:** os indicadores financeiros resumem de forma facilmente mensurável as conseqüências das ações tomadas anteriormente e indicam de que forma a estratégia de uma empresa e sua implementação está contribuindo para melhoria da lucratividade e rentabilidade;
- **Perspectiva dos Clientes:** os indicadores de desempenho desta perspectiva incluem a retenção e satisfação de clientes, conquista de clientes novos, lucratividade de clientes e participação de mercado, além de direcionadores ou impulsionadores de performance relacionados aos atributos que os clientes-alvo valorizam, como, por exemplo, entrega rápida e na data prometida e inovações constantes em produtos e serviços;
- **Processos de Negócios Internos:** os indicadores dessa perspectiva tendem a ser medidas genéricas de desempenho dos processos de inovação, como projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços (a onda longa da criação de valor e, de operações a onda curta da criação de valor), que irão impulsionar as medidas genéricas da perspectiva de clientes;
- **Aprendizagem e Crescimento:** os indicadores de desempenho relacionados a esta perspectiva buscam a construção da infra-estrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e inclui metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Na figura abaixo, o retorno sobre o capital investido (ROI) é uma medida genérica de desempenho da perspectiva financeira. O direcionador ou impulsionador dessa medida, neste caso, é o alto grau de fidelidade dos clientes atuais da empresa que incluída no BSC por se acreditar haver uma grande influência dessa na determinação do ROI. A entrega no prazo combinado é incluída no BSC por impulsionar a fidelidade dos clientes. Este seria, portanto, um segundo indicador de desempenho na perspectiva de clientes, que é o impulsionador da fidelidade dos clientes. Por sua vez, para entregar no prazo é necessário desenvolver processos com qualidade e tempo de ciclos adequados. Portanto, esses seriam os impulsionadores da entrega no prazo e estariam incluídos na perspectiva de processos internos. Por fim, para que a qualidade e tempo de ciclo atinjam os valores desejados, os processos precisam ser executados por funcionários qualificados e dotados de determinados conhecimentos e habilidades.

Figura: exemplo de utilização de medidas de desempenho genéricas, impulsionadores de performance e relações de causa e efeito no BSC.



O BSC apresenta as relações de causa e efeito entre as diversas áreas-chave do negocio e entre estas e o desempenho financeiro como seu grande diferencial em relação às demais metodologias apresentadas.

2.2 A estratégia nos negócios:

Atualmente a competitividade tem tomado conta do mercado. E para a sobrevivência da empresa, não bastam somente tecnologias, melhor preço, certificação de qualidade, mas estar “100% dedicado a fazer mais pelos clientes”. O diferencial não está em tecnologia, mas o serviço ao cliente. Em termos de tecnologia, em alguns aspectos segmentados, pode-se dizer que a utilizada pelas seguradoras em geral assemelha-se, no entanto, o diferencial está no serviço ao cliente, no entendimento de que qualidade é atender as expectativas do cliente, pois qualidade corresponde a satisfação do cliente e é para atingir a satisfação de seus clientes que HSBC trabalha, é para esse propósito que investe em treinamento de seus funcionários, com intuito final de manter-se no mercado valorizando-se por sua qualidade na prestação de serviços e melhores produtos.

Nos últimos anos, o grande motor da evolução rápida foi o crescente nível de exigências da empresa e acionistas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer. Os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias da empresa; não estavam mais se contentando com o planejamento estratégico proposto por especialista. Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de reformulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Quando as buscas identificam alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige *feedback estratégico*.

Uma vez que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes. No entanto, são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa esta tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

As estratégias competitivas genéricas estão divididas em três fases, sendo que a primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para consumidor. A segunda opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para consumidor.

A terceira é a estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos. A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos, suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à prestação de serviços; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes. Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço premium muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco o risco é de o segmento escolhido não propiciar “massa crítica” que permita à empresa operar.

O crescimento interno é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força do trabalho. A empresa busca deliberadamente esse caminho para crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical. Na integração vertical, envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. Já na integração horizontal, envolve crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

2.3 Planejamento Estratégico:

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução de liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-se à realidade da empresa e suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no

contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão na empresa.

No primeiro semestre de 2001 o HSBC Bank Brasil e as demais empresas do Grupo HSBC no país deram continuidade ao plano estratégico “Administrando pelo Valor” (Managin for value) que tem como objetivos tornar a organização líder em serviços financeiros e seguros e, levar o lucro econômico (diferença entre o ganhos financeiros e o custo do capital), duplicando o valor das ações em um prazo de cinco anos e maximizando a criação de valor para os acionistas. Como resultado, a performance tem permitido fazer os investimentos necessários no futuro negócio e também trazer resultados positivos para clientes e acionistas.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é através dele que a organização irá municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si próprio, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa se antecipa às mudanças e prepara-se para agir em seus ambientes internos e externos.

É fundamental que o gestor conheça bem o perfil das forças competitivas presentes na área de seguros, pois ele será determinante em termos de lucratividade do setor. Em outras palavras, quanto maior for a intensidade dessa força, maior será a competitividade do setor e menor a lucratividade coletiva das empresas.

Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. É necessário que o gestor faça uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes. Essa relação deve priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, devem ser relacionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a empresa e o setor em que atua. Para tanto, a análise externa deve ser então acompanhada da análise interna, onde o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que serve como referência e complemento na realização do diagnóstico.

Competir é preciso, uma realidade que não se pode mais ignorar. Assim, a busca insistente em diferenciar-se de seus concorrentes para conquistar e manter clientes. Só que isto está se tornando cada vez mais difícil. O aumento da arena competitiva, representando pela possibilidade de consumo e fornecimento de bens e serviços, e a mudança no perfil dos clientes, cada vez mais informados e exigidos, força a empresa a ser criativa, ágil e flexível, mas também em aumentar a sua qualidade e confiabilidade. Sem dúvida, tarefa que está desafiando os executivos e exigindo maiores esforços.

Segundo estas vantagens deveria ser a mais duradoura possível e tornar-se bem perceptível aos olhos do cliente, colocando assim a organização numa posição de supremacia diante de seus clientes. O ponto de convergência das abordagens consiste em produzir a um custo menor, em agregar maior valor, ou em poder atender de maneira mais efetiva às necessidades de um determinado nicho de clientes do mercado. Pesquisas recentes mostram

que os produtos, de modo geral, estão se tornando cada vez mais parecidos na percepção dos clientes. A atualização tecnológica, aplicação de recursos mais competentes e enxutos e os acessos às informações com maior qualidade estão permitindo o nivelamento das prestações de serviços na área de seguros.

Esses fatos têm evidenciado que a diferenciação pode ser obtida pela prestação de um maior e mais completo pacote de serviços. Isto representa um desafio, pois a oferta dessas “Comodities” deve vir acompanhada da manutenção ou, mesmo na redução dos preços praticados. Criando-se uma expectativa maior nos clientes, também a qualidade das operações passa a ser um atributo-chave. Se a empresa não cumprir a promessa, os clientes ficam decepcionados e lentamente afastam-se da empresa.

A agregação de valor poderá surgir da oferta mais confiável, através do “Callcenter” a maior variedade de produtos, informações e melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócios e a sua singularização na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas em um diferencial aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representam benefícios.

2.4 SAC – Serviço de Apoio Ao Cliente:

No passado muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos, talvez por falta de alternativa e por todos os fornecedores serem igualmente deficientes em termos de atendimento. O consumidor precisa contar com a boa vontade dos atendentes dos raros serviços de SAC existentes, pois na opinião das empresas, consumidores não eram feitos para se manifestar, e sim para consumir produtos que as empresas tão bem produziam. Para sorte dos empresários e empreendedores dessa época, eles podiam contar com ingenuidade e a

complacência de consumidores desinformados para alavancar seus negócios. Porém, com a abertura do mercado e a competitividade entre as empresas, os clientes ficaram mais exigentes, conscientes e difíceis de agradar.

Em consequência deste processo e deste cliente cada vez mais exigente que o mercado criou, tornou-se condição para sobrevivência das empresas, a criação de um atendimento diferenciado, e principalmente, atendimento mais específico para aqueles que, por algum motivo, não ficam satisfeitos com alguns serviços, e ameaçam abandonar a empresa.

“As empresas que se diferenciarem de seus concorrentes com serviços orientados para o cliente, deixarão seus compradores mais satisfeitos ao pagar um prêmio maior por seus produtos e serviços. Isso pode significar que qualquer negócio que faça na prática o que prega sobre a satisfação dos clientes pode dominar qualquer mercado.” (Donald Caplin, 1994).

O Serviço de Apoio ao Cliente do HSBC, tem como missão medir a relação cliente x empresa de forma humanizada visando reverter circunstâncias adversas em oportunidades de melhorias e reconquistas de clientes. Todas as dúvidas, críticas, sugestões e elogios de consumidores estão concentradas na área que tem o desafio de oferecer soluções rápidas a todas as questões e prevenir a reincidência de problemas.

O SAC é estratégico pois funciona como um termômetro sobre a performance dos produtos no mercado , e as tendências para novos produtos, bem o foco na melhoria continua. O seu sucesso depende de três fatores básicos: Rapidez, respostas e tratamento das questões em ambiente imparcial. As metas estabelecidas estão divididas em duas partes: a primeira é de responder até 80% dos casos no prazo de máximo de 48 horas. A segunda parte é ter o dia da reclamação “zero”.

2.5 Treinamento:

Para dar fundamentação ao processo de expansão as estratégias de treinamento também precisarão ser removidas. A abordagem precisa estar voltada para mudança cultural, para que os analistas e consultores de seguros tenham uma postura de gestão de negociação e reclamação “sem culpados”, reclamações não são temidas.

As empresas de modo geral, dispensam pouca atenção à qualidade das pessoas (atendimento de suas expectativas individuais). A qualidade pessoal dá início a uma reação em cadeia, que conduz a sucessivos aprimoramentos de qualidade.

Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para melhor qualidade nos departamentos das empresas, que, assim, criam produtos e serviços superiores. A qualidade em todas as áreas da empresa gera uma “cultura de qualidade”, e essa cultura influencia todo ambiente, o que resulta na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros.

O recurso mais valioso que uma organização possui são as pessoas e a tarefa mais importante da gerência é motivá-las a darem o melhor de si. Cabe à gerência inspirar os funcionários, mostrando que um bom trabalho beneficiará a empresa, mas o benefício será ainda maior para os indivíduos. Para despertar a criatividade das pessoas e gerar energia, é preciso que a empresa estabeleça padrões culturais que possibilitem a aceitação de mudança.

Se todos em uma empresa estivessem realmente comprometidos com o desempenho, o futuro dessa organização seria brilhante, pois a qualidade pessoal é a base para qualquer outra qualidade. O futuro de uma empresa depende de sua capacidade de atender os requisitos de

qualidade que o mundo externo solicita. Ela precisa entregar bens e produtos que satisfaçam as demandas e as expectativas de clientes e usuários dos seus serviços.

Para que essa satisfação seja conquistada, as pessoas que produzem e entregam os bens e serviços de uma empresa precisam ter um alto nível de qualidade pessoal, observando que os esforços e desempenho do indivíduo determinem a percepção que o cliente tem sobre a qualidade do produto ou serviço. Assim, qualidade pessoal e qualidade de bens acabam tornando-se sinônimos.

Existem cinco tipos de qualidade, segundo a classificação do consultor Klaus Moller. A pessoal, que atende às expectativas do indivíduo; a da equipe, que satisfaz às exigências dos funcionários; a de produtos e serviços, que atende às expectativas do cliente e da empresa, que também se refere às exigências dos funcionários. Os dirigentes empresariais precisam administrar esses cinco itens de acordo com os objetivos e resultados a serem lançados.

Surpreendentemente, um dos países que tem a maior produção editorial na área administrativa, com ênfase nas questões de recursos humanos, não aprendeu ainda, na maior parte de suas empresas, a buscar a qualidade pessoal. Nos EUA, fala-se muito em qualidade, mas não se faz nada do que se diz. Isso ficou provado em um estudo elaborado por uma entidade norte-americana em meados da década de 80.

Segue algumas dicas de como contornar as situações que causam descontentamento ao cliente:

- Acolher - saudação cordial, chamar o cliente pelo nome;
- Apreciar – “vou telefonar assim que obtiver posicionamento”.
Agradecer a compreensão;
- Afirmar – demonstrar segurança ao cliente (que você realmente assumiu a “causa”);
- Assegurar – assumir a responsabilidade “vou cuidar disso para o senhor”;
- Demonstrar que o cliente é importante, a chave do sucesso na organização.

Assim o cliente voltará;

- Escutar concordando – Às vezes as pessoas simplesmente gostam de reclamar, apenas querem passar algum tempo falando. Você: “Concordo, o senhor tem mesmo um problema.”;
- Analisar qual a melhor forma de reagir em cada situação;
- Saber explicar os motivos ao cliente, sendo convincente e seguro.

Frases a evitar, pois são improdutivas “Vai ter de”, “não posso”, “eu não tenho que fazer”, “quero que o senhor” (manipulador); “vou tentar”, “porém” (pode dar entonação agressiva, convém substituir por entretanto).

As quatro coisas que o cliente querem: serviço cordial e atencioso, flexibilidade, solução de problemas e recuperação.

Obter qualidade no atendimento significa que todos os funcionários possuam o foco no cliente, o que gera parceria interna e conseqüentemente parceria com o próprio.

Em se tratando de serviços ao cliente, a qualidade no atendimento é primordial. As empresas que estão na linha de ponta são as que fazem do atendimento um dos pontos de honra de sua atuação.

A base da qualidade desse bom atendimento está na maneira em que o funcionário da linha de frente se relaciona com o cliente e de que maneira esses funcionários são treinados, administrados, incentivados e alertados sobre a importância para cativar e manter o cliente, fazendo com que ele retorne.

O cliente está cada vez mais crítico e aos poucos descobrindo o enorme poder que tem de persuadir, exigir o produto por um bom preço, na hora e da maneira que melhor convir.

2.6 Síntese e Recomendações:

Para se disseminar o conceito de qualidade é necessário conscientizar as pessoas de que precisam adquirir novos hábitos, que é preciso aceitar, “sem dor” a chamada mudança de cultura que consiste em estar disposto a mudar e essa mudança está relacionada com o modo com as pessoas se relacionam. Trabalhar em equipe, pensar constantemente na marca, no que ela representa, do quanto nosso trabalho corresponde ao lucro proporcionando aos acionistas, de um lado, de outro, e de outro a satisfação de clientes com os serviços da instituição, de que

maneira podemos com nossas ações diárias influenciar na “qualidade percebida” pelos clientes a respeito do atendimento a eles dispensados.

Implementar uma rede de trabalho responsável por revisar mensalmente a performance dos principais indicadores de qualidade para haver uma abordagem preventiva e não corretiva dos problemas apresentados pela SAC. Através do marketing de relacionamento a empresa demonstra ao cliente que ela possui as condições necessárias para atender as suas necessidades de maneira superior, principalmente se as duas partes puderem formar um compromisso de relacionamento.

“O objetivo é o marketing adaptativo, que enfatiza a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade. A sensibilidade vem da existência de diversos modos e canais através dos quais as empresas podem fazer uma leitura do ambiente, dos grupos de usuários que oferecem feedback a pesquisadores de consumo sofisticados, que oferecem dados sobre as escolhas dos consumidores em tempo real. A flexibilidade vem da criação de uma estrutura organizacional que permitem à empresa aproveitar as novas oportunidades oferecidas pelo feedback dos consumidores. A elasticidade vem de se aprender com os erros – marketing que escuta e responde”. Mickenna (1992).

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar e determinar quais os sistemas e métodos considerados para projeção de vendas comerciais e seu efeitos sobre a eficácia organizacional.

Os instrumentos para tal análise foram à revisão da literatura apresentada e uma metodologia de projeção de vendas vivenciada em uma empresa do setor de seguros.

Constatamos que a grande oportunidade em haver eficácia reside no fato da venda ser um processo, não um evento. Isto implica que os esforços de venda devem ser continuados e, como resultado se obtém maiores oportunidades de trabalhar com seus clientes para ajudar a moldar as percepções sobre o que é realmente importante em suas relações.

Toda empresa possui dois importantes desafios a vencer: vender mais para quem já vende e, para quem ainda não é cliente. Para atingir esses objetivos, é necessário efetuar uma projeção de vendas e ter a percepção de que a gestão integrada pela obtenção da qualidade e produtividade tornou-se incontestavelmente uma necessidade para sobrevivência no mercado atual. As transformações exigidas pela modernidade estão apontando para uma relação entre trabalho, gestão, aprendizagem e capacidade de as pessoas contribuírem individualmente para os resultados, a partir da adoção de uma visão abrangente e integrada sobre as transformações que ocorrem na produção e comercialização de bens e serviços para satisfação das necessidades de sobrevivência pessoal e da própria qualidade de vida da sociedade.

ANEXOS

Período de Avaliação: de 01/2003 até 12/2003

Produto	Prêmio Tarifário		Desconto Comercial	Prêmio Ganho		Desp Comerc - % s / (2)		Sin / Prêmio (sem IBNR)	IBNR (%)	Outras R/D Op.	Resultado Operacional		Desp Adm	Resultado Industrial	
	R\$ (1)	% Comp Carteira		R\$ (2)	% Comp Carteira	Comissão	Agenci/Outras				Total	R\$		% s / (2)	R\$
								% s / (2)	% s / (2)	% s / (2)	% s / (2)	R\$	% s / (2)	R\$	% s / (2)
60 - Seguro de Riscos Nomeados	394.108	0,05	6,51	0,03	211.994	0,00	6,75	46,89	4,69	1,31	85.571	40,37	15,00	53.772	25,36
86 - Seguro Property Empresa - Vultoso	648.006	0,07	0,29	0,03	258.608	0,00	11,57	-19,47	-1,95	1,32	280.644	108,52	15,00	241.852	93,52
94 - RE Obras Cívis, Instalação e Montagem	15.940	0,00	0,00	0,00	17.857	0,00	113,26	-338,13	-33,81	1,30	63.818	357,39	15,00	61.140	342,39
116 - RE Equipamentos Eletrônicos	8.385	0,00	0,00	0,00	5.542	0,00	3,92	3,61	0,36	1,30	5.032	90,81	15,00	4.201	75,81
124 - RISCOS OPERATIVOS	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-100,00	-100,00	0,00	28.608	100,00	0,00	28.608	100,00
132 - RC Guarda de Bens de Terceiros	99.473	0,01	0,00	0,01	92.410	0,00	22,24	11,36	1,14	1,37	59.049	63,90	15,00	45.187	48,90
183 - RC Estabelecimentos	164.714	0,02	0,00	0,00	30.224	0,00	-5,21	0,00	0,00	1,30	31.405	103,91	15,00	26.872	88,91
329 - RC Profissional	6.424	0,00	13,12	0,00	6.635	0,00	12,86	0,00	0,00	1,30	5.696	85,84	15,00	4.700	70,84
450 - RESPONSABILIDADE CIVIL GERAL	181.650	0,02	0,00	0,02	120.046	0,00	15,32	342,99	34,30	1,36	-362.896	-293,97	15,00	-370.903	-308,97
477 - Auto Convencional	307.400.872	35,12	25,19	28,33	219.372.252	0,00	11,59	66,53	6,65	1,47	30.179.606	13,76	15,00	-2.726.231	-1,24
493 - AUTO MES A MES	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-100,00	-100,00	0,00	128.964	100,00	0,00	128.964	100,00
515 - AUTO COMPACTO	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	-45.212	-100,00	0,00	-45.212	-100,00
523 - Auto CartaVerde	146.734	0,02	0,00	0,02	142.380	0,00	9,99	0,00	0,00	1,41	126.148	88,60	15,00	104.791	73,60
531 - RCF TRANSP PASSAG RODOVIÁRIO	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-100,00	-100,00	0,00	157.447	100,00	0,00	157.447	100,00
540 - RCF TRANSP PASSAG URBANO	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	-8.580	-100,00	0,00	-8.580	-100,00
558 - Passageiros de Ônibus - decorrido	7.591	0,00	0,00	0,00	7.602	0,00	51,00	61,96	6,20	1,30	-1.555	-20,46	15,00	-2.696	-35,46
574 - DPEM Danos Pessoais Caus Emb Cargas	31.151	0,00	0,00	0,01	41.733	0,00	23,52	42,96	4,30	1,43	11.597	27,79	15,00	5.336	12,79
582 - DPVAT Danos Pess Veic Aut Terrestres	-2.889	-0,00	0,00	-0,00	-2.889	0,00	7,32	-1857,55	-185,76	1,41	-61.675	2134,58	15,00	-61.241	2119,58
590 - AP Bilhete*	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	-5.280	-100,00	0,00	-5.280	-100,00
604 - Acidentes Pessoais Individual	214.571	0,02	0,00	0,03	254.112	0,00	19,52	12,01	1,20	2,00	165.843	65,26	15,00	127.727	50,26
612 - Passageiros de Ônibus - à decorrer	-3.668	-0,00	0,00	0,00	7.450	0,00	30,00	-18,14	-1,81	1,30	6.604	88,65	15,00	5.487	73,65
620 - Outros Ac. Pessoais - à decorrer	0	0,00	0,00	0,00	662	0,00	171,38	0,00	0,00	1,30	-481	-72,68	15,00	-580	-87,68
647 - ViagemSegura	18.377	0,00	0,00	0,00	18.652	0,00	24,81	49,41	4,94	2,00	3.513	18,83	15,00	715	3,83
655 - Saúde Empresa	-509.801	-0,06	0,00	-0,07	-509.852	0,00	-3,62	-22,00	-2,20	1,30	-645.063	126,52	15,00	-568.585	111,52
663 - Saúde Cobrança Individualizada	0	0,00	0,00	0,00	55	0,00	14,98	0,00	0,00	1,30	46	83,72	14,99	38	68,69
671 - Saúde Empresarial	-142.968	-0,02	0,00	-0,02	-140.342	0,00	-3,90	-0,67	-0,07	1,36	-144.949	103,28	15,00	-123.898	88,28
680 - Vida Cash	115.675.311	13,22	0,00	14,92	115.526.364	0,00	19,48	34,86	3,49	2,00	46.413.268	40,18	15,00	29.084.313	25,18
698 - VG/APC Convencional Mensal	76.181.128	8,70	0,00	9,83	76.146.573	0,00	23,12	61,13	6,11	1,31	6.339.785	8,33	15,00	-5.082.201	-6,67
701 - VG/APC Plano Média Empresa Mensal	463.081	0,05	0,00	0,06	462.709	0,00	28,97	86,62	8,66	1,33	-118.378	-25,58	15,00	-187.784	-40,58
710 - Consórcio Prestamista	17.287.415	1,98	0,00	2,23	17.275.625	0,00	55,81	19,17	1,92	1,30	3.765.764	21,80	15,00	1.174.420	6,80
728 - HSBC Empresa Mensal	539.981	0,06	0,00	0,07	539.648	0,00	29,10	96,23	9,62	1,33	-195.766	-36,28	15,00	-276.713	-51,28

Período de Avaliação: de 01/2003 até 12/2003

Produto	Prêmio Tarifário		Desconto Comercial	Prêmio Ganho		Desp Comerc - % s / (2)		Sin / Prêmio (sem IBNR)	IBNR (%)	Outras R/D Op.	Resultado Operacional		Desp Adm	Resultado Industrial		
	R\$ (1)	% Comp Carteira		R\$ (2)	% Comp Carteira	Comissão Agência/Outras	Total				R\$	% s / (2)		R\$	% s / (2)	R\$
			% s / (1)					% s / (2)	% s / (2)	% s / (2)	% s / (2)		% s / (2)		% s / (2)	
736 - Seguro Educacional	2.446.141	0,28	0,00	2.445.359	0,32	32,70	0,18	32,90	37,42	3,74	1,32	601.860	24,61	15,00	235.056	9,61
744 - Renda Hospitalar	818.961	0,09	0,00	820.882	0,11	17,62	0,00	17,64	38,48	3,85	1,80	313.907	38,24	15,00	190.774	23,24
752 - Vida Simples Mensal	5.625.530	0,64	0,00	5.574.867	0,72	20,82	0,01	22,27	43,92	4,39	1,93	1.531.950	27,48	15,00	695.719	12,48
760 - Prestamistas	8.759.185	1,00	0,00	9.184.884	1,19	11,75	4,71	16,89	41,03	4,10	1,34	3.365.456	36,64	15,00	1.987.723	21,64
787 - Proteção (Prem-Gar-Prem Plus)	1.899.850	0,22	0,00	1.562.099	0,20	23,30	0,00	19,39	13,55	1,36	2,00	995.125	63,70	15,00	760.810	48,70
909 - HSBC Correntista - Vida Plena	6.185.627	0,71	0,00	6.179.298	0,80	19,38	0,00	20,70	33,37	3,34	2,00	2.508.090	40,59	15,00	1.581.196	25,59
817 - Proteção (Gar-Prem) Corretor	41.096	0,00	0,00	27.147	0,00	40,00	0,00	29,78	-95,35	-9,54	1,30	47.182	173,80	15,00	43.110	158,80
333 - Outros Clubes Mensais	44.873.579	5,13	0,00	44.862.761	5,79	30,13	2,56	32,77	26,28	2,63	1,30	16.612.487	37,03	15,00	9.883.053	22,03
341 - VG/APC Convencional Periódico	130.728	0,01	0,00	131.701	0,02	33,30	0,00	33,49	-3,98	-0,40	1,30	91.647	69,59	15,00	71.892	54,59
368 - Seguro Incêndio Ajustável	2.793	0,00	2,77	969	0,00	49,70	0,00	-0,32	0,00	0,00	1,43	958	98,89	15,00	813	83,89
930 - Penhor Rural	918.522	0,10	0,00	701.565	0,09	7,69	0,00	12,97	10,05	1,01	2,01	518.902	73,96	15,00	413.667	58,96
365 - Seguro Habitacional SFH	2.378.323	0,27	0,00	2.378.323	0,31	0,50	0,00	0,50	23,72	2,37	1,30	1.714.842	72,10	15,00	1.358.093	57,10
1031 - Seguro de Derrame D'Água - Sprinklers	160	0,00	0,00	160	0,00	20,02	0,00	20,00	0,00	0,00	1,31	126	78,69	15,00	102	63,69
1040 - Seguro de Equipamentos Móveis	2.153.542	0,25	5,64	1.716.286	0,22	22,87	0,00	19,68	55,83	5,58	1,34	301.432	17,56	15,00	43.989	2,56
1074 - Seguro Equip. Cinematográficos	214.777	0,02	-0,15	69.007	0,01	63,50	0,00	14,60	0,00	0,00	1,35	58.000	84,05	15,00	47.649	69,05
1090 - Seguro Equip. Exposição	12.411	0,00	2,87	12.055	0,00	17,34	0,00	17,34	0,00	0,00	1,30	9.807	81,36	15,00	7.999	66,36
1104 - Seguro Equip. Exposição com Transporte	9.877	0,00	15,75	8.321	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	1,30	8.212	98,69	15,00	6.964	83,69
1112 - Seguro de Equipamentos Estacionários	32.937	0,00	0,62	37.695	0,00	16,55	0,00	18,99	-43,31	-4,33	1,35	47.986	127,30	15,00	42.332	112,30
1139 - Seguro de Instrumentos Musicais e Som	4.132	0,00	0,00	4.132	0,00	20,00	0,00	20,00	0,00	0,00	1,30	3.252	78,70	15,00	2.632	63,70
1171 - Seguro de Deterioração de Mercadorias	20.000	0,00	0,00	19.993	0,00	20,01	0,00	20,01	25,08	2,51	1,30	10.215	51,09	15,00	7.217	36,10
1228 - Seguro de Equipamentos Arrendados	1.187.928	0,14	5,13	1.164.734	0,15	12,11	0,00	12,76	14,73	1,47	1,59	808.958	69,45	15,00	634.247	54,45
1244 - RD EQUIP. ARRENDADOS (ESTACION/	-3.986	-0,00	0,00	2.316	0,00	0,00	0,00	50,30	0,00	0,00	1,76	1.110	47,94	15,00	763	32,93
1252 - Seguro de Valores	12.307	0,00	2,27	11.128	0,00	19,60	0,00	17,20	85,14	8,51	1,30	-1.353	-12,16	15,00	-3.022	-27,16
1260 - RD VALORES NO INTERIOR ESTABEL	0	0,00	0,00	20	0,00	0,00	0,00	9,99	6891,09	6891,11	1,20	-15.158.757	13,39	15,08	-15.161.757	28,62
1325 - Seguro Multirisco de Obras de Arte	8.872	0,00	0,00	8.643	0,00	20,53	0,00	20,00	0,00	0,00	1,30	6.802	78,70	15,00	5.506	63,70
1333 - RD SEGUROS ESPECIAIS	10.443	0,00	0,00	10.336	0,00	20,21	0,00	20,00	0,00	0,00	1,30	8.134	78,70	15,00	6.584	63,70
350 - Seguro de Equipamentos Portáteis	9.170	0,00	3,57	17.909	0,00	8,55	0,00	15,81	13,14	1,31	1,33	12.252	68,41	15,00	9.566	53,41
376 - Seguro Empresarial	16.970.604	1,94	0,04	13.668.731	1,77	33,09	0,00	29,82	68,17	6,82	1,59	-873.548	-6,39	15,00	-2.923.857	-21,39
384 - Seguro Blanket	512.221	0,06	0,00	542.622	0,07	0,89	0,00	0,97	9,35	0,93	1,30	474.526	87,45	15,00	393.132	72,45
392 - Seguro Residencial	8.146.530	0,93	0,06	7.557.953	0,98	27,07	0,00	24,64	74,89	7,49	1,52	-644.948	-8,53	15,00	-1.778.642	-23,53
406 - Seguro Condomínio	3.929.613	0,45	0,24	3.145.774	0,41	39,87	0,00	34,06	50,02	5,00	1,40	299.385	9,52	15,00	-172.481	-5,48

Período de Avaliação: de 01/2003 até 12/2003

Produto	Prêmio Tarifário		Desconto Comercial % s / (1)	Prêmio Ganho		Desp Comerc - % s / (2)		Sin / Prêmio (sem IBNR) % s / (2)	IBNR (%) % s / (2)	Outras R/D Op. % s / (2)	Resultado Operacional		Desp Adm % s / (2)	Resultado Industrial		
	R\$ (1)	% Comp Carteira		R\$ (2)	% Comp Carteira	Comissão	Agenc/Outras				Total	R\$		% s / (2)	R\$	% s / (2)
1422 - LarSeguro	21.010.826	2,40	0,00	21.131.836	2,73	33,45	0,00	42,53	29,70	2,97	2,00	4.819.130	22,81	15,00	1.649.354	7,81
1430 - EMPRESARIAL SIMPLIFICADO	0	0,00	0,00	52	0,00	0,00	0,00	20,25	-102563,27	-10256,33	2,05	58.887.12897,30	14,97	14,97	58.879.12882,38	
1465 - Transporte Nacional	4.027.674	0,46	0,00	3.895.828	0,50	20,67	0,00	20,63	72,14	7,21	1,34	-51.352	-1,32	15,00	-635.726	-16,32
1473 - Transporte Internacional	2.514.709	0,29	0,30	2.423.869	0,31	19,28	0,00	19,17	13,31	1,33	1,31	1.572.563	64,88	15,00	1.208.982	49,88
1481 - RCTR-VI Danos a Carga	778.620	0,09	0,00	753.101	0,10	14,78	0,00	14,79	36,67	3,67	1,30	328.209	43,58	15,00	215.244	28,58
1490 - Seguro Cascos Marítimos	10.428	0,00	5,35	14.497	0,00	2,74	0,00	4,19	0,00	0,00	1,39	13.687	94,41	15,00	11.513	79,41
1503 - Seguro de Riscos de Petróleo	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	-3.159	-100,00	0,00	-3.159	-100,00
1511 - Seguro Aeronáuticos - Aeronave	1.234	0,00	0,00	1.219	0,00	9,64	0,00	9,57	-7882,79	-788,28	1,30	106.789	8760,20	15,00	106.607	8745,20
1538 - RCTR-VI Aberta	2.531.505	0,29	0,00	1.831.966	0,24	20,53	0,00	15,62	24,99	2,50	1,30	1.018.311	55,59	15,00	743.517	40,59
1554 - Seguro de Crédito Interno	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00
1570 - RC Transp Rod Carga - RCTR-C	3.848.245	0,44	-0,02	3.726.385	0,48	20,82	0,00	20,82	37,81	3,78	1,30	1.352.295	36,29	15,00	793.337	21,29
1589 - RC Fac Transp Desp Carga - RCF-DC	1.086.544	0,12	0,00	1.043.451	0,13	24,86	0,00	24,86	100,10	10,01	1,30	-378.453	-36,27	15,00	-534.971	-51,27
1619 - Seguro Garantia	0	0,00	0,00	282	0,00	0,00	0,00	3,75	1453,80	145,38	1,30	-4.243	-1504,23	15,00	-4.285	-1519,24
1627 - SEGURO GARANTIA BANCO	0	0,00	0,00	943	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	1,30	931	98,69	15,00	789	83,69
1635 - Outros Ac. Pessoais - decorrido	285.226	0,03	0,00	270.528	0,03	33,44	0,00	31,35	11,43	1,14	1,30	148.162	54,77	15,00	107.583	39,77
1775 - Assistência Funeral	1.163.417	0,13	0,00	1.155.121	0,15	16,72	0,00	17,35	50,24	5,02	1,50	298.955	25,88	15,00	125.687	10,88
1783 - Vidainvest Seguro	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	-100,00	0,00	5.329	100,00	0,00	5.329	100,00
1848 - Saúde Individual	-1.948	-0,00	0,00	-1.562	-0,00	3,45	0,00	-11,31	0,00	0,00	1,25	-1.720	110,05	15,00	-1.485	95,05
1856 - Saúde Empresarial Semestral	-172.084	-0,02	0,00	-172.068	-0,02	1,35	0,00	1,35	-0,92	-0,09	1,31	-169.226	98,35	15,00	-143.415	83,35
1864 - Saúde Empresa Semestral	-29.778	-0,00	0,00	-29.778	-0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,30	-29.390	98,70	15,00	-24.923	83,70
1872 - Seguro Habitacional Fora do SFH	3.881.064	0,44	0,00	3.058.842	0,40	0,63	0,00	-0,56	40,36	4,04	1,30	1.678.135	54,86	15,00	1.219.308	39,86
1880 - Auto Caminhões	1.660.327	0,19	11,08	2.105.988	0,27	7,86	0,00	10,49	48,78	4,88	1,39	725.668	34,46	15,00	409.770	19,46
1899 - Auto Importados	10.008.736	1,14	11,39	10.130.025	1,31	8,43	0,00	9,41	65,40	6,54	1,53	1.734.129	17,12	15,00	214.625	2,12
1988 - Seguro Property Empresa - Comum	7.739.049	0,88	2,19	5.805.491	0,75	25,89	0,00	24,64	48,17	4,82	1,40	1.217.919	20,98	15,00	347.096	5,98
1996 - Preferred Health Care	317.342	0,04	0,00	316.652	0,04	0,00	0,00	-0,00	0,00	0,00	1,79	310.984	98,21	15,00	263.486	83,21
2003 - Auto CarroSeguro	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	-99.662	-100,00	0,00	-99.662	-100,00
2011 - Auto CarroSeguroPlus	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	-40.655	-100,00	0,00	-40.655	-100,00
2020 - Seguro Incêndio	46.718	0,01	15,43	29.303	0,00	41,54	0,00	35,02	2,37	0,24	1,36	17.879	61,02	15,00	13.484	46,02
2038 - Seguro Incêndio Ajustável - Corte Linear	138.422	0,02	33,57	71.072	0,01	83,89	0,00	83,67	0,00	0,00	1,30	10.685	15,03	15,00	24	0,03
2062 - Seguro Property Condominio	242.738	0,03	16,38	134.545	0,02	35,12	0,00	37,05	42,90	4,29	1,41	19.307	14,35	15,00	-874	-0,65
2089 - Seguro de Roubo	5.910	0,00	0,00	5.909	0,00	19,61	0,00	19,61	92,33	9,23	1,30	-1.328	-22,46	15,00	-2.214	-37,46

Período de Avaliação: de 01/2003 até 12/2003

Produto	Prêmio Tarifário		Desconto Comercial	Prêmio Ganho		Desp Comerc - % s / (2)		Sin / Prêmio (sem IBNR)	IBNR (%)	Outras R/D Op.	Resultado Operacional		Desp Adm	Resultado Industrial	
	R\$ (1)	% Comp Carteira		R\$ (2)	% Comp Carteira	Comissão Agência/Outras	Total				R\$	% s / (2)			R\$
2097 - RCTR-VI - Fixo	1.815.409	0,21	0,67	1.313.771	0,17	22,43	0,00	17,58	39,40	1,30	496.257	37,77	15,00	299.191	22,77
2100 - RCTR-VI - Bilhete	303.550	0,03	0,00	199.474	0,03	22,38	0,00	15,52	4,69	1,30	155.622	78,02	15,00	125.700	63,02
2119 - RCTR-VI + RCF-V	100	0,00	0,00	12	0,00	86,73	0,00	5,72	542026,11	1,30	-68.734.36135,73		15,00	-68.736.96150,74	
2127 - AUTO VALOR DE MERCADO (GOIÁS)	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00	102.349	100,00	0,00	102.349	100,00
2135 - Passageiros Veículo Particular - decorri	27.179	0,00	0,00	27.177	0,00	28,77	0,00	28,77	18,40	1,30	13.503	49,69	15,00	9.427	34,69
2143 - Passageiros Veículo Particular - à decor	185	0,00	0,00	185	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00	1,29	127	68,71	15,00	99	53,71
2151 - HAB / DF	1.952.630	0,22	0,00	1.376.506	0,18	0,71	0,00	-3,44	2,70	1,30	1.365.108	99,17	15,00	1.158.632	84,17
2160 - Seguro Acidentes Pessoais Individual	83.773	0,01	0,00	75.635	0,01	23,86	0,00	22,18	106,17	1,30	-30.455	-40,27	15,00	-41.800	-55,27
2178 - Seguro Incêndio - Corte Linear	46.784	0,01	10,93	36.761	0,00	29,18	0,00	33,61	0,00	1,46	23.871	64,93	15,00	18.357	49,93
2194 - Seguro Viagem	73.861	0,01	0,00	69.274	0,01	45,69	0,00	44,65	-16,13	1,30	49.734	71,79	15,00	39.342	56,79
2313 - EmpresaSegura	5.835.640	0,67	0,00	4.128.900	0,53	61,92	0,00	49,35	48,19	1,99	-179.724	-4,35	15,00	-799.059	-19,35
2348 - APC - Convencional Periódico	61.046	0,01	0,00	67.811	0,01	21,23	0,00	23,55	0,00	1,54	50.797	74,91	15,00	40.625	59,91
2356 - Acidentes Pessoais Passageiros	351.468	0,04	1,09	315.896	0,04	28,70	0,00	23,96	31,44	1,33	126.729	40,12	15,00	79.345	25,12
2372 - Vida Simples Especial	11.437.965	1,31	0,00	11.416.173	1,47	25,44	0,84	26,07	56,21	1,30	1.232.671	10,80	15,00	-479.754	-4,20
2380 - Vida Simples Especial	17.328.575	1,98	0,00	17.256.466	2,23	20,02	0,00	21,34	44,77	2,00	4.730.949	27,42	15,00	2.142.479	12,42
2410 - Renda Hospitalar Corretor	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00
2429 - Vida Cash Corretor	609.913	0,07	0,00	599.801	0,08	15,42	0,00	15,05	1,71	1,31	490.400	81,76	15,00	400.430	66,76
2437 - Assistência Funeral Corretor	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00
2453 - Convencional Insurope	10.198.186	1,17	0,00	10.191.921	1,32	7,58	0,30	7,89	64,03	1,30	2.077.515	20,38	15,00	548.726	5,38
2569 - Seguro Residencial Internet	0	0,00	0,00	404	0,00	0,00	0,00	40,48	0,00	2,00	232	57,52	15,00	172	42,51
2585 - Viagem Segura	1.905	0,00	0,00	1.547	0,00	24,79	0,00	20,35	0,00	2,03	1.201	77,62	15,00	969	62,62
2607 - Auto Internet	0	0,00	0,00	3.190	0,00	0,00	0,00	10,02	0,00	2,00	2.807	87,98	15,00	2.328	72,98
2658 - VidaPremium	8.459.743	0,97	0,00	8.386.444	1,08	30,14	0,00	29,93	62,57	2,00	-63.784	-0,76	15,00	-1.321.751	-15,76
2666 - Vida Premium	13.030.182	1,49	0,00	12.931.758	1,67	19,81	0,00	19,67	46,98	1,58	3.502.096	27,08	15,00	1.562.333	12,08
2674 - Sorte Combinada Carrefour	3.126.214	0,36	0,00	3.126.013	0,40	5,95	26,21	32,16	4,04	1,30	1.941.155	62,10	15,00	1.472.253	47,10
2682 - Saúde Empresa 7	886.799	0,10	0,00	886.798	0,11	0,00	0,00	0,00	2556,15	1,30	-24.059.427	-2713,07	15,00	-24.192.446	-2728,07
2739 - Saúde Empresa Semestral 7	47.476	0,01	0,00	47.476	0,01	0,00	0,00	0,00	2879,37	1,36	-1.456.892	-3068,67	15,00	-1.464.013	-3083,67
2747 - Seguro Aéreo HSBC	20	0,00	0,00	20	0,00	30,01	0,00	30,01	0,00	1,99	13	68,01	14,98	10	52,98
2763 - Saúde Cobrança Individualizada 5	4.599.177	0,53	0,00	4.599.096	0,59	0,00	0,00	-0,00	200,65	1,30	-5.611.757	-122,02	15,00	-6.301.621	-137,02
2771 - Saúde Empresa 5	16.804.039	1,92	0,00	16.804.027	2,17	-0,00	2,42	2,53	96,54	1,30	-1.683.876	-10,02	15,00	-4.204.480	-25,02
2780 - Saúde Empresarial 5	9.952.193	1,14	0,00	9.952.166	1,29	-0,07	2,93	3,13	118,78	1,30	-3.492.239	-35,09	15,00	-4.985.067	-50,09

Período de Avaliação: de 01/2003 até 12/2003

Produto	Prêmio Tarifário		Desconto Comercial % s / (1)	Prêmio Ganho		Desp Comerc - % s / (2)		Sin / Prêmio (sem IBNR) % s / (2)	IBNR (%) % s / (2)	Outras		Resultado Operacional		Desp Adm % s / (2)	Resultado Industrial			
	R\$ (1)	% Comp Carteira		R\$ (2)	% Comp Carteira	Comissão	Agenci/Outras			Total	R/D Op. % s / (2)	R\$	% s / (2)		R\$	% s / (2)	R\$	% s / (2)
2798 - Saúde Individual 5	4.892.343	0,56	0,00	5.410.194	0,70	0,00	0,00	84,22	8,42	1,52	278.350	5,14	15,00	-533.179	-9,86			
2801 - Saúde Empresarial Semestral 5	20.229.824	2,31	0,00	20.229.810	2,61	-0,06	1,09	106,26	10,63	1,31	-3.895.556	-19,26	15,00	-6.930.028	-34,26			
2810 - Saúde Empresa Semestral 5	7.796.275	0,89	0,00	7.796.269	1,01	-0,00	1,51	118,96	11,90	1,30	-2.637.978	-33,84	15,00	-3.807.419	-48,84			
2836 - Saúde Empresarial 12 GEN - 5	1.642.366	0,19	0,00	1.642.365	0,21	0,00	0,00	111,44	11,14	1,30	-392.237	-23,88	15,00	-638.592	-38,88			
2860 - Saúde Empresarial 06 GEN - 5	6.288.169	0,72	0,00	6.288.164	0,81	-0,01	0,00	100,41	10,04	1,30	-738.040	-11,74	15,00	-1.681.265	-26,74			
2887 - Saúde Empresa 06 GEN - 5	5.336.295	0,61	0,00	5.336.292	0,69	0,00	0,00	112,21	11,22	1,30	-1.319.457	-24,73	15,00	-2.119.901	-39,73			
2925 - Seguro Garantia Complementar	-341	-0,00	0,00	335	0,00	-0,01	0,00	0,00	0,00	1,30	330	98,69	15,01	280	83,69			
2933 - Residencial	-4.358	-0,00	0,00	9.579	0,00	-17,93	0,00	121,28	12,13	1,30	-7.259	-75,78	15,00	-8.696	-90,78			
2941 - Assistência Funeral Individual	5.799	0,00	0,00	6.749	0,00	45,16	0,00	162,93	16,29	1,30	-8.846	-131,07	15,00	-9.859	-146,08			
2950 - Assistência Funeral Casal	93	0,00	0,00	268	0,00	74,00	0,00	100,06	0,00	1,30	-4	-1,36	15,01	-44	-16,36			
2968 - Assistência Funeral Familiar	6.169	0,00	0,00	6.942	0,00	43,38	0,00	168,83	16,88	1,30	-9.335	-134,47	15,00	-10.376	-149,47			
2992 - VidaPremium Força de Vendas	7.261.538	0,83	0,00	6.806.364	0,88	15,99	0,00	22,87	2,29	2,00	3.936.090	57,83	15,00	2.915.136	42,83			
3000 - Saúde Empresarial Trimestral	16.467.326	1,88	0,00	16.467.237	2,13	0,00	1,30	88,66	8,87	1,32	-27.846	-0,17	15,00	-2.497.931	-15,17			
3123 - Seguro de Proteção Perda e Roubo	11.055.736	1,26	0,00	11.055.725	1,43	0,70	0,00	1,28	0,13	1,30	10.678.601	96,59	15,00	9.020.242	81,59			
Total Geral da Seleção	875.253.630	100,00	9,06	774.328.231	100,00	15,77	2,10	59,94	5,99	1,54	115.327.982	14,89	15,00	-821.255	-0,11			

CORRETOR

Premium	Familia	Premio Tattario	Premio Ganho	Sinistr	Custo	DA	Outras RD	TBVR	RI	% RI
NORMAL	AUTOMÓVEL	923	2.220	300	468	311	73	15	1.053	47
NORMAL	INCENDIO	0	68	0	22	10	0	0	34	50
PREMIUM	AUTOMÓVEL	21.494	18.138	4.932	3.563	2.539	599	247	6.258	35
PREMIUM	INCENDIO	3.964	5.413	3.623	1.914	758	179	181	(1.242)	(23)
PREMIUM	VIDA	3.521	3.773	0	875	528	125	0	2.246	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	2.135	15.410	192	299	70	771	(14.607)	(684)
NORMAL	VIDA	2.284	1.150	0	463	161	38	0	488	42
NORMAL	AUTOMÓVEL	47	60	0	18	8	2	0	31	53
NORMAL	INCENDIO	1.574	755	0	141	106	25	0	483	64
NORMAL	VIDA	154	166	0	50	23	5	0	87	52
NORMAL	VIDA	2.372	2.398	0	697	336	79	0	1.286	54
NORMAL	VIDA	23.004	23.013	0	5.344	3.222	759	0	13.687	59
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.146	1.150	0	173	161	38	0	778	68
NORMAL	INCENDIO	783	552	0	125	77	18	0	332	60
NORMAL	VIDA	56	78	0	16	11	3	0	49	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	22.074	1.882	0	412	263	62	0	1.144	61
NORMAL	INCENDIO	7.738	3.654	0	1.353	512	121	0	1.669	46
NORMAL	VIDA	193	151	0	30	21	5	0	95	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.686	740	0	109	104	24	0	503	68
NORMAL	INCENDIO	2.549	2.504	0	991	351	83	0	1.080	43
NORMAL	VIDA	474	423	0	127	59	14	0	223	53
NORMAL	VIDA	343	318	0	73	44	10	0	190	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	414	0	54	58	14	0	288	70
NORMAL	VIDA	351	347	0	42	49	11	0	245	71
NORMAL	AUTOMÓVEL	23.252	19.805	1.278	3.599	2.773	654	64	11.438	58
NORMAL	INCENDIO	0	1.038	0	421	145	34	0	438	42
NORMAL	VIDA	4.824	4.911	8.197	1.473	688	162	410	(6.019)	(123)
NORMAL	VIDA	263	263	0	79	37	9	0	139	53
NORMAL	INCENDIO	6.150	2.930	407	565	410	97	20	1.431	49
NORMAL	VIDA	509	509	0	153	71	17	0	268	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	(1.474)	1.415	(10.120)	365	198	47	(506)	11.431	808
NORMAL	INCENDIO	195	1.506	0	617	211	50	0	628	42
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	2.376	0	301	333	78	0	1.664	70
NORMAL	AUTOMÓVEL	9.965	11.474	0	1.735	1.606	379	0	7.754	68
NORMAL	INCENDIO	0	255	0	28	36	8	0	183	72
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	2.665	0	667	373	88	0	1.538	58
NORMAL	INCENDIO	0	302	0	129	42	10	0	120	40
PREMIUM	AUTOMÓVEL	9.249	4.976	0	769	697	164	0	3.346	67
PREMIUM	INCENDIO	157	5.930	4.519	(88)	830	196	226	246	4
PREMIUM	VIDA	211.943	195.825	56.411	48.516	27.415	6.462	2.821	54.200	28
PREMIUM	AUTOMÓVEL	99.047	66.198	20.336	14.311	9.268	2.185	1.017	19.082	29
PREMIUM	INCENDIO	6.369	5.775	308	2.088	808	191	15	2.364	41
NORMAL	VIDA	1.494	1.494	0	150	209	49	0	1.086	73
NORMAL	AUTOMÓVEL	7.821	4.914	(252)	909	688	162	(13)	3.420	70
NORMAL	INCENDIO	3.413	1.478	0	469	207	49	0	753	51
NORMAL	OUTROS-RE	5.230	5.046	0	1.046	706	167	0	3.127	62
NORMAL	VIDA	2.445	2.349	0	628	329	78	0	1.314	56
NORMAL	AUTOMÓVEL	17.882	46.471	16.806	4.459	6.506	1.534	840	16.327	35
NORMAL	INCENDIO	2.610	1.585	274	420	222	52	14	603	38
NORMAL	OUTROS-RE	8.073	7.789	0	807	1.091	257	0	5.635	72
NORMAL	VIDA	1.385	1.469	0	223	206	48	0	992	68
NORMAL	AUTOMÓVEL	11.128	5.647	0	1.099	791	186	0	3.571	63
NORMAL	INCENDIO	10.493	10.594	9.834	2.149	1.483	350	492	(3.714)	(35)
NORMAL	VIDA	1.617	2.328	0	709	326	77	0	1.217	52
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	655	0	97	92	22	0	445	68
NORMAL	INCENDIO	505	1.228	0	410	172	41	0	606	49
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	INCENDIO	0	230	0	98	32	8	0	92	40
NORMAL	AUTOMÓVEL	982	2.484	0	421	348	82	0	1.634	66
NORMAL	INCENDIO	12.004	5.551	0	2.048	777	183	0	2.543	46
NORMAL	VIDA	6.455	7.052	0	1.408	987	233	0	4.424	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.161	7.835	3.689	1.132	1.097	259	184	1.474	19
NORMAL	INCENDIO	1.215	516	0	87	72	17	0	339	66
NORMAL	VIDA	2.350	2.335	0	554	327	77	0	1.377	59
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	114	0	9	16	4	0	85	75
NORMAL	VIDA	43.479	43.479	14.000	11.674	6.087	1.435	700	9.582	22
NORMAL	AUTOMÓVEL	308	1.098	0	185	154	36	0	723	66
NORMAL	INCENDIO	1.547	1.382	0	548	191	45	0	578	42
NORMAL	AUTOMÓVEL	(1.115)	7.782	6.007	1.114	1.089	257	300	(986)	(13)
NORMAL	INCENDIO	0	1.664	439	508	233	55	22	407	24
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.543	1.166	0	166	163	38	0	798	68
NORMAL	INCENDIO	759	131	0	26	18	4	0	82	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.150	2.936	0	590	411	97	0	1.838	63
NORMAL	INCENDIO	207	441	0	176	62	15	0	189	43
NORMAL	VIDA	1.664	2.336	500	500	327	77	25	908	39
NORMAL	VIDA	1.015	821	92.063	411	115	27	4.603	(96.398)	(11.737)
NORMAL	AUTOMÓVEL	395	450	0	74	63	15	0	298	66
NORMAL	INCENDIO	4.236	496	0	62	69	16	0	348	70
NORMAL	VIDA	526	536	0	93	75	18	0	350	65
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	192	0	28	27	6	0	131	68
NORMAL	INCENDIO	817	371	0	82	52	12	0	225	61
PREMIUM	AUTOMÓVEL	55.040	26.846	43.366	4.198	3.758	886	2.169	(27.552)	(103)
PREMIUM	INCENDIO	12	12.240	(23.437)	2.556	1.714	404	(1.172)	32.175	263
PREMIUM	OUTROS-RE	0	94	0	19	13	3	0	59	63
PREMIUM	VIDA	15.698	15.859	0	4.113	2.220	523	0	9.002	57
PREMIUM	AUTOMÓVEL	31.474	26.060	10.762	5.902	3.648	860	538	4.350	17
PREMIUM	INCENDIO	13.141	11.494	1.322	4.224	1.609	379	66	3.893	34
PREMIUM	VIDA	39.374	40.660	0	9.449	5.692	1.342	0	24.176	59
NORMAL	AUTOMÓVEL	8.269	8.805	5.755	1.181	1.233	291	288	57	1
NORMAL	INCENDIO	7.559	3.088	0	844	432	102	0	1.710	55
NORMAL	VIDA	3.154	2.672	0	794	374	88	0	1.416	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	1.236	0	219	173	41	0	803	65
NORMAL	INCENDIO	328	4.461	0	1.688	625	147	0	2.001	45
NORMAL	OUTROS-RE	0	809	0	162	113	27	0	507	63
NORMAL	VIDA	3.950	3.950	0	984	553	130	0	2.283	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	INCENDIO	0	34	0	11	5	1	0	17	50
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	267	0	40	37	9	0	181	68
NORMAL	INCENDIO	748	130	0	25	18	4	0	83	64
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.589	5.021	0	975	703	166	0	3.177	63
NORMAL	VIDA	607	606	0	121	85	20	0	380	63
NORMAL	VIDA	381	381	0	76	53	13	0	239	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.114	2.704	2.617	466	379	89	131	(977)	(36)
NORMAL	INCENDIO	1.215	1.127	7.101	321	158	37	355	(6.844)	(607)
NORMAL	VIDA	1.000	1.006	0	108	141	33	0	724	72
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.118	3.308	0	663	463	109	0	2.072	63

NORMAL	INCENDIO	10.890	6.407	7.111	2.352	897	211	356	(4.520)	(71)
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	492	(7.303)	49	69	16	(365)	8.026	1.632
NORMAL	INCENDIO	(631)	148	0	80	21	5	0	42	29
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.628	2.011	0	417	281	66	0	1.246	62
NORMAL	INCENDIO	773	129	0	42	18	4	0	65	50
NORMAL	AUTOMÓVEL	9.615	5.748	0	1.201	805	190	0	3.553	62
NORMAL	INCENDIO	8.660	6.322	0	2.397	885	209	0	2.831	45
NORMAL	VIDA	623	661	0	119	93	22	0	428	65
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.168	444	0	66	52	15	0	301	68
NORMAL	VIDA	1.594	1.602	0	366	224	53	0	958	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.928	4.479	0	827	627	148	0	2.878	64
NORMAL	INCENDIO	873	843	0	326	118	28	0	371	44
NORMAL	VIDA	1.488	1.339	0	402	188	44	0	706	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	809	0	105	113	27	0	564	70
NORMAL	INCENDIO	0	214	0	59	30	7	0	119	55
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	446	0	62	62	15	0	306	69
NORMAL	VIDA	1.574	1.623	0	314	227	54	0	1.028	63
PREMIUM	AUTOMÓVEL	11	126	0	16	18	4	0	88	70
PREMIUM	INCENDIO	0	832	0	357	116	27	0	331	40
PREMIUM	VIDA	9.616	9.416	0	2.825	1.318	311	0	4.962	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	14.295	4.360	1.831	707	610	144	92	975	22
NORMAL	INCENDIO	444	1.092	999	421	153	36	50	(567)	(52)
NORMAL	VIDA	14.462	13.640	0	4.581	1.910	450	0	6.700	49
NORMAL	AUTOMÓVEL	715	944	0	124	132	31	0	656	70
NORMAL	INCENDIO	0	238	3.884	67	33	8	194	(3.949)	(1.657)
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.524	2.917	0	759	408	96	0	1.653	57
NORMAL	INCENDIO	2.319	1.352	0	498	189	45	0	620	46
NORMAL	VIDA	1.759	1.758	0	406	246	58	0	1.049	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.751	3.140	975	579	440	104	49	994	32
NORMAL	INCENDIO	(1.464)	1.422	2.233	152	199	47	112	(1.321)	(93)
NORMAL	VIDA	785	777	0	170	109	26	0	473	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.547	4.602	0	619	644	152	0	3.187	69
NORMAL	INCENDIO	2.352	1.717	0	472	240	57	0	947	55
NORMAL	VIDA	3.321	3.319	0	670	465	110	0	2.074	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.106	1.032	0	182	145	34	0	672	65
NORMAL	VIDA	910	905	0	272	127	30	0	477	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	1.292	0	144	181	43	0	924	72
NORMAL	INCENDIO	1.651	2.709	0	956	379	89	0	1.284	47
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.142	3.575	0	640	501	118	0	2.317	65
NORMAL	INCENDIO	241	119	0	41	17	4	0	57	48
NORMAL	VIDA	734	729	0	113	102	24	0	490	67
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.367	1.470	0	191	206	49	0	1.025	70
NORMAL	INCENDIO	0	588	0	251	82	19	0	235	40
NORMAL	VIDA	1.216	1.242	0	386	174	41	0	642	52
NORMAL	VIDA	2.004	1.901	0	267	266	63	0	1.305	69
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.899	6.947	0	849	973	229	0	4.896	70
NORMAL	INCENDIO	144	662	0	148	93	22	0	399	60
NORMAL	VIDA	0	25	0	7	3	1	0	13	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	451	578	300	106	81	19	15	57	10
NORMAL	INCENDIO	0	129	25.000	51	18	4	1.250	(26.194)	(20.339)
NORMAL	VIDA	12.300	12.299	0	3.341	1.722	406	0	6.831	56
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.112	3.446	580	542	482	114	29	1.698	49
NORMAL	INCENDIO	0	479	0	157	67	16	0	239	50
NORMAL	VIDA	3.586	4.101	0	1.189	574	135	0	2.202	54
NORMAL	AUTOMÓVEL	49.957	20.586	16.283	2.100	2.882	679	814	(2.173)	(11)
NORMAL	INCENDIO	2.440	1.392	2.202	301	195	46	110	(1.461)	(105)
NORMAL	VIDA	10.377	9.769	0	2.234	1.368	322	0	5.844	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	667	1.690	0	143	237	56	0	1.255	74
NORMAL	INCENDIO	419	1.170	0	303	164	39	0	664	57
NORMAL	VIDA	168	168	0	25	23	6	0	113	68
NORMAL	AUTOMÓVEL	13.015	5.187	0	1.121	726	171	0	3.169	61
NORMAL	INCENDIO	0	2.343	13.831	668	328	77	692	(13.253)	(566)
NORMAL	OUTROS-RE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	VIDA	43.519	43.518	0	8.813	6.093	1.436	0	27.176	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	38	894	0	8	5	1	0	24	63
NORMAL	INCENDIO	0	894	0	173	125	30	0	567	63
NORMAL	VIDA	0	1.305	0	196	183	43	0	884	68
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.602	10.581	530	2.892	1.481	349	27	5.302	50
NORMAL	INCENDIO	3.657	2.735	4.702	383	383	90	235	(3.059)	(112)
NORMAL	AUTOMÓVEL	739	395	13.477	117	55	13	674	(13.940)	(3.525)
NORMAL	VIDA	320	320	0	32	45	11	0	232	73
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.912	5.635	0	689	789	186	0	3.972	70
NORMAL	INCENDIO	267	1.088	0	333	152	36	0	567	52
NORMAL	VIDA	1.112	1.076	0	247	151	35	0	642	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	964	1.237	(3.700)	291	173	41	(185)	4.617	373
NORMAL	INCENDIO	3.736	2.244	2.615	606	314	74	131	(1.496)	(67)
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	(998)	3.532	0	957	494	117	0	1.964	56
NORMAL	INCENDIO	0	324	0	105	45	11	0	163	50
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.835	4.692	0	733	657	155	0	3.148	67
NORMAL	INCENDIO	700	921	0	298	129	30	0	464	50
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.116	1.163	0	203	163	38	0	759	65
NORMAL	INCENDIO	(269)	312	0	104	44	10	0	154	49
NORMAL	VIDA	0	157	0	63	22	5	0	67	43
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.711	957	0	95	134	32	0	696	73
NORMAL	VIDA	2.287	2.415	0	643	338	80	0	1.355	56
NORMAL	AUTOMÓVEL	30.832	20.114	15.389	4.438	2.816	664	769	(3.962)	(20)
NORMAL	INCENDIO	21.332	8.258	0	1.632	1.156	273	0	5.198	63
NORMAL	VIDA	13.161	13.215	0	2.861	1.850	436	0	8.068	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	(47.517)	633.116	503.873	128.212	88.636	20.893	25.194	(133.692)	(21)
NORMAL	INCENDIO	9.824	5.613	0	632	786	185	0	4.011	71
NORMAL	VIDA	8.495	8.532	0	2.201	1.194	282	0	4.855	57
NORMAL	AUTOMÓVEL	23.068	2.195	3.363	363	307	72	168	(2.079)	(95)
NORMAL	INCENDIO	945	179	0	39	25	6	0	109	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	(2.079)	2.616	1.366	460	366	86	68	269	10
NORMAL	INCENDIO	(1.652)	1.361	2.521	501	191	45	126	(2.023)	(149)
NORMAL	VIDA	1.542	1.542	0	393	216	51	0	882	57
PREMIUM	AUTOMÓVEL	11.189	1.221	0	202	171	40	0	807	66
PREMIUM	INCENDIO	12.992	2.687	0	771	376	89	0	1.451	54
PREMIUM	VIDA	93	79	0	16	11	3	0	50	63
PREMIUM	AUTOMÓVEL	0	0	6.580	0	0	0	329	(6.909)	0
PREMIUM	INCENDIO	35.104	16.853	1.113	2.945	2.359	556	56	9.824	58
PREMIUM	VIDA	1.463	1.945	0	642	272	64	0	966	50
PREMIUM	AUTOMÓVEL	9.634	9.702	0	2.455	1.358	320	0	5.569	57
NORMAL	INCENDIO	56	1.466	909	76	205	48	45	181	12
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.545	1.530	0	276	214	50	0	990	65
NORMAL	VIDA	932	404	(169)	44	57	13	(8)	468	116
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.386	1.386	0	277	194	46	0	869	63
NORMAL	INCENDIO	(727)	6.580	0	1.472	921	217	0	3.970	60
NORMAL	VIDA	345	317	0	135	44	10	0	128	40

NORMAL	INCÊNDIO	3.158	6.329	679	2.238	886	209	34	2.283	36
NORMAL	VIDA	372	420	0	102	59	14	0	246	58
NORMAL	VIDA	1.947	1.827	0	365	256	60	0	1.145	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	14.891	9.501	40.331	1.577	1.330	314	2.017	(36.067)	(380)
NORMAL	INCÊNDIO	0	287	0	78	40	9	0	160	56
NORMAL	VIDA	1.152	1.072	0	197	150	35	0	689	64
NORMAL	VIDA	265	265	0	53	37	9	0	166	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	15.797	5.721	1.098	533	801	189	55	3.045	53
NORMAL	INCÊNDIO	63.089	6.530	30.536	2.233	914	215	1.527	(28.895)	(443)
NORMAL	VIDA	37.874	37.684	27.665	8.230	5.276	1.244	1.393	(6.113)	(16)
NORMAL	AUTOMÓVEL	12.169	8.568	366	1.261	1.199	283	18	5.440	63
NORMAL	VIDA	189	180	0	54	25	6	0	95	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	(1.437)	1.148	0	253	161	38	0	697	61
NORMAL	INCÊNDIO	0	1.447	0	468	203	48	0	728	50
NORMAL	AUTOMÓVEL	12.238	12.890	10.392	2.295	1.805	425	520	(2.547)	(20)
NORMAL	INCÊNDIO	460	218	0	22	30	7	0	159	73
NORMAL	VIDA	112	156	0	25	22	5	0	104	67
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.316	6.594	7.211	1.544	923	218	361	(3.662)	(56)
NORMAL	INCÊNDIO	876	2.036	170	829	285	67	8	677	33
NORMAL	OUTROS-RE	0	869	0	174	122	29	0	545	63
NORMAL	VIDA	7.270	7.274	0	1.346	1.018	240	0	4.670	64
PREMIUM	AUTOMÓVEL	34.473	13.574	3.073	1.773	1.900	448	154	6.226	46
PREMIUM	INCÊNDIO	6.055	16.710	49	4.048	2.339	551	2	9.719	58
PREMIUM	VIDA	37.893	37.892	28	9.262	5.305	1.250	1	22.046	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	7.219	8.626	387	1.612	1.208	285	19	5.116	59
NORMAL	INCÊNDIO	518	529	0	196	74	17	0	242	46
NORMAL	VIDA	956	947	0	156	133	31	0	627	66
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.160	2.078	0	333	291	69	0	1.385	67
NORMAL	INCÊNDIO	653	567	0	86	79	19	0	383	68
NORMAL	VIDA	3.311	3.318	(2.500)	1.023	465	110	(125)	4.347	131
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.900	2.472	0	362	346	82	0	1.682	68
NORMAL	INCÊNDIO	413	3.530	10.585	1.382	494	116	529	(9.576)	(271)
NORMAL	VIDA	10.586	10.574	277	2.672	1.480	349	14	5.782	55
PREMIUM	AUTOMÓVEL	117.609	47.120	20.888	8.865	6.597	1.555	1.044	8.171	17
PREMIUM	INCÊNDIO	3.222	4.927	0	1.355	690	163	0	2.720	55
PREMIUM	OUTROS-RE	0	238	0	48	33	8	0	149	63
PREMIUM	VIDA	16.601	16.766	0	4.778	2.347	553	0	9.087	54
NORMAL	AUTOMÓVEL	15.966	23.267	0	4.929	3.257	768	0	14.313	62
NORMAL	INCÊNDIO	6.595	5.957	0	1.935	834	197	0	2.991	50
NORMAL	OUTROS-RE	172	104	0	18	15	3	0	68	66
NORMAL	VIDA	75.946	75.940	582	15.219	10.632	2.506	29	46.973	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.625	1.612	0	207	226	53	0	1.127	70
NORMAL	INCÊNDIO	584	909	25.287	261	127	30	1.264	(26.061)	(2.866)
NORMAL	AUTOMÓVEL	25.178	18.745	64.002	4.105	2.624	619	3.200	(55.805)	(298)
NORMAL	INCÊNDIO	1.288	4.718	0	1.478	660	156	0	2.424	51
NORMAL	VIDA	6.278	6.298	0	1.623	882	208	0	3.585	57
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.559	773	0	74	108	26	0	565	73
NORMAL	INCÊNDIO	178	54	0	14	8	2	0	31	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	8.916	19.161	150	2.958	2.682	632	8	12.730	66
NORMAL	INCÊNDIO	2.818	1.513	0	304	212	50	0	947	63
NORMAL	OUTROS-RE	1.794	426	0	66	60	14	0	286	67
NORMAL	VIDA	0	0	8.426	0	0	0	421	(8.848)	0
PREMIUM	AUTOMÓVEL	50.995	36.673	7.594	8.505	5.134	1.210	380	13.850	38
PREMIUM	INCÊNDIO	4.562	4.057	2.860	1.400	568	134	143	(1.048)	(26)
PREMIUM	OUTROS-RE	658	461	0	66	64	15	0	315	68
PREMIUM	VIDA	7.815	7.710	43.624	1.961	1.079	254	2.181	(41.390)	(537)
NORMAL	AUTOMÓVEL	385	43	0	10	6	1	0	26	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.540	1.845	0	332	258	61	0	1.193	65
NORMAL	INCÊNDIO	688	352	0	109	49	12	0	182	52
NORMAL	AUTOMÓVEL	22.652	15.431	46.332	2.365	2.160	509	2.317	(38.252)	(248)
NORMAL	INCÊNDIO	13.097	6.509	1.460	1.731	911	215	73	2.119	33
NORMAL	VIDA	168	147	0	29	21	5	0	92	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.166	2.874	0	415	402	95	0	1.962	68
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.678	1.278	0	283	179	42	0	774	61
NORMAL	INCÊNDIO	1.230	1.160	0	495	162	38	0	464	40
NORMAL	AUTOMÓVEL	10.584	7.036	5.425	1.266	985	232	271	(1.143)	(16)
NORMAL	INCÊNDIO	1.733	2.505	0	641	351	83	0	1.430	57
NORMAL	VIDA	0	6	3.550	1	1	0	178	(3.724)	(58.364)
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.210	4.602	(6.991)	831	644	152	(350)	10.316	224
NORMAL	INCÊNDIO	2.469	1.652	0	512	231	55	0	854	52
NORMAL	VIDA	5.212	5.212	0	1.096	730	172	0	3.214	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.448	858	3.979	139	120	28	199	(3.607)	(420)
NORMAL	INCÊNDIO	0	562	0	203	79	19	0	262	47
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.958	908	0	125	127	30	0	626	69
NORMAL	VIDA	2.388	2.391	0	717	335	79	0	1.260	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	(559)	730	0	156	102	24	0	448	61
NORMAL	INCÊNDIO	0	262	1.395	70	37	9	70	(1.318)	(503)
NORMAL	AUTOMÓVEL	532	200	0	30	28	7	0	136	68
NORMAL	VIDA	15.144	15.144	0	3.787	2.120	500	0	8.736	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.148	714	0	157	100	24	0	434	61
NORMAL	INCÊNDIO	3.189	3.335	0	942	467	110	0	1.816	54
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.663	1.165	0	240	163	38	0	723	62
NORMAL	INCÊNDIO	0	210	0	79	29	7	0	95	45
NORMAL	VIDA	657	883	0	177	124	29	0	554	63
PREMIUM	AUTOMÓVEL	414.387	234.870	49.971	49.336	32.882	7.751	2.499	92.433	39
PREMIUM	INCÊNDIO	18.358	4.584	4.172	1.755	642	151	209	(2.345)	(51)
PREMIUM	OUTROS-RE	16.041	23.605	0	4.691	3.305	779	0	14.831	63
NORMAL	VIDA	(13.998)	(13.998)	0	(5.599)	(1.960)	(462)	0	(5.977)	43
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	1.139	0	238	159	38	0	703	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.100	3.679	0	765	515	121	0	2.277	62
NORMAL	INCÊNDIO	3.309	2.005	0	732	281	66	0	926	46
NORMAL	VIDA	18.141	17.062	99.509	4.141	2.389	563	4.975	(94.515)	(554)
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.571	2.179	2.403	411	305	72	120	(1.132)	(52)
NORMAL	INCÊNDIO	3.063	1.517	0	458	212	50	0	796	53
NORMAL	VIDA	667	741	0	189	104	24	0	424	57
NORMAL	AUTOMÓVEL	16.047	17.020	393	3.083	2.383	562	20	10.581	62
NORMAL	INCÊNDIO	483	211	0	46	30	7	0	128	61
NORMAL	VIDA	2.102	2.081	0	361	291	69	0	1.360	65
NORMAL	VIDA	(1.793)	(1.703)	0	(868)	(238)	(56)	0	(541)	32
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.780	1.590	0	298	223	52	0	1.016	64
NORMAL	VIDA	5.197	5.328	0	1.081	746	176	0	3.325	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.807	1.406	0	287	197	46	0	876	62
NORMAL	VIDA	475	481	0	144	67	16	0	253	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	25.997	10.747	(5.877)	2.203	1.505	355	(294)	12.856	120
NORMAL	INCÊNDIO	2.842	1.687	6.686	782	236	56	334	(6.408)	(380)
NORMAL	VIDA	59	90	0	27	13	3	0	47	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	0	609	0	0	0	30	(639)	0
NORMAL	VIDA	440	442	0	102	62	15	0	264	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.677	3.395	1.678	710	475	112	84	335	10
NORMAL	VIDA	5.092	4.978	(3.530)	898	697	164	(177)	6.926	139
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.180	383	0	75	54	13	0	241	63

NORMAL	AUTOMÓVEL	46.979	34.450	20.947	7.651	4.823	1.137	1.047	(1.156)	(3)
NORMAL	INCÊNDIO	8.820	5.763	8.306	2.050	807	190	415	(6.004)	(104)
NORMAL	VIDA	5.546	5.837	0	1.620	817	193	0	3.207	55
NORMAL	INCÊNDIO	1.667	225	0	12	32	7	0	174	77
NORMAL	INCÊNDIO	436	789	1.287	243	110	26	64	(942)	(119)
NORMAL	VIDA	2.765	2.613	0	733	366	86	0	1.428	55
NORMAL	INCÊNDIO	0	333	0	42	47	11	0	234	70
NORMAL	VIDA	165	165	0	8	23	5	0	129	78
NORMAL	AUTOMÓVEL	116.158	49.459	15.522	7.247	6.924	1.632	776	17.357	35
NORMAL	INCÊNDIO	6.035	7.078	1.083	2.012	991	234	54	2.704	38
NORMAL	VIDA	497	417	0	83	58	14	0	262	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	(774)	331	0	38	46	11	0	236	71
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.393	1.205	7.878	133	169	40	394	(7.408)	(615)
NORMAL	INCÊNDIO	3.992	4.105	0	1.702	575	135	0	1.693	41
NORMAL	VIDA	138	137	0	25	19	5	0	88	65
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	1.454	(621)	276	204	48	(31)	1.579	109
NORMAL	VIDA	3.132	3.131	2.467	313	438	103	123	(314)	(10)
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.705	10.821	336	2.148	1.515	357	17	6.448	60
NORMAL	INCÊNDIO	874	1.655	223	545	232	55	11	589	36
NORMAL	VIDA	3.516	3.612	0	871	506	119	0	2.117	59
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	VIDA	751	751	0	188	105	25	0	433	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.340	4.146	0	662	580	137	0	2.767	67
NORMAL	INCÊNDIO	5.148	5.345	310	758	748	176	16	3.337	62
NORMAL	VIDA	10	16	0	(5)	2	1	0	18	110
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	934	0	206	131	31	0	567	61
NORMAL	VIDA	134	134	0	40	19	4	0	70	53
PREMIUM	AUTOMÓVEL	108.446	83.641	48.084	15.672	11.710	2.760	2.404	3.010	4
PREMIUM	INCÊNDIO	6.949	7.780	0	2.551	1.089	257	0	3.883	50
PREMIUM	VIDA	9.826	9.966	0	1.834	1.395	329	0	6.408	64
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.997	1.859	0	465	260	61	0	1.073	58
NORMAL	INCÊNDIO	174	564	0	106	79	19	0	361	64
NORMAL	VIDA	1.138	1.215	0	350	170	40	0	654	54
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	805	0	153	113	27	0	513	64
NORMAL	AUTOMÓVEL	74.742	68.539	(27.932)	16.074	9.595	2.262	(1.397)	69.936	102
NORMAL	INCÊNDIO	3.024	5.518	7.783	1.936	773	182	389	(5.544)	(100)
NORMAL	OUTROS-RE	4.616	2.299	0	460	322	76	0	1.442	63
NORMAL	VIDA	0	76	0	23	11	3	0	40	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	7.218	2.805	0	644	393	93	0	1.676	60
NORMAL	VIDA	51	51	0	8	7	2	0	34	68
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.308	1.491	0	222	209	49	0	1.011	68
NORMAL	INCÊNDIO	(114)	274	0	70	38	9	0	156	57
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.541	2.356	45.999	435	330	78	2.300	(46.786)	(1.986)
NORMAL	INCÊNDIO	0	668	0	274	93	22	0	278	42
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	931	860	0	86	120	28	0	625	73
NORMAL	VIDA	60	57	0	6	8	2	0	42	73
NORMAL	INCÊNDIO	0	310	0	51	43	10	0	205	66
NORMAL	INCÊNDIO	0	1.566	0	345	219	52	0	950	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	87	0	5	12	3	0	67	77
NORMAL	INCÊNDIO	0	80	0	34	11	3	0	32	40
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.897	957	0	9	134	32	0	782	82
NORMAL	INCÊNDIO	991	1.984	1.830	251	278	65	92	(532)	(27)
NORMAL	VIDA	384	384	0	38	54	13	0	279	73
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.054	6.726	0	1.037	942	222	0	4.526	67
NORMAL	VIDA	157	232	0	46	33	8	0	146	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.800	1.208	0	241	169	40	0	758	63
NORMAL	INCÊNDIO	492	228	0	83	32	8	0	105	46
NORMAL	VIDA	611	611	0	183	86	20	0	322	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	616	6.257	3.052	1.408	876	206	153	562	9
NORMAL	INCÊNDIO	804	349	0	149	49	12	0	139	40
NORMAL	VIDA	344	344	0	97	48	11	0	187	54
NORMAL	AUTOMÓVEL	6.478	3.932	(5.464)	497	551	130	(273)	8.492	216
NORMAL	VIDA	27.287	27.287	8.710	8.189	3.820	900	436	5.232	19
NORMAL	AUTOMÓVEL	10.357	28.274	4.076	4.681	3.958	933	204	14.421	51
NORMAL	INCÊNDIO	325	1.457	2.835	481	204	48	142	(2.252)	(155)
NORMAL	VIDA	1.676	1.928	0	444	270	64	0	1.150	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	99	99	0	10	14	3	0	72	73
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	0	873	0	0	0	44	(916)	0
NORMAL	VIDA	1.457	1.481	0	145	207	49	0	1.079	73
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	1.002	0	168	140	33	0	661	66
NORMAL	INCÊNDIO	3.161	1.809	4.914	448	253	60	246	(4.111)	(227)
NORMAL	VIDA	599	604	0	181	85	20	0	318	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	15.124	2.763	3.704	657	387	91	185	(2.260)	(82)
NORMAL	VIDA	9	5	0	1	1	0	0	3	63
NORMAL	VIDA	0	4	0	1	1	0	0	3	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	14.957	8.774	872	1.797	1.228	290	44	4.544	52
NORMAL	INCÊNDIO	892	672	0	201	94	22	0	354	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.248	523	0	67	73	17	0	365	70
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.439.699	286.248	204.466	58.284	40.075	9.446	10.223	(36.247)	(13)
NORMAL	VIDA	187	163	0	33	23	5	0	102	63
NORMAL	AUTOMÓVEL	592	557	10.360	124	78	18	518	(10.541)	(1.891)
NORMAL	INCÊNDIO	1.322	1.651	0	366	231	54	0	999	61
NORMAL	VIDA	1.191	1.288	0	320	180	43	0	746	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	260	0	52	36	9	0	163	63
NORMAL	OUTROS-RE	141	98	0	14	14	3	0	67	68
NORMAL	VIDA	435	414	0	116	58	14	0	227	55
NORMAL	INCÊNDIO	521	294	0	115	41	10	0	129	44
NORMAL	INCÊNDIO	691	359	0	66	50	12	0	231	64
NORMAL	INCÊNDIO	0	34	0	7	5	1	0	21	61
NORMAL	VIDA	133	133	0	40	19	4	0	70	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.225	2.751	34.547	438	385	91	1.727	(34.437)	(1.252)
NORMAL	INCÊNDIO	3.553	1.311	355	443	184	43	18	269	20
NORMAL	AUTOMÓVEL	827	4.922	(244)	692	689	162	(12)	3.635	74
NORMAL	INCÊNDIO	799	430	0	96	60	14	0	259	60
NORMAL	VIDA	30.659	30.659	1.876	6.066	4.292	1.012	94	17.320	56
NORMAL	AUTOMÓVEL	5.171	3.658	0	814	512	121	0	2.211	60
NORMAL	INCÊNDIO	1.070	2.205	9.128	587	309	73	456	(8.348)	(379)
NORMAL	VIDA	1.895	1.974	0	593	276	65	0	1.040	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	510	1.754	0	286	246	58	0	1.165	66
NORMAL	INCÊNDIO	0	97	0	29	14	3	0	51	52
NORMAL	VIDA	633	627	0	190	88	21	0	328	52
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.017	349	0	77	49	12	0	212	61
NORMAL	VIDA	2.974	2.974	0	744	416	98	0	1.716	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.243	4.016	0	886	562	133	0	2.435	61
NORMAL	INCÊNDIO	879	522	0	173	73	17	0	258	49
NORMAL	VIDA	252	241	0	48	34	8	0	151	63
NORMAL	VIDA	221	218	0	11	31	7	0	169	78
NORMAL	AUTOMÓVEL	(1.287)	4.926	0	866	690	163	0	3.208	65
NORMAL	VIDA	0	6	0	1	1	0	0	4	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.169	1.842	0	391	258	61	0	1.132	61
NORMAL	INCÊNDIO	368	149	0	48	21	5	0	75	51
NORMAL	AUTOMÓVEL	31.763	18.241	994	3.623	2.554	602	50	10.418	57

NORMAL	INCENDIO	0	176	0	19	25	6	0	126	72
NORMAL	VIDA	1.274	1.225	0	273	171	40	0	740	60
NORMAL	VIDA	111.807	111.807	6.350	43.346	15.653	3.690	317	42.451	38
NORMAL	AUTOMÓVEL	8.573	1.905	0	207	267	63	0	1.368	72
NORMAL	INCENDIO	831	205	0	28	29	7	0	142	69
NORMAL	VIDA	1.705	1.443	0	433	202	48	0	760	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	8.250	4.012	1.020	803	562	132	51	1.444	36
NORMAL	INCENDIO	59	321	0	136	45	11	0	130	40
NORMAL	AUTOMÓVEL	113.810	44.598	16.565	3.148	6.244	1.472	828	16.341	37
NORMAL	INCENDIO	3.805	3.454	0	217	484	114	0	2.639	76
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	47	0	10	7	2	0	28	61
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.532	161	0	32	23	5	0	102	63
NORMAL	VIDA	886	888	0	267	124	29	0	468	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	3.267	2.677	0	566	375	88	0	1.648	62
NORMAL	INCENDIO	118	184	0	68	26	6	0	85	46
NORMAL	OUTROS-RE	186	71	0	14	10	2	0	45	63
NORMAL	VIDA	271	271	0	81	38	9	0	143	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	1.189	1.741	0	350	244	57	0	1.090	63
NORMAL	VIDA	6.682	6.626	0	1.352	928	219	0	4.127	62
NORMAL	AUTOMÓVEL	509	4.417	1.139	470	618	146	57	1.987	45
NORMAL	INCENDIO	0	217	0	93	30	7	0	87	40
NORMAL	VIDA	3.398	3.403	0	622	476	112	0	2.192	64
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.933	2.723	3.757	453	381	90	188	(2.147)	(79)
NORMAL	INCENDIO	189	383	0	128	54	13	0	189	49
NORMAL	OUTROS-RE	462	315	0	46	44	10	0	214	68
NORMAL	VIDA	1.879	1.886	0	433	264	62	0	1.126	60
NORMAL	AUTOMÓVEL	10.897	10.882	4.195	2.175	1.523	359	210	2.420	22
NORMAL	INCENDIO	9.366	11.138	2.838	3.998	1.559	368	142	2.233	20
NORMAL	OUTROS-RE	130	91	0	13	13	3	0	62	68
NORMAL	VIDA	4.175	5.023	17.104	1.263	703	166	855	(15.069)	(300)
NORMAL	VIDA	667	682	0	205	95	23	0	359	53
NORMAL	AUTOMÓVEL	2.850	14.835	20.275	1.545	2.077	490	1.014	(10.566)	(71)
NORMAL	VIDA	9.916	9.920	0	3.142	1.389	327	0	5.061	51
NORMAL	AUTOMÓVEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	INCENDIO	0	9	0	0	1	0	0	7	82
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NORMAL	AUTOMÓVEL	(1.059)	1.457	0	314	204	48	0	891	61
NORMAL	INCENDIO	1.238	1.051	0	316	147	35	0	553	53
NORMAL	VIDA	577	577	0	144	81	19	0	333	58
NORMAL	AUTOMÓVEL	(110)	1.630	183	208	228	54	9	948	58
NORMAL	VIDA	2.299	1.922	0	602	269	63	0	987	51
NORMAL	VIDA	2.402	2.407	0	469	337	79	0	1.521	63
NORMAL	INCENDIO	532	243	0	104	34	8	0	97	40
NORMAL	AUTOMÓVEL	4.022	1.663	0	292	233	55	0	1.083	65
NORMAL	INCENDIO	1.089	526	0	195	74	17	0	240	46
NORMAL	VIDA	57	36	0	7	5	1	0	23	64
NORMAL	AUTOMÓVEL	10.102	17.528	21.013	2.073	2.454	578	1.051	(9.641)	(55)
NORMAL	INCENDIO	5.476	2.506	0	664	351	83	0	1.409	56
NORMAL	VIDA	2.687	2.949	0	492	413	97	0	1.946	66
PREMIUM	AUTOMÓVEL	27.947	8.954	0	1.372	1.254	295	0	6.033	67
PREMIUM	INCENDIO	6.674	2.098	1.366	603	294	69	68	(302)	(14)
PREMIUM	VIDA	37.016	37.056	15.000	8.618	5.188	1.223	750	6.277	17
NORMAL	VIDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		5.030.686	3.792.727	1.961.246	818.600	530.982	125.160	98.062	258.677	6,82%

UNAS INBR -

Jan a Jun 2004

MENU

Imprimir

UNAS	Prêmio Tarifário	Prêmio Ganho	Sinistro	Custo	DA	Outras RD	IBNR	RI	% RI	Normal	Premium
	796.144	394.797	170.465	67.448	55.272	13.028	8.523	80.061	20,28%	52	24
	283.235	85.605	(2.954)	19.581	11.985	2.825	(148)	54.317	63,45%	26	7
	109.556	106.430	46.251	19.664	14.900	3.512	2.313	19.789	18,59%	5	1
	2.036.654	1.934.518	1.105.920	417.104	270.833	63.839	55.296	21.526	1,11%	152	20
	750.733	660.129	524.245	126.823	92.418	21.784	26.212	(131.353)	19,30%	31	5
	2.051.213	1.487.780	795.035	312.775	208.289	49.097	39.752	82.833	5,57%	76	11
	611.939	443.737	243.810	96.944	62.123	14.643	12.191	14.026	3,16%	27	6
	1.259.924	985.587	464.419	189.943	137.982	32.524	23.221	137.497	13,95%	50	14
	342.036	313.810	204.753	66.628	43.933	10.356	10.238	(22.097)	17,04%	35	1
	146.964	29.243	2.898	4.682	4.094	965	145	16.458	56,28%	22	0
	905.671	369.924	205.954	78.754	51.789	12.208	10.298	10.921	2,95%	73	2
	209.567	32.268	8.340	6.013	4.518	1.065	417	11.915	36,93%	23	1
Total Regional	9.503.636	6.843.830	3.769.137	1.406.360	958.136	225.846	188.457	295.894	4,32%	572	3
	1.430.630	993.209	587.873	218.457	139.049	32.776	29.394	(14.339)	1,14%	63	0
	1.960.870	1.604.316	1.081.840	337.330	224.604	52.942	54.092	(146.493)	9,13%	126	0
	2.570.707	2.726.787	1.876.437	538.126	381.750	89.984	93.822	(253.332)	9,29%	219	0
	602.472	710.844	643.388	130.194	99.518	23.458	32.169	(217.884)	10,85%	44	0
	1.204.160	1.183.567	748.754	235.257	165.699	39.058	37.438	(42.638)	11,60%	86	0
	599.048	578.197	203.863	149.841	80.948	19.080	10.193	114.271	19,78%	20	0
	286.860	236.239	117.050	74.862	33.073	7.796	5.853	(2.395)	1,01%	30	2
	1.136.063	844.761	636.830	205.828	118.267	27.877	31.842	(175.882)	20,32%	28	0
	161.564	157.931	23.881	38.619	22.110	5.212	1.194	66.915	42,37%	23	0
	977.616	1.173.649	799.513	233.548	164.311	38.730	39.976	(102.429)	8,73%	82	1
Total Regional	10.929.988	10.209.500	6.719.429	2.162.062	1.429.330	336.914	335.971	(774.206)	7,58%	721	3
	5.030.686	3.792.727	1.961.246	818.600	530.982	125.160	98.062	258.677	6,82%	213	14
	8.671.591	6.891.610	4.493.749	1.509.750	964.825	227.423	224.687	(528.825)	7,67%	330	34
	1.406.615	1.046.888	505.060	235.553	146.564	34.547	25.253	99.910	9,54%	75	4
	855.207	515.668	578.877	104.895	72.194	17.017	28.944	(286.258)	55,51%	40	5
	215.881	122.539	178.302	34.724	17.155	4.044	8.915	(120.601)	98,42%	6	1
Total Regional	16.179.980	12.369.432	7.717.234	2.703.522	1.731.721	408.191	385.862	(577.092)	4,67%	664	58
	2.790.293	2.833.494	1.224.058	792.123	396.689	93.505	61.203	265.915	9,38%	236	20
	67.176	29.996	136.268	4.542	4.199	990	6.813	(122.817)	409,44%	6	1
	116.102	22.032	14.473	8.070	3.084	727	724	(5.047)	22,91%	10	1
Total Regional	2.973.570	2.885.521	1.374.799	804.736	403.973	95.222	68.740	138.051	4,78%	252	22
Total INBR	39.587.175	32.308.283	19.580.598	7.076.680	4.523.160	1.066.173	979.030	(917.357)	2,84%	2.209	86

CORRETORES



MENU

MÊS	Prêmio Tarifário	Prêmio Ganho	Sinistro	Custo	DA	Outras RD	IBNR	RI	% RI	Qtde Corretor	Qtde Premium
jan-04	692.674	619.493	352.994	130.779	86.729	20.443	17.650	10.898	1,76%	208	14
fev-04	699.772	531.924	246.792	107.725	74.469	17.553	12.340	73.044	13,73%	206	14
mar-04	876.007	580.983	401.663	118.686	81.338	19.172	20.083	(59.959)	-10,32%	206	14
abr-04	906.212	640.453	325.173	143.093	89.663	21.135	16.259	45.130	7,05%	205	14
mai-04	831.348	699.536	327.746	154.406	97.935	23.085	16.387	79.976	11,43%	208	14
jun-04	1.024.672	720.338	306.878	163.911	100.847	23.771	15.344	109.587	15,21%	213	14
TOTAL	5.030.686	3.792.727	1.961.246	818.600	530.982	125.160	98.062	258.677	6,82%		

Família	Prêmio Tarifário	Prêmio Ganho	Sinistro	Custo	DA	Outras RD	IBNR	RI	% RI
AUTOMÓVEL	3.529.069	2.383.916	1.351.661	452.607	333.748	78.669	67.583	99.648	4,18%
INCÊNDIO	406.117	322.039	202.698	94.397	45.085	10.627	10.135	(40.903)	-12,70%
OUTROS-RE	37.500	42.315	0	7.642	5.924	1.396	0	27.352	64,64%
VIDA	1.057.999	1.044.457	406.887	263.954	146.224	34.467	20.344	172.580	16,52%
TOTAL	5.030.686	3.792.727	1.961.246	818.600	530.982	125.160	98.062	258.677	6,82%

Premium	Prêmio Tarifário	Prêmio Ganho	Sinistro	Custo	DA	Outras RD	IBNR	RI	%RI
NÃO Premium	3.514.571	2.711.906	1.641.262	577.469	379.667	89.493	82.063	(58.048)	-2,14%
Premium	1.516.115	1.080.822	319.984	241.131	151.315	35.667	15.999	316.725	29,30%
TOTAL	5.030.686	3.792.727	1.961.246	818.600	530.982	125.160	98.062	258.677	6,82%

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRIGAN, J. e FINKBEINER, C. **Marketing de segmentação: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados**. S. Paulo: Makron, 1994

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Essencial**. S. Paulo: Atlas, 1986.

Kotler, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. S. Paulo: Atlas, 1998

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 3 ed. S. Paulo: Atlas, 1986.

ALVES, Magda. **Como Escrever Teses e Monografias**. Rio de Janeiro: Campus 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

MORAIS NETO, D. D. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1986. Cap.5 p . 157-177.

LEVITT, T. **Marketing para desenvolvimento de negócios**. São Paulo: Cultrix, 1974.

DAHAB, S. (coord.) **Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1986.