

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ANGELA SOFIA FERRARI NUNES

**“APLICABILIDADE DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC
(*ACTIVITY BASED COSTING*) EM SOCIEDADES
SEGURADORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA FILIAL”**

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ANGELA SOFIA FERRARI NUNES

**“APLICABILIDADE DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC (*ACTIVITY
BASED COSTING*) EM SOCIEDADES SEGURADORAS:
ESTUDO DE CASO EM UMA FILIAL”**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Professor Dr Antonio Robles Júnior

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

N972a	Nunes, Ângela Sofia Ferrari Aplicabilidade do método de custeio ABC (<i>Activity Based Costing</i>) em sociedades seguradoras: estudo de caso em uma filial / Ângela Sofia Ferrari Nunes. São Paulo: UniFecap, 2003 365p. Orientador: Prof. Dr. Antonio Robles Júnior Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. 1. Contabilidade 2. Custos 3. Custeio ABC Aplicação 4. Seguradoras CDD 657.42
-------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANGELA SOFIA FERRARI NUNES

APLICABILIDADE DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC (ACTIVITY BASED COSTING) EM SOCIEDADES SEGURADORAS: ESTUDO DE CASO EM UMA FILIAL

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Carlos Eduardo de Mori Luporini
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP

Prof. Dr. Anísio Candido Pereira
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Prof. Dr. Antonio Robles Júnior
Centro Universitario Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 26 de junho de 2003

Dedico este trabalho
aos meus pais (*in memoriam*),
Antonio Nunes e Eliza Ferrari Nunes

AGRADECIMENTOS

As pessoas citadas nesta página foram imprescindíveis para que fosse possível a concretização deste trabalho. Não consegui pensar em uma ordem de agradecimento, porque toda a ajuda que recebi foi de grande importância.

Agradeço aos professores das disciplinas que cursei, Doutores, José Luiz; Ivam Ricardo Peleias; Cláudio Parisi; Wilson T. Nakamura; Anísio Candido Pereira; Antonio Robles Júnior, meu orientador, pelas contribuições e tolerância; João Bosco Segreti, atual coordenador do curso e a Nena Gerusa Cei, ex-coordenadora do curso, por sua generosa compreensão e ao professor convidado, Doutor Carlos Eduardo de Mori Luporini, por suas valiosas contribuições.

À Célia Vega, secretária do curso de mestrado.

Aos meus colegas de trabalho, Reginaldo Ricioli; Andréa Gerab; Vagner Marques; Fernando Siqueira Alencar, Luis Sadao Shibutani e Paulo Rogério Bessan, por toda colaboração em pesquisas, explicações e fornecimento de materiais

Ao meu irmão João Batista Ferrari Nunes e a minha cunhada Benedita Aparecida B. Nunes, pelo apoio e incentivo. Aos meus sobrinhos Gabriel e Cláudia, que me perdoem pelo tempo que não pude dedicar a eles.

Às amigas, Leia Rodrigues Maia pelo incentivo em iniciar o curso de mestrado e Ana Cristina Pereira que me ajudou a caminhar até a conclusão deste curso.

Ao amigo Julio Kazuo Murakami, da Brasil Assessoria, agradeço as muitas informações e explicações sobre seguros e a Francisco Antonio Bezerra, sobre o ABC (*Activity Based Costing*).

Aos meus pais, agradeço a lição de vida que deixaram e compartilho a minha alegria com eles. Aonde quer que estejam, meu pensamento e meu coração estarão sempre com eles. Saudade...

Ao Deus do meu coração, que me propiciou enxergar o brilho do sol mesmo no momento em que me senti na mais completa escuridão. Também quando me senti só e com medo trouxe os meus amigos para perto de mim e foram tantos que seria muito difícil mencionar todos, e principalmente por estar aqui neste momento para agradecê-lo, por tantas bênçãos recebidas.

EPÍGRAFE

“A vida só pode ser comprendida
olhando-se para trás;
mas só pode ser vivida olhando-se para a frente”
Soren Aabye Kierkegaard 1813-1855

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar de uma maneira teórico-prática, a apuração dos custos indiretos dos produtos de uma sociedade seguradora através do Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*) e identificar se houve vantagens em comparação com o método de custeio utilizado anteriormente.

O referencial teórico sobre as operações de seguro foram embasadas nas legislações vigentes, expedidas pelos órgãos competentes responsáveis pela atuação do mercado segurador no Brasil, também nos livros técnicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, citados nas referências bibliográficas.

O fundamento teórico sobre o Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*), utilizado neste trabalho, bem como, uma breve teoria sobre o ABM, consta no capítulo III.

Nas considerações finais, constam as razões que levaram a empresa a optar por outro método de custeio e as vantagens obtidas pela seguradora para a tomada de decisões.

ABSTRACT

The main aim of this work is to demonstrate in a practical-theoretical way the verification of the indirect cost of the products of an Insurance Partnership through the Costing Method ABC – Activity Based Costing and identify the advantages in comparison with the Costing Method used before.

The theoretical reference about the insurance operations were based on the current laws issued by regulating institutions that are responsible for the Brazilian Insurance market rules; on the technical books; on the post graduation monographies, mentioned in the bibliography reference.

The theoretical grounding on the ABC – Activity Based Costing and a brief theory on ABM – Activity Based Management – can be found in the chapter III of this work.

The reasons why the company opted for another cost method and its consequent advantages on decisions taking can be found in the conclusions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1	Estrutura do SNSP.....	36
Figura 2.2	Fluxo de Prêmios.....	67
Figura 2.3	Fluxo de Sinistros.....	68
Figura 3.1	Diferenças entre o Sistema Tradicional e o ABC.....	88
Figura 3.2	Primeira Versão do ABC.....	92
Figura 3.3	Segunda Versão do ABC.....	93
Figura 3.4	Níveis das Atividades.....	96
Figura 4.1	Organograma – Estrutura Geral.....	102
Figura 4.2	Metodologia ABC em Seguradoras.....	105
Figura 4.3	Processo.....	111
Figura 4.4	Hierarquia do Processo.....	112
Figura 4.5	Organograma da Divisão de Operação 1.....	120
Gráfico 1.1	Participação do Capital Estrangeiro – 1994 a 2002.....	18
Gráfico 1.2	Participação do Capital Estrangeiro – 2002.....	18
Quadro 1.1	Fatores Importantes na Escolha do Tema.....	20
Quadro 1.2	Situações Relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	27
Quadro 2.1	Ativo Líquido.....	54
Quadro 2.2	Balanços Patrimoniais – Ativo.....	78
Quadro 2.3	Balanços Patrimoniais – Passivo.....	79
Quadro 2.4	Demonstrações de Resultados.....	80
Quadro 2.5	Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido.....	81
Quadro 2.6	Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos.....	82
Quadro 4.1	Subprocessos e Objetos de Custeio.....	108
Quadro 4.2	Atividades e Direcionadores.....	108
Quadro 4.3	Departamentos Corporativos de Suporte.....	118
Quadro 4.4	Objetos e Atividades.....	121
Quadro 4.5	Custeio Anterior.....	136
Quadro 4.6	Custeio ABC.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1	Ranking – Prêmios Emitidos – 2002.....	16
Tabela 1.2	Prêmios Emitidos por Ramo – 2002.....	17
Tabela 1.3	Participação do Mercado Segurador no PIB Brasileiro.....	17
Tabela 2.1	Ramos de Seguro.....	52
Tabela 2.2	Capital Mínimo – Parcela Variável por Região.....	53
Tabela 2.3	Demonstrações de Resultados.....	62
Tabela 2.4	Aplicações – Renda Fixa.....	63
Tabela 2.5	Aplicações – Renda Variável.....	64
Tabela 2.6	Aplicações – Imóveis.....	65
Tabela 3.1	Custos Diretos e Indiretos das Seguradoras – 2002.....	85
Tabela 4.1	Despesas Administrativas da Cia. Exemplo.....	103
Tabela 4.2	Despesas Administrativas – Filial Intersp1.....	103
Tabela 4.3	Despesas Administrativas do Produto Vida Coletivo.....	104
Tabela 4.4	Capacidade Prática de Trabalho (08:00 horas).....	116
Tabela 4.5	Capacidade Prática de Trabalho (06:00 horas).....	117
Tabela 4.6	Capacidade Prática dos Cargos.....	124
Tabela 4.7	Grupo de Recursos.....	125
Tabela 4.8	ICR – Pessoal.....	126
Tabela 4.9	Índice dos Recursos.....	130
Tabela 4.10	Cálculo do Excesso.....	131
Tabela 4.11	Departamentos de Suporte/Direcionadores.....	132
Tabela 4.12	Índices dos Departamentos de Suporte.....	133
Tabela 4.13	Índices de Consumo dos Objetos de Suporte.....	133
Tabela 4.14	Custeio por Produtos.....	134

SUMÁRIO

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....	14
1.1 O mercado de seguros.....	16
1.2 Tema.....	20
1.2.1 Delimitação do tema.....	21
1.3 Objetivo.....	21
1.4 Justificativa.....	22
1.5 Caracterização do problema.....	22
1.6 Hipótese.....	23
1.7 Metodologia de pesquisa.....	24
1.7.1 Método utilizado.....	24
1.7.2 Tipos de pesquisa utilizados.....	25
1.7.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	25
1.7.2.2 Método do estudo de caso.....	26
CAPÍTULO II OPERAÇÕES DE SEGURO.....	30
2.1 História do seguro.....	30
2.2 História do seguro no Brasil.....	32
2.3 Conceitos sobre seguro.....	36
2.3.1 Risco.....	36
2.3.2 Prêmio.....	39
2.3.3 Cálculo (composição) do prêmio de seguro.....	40
2.3.3.1 Prêmio estatístico.....	41
2.3.3.2 Taxa estatística (TE).....	43
2.3.3.3 Prêmio comercial ou prêmio tarifário (PC).....	44
2.3.3.4 Prêmio bruto (PB).....	46
2.3.4 Sinistro.....	47
2.3.5 Mutualismo.....	47
2.3.6 Contrato de seguro.....	49
2.3.7 Ramos de seguros.....	51
2.4 Capital mínimo.....	53
2.5 Limite de retenção.....	54
2.6 Margem de solvência.....	55
2.7 Pulverização das responsabilidades.....	57
2.7.1 Cosseguro.....	57
2.7.2 Resseguro.....	58
2.7.3 Retrocessão.....	59
2.8 Provisões técnicas.....	59
2.8.1 Cobertura das provisões técnicas.....	63
2.9 Ciclo operacional da seguradora.....	65
2.10 Contabilidade de seguros.....	69
2.10.1 Plano de contas.....	69
2.10.2 Demonstrações financeiras.....	72

CAPÍTULO III TEORIA SOBRE O MÉTODO DE CUSTEIO ABC (ACTIVITY BASED COSTING).....	84
3.1 O custeio ABC.....	88
3.2 Atividades.....	94
3.2.1 Hierarquia das atividades.....	95
3.2.2 Atividades primárias e secundárias.....	97
3.2.3 Atividades que agregam e que não agregam valor.....	97
3.3 Direcionadores de custos.....	98
3.4 Objeto de custo.....	99
3.5 Modelo de custeio baseado em atividades.....	99
 CAPÍTULO IV ESTUDO DE CASO.....	 101
4.1 Método de custeio utilizado anteriormente ao ABC.....	102
4.2 Método de custeio ABC.....	104
4.2.1 Estratégia para o desenvolvimento e implementação do Custeio ABC.....	106
4.3 Aplicação do método de custeio ABC na filial Intersp1.....	120
4.3.1 Atividades.....	121
4.3.2 Recursos.....	125
4.3.3 Alocação dos recursos às atividades e aos produtos.....	126
4.3.4 Cálculo do excesso de capacidade.....	130
4.4 Comparação entre os métodos de Custeio.....	136
 CAPÍTULO V CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 138
 BIBLIOGRAFIA.....	 143
 APÊNDICE.....	 148

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Toda empresa tem uma missão, que significa a sua existência, o modo como ela atua, o papel que ela pretende desempenhar. É o objetivo permanente da empresa que compreende, o social (emprego, utilização eficiente de recursos naturais, ecológicos, respeito às normas tributárias) e o econômico (como sendo a conversão dos recursos utilizados).

Catelli (2001: 77) define a missão da empresa como:

a razão de sua existência e se caracteriza como um objetivo permanente e comum a suas partes. Constitui, portanto, um elemento orientador e integrador de suas atividades, devendo ser clara e adequadamente definida.

Pode-se definir a missão de uma seguradora como sendo a de proporcionar a satisfação de seus clientes com produtos que atendam às suas exigências, associando qualidade, compromisso e salvaguarda patrimonial, por intermédio próprio, e também de seus parceiros de negócios.

Para cumprir a missão, a empresa precisa atingir a eficácia (os resultados alcançados, a meta estabelecida) e a eficiência (a forma como chegou a tais resultados).

O gerenciamento dos custos de uma empresa é fundamental para o conhecimento e controle das suas atividades; e a escolha do método de custeio, possibilitará ou não que as informações, tanto sobre os recursos humanos como materiais sejam apresentadas, com maior transparência, abrangência e demonstrem a realidade da empresa.

Este trabalho descreverá, de uma forma teórico-prática, a apuração dos custos indiretos dos produtos de uma sociedade seguradora, através da

implementação do método de custeio ABC (*Activity Based Costing*), utilizando, como técnica de pesquisa, o estudo de caso em uma filial. O objetivo do trabalho é demonstrar quais as vantagens que o método de custeio ABC trouxe em comparação ao método de custeio anteriormente utilizado.

No Capítulo I além da introdução, constam o tema, o problema, a hipótese e a metodologia utilizada.

No Capítulo II, um breve histórico do seguro, a descrição de alguns conceitos e o funcionamento das sociedades seguradoras.

No Capítulo III, faz-se uma abordagem sobre a teoria do custeio ABC (*Activity Based Costing*)

No Capítulo IV, apresenta-se o estudo de caso. No Capítulo V, nas considerações finais, o resultado da pesquisa.

1.1. O MERCADO DE SEGUROS

Em dezembro de 2002, o mercado segurador brasileiro era constituído por 129 seguradoras, sendo 116 em seguros privados e 13 especializadas em saúde (site www.fenaseg.org.br “mercado”, acesso em 13 de janeiro de 2002).

Na tabela 1.1 consta o *ranking* das dez primeiras seguradoras ou grupos, classificados pelo prêmio emitido líquido (prêmio de seguro + cosseguro aceito - cosseguro cedido - descontos), referente ao período de janeiro a dezembro de 2002. Seu crescimento em relação ao ano anterior foi de 22,64%, enquanto o do mercado segurador foi de 19,02%. A maior concentração da atividade está centralizada neste grupo composto por 39 seguradoras, pois representa 76,56% do mercado nacional, sendo que as demais 90 seguradoras, representam 23,44%.

Seguradoras/Grupos	Prêmio	Crescimento	Participação
	Emitido	2002/2001	em
	Líquido	%	%
Bradesco(8)	6.206.931	41,08	24,23
Sul América(7)	4.838.928	-0,93	16,051
Itaú(8)	2.415.678	50,79	8,01
Porto Seguro(3)	1.987.295	8,21	6,59
AIG+Unibanco(4)	1.885.856	33,28	6,26
AGF Brasil(3)	1.072.809	9,95	3,56
Caixa	976.637	56,03	3,24
HSBC(2)	925.303	16,48	3,07
Real	852.269	6,08	2,83
MPFRE-Vera Cruz(2)	821.778	16,52	2,73
Total	23.080.644	22,64	76,56
Total Mercado	30.146.862	19,02	100,0

(Nº) = Quantidade de seguradoras no grupo.

Fonte: AGF Brasil Seguros S.A. - Destaques dos Balanços Publicados - Companhias Seguradoras
Exercício de 2002

Na tabela 1.2 consta o prêmio emitido líquido por ramo de seguro, no período de janeiro a dezembro de 2002. O ramo automóvel obteve o maior volume de prêmio, R\$ 8.189.079, com uma participação no mercado de 27,16%, e apresentou

um crescimento de 3,20% em relação ao mesmo período do ano anterior. Já o ramo de vida foi o que apresentou o maior crescimento, 67,24%, e a sua participação foi de 23,76% em relação ao mercado.

Tabela 1.2 - Prêmios Emitidos por Ramo - 2002 Valores em R\$ mil

Ramos	PEL*	Crescimento	Participação
		2002/2001	em
		%	%
Automóvel	8.189.079	3,20	27,16
Vida**	7.162.670	67,24	23,76
Saúde	6.324.194	4,30	20,98
Demais Ramos***	4.074.683	16,77	13,52
Incêndio	2.014.639	36,77	6,68
Acidentes Pessoais	943.955	16,32	3,13
Transportes	643.678	10,53	2,14
Riscos Diversos	458.743	14,76	1,52
Habitacional	335.221	15,41	1,11
Total Mercado	30.146.862	19,02	100,00

*PEL = Prêmio Emitido Líquido

**Vida = Com o produto VGBL.

***Demais Ramos: DPVAT + Aeronáutico + Crédito Interno + RC + RC Transportador + RCF Desvio de Carga + Riscos de Engenharia + Garantia + Cascos + Global de Bancos + Roubo + outros.

Fonte: AGF Brasil Seguros S.A. - Dados do Mercado de Seguros - Boletim Estatístico Fenaseg - janeiro a dezembro de 2002.

Embora, a atividade de seguros não represente uma grande parcela do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, conforme tabela 1.3, sua participação apresenta um crescimento anual, ainda que em pequenas proporções, demonstrando dessa forma uma continuidade do setor.

Tabela 1.3 - Participação do Mercado Segurador no PIB Brasileiro

PARTICIPAÇÃO DO MERCADO SEGURADOR NO PIB BRASILEIRO			
ANO	PRÊMIOS R\$ Milhões	Part. PIB(%)	PIB R\$ Milhões
1996	15.111	1,94%	778.887
1997	18.395	2,11%	870.743
1998	19.395	2,12%	913.735
1999	20.325	2,12%	960.858
2000	22.989	2,12%	1.086.700
2001	25.341	2,14%	1.184.769
2002*	30.149	2,28%	1.321.490

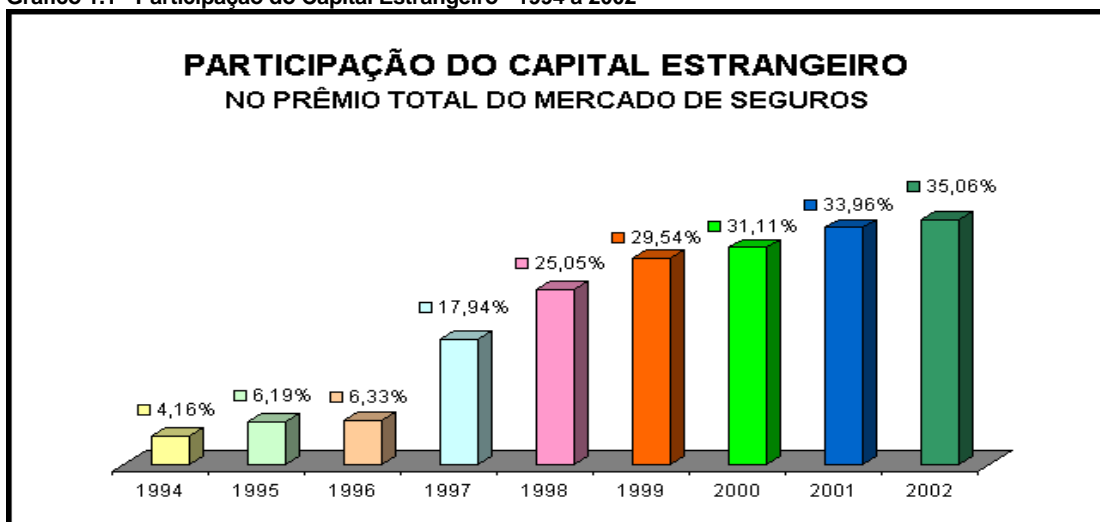
Fonte: Site www.fenaseg.org.br (estatísticas)

Acesso 15 de janeiro de 2003

Estimativa

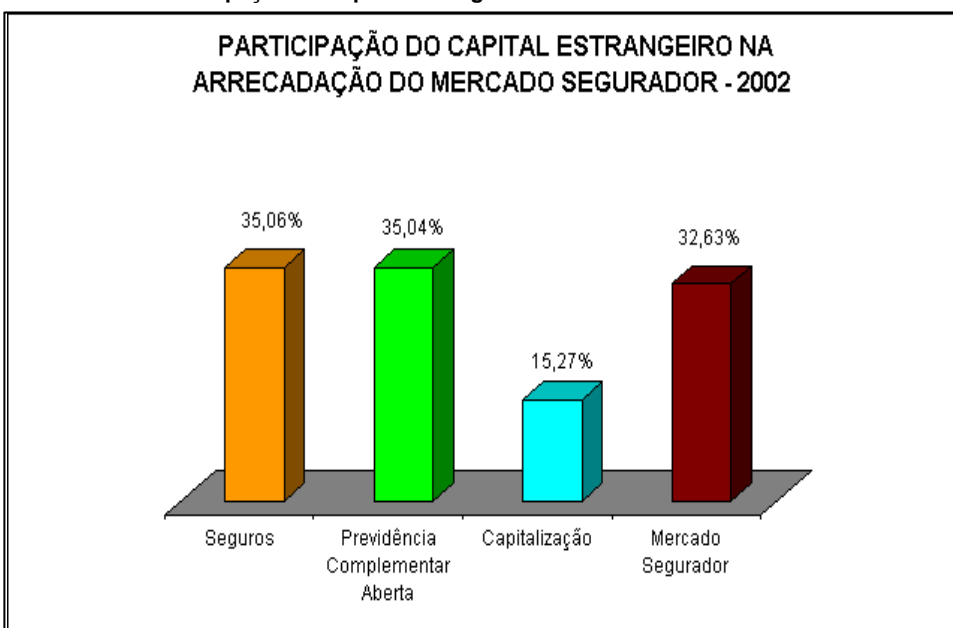
A participação do capital estrangeiro no mercado segurador brasileiro também tem apresentado um crescimento. A globalização tem contribuído com este crescimento, pois abriu o mercado nacional para os empreendimentos das empresas estrangeiras. Conforme pode ser observado no gráfico 1.1, em sete anos (de 1994 a 2002) o crescimento foi de aproximadamente 31 pontos percentuais. No gráfico 1.2, consta a participação do mercado internacional do período de janeiro a junho de 2002, com 33 pontos percentuais.

Gráfico 1.1 - Participação do Capital Estrangeiro - 1994 a 2002



Fonte: Site www.fenaseq.org.br (estatísticas - mercado) - Acesso em: 05 de maio de 2003.

Gráfico 1.2 - Participação do Capital Estrangeiro - 2002



Fonte: Site www.fenaseq.org.br (estatísticas - mercado) - Acesso em 05 de maio de 2003.

Conforme Sergio Vasconcellos, site www.seguros.com.br, “Notícias - Seguros em dia”, em 30 de julho de 2002, a SUSEP previa uma arrecadação de prêmios de R\$ 22.711.781 mil (com exceção aos prêmios de seguro saúde, que estão a cargo da ANS - Associação Nacional de Saúde), representando um crescimento de 17,9% em comparação a 2001.

Em 31 de janeiro de 2003, a SUSEP divulgou através dos Boletins Informativos, que a arrecadação de prêmios em 2002 foi de R\$ 24.060 bilhões. site www.seguros.com.br, “Notícias - Seguros em dia”, acesso em 10 de fevereiro de 2003.

1.2 Tema

O tema é o assunto escolhido e determinado, sobre o qual se deseja provar ou desenvolver.

Para Asti Vera, apud Lakatos e Marconi (1993: 44), tema “é uma dificuldade, ainda sem solução, que é mister determinar com precisão, para intentar, em seguida, seu exame, avaliação, crítica e solução”.

Quadro 1.1 - Fatores Importantes na Escolha do Tema

FATORES IMPORTANTES NA ESCOLHA DO TEMA	
Internos	Externos
1)Selecionar um assunto de acordo com as inclinações, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico.	1)Disponibilidade de tempo para realizar uma pesquisa completa e aprofundada.
2)Optar por um assunto compatível com as qualificações pessoais, em termos de <i>background</i> da formação universitária e pós-graduada.	2)A existência de obras pertinentes ao assunto em número suficiente para o estudo global do tema.
3)Encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.	3)A possibilidade de consultar especialistas da área, para uma orientação tanto na escolha quanto na análise e interpretação da documentação específica.

Fonte: Lakatos e Markoni (1993: 44) - adaptado

Geralmente, os assuntos para os temas são criados a partir de estudos, leituras, da observação, da experiência profissional ou pessoal, das diferenças ou semelhanças entre trabalhos ou temas de estudo de outras disciplinas ou áreas científicas.

Observadas as explicações acima, o tema escolhido foi: Aplicabilidade do Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*) em Sociedades Seguradoras: Um Estudo de Caso em uma Filial.

1.2.1. Delimitação do Tema

O trabalho restringe-se ao estudo do Método do Custeio ABC (*Activity Based Costing*) na filial de uma seguradora.

1.3. Objetivos

O objetivo desta dissertação é verificar a aplicabilidade do Custeio ABC em uma sociedade Seguradora, com o estudo de caso em uma das suas filiais.

Fazer uma abordagem sobre o conceito do Custeio ABC (*Activity Based Costing*).

Identificar quais as razões que levaram a empresa a optar pela implementação do Método de Custeio ABC.

Conhecer como foi realizada, na prática, a implementação do Método de Custeio ABC.

Qual o método de custeio anteriormente utilizado pela sociedade seguradora e fazer uma comparação entre ambos.

Nas considerações finais, apontar quais foram as vantagens obtidas com a opção da implementação do Custeio ABC (*Activity Based Costing*).

1.4. Justificativa

Embora o setor de seguros seja no Brasil um ramo de atividade relativamente grande, com aproximadamente 129 seguradoras existentes no país, a pesquisa científica acadêmica ainda é pequena, tendo em vista o número de trabalhos apresentados nos cursos de mestrado e doutorado.

A metodologia de custeio ABC ainda não foi muito difundida em nosso país na área de seguros. Optou-se então em fazer esta dissertação para verificar a aplicabilidade deste método na sociedade seguradora que já o implementou.

Procurar-se-á, através deste trabalho: demonstrar como foi conduzida a implementação do método, envolvendo a parte operacional de uma seguradora; verificar as vantagens obtidas e, dessa forma, procurar dar uma continuidade à dissertação de Mestrado: Uma Proposta de Metodologia de Implantação do Sistema de Custeamento Baseado em Atividades (*Activity Based Costing*) para Empresa Seguradora, onde Alda Regina Bogado Fassbender apresentou um modelo que abrangeu a Diretoria de Administração e Informática de uma Seguradora.

1.5. Caracterização do problema

Para Rudio, apud Lakatos & Marconi (1993: 44):

formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema de pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.

O problema a ser respondido: A implementação do Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*), trouxe vantagens na melhoria de informação para a tomada de decisões da sociedade seguradora?

1.6. Hipótese

Severino (2001: 75) diz que “A colocação clara do problema desencadeia a formulação da hipótese geral a ser comprovada no decorrer do raciocínio”.

Para Lakatos & Marconi (1993: 127), os problemas e as hipóteses são condições relacionadas entre fatos, fenômenos (variáveis), sendo que a diferença está em que o problema é formulado com uma pergunta e a hipótese por uma afirmação mais detalhada, mais completa do que o problema.

Se, através do Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*), os custos administrativos forem identificados por produtos, nos departamentos e filiais da seguradora de uma forma mais precisa do que pelo método de custeio anteriormente utilizado, então ele possibilitará melhores informações na tomada de decisões da empresa.

1.7. Metodologia de Pesquisa

1.7.1. Método Utilizado

Para Barros e Lehfeld (2000: 03):

O método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim. Pode ser estudado como processo intelectual e como processo operacional. Como processo intelectual, é a abordagem de qualquer problema mediante análise prévia e sistemática de todas as vias possíveis de acesso à solução. Como processo operacional, é a maneira lógica de organizar a seqüência das diversas atividades para chegar ao fim almejado; é a própria ordenação da ação de pesquisar.

A metodologia científica procura descobrir a realidade dos fatos e assim que descobertos guiarão o uso do método, que se resume a um meio de acesso, porque é através da inteligência e da reflexão que a realidade dos fatos é descoberta.

Para Cervo e Bervian, sobre o método científico:

O método científico segue o caminho da dúvida sistemática, metódica, que não confunde com a dúvida universal dos céticos, que é impossível. O cientista, sempre que lhe falta a evidência como arrimo, precisa questionar e interrogar a realidade. Mesmo aplicado no campo das ciências sociais, deve ser aplicado de modo positivo, e não de um modo normativo, isto é, a pesquisa positiva deve preocupar-se com o que é e não com o que se pensa que deve ser. .

A dedução, para Cervo e Bervian (1996: 35):

é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro.

Sobre este trabalho, entende-se que o ponto de partida é o Método de Custeio ABC, que tem uma abrangência geral, a verdade universal; é o antecedente. A sua aplicação em um certo tipo de atividade, neste caso, a de Seguros, é uma verdade particular, é o conseqüente, contido implicitamente no primeiro.

1.7.2. Tipos de Pesquisas Utilizados

1.7.2.1. Pesquisa Bibliográfica: fichas de documentação bibliográfica com a utilização do material selecionado através de:

- 1) livros técnicos de contabilidade; contabilidade de custos; contabilidade de seguros; seguros; metodologia científica;
- 2) artigos publicados em revistas técnicas de contabilidade e de seguros;
- 3) trabalhos científicos: dissertações e teses nas áreas de seguros e custos;
- 4) sites e legislações das entidades que fazem parte do Sistema Nacional de Seguros Privados: Conselho Nacional de Seguros Privados, Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), IRB-Brasil Resseguros e FENASEG.

1.7.2.2. Método do Estudo de Caso

A palavra método origina-se da palavra grega *methodos*, “caminho para chegar a um fim”. Significa também: maneira de fazer, ordem, coordenação, técnica, etc. Podemos então concluir que um objetivo só será alcançado, ou o será de uma forma mais clara, mais eficiente, se tiver um método a ser seguido.

Um estudo de caso para Donaire, apud Bezerra (2000: 15) quando refere-se a um único caso, “deve ser feito quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico, seja por seus aspectos positivos ou negativos, e venha a se transformar num caso revelador para o pesquisador”.

Conforme Gil, apud Bezerra (2000: 15), a característica de um estudo de caso é: estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, para que possibilite a amplitude e detalhamento do seu conhecimento.

Pela visão de Chizatti, apud Barros e Lehfeld (2000: 95), Estudo de Caso é uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais, que tem por objetivo coletar e registrar informações acerca de um ou mais casos particularizados, originando a realização de relatórios críticos organizados e avaliados, que possibilitem decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação (uma empresa, uma organização, etc).

Cassel e Symon, apud Mendes (2001: 78), definem que o estudo de caso:

consiste em uma investigação detalhada, freqüentemente com dados coletados durante um certo tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de organizações, como uma visão para prover uma análise do contexto e processos envolvidos no fenômeno que está sendo estudado.

Para eles, podem ser utilizados métodos qualitativos, quantitativos, ou os dois, mas a relevância é maior aos métodos qualitativos devido aos tipos de perguntas que podem ser formuladas em um Método de Estudo de Caso.

Para Schramm, apud Yin (2001: 31):

a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

A definição de Yin (2001: 32) para o Estudo de Caso é de uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O quadro 1.2 mostra os tipos de questões formuladas para as diferentes estratégias de pesquisa:

Quadro 1.2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Que, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Que, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: COSMOS Corporation, Apud Yin (2001: 24)

O Método de Estudo de Caso foi utilizado neste trabalho como ferramenta, uma técnica de pesquisa, focalizando um acontecimento, um fenômeno contemporâneo, como assim se qualifica o Método de Custeio ABC (*Activity Based Costing*), onde foram formuladas algumas questões de pesquisa, que fazem parte daquele método de estudo:

- Como foi realizada a implementação do Método de Custeio ABC?
- Por que a escolha deste método de custeio?
- Este método trouxe vantagens para a empresa? Por quê? ou então, como?

O desenvolvimento deste Estudo de Caso foi elaborado com as seguintes fontes de evidências:

- entrevistas não estruturadas com o gerente e com os funcionários que participaram do projeto;
- registros em arquivos e documentação: relatórios expedidos durante as diversas fases de execução do projeto e dados registrados em computador;
- outras fontes: estudo sobre a teoria do Método de Custeio ABC, conforme consta no Capítulo III desta dissertação.

Foi utilizado o seguinte roteiro para o Estudo de Caso:

- verificar a estrutura organizacional da Empresa;
- observar o número de funcionários à época da implementação;
- tomar conhecimento dos relatórios que identificaram o mapeamento das atividades;

- tomar conhecimento dos relatórios que identificaram os direcionadores de custos;
- tomar conhecimento dos relatórios que identificaram os consumidores de atividades;
- tomar conhecimento dos relatórios que identificaram os objetos de custo.

Neste capítulo consta qual a metodologia utilizada no trabalho, uma breve explanação sobre o mercado de seguros atual e antecipou-se o que nos seguintes será estudado com maior profundidade.

CAPÍTULO II – OPERAÇÕES DE SEGUROS

2.1 História do Seguro

A necessidade de proteção contra o perigo, a insegurança quanto ao desconhecido, e o medo de perder os bens conquistados, ou então, de diminuir o seu patrimônio sempre fizeram parte da vida do homem. Estes motivos levaram o homem a pensar numa forma de proteger os seus bens, a sua segurança, dos seus familiares e também da coletividade.

Joseph Hermard apud Funenseg (1999: 15) define seguro como:

Uma operação pela qual, mediante o pagamento de uma pequena remuneração, uma pessoa, o segurado, se faz prometer para si próprio ou para outrem, no caso de um evento determinado, a que se dá o nome de risco, uma prestação de uma terceira pessoa, o segurador, que, assumindo um conjunto de riscos, os compensa de acordo com as leis da estatística e o princípio de mutualismo.

Exemplificando, a definição acima, o segurado promete a si mesmo uma compensação quando ele faz um seguro de automóvel (em caso de roubo, o carro não sendo localizado, ele será indenizado por sua perda); um seguro de vida (podendo ser indenizado por uma invalidez por doença), ou um seguro de acidentes pessoais (contando com uma indenização por eventual invalidez por acidente). A promessa para outrem seria o caso, por exemplo, de uma outra pessoa ser indenizada na condição de beneficiária do segurado em um seguro de vida ou de acidentes pessoais.

Para Figueiredo (1997: 13):

seguro é um plano social que combina riscos de muitos indivíduos dentro de um grupo, atuarialmente prevê perdas e usa os fundos das contribuições dos membros do grupo para efetuar o pagamento de indenizações, quando são devidas, nas condições e termos do contrato.

A definição de seguro, conforme James L. Athearn, apud Funenseg (1999:16) é a de “um mecanismo social que associa os riscos de indivíduos em um grupo, usando recursos acumulados por contribuições dos membros do grupo para pagar as perdas vinculadas a esses riscos”.

Para Santos (1959: 7), seguro é a “proteção econômica que o indivíduo busca para prevenir-se contra necessidades aleatórias”.

Conforme Funenseg₁ (1999: 8), as primeiras leis escritas que regulamentavam uma espécie de seguro surgiram entre os camaleiros no Extremo Oriente. Eles tinham um acordo segundo o qual se um camaleiro ficasse sem um animal por motivo de morte ou de desaparecimento, durante as suas viagens em caravanas, os outros camaleiros que faziam parte da caravana cotizar-se-iam para repor o seu prejuízo, dando a ele um outro animal.

No século XII, apareceu um outro tipo de seguro envolvendo duas pessoas: um financiador e um navegador; e era conhecido como Contrato de Dinheiro e Risco Marítimo. Funcionava da seguinte maneira: o financiador emprestava dinheiro ao navegador no valor correspondente a sua embarcação e mercadoria a ser transportada. Se durante a viagem ocorresse algum acidente com a embarcação ou com a mercadoria, o navegador ficava com o dinheiro emprestado; caso contrário, o

navegador teria que devolver o dinheiro emprestado ao financiador, acrescido de juros. Funenseg₁ (1999: 9).

Como o Papa Gregório IX, no ano de 1234, proibiu a realização do Contrato de Dinheiro e Risco Marítimo, foi criado um tipo de seguro semelhante, ao qual foi dado o nome de Feliz Destino. Nesse tipo de seguro, um banqueiro comprava a embarcação e as mercadorias transportadas e esperava a chegada do navio ao seu destino. Se a embarcação não sofresse nenhum sinistro até a sua chegada, a cláusula de compra era anulada e o dinheiro devolvido ao banqueiro, acrescido dos juros de empréstimo. Se houvesse sinistro, o dinheiro que foi adiantado pelo banqueiro era utilizado para indenizar o sinistro. Funenseg₂ (1999: 10).

No século XVII, na Inglaterra, Edward Lloyd criou uma bolsa de seguros denominada Lloyds e na França surgiu a “Tontinas”, que era uma associação de seguros na qual os seus integrantes faziam uma contribuição por um determinado período. Concluído esse prazo, havia a distribuição dos recursos arrecadados entre os sobreviventes. Funenseg₂ (1999:10).

Devido à utilização de máquinas na era industrial, surgiram outros ramos de seguros, tais como o de incêndio e o de vida.

2.2. História do Seguro no Brasil

No Brasil, com a abertura dos portos ao comércio internacional, surgiu, em 1808, a primeira companhia de seguros, intitulada Companhia de Seguros Boa Fé, localizada na Bahia.

O Código Comercial Brasileiro foi criado em 1850 através da Lei nº 556, e passou a disciplinar o seguro marítimo. Com essa regulamentação apareceram novas companhias de seguros. Souza (2001: 7).

Surgiram outros tipos de seguros além dos marítimos, tais como o de incêndio, mortalidade de escravos e o de vida. Em 1855, a Companhia de Seguros Tranqüilidade, na cidade do Rio de Janeiro, foi a primeira a comercializar o seguro de vida.

Em 1917, no início da vigência do Código Civil Brasileiro – Projeto Clóvis Beviláqua, foram regulamentados os seguros terrestres e estabelecidas normas gerais do contrato e as definições das obrigações do segurado e do segurador. Souza (2001: 8).

Em 1939, foi criado o Instituto de Resseguros do Brasil – IRB (atualmente, IRB-Brasil Resseguros S.A.), com o objetivo de administrar e ressegurar o excedente de risco das seguradoras. O IRB assumiu o monopólio do resseguro no Brasil.

Conforme Souza (2001: 9), sobre o IRB:

com apenas nove meses de atuação, o IRB conseguiu reter no Brasil cerca de 90% dos prêmios de resseguros-incêndio praticados - o ramo de seguro-incêndio foi o foco inicial do IRB, por responder, por cerca de 75% do total de seguros na época.

Através do Decreto-Lei 73, de 21 de novembro de 1966 foi consolidada a legislação de seguros e instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados -SNSP, que tem como objetivo expandir o mercado de seguros privados, integrar o mercado de seguros no processo sócio-econômico do país, coordenar a política de seguros com a política de investimentos do Governo Federal, evitar a evasão de divisas e

promover o aperfeiçoamento e preservar a liquidez e a solvência das sociedades seguradoras.

O Sistema Nacional de Seguros Privados – SNSP, é composto pelos seguintes órgãos:

- Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP: órgão normativo que fixa as diretrizes e normas da política de seguros; também regula e orienta o funcionamento das instituições integrantes do Sistema;
- Superintendência de Seguros Privados – SUSEP: órgão executivo da política traçada pelo CNSP. Fiscaliza as Seguradoras e Corretores de Seguros e regulamenta as operações de seguro;
- IRB - Brasil Resseguros S.A.: é um órgão executivo de economia mista. Sua finalidade é a de efetuar operações de resseguro, bem como regular o cosseguro e a retrocessão, promovendo o desenvolvimento das operações de seguros no país;
- Companhias de Seguros: são as sociedades anônimas ou cooperativas, nacionais ou estrangeiras, constituídas para a exploração do seguro de acordo com a política ditada pelo CNSP;
- Entidades Abertas de Previdência Privada: passaram a integrar o SNSP, através da Lei nº 6.435, de 15/06/1977. Têm por objetivo a instituição de planos de pecúlio, pensões e benefícios semelhantes aos da Previdência Social. São denominadas entidades de previdência complementar e geralmente são sociedades civis com fins lucrativos;
- Sociedades de Capitalização: emitem títulos de capitalização com prazos máximos indicados nos planos e devidamente autorizados pelo governo. Não integram formalmente o SNSP, mas têm sua regulamentação a

cargo do CNSP e da SUSEP, conforme Decreto Lei nº 261, de 28/02/1967;

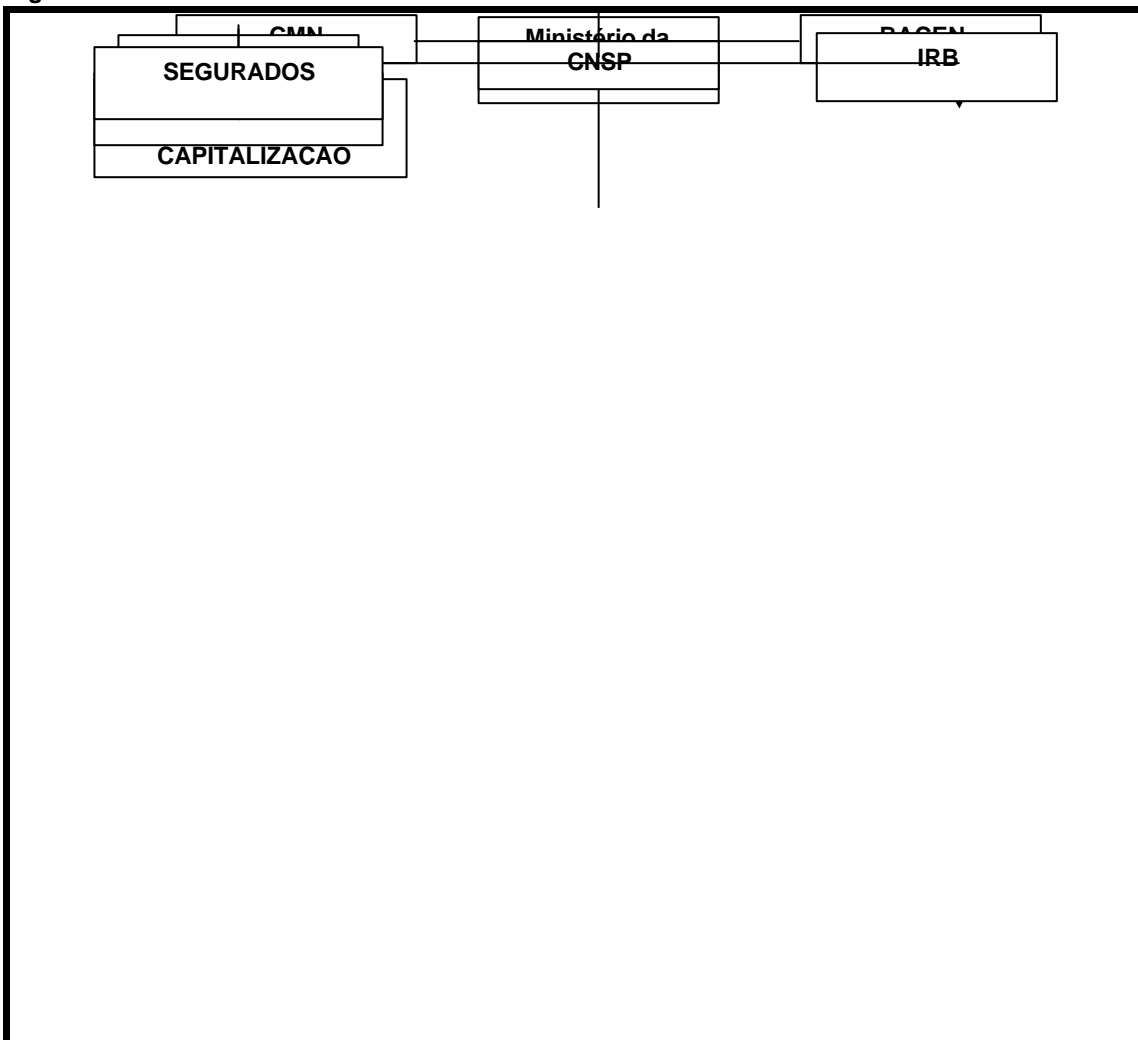
- Corretores Habilitados: podem ser pessoas físicas ou jurídicas, intermediários entre a seguradora e o segurado, legalmente autorizados a angariar e promover contratos de seguros;
- Segurados: pessoas físicas ou jurídicas que contratam com as seguradoras, por intermédio dos corretores, a cobertura de sua integridade física ou de seu patrimônio.

Estes órgãos estão também subordinados, de forma direta ou indireta, ao:

- Ministério da Fazenda: órgão de assessoramento da Presidência da República. É um elemento integrante do Poder Executivo e tem ação direta sobre os componentes do sistema;
- Conselho Monetário Nacional – CMN: é subordinado ao Ministério da Fazenda e sua tarefa é a de atualizar e corrigir os valores monetários expressos na legislação de seguros;
- Banco Central – BACEN: é órgão executor da política monetária traçada pelo CMN e tem a responsabilidade de normatizar as aplicações dos recursos correspondentes às provisões técnicas das seguradoras e das entidades abertas de previdência privada.

A estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados está demonstrada na figura 2.1:

Figura 2.1 – Estrutura do SNSP



Fonte: Silva, (1999: 17) adaptado

2.3. Conceitos sobre Seguro

2.3.1. Risco

Para Figueiredo (1997: 19), risco “é uma condição em que perdas são possíveis. Assim, o risco é um componente inerente do ambiente em que se vive”.

Risco “é o evento incerto ou de data incerta que independe da vontade das partes contratantes e contra o qual é feito o seguro. O risco é a expectativa de sinistro. Sem risco não pode haver contrato de seguro.” (site: <http://www.fenaseg.org.br> glossário termos técnicos de seguro e resseguro – acesso em 10 de dezembro de 2002).

Na definição de Santos (1959: 41), “risco é um evento incerto, ou de data incerta, independente da vontade das partes, e contra o qual é feito o seguro”. Acrescenta, ainda, que o risco é a expectativa do sinistro.

Segundo Standerski e Kravec (1979: 111), o risco é um evento incerto, com data incerta, mas é possível de acontecer e que não depende da vontade das partes.

Silva (2002: 64) informa que a incerteza no seguro abrange duas dimensões:

- 1) a possibilidade de ocorrência: não é sabido se realmente irá ocorrer;
- 2) o momento: se for admitido que ocorra, quando o será?

Para Mendes, apud Luccas Filho(2000: 46), um risco segurável deve atender às seguintes condições:

- ser possível: não se pode fazer seguro de um risco impossível de acontecer;
- ser futuro: é necessário que o risco ainda aconteça; se já aconteceu não pode ser realizado o contrato;
- ser incerto: o risco pode ou não acontecer; precisa ter natureza aleatória;
- ser independente: não pode depender da vontade das partes contratantes (segurado e segurador);
- acarretar um prejuízo econômico que possa ser mensurável.

Finke et all (2001: 51) afirma:

para o risco ser segurável deve satisfazer simultaneamente sete condições essenciais:

- 1) ser possível: o objetivo do seguro é garantir o risco possível;
- 2) ser futuro: de risco corrido, não se faz seguro;
- 3) ser incerto: havendo certeza, não haverá risco;
- 4) ser independente da vontade das partes: o sinistro não poderá ser provocado pelo segurado ou segurador;
- 5) acarretar prejuízo de ordem econômica; caso contrário, o seguro que garantisse o pagamento de tal importância seria apenas jogo;
- 6) ser quantitativamente mensurável;
- 7) não atingir simultaneamente a totalidade um grupo.

Para Arm (1998: 3), a meta da administração de riscos é minimizar os efeitos adversos de perdas acidentais: furacões, explosões, incêndio e que não envolvam somente a parte material da organização, mas também a parte relacionada às pessoas.

O controle de riscos inclui a prevenção e o controle de perda. Fazem parte das medidas de controle: as inspeções, extintores de incêndio, treinamento de funcionários para brigadas de incêndio e outras mais.

Conforme Mendonça, site [http:// www.fenaseq.org.br](http://www.fenaseq.org.br). (acesso em 27 de janeiro de 2003), a gerência de riscos é uma atividade destinada a minimizar e corrigir perdas aleatórias (reparar suas conseqüências financeiras), o que exige a utilização de esquemas defensivos, como o suporte da engenharia de segurança, que procura evitar que o risco se transforme em sinistro e caso haja o sinistro, evitar que tenha elevado efeito danoso.

Para Tuan apud Mendonça, sobre o risco:

gerência de riscos é a atividade que tem o objetivo de preservar, numa organização ou empresa, sua continuada capacidade fornecer bens ou serviços, de conservar os próprios bens (tanto humanos quanto materiais) e de proteger seu poder de ganho.

Assim, o risco é um acontecimento futuro, incerto quanto a sua realização ou ao momento em que ocorrerá.

2.3.2 Prêmio

Figueiredo (1999: 25) define o prêmio como “um dos principais elementos na formação de um contrato de seguro, pois ele traduz o preço pelo qual o segurador concorda em assumir o risco”.

Segundo Castiglione apud Luccas Filho (2001: 49), “prêmio é o preço a ser pago pelos segurados ao segurador pelos serviços que este presta àqueles e que, como todo preço, tem de ser remunerador para um e justo e exequível para o outro”.

Sobre a citação acima, entendemos que a segurador compra uma proteção da seguradora, e o remunera com o pagamento do prêmio.

Silva (2002: 80) define o prêmio como o “valor pago pelo segurador ao segurador para que este assumo o risco, ou seja, é o custo do seguro”.

Segundo Alvim, apud Finke (2001: 7), prêmio “é a remuneração que o segurador deve pagar ao segurador pela garantia que lhe dá pela cobertura do risco”.

O prêmio é o valor determinado para a garantia do risco que corre o bem segurador, que deverá ser pago pelo segurador à seguradora pela contratação do risco, para que esta se responsabilize pela indenização, caso haja a ocorrência do risco com conseqüente dano ao bem.

2.3.3. Cálculo (composição) do prêmio de seguro

Santos (1959: 48) explica que o prêmio é composto de duas partes: o prêmio teórico ou puro que é resultante de dados estatísticos, e outra parte referente ao carregamento, que são os gastos gerais da empresa.

Figueiredo (1997: 25) define que o prêmio, sendo uma função do risco:

é calculado segundo a periculosidade deste e é formado teoricamente de duas partes; uma é o prêmio puro que é consequência de cálculos estatísticos, e a outra são os carregamentos em que são considerados os gastos administrativos e os lucros das empresas seguradoras. O prêmio puro mais o carregamento dão origem ao prêmio comercial que representa usualmente um percentual a ser aplicado sobre a importância segurada e denomina-se taxa.

O prêmio de seguro (prêmio comercial) é composto pela taxa aplicada sobre a importância segurada mais o carregamento.

A taxa é determinada em bases estatísticas em função do risco do seguro (nota técnica atuarial para cada produto), e aplicada sobre a importância segurada, determina o prêmio tarifário (prêmio de seguro a ser cobrado em função do risco),

O carregamento corresponde às despesas comerciais e administrativas mais a parcela do lucro a ser adicionada no prêmio tarifário.

2.3.3.1 Prêmio Estatístico (PE)

É o prêmio que tem por objetivo cobrir somente o custo estimado dos prejuízos e são necessários dois valores para determiná-lo: Valor Matemático do Risco (VM), que corresponde ao número de sinistros dividido pelo número de objetos expostos ao risco, e o Custo Médio por Sinistro (CM), que se refere ao valor do prejuízo total dividido pelo número de sinistros.

As duas formas de cálculo apresentadas abaixo servem somente para seguros idênticos.

Exemplo: Através do estudo de uma amostra de 5.400 seguros de automóvel (mesmo tipo de automóvel), foi verificado que durante o período de doze meses, ocorreram 70 sinistros no total de R\$ 2.989.840,00 de prejuízo apurado. O prêmio estatístico será o seguinte:

$$VM = \left(\frac{\text{número de sinistros}}{\text{número de objetos expostos ao risco}} \right)$$

$$VM = \left(\frac{70}{5.400} \right)$$

$$\mathbf{VM} = 0,012963 \text{ ou } \mathbf{VM} = 1,2963\%$$

O valor aproximado da probabilidade de ocorrência do sinistro é 1,30%.

$$CM = \left(\frac{\text{Prejuízo total}}{\text{Número de sinistros}} \right)$$

$$CM = \left(\frac{2.989.840,00}{70} \right)$$

$$\mathbf{CM} = \text{R\$ } 42.712,00$$

O custo médio por sinistro é de R\$ 42.712,00

$$\mathbf{PE} = \text{VM} \times \text{CM}$$

$$\mathbf{PE} = 0,012963 \times \text{R\$ } 42.712,00$$

$$\mathbf{PE} = \text{R\$ } 553,67$$

Uma outra forma de calcular o prêmio estatístico, é a seguinte:

$$\mathbf{PE} = \left(\frac{\text{Prejuízo Total}}{\text{Nº de Seguros}} \right)$$

$$\mathbf{PE} = \left(\frac{2.989.840}{5.400} \right)$$

$$\mathbf{PE} = \text{R\$ } 553,67$$

O prêmio estatístico apurado na amostra da seguradora foi de R\$ 553,67. Esse cálculo serve de parâmetro para a seguradora verificar se o prêmio que ela está utilizando para os seguros novos está em conformidade com o apurado na sua carteira de seguros.

2.3.3.2 Taxa Estatística (TE)

É o percentual correspondente à relação entre o prêmio estatístico e a importância segurada (IS) dos objetos expostos ao risco.

Calculado o prêmio estatístico para uma amostra, pode-se calcular a taxa estatística a ser utilizada em todos os negócios que tenham a mesma característica da amostra. É a determinação do prêmio em função do risco.

$$TE = \left(\frac{\text{Prêmio Estatístico}}{\text{Importância Segurada}} \times 100 \right) \%$$

Exemplo: Em uma amostra de 5.400 seguros de objetos idênticos, considerando-se que o valor de cada objeto (importância segurada) é de R\$ 23.000,00 e sendo o prêmio estatístico de R\$ 553,67, a taxa estatística será a seguinte:

$$TE = \left(\frac{553,67}{23.000,00} \times 100 \right) \%$$

$$TE = 2,41\%$$

Se a amostra referir-se a seguros de objetos idênticos, mas com importâncias seguradas diferentes, a taxa estatística será calculada da seguinte forma:

$$TE = \left(\frac{\text{Prejuízo Total}}{\text{Importância Segurada Total}} \times 100 \right) \%$$

Exemplo: Em uma amostra de seguros de objetos similares, mas com valores diferentes, considerando-se que o valor da importância segurada de um dos objetos

é de R\$ 23.000,00, a importância segurada total, de R\$ 105.000.000,00 e o prejuízo total no valor de R\$ 2.989.840,00 a taxa estatística será a seguinte:

$$TE = \left(\frac{2.989.840,00}{105.000.000,00} \times 100 \right) \% TE = 2,85\%$$

Calculando-se o prêmio estatístico do objeto de seguro com a importância segurada no valor de R\$ 23.000,00, têm-se:

$$PE = \frac{\text{Taxa Estatística}}{100} \times \text{Importância Segurada}$$

$$PE = \frac{2,85}{100} \times 23.000,00$$

$$PE = \text{R\$ } 655,50$$

2.3.3.3 Prêmio Comercial ou Prêmio Tarifário (PC)

A composição do prêmio comercial, de acordo com Luccas Filho (2001: 67) é a seguinte: “prêmio puro ou taxa pura (calculada de acordo com o risco, é a parte correspondente aos sinistros esperados); despesas com comercialização; despesas administrativas e remuneração do capital empregado na empresa”.

Além dos fatores (taxas de seguro) que compõem o prêmio, são levadas em consideração as despesas de administração, que são referentes a gastos internos (folha de pagamento do pessoal, aluguel, energia elétrica, etc), remuneração do capital (lucro que a seguradora espera ter com a venda do seguro), despesas de

comercialização, que são os gastos externos, referentes à venda do seguro (comissões a corretores e angariadores, descontos nos prêmios, inspeção prévia), despesas com impostos (Imposto sobre Operações Financeiras - IOF).

Exemplo: O cálculo do prêmio comercial de um seguro com prêmio estatístico no valor de R\$ 655,50, com importância segurada no valor de R\$ 23.000,00 e o carregamento comercial composto de: 23% referentes às despesas administrativas ou gastos de gestão interna; 15% referente às despesas de aquisição e produção ou gastos de gestão externa e 4% referentes à remuneração do capital empregado ou lucro, será o seguinte:

$$PC = \left(\frac{PE}{1-c} \right)$$

$$PC = \left(\frac{655,50}{1 - (23\% + 15\% + 4\%)} \right)$$

$$PC = \left(\frac{655,50}{1 - (0,42)} \right)$$

$$PC = R\$ 1.130,17$$

2.3.3.4 Prêmio Bruto (PB)

Trata-se do prêmio comercial mais os encargos (custo de apólice e adicional de fracionamento, no caso do seguro não ser pago a vista) e impostos (Imposto sobre Operações Financeiras - IOF).

O custo de apólice é calculado conforme o valor do prêmio comercial, sendo que algumas seguradoras operam com um valor fixo.

O fracionamento do prêmio é calculado de acordo com os coeficientes referentes aos números de parcelas. São consideradas algumas condições referentes ao fracionamento do prêmio: o custo de apólice é, em geral, cobrado na primeira parcela; o adicional de fracionamento não incide sobre o custo da apólice; o vencimento da última parcela não pode ultrapassar o 30º dia que anteceder a data de vencimento do seguro e o IOF é incidente sobre o valor de cada parcela, o custo de apólice e também sobre o adicional de fracionamento.

A fórmula do prêmio bruto é a seguinte: $PB = (PC + Encargos) \times (1 + IOF)$

Continuando com o exemplo anterior, sendo o prêmio comercial R\$ 1.130,17 para um fracionamento em 3 parcelas, cujo coeficiente corresponde a 0,3365, o adicional de fracionamento seria o seguinte:

Prêmio comercial R\$ 1.130,17 x coeficiente 0,3365 = R\$ 380,30

Valor da parcela R\$ 380,30 x nº de parcelas 3 = R\$ 1.140,90

Adicional de fracionamento = R\$ 1.140,90 – R\$ 1.130,17

Adicional de fracionamento = R\$ 10,73

Prêmio Bruto = $(1.130,17 + Encargos) \times (1 + IOF)$

Prêmio Bruto = $(1.130,17 + 36,00 + 10,73) \times (1 + 0,07)$

Prêmio Bruto = (1.176,90) x (1,07)

Prêmio Bruto = R\$ 1.259,28

O prêmio que o segurado deverá pagar à seguradora é no total de R\$ 1.259,28.

2.3.4. Sinistro

“Termo utilizado para definir em qualquer ramo ou carteira de seguro, o acontecimento do evento previsto e coberto no contrato.”
(www.susep.gov.br/glossário, acesso em 10/12/2002).

É a concretização do risco para o qual foi realizado o seguro. Quando ocorre o sinistro, a seguradora indeniza o segurado de acordo com a importância segurada. Em se tratando de seguro de vida, a seguradora indeniza o beneficiário indicado pelo segurado, no caso de ocorrência da morte deste.

2.3.5. Mutualismo

Freire, apud Figueiredo (1997: 18), define mutualidade como “a forma de estabelecer a participação de cada um na responsabilidade conseqüente da realização do acontecimento previsto que atinge um elemento do grupo”.

Para Luccas Filho (2001: 42), o mutualismo “é a repartição do prejuízo de alguns pelo total de participantes do grupo”.

Kravec (1972: 4) faz um comentário de que “o seguro torna-se menos custoso, pois pelo mutualismo consegue-se repartir entre grande número de pessoas as conseqüências ou o ônus da realização dos riscos segurados”.

A definição de mutualismo pela Funenseg₂ (1999: 16) é a seguinte:

no seguro, um grupo de pessoas, com interesses seguráveis comuns, concorre para a formação de uma massa econômica, com a finalidade de suprir, em determinado momento, necessidades eventuais de algumas daquelas pessoas.

Figueiredo (1997: 18) explica que o mutualismo é “basicamente a divisão de um prejuízo entre um grupo de indivíduos, e é um dos principais fundamentos nos quais tecnicamente se baseia o seguro”. Acrescenta ainda que, para que haja a redução dos riscos, é utilizada no seguro a combinação de um número suficiente de unidades em riscos semelhantes, para que as perdas individuais sejam previsíveis e, repartindo-as em proporcionalidade a todas as unidades que foram combinadas, elas se tornarão mais suportáveis economicamente.

Segundo Santos, apud Luccas Filho (2001: 43), calculando-se as probabilidades através de dados estatísticos, é possível prever a ocorrência de um risco. Assim, elimina-se até certo ponto o acaso e consegue-se estabelecer com grande aproximação a possibilidade de realização de um determinado evento.

Conforme Bernstein (1997: 86), no século XVIII, Edmund Halley criou uma tabela que podia ser usada para calcular os preços dos seguros de vida para diferentes idades. Essa tabela tinha como base as chances de se morrer a cada ano e fornecia as informações para o cálculo do valor das anuidades. A tabela informava as vantagens: de 100 para 1, de que um homem de vinte anos não morreria dentro de um ano e, para um de 50 anos, seria de 38 para 1. Os bancos de dados

utilizados atualmente nos cálculos dos seguros de vida foram inicialmente baseados nos estudos de Halley.

Atualmente, cabe ao atuário a elaboração dos planos técnicos e avaliação das reservas matemáticas das empresas privadas de seguros e de capitalização, das instituições de previdência social, das associações ou caixas mutualistas de pecúlios e dos órgãos oficiais de seguros e resseguros.

A determinação e tarifação dos prêmios de seguros de todos os ramos e também os de capitalização são calculados pelo atuário, com a utilização projeções, tábuas de mortalidade; biométrica e de sobrevivência, bem como a análise atuarial dos lucros dos seguros e da sua distribuição entre os segurados.

2.3.6. Contrato de Seguro

Para Santos, apud Finke et al (2001: 93), contrato de seguro:

é aquele que estabelece para uma das partes, mediante o recebimento de um prêmio da outra parte, a obrigação de pagar a esta, ou à pessoa por ela designada, determinada importância no caso da ocorrência de um evento futuro e incerto ou de data incerta, previsto no contrato.

Para Souza (2001: 31), contrato de seguro é:

o documento pelo qual uma das partes (seguradora) obriga-se com a outra (segurado ou estipulante), mediante o pagamento de um prêmio, a indenizá-la do prejuízo resultante de riscos futuros previstos no contrato.

O contrato de seguro é formalizado através da proposta (é a base do contrato; ela representa as condições pretendidas pelo segurado), da apólice (documento emitido pelo segurador, datado e assinado por ele ou por representante legal, e onde constam todas as condições do segurado e do segurador), do endosso (emitido quando há alteração no contrato) e da averbação (emitida pelo segurado, serve para informar à seguradora sobre bens e verbas a garantir e é utilizada em determinados seguros).

O contrato de seguro apresenta cinco características, conforme abaixo:

- bilateral: define as responsabilidades das duas partes, segurado e segurador;
- oneroso: há dispêndio tanto para o segurado, que é obrigado a pagar o prêmio, e o segurador, a indenização em caso de sinistro;
- aleatório: o risco poderá ou não acontecer; depende de acontecimento futuro e incerto, tanto para a sua realização, como para a data da ocorrência;
- solene: depende de um ato formal;
- de boa-fé: por determinação legal, o segurado é obrigado a agir de boa-fé, prestar declarações verdadeiras no contrato de seguro e não omitir informações que possam influenciar na aceitação do seguro, pois, se isso acontecer, perderá o direito à indenização e ainda terá de pagar o prêmio vencido.

O contrato de seguro formalizado através da apólice, é a garantia do cumprimento das condições do seguro, tanto do segurado, como do segurador.

2.3.7. Ramos de Seguros

No Brasil, o sistema de seguros classifica-se em dois grupos: seguros sociais e seguros privados.

- Seguros sociais: têm por finalidade proteger as classes economicamente mais desfavorecidas. São operados pelo INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, e sua cobertura abrange a aposentadoria, assistência médica, pensão e acidentes do trabalho.
- Seguros privados: são operados por empresas privadas de seguros, e podem ou não ser obrigatórios.

O Decreto-Lei nº 2.063, de 07 de março de 1940, divide os seguros em ramo vida e ramos elementares.

- Ramo vida: são os seguros que têm relação com os riscos da vida humana, com a sua duração. Em caso de sinistro, a indenização estipulada no contrato de seguro pode referir-se à sobrevivência ou ao falecimento do segurado, e neste caso será paga aos beneficiários por ele indicados. Nesta categoria estão classificados os seguros de vida em grupo e os de vida individual.
- Ramos elementares: são os demais ramos de seguros referentes não só aos riscos patrimoniais, mas também aos que podem causar danos ou prejuízos a outras pessoas. Neste grupo estão classificados os seguros de incêndio, automóvel, transportes, lucros cessantes e muitos outros.

Os ramos oficiais de seguros autorizados pela SUSEP, para as seguradoras operarem, são os constantes da tabela 2.1:

Tabela 2.1 - Ramos de Seguro

Código	Título
11	Incêndio
12	Incêndio – Bilhetes
13	Vidros
15	Roubo
17	Tumultos
21	Transporte Nacional
22	Transporte Internacional
23	Transporte Intermodal
28	Pecuário
29	Aqüícola
30	Benfeitorias e Produtos Agropecuários
31	Automóveis
33	Cascos
34	Riscos de Petróleo
35	Aeronáuticos
36	P.C.H.V.
37	Responsabilidade Civil Hangar
41	Lucros Cessantes
42	Lucros Cessantes Cobertura Simples
43	Fidelidade
44	Responsabilidade Civil do Transportador Viagens Internacionais
46	Fiança Locatícia
48	Crédito Interno
49	Crédito à Exportação
51	Responsabilidade Civil Geral
52	Responsabilidade Civil do Transportador Aéreo Carga
53	Responsabilidade Civil Facultativo – Veículos
54	Responsabilidade Civil Transportador Rodoviário – Carga
55	Responsabilidade Civil Desvio de Carga
56	Responsabilidade Civil Amador
57	D.P.E.M.
61	Agrícola
62	Penhor Rural – Outras Instituições Financeiras
63	Penhor Rural – Banco do Brasil
64	Animais
65	Compreensivo de Florestas
66	Habitacional – SFH
67	Riscos de Engenharia
68	Habitacional – Fora do SFH
69	Turístico
71	Riscos Diversos
72	Riscos Nucleares
73	Global de Bancos
74	Satélites
75	Garantia
76	Riscos Diversos – Planos Conjugados
79	Riscos do Exterior
81	Acidentes Pessoais – Individual
82	Acidentes Pessoais – Coletivo (APC)
84	Aeronáuticos – Bilhete
86	Saúde – Individual
87	Saúde Grupal
88	DPVAT (Categorias 1, 2, 9 e 10)
89	DPVAT (Categorias 3 e 4)
90	Rendas de Eventos Aleatórios
91	Vida Individual
93	Vida em Grupo (VG)
97	VG/APC

Fonte: Superintendência de Seguros Privados - SUSEP - Circular nº 226 de 7 de fevereiro de 2003

2.3 Capital Mínimo

Para poder operar, as sociedades seguradoras deverão ter um capital mínimo exigido para funcionamento, conforme consta na Resolução CNSP nº 73, de 13 de maio de 2002, que revoga as Resoluções CNSP nºs 23, 24 e 25, de 17 de julho de 1992.

O capital mínimo compõe-se de uma parcela fixa no valor de R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais), mais uma parcela variável para operação nos mesmos ramos em cada uma das regiões do país, conforme tabela abaixo:

Tabela 2.2 – Capital Mínimo - Parcela Variável por Região

REGIÃO	Unidades da Federação	R\$
1º	AM, PA, AC, RR, AP, RO	120.000,00
2º	PI, MA, CE	120.000,00
3º	PE, RN, PB, AL	180.000,00
4º	SE, BA	180.000,00
5º	MG, GO, DF, ES, TO, MT, MS	600.000,00
6º	RJ	1.800.000,00
7º	SP	2.400.000,00
8º	PR, SC, RS	600.000,00
NACIONAL		6.000.000,00

Fonte: Resolução CNSP 73/2002

O capital mínimo da sociedade seguradora autorizada a operar no grupamento de seguros dos ramos elementares em todas as regiões do país, não poderá ser inferior a R\$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais), que é a soma das duas parcelas: fixa e variável.

Por exemplo: se uma seguradora for operar somente na 7ª região (São Paulo), o seu capital mínimo não poderá ser inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

As sociedades seguradoras que forem operar no ramo vida e previdência complementar deverão obedecer aos mesmos critérios mencionados acima.

2.4 Limite de Retenção

Os limites de retenção que as sociedades seguradoras poderão observar, em cada risco isolado, deverão estar compreendidos entre 0,3 e 3% do seu ativo líquido, e devem ser autorizados pela SUSEP, conforme consta a Resolução CNSP nº 40, de 08 de dezembro de 2000.

No quadro 2.1 consta o modelo para o cálculo do Ativo Líquido das sociedades seguradoras:

Quadro 2.1 - Ativo Líquido

Ativo Líquido
Patrimônio Líquido
I) adições:
a) Lucros não realizados da carteira de ações;
b) Receitas de Exercícios Futuros, efetivamente recebidas;
II) deduções:
a) As participações, diretas ou indiretas, em sociedades congêneres, entidades abertas de previdência privada de fins lucrativos e/ou resseguradoras, atualizadas pela efetiva equivalência patrimonial;
b) Despesas de Exercícios Futuros efetivamente despendidas;
c) Despesas Antecipadas
Total do Ativo Líquido

Fonte: Resolução CNSP 40/2000

Os cálculos dos Limites de Retenção, para cada ramo de seguro, deverão ser realizados através de método científico comprovado, que possa gerar resultados consistentes.

Os cálculos são realizados trimestralmente, com base nos prêmios retidos nos últimos doze meses anteriores ao trimestre referente ao cálculo. Se estes prêmios forem inferiores a 0,3% do Ativo Líquido, o piso de 0,3% será substituído pelo percentual verificado entre a relação dos prêmios retidos com o valor do Ativo Líquido, observado o percentual mínimo de 0,075%, que também é utilizado para o início de operação de um ramo.

Conforme Souza (2001: 119), as seguradoras devem observar a sua situação econômico-financeira e as condições técnicas de sua carteira em cada modalidade de seguro, para assim determinar os seus limites técnicos entre os ramos de seguros, sempre de acordo com os limites determinados por legislação.

2.6. Margem de Solvência

A solvência, conforme definição de Martins (1994: 12), é a “capacidade da seguradora em honrar os compromissos financeiros futuros”. Diz ainda que as seguradoras devem possuir três principais objetivos com relação à solvência, que são: a continuidade, no sentido de que a seguradora cumprirá os seus compromissos e continuará existindo, e os outros dois objetivos referem-se a lucratividade e ao crescimento, pois é que ideal a seguradora opere com lucratividade e financie o seu crescimento, sem a necessidade de aporte de capital por parte dos acionistas.

Para Silva (2000: 55), “uma seguradora será considerada solvente se o fluxo de receitas futuras adicionado a sua Margem de Solvência (medida contabilmente pelo Ativo Líquido) ultrapassar o fluxo de desembolsos futuros”.

A margem de solvência se constitui num instrumento de garantia a todos os credores da seguradora e em especial aos segurados.

A Resolução CNSP nº 08, de 21 de julho de 1989, regula a forma de cálculo e apresentação da margem de solvência:

- multiplicar por 0,20 o valor do somatório dos prêmios retidos referentes aos doze meses anteriores ao mês do cálculo da margem de solvência;
- a soma dos sinistros retidos referentes aos 36 meses anteriores ao mês do cálculo da margem deverá ser multiplicada por 0,33 e o resultado dividido por 3.

O maior valor encontrado entre aos dois cálculos será a margem de solvência da seguradora.

Se a seguradora apresentar Margem de Solvência inferior ao Ativo Líquido, ela terá de apresentar à SUSEP um Plano de Recuperação que supra a margem de solvência no prazo máximo de 150 dias a contar do mês em que foi constatada a deficiência.

Se a seguradora apresentar um Limite de Margem (50% da Margem de Solvência) inferior ao Ativo Líquido, ela terá de suprir a defasagem em 90 dias a contar do mês em que foi constatada a deficiência.

2.7. Pulverização das responsabilidades

É um mecanismo que possibilita à seguradora aceitar um risco que possua um valor maior do que a sua capacidade de aceitação, ou seja, o seu Limite de Retenção. Quando esse limite é ultrapassado, deve o excedente ser transferido a uma congênere através de operações de cosseguro, resseguro ou retrocessão.

2.7.1. Cosseguro

Conforme definição da Funenseg₁ (1999: 79), cosseguro:

é o seguro relativo ao mesmo bem ou a riscos relativos ao mesmo bem, realizado por dois ou mais seguradores, cotizantes, denominados cosseguradores. É, portanto, a distribuição de um seguro entre duas ou mais seguradoras.

A operação de cosseguro normalmente é realizada quando o seguro ultrapassa o limite de retenção da seguradora, ou então quando é solicitada pelo segurado. Podem ser emitidas apólices no número das seguradoras participantes ou uma única apólice emitida pela seguradora líder, sendo mencionado, em folha própria, os nomes e percentuais de cada participante.

O prêmio arrecadado pela líder é repassado às cosseguradoras e, no caso de ocorrência de sinistro, a indenização é efetuada pela líder, que por sua vez é reembolsada pelas cosseguradoras nos valores correspondentes às suas participações no seguro.

Quando a seguradora líder transfere parte do risco para outra(s) seguradora(s), designada(s) congênere(s), a operação é denominada de cosseguro cedido.

Quando a(s) congênera(s) aceita(m) o risco da líder, a operação denomina-se cosseguro aceito.

2.7.2. Resseguro

A definição de resseguro, conforme Funenseg₁ (1999:80), é a seguinte:

Resseguro é um tipo de pulverização no qual a(s) seguradora(s) transfere(m) a outrém parte do risco assumido, ou seja, é a operação de que se valem as seguradoras para transferir à resseguradora o excesso de responsabilidade que ultrapassa o limite de sua capacidade econômica de indenizar. Em síntese, o resseguro é um seguro do seguro.

Finke et all (2001: 151) comenta:

resseguro pode assegurar a estabilização dos resultados da cedente em casos de um aumento expressivo no número de sinistros ou de um dano de potencial elevado, pois as flutuações a que a seguradora estaria sujeita na ocorrência de um grande número de sinistros individuais ou por sinistros ocorridos por uma única catástrofe, como um terremoto, estariam atenuadas.

Sobre resseguro, Souza (2001: 120) faz o comentário:

quando se trata de um risco vultoso - como o de um foguete, conjunto de satélites, os quadros do Louvre ou as jóias da coroa britânica - que ultrapasse o limite técnico da seguradora, esta se utiliza do resseguro, o seguro do seguro, a operação na qual um segurador tem determinado risco diminuído pela atribuição a outro segurador de parte da responsabilidade e do prêmio recebido.

2.7.3. Retrocessão

Segundo a Funenseg₁ (1999:80), retrocessão:

é a operação de que se socorre o ressegurador para repassar ao Mercado Segurador Nacional os excessos de responsabilidade que ultrapassem os limites de sua capacidade de indenizar. A retrocessão é o resseguro do resseguro.

Assim como as seguradoras, o ressegurador também tem um Limite de Retenção para a aceitação de cada risco. Os resseguradores do ressegurador são as próprias seguradoras em nível nacional. Ultrapassando o risco a capacidade de retenção do país, será o excedente repassado aos resseguradores do mercado externo.

2.8. Provisões Técnicas

Luccas Filho (2000: 57) comenta:

como as provisões técnicas representam compromisso do segurador - fazendo parte, conseqüentemente, do passivo -, precisam ter a contrapartida da garantia em conta de ativo, através de aplicações financeiras que não coloquem em risco a operação de seguros. Esses ativos representam as coberturas ou o lastro para fazer frente às obrigações da seguradora, que são as provisões técnicas.

Souza (2001: 112) diz que “as provisões técnicas visam garantir a solvência das companhias, oferecendo mais garantias para os compromissos assumidos pelas seguradoras”.

A definição de Silva (1999: 49) para as provisões técnicas é a de que:

são o lastro constituído, obrigatoriamente, pela seguradora, independentemente de apuração de lucro ou prejuízo, visando garantir suas operações, tendo os segurados e o IRB privilégio especial sobre elas.

Segundo Luporini (1993: 34), as provisões técnicas são as maiores obrigações de uma seguradora porque representam os prêmios ainda não ganhos, que são a receita de exercícios futuros, e também as perdas ainda não indenizadas.

Conforme Resolução CNSP nº 89, de 19 de agosto de 2002, para garantia de suas operações, as sociedades seguradoras autorizadas a operar em Seguro de Ramos Elementares e Seguro de Vida em Grupo constituirão, mensalmente, as seguintes provisões técnicas, quando necessárias:

1) Provisão de prêmios não ganhos (PPNG): é constituída para apurar a parcela de prêmios não ganhos relativa ao período de cobertura do risco; é formada pelo valor resultante da fórmula abaixo. A provisão é constituída para todos os ramos e os cálculos são feitos individualmente por apólice, endosso ou fatura representativos de todos os contratos de seguro em vigor no mês de sua constituição ou a eles relacionados.

O cálculo da provisão é efetuado através de “pro rata die”, sendo consideradas as datas de início e fim do período de risco.

O prêmio comercial retido representa o valor recebido do segurado (valor do prêmio emitido, pago à vista ou parcelado), nas operações de seguro direto ou de congêneres, nas operações de cosseguro aceito, líquido de quaisquer descontos, cancelamentos e restituições, e de parcelas de prêmios transferidas a terceiros em operações de cosseguro e/ou resseguro.

$$\text{PPNG} = \frac{\text{Prêmio comercial retido}}{\text{Período total de cobertura do risco}} \times \text{Período do risco a decorrer}$$

Do prêmio comercial retido, são excluídos o custo de apólice, juros de fracionamento e IOF.

Exemplo:

Apólice de seguro de automóvel com valor de prêmio retido R\$ 1.200,00.

Vigência do seguro: 12 meses (01/08/2002 a 01/08/2003)

Fechamento do mês de agosto/2002 (31/08):

Período total de cobertura do risco: 365 dias

Período de risco a decorrer: 335 dias

Cálculo:

$$\text{PPNG} = \frac{\text{R\$ 1.200,00}}{365} \times 335$$

$$\text{PPNG} = \text{R\$ 1.101,37}$$

Fechamento do mês de setembro/2002 (30/09)

Período de risco a decorrer: 305 dias

$$\text{PPNG} = \frac{\text{R\$ 1.200,00}}{365} \times 305$$

$$\text{PPNG} = \text{R\$ 1.002,74}$$

Tabela 2.3 - Demonstrações de resultados

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS			
	Agosto/2002	Setembro/2002	Acumulado
Prêmio retido	1.200,00	0,00	1.200,00
Variação da PPNG	(1.101,37)	98,63	(1.002,74)
Prêmio ganho	98,63	98,63	197,26

- 3) Provisão de insuficiência de prêmios (PIP): trata-se de um complemento de provisão técnica para garantir as operações. Essa provisão é determinada atuarialmente e suportada por Nota Técnica Atuarial, devidamente comunicada à SUSEP. Na ausência da Nota Técnica Atuarial, é utilizada a fórmula abaixo:

$$PIP = \left\{ \left[\left(\frac{SR \times FDA}{PG - DC} \right) - 1,05 \right] \right\} \times PPNG$$

SR = sinistros retidos;

FDA = fator de despesas administrativas (1,23 determinado pela SUSEP);

PG = prêmio ganho;

DC = despesas de comercialização;

PPNG = saldo da provisão de prêmios não ganhos

- 3) Provisão de sinistros a liquidar: não havendo Nota Técnica Atuarial, é constituída através dos sinistros avisados, deduzidas as parcelas relativas às recuperações de resseguros e cosseguros cedidos.

4) Provisão de sinistros ocorridos e não avisados (IBNR): refere-se à estimativa de sinistros (prováveis) ocorridos em riscos assumidos na carteira e que ainda não foram avisados até a data-base das demonstrações financeiras. A provisão é calculada atuarialmente, com base nos históricos de sinistros da seguradora e devidamente suportada por Nota Técnica Atuarial, encaminhada à SUSEP.

2.8.1. Cobertura das provisões técnicas

As Resoluções CMN nº 2.967, de 31 de maio de 2002 e nº 3.000, de 25 de julho de 2002, estabelecem que os recursos das reservas, provisões e dos fundos das sociedades seguradoras, das sociedades de capitalização e das entidades abertas de previdência complementar, constituídos de acordo com os critérios fixados pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), devem ser aplicados conforme as diretrizes destes regulamentos, tendo presentes as condições de segurança, rentabilidade, solvência e liquidez.

Nas tabelas 2.4 a 2.6 constam em quais tipos de aplicações, bem como os percentuais máximos que devem ser aplicados os recursos das reservas, provisões e fundos:

Tabela 2.4 - Aplicações - Renda Fixa

APLICAÇÕES	
RENDA FIXA	
1) Até 100% Títulos Federais:	
a) títulos emitidos e securitizados pelo Tesouro Nacional	
b) títulos emitidos pelo Banco Central do Brasil	
c) títulos estaduais e municipais, objetos de contratos firmados ao amparo da Lei nº 9.496 de 11/09/97 e MP nº 2.185-35 de 24/08/01	
d) fundos de investimentos exclusivos compostos 100% por títulos federais	
2) Até 80% Títulos Privados, sendo:	
20% Instituição Financeira e 10% Instituição não Financeira	
a) certificados e recibos de depósito bancário	
b) letras hipotecárias	
c) depósitos de poupança	

Continuação da Tabela 2.4 - Aplicações - Renda Fixa

d) não podem exceder 5% (letras de câmbio de aceite de instituições financeiras; letras e cédulas de De crédito imobiliário; cédulas de crédito bancário; certificados de cédulas de crédito bancário; debêntures de distribuição pública; cédulas de debêntures; notas promissórias emitidas por sociedades por ações, destinadas a oferta pública e certificados de recebíveis imobiliários
e) deve contar com cobertura de seguro (cédulas de produto rural, inclusive com liquidação financeira)
f) deve contar com garantia de instituição financeira ou de sociedade seguradora (contratos mercantis de compra e venda de produtos, mercadorias e/ou serviços para entrega ou prestação futura, bem como em títulos ou certificados representativos desses contratos)
3) Até 10% Títulos
a) quotas de fundos de investimento no exterior
b) quotas de fundos de investimento em direitos creditórios
c) quotas de fundos de investimento em quotas de fundos de investimento em direitos creditórios

Fonte: Resoluções CMN nºs 2.967 e 3.000/2002

Tabela 2.5 - Aplicações – Renda Variável

APLICAÇÕES
RENDA VARIÁVEL
1) Até 49% (20% de Instituições Financeiras)
a) em função de adesão aos padrões de governança societária conforme “anexo I” do regulamento Anexo à resolução nº 2.829 de 30/03/2001, e alterações posteriores por bolsas de valores ou mercado de balcão organizado: ações de companhias; bônus e recibos de subscrição de ações; certificados de depósitos de ações; fundos de investimento mobiliário sob a forma de condomínio aberto e Facsções;
2) Até 40% (10% de Instituições não Financeiras)
a) todas as aplicações mencionadas no item 1, porém, que estejam enquadradas aos padrões de governança societária definidos no “anexo II” do regulamento anexo à resolução nº 2.829 de 30/03/2001, e classificadas no nível 2 da Bovespa
3) Até 35%
a) idem ao item 1, classificadas no nível 1 da Bovespa
4) Até 30%
a) idem ao item 1, porém que não estejam enquadradas nos padrões de governança societária
5) Até 5%
a) ações e debêntures de sociedades constituídas com finalidade de viabilizar financiamentos de projetos, FIFs em empresas emergentes, FIFs em participações CFE, CVM, FIFs mobiliários s/forma de condomínio fechado, FACs de FIFs, certificados de depósito de valores mobiliários com lastro em ações de emissão de companhia aberta com sede no exterior (BDRs), classificadas nos níveis II e III da CVM, ações de companhias sediadas em países signatários do mercosul

Fonte: Resoluções CMN nºs 2.967 e 3.000/2002

Tabela 2.6 - Aplicações - Imóveis

APLICAÇÕES
IMÓVEIS URBANOS
1) Até 18% durante 2002 e 2003
2) Até 12% durante 2004 a 2006
3) Até 8% a partir de 2007
4) 10% em fundo de investimento imobiliário (até 25% do P.L. do fundo)

Fonte: Resoluções CMN nºs 2.967 e 3.000/2002

As garantias oferecidas como cobertura serão, obrigatoriamente, vinculadas à SUSEP, por meio de averbação no título representativo da aplicação, o qual será custodiado em instituição financeira e, no caso de imóvel, precisará de inscrição do vínculo no Registro Geral de Imóveis. As garantias não podem ser alienadas ou, de qualquer forma, gravadas sem a prévia autorização daquele órgão, de modo a lhes preservar segurança, rentabilidade e liquidez.

2.9. Ciclo operacional da seguradora

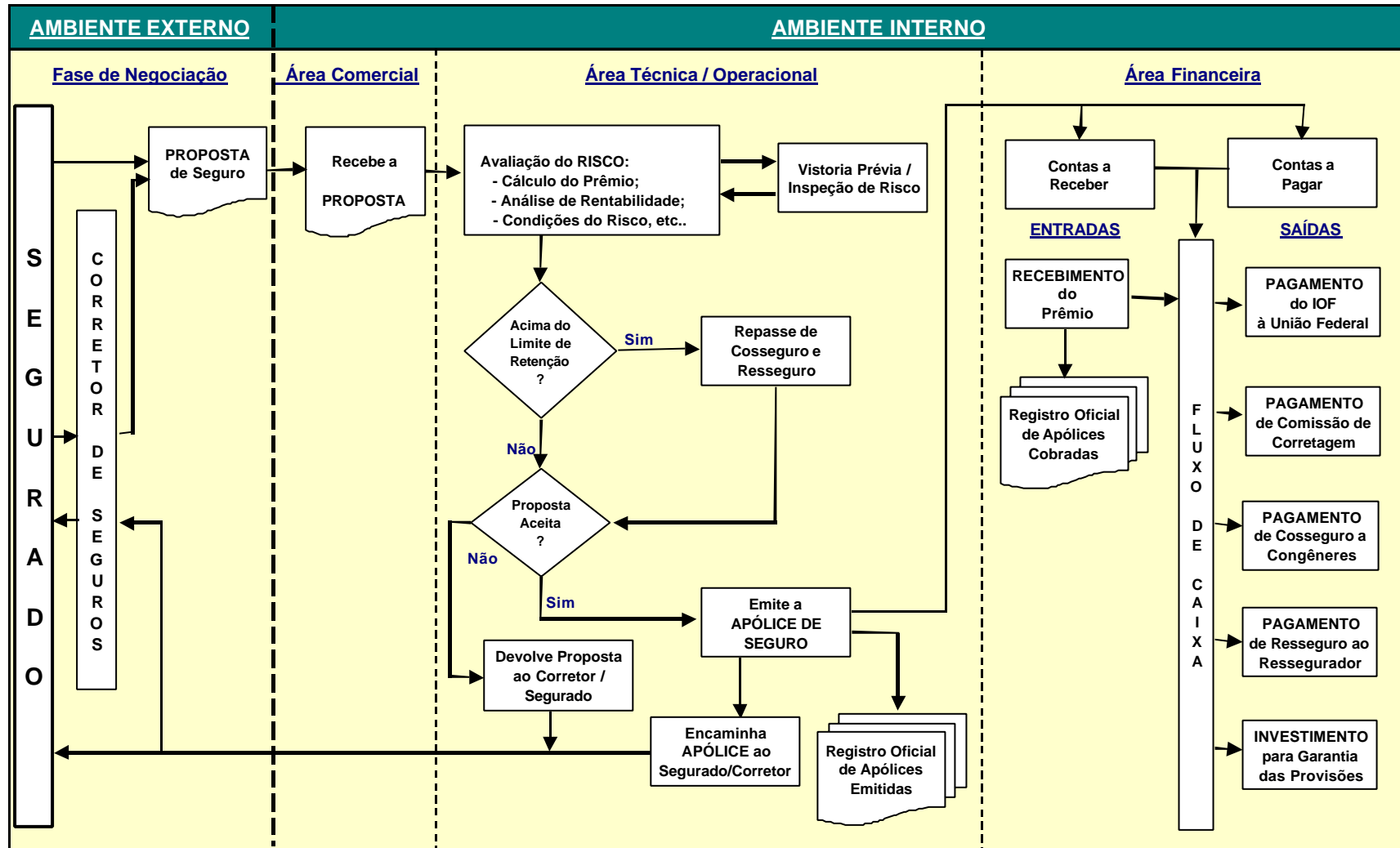
A entrada da proposta de seguro na seguradora é feita pelo corretor de seguros, que é o intermediário entre a seguradora e o segurado. A seguradora irá analisar a proposta, providenciar os cálculos do prêmio e a vistoria, quando necessária, e também se haverá necessidade de repasse parcial ou total do risco (cosseguro e resseguro). Sendo aprovada, a proposta, é então emitida a apólice de seguro.

Após o recebimento do prêmio pela seguradora, esta por sua vez providencia o pagamento da comissão ao corretor e o repasse à congênere (se houve cosseguro); em caso de resseguro, o IRB informa através do Movimento Industrial, o valor a ser pago ou a ser recebido pela seguradora. É também providenciado o valor destinado às aplicações financeiras para cobertura das provisões técnicas.

Quando ocorre o sinistro, o segurado, ou o seu representante, comunica ao corretor, que se encarrega de entregar à seguradora toda a documentação, juntamente com o aviso de sinistro. A seguradora irá analisar o sinistro e, sendo liberado, providenciará o pagamento da indenização utilizando-se do dinheiro das aplicações financeiras, cuja finalidade é a cobertura das provisões comprometidas (sinistros) e não comprometidas.

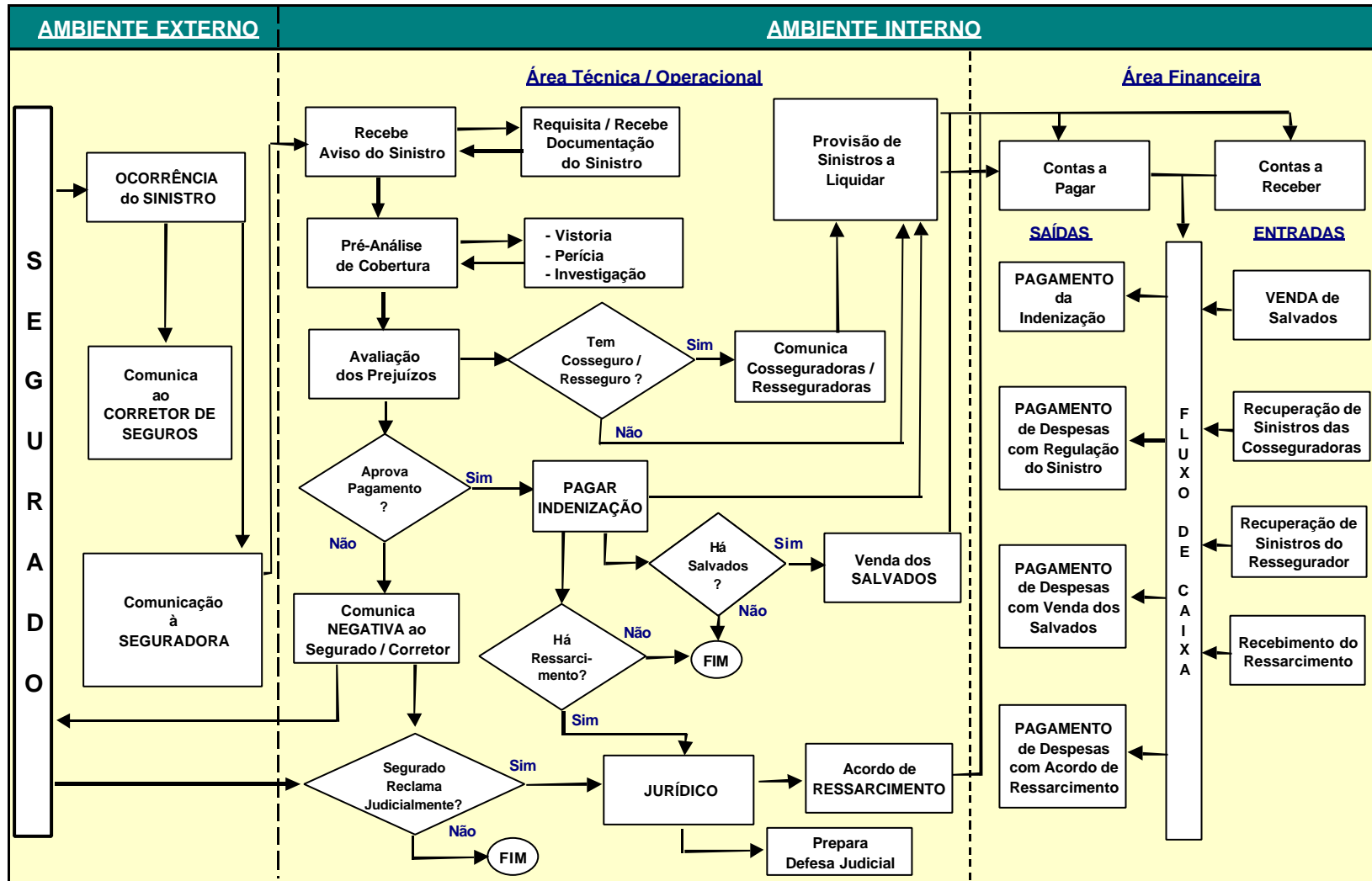
As figuras 2.2 e 2.3 demonstram os fluxos operacionais de prêmios (constando as etapas do recebimento da proposta de seguro até o pagamento da parcela de prêmio transferido a terceiros em operações de cosseguro e/ou resseguro) e de sinistros (constando as etapas da ocorrência do sinistro até o pagamento da indenização, das recuperações das parcelas de cosseguro e/ou resseguro e da venda dos salvados e ressarcimentos).

Figura 2.2 - Fluxo de Prêmios



Fonte: Silva₂

Figura 2.3 – Fluxo de Sinistros



Fonte: Silva₂

2.10 Contabilidade de Seguros

As sociedades seguradoras são constituídas sob a forma de sociedades anônimas. Estão submetidas às normas específicas à atividade seguradora e também às da Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

O regime de apuração de resultado é o de competência. Os prêmios de seguros e cosseguros, os prêmios cedidos e os respectivos custos de comercialização são registrados quando da emissão da apólice ou fatura e reconhecidos no resultado segundo o transcorrer da vigência do risco, através das provisões de prêmios não ganhos e do diferimento das despesas de comercialização. Os prêmios a receber parceladamente e as respectivas despesas de comercialização são registrados pelo seu valor futuro, deduzidos dos juros a apropriar, que são reconhecidos em resultado financeiro, de acordo com o prazo de parcelamento dos prêmios. Os prêmios de resseguros cedidos e as respectivas comissões estão reconhecidos com base em estimativa sobre os prêmios a receber e os prêmios cobrados, os quais serão ajustados quando da inclusão das apólices no movimento operacional emitido pelo IRB - Brasil Resseguros S.A. Os prêmios, as comissões, as constituições de provisões técnicas e de sinistros a liquidar decorrentes de retrocessões estão registrados pelos valores informados pelo IRB.

2.10.1. Plano de contas

O plano de contas das sociedades seguradoras foi instituído pela Resolução CNSP nº 31, de 13 de dezembro de 1978, sendo transferido à SUSEP o direito de

modificá-lo, normatizado através da Circular SUSEP nº 5, de 10 de janeiro de 1979, tendo sofrido várias alterações, sendo as mais recentes, a Resolução CNSP nº 19, de 17 de fevereiro de 2000, Circulares SUSEP nº 133, de 06 de junho de 2000 e nº 224, de 13 de dezembro de 2002.

Conforme a Circular SUSEP nº 27/88, a reformulação do plano de contas teve por objetivo “uniformizar os registros contábeis, racionalizar a utilização das contas, estabelecer regras, critérios e procedimentos necessários à obtenção e divulgação de dados, possibilitar o acompanhamento do Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a análise, a avaliação do desempenho e o controle, de modo que as demonstrações financeiras elaboradas expressem, com fidedignidade e transparência, a situação econômico-financeira das sociedades seguradoras”.

Conforme o plano de contas, as receitas e despesas devem ser apropriadas e registradas contabilmente pelo regime de competência. As receitas de prêmios são contabilizadas pelo seu valor total, quando da emissão da apólice ou fatura, e são reconhecidas mensalmente, nas contas de resultado, pelo valor proporcional conforme prazo de vigência do seguro.

As despesas de comercialização (custos ocorridos na realização do contrato de seguro: comissões de corretagem, agenciamento, desconto no prêmio e outros) são diferidas também quando da emissão da apólice e reconhecidas mensalmente nas contas de resultado, na mesma proporção do reconhecimento do prêmio ganho, baseadas na vigência do risco.

Os sinistros avisados devem ser registrados contabilmente. É constituída uma provisão mensal de sinistros, geralmente baseada em estimativas. A provisão é baixada quando o sinistro é recusado, ou, então, pelo não prosseguimento do

sinistro (quando os danos não ultrapassam a franquia). Se o sinistro é pago, a provisão é baixada e ajustada.

Esses procedimentos são também considerados para os prêmios não ganhos, sinistros e despesas de comercialização referentes a cosseguros, resseguros e retrocessões.

No plano de contas sintético, as contas são classificadas em 6 classes, assim dispostas:

- Classe 1 – Ativo
 - Grupo 12 – Ativo Circulante
 - Grupo 13 – Realizável a Longo Prazo
 - Grupo 15 – Permanente
 - Grupo 19 – Compensação
- Classe 2 – Passivo
 - Grupo 21 – Provisões Técnicas
 - Grupo 22 – Passivo Circulante
 - Grupo 23 – Exigível a Longo Prazo
 - Grupo 25 – Patrimônio Líquido
 - Grupo 29 – Compensação
- Classe 3 – Contas de Resultado, específicas das Operações de Seguros, Resseguros e Gerais
 - Grupo 31 – Prêmio Ganho
 - Grupo 32 – Sinistro Retido
 - Grupo 33 – Despesas de Comercialização
 - Grupo 34 – Outras Receitas e Despesas Operacionais
 - Grupo 35 – Receitas Financeiras

Grupo 36 – Despesas Financeiras

Grupo 37 – Despesas Administrativas

Grupo 38 – Receitas e Despesas Patrimoniais

Grupo 39 – Resultado não Operacional

- Classe 4 – Contas de Resultado, específicas do Mercado de Previdência Privada
- Classe 5 – Contas específicas das Operações de Capitalização
- Classe 6 – Impostos e Participações sobre o Lucro.

2.10.2. Demonstrações financeiras

As Demonstrações financeiras deverão obedecer à classificação contábil mencionada no item 2.10.1 e ser publicadas semestralmente, até o dia 28 de fevereiro e 31 de agosto de cada ano em jornal de grande circulação e no Diário Oficial do Estado em que se encontra sediada a seguradora.

Fazem parte das Demonstrações financeiras, o Relatório da Administração, Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Notas Explicativas e parecer dos auditores independentes.

- Balanço Patrimonial: é a demonstração financeira que mostra a posição estática da empresa em uma determinada data, sendo constituído das contas de Ativo e Passivo. Abaixo são descritas as contas que fazem parte do Ativo e do Passivo.

Créditos operacionais: compreendem os prêmios emitidos e também as operações de cosseguro realizadas com as congêneres e as operações de resseguro realizadas com o IRB. As operações de cosseguro e resseguro englobam prêmios, comissões e sinistros.

Despesas de comercialização diferidas: referem-se às comissões de corretagem, angariações, agenciamentos.

Provisões técnicas comprometidas e não comprometidas: referem-se aos prêmios ainda não ganhos e também aos sinistros ainda não indenizados.

Débitos de operações com seguros: referem-se ao passivo gerado nas operações de seguros, cosseguros e resseguros e envolvem prêmios e comissões.

- **Demonstração de resultados**

É a demonstração financeira que mostra de que forma o lucro ou prejuízo foi obtido, ordenando as receitas e despesas da seguradora durante o exercício. A apuração do resultado das seguradoras é realizada pelo regime de competência. Abaixo são descritas as contas da demonstração de resultados.

Prêmios emitidos: são os valores referentes às apólices emitidas pela seguradora, mais as emissões de cosseguro aceito e de retrocessão.

Prêmios restituídos: são os valores referentes aos prêmios restituídos aos segurados, às outras seguradoras ou ao IRB, decorrentes de cancelamentos de apólices, ou de alterações efetuadas nos contratos. Os prêmios restituídos reduzem os prêmios emitidos.

Prêmios de cosseguos cedidos: são os prêmios repassados às congêneres, e reduzem os prêmios emitidos.

Prêmios de resseguos cedidos: são os prêmios repassados ao IRB, e reduzem os prêmios emitidos.

Prêmios retidos: são os prêmios que realmente ficaram em poder da seguradora.

Variação das provisões de prêmios: refere-se à parcela do prazo do seguro que ainda não foi decorrida, de acordo com a vigência da apólice.

Prêmios ganhos: são efetivamente as receitas dos prêmios da seguradora. São apurados deduzindo-se dos Prêmios retidos a Variação das provisões de prêmios.

Sinistros avisados: são despesas referentes aos valores das indenizações pagas ou não.

Recuperações de sinistros: são valores referentes às recuperações junto ao IRB e às congêneres. São valores que reduzem as despesas de sinistros, portanto, são receitas para a seguradora.

Recuperação de salvados: são os valores recuperados pela seguradora após os pagamentos dos sinistros, em decorrência da comercialização de salvados com terceiros.

Recuperação de ressarcimentos: são os valores recuperados pela seguradora após os pagamentos dos sinistros, em decorrência de acordo com terceiros responsáveis pelo sinistro.

Variação da provisão de IBNR: são valores referentes aos sinistros ocorridos e ainda não avisados. O valor desta provisão é calculado atuarialmente.

Sinistros retidos: são os valores líquidos correspondentes às despesas de sinistros da seguradora.

Comissões: são os valores referentes às despesas pagas ou não, com as comissões sobre os prêmios emitidos pela seguradora, prêmios de cosseguro e de retrocessão. Essas despesas são diferidas durante o período de vigência da apólice.

Recuperação de comissões: são os valores referentes às recuperações das comissões por prêmios cancelados ou restituídos e também das comissões referentes aos prêmios de cosseguro e de resseguros cedidos. Estes valores reduzem a conta de despesa de comissão, sendo, portanto, receitas para a seguradora.

Variação das despesas de comercialização diferidas: assim como os prêmios, as comissões também obedecem ao período de vigência da apólice.

Despesas de comercialização: são os valores referentes às despesas com comissões da seguradora.

Receitas/despesas operacionais: São registradas as receitas dos custos de apólices, as despesas com inspeção prévia de riscos, com utilização de formulários de apólices, despesas com cobrança de prêmios.

Despesas administrativas: são as despesas com pessoal, manutenção, depreciação, serviços de terceiros, e outros.

Despesas com tributos: despesas com impostos (COFINS, PIS, ISS), contribuições sindicais, taxas de fiscalização SUSEP, CVM.

Resultado financeiro: é o resultado líquido decorrente das aplicações no mercado financeiro, conforme as determinações do BACEN. Os valores aplicados referem-se aos ativos financeiros vinculados à SUSEP, em garantia das provisões técnicas e também a outros ativos não vinculados.

Resultado de equivalência patrimonial: são os resultados das participações acionárias permanentes em empresas controladas e coligadas.

Receitas e despesas patrimoniais: receitas com locação de imóveis, variações positivas/negativas do valor em investimentos em sociedades controladas e coligadas, avaliadas pelo método da equivalência patrimonial, e os ganhos e perdas de capital referentes a aumento na participação societária, despesas com imóveis próprios ou de terceiros destinados à locação ou sublocação.

Resultado não operacional: são os valores referentes às receitas e despesas que não fazem parte do operacional da empresa, tais como venda de imobilizado.

Impostos: despesas com Imposto de Renda e Contribuição Social sobre lucro.

Participações: despesas com participações nos lucros e resultados, aos funcionários e administradores.

Nos quadros 2.2 a 2.6 constam os modelos das demonstrações financeiras (balanço patrimonial, demonstrações dos resultados,

demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração das origens e aplicações de recursos), conforme Resolução CNSP nº 19, de 17 de fevereiro de 2000.

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO (Em R\$ mil)		
ATIVO	2002	2001
CIRCULANTE		
Disponibilidades		
Caixa e bancos		
Aplicações no mercado aberto		
Aplicações		
Títulos de renda fixa		
Títulos de renda variável		
Assistência financeira à participantes		
Depósitos judiciais e fiscais		
Outras aplicações		
(-)Provisão para desvalorização		
Créditos de operações com seguros, resseguros, previdência e capitalização		
Prêmios a receber		
Seguradoras		
Resseguradoras		
Previdência		
Outros créditos operacionais		
(-)Provisão para riscos sobre créditos		
Títulos e créditos a receber		
Títulos e créditos a receber		
Créditos tributários e previdenciários		
Outros créditos		
(-)Provisão para riscos sobre créditos		
Outros valores e bens		
Bens a venda		
Outros valores		
Despesas antecipadas		
Despesas operacionais		
Despesas de comercialização diferidas		
Despesas de comercialização diferidas - seguros e resseguros		
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		
Aplicações		
Títulos de renda fixa		
Títulos de renda variável		
Depósitos judiciais e fiscais		
Outras aplicações		
Empréstimos e depósitos compulsórios		
(-)Provisão para desvalorização		
Títulos e créditos a receber		
Títulos e créditos a receber		
Empréstimos		
Créditos tributários e previdenciários		
(-)Provisão para riscos		
Despesas de comercialização diferidas		
Despesas de comercialização diferidas - seguros e resseguros		
Despesas de comercialização diferidas - Previdência		
Outros créditos a receber a longo prazo		
Outros créditos a receber		
(-)Provisão para riscos		
PERMANENTE		
Investimentos		
Participações societárias		
Imóveis destinados a renda		
Outros investimentos		
(-)Provisão para desvalorização		
(-)Depreciação		
Imobilizado		
Imóveis		
Bens móveis		
Outras imobilizações		
(-)Provisão para desvalorização		
(-)Depreciação		
Diferido		
Despesas de organização, implantação e instalação		
(-)Amortizações		
Total do Ativo		

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO (Em R\$ mil)		
	2002	2001
PROVISÕES TÉCNICAS		
Provisões técnicas não comprometidas - seguros e resseguros		
Provisão de prêmios não ganhos		
Provisão de riscos decorridos		
Provisão matemática		
Outras provisões técnicas		
Provisões técnicas não comprometidas - previdência - planos bloqueados		
Provisão de riscos não expirados		
Provisão de oscilação de riscos		
Provisão matemática benefícios a conceder		
Provisões técnicas não comprometidas - previdência		
Provisão de riscos não expirados		
Provisão de oscilação de riscos		
Provisão matemática benefícios a conceder		
Provisão de oscilação financeira		
Provisões técnicas comprometidas - previdência - planos bloqueados		
Provisão matemática de obrigações em curso		
Provisão matemática de benefícios concedidos		
Provisões técnicas comprometidas - previdência		
Provisão matemática de obrigações em curso		
Provisão matemática de benefícios concedidos		
Provisão de excedente técnico		
Provisão de excedente financeiro		
CIRCULANTE		
Provisões técnicas comprometidas - resseguradoras eventuais		
Provisão de prêmios não ganhos		
Provisão de riscos decorridos		
Provisão matemática		
Outras provisões técnicas		
Provisões técnicas comprometidas - seguros e resseguros		
Sinistros a liquidar		
Provisão de seguros vencidos		
Provisão de IBNR		
Provisão para prejuízos contratos de resseguros com exterior		
Provisões técnicas comprometidas - previdência		
Provisão de benefícios a liquidar - planos bloqueados		
Provisão de rendas vencidas e não pagas - planos bloqueados		
Provisão de benefícios a liquidar		
Débitos diversos		
Débitos de operações com seguros e resseguros		
Outros débitos operacionais		
Débitos de operações com previdência		
Outros débitos operacionais		
Obrigações a pagar		
Impostos e encargos sociais a recolher		
Provisões trabalhistas		
Empréstimos e financiamentos		
Provisão para impostos e contribuições		
Outros valores		
Depósitos de terceiros		
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		
Credores diversos		
Provisão para tributos diferidos		
Empréstimos e financiamentos		
Outras exigibilidades a longo prazo		
RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS		
Receitas operacionais de exercícios futuros		
Receitas não operacionais de exercícios futuros		
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Capital social - nacional		
Capital social - estrangeiro		
Aumento de capital (em aprovação)		
Reservas de capital		
Reservas de reavaliação		
Reservas de lucros		
Lucros ou prejuízos acumulados		
Total do Passivo		

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS DOS PERÍODOS		
FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO (Em R\$ mil)		
	2002	2001
PRÊMIOS RETIDOS		
Prêmios emitidos		
Prêmios restituídos		
Prêmios de cosseguros cedidos		
Prêmios de resseguros cedidos		
Prêmios cedidos a consórcios e fundos		
PRÊMIOS RETIDOS		
Variação das provisões de prêmios		
SINISTROS RETIDOS		
Sinistros		
Sinistros de consórcios e fundos		
Recuperação de sinistros		
Recuperação em salvados		
Recuperação em ressarcimentos		
Variação da IBNR		
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO - SEGUROS		
Comissões		
Recuperação de comissões		
Outras despesas de comercialização		
Variação das despesas de comercialização diferidas		
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS		
Outras receitas operacionais		
Outras despesas operacionais		
RENDAS DE CONTRIBUIÇÕES LÍQUIDAS		
Rendas de contribuições retidas		
Contribuições de repasses aceitos		
Contribuições de repasses cedidos		
Variação das provisões técnicas		
DESPESAS COM BENEFÍCIOS E RESGATES		
DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO - PREVIDÊNCIA		
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
DESPESAS COM TRIBUTOS		
RECEITAS FINANCEIRAS		
DESPESAS FINANCEIRAS		
RECEITAS E DESPESAS PATRIMONIAIS		
Receitas/despesas com imóveis de renda		
Ajustes de investimentos de controladas e coligadas		
Outros investimentos		
RESULTADO NÃO OPERACIONAL		
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS E PARTICIPAÇÕES		
Contribuição social		
Imposto de renda		
Participações		
LUCRO/(PREJUÍZO) LÍQUIDO DO SEMESTRE		
Quantidade ações		
Lucro/(prejuízo) por ação (Em reais)		

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (Em R\$ mil)							
	Capital social	Aumento de capital	Reservas de capital	Reservas de reavaliação	Reservas de lucros acumulados	Lucros ou prejuízos	Total
SALDOS ANTERIORES							
AJUSTES DE EXERCÍCIOS ANTERIORES							
Efeitos de mudança de critérios contábeis							
Retificação erros de exercícios anteriores							
AUMENTO/REDUÇÃO DE CAPITAL							
Com lucros e reservas							
Por subscrição realizada							
RESERVAS DE CAPITAL							
Ágio na emissão de ações							
Alienação de partes beneficiárias							
Doações e subvenções para investimento							
Outras reservas de capital							
RESERVA DE REAVALIAÇÃO							
Constituição							
Realização							
Baixa							
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO							
PROPOSTA PARA DESTINAÇÃO DOS LUCROS							
Transferências para reservas:							
Reserva legal							
Reserva para contingência							
Reserva de lucros a realizar							
Reservas estatutárias							
DIVIDENDOS							
JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO							
OUTROS							
DESPESAS ADMINISTRATIVAS							
DESPESAS COM TRIBUTOS							
RECEITAS FINANCEIRAS							
DESPESAS FINANCEIRAS							
RECEITAS E DESPESAS PATRIMONIAIS							
Receitas/despesas com imóveis de renda							
Ajustes de investimentos de controladas e coligadas							
Outros investimentos							
SALDOS FINAIS							

Quadro 2.6 - Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos

DEMONSTRAÇÕES DE ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS	DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO (Em R\$ mil)	
	2002	2001
LUCRO/(PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		
(+) Depreciações e amortizações		
(+) Variações monetárias de empréstimos e financiamentos a longo prazo		
(+) Dividendos recebidos de controladas e coligadas		
(+) Juros sobre o capital próprio recebido de controladas e coligadas		
(+) Perda na reavaliação de imóveis		
(+) Ajustes de exercícios anteriores		
(+) Resultado negativo de equivalência patrimonial		
(+) Amortizações ágio		
(+) Aumento do resultado de exercícios futuros		
(+) Prejuízo na venda de investimentos ou imobilizado		
(-) Resultado positivo de equivalência patrimonial		
(-) Participação no lucro da controlada ou coligada		
(-) Lucro na venda de investimentos ou imobilizado		
(-) Ajustes de exercícios anteriores		
(-) Amortizações deságio		
(-) Redução do resultado de exercícios futuros		
LUCRO(PREJUÍZO) LÍQUIDO AJUSTADO		
ORIGEM		
Lucro líquido ajustado		
Integralização de capital		
Aumento de capital em aprovação		
Aumento das provisões técnicas		
Créditos tributários decorrentes de prejuízos fiscais (só quando for apropriado em ativo circulante)		
Aumento do exigível a longo prazo		
Alienação de investimentos (valor de venda)		
Redução do realizável a longo prazo		
Subvenções e incentivos fiscais		
TOTAL DAS ORIGENS DE RECURSOS		
APLICAÇÃO		
Prejuízo ajustado		
Dividendos propostos e pagos		
Juros sobre o capital próprio propostos e pagos		
Aquisição de investimentos		
Aquisição de imobilizado		
Aplicações de recursos no ativo diferido		
Redução das provisões técnicas		
Redução do exigível a longo prazo		
Aumento do realizável a longo prazo		
TOTAL DAS APLICAÇÕES DE RECURSOS		
AUMENTO/(REDUÇÃO) DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO		
VARIAÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO		
ATIVO CIRCULANTE		
PASSIVO CIRCULANTE		
AUMENTO/(REDUÇÃO) DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO		

Conforme Circular SUSEP nº 226, de 7 de fevereiro de 2003, o plano de contas foi alterado para 9 dígitos, e também a classificação dos grupos de contas, com vigência a partir de 1º de janeiro de 2003.

Uma das principais alterações foi com referência ao grupo das provisões (passivo), anteriormente classificado como um grupo isolado acima do circulante, passando a fazer parte do passivo circulante e/ou passivo exigível a longo prazo, ficando dessa forma adequado à Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações).

CAPÍTULO III – TEORIA SOBRE O MÉTODO DO CUSTEIO ABC (*ACTIVITY BASED COSTING*)

Com o avanço da tecnologia no desenvolvimento de novas máquinas no setor industrial, da informática e das comunicações, houve uma transformação no processo de custeamento dos produtos, pois tanto nas áreas de produção como na de serviços, os custos diretos passaram a ser em menor proporção, ocorrendo o inverso com os custos indiretos. Isto gerou dificuldades na medição dos custos, pois custos indiretos são mais difíceis de serem apurados, sendo utilizadas várias formas de rateio, que nem sempre conseguem apropriar os custos aos produtos de uma forma mais justa e clara. Leone (2000: 252).

Apesar da citação acima, feita por Leone, de que os custos indiretos nas indústrias e serviços passaram a ser maior do que os diretos, nas seguradoras ocorre o contrário. Os custos diretos nas seguradoras: sinistros e comissões, são maiores do que os custos indiretos: administrativos, tributários, conforme pode ser observado na tabela 3.1 - Custos Diretos e Indiretos das Seguradoras - 2002.

Tabela 3.1 - Custos Diretos e Indiretos das Seguradoras - 2002

Valores em R\$ mil

Grupo/ Seguradora	DIRETOS					INDIRETOS	DIRETOS		INDIRETO		Lucro Líquido	% Sobre Prêmio Ganho
	Prêmio Retido	Prêmio Ganho	Sinistros Retidos	Despesas de Comer- cialização	Resultado Previdência	*Despesas	Outras Rec/Desp Operacionais	Resultado das Operações de Seguro	Resultado Financeiro+	Resultado não opera- cional		
						Adminis- trativas						
Bradesco (8)	6.781.918	4.910.817	(3.653.439)	(585.197)	(359.536)	(892.160)	97.078	(482.437)	1.360.158	22.280	757.682	15,43
Sul América(7)	4.561.547	4.553.142	(3.467.498)	(479.022)	4.100	(699.446)	(107.909)	(196.633)	318.843	19.029	118.960	2,61
Itaú(8)	2.042.330	1.443.760	(819.385)	(270.905)	(7.568)	(367.933)	(6.762)	(28.792)	440.920	286	347.582	24,07
Porto Seguro(3)	1.940.669	1.914.063	(1.139.547)	(410.314)	2.934	(451.071)	(13.536)	(97.471)	260.632	(71)	120.688	6,31
AIG+Unibanco(5)	1.253.751	1.162.613	(748.854)	(188.750)	-	(227.622)	(29.836)	(32.449)	271.781	40.623	216.624	18,63
AGF Brasil(3)	869.906	837.709	(549.903)	(166.819)	1.191	(210.283)	(3.492)	(91.598)	121.830	6.551	23.429	2,80
Caixa	633.354	502.976	(267.444)	(10.036)	3.913	(116.034)	(48.624)	64.750	164.831	2.513	183.573	36,50
HSBC(2)	880.081	852.513	(541.016)	(96.409)	8.598	(140.735)	(89.110)	(6.161)	109.283	1.527	88.035	10,33
REAL	768.682	759.542	(530.365)	(111.248)	507	(145.075)	(40.860)	(67.499)	138.796	3.763	55.107	7,26
MAPFRE-Vera(2)	746.225	720.625	(463.859)	(178.985)	700	(134.115)	(16.663)	(72.296)	83.563	2.357	7.186	1,00
Total	20.478.463	17.657.760	(12.181.310)	(2.497.685)	(345.161)	(3.384.474)	(259.714)	(1.010.586)	3.270.637	98.858	1.918.866	10,87
Total Mercado	26.196.473	23.249.300	(15.584.944)	(3.637.546)	(414.396)	(4.727.915)	(525.245)	(1.640.747)	4.208.852	107.569	2.118.942	9,11

* Contempla: Despesas Administrativas; Despesas com Tributos e Participações)

(nº) = Quantidade de Seguradoras no Grupo.

Fonte: AGF Brasil Seguros S.A. - Destaques dos Balanços Publicados - Companhias Seguradoras - Exercício 2002 (págs. 06 a 13)

Em razão desta mudança e também de uma globalização mais intensiva, na qual o mercado tornou-se mais competitivo, houve uma necessidade maior dos empresários diversificarem os seus produtos, apresentarem melhor qualidade tanto nos produtos como nos serviços, oferecerem prazos mais curtos e principalmente melhores custos, para atender as necessidades do consumidor.

Diante destas mudanças, houve uma necessidade dos administradores controlarem com mais exatidão os seus custos, e para tanto, a contabilidade de custos teve que buscar, desenvolver novos métodos que gerassem informações mais precisas.

O Custeio ABC é um método que trata de uma melhor atribuição dos custos indiretos aos produtos, utilizando os direcionadores de custos como identificadores dos recursos consumidos pelas atividades executadas na empresa.

Não há uma data precisa sobre o início da utilização do método ABC. Brimson (1996: 55) cita que ao final dos anos 80, foi divulgado aos administradores um novo sistema de custeio, apresentado como contabilidade por atividades, que tinha como objetivo rastrear todos os fatores que afetavam o custo e também o desempenho.

Johnson, apud Leone (2000: 253) e Fassbender (1996: 14), informaram que em 1963, a General Eletric implantou um sistema de custeio por atividades em razão do crescente aumento dos custos indiretos na indústria.

A técnica do custeio baseado em atividades, foi aperfeiçoada e sistematizada por Robin Cooper nos anos 70, e a partir de 1980 empresas americanas de consultoria passou a utilizá-la.

Leone (2000: 254) menciona que para alguns pesquisadores o primeiro trabalho publicado sobre o critério ABC foi o de George J. Staubus, intitulado *Activity costing and input & output accounting*, editado em 1971.

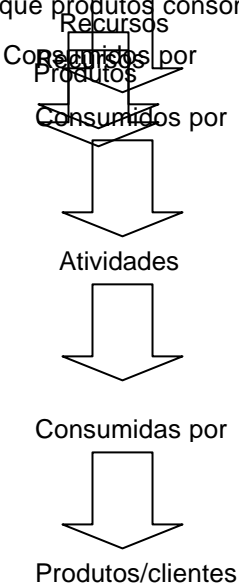
Conforme informado por Nakagawa₁ (2001: 41), o método alemão RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*) foi o precursor do ABC.

Em 1989 foram iniciadas as pesquisas sobre o ABC no Brasil, através do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, sendo esta matéria lecionada tanto nos cursos de graduação como pós-graduação. Nakagawa₁ (2001: 41).

3.1 O Custeio ABC

O método de custeio ABC parte do pressuposto que as atividades da empresa é que consomem recursos (mão-de-obra, materiais, etc) e não os produtos, pois estes irão consumir as atividades. A figura 3.1, mostra a diferença entre os métodos de custeio Tradicional e o ABC.

Figura 3.1 - Diferenças entre o Sistema Tradicional e o ABC

SISTEMA TRADICIONAL	ABC
<p>Assume que produtos consomem custos</p>  <pre> graph TD A[Recursos] --> B[Consumidos por Produtos] B --> C[Atividades] C --> D[Consumidas por Produtos/clientes] </pre>	<p>Rastreia custos baseados em sua demanda por atividades</p>

Fonte: Ching (2001: 54)

Atkinson et al (2000: 53), definem o ABC como

procedimento que mede os custos dos objetos, como produtos, serviços e clientes. O custeio baseado em atividades (ABC) atribui primeiro os custos dos recursos às atividades executadas pela empresa. A seguir, esses custos são atribuídos aos produtos, serviços e clientes que se beneficiaram dessas atividades ou criaram sua demanda.

Nakagawa₁ (2001: 39),

assume-se como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica.

Acrescenta ainda que a empresa consegue utilizar os seus recursos com eficiência e eficácia, pois pela análise dos recursos consumidos nas atividades mais relevantes para a empresa, é possível traçar um planejamento que tenha por objetivo alcançar a otimização do lucro dos investidores e a criação de valor para os clientes através dos seus produtos e serviços.

Para Martins (2000: 112), o custeio ABC é uma ferramenta que possibilita que os custos sejam apresentados com maior transparência porque foram analisados de acordo com as atividades compreendidas na empresa em relação aos produtos. Precisam ser definidas as atividades que são relevantes em cada departamento, para posterior alocação dos custos incorridos às atividades, através dos direcionadores de recursos.

Ching (2001: 41) define o ABC como sendo

um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos.

Conforme Neves e Viceconti (2000: 129), o objetivo no custeio ABC:

é rastrear quais as atividades da empresa que estão consumindo de forma mais significativa seus recursos. Também explicam que o “rastreamento de custos no método de custeio ABC é um processo muito mais complexo e sofisticado do que o simples rateio dos CIF aos produtos.

Para os autores esse método não é simples porque em um primeiro momento há a necessidade de identificar todas as atividades da empresa que estão envolvidas no processo de fabricação, o segundo passo é atribuir os recursos que são consumidos por essas atividades, e assim direcionar os custos para elas, para depois direcionar os custos aos produtos. Quando os custos não puderem ser atribuídos diretamente às atividades, deverão ser utilizados os direcionadores de recursos, que indicam como as atividades consomem os recursos da produção.

De acordo com Catelli e Guerreiro apud Leone (2000: 255):

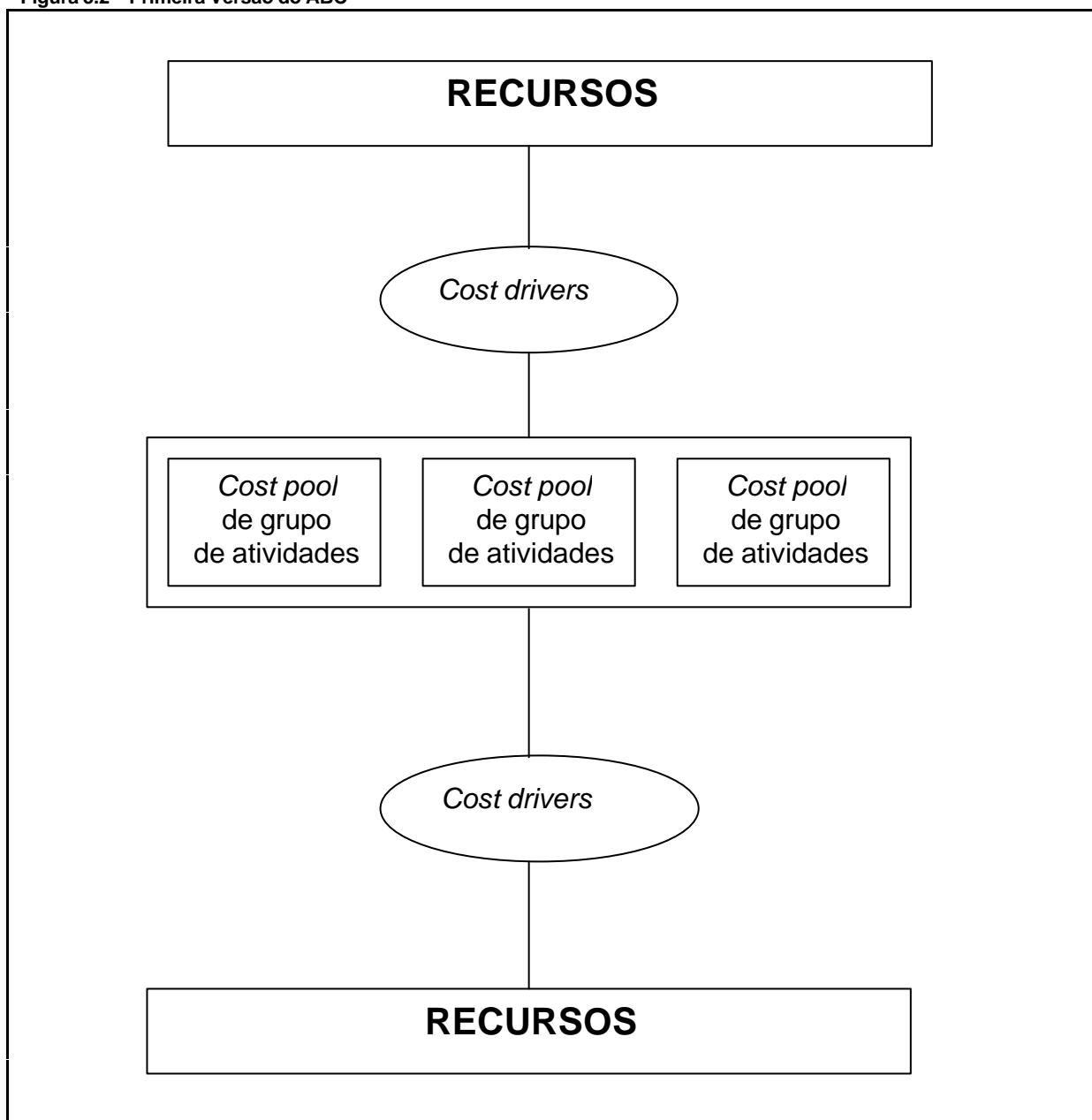
o sistema ABC corresponde ao custeio baseado em atividades. Esse sistema parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Na operacionalização do sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de *cost drivers*, ou direcionadores

de custos. Apuram-se os custos das diversas atividades, sendo esses custos alocados aos produtos via direcionadores.

Conforme Nakagawa₁ (2001: 68) a primeira versão do ABC (Figura 3.2) tinha como objetivo apropriar o consumo de recursos da empresa a grupos de atividades pertencentes a um centro de custos (*cost pools*). Esses grupos de atividades eram consumidos pelos produtos. Essa versão era limitada porque sendo as atividades dispostas em grupos, havia dificuldades em saber quais eram as atividades mais relevantes para a empresa, faltava a identificação dos atributos e desempenhos dessas atividades. A segunda versão (Figura 3.3) foi desenvolvida para suprir estas necessidades e apresentava duas visões:

- Visão econômica e de custeio: constitui a parte vertical do modelo e reflete basicamente as mesmas necessidades que já vinham sendo atendidas pela primeira versão do ABC (*pricing, mix de produtos, desenho de produtos, outsourcing* etc);
- Visão de aperfeiçoamento do processo: constitui a parte horizontal do modelo e reflete basicamente todas as categorias de informações não contempladas pela primeira versão do ABC, ou seja, aquelas relacionadas com os eventos (*cost drivers*), que influenciam as atividades propriamente ditas e seus desempenhos.

Figura 3.2 – Primeira Versão do ABC



Fonte: Nakagawa (2001: 68)

uma análise geral da empresa, ou seja, pessoal, atividades, funções, materiais e outras.

3.2 Atividades

Nakagawa₁ (2001: 42) define atividade como:

um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos.

Segundo Ching (2001:55), atividade “pode ser definida como aquilo que as pessoas/sistemas fazem”.

Para Brimson (1996: 27), “uma atividade descreve o que uma empresa faz - a forma como o tempo é gasto e os produtos do processo”.

Conforme Martins (2000: 100):

uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho.

Atkinson et al (2000: 77) descrevem a atividade como sendo “uma unidade de trabalho, ou de tarefa, com objetivo específico”. Dão como exemplo: entrevistar um cliente em uma agência de bem-estar social, ou ainda, ajustar uma máquina em uma fábrica.

A atividade é tudo o que a empresa realiza, por exemplo efetuar pagamento a fornecedores, citado por Martins (2000: 305). O pagamento de uma fatura é uma atividade, sendo que esta atividade não é isolada, ela faz parte de um conjunto de

atividades, que se intitula processo, e que pode envolver mais de um departamento. No processo de pagar fornecedores, pode ser que o início seja no Dept^o de compras com a atividade de emissão de um documento a ser enviado ao Dept^o Financeiro para a autorização do pagamento, que seria uma outra atividade e a conclusão do processo.

3.2.1 Hierarquia das atividades

Para Nakagawa₁ (2001: 43), a hierarquia das atividades pode ser vista conforme as suas agregações discriminadas como:

1) consumo de recursos pelas atividades: é uma agregação que objetiva a otimização dos recursos aos níveis e formas de atividades que fazem parte do processo:

a) nível de função: agregação de atividades com propósitos em comum, como por exemplo as atividades de compras e vendas. A função de uma atividade deve ter definições precisas, como no caso da atividade “compras”, a sua definição é comprar materiais;

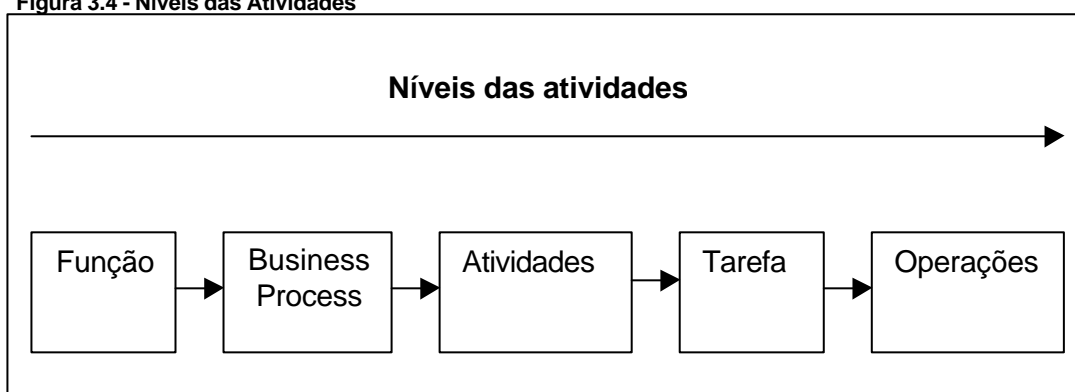
b) nível de *business process*: uma cadeia de valores, com atividades interdependentes, que relacionam-se entre si porque há um evento que provoca o início de uma atividade no processo, que desencadeará uma seqüência de atividades que são ligadas por produtos que elas intercambiam;

c) nível de atividades: conjunto de ações que permitem que sejam atingidas as metas e funções de uma função, por exemplo: montagem, na função de produção;

d) nível de tarefa: é uma decomposição da atividade. É a definição de como a atividade é realizada. É constituída por várias operações, por exemplo, emitir uma fatura;

e) nível de operações: é a menor unidade de trabalho utilizada para a realização de uma tarefa, por exemplo, preencher uma nota de recebimento.

Figura 3.4 - Níveis das Atividades



2) alocação dos custos das atividades aos produtos: agregação para otimização da alocação de atividades aos produtos e serviços, nos níveis hierárquicos do processo:

a) nível de unidade: definição das atividades que consomem recursos que tenham relação com mão-de-obra direta, materiais, etc, para produzir uma unidade;

b) nível de lotes: definição das atividades que consomem recursos em relação à preparação de máquinas, para produzir um lote;

c) nível de sustentação de produtos: definição das atividades, que dão suporte à venda de cada diferente tipo ou família de produtos. São as

atividades que consomem recursos com relação ao marketing, alterações de engenharia, que possibilitem aumento do valor dos produtos;

d) nível de sustentação das instalações: definição das atividades que garanta a produção manufatureira da fábrica, ou seja, das atividades que consomem recursos com a administração geral (aquecimento, reformas de edifícios, etc).

O objetivo da hierarquia das atividades é possibilitar uma análise mais fundamentada dos recursos consumidos pelas atividades e das atividades consumidas pelos produtos.

3.2.2 Atividades primárias e secundárias:

- atividades primárias são aquelas que onde a saída é utilizada fora da unidade organizacional, isto é, são utilizadas fora da empresa ou internamente por outra unidade;
- atividades secundárias são as empregadas dentro de um departamento que servem para apoiar as primárias, por exemplo: gerência, treinamento. Os custos das atividades secundárias são apropriados às primárias.

3.2.3 Atividades que agregam e que não agregam valor

Brimson (1996: 80), identifica que as atividades que não agregam valor “resultam em gastos de tempo, dinheiro e recursos sem lucro, além de adicionarem custos desnecessários aos produtos”.

Atividades que não agregam valor são aquelas que podem ser eliminadas porque não colaboram para o bom desempenho da empresa, ao contrário, faz com a empresa perca seu tempo utilizando recursos (localização, salários, materiais) que não geram retorno para a empresa.

Turney apud Pamplona (1997:29) define que uma atividade agrega valor quando ela é fundamental ao funcionamento da empresa.

3.3 Direcionadores de custos

“Direcionador de custos são os fatores que fazem com que as atividades sejam realizadas”. Cogan (1998: 30)

Para Kaplan e Cooper (1998: 109), direcionador de custos “é uma medida quantitativa do resultado de uma atividade”. Definem ainda que “a ligação entre atividades e objetos de custo como produtos, serviços e clientes é feita por meio dos direcionadores de custos”.

Existe dois tipos de direcionadores, que são os de recursos e os de atividades. O direcionador de recursos indica como os recursos são consumidos pelas atividades. O direcionador de atividades indica como os produtos consomem as atividades.

Nakagawa₁ (2001: 74) define direcionador de custos como “uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade”.

3.4 Objeto de custo

Conforme Fassbender (1996: 17), objeto de custo “é o elemento que se deseja analisar através de custeamento, podendo ser produto, serviço, cliente, canal, filial, região etc”. Acrescenta ainda, que as atividades são consumidas pelos objetos de custos e que apenas as atividades consumidas pelos diferentes objetos são associadas aos mesmos através dos direcionadores de custos.

3.5 Modelo de Custeio Baseado em Atividades

O modelo prático segundo Ching (2001: 84) é o seguinte:

- análise das atividades: levantamento, definição, cálculo do custo e a medida de saída de cada atividade envolvida nos processos;
- rastreamento e determinação do objeto de custo;
- classificação das atividades em: valor não agregado, valor agregado e secundário;
- determinação do fato gerador de custo, qual a causa raiz da origem de cada atividade.

Para Cooper (1998: 18) o desenho do ABC deveria estabelecer o maior benefício possível ao mais baixo custo global, seguindo os quatro passos:

- 1) atividades com tarefas agregadas: o número de tarefas executadas em uma atividade é vasto, portanto, não seria viável um direcionador de custo para cada tarefa;
- 2) informar o custo das atividades: após a seleção das atividades, o próximo passo é verificar o nível de agregação utilizados nos

recursos consumidos em cada atividade. Por exemplo: uma determinada atividade gerou um custo de R\$ 400,00 para um produto, envolvendo recursos de materiais e de transporte. O ideal seria a informação de uma atividade de recursos de materiais de R\$ 300,00 e uma atividade de recursos de transporte com R\$ 100,00;

- 3) identificar centros de atividades: um centro de atividade é um segmento de processo de produção (possivelmente um departamento de apoio). São departamentos que transferem (vendem) os seus custos para as atividades que estão sendo objetos de custeio;
- 4) selecionar os direcionadores de custos: identificar duas fases de direcionadores, numa primeira fase poderia ser um direcionador de número de horas, sendo que o consumo de recursos teria variação para cada produto. Numa segunda fase o direcionador seria o número de departamentos, sendo que cada departamento consumiria a mesma quantia de recursos para cada produto.

Nesse capítulo, procurou-se discorrer sobre a teoria do método de custeio *ABC – Activity Based Costing*, com a sua aplicação na filial de uma sociedade seguradora demonstrada como um estudo de caso, conforme consta no capítulo V.

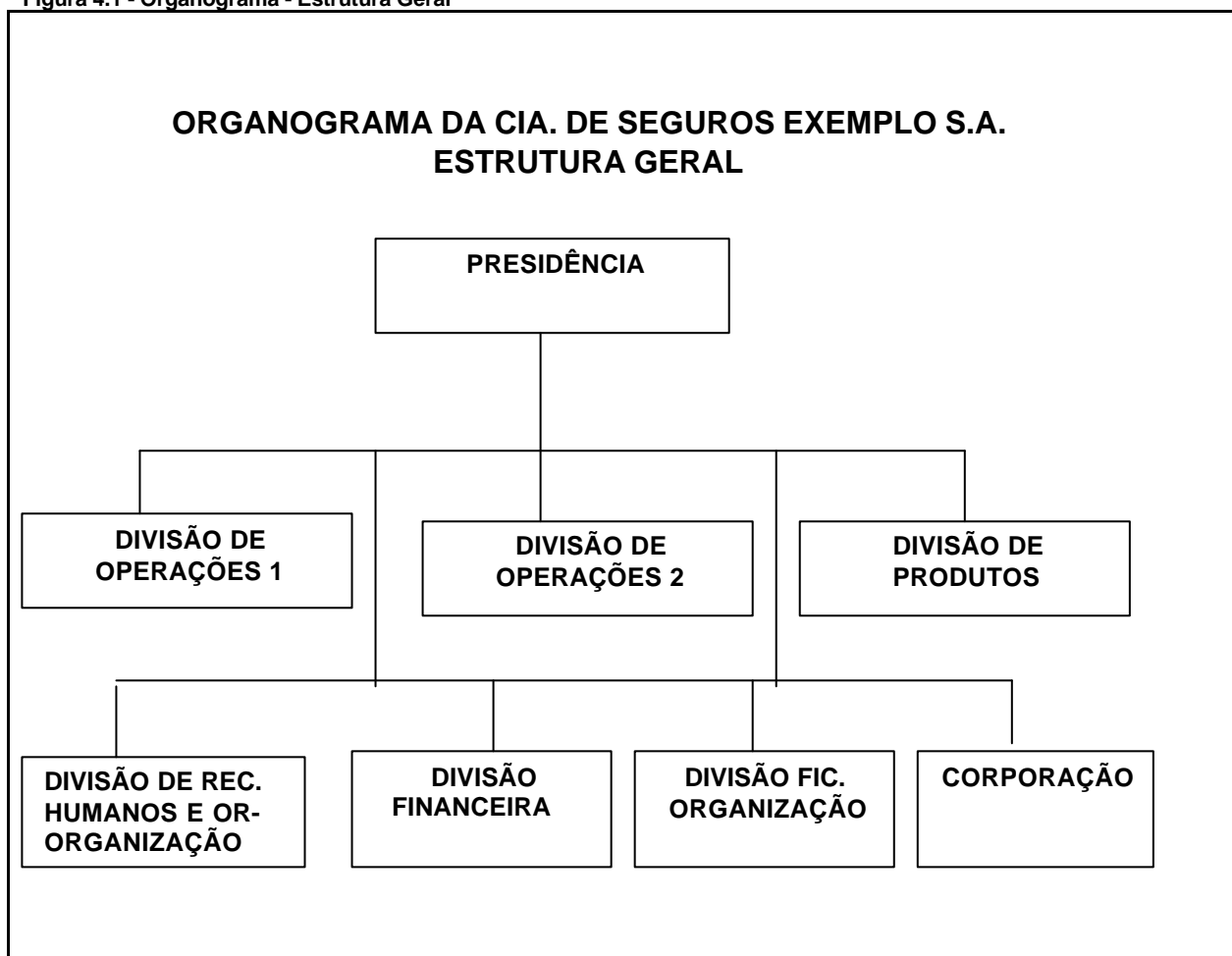
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma companhia de seguros que implementou o método de custeio ABC. A metodologia utilizada pela empresa não foi demonstrada na totalidade devido a sua grande extensão. A razão social da empresa e os valores apresentados nesse trabalho são hipotéticos, pois o objetivo desse trabalho não foi informar os preços dos produtos e nem analisar a situação da empresa, mas sim o de demonstrar como funciona o método de custeio ABC em uma seguradora, e se houve vantagens na melhoria das informações para a tomada de decisões.

A Companhia de Seguros Exemplo S.A. têm aproximadamente 1000 funcionários, 26 filiais e 31 inspetorias, opera nos ramos de seguro de vida, ramos elementares e previdência privada aberta.

A sua estrutura é composta por sete diretorias executivas: Divisão de Operações 1 e 2; Divisão de Produtos; Divisão de Recursos Humanos e Organização; Divisão Financeira; Divisão FIC Organização e Divisão de Corporação, conforme demonstrado no quadro 4.1 - Organograma - Estrutura Geral.

Figura 4.1 - Organograma - Estrutura Geral



4.1. Método de Custeio utilizado anterior ao ABC:

O método de custeio que a empresa utilizava, baseava-se em um critério de distribuição com base no prêmio ganho. As despesas indiretas não identificadas eram rateadas por produtos de acordo os prêmios ganhos.

A Companhia de Seguros Exemplo S.A. emitiu em 2002, R\$ 728.372.215,28 de prêmio, e após as deduções dos prêmios de resseguros, cosseguros cedidos e a variação da provisão de prêmios não ganhos, resultou em R\$ 504.582.760,45 de prêmios ganhos. As despesas administrativas computadas no mês foram de R\$ 105.962.379,71, líquidas das despesas administrativas identificadas por filiais e departamentos da matriz.

Tabela 4.1 - Despesas Administrativas da Cia. Exemplo

Títulos	R\$
Prêmios emitidos	728.372.215,28
Prêmios ganhos	504.582.760,45
Despesas administrativas	(105.962.379,71)

O valor do prêmio emitido da filial Intersp1 foi de R\$ 4.659.621,47 e obteve um prêmio ganho de R\$ 3.784.370,70. O valor das despesas administrativas de R\$ 146.773,00.

Na tabela 4.2 - Despesas Administrativas da Filial Intersp1, é o total das despesas de todos os ramos, que foram rateadas conforme a sua participação no prêmio ganho da Filial Intersp1.

Tabela 4.2 - Despesas Administrativas da Filial Intersp1

Títulos	Filial Intersp1
Prêmios emitidos	4.659.621,47
Prêmios ganhos	3.784.370,70
Despesas administrativas identificadas	(146.773,00)

Como os produtos não tinham identificação das suas despesas administrativas, as mesmas foram calculadas por intermédio de rateio com base no prêmio ganho, tendo como referencial, o prêmio ganho da filial Intersp1.

Na tabela 4.3 – Despesas Administrativas do Produto Automóvel, está demonstrado como foram realizados os rateios das despesas administrativas por produto.

Tabela 4.3 - Despesas Administrativas do Produto Automóvel

Títulos	Filial Intersp1	Produto Automóvel	%
Prêmios ganhos	3.784.370,70	1.502.773,61	39,71
Despesas administrativas	(146.773,00)	(58.283,56)	39,71

O valor dos custos indiretos (despesas administrativas) do produto automóvel, na filial Intersp1 é de R\$ 58.283,56. Para as outras filiais e departamentos o custeio dos produtos segue o mesmo critério de rateio.

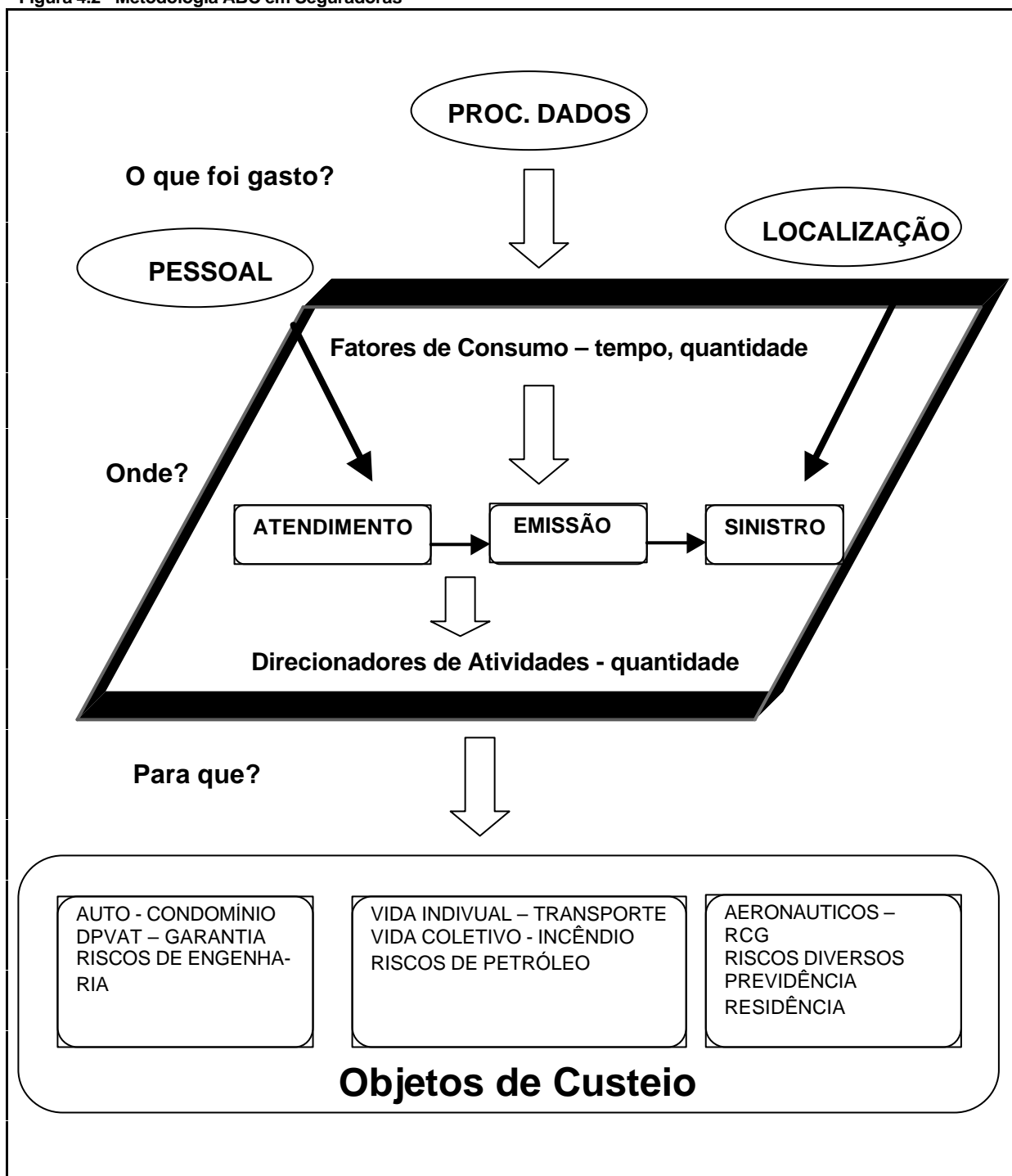
4.2. Método de Custeio ABC

Os custos diretos de uma seguradora referem-se às despesas com sinistros e às comissões de corretagem. A aplicação do custeio ABC refere-se aos custos indiretos que são as despesas administrativas, e os impostos sobre lucros.

Os recursos (de pessoal, processamento de dados, localização, materiais etc), são consumidos pelas atividades (emissões de apólices e endossos, sinistros, atendimento, gerenciamento etc), através de direcionadores (tempo, quantidade).

Os produtos de uma seguradora (incêndio, auto, vida, previdência) consomem as atividades, também através de direcionadores (quantidade de sinistros avisados, de apólices e endossos emitidos, etc). A figura 4.2 demonstra o custeio ABC em Seguradoras.

Figura 4.2 - Metodologia ABC em Seguradoras



4.2.1 Estratégia para o desenvolvimento e implementação do Custeio ABC

A estratégia foi definida com as seguintes etapas:

- 1) Divulgação do projeto para as diretorias regionais e da matriz;
- 2) Definição dos fluxos dos processos de trabalho (objetos de custeio);
- 3) Mapeamento das atividades exercidas em cada processo de trabalho, abrangendo todos os departamentos e inicialmente as filiais;
- 4) Homologação dos processos e atividades;
- 5) Desenho conceitual do modelo de custeio;
- 6) Validação do modelo;
- 7) Automatização do modelo com software especializado;
- 8) Integração com Resultado de Operações.

1) Divulgação do projeto para as diretorias regionais e da matriz:

A divulgação do projeto ficou a cargo do Dept^o de Custos Administrativos e foi realizada através de palestras aos dirigentes da seguradora (diretorias, gerências e coordenadorias) dos departamentos, filiais, inspetorias e representações.

Esta foi uma das partes mais importantes do projeto, pois os dirigentes além de se comprometerem no envolvimento do projeto, também foram os responsáveis pela divulgação do projeto aos funcionários que seriam entrevistados, explicando aos mesmos sobre a decisão da empresa em fazer a implementação do método de custeio ABC, sendo o Dept^o de Custos Administrativos, responsável pelas entrevistas, implementação, homologação, validação, automatização, controle e manutenção do sistema. Os dirigentes foram incumbidos também em transmitir aos

funcionários, a conceituação do método e a importância das informações sobre as atividades envolvendo os produtos (seguros de vida, incêndio, automóvel) da empresa, sendo estes o foco principal do custeio.

2) Definição dos fluxos dos processos de trabalho (objetos de custeio):

Todas as filiais tiveram a mesma definição dos fluxos dos processos de trabalho. As atividades foram tratadas por produto e receberam os recursos em função do tempo total levantado da atividade.

Os departamentos da matriz tiveram a definição dos fluxos dos processos de trabalho individualmente, devido as suas atividades serem específicas.

Os produtos comercializados pela seguradora são os seguintes:

- Auto
- Condomínio
- DPVAT
- Garantia
- Incêndio
- Aeronáuticos
- Previdência
- Residência
- Riscos de Engenharia
- Riscos Diversos
- Riscos de Petróleo
- Responsabilidade Civil
- Transporte
- Vida Coletivo
- Vida Individual

Os principais subprocessos, bem como os respectivos objetos de custeio definidos para as filiais, estão relacionados no quadro 4.1 - Subprocessos e Objetos de Custeio:

Quadro 4.1 - Subprocessos e Objetos de Custeio

SUBPROCESSOS	OBJETOS DE CUSTEIO
Comercial	Relacionamento comercial Cotação Renovação
Emissão	Análise de aceitação da proposta Emissão da apólice Endosso
Sinistros	Aviso Inspeção/vistorias Regulação Liquidação Salvados Ressarcimento Jurídico

Através das atividades, os custos são distribuídos aos produtos de duas formas: diretamente (quando são identificados), ou, via direcionadores, conforme quadro 4.2 - Atividades e Direcionadores:

Quadro 4.2 - Atividades e Direcionadores

ATIVIDADES	DIRECIONADORES
Relacionamento Comercial	Nº de Apólices do Produto
Cotação	Nº de Cotações do Produto
Análise de Aceitação da Proposta	Nº de Propostas do Produto
Emissão da Apólice	Nº de Apólices do Produto
Emissão de Endosso	Nº de Endossos emitidos
Aviso de Sinistro	Sinistros Avisados
Inspeção/Vistorias	Sinistros Avisados
Regulação	Sinistros Avisados
Liquidação	Sinistros Pagos

3) Mapeamento das atividades exercidas em cada processo de trabalho, abrangendo todas os departamentos e inicialmente as filiais:

Nesta fase do trabalho houve a identificação de vários itens que contribuíram para a etapa do custeio, tais como: atividades, objetos, produtos, tempo de execução das atividades, número de repetições das atividades (frequência), recursos consumidos pelas atividades (pessoal, informática, etc).

a) Levantamento do processo:

As entrevistas foram realizadas por funcionário de uma empresa contratada para a implementação do sistema ABC, juntamente com um funcionário do Deptº de Custos Administrativos.

Tiveram participação nas entrevistas os funcionários com pleno conhecimento dos produtos e das atividades referentes às áreas incluídas no escopo do projeto. O levantamento das atividades consistiu em:

- a) Identificar quais as áreas envolvidas no trabalho de levantamento e seu entendimento junto aos gestores, procurando, inicialmente, visualizar de forma ampla todos os processos realizados em cada uma delas e seu relacionamento com os produtos;
- b) Através das entrevistas realizadas nas áreas, descrever quais são as atividades que compõem o processo.

Os dados solicitados e que tiveram acompanhamento nas entrevistas e levantamentos dos processos, foram os seguintes:

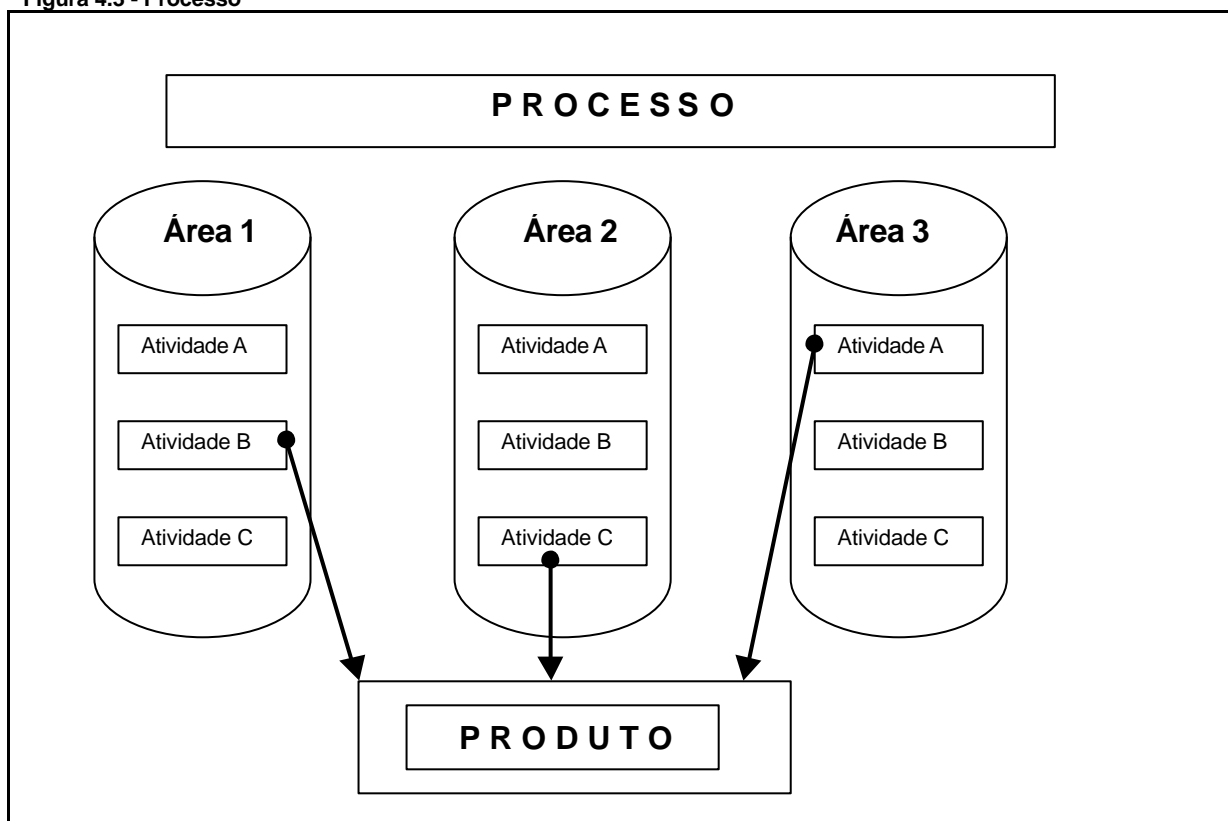
- **Diretoria:** Nome da diretoria a qual pertence o departamento levantado.

- **Departamento:** Nome do departamento no qual são realizadas as atividades que compõem o objeto.
- **Entrevistado:** Nome(s) do(s) funcionário(s) envolvido(s) no fornecimento de informações para o levantamento.
- **Objeto de custeio:** Descrição do objeto de custeio do qual fazem parte as atividades realizadas na área.
- **Atividade:** Nome e descrição detalhada das atividades que compõem o objeto de custeio, realizadas no departamento.
- **Cargos:** Cargos envolvidos na execução de cada atividade.
- **Quantidade de cargos:** Quantidade de funcionários de cada cargo na execução da atividade.
- **Cargos (%):** Participação de cada cargo no volume de execução da atividade.
- **Sistemas:** Utilização de sistemas e equipamentos na execução da atividade.
- **Formulários:** Formulários utilizados na execução da atividade.
- **Unidade de medida:** Unidade de medida que está sendo utilizada para mensurar a frequência/volume de repetição de cada atividade.
- **Volume:** Volume de repetição observado para a atividade dentro de um intervalo de tempo.
- **Frequência:** Período a que se relaciona o volume indicado, como por exemplo: dia, mês, semana, etc.
- **Tempo unitário:** Tempo médio para consecução da atividade, representado em minutos na forma decimal. Esse tempo inclui o tempo das tarefas manuais e o tempo das tarefas que envolveram o uso de sistemas e equipamentos.

O processo de um produto pode envolver várias áreas, compostas de uma ou várias atividades. Após o levantamento e interligação das atividades é que os objetos de custeio são conhecidos.

A figura 4.3 - Processo, demonstra as atividades das áreas 1, 2 e 3 na composição de um mesmo produto.

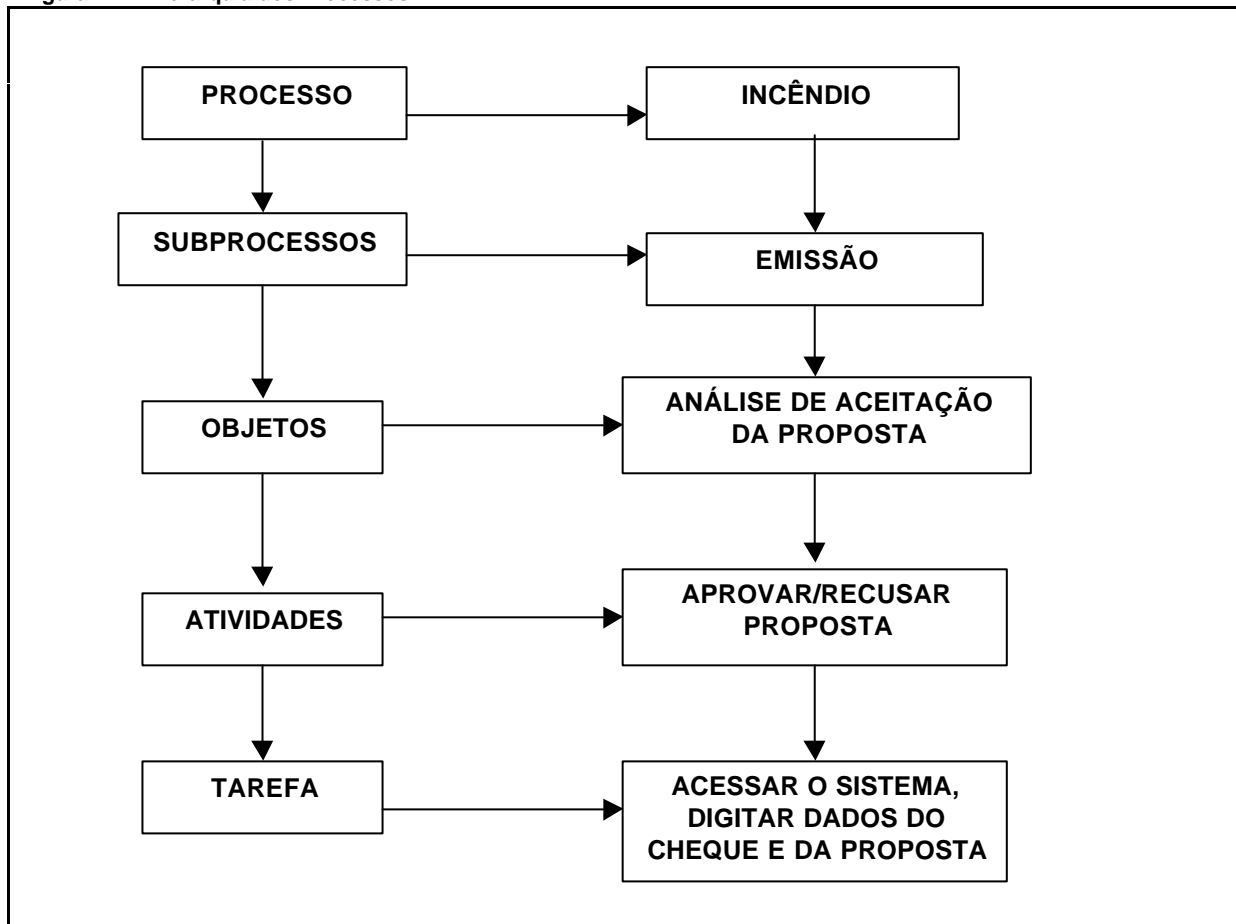
Figura 4.3 - Processo



O objeto de custeio pode ser qualquer atividade, cliente, produto/serviço, ou ainda divisões, partes destes produtos/serviços, pois depende do custo que se pretende mensurar isoladamente.

Foi obedecida uma hierarquia para identificar as partes menores de um processo, que está representada na figura 4.4 - Hierarquia dos Processos:

Figura 4.4 – Hierarquia dos Processos



b) Levantamento dos recursos utilizados

Esta fase foi realizada com a apuração e análise de custos através de um rastreamento do uso e consumo dos recursos pelas atividades e outros objetos de custeio.

Somente as contas contábeis referentes aos grupos 37 (despesas administrativas), constantes do Anexo A, foram consideradas no levantamento dos recursos.

O sistema contábil gerou as informações para a realização do projeto, fornecendo os dados referentes às movimentações contábeis e também o plano de contas, cadastro e hierarquia de centros de custos existentes. Também fez parte da realização do projeto o sistema de pagamentos, que possibilitou o detalhamento das despesas contabilizadas em cada conta por fornecedor.

Outras informações necessárias foram fornecidas diretamente pelos departamentos gestores dessas despesas, tais como relativas ao pessoal próprio (quadro de pessoal por centro de custo e salário médio por cargo e centro de custo), ativo permanente (relação de bens por centro de custo e conta), área ocupada por centro de custo e volumes estatísticos relativos a produtos e ramos no período considerado.

As contas contábeis foram classificadas de acordo com sua natureza em grupos de recursos, conforme abaixo:

- **Pessoal:** Ordenados, honorários, gratificações, encargos sociais, assistências, auxílios, benefícios, participação nos lucros, indenizações trabalhistas e outros correlatos.
- **Infraestrutura:** Aluguel, manutenção, depreciação, limpeza (imóveis e bens), IPTU, seguros, fotocópias, serviços de terceiros, água, energia, telefone, segurança e outros correlatos.
- **Informática:** Processamento e comunicação de dados, aluguel, manutenção e depreciação, desenvolvimento, diferimento de sistemas, serviços de terceiros e outros correlatos.
- **Transporte:** Fretes, carretos, malotes, correspondências, IPVA, seguros, depreciação, viagens, hospedagens, locação, combustível, condução, estacionamento e outros correlatos.
- **Comercial:** Representação comercial, marketing, brindes, materiais de divulgação, publicações legais, representação social e outros correlatos.

- **Materiais:** Materiais de expediente, materiais de escritório, formulários e outros correlatos.
- **Gerais:** Emolumentos judiciais e cartorários, despesas legais e cartorárias, livros, jornais, revistas, serviços contratados genéricos, multas, doações e outros correlatos.

c) Metodologia utilizada no levantamento de recursos:

- Levantamento dos dados contábeis por unidade: O início do levantamento de recursos foi feito a partir da classificação dos valores contábeis de cada unidade de acordo com os grupos de recursos definidos;
- Realocação de valores na própria unidade e entre unidades: As realocações gerenciais foram efetuadas partindo da contabilidade. Por exemplo: correção de contabilizações equivocadas, distribuição de despesas centralizadas, detalhamento de valores contabilizados em determinadas contas e atendimento de critérios gerenciais;
- Identificação e separação de valores para custeio: A definição dos valores alocados para custeio de cada unidade, foi realizada após a fase de realocações. A definição nessa fase do grau de detalhe é que propiciou o nível máximo de detalhe que o custo de uma atividade ou custo teve.

As realocações gerenciais foram efetuadas a partir dos valores contábeis com a finalidade de atender critérios gerenciais, adequar a contabilidade oficial às

necessidades específicas do ABC e tentar refletir a real distribuição das despesas por estrutura organizacional e grupo de recurso.

As realocações são inclusões e exclusões de valores que tem como principal característica a flexibilidade. A exclusão de um valor referente a uma estrutura organizacional de um determinado grupo de recurso poderá ser incluído em outras estruturas organizacionais e num outro grupo de recursos.

d) Levantamento de tempos:

A metodologia de coleta de tempos unitários de execução das atividades foi efetuada através da identificação do funcionário envolvido em todas as células de produção por onde tramitaram os produtos.

Para as atividades repetitivas e de frequência elevada, a seqüência metodológica para a tomada de tempo (Cronoanálise) foi definida da seguinte maneira:

- Seleção de funcionários de habilidade média;
- Cronometragem de tempo por atividade;

Para as atividades que não ocorreram no período de apuração da cronoanálise, os tempos foram obtidos por meio de uma simulação de suas execuções.

Para a determinação da capacidade prática, primeiramente foi identificada a quantidade de funcionários de cada cargo e seus respectivos departamentos.

A capacidade prática foi calculada em minutos e baseada no quadro de funcionários à época do levantamento, com exceção dos funcionários que estavam em licença, por um período maior que 30 dias corridos.

Foi adotada como capacidade prática de trabalho (quantidade de horas alocáveis aos produtos em relação às horas pagas) o equivalente a 85% das horas disponíveis de cada funcionário.

Para um funcionário com expediente de 08:00 horas diárias, o período efetivamente produtivo é de 06:80 horas, o equivalente a 85%, conforme demonstrado na tabela 4.4 - Capacidade Prática de Trabalho (08:00 horas diárias), portanto, a capacidade prática mensal é 8.568 minutos (21 dias x 08:00 horas x 60 minutos x 85%).

Tabela 4.4 - Capacidade Prática de Trabalho (08:00 diárias)

ESTIMATIVA DA PROPORÇÃO DO TEMPO CONSIDERADO SOBRE O TOTAL DE HORAS PAGAS		HORAS
(=)	Total de horas pela folha de pagamento (40 horas x 52 semanas)	2.080
(-)	Férias (3 semanas de 40 horas)	120
(-)	Feriados (15 dias de 8 horas)	120
(=)	Tempo de trabalho	1.840
(-)	Doenças (2 dias de 8 horas)	16
(-)	Treinamento (5 dias de 4 horas)	20
(-)	Reuniões (1 hora por mês)	12
(-)	Tarefas administrativas (1 hora por mês)	12
(-)	Outros motivos (exceto ociosidade planejada)	12
(=)	Tempo de produção atingível	1.768
(=)	HORAS ALOCÁVEIS AOS PRODUTOS EM RELAÇÃO ÀS HORAS PAGAS	85%

Para um funcionário com expediente de 06:00 horas diárias, o período efetivamente produtivo é de 05:10 horas, o equivalente a 85%, conforme demonstrado na tabela 4.5 - Capacidade Prática de Trabalho (06:00 horas diárias), portanto, a capacidade prática mensal é 6.426 minutos (21 dias x 06:00 horas x 60 minutos x 85%).

Tabela 4.5 - Capacidade Prática de Trabalho (06:00 horas diárias)

ESTIMATIVA DA PROPORÇÃO DO TEMPO CONSIDERADO SOBRE O TOTAL DE HORAS PAGAS		HORAS
(=)	Total de horas pela folha de pagamento (30 horas x 52 semanas)	1.560
(-)	Férias (3 semanas de 30 horas)	90
(-)	Feriados (15 dias de 6 horas)	90
(=)	Tempo de trabalho	1.380
(-)	Doenças (2 dias de 6 horas)	12
(-)	Treinamento (4 dias de 3 horas)	12
(-)	Reuniões (1 hora por mês)	12
(-)	Tarefas administrativas (1 hora por mês)	12
(-)	Outros motivos (exceto ociosidade planejada)	6
(=)	Tempo de produção atingível	1.326
(=)	HORAS ALOCÁVEIS AOS PRODUTOS EM RELAÇÃO ÀS HORAS PAGAS	85%

e) Áreas corporativas:

- Identificação das principais funções / processos / serviços;
- Identificação dos direcionadores de custos (outputs).

As áreas corporativas são unidades organizacionais de suporte ligadas à administração geral da organização, tais como: departamentos de recursos

humanos, auditoria, cobrança e outros. São os departamentos que não estão ligados diretamente aos produtos. Os seus serviços são transferidos para as demais unidades da organização através de direcionadores utilizados para a alocação dos custos, conforme demonstrado no quadro 4.3 – Departamentos Corporativos de Suporte:

Quadro 4.3 - Departamentos Corporativos de Suporte

DEPARTAMENTOS	DIRECIONADORES
Cobrança	Nº de parcelas pagas por unidade
Tesouraria	Nº de documentos pagos
Controle de Gastos Adm.	Nº de dependências
Controle de Gastos Adm.	Nº de dependências
Recursos Humanos	Nº de funcionários
Serviços Gerais	Nº de solicitações
Orçamento	Nº de dependências
Contabilidade	Nº de dependências

4) Homologação dos processos e atividades:

Confirmação junto aos Dirigentes dos departamentos da matriz e das filiais, se os processos e as atividades levantadas estão relacionadas corretamente, se há alterações a serem feitas e dados a serem incluídos.

5) Desenho conceitual do modelo de custeio:

O desenho do modelo de custeio foi baseado na adequação da estrutura contábil ao modelo do sistema ABC.

6) Validação do modelo:

Antes da implementação definitiva o modelo ABC desenvolvido, foi validado pelas áreas envolvidas para constatar se havia consistência com o projeto proposto, sendo realizadas as devidas correções e adotadas algumas melhorias propostas.

7) Automação do modelo com software especializado:

Após a validação do modelo ABC houve a implementação através de software especializado.

8) Integração com Resultado de Operações:

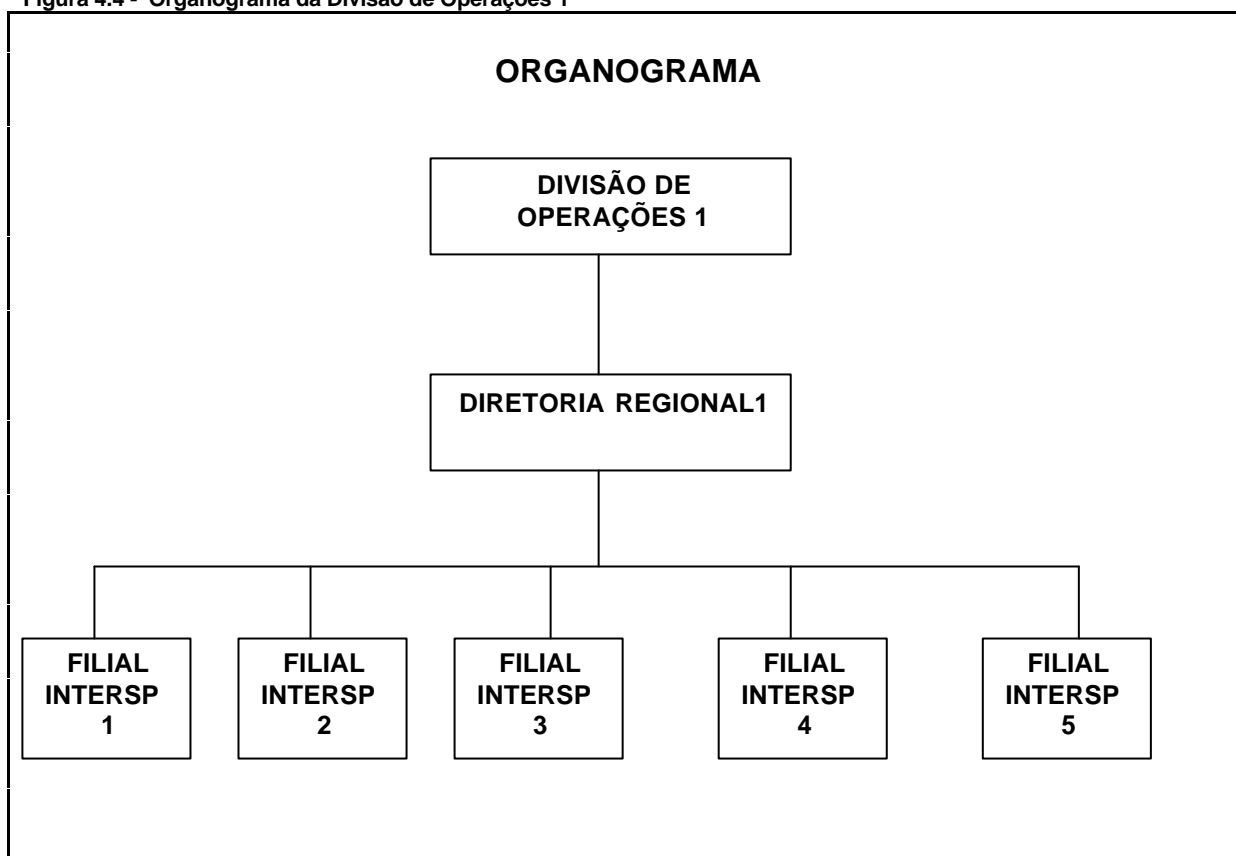
Os resultados obtidos através do Sistema de Custeio ABC implementado no Deptº de Custos Administrativos foram transferidos para o Deptº de Informações Gerenciais, no sistema que apura o Resultado de Operações de Seguros da Empresa.

4.3 Aplicação do Método de Custeio ABC na Filial INTERSP1

A filial INTERSP1 tem 25 funcionários, está subordinada à Diretoria Regional1 e à Divisão de Operações 1 e opera com os seguintes produtos:

- 1) Vida Coletivo;
- 2) Vida Individual;
- 3) Auto;
- 4) Incêndio;
- 5) Aeronáuticos e Riscos de Engenharia;
- 6) RCG;
- 7) Condomínio e Residência

Figura 4.4 - Organograma da Divisão de Operações 1



4.3.1 Atividades

Foram levantadas 46 atividades na filial Intersp1 e estão relacionadas no Quadro 4.4 - Objetos e Atividades.

Cada atividade já está relacionada com o seu processo, subprocesso e objeto, como por exemplo, na atividade 1 o processo é o ramo incêndio, o subprocesso é o comercial e objeto é o relacionamento comercial.

Quadro 4.4 - Objetos e Atividades

Processos/Subprocessos/Objetos	Atividades
1 - Relacionamento Comercial: Auto	Prospectar corretores
	Visitar corretores
	Atender corretores
2 – Relacionamento Comercial: Condo- mínio e Residência	Visitar corretores
	Atender corretores e segurados
3 – Relacionamento Comercial: Vida Individual	Visitar corretores
	Visitar clientes
4 – Atendimento a clientes: Vida Coletivo	Atender cliente sobre segunda via de certificado
	Atender cliente
	Atender corretores sobre pagamentos em atraso
5 – Cotação Condomínio, Residência	Analisar pedido de cotação
	Efetuar cálculos da cotação
6 – Cotação – Auto	Analisar pedido de cotação
	Efetuar cálculos da cotação
7 – Cotação – Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	Analisar pedido de cotação
	Efetuar cálculos da cotação
8 – Cotação – RCG	Analisar pedido de cotação
	Efetuar cálculos da cotação
9 – Cotação – Vida Individual	Analisar pedido de cotação
	Efetuar cálculos da cotação
10 – Cotação – Vida Coletivo	Analisar pedido de cotação
	Efetuar cálculos da cotação
11 – Cotação – RCG	Analisar pedido de cotação
	Transmitir pedido de cotação à Matriz
	Recepcionar cotação da Matriz

Continuação do Quadro 4.4

12 – Cotação – Transporte	Analisar pedido de cotação
	Transmitir pedido de cotação à Matriz
	Recepcionar cotação da Matriz
13 – Cotação – Incêndio	Analisar pedido de cotação
	Transmitir pedido de cotação à Matriz
	Recepcionar cotação da Matriz
14 – Renovação – Incêndio	Efetuar o acompanhamento de renovações
15 – Renovação – Vida Coletivo	Efetuar o acompanhamento de renovações
	Reavaliação da taxa da apólice
16 – Análise de aceitação de proposta - Auto	Gerar proposta
	Analisar proposta
	Registrar proposta no sistema
	Cadastrar cheques
17 – Análise de aceitação de proposta - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	Analisar proposta
	Registrar proposta no sistema
	Cadastrar cheques
18 – Análise de aceitação de proposta - Vida Coletivo	Gerar proposta
	Analisar proposta
	Enviar à Matriz
19 – Análise de aceitação de proposta - Vida Individual	Analisar proposta
	Aprovar / recusar proposta
	Cadastrar cheques
20 – Emissão de apólice – Condomínio, Residência	Emitir apólice
	Tratar cheques
21 – Emissão de apólice – Auto	Conferir dados
	Emitir apólice
22 – Emissão de apólice – Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	Conferir dados
	Emitir apólice
	Tratar cheques
23 – Emissão de apólice – Vida Coletivo	Conferir dados
	Emitir apólice
24 – Emissão de endosso – Auto	Emitir endosso com cálculo
	Emitir endosso sem cálculo
25 – Emissão de endosso – Incêndio	Alterar
26 – Emissão de endosso – Transporte	Emitir endosso
27 – Atendimento de sinistros – Vida Coletivo	Atender sinistro
	Atender corretores

Continuação do Quadro 4.4

28 – Aviso – Auto (perda parcial)	Abrir / avisar sinistro
	Agendar vistorias
	Reembolsar despesas com guincho
29 – Aviso – Auto (perda total)	Abrir / avisar sinistro
	Reembolsar despesas com guincho
30 – Aviso – Condomínio, Residência	Abrir / avisar sinistro
31 – Aviso – Vida Coletivo	Abrir / avisar sinistro
32 – Inspeção / Vistorias – Auto	Vistoriar veículos sinistros e lançar no sistema
	Fazer revistorias
	Relatar despesas e vistorias
33 – Regulação – Condomínio, Residência	Analisar / acompanhar processo de sinistro Reavaliar pagamento de sinistro
34 – Regulação – Vida Coletivo	Analisar processo de sinistro
35 – Cobrança	Tratar pagamentos em atraso
	Emitir cartas para cobrança em atraso
	Processar quitação interna
	Pagar comissões
36 – Liquidação – Auto (perda parcial)	Preparar processos para pagamento
	Pagar sinistros
37 – Liquidação – Auto (perda total)	Processar pagamento de perda total
38 – Liquidação–Condomínio, Residência	Pagar sinistros
39 – Liquidação – Vida Coletivo	Pagar sinistros
40 – Salvados – Auto	Analisar proposta de salvados
	Vender salvados
	Encaminhar cheque DPVAT
	Encaminhar cheques p/ pagamento despachantes
	Lançar salvados
41 – Ressarcimento – Auto	Processar ressarcimento – extra judicial
	Processar ressarcimento – judicial
	Lançar ressarcimento
42 – Cosseguos – Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	Abrir cosseguro Pagar cosseguro
43 – Resseguros-Aero e R.de Engen.	Emitir planilha de cosseguro

Continuação do Quadro 4.4

44 – Suporte administrativo	Pagar despesas
	Fechar o caixa
	Recepcionar malote
	Recolher ISS
	Comprar materiais de escritório e limpeza
	Arquivar documentos diversos
	Emitir relatórios diversos
	Preparar quitações internas
	Gerenciar as atividades da Filial
45 – Coordenação da área de sinistros	Coordenar atividades da área de sinistros
46 – Coordenação da área técnica	Coordenar atividades da área técnica

Os funcionários da filial Intersp1 trabalham 8 horas por dia, portanto, a capacidade prática considerada individualmente foi de 8.568 minutos/mês, perfazendo o total de capacidade prática de 214.200 minutos/mês para o total de 25 funcionários da filial, conforme demonstrado na tabela 4.6 - Capacidade Prática dos Cargos.

Tabela 4.6. - Capacidade Prática dos Cargos

CARGO	Nº DE FUNCS. NO CARGO	CAPACIDADE PRÁT.INDIV. (minutos)	CAPACIDADE PRÁT. TOTAL (minutos)
Account MGR Jr.	6	8.568	51.408
Coordenador de Segs.	2	8.568	17.136
Estagiário	2	8.568	17.136
Gerente	1	8.568	8.568
Inspetor Regional Jr.	2	8.568	17.136
Inspetor Regional Pl.	1	8.568	8.568
Técnico de Segs. Jr.	8	8.568	68.544
Técnico de Segs. Pl.	2	8.568	17.136
Assistente Comercial	1	8.568	8.568
Total de funcionários	25	-	214.200

No levantamento das atividades o tempo mensal consumido pelas atividades foi calculado pelo tempo unitário da atividade e o número de vezes (volume) que ela é executada durante o mês (21 dias).

- atividade executada 5 vezes diariamente, com tempo unitário de 30,00 minutos: $5 \times 30,00 \times 21 = 960,00$ minutos/mês;
- atividade executada 525 mensalmente, com tempo unitário de 8,00 minutos: $525 \times 8,00 \times 1 = 4.200,00$ minutos/mês;
- atividade executada 3 vezes semanalmente, com tempo unitário de 30,00 minutos: $3 \times 4 \times 30,00 = 360,00$ minutos/mês.

4.3.2 Recursos

O grupo de recursos (despesas administrativas), considerado no custeio dos produtos está relacionado na tabela 4.7 - Grupo de Recursos de acordo com as realocações gerenciais, dispostas da seguinte maneira: Coluna **C** (valores contábeis), Coluna **D** (valores realocados por estrutura organizacional e grupo de recurso) e Coluna **E** (valores alocados para custeio).

Tabela 4.7 - Grupo de Recursos

Grupo	Recursos	C	D	E
1	Pessoal	98.238	(9.357)	88.881
2	Infraestrutura	17.335	124	17.459
3	Informática	3.598	236	3.834
4	Transporte	15.881	91	15.972
5	Comercial	423	0	423
6	Materiais	1.854	0	1.854
7	Gerais	9.444	(404)	9.040
Total		146.773	(9.310)	137.463

4.3.3 Alocação dos recursos às atividades e aos produtos

Foram utilizados os “Fatores de Consumo de Recursos - FCR e os Índices de Custeio de Recursos - ICR”, Bezerra (2000: 133):

- FCR: unidades que representam o consumo dos recursos pelas atividades, por exemplo, para os recursos de pessoal foi considerado o tempo (minutos/mês) que cada funcionário executa a tarefa da atividade;
- ICR: é o resultado da divisão do custo do recurso pelo FCR utilizado como medida de consumo pelas atividades.

1) recursos de pessoal (Apêndices A): o Índice de Custeio de Recursos de Pessoal (ICR-P) foi calculado através do salário total de cada cargo (nº de funcionários no cargo x pelo salário) dividido pelo FCR tempo total de cada cargo (nº de funcionários no cargo x pela capacidade de 8.568 minutos).

Tabela 4.8. - ICR - Pessoal

	Salário Total		
	do Cargo	FCR	ICR-P
Cargo	(R\$)	(Minutos)	(R\$)
Account MGR Jr.	17.757,96	51.408	0,345432
Coordenador de Segs. Jr.	10.701,30	17.136	0,624492
Estagiário	2.395,26	17.136	0,139779
Gerente	11.677,55	8.568	1,362926
Inspetor Regional Jr.	7.155,10	17.136	0,417548
Inspetor Regional Pl.	5.884,10	8.568	0,686753
Técnico de Segs. Jr.	20.796,40	68.544	0,303402
Técnico de Segs. Pl.	7.557,86	17.136	0,441052
Assistente Comercial	4.955,47	8.568	0,578370
TOTAIS	88.881,00	214.200	-

2) recursos de infraestrutura (Apêndice Q): como este recurso não pode ser identificado pelo tempo de dedicação do funcionário, o Índice de Custeio de Recursos de Pessoal (ICR-INFRA) foi calculado através do custo total do recurso dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades:

$$\text{ICR-INFRA} = \text{R\$ } 17.459,00 / 215.940,73 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-INFRA} = \text{R\$ } 0,018418$$

3) recursos de informática (Apêndice L): o Índice de Custeio de Informática (ICR-I) foi calculado através do custo total do recurso dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades que utilizam os equipamentos de informática:

$$\text{ICR-I} = \text{R\$ } 3.834,00 / 208.165,73 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-I} = \text{R\$ } 0,018418$$

4) recurso de transporte (Apêndice AA): como este recurso não pode ser identificado pelo tempo de dedicação do funcionário, o Índice de Custeio de Recursos de Pessoal (ICR-T) foi calculado através do custo total do recurso dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades:

$$\text{ICR-T} = \text{R\$ } 15.972,00 / 215.940,73 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-T} = \text{R\$ } 0,073965$$

5) recursos comercial (Apêndice F): o Índice de Custeio Comercial (ICR-C) foi calculado através do custo total do recurso dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades que utilizam os serviços comerciais:

$$\text{ICR-C} = \text{R\$ } 423,00 / 80.983,00 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-C} = \text{R\$ } 0,005223$$

6) recursos de materiais (Apêndice V): como este recurso não pode ser identificado pelo tempo de dedicação do funcionário, o Índice de Custeio de Recursos de Pessoal (ICR-M) foi calculado através do custo total do recurso dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades:

$$\text{ICR-M} = \text{R\$ } 1.854,00 / 215.940,73 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-M} = \text{R\$ } 0,008586$$

7) recursos gerais (Apêndice G): como este recurso não pode ser identificado pelo tempo de dedicação do funcionário, o Índice de Custeio de Recursos de Pessoal (ICR-G) foi calculado através do custo total do recurso dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades:

$$\text{ICR-G} = \text{R\$ } 9.040,00 / 215.940,73 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-G} = \text{R\$ } 0,00841863$$

8) objetos de suporte da Filial Intersp1

Os objetos de suporte da filial são os objetos que não possuem relacionamento direto com os produtos, mas sim com os outros objetos executados na Filial.

Os objetos de suporte identificados na filial foram os seguintes: gerência, coordenação da área técnica; coordenação da área de sinistros; suporte administrativo e cobrança e foram distribuídos aos objetos de custeio, da seguinte maneira:

a) gerência (recursos de pessoal – Apêndice B): o Índice de Custeio Comercial (ICR-GERÊNCIA) foi calculado através do custo total do objeto dividido pelo FCR tempo total consumido nas atividades dos objetos de toda a filial:

$$\text{ICR-GERÊNCIA} = \text{R\$ } 11.677,55 / 207.372,73 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-GERÊNCIA} = \text{R\$ } 0,056312$$

b) coordenação técnica (recursos de pessoal – Apêndice C): o Índice de Custeio Comercial (ICR-STÉC) foi calculado através do custo total do objeto dividido pelo FCR tempo total consumido nos objetos de custeio da área técnica da filial:

$$\text{ICR-STÉC} = \text{R\$ } 5.350,65 / 116.267,65 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-STÉC} = \text{R\$ } 0,046020$$

c) coordenação de sinistros (recursos de pessoal – Apêndice D): o Índice de Custeio Comercial (ICR-SSIN) foi calculado através do custo total do objeto dividido pelo FCR tempo total consumido nos objetos de custeio da área de sinistros da filial:

$$\text{ICR-SSIN} = \text{R\$ } 5.350,65 / 69.811,40 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-SSIN} = \text{R\$ } 0,076644$$

d) suporte administrativo (recursos de pessoal – Apêndice E): o Índice de Custeio Comercial (ICR-SADM) foi calculado através do custo total do objeto dividido pelo FCR tempo total consumido nos objetos de custeio de toda a filial:

$$\text{ICR-SADM} = \text{R\$ } 1.230,60 / 186.079,05 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-SADM} = \text{R\$ } 0,006613$$

e) suporte cobrança (recursos de pessoal – Apêndice F): o Índice de Custeio Comercial (ICR-SCOM) foi calculado através do custo total do objeto dividido pelo FCR tempo total consumido nos objetos de custeio de toda a filial:

$$\text{ICR-SCOM} = \text{R\$ } 30,85 / 186.079,05 \text{ minutos}$$

$$\text{ICR-SCOM} = \text{R\$ } 0,000166$$

Para os demais recursos que apresentaram objetos de suporte, foi utilizada a mesma metodologia, apresentando os índices, conforme tabela 4.9 – Índices dos Recursos:

Tabela 4.9 – Índices dos Recursos

Suportes	Materiais/ Apêndice	Gerais/ Apêndice	Informática/ Apêndice	Infraestrutura/ Apêndice	Transporte/ Apêndice
Gerência	0,000395/X	0,001928/H	0,000880/M	0,003723/R	0,003406/AB
Técnica	0,000633/Y	0,003085/J	0,001420/O	0,005958/T	0,005451/AD
Sinistros	0,001054/Z	0,005138/K	0,002314/P	0,009923/U	0,009078/AE
Adm/Cobr	0,000192/W	0,000935/I	0,000317/N	0,001806/S	0,001653/AC

4.2.2.4. Cálculo do Excesso de Capacidade (Apêndices AF a AO)

O cálculo foi efetuado entre o total da capacidade consumida de cada cargo nas atividades e a capacidade prática de cada de cargo, gerando excesso de capacidade prática no total R\$ 301,04 conforme está demonstrado na tabela 4.10 - Cálculo do Excesso:

Tabela 4.10 - Cálculo do Excesso

CARGOS	A	B	C = A/B	D	E	F = A/D	G = B-D	H = CxG
	RECURSOS	CAPACIDAD	ICR	CAPACIDADE	RECURSOS	ICR	EXCESSO	CUSTO
	PESSOAL	PRÁTICA	PESSOA	CONSUMIDA	PESSOAL2	PESSOAL	CAPACIDAD	EXCESSO
							PRÁTICA	CAPACIDAD
							(MIN)	R\$
Account MGR	17.757,9	51.408,0	0,34543	66.678,5	23.032,9	0,26632	(15.270,56	(5.274,94
Coord. Seg.	10.701,3	17.136,0	0,62449	17.136,0	10.701,2	0,62449	-	-
Estagiário	2.395,2	17.136,0	0,13977	15.855,7	2.216,3	0,15106	1.280,2	178,96
Gerente	11.677,5	8.568,0	1,36292	8.568,0	11.677,5	1,36292	-	-
Insp. Reg.	7.155,1	17.136,0	0,41754	10.812,1	4.514,6	0,66176	6.323,8	2.640,5
Insp. Reg.	5.884,1	8.568,0	0,68675	5.591,8	3.840,2	1,05226	2.976,1	2.043,9
Téc. Seguros	20.796,4	68.544,0	0,30340	63.180,3	19.169,0	0,32915	5.363,6	1.627,3
Téc. Seguros	7.557,8	17.136,0	0,44105	16.258,1	7.170,6	0,46486	877,90	387,20
Assist.	4.955,4	8.568,0	0,57837	11.860,0	6.859,4	0,41783	(3.292,00	(1.903,99
	88.881,0	214.200,0		215.940,7	89.182,0		(1.740,73	(301,04

A capacidade prática é de 214.200,00 minutos e a capacidade consumida nas atividades foi de 215.940,73 minutos, portanto, a diferença de 1.740,73 minutos, correspondente a R\$ 301,04 não está computada nos custos incorridos.

Os custos dos departamentos de suporte foram calculados de acordo com a metodologia utilizada para a filial Intersp1, ou seja, através do método de custeio ABC.

Os custos dos serviços dos departamentos (Apêndices AP a BS) de suporte foram identificados através dos direcionadores de custos, especificados na tabela 4.11 - Departamentos de Suporte/Direcionadores.

Tabela 4.11 - Departamentos de Suporte/Direcionadores

Departamentos Corporativos	Direcionadores	CIA. EXEMPLO	Filial Intersp1	Custo dos Dept ^{os} Corporativos	Custo Filial Intersp1
Suporte Contr.de Tributos	Percentual de dedicação		2%	29.702,10	594,04
Suporte de Cobrança	Nº de parcelas pagas por unidade	281.414	2787	31.915,36	11,45
Suporte Tesouraria	Nº de documentos pagos	53.779	528	33.614,60	63,66
Suporte Contábil	Nº de dependências	77	-	45.957,68	596,85
Suporte de Controladoria					
Orçamento	Nº de dependências	77	-	32.001,78	415,61
Suporte de Rec. Humanos	Número de Pessoas	1.100	25	68.553,84	2.742,15
Total					4.423,76

O número de dependências da Cia. Exemplo foi calculado da seguinte maneira: 26 filiais + 20 departamentos da matriz + 31 inspetorias = 77 dependências.

Os produtos consumiram os custos dos serviços dos departamentos de suporte pela capacidade de consumo dos objetos de custeio, calculados pelos índices de consumo, conforme consta nas tabelas 4.12 - Índices de consumo dos departamentos de suporte e 4.13 - Índices dos objetos de suporte.

Tabela 4.12 - Índices dos Departamentos de Suporte

Departamentos	Filial Intersp1	Capacidade	Índice de Consumo
Suportes	R\$	(minutos)	R\$
Controle de Tributos	594,04	215.940,73	0,002751
Cobrança	11,45	215.940,73	0,000053
Tesouraria	63,66	215.940,73	0,000295
Contábil	596,85	215.940,73	0,002764
Controladoria	415,61	215.940,73	0,000043
Recursos Humanos	2.742,15	215.940,73	0,012699

Tabela 4.13 - Índices de Consumo dos Objetos de Suporte

Departamentos	Materiais	Gerais	Informática	Infraestrutura	Transporte
Gerência	0,000395	0,001928	0,000880	0,003723	0,003406
Técnica	0,000633	0,003085	0,001420	0,005958	0,005451
Sinistros	0,001054	0,005138	0,002314	0,009923	0,009078
Adm/Cobr	0,000192	0,000935	0,000317	0,001806	0,001653

No tabela 4.14 – Custeio por Produtos, consta a apuração final do produto por grupos de recursos e departamentos de suportes, calculados analiticamente conforme demonstrados nos apêndices A a BO.

Tabela 4.14 - Custeio por produtos

	P R O D U T O S								
	Condomínio		Vida	Vida	Aeronáuticos		Transporte	Incêndio	Total
	Auto	Residência	Individual	Coletivo	Riscos de Eng.	RCG			
TOTAL GERAL DOS PRODUTOS	78.585,16	34.080,81	10.580,38	6.910,07	5.901,01	1.684,91	2.212,40	1.932,05	141.886,76
TOTAL DOS RECURSOS	76.272,92	32.963,21	10.226,91	6.684,27	5.687,06	1.624,96	2.140,34	1.863,34	137.463,00
TOTAL RECURSOS DE PESSOAL	50.374,94	20.754,42	6.800,87	4.090,76	3.455,87	957,61	1.348,31	1.098,23	88.881,00
RECURSOS DE PESSOAL	47.925,31	20.881,01	8.664,61	4.011,53	3.860,09	1.160,13	1.348,86	1.330,50	89.182,04
Account MGR Júnior	13.915,39	4.435,35	108,81	330,79	2.067,41	884,31	276,68	1.014,18	23.032,92
Estagiário	1.474,17	281,48	2,95	440,30	17,40				2.216,30
Inspetor Regional Júnior	4.514,60								4.514,60
Inspetor Regional Pleno	3.840,20								3.840,20
Técnico Seguros Júnior	5.364,57	10.205,97	348,71	1.794,36	715,14		740,29		19.169,04
Técnico Seguros Pleno	6.993,64		44,71		132,32				7.170,67
Assistente Comercial			6.740,90	118,57					6.859,47
Coord. de Seguros Júnior	5.584,70	3.021,53	605,91	698,17	396,30	117,81	141,76	135,11	10.701,29
Gerente	6.238,04	2.936,68	812,62	629,34	531,52	158,01	190,13	181,21	11.677,55
Excesso de capacidade	2.449,63	(126,59)	(1.863,74)	79,23	(404,22)	(202,52)	(0,55)	(232,27)	(301,04)
Account MGR Júnior	(3.186,87)	(1.015,77)	(24,92)	(75,76)	(473,47)	(202,52)	(63,36)	(232,27)	(5.274,94)
Estagiário	119,04	22,73	0,24	35,55	1,40				178,96
Inspetor Regional Júnior	2.640,50								2.640,50
Inspetor Regional Pleno	2.043,90								2.043,90
Técnico Seguros Júnior	455,42	866,45	29,61	152,34	60,71		62,81		1.627,34
Técnico Seguros Pleno	377,64		2,41		7,14				387,19
Assistente Comercial			(1.871,08)	(32,91)					(1.903,99)
Coord. de Seguros Júnior									-
Gerente									-
RECURSOS COMERCIAL	223,60	67,06	62,52	5,00	31,26	13,37	5,12	15,07	423,00
RECURSOS GERAIS	4.829,55	2.272,40	629,49	486,79	411,72	122,40	147,27	140,38	9.040,00
Recursos Gerais	4.169,99	1.937,36	551,18	411,83	360,50	107,17	128,95	122,91	7.789,89
Suporte Gerência	191,98	89,22	25,38	18,97	16,60	4,94	5,94	5,66	358,69
Suporte Cobrança e Administrativo	93,21	43,27	12,31	9,20	8,05	2,39	2,88	2,75	174,06
Suporte Coord. Técnica	206,48	52,93	40,62	5,62	26,57	7,90	9,50	9,06	358,68
Suporte Coord. Sinistros	167,89	149,62		41,17					358,68
RECURSOS INFORMÁTICA	1.994,28	999,55	276,98	201,65	181,16	53,85	64,79	61,76	3.834,00
Recursos Informática	1.721,50	852,36	242,50	170,69	158,61	47,15	56,73	54,08	3.303,61
Suporte Gerência	82,22	40,73	11,59	8,16	7,58	2,25	2,71	2,58	157,81
Suporte Cobrança e Administrativo	29,63	14,72	4,19	2,95	2,74	0,81	0,98	0,93	56,95
Suporte Coord. Técnica	87,86	24,36	18,70	2,49	12,23	3,64	4,37	4,17	157,81
Suporte Coord. Sinistros	73,07	67,38		17,36					157,81
RECURSOS INFRAESTRUTURA	9.327,28	4.388,73	1.215,74	940,16	795,16	236,38	284,43	271,10	17.459,00
Recursos Infraestrutura	8.053,41	3.741,67	1.064,50	795,38	696,24	206,98	249,05	237,38	15.044,62
Suporte Gerência	370,85	172,29	49,02	36,63	32,06	9,53	11,47	10,93	692,77
Suporte Cobrança e Administrativo	179,98	83,58	23,78	17,77	15,55	4,62	5,56	5,30	336,15
Suporte Coord. Técnica	398,80	102,23	78,44	10,86	51,31	15,25	18,35	17,49	692,73
Suporte Coord. Sinistros	324,24	288,96		79,52					692,73
RECURSOS MATERIAIS	990,47	466,06	129,10	99,83	84,44	25,10	30,21	28,79	1.854,00
Recursos Materiais	855,19	397,35	113,04	84,47	73,94	21,98	26,45	25,21	1.597,62
Suporte Gerência	39,42	18,27	5,20	3,89	3,40	1,01	1,22	1,16	73,56
Suporte Cobrança e Administrativo	19,09	8,89	2,53	1,89	1,65	0,49	0,59	0,56	35,70
Suporte Coord. Técnica	42,33	10,86	8,33	1,15	5,45	1,62	1,95	1,86	73,56
Suporte Coord. Sinistros	34,44	30,69		8,43					73,56
RECURSOS TRANSPORTE	8.532,80	4.014,99	1.112,21	860,08	727,45	216,25	260,21	248,01	15.972,00
Recursos Transporte	7.367,52	3.423,00	973,84	727,64	636,95	189,35	227,84	217,16	13.763,30
Suporte Gerência	339,23	157,61	44,84	33,51	29,33	8,72	10,49	10,00	633,73
Suporte Cobrança e Administrativo	164,60	76,50	21,76	16,26	14,23	4,23	5,09	4,85	307,52
Suporte Coord. Técnica	364,82	93,53	71,77	9,93	46,94	13,95	16,79	16,00	633,73
Suporte Coord. Sinistros	296,63	264,35		72,74					633,73

Continuação da Tabela 4.14 - Custeio por produtos

	P R O D U T O S									Total
	Condomínio		Vida		Aeronáuticos					
	Auto	Residência	Individual	Coletivo	Riscos de Eng.	RCG	Transporte	Incêndio		
SUPORTE TRIBUTOS	317,38	149,34	41,36	31,96	27,04	8,05	9,68	9,23	594,04	
Suporte Tributos	274,01	127,32	36,22	27,06	23,69	7,04	8,47	8,08	511,89	
Suporte Gerência	12,59	5,88	1,67	1,25	1,09	0,33	0,39	0,37	23,57	
Suporte Cobrança e Administrativo	6,18	2,82	0,80	0,60	0,51	0,16	0,19	0,18	11,44	
Suporte Coord. Técnica	13,55	3,48	2,67	0,37	1,75	0,52	0,63	0,60	23,57	
Suporte Coord. Sinistros	11,05	9,84		2,68					23,57	
SUPORTE COBRANÇA	6,17	2,81	0,79	0,64	0,52	0,16	0,18	0,18	11,45	
Suporte Cobrança	5,30	2,44	0,70	0,52	0,46	0,14	0,16	0,16	9,88	
Suporte Gerência	0,25	0,10	0,03	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,45	
Suporte Cobrança e Administrativo	0,15	0,04	0,01	0,01	0,01				0,22	
Suporte Coord. Técnica	0,27	0,06	0,05	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,45	
Suporte Coord. Sinistros	0,20	0,17		0,08					0,45	
SUPORTE TESOUREARIA	33,92	16,01	4,44	3,47	2,91	0,88	1,04	0,99	63,66	
Suporte Tesouraria	29,34	13,65	3,88	2,90	2,54	0,76	0,91	0,87	54,85	
Suporte Gerência	1,32	0,65	0,18	0,14	0,12	0,04	0,04	0,04	2,53	
Suporte Cobrança e Administrativo	0,66	0,28	0,09	0,07	0,06	0,02	0,02	0,02	1,22	
Suporte Coord. Técnica	1,44	0,38	0,29	0,04	0,19	0,06	0,07	0,06	2,53	
Suporte Coord. Sinistros	1,16	1,05		0,32					2,53	
SUPORTE CONTÁBIL	318,85	150,03	41,57	32,15	27,17	8,09	9,72	9,27	596,85	
Suporte Contábil	275,32	127,91	36,39	27,19	23,80	7,08	8,51	8,12	514,32	
Suporte Gerência	12,70	5,88	1,67	1,25	1,09	0,33	0,39	0,37	23,68	
Suporte Cobrança e Administrativo	6,14	2,87	0,82	0,61	0,52	0,16	0,19	0,18	11,49	
Suporte Coord. Técnica	13,61	3,50	2,69	0,37	1,76	0,52	0,63	0,60	23,68	
Suporte Coord. Sinistros	11,08	9,87		2,73					23,68	
SUPORTE CONTROLADORIA	221,96	104,51	28,95	22,40	18,93	5,63	6,77	6,46	415,61	
Suporte Controladoria	191,67	89,09	25,34	18,94	16,58	4,93	5,93	5,65	358,13	
Suporte Gerência	8,79	4,12	1,17	0,88	0,77	0,23	0,27	0,26	16,49	
Suporte Cobrança e Administrativo	4,30	1,99	0,57	0,42	0,36	0,11	0,13	0,13	8,01	
Suporte Coord. Técnica	9,48	2,44	1,87	0,26	1,22	0,36	0,44	0,42	16,49	
Suporte Coord. Sinistros	7,72	6,87		1,90					16,49	
SUPORTE RECURSOS HUMANOS	1.413,96	694,90	236,36	135,18	137,38	37,14	44,67	42,58	2.742,15	
Suporte Recursos Humanos	1.264,86	587,69	167,20	124,93	109,36	32,51	39,12	37,28	2.362,95	
Suporte Gerência	58,23	27,07	7,70	5,75	5,04	1,50	1,80	1,72	108,81	
Suporte Cobrança e Administrativo	28,24	13,14	3,74	2,79	2,45	0,73	0,87	0,83	52,79	
Suporte Coord. Técnica	62,63	16,06	12,32	1,71	8,06	2,40	2,88	2,75	108,81	
Suporte Coord. Sinistros		50,94	45,40		12,47				108,81	

4.4 Comparação entre os Métodos de Custeios

Nos quadros 4.5 – Custeio Anterior e 4.6 Custeio ABC estão demonstrados o valor das Despesas Administrativas do produto Automóvel.

Quadro 4.5 – Custeio Anterior

	Filial Intersp1	Automóvel	%
Prêmio Ganho	3.784.370,70	1.502.773,61	39,71
Despesas Administ.	(146.773,00)	(146.773,00) x 39,71% (58.283,56)	

Quadro 4.6 – Custeio ABC

	Automóvel
Recursos de Pessoal	(47.925,31)
Excesso de Capacidade	(2.449,63)
Recursos Comercial	(223,60)
Recursos Gerais	(4.829,55)
Recursos Informática	(1.994,28)
Recursos Infraestrutura	(9.327,28)
Recursos Materiais	(990,47)
Recursos Transporte	(8.532,80)
Suporte Tributos	(317,38)
Suporte Cobrança	(6,17)
Suporte Tesouraria	(33,92)
Suporte Contábil	(318,85)
Suporte Controladoria	(221,96)
Suporte Rec.Humanos	(1.413,96)
Total	(78.585,16)

O método de custeio anterior utiliza um rateio envolvendo o prêmio ganho do produto em relação ao prêmio ganho da Filial, aplicando dessa forma o percentual encontrado, nas despesas administrativas.

Esse critério não seleciona as despesas realmente gastas com o produto, tais como pessoal, marketing e outras.

No Método ABC há um rastreamento de toda a despesa através das atividades, possibilitando dessa forma identificar realmente tudo o que envolveu o produto.

Algumas das vantagens obtidas com a mudança do Método é que possibilita à empresa uma melhoria nas decisões gerenciais, permitindo a transparência exigida na tomada de decisão para rentabilizar o negócio; tomar ações para o melhoramento das tarefas e reduzir os custos indiretos, análises de lucratividade mais precisas, mensuração dos desempenhos das atividades e processos.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

- **Referencial teórico:**

1) Conforme Martins (2000: 12), as atividades precisam ser definidas de acordo com o seu grau de relevância em cada departamento, para posterior alocação dos custos incorridos às atividades.

Tanto no modelo apresentado neste trabalho, que refere-se à uma filial, como na Cia. Exemplo, foram consideradas somente as atividades que são relevantes para as operações, ou seja, àquelas que realmente agregam valor à empresa.

2) Martins (2000: 305) explica que a primeira versão, ou, primeira geração, é aplicável para custeio dos produtos, porque apropria custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas nos departamentos e na segunda versão do ABC são analisados os custos dos processos, cujas atividades são exercidas por vários departamentos, tendo assim, uma visão global das atividades interdepartamentais.

O custeio ABC em filial, como apresentado no estudo de caso, assemelha-se à primeira versão, conforme Martins, porque apropriou custos aos objetos de custeio (produtos) e todos os departamentos e filiais da Cia. Exemplo, tiveram os seus custos indiretos alocados aos produtos, da mesma forma que no estudo de caso.

A alocação final dos produtos da Cia. Exemplo, assemelha-se à segunda versão do ABC, citada por Martins, porque envolve todas as atividades da empresa executadas pelas filiais e departamentos.

3) Nakagawa (2001: 74) define direcionador de custos como “uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade”.

Os direcionadores de custos da Cia. Exemplo foram determinados pela quantidade de trabalho, como por exemplo: quantidade de sinistros, quantidade de apólices emitidas, etc.

4) A Cia. Exemplo apura o custeio ABC em sistema próprio para esta finalidade e no estudo de caso foram utilizados o Índice de Consumo dos Recursos - ICR e o Fator de Consumo de Recursos - FCR, citados e utilizados por Bezerra (2000; 133).

- **Objetivos propostos:**

1) Conhecer na prática como foi realizada a implementação do Método de Custeio ABC: através das informações e dos materiais utilizados pela Cia. Exemplo, fazer um modelo não só teórico, mas também prático do modelo ABC em uma filial.

2) Identificar as razões que levaram a empresa a mudar o método de apuração do custeio dos produtos para o ABC:

- não conseguia boas respostas para questões sobre rentabilidade: o critério de distribuição com base no prêmio ganho não era tecnicamente viável porque o rateio das despesas indiretas com base no prêmio ganho não considerava o esforço e os recursos dispendidos em toda a elaboração e comercialização dos produtos;
- estava com limitações para gerir as linhas de negócios: havia uma clara dificuldade para medir a rentabilidade das linhas de negócios, pois o critério para o gerenciamento de custo não se apresentava de forma razoável que permitisse alguma gestão;
- determinação do acionista: as razões citadas nos itens anteriores não apoiavam os acionistas para decisões estratégicas.

3) Comparação entre o método de custeio anterior e o ABC: a principal comparação é a de o método anterior levava em consideração somente o prêmio ganho do produto. Se o produto tivesse 15% sobre o prêmio ganho, este seria o indicador utilizado para o rateio dos custos indiretos e não levava em consideração os custos diretos do produto (sinistros e comissões de corretagem), e também não leva em consideração a quantidade de funcionários que trabalham para um produto e o marketing utilizado na campanha do produto.

4) Vantagens obtidas com o ABC para a tomada de decisões:

- Apuração mais criteriosa da rentabilidade dos produtos, departamentos, filiais e inspetorias;
- Conhecendo o custo de cada atividade e objeto, a empresa tem condições de saber quais os que agregam mais custos aos produtos.

- **Limitações do modelo:**

- 1) As atividades de uma seguradora não foram especificadas em sua totalidade, pois o estudo de caso foi realizado somente em uma filial, que não abrange todas as atividades de uma seguradora;
- 2) Foram citados no trabalho somente alguns departamentos de suporte da Cia. Exemplo, para que o mesmo não ficasse muito extenso;
- 3) O método de custeio ABC foi implementado na Cia. Exemplo através de um sistema de custos, portanto, no presente trabalho a apuração do consumo dos recursos pelas atividades, bem como, da apuração dos custos dos produtos, ficaram limitadas aos cálculos realizados em software excell.

- **Sugestões para a Companhia Exemplo**

- 1) Definir critérios para alocação dos recursos de transporte, gerais, materiais e infraestrutura, pois foram alocados para todas as atividades;

- 2) Definir direcionadores para os departamentos de suporte contabilidade e controladoria, que utilizaram o mesmo direcionador: número de dependências.

O presente trabalho foi apenas um estudo de caso, não encerrando desta forma a realização de outras pesquisas sobre a teoria do Método de Custeio ABC - *Activity Based Costing* e nem sobre a sua aplicação em Sociedades Seguradoras.

BIBLIOGRAFIA

AGF BRASIL SEGUROS S.A. **Dados do Mercado de Seguros - Boletim Estatístico nº VI de 2002 da Fenaseg - De janeiro a dezembro de 2002.** São Paulo, 2002.

AGF BRASIL SEGUROS S.A. **Destaques dos Balanços Publicados - Companhias Seguradoras - Exercício de 2002.** São Paulo, 2002.

ARM, James S. Gamble. **Risk and Insurance Management. Corporate Controller's Manual.** 2 ed. Paulo J. Wendell, CPA, 1998.

ATKINSON, Anthony A., BANKER Rajiv D., KAPLAN Robert S., Young S. Mark. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo, Atlas, 2000.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 2 ed. São Paulo, Makron, 2000.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco.** 8 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

BEZERRA, Francisco Antonio. **Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo de Caso Sobre a Aplicabilidade do Método de Custeio ABC em Bancos.** Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2000.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades: Uma Abordagem de Custeio Baseado em Atividades.** São Paulo, Atlas, 1996.

CATELLI, Armando (Coordenador). **CONTROLADORIA Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 4 ed. São Paulo, Makron, 1996.

CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2001.

COGAN, Samuel. **Activity Based Costing (ABC) A Poderosa Estratégia Empresarial**. 3 ed. São Paulo, Pioneira, 2000.

_____. **Modelos de ABC/ABM**. Rio de Janeiro, Qualitymark. 1998.

COOPER, Robin. **Activity-Based Costing. Corporate Controller's Manual**. 2 ed. Paulo J. Wendell, CPA, 1998.

FASSBENDER, Alda Regina Bogado. **Uma Proposta de Metodologia de Implantação do Sistema de Custeamento Baseado em Atividades ("Activity Based Costing") para Empresa Seguradora**. Tese de Mestrado apresentada ao Instituto de Pós-Graduação e pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, (COPPEAD). Rio de Janeiro. 1996.

FENASEG, Federação Nacional de Seguros Privados. <http://www.fenaseg.org.br/>

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. **Contribuição ao Estudo de um Sistema de Avaliação de Desempenho em Empresas de Seguros, Enfoque da Gestão Econômica**. Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo. São Paulo. 1991.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. **Contabilidade de Seguros**. São Paulo, Atlas, 1997.

FINKE Anna, PENACHIO Renata F., VAZ Maria Fernanda Pacheco, Drongeck Cristiane. **EM DEBATE, 3 Prêmio, Risco, Resseguro**. Rio de Janeiro, Funenseg, 2001.

FISHER, Joseph, Stuart Nathan. **Performance Measurement. Corporate Controller's Manual**. 2 ed. Paulo J. Wendell, CPA, 1998.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS¹. (FUNENSEG). Curso Básico de Seguros. Rio de Janeiro, Funenseg, 1999.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS². (FUNENSEG). Curso de Introdução ao Seguro. Rio de Janeiro, Funenseg, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 2 ed. São Paulo, Atlas. 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert S.; COOPER Robin. **Custo e Desempenho**. São Paulo, Futura, 1998.

KRAVEC, Alecseo. **As Reservas Técnicas e sua Influência na Determinação do Excedente Patrimonial das Seguradoras através da Contabilidade**. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – Departamento de Contabilidade e Atuaria. São Paulo. 1972.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1993.

LEONE, George S. Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2 ed. São Paulo, Atlas. 2000.

LUCCAS FILHO, Olívio. **Preço de Venda em Seguros: A Importância dos Custos em sua Formação**. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2000.

LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori. **Avaliação de Cias. Seguradoras-Insuficiências Dos Critérios Atuais e Proposta de um Novo Modelo**. Tese de Doutorado apresentada à Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. São Paulo, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MARTINS, Marcus Vinicius Lopes. **Uma Proposta de Metodologia de Avaliação da Solvência de Empresas de Seguro Não Vida**. Tese apresentada ao Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, (COPPEAD). Rio de Janeiro, 1994.

MENDES, Nilton Antonio. **Processo de Implantação de Sistema de Gestão da Qualidade – ISSO 9000: Um Estudo de Caso**. Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP. São Paulo, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki¹. **ABC: Custeio Baseado em Atividades**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2001.

_____². **Gestão Estratégica de Custos: Conceitos, Sistemas e Implementação**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2001.

NEVES, Silvério das VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de Custos**. 6 ed. São Paulo, Frase, 2000.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Contribuição para a Análise Crítica do Sistema de Custos ABC Através da Avaliação de Direcionadores de Custos**. Tese de Doutorado apresentada à Fundação Getúlio Vargas - FGV. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP. São Paulo, 1997.

PLAYER, Steve, LACERDA, Roberto. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM Activity Based Management**. São Paulo, Futura, 2000.

RODRIGUES FILHO, Antonio Peres. **A Reavaliação Patrimonial, seus Reflexos no Aumento do Ativo Líquido e no Correspondente Aumento da Retenção das Seguradoras**. Tese apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, da Universidade de São Paulo, para o concurso de Livre Docência. São Paulo. 1959.

SANTOS, Amílcar. **SEGURO: doutrina, legislação e jurisprudência**. Rio de Janeiro, Record, 1959.

SEGUROS. **Notícias - Seguros em dia**. Disponível em: <http://www.seguros.com.br>
Acesso em: 10 de fevereiro de 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21 ed. São Paulo, Cortez, 2000.

SHANK, John K., Govindarajan Vijay. **A Revolução dos Custos**. 9 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

SILVA₁, Affonso. **Contabilidade e Análise Econômico-Financeira de Seguradoras**. São Paulo, Atlas, 1999.

SILVA₂, Josemar Costa. Uma Contribuição ao Estudo da Harmonização das Normas e Práticas Contábeis das Operações de Seguros: Análise Comparativa entre as Normas Brasileiras e o Projeto Proposto pelo IASB. Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP. São Paulo, 2002

SOUZA, Silney de. **Seguros: Contabilidade, Atuaria e Auditoria**. São Paulo, Saraiva, 2001.

STANDERSKI, Wlademiro, KRAVEC Alecseo. **Seguros Privados e Previdência Complementar**. São Paulo, Pioneira, 1979.

SUSEP, Superintendência Nacional de Seguros Privados. <http://www.susep.gov.br/>

VAN BREDÁ, Michael F., HENDRIKSEN, Eldon S. **Teoria da Contabilidade**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

VASCONCELLOS, Sergio. **Notícias - Seguros em dia**. Disponível em: <http://www.seguros.com.br>. Acesso em 30 de julho de 2002.

WESTENBERGER, Roberto. FASSBENDER, Alda Regina B. **Uma Proposta de Metodologia de Implantação do Sistema de Custeamento Baseado em Atividades (“Activity Based Costing”) para Empresa Seguradora**. Texto para Discussão. Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros – CEPS. COPPEAD. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. nº 6. Julho 1997.

YIN, Roberto K. **ESTUDO DE CASO Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DE PESSOAL ÀS ATIVIDADES

	A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE	
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		CUSTO	
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	DAS
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	ATIVIDA- DES (R\$)
RECURSOS - PESSOAL					215.940,73		89.182,03
01 Relacionamento Comercial - Auto					39.024,00		12.961,89
Prospectar corretores	100	292,00	12	Mês	3.504,00		1.210,39
Account MGR Jr.	100	292,00	12	Mês	3.504,00	0,345432	1.210,39
Visitar corretores	100	60,00	127	Semana	30.480,00		10.528,77
Account MGR Jr.	100	60,00	127	Semana	30.480,00	0,345432	10.528,77
Atender corretores	100	12,00	20	Dia	5.040,00		1.222,73
Account MGR Jr.	50	6,00	20	Dia	2.520,00	0,345432	870,49
Estagiário	50	6,00	20	Dia	2.520,00	0,139779	352,24
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência					6.750,00		2.331,67
Visitar corretores	100	60,00	15	Semana	3.600,00		1.243,56
Account MGR Jr.	100	60,00	15	Semana	3.600,00	0,345432	1.243,56
Atender corretores	100	15,00	10	Dia	3.150,00		1.088,11
Account MGR Jr.	100	15,00	10	Dia	3.150,00	0,345432	1.088,11
03 Relacionamento comercial - Vida Individual					11.655,00		6.740,90
Visitar corretores	100	15,00	7	Dia	2.205,00		1.275,31
Assistente comercial	100	15,00	7	Dia	2.205,00	0,578370	1.275,31
Visitar clientes	100	75,00	6	Dia	9.450,00		5.465,60
Assistente comercial	100	75,00	6	Dia	9.450,00	0,578370	5.465,60
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo					205,00		118,57
Atender cliente sobre segunda via de certificado	100	5,00	3	Mês	15,00		8,68
Assistente comercial	100	5,00	3	Mês	15,00	0,578370	8,68
Atender cliente sobre resgate	100	5,00	2	Mês	10,00		5,78
Assistente comercial	100	5,00	2	Mês	10,00	0,578370	5,78
Atender clientes/corretores s/pagto de fatura err	100	15,00	3	Semana	180,00		104,11
Assistente comercial	100	15,00	3	Semana	180,00	0,578370	104,11
05 Cotação - Condomínio, Residência					6.090,00		2.103,68
Analisar pedido de cotação	100	2,00	29	Dia	1.218,00		420,74
Account MGR Jr.	100	2,00	29	Dia	1.218,00	0,345432	420,74
Efetuar cálculos da cotação	100	8,00	29	Dia	4.872,00		1.682,94
Account MGR Jr.	100	8,00	29	Dia	4.872,00	0,345432	1.682,94
06 Cotação - Auto					3.780,00		1.305,73
Analisar pedido de cotação	100	10,00	3	Dia	630,00		217,62
Account MGR Jr.	100	10,00	3	Dia	630,00	0,345432	217,62
Efetuar cálculos da cotação	100	50,00	3	Dia	3.150,00		1.088,11
Account MGR Jr.	100	50,00	3	Dia	3.150,00	0,345432	1.088,11

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia					5.985,00		2.067,41
Analisar processo de cotação	100	5,00	19	Dia	1.995,00		689,14
Account MGR Jr.	100	5,00	19	Dia	1.995,00	0,345432	689,14
Efetuar cálculos da cotação	100	10,00	19	Dia	3.990,00		1.378,27
Account MGR Jr.	100	10,00	19	Dia	3.990,00	0,345432	1.378,27
08 Cotação - RCG					2.520,00		870,49
Analisar pedido de cotação	100	10,00	2	Dia	420,00		145,08
Account MGR Jr.	100	10,00	2	Dia	420,00	0,345432	145,08
Efetuar cálculos da cotação	100	50,00	2	Mês	2.100,00		725,41
Account MGR Jr.	100	50,00	2	Mês	2.100,00	0,345432	725,41
09 Cotação - Vida Individual					315,00		108,81
Analisar pedido de cotação	100	1,00	3	Dia	63,00		21,76
Account MGR Jr.	100	1,00	3	Dia	63,00	0,345432	21,76
Efetuar cálculos da cotação	100	4,00	3	Dia	252,00		87,05
Account MGR Jr.	100	4,00	3	Dia	252,00	0,345432	87,05
10 Cotação - Vida Coletivo					777,60		268,61
Analisar pedido de cotação	100,00	4,50	54	Mês	243,00		83,94
Account MGR Jr.	100,00	4,50	54	Mês	243,00	0,345432	83,94
Pagar cosseguro	100,00	9,90	54	Mês	534,60		184,67
Account MGR Jr.	100,00	9,90	54	Mês	534,60	0,345432	184,67
11 Cotação - RCG					40,00		13,82
Analisar pedido de cotação	100,00	5,00	4	Mês	20,00		6,91
Account MGR Jr.	100,00	5,00	4	Mês	20,00	0,345432	6,91
Transmitir pedido de cotação à Matriz	100,00	2,00	4	Mês	8,00		2,76
Account MGR Jr.	100,00	2,00	4	Mês	8,00	0,345432	2,76
Recepcionar cotação da Matriz	100,00	3,00	4	Mês	12,00		4,15
Account MGR Jr.	100,00	3,00	4	Mês	12,00	0,345432	4,15
12 Cotação - Transporte					980,40		331,12
Analisar pedido de cotação	100,00	3,10	76	Mês	235,60		79,90
Account MGR Jr.	85,00	2,64	76	Mês	200,26	0,345432	69,18
Técnico de Seguros jr.	15,00	0,47	76	Mês	35,34	0,303402	10,72
Transmitir pedido de cotação à Matriz	100,00	2,00	76	Mês	152,00		49,44
Account MGR Jr.	52,00	1,04	76	Mês	79,04	0,345432	27,30
Técnico de Seguros jr.	48,00	0,96	76	Mês	72,96	0,303402	22,14
Recepcionar cotação da Matriz	100,00	7,80	76	Mês	592,80		201,78
Account MGR Jr.	88,00	6,86	76	Mês	521,66	0,345432	180,20
Técnico de Seguros jr.	12,00	0,94	76	Mês	71,14	0,303402	21,58

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
13 Cotação - Incêndio					2.256,00		779,29
Analisar pedido de cotação	100,00	15,00	12	Semana	720,00		248,71
Account MGR Jr.	100,00	15,00	12	Semana	720,00	0,345432	248,71
Transmitir pedido de cotação à Matriz	100,00	2,00	12	Semana	96,00		33,16
Account MGR Jr.	100,00	2,00	12	Semana	96,00	0,345432	33,16
Recepcionar cotação da Matriz	100,00	10,00	12	Semana	480,00		165,81
Account MGR Jr.	100,00	10,00	12	Semana	480,00	0,345432	165,81
Solicitar pré-inspeção/vistoria	100,00	20,00	12	Semana	960,00		331,61
Account MGR Jr.	100,00	20,00	12	Semana	960,00	0,345432	331,61
14 Renovação - Incêndio					630,00		217,62
Efetuar o acompanhamento de renovações	100,00	45,00	14	Mês	630,00		217,62
Account MGR Jr.	100,00	45,00	14	Mês	630,00	0,345432	217,62
15 Renovação - Vida Coletivo					180,00		62,18
Atender sinistro	100,00	120,00	1	Mês	120,00		41,45
Account MGR Jr.	100,00	120,00	1	Mês	120,00	0,345432	41,45
Atender corretores	100,00	60,00	1	Mês	60,00		20,73
Account MGR Jr.	100,00	60,00	1	Mês	60,00	0,345432	20,73
16 Análise de aceitação de proposta-Auto					19.858,80		6.831,57
Gerar proposta	100,00	1,00	3.150	Mês	3.150,00		1.076,14
Estagiário	33,00	0,33	3.150	Mês	1.039,50	0,139779	145,30
Técnico de Seguros Pl.	67,00	0,67	3.150	Mês	2.110,50	0,441052	930,84
Analisar proposta	100,00	2,00	3.150	Mês	6.300,00		2.152,28
Estagiário	33,00	0,66	3.150	Mês	2.079,00	0,139779	290,60
Técnico de Seguros Pl.	67,00	1,34	3.150	Mês	4.221,00	0,441052	1.861,68
Registrar proposta no sistema	100,00	2,00	3.150	Mês	6.300,00		2.152,28
Estagiário	33,00	0,66	3.150	Mês	2.079,00	0,139779	290,60
Técnico de Seguros Pl.	67,00	1,34	3.150	Mês	4.221,00	0,441052	1.861,68
Cadastrar cheques	100,00	3,20	1.284	Mês	4.108,80		1.450,87
Estagiário	10,00	0,32	1.284	Mês	410,88	0,139779	57,43
Técnico de Seguros Jr.	42,00	1,34	1.284	Mês	1.725,70	0,303402	523,58
Técnico de Seguros Pl.	48,00	1,54	1.284	Mês	1.972,22	0,441052	869,85
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos e Riscos de Engenharia					300,00		132,32
Gerar proposta	100,00	5,00	20	Mês	100,00		44,11
Técnico de Seguros Pl.	100,00	5,00	20	Mês	100,00	0,441052	44,11
Analisar proposta	100,00	8,00	20	Mês	160,00		70,57
Técnico de Seguros Pl.	100,00	8,00	20	Mês	160,00	0,441052	70,57
Registrar proposta no sistema	100,00	2,00	20	Mês	40,00		17,64
Técnico de Seguros Pl.	100,00	2,00	20	Mês	40,00	0,441052	17,64

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo					60,00		18,20
Gerar proposta	100,00	10,00	2	Mês	20,00		6,07
Técnico de Seguros Jr.	100,00	10,00	2	Mês	20,00	0,303402	6,07
Analisar proposta	100,00	15,00	2	Mês	30,00		9,10
Técnico de Seguros Jr.	100,00	15,00	2	Mês	30,00	0,303402	9,10
Enviar para a Matriz	100,00	5,00	2	Mês	10,00		3,03
Técnico de Seguros Jr.	100,00	5,00	2	Mês	10,00	0,303402	3,03
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual					1.196,20		373,43
Analisar proposta	100,00	6,00	160	Mês	960,00		291,27
Técnico de Seguros Jr.	100,00	6,00	160	Mês	960,00	0,303402	291,27
Aprovar/recusar proposta	100,00	5,00	5	Mês	25,00		7,59
Técnico de Seguros Jr.	100,00	5,00	5	Mês	25,00	0,303402	7,59
Cadastrar cheques	100,00	3,20	66	Mês	211,20		74,58
Estagiário	10,00	0,32	66	Mês	21,12	0,139779	2,95
Técnico de Seguros Jr.	42,00	1,34	66	Mês	88,70	0,303402	26,91
Técnico de Seguros Pl.	48,00	1,54	66	Mês	101,38	0,441052	44,71
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência					4.318,20		1.142,64
Emitir apólice	100,00	1,00	1.365	Mês	1.365,00		246,63
Estagiário	75,00	0,75	1.365	Mês	1.023,75	0,139779	143,10
Técnico de Seguros Jr.	25,00	0,25	1.365	Mês	341,25	0,303402	103,54
Tratar cheques	100,00	2,30	1.284	Mês	2.953,20		896,01
Técnico de Seguros Jr.	100,00	2,30	1.284	Mês	2.953,20	0,303402	896,01
21 Emissão da apólice - Auto					240,00		33,55
Conferir dados	100,00	100,00	2	Mês	200,00		27,96
Estagiário	100,00	100,00	2	Mês	200,00	0,139779	27,96
Emitir apólice	100,00	20,00	2	Mês	40,00		5,59
Estagiário	100,00	20,00	2	Mês	40,00	0,139779	5,59
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia					1.396,45		403,32
Conferir dados	100,00	3,00	155	Mês	465,00		133,47
Estagiário	10,00	0,30	155	Mês	46,50	0,139779	6,50
Técnico de Seguros Jr.	90,00	2,70	155	Mês	418,50	0,303402	126,97
Emitir apólice	100,00	5,03	155	Mês	779,65		223,79
Estagiário	10,00	0,50	155	Mês	77,97	0,139779	10,90
Técnico de Seguros Jr.	90,00	4,53	155	Mês	701,69	0,303402	212,89
Tratar cheques	100,00	2,30	66	Mês	151,80		46,06
Técnico de Seguros Jr.	100,00	2,30	66	Mês	151,80	0,303402	46,06

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo					600,00		182,04
Conferir dados	100,00	10,00	30	Mês	300,00		91,02
Técnico de Seguros Jr.	100,00	10,00	30	Mês	300,00	0,303402	91,02
Emitir apólice	100,00	10,00	30	Mês	300,00		91,02
Técnico de Seguros Jr.	100,00	10,00	30	Mês	300,00	0,303402	91,02
24 Emissão de endosso - Auto					4.030,00		1.670,23
Emitir endosso com cálculo	100,00	4,00	850	Mês	3.400,00		1.479,09
Estagiário	2,00	0,08	850	Mês	68,00	0,139779	9,50
Técnico de Seguros Pl.	98,00	3,92	850	Mês	3.332,00	0,441052	1.469,59
Emitir endosso sem cálculo	100,00	2,00	315	Mês	630,00		191,14
Técnico de Seguros Jr.	100,00	2,00	315	Mês	630,00	0,303402	191,14
25 Emissão de endosso - Incêndio					50,00		17,27
Emitir endosso	100,00	50,00	1	Mês	50,00		17,27
Account MGR Jr.	100,00	50,00	1	Mês	50,00	0,345432	17,27
26 Emissão de endosso - Transporte					2.100,00		637,14
Emitir endosso	100,00	6,00	350	Mês	2.100,00		637,14
Técnico de Seguros Jr.	100,00	6,00	350	Mês	2.100,00	0,303402	637,14
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo					6.615,00		1.491,59
Atender sinistro	100,00	30,00	5	Dia	3.150,00		440,30
Estagiário	100,00	30,00	5	Dia	3.150,00	0,139779	440,30
Atender corretores	100,00	3,00	55	Dia	3.465,00		1.051,29
Técnico de Seguros Jr.	100,00	3,00	55	Dia	3.465,00	0,303402	1.051,29
28 Aviso - Auto (perda parcial)					8.850,00		2.685,11
Abrir/avisar sinistro	100,00	5,00	903	Mês	4.515,00		1.369,86
Técnico de Seguros Jr.	100,00	5,00	903	Mês	4.515,00	0,303402	1.369,86
Agendar vistorias	100,00	8,00	525	Mês	4.200,00		1.274,29
Técnico de Seguros Jr.	100,00	8,00	525	Mês	4.200,00	0,303402	1.274,29
Reembolsar despesas com guincho	100,00	5,00	27	Mês	135,00		40,96
Técnico de Seguros Jr.	100,00	5,00	27	Mês	135,00	0,303402	40,96
29 Aviso - Auto (perda total)					905,00		274,58
Abrir/avisar sinistro	100,00	60,00	15	Mês	900,00		273,06
Técnico de Seguros Jr.	100,00	60,00	15	Mês	900,00	0,303402	273,06
Reembolsar despesas com guincho	100,00	5,00	1	Mês	5,00		1,52
Técnico de Seguros Jr.	100,00	5,00	1	Mês	5,00	0,303402	1,52
30 Aviso - Condomínio, Residência					630,00		88,06
Abrir/avisar sinistro	100,00	10,00	3	Dia	630,00		88,06
Estagiário	100,00	10,00	3	Dia	630,00	0,139779	88,06

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
31 Aviso - Vida Coletivo					600,00		182,04
Abrir/avisar sinistro	100,00	30,00	20	Mês	600,00		182,04
Técnico de Seguros Jr.	100,00	30,00	20	Mês	600,00	0,303402	182,04
32 Inspeção/Vistorias - Auto					16.404,00		8.354,80
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	100,00	42,00	17	Dia	14.994,00		7.592,75
Inspetor regional Jr.	67,00	28,14	17	Dia	10.045,98	0,417548	4.194,68
Inspetor regional Pl.	33,00	13,86	17	Dia	4.948,02	0,686753	3.398,07
Fazer revistorias	100,00	10,00	5	Dia	1.050,00		579,76
Inspetor regional Jr.	50,00	5,00	5	Dia	525,00	0,417548	219,21
Inspetor regional Pl.	50,00	5,00	5	Dia	525,00	0,686753	360,55
Relatar despesas e vistorias	100,00	30,00	3	Semana	360,00		182,30
Inspetor regional Jr.	67,00	20,10	3	Semana	241,20	0,417548	100,71
Inspetor regional Pl.	33,00	9,90	3	Semana	118,80	0,686753	81,59
33 Regulação-Condomínio,Residência					27.230,40		8.202,85
Analisar/acompanhar processo de sinistro	100,00	28,80	933	Mês	26.870,40		8.152,53
Inspetor regional Jr.	100,00	28,80	933	Mês	26.870,40	0,303402	8.152,53
Reavaliar pagamento de sinistro	100,00	3,00	120	Mês	360,00		50,32
Estagiário	100,00	3,00	120	Mês	360,00	0,139779	50,32
34 Regulação - Vida Coletivo					500,00		151,70
Analisar processo de sinistro	100,00	25,00	20	Mês	500,00		151,70
Inspetor regional Jr.	100,00	25,00	20	Mês	500,00	0,303402	151,70
35 Cobrança					101,68		30,85
Tratar pagamentos em atraso	100,00	1,23	16	Mês	19,68		5,97
Inspetor regional Jr.	100,00	1,23	16	Mês	19,68	0,303402	5,97
Emitir cartas para cobrança em atraso	100,00	1,00	6	Mês	6,00		1,82
Inspetor regional Jr.	100,00	1,00	6	Mês	6,00	0,303402	1,82
Processar quitação interna	100,00	1,00	48	Mês	48,00		14,56
Inspetor regional Jr.	100,00	1,00	48	Mês	48,00	0,303402	14,56
Pagar comissões	100,00	2,80	10	Mês	28,00		8,50
Inspetor regional Jr.	100,00	2,80	10	Mês	28,00	0,303402	8,50
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)					3.460,00		1.049,77
Preparar processos para pagamento	100,00	5,00	53	Semana	1.060,00		321,61
Inspetor regional Jr.	100,00	5,00	53	Semana	1.060,00	0,303402	321,61
Pagar sinistros	100,00	10,00	60	Semana	2.400,00		728,16
Inspetor regional Jr.	100,00	10,00	60	Semana	2.400,00	0,303402	728,16
37 Liquidação - Auto (Perda Total)					225,00		68,27
Processar pagamento de perda total	100,00	15,00	15	Mês	225,00		68,27
Inspetor regional Jr.	100,00	15,00	15	Mês	225,00	0,303402	68,27

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
38 Liquidação - Condomínio,Residência					1.260,00		382,29
Pagar sinistros	100,00	12,00	5	Dia	1.260,00		382,29
Inspetor regional Jr.	100,00	12,00	5	Dia	1.260,00	0,303402	382,29
39 Liquidação - Vida Coletivo					300,00		91,02
Pagar sinistros	100,00	15,00	20	Mês	300,00		91,02
Inspetor regional Jr.	100,00	15,00	20	Mês	300,00	0,303402	91,02
40 Salvados - Auto					1.792,00		368,62
Analisar processos de salvados	100,00	10,00	8	Semana	320,00		44,73
Estagiário	100,00	10,00	8	Semana	320,00	0,1397790	44,73
Vender salvados	100,00	30,00	20	Mês	600,00		83,87
Estagiário	100,00	30,00	20	Mês	600,00	0,1397790	83,87
Encaminhar cheque DPVAT	100,00	5,00	10	Mês	50,00		15,17
Inspetor regional Jr.	100,00	5,00	10	Mês	50,00	0,3034020	15,17
Encaminhar ch para pagam. aos despachantes	100,00	8,00	4	Dia	672,00		203,89
Inspetor regional Jr.	100,00	8,00	4	Dia	672,00	0,3034020	203,89
Lançar salvados	100,00	5,00	20	Mês	100,00		13,98
Estagiário	100,00	5,00	20	Mês	100,00	0,1397790	13,98
Lançar salvados - Matriz	100,00	10,00	5	Mês	50,00		6,99
Estagiário	100,00	10,00	5	Mês	50,00	0,1397790	6,99
41 Ressarcimento - Auto					1.040,00		145,37
Processar ressarcimento - extra judicial	100,00	30,00	30	Mês	900,00		125,80
Estagiário	100,00	30,00	30	Mês	900,00	0,1397790	125,80
Processar ressarcimento - judicial	100,00	10,00	8	Mês	80,00		11,18
Estagiário	100,00	10,00	8	Mês	80,00	0,1397790	11,18
Lançar ressarcimento	100,00	8,00	5	Mês	40,00		5,59
Estagiário	100,00	8,00	5	Mês	40,00	0,1397790	5,59
Lançar ressarcimento - outras Filiais	100,00	10,00	2	Mês	20,00		2,80
Estagiário	100,00	10,00	2	Mês	20,00	0,1397790	2,80
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia					450,00		136,53
Abrir cosseguro	100,00	8,00	25	Mês	200,00		60,68
Inspetor regional Jr.	100,00	8,00	25	Mês	200,00	0,3034020	60,68
Pagar cosseguro	100,00	10,00	25	Mês	250,00		75,85
Inspetor regional Jr.	100,00	10,00	25	Mês	250,00	0,3034020	75,85
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia					480,00		145,63
Emitir planilha de resseguro	100,00	60,00	8	Mês	480,00		145,63
Inspetor regional Jr.	100,00	60,00	8	Mês	480,00	0,3034020	145,63

Continuação do Apêndice A		A	B	C	D=AxBxC	E	F=DxE
							CUSTO
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO	VO-	FRE-	TEMPO		DAS
ATIVIDADES	%	UNIT.	LU-	QUÊN-	TOTAL	ICR-P	ATIVIDAD.
CARGOS	CARGO	(MIN.)	ME	CIA	(MIN.)	(R\$)	(R\$)
44 Suporte administrativo					12.624,00		12.908,15
Pagar despesa	100,00	8,00	7	Dia	1.176,00		356,80
Inspetor regional Jr.	100,00	8,00	7	Dia	1.176,00	0,3034020	356,80
Fechar o caixa	100,00	40,00	1	Mês	40,00		12,14
Inspetor regional Jr.	100,00	40,00	1	Mês	40,00	0,3034020	12,14
Recepcionar malote	100,00	35,00	1	Dia	735,00		223,00
Inspetor regional Jr.	100,00	35,00	1	Dia	735,00	0,3034020	223,00
Recolher ISS	100,00	60,00	5	Mês	300,00		91,02
Inspetor regional Jr.	100,00	60,00	5	Mês	300,00	0,3034020	91,02
Comprar materiais de escritório e limpeza	100,00	10,00	13	Mês	130,00		39,44
Inspetor regional Jr.	100,00	10,00	13	Mês	130,00	0,3034020	39,44
Arquivar documentos diversos	100,00	40,00	1	Semana	160,00		48,54
Inspetor regional Jr.	100,00	40,00	1	Semana	160,00	0,3034020	48,54
Emitir relatórios diversos	100,00	5,00	15	Mês	75,00		22,76
Inspetor regional Jr.	100,00	5,00	15	Mês	75,00	0,3034020	22,76
Preparar quitações internas	100,00	30,00	12	Semana	1.440,00		436,90
Inspetor regional Jr.	100,00	30,00	12	Semana	1.440,00	0,3034020	436,90
Gerenciar as atividades da Filial	100,00	408,00	1	Dia	8.568,00		11.677,55
Gerente	100,00	408,00	1	Dia	8.568,00	1,362926	11.677,55
45 Coordenação da área de sinistro					8.568,00		5.350,65
Coordenar as atividades da área de sinistro	100,00	408,00	1	Dia	8.568,00		5.350,65
Coordenador de seguros Jr.	100,00	408,00	1	Dia	8.568,00	0,624492	5.350,65
46 Coordenação da área técnica					8.568,00		5.350,65
Coordenar as atividades da área técnica	100,00	408,00	1	Dia	8.568,00		5.350,65
Coordenador de seguros Jr.	100,00	408,00	1	Dia	8.568,00	0,624492	5.350,65

**APÊNDICE B - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DE PESSOAL
(GERÊNCIA) ÀS ATIVIDADES**

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - PESSOAL CARGO: GERENTE	207.372,73		11.677,55
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,056312	2.197,51
Prospectar corretores	3.504,00		197,32
Visitar corretores	30.480,00		1.716,39
Atender corretores	5.040,00		283,81
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,056312	380,11
Visitar corretores	3.600,00		202,72
Atender corretores e segurados	3.150,00		177,38
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,056312	656,32
Visitar corretores	2.205,00		124,17
Visitar clientes	9.450,00		532,15
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,056312	11,54
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,84
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,56
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		10,14
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,056312	342,94
Analisar pedido de cotação	1.218,00		68,59
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		274,35
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,056312	212,86
Analisar pedido de cotação	630,00		35,48
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		177,38
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,056312	337,03
Analisar processo de cotação	1.995,00		112,34
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		224,68
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,056312	141,91
Analisar pedido de cotação	420,00		23,65
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		118,26
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,056312	17,74
Analisar pedido de cotação	63,00		3,55
Efetuar cálculos da cotação	252,00		14,19
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,056312	43,79
Analisar pedido de cotação	243,00		13,68
Pagar cosseguro	534,60		30,10
11 Cotação - RCG	40,00	0,056312	2,25
Analisar pedido de cotação	20,00		1,13
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,45
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,68

Continuação do Apêndice B			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,056312	55,21
Analisar pedido de cotação	235,60		13,27
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		8,56
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		33,38
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,056312	127,04
Analisar pedido de cotação	720,00		40,54
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		5,41
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		27,03
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		54,06
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,056312	35,48
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		35,48
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,056312	10,14
Atender sinistro	120,00		6,76
Atender corretores	60,00		3,38
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,056312	1.118,28
Gerar proposta	3.150,00		177,38
Analisar proposta	6.300,00		354,77
Registrar proposta no sistema	6.300,00		354,77
Cadastrar cheques	4.108,80		231,37
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,056312	16,89
Gerar proposta	100,00		5,63
Analisar proposta	160,00		9,01
Registrar proposta no sistema	40,00		2,25
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,056312	3,38
Gerar proposta	20,00		1,13
Analisar proposta	30,00		1,69
Enviar para a Matriz	10,00		0,56
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,056312	67,36
Analisar proposta	960,00		54,06
Aprovar/recusar proposta	25,00		1,41
Cadastrar cheques	211,20		11,89
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,056312	243,17
Emitir apólice	1.365,00		76,87
Tratar cheques	2.953,20		166,30
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,056312	13,51
Conferir dados	200,00		11,26
Emitir apólice	40,00		2,25

Continuação do Apêndice B			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,056312	78,64
Conferir dados	465,00		26,19
Emitir apólice	779,65		43,90
Tratar cheques	151,80		8,55
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,056312	33,79
Conferir dados	300,00		16,89
Emitir apólice	300,00		16,89
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,056312	226,94
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		191,46
Emitir endosso sem cálculo	630,00		35,48
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,056312	2,82
Emitir endosso	50,00		2,82
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,056312	118,26
Emitir endosso	2.100,00		118,26
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,056312	372,50
Atender sinistro	3.150,00		177,38
Atender corretores	3.465,00		195,12
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,056312	498,36
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		254,25
Agendar vistorias	4.200,00		236,51
Reembolsar despesas com guincho	135,00		7,60
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,056312	50,96
Abrir/avisar sinistro	900,00		50,68
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,28
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,056312	35,48
Abrir/avisar sinistro	630,00		35,48
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,056312	33,79
Abrir/avisar sinistro	600,00		33,79
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,056312	923,73
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		844,34
Fazer revistorias	1.050,00		59,13
Relatar despesas e vistorias	360,00		20,27
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,056312	1.533,39
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1.513,13
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		20,27
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,056312	28,16
Analisar processo de sinistro	500,00		28,16

Continuação do Apêndice B		A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
35	Cobrança	101,68	0,056312	5,73
	Tratar pagamentos em atraso	19,68		1,11
	Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,34
	Processar quitação interna	48,00		2,70
	Pagar comissões	28,00		1,58
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,056312	194,84
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		59,69
	Pagar sinistros	2.400,00		135,15
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,056312	12,67
	Processar pagamento de perda total	225,00		12,67
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,056312	70,95
	Pagar sinistros	1.260,00		70,95
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,056312	16,89
	Pagar sinistros	300,00		16,89
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,056312	100,91
	Analisar processos de salvados	320,00		18,02
	Vender salvados	600,00		33,79
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		2,82
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		37,84
	Lançar salvados	100,00		5,63
	Lançar salvados - Matriz	50,00		2,82
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,056312	58,56
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		50,68
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		4,50
	Lançar ressarcimento	40,00		2,25
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		1,13
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,056312	25,34
	Abrir cosseguro	200,00		11,26
	Pagar cosseguro	250,00		14,08
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,056312	27,03
	Emitir planilha de resseguro	480,00		27,03

Continuação do Apêndice B

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
44 Suporte administrativo	4.056,00	0,056312	228,40
Pagar despesa	1.176,00		66,22
Fechar o caixa	40,00		2,25
Recepcionar malote	735,00		41,39
Recolher ISS	300,00		16,89
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		7,32
Arquivar documentos diversos	160,00		9,01
Emitir relatórios diversos	75,00		4,22
Preparar quitações internas	1.440,00		81,09
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,056312	482,48
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		482,48
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,056312	482,48
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		482,48

**APÊNDICE c - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DE PESSOAL
(COBRANÇA e SUP. ADMINISTRATIVO) ÀS ATIVIDADES**

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-COBR-ADM (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - COBRANÇA e SUP. ADM.	186.079,05		234,13
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,001258	49,14
Prospectar corretores	3.504,00		4,41
Visitar corretores	30.480,00		38,39
Atender corretores	5.040,00		6,34
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,001258	8,49
Visitar corretores	3.600,00		4,53
Atender corretores e segurados	3.150,00		3,96
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,001258	14,66
Visitar corretores	2.205,00		2,77
Visitar clientes	9.450,00		11,89
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,001258	0,26
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,02
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,01
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,23
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,001258	7,66
Analisar pedido de cotação	1.218,00		1,53
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		6,13
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,001258	4,76
Analisar pedido de cotação	630,00		0,79
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		3,96
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,001258	7,53
Analisar processo de cotação	1.995,00		2,51
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		5,02
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,001258	3,17
Analisar pedido de cotação	420,00		0,53
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		2,64
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,001258	0,40
Analisar pedido de cotação	63,00		0,08
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,32
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,001258	0,98
Analisar pedido de cotação	243,00		0,31
Pagar cosseguro	534,60		0,67
11 Cotação - RCG	40,00	0,001258	0,05
Analisar pedido de cotação	20,00		0,03
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,02

Continuação do Apêndice C		A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO		TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-COBR-ADM (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
12	Cotação - Transporte	980,40	0,001258	1,23
	Analisar pedido de cotação	235,60		0,30
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,19
	Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,75
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,001258	2,84
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,91
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,12
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,60
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		1,21
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,001258	0,79
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,79
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,001258	0,23
	Atender sinistro	120,00		0,15
	Atender corretores	60,00		0,08
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,001258	24,97
	Gerar proposta	3.150,00		3,96
	Analisar proposta	6.300,00		7,93
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		7,93
	Cadastrar cheques	4.108,80		5,17
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,001258	0,38
	Gerar proposta	100,00		0,13
	Analisar proposta	160,00		0,20
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,05
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,001258	0,08
	Gerar proposta	20,00		0,03
	Analisar proposta	30,00		0,04
	Enviar para a Matriz	10,00		0,01
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,001258	1,50
	Analisar proposta	960,00		1,21
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,03
	Cadastrar cheques	211,20		0,27
20	Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,001258	5,43
	Emitir apólice	1.365,00		1,72
	Tratar cheques	2.953,20		3,72
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,001258	0,30
	Conferir dados	200,00		0,25
	Emitir apólice	40,00		0,05

Continuação do Apêndice C		A	B	C = A x B
		TEMPO DAS	ICR-COBR-ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,001258	1,76
	Conferir dados	465,00		0,58
	Emitir apólice	779,65		0,98
	Tratar cheques	151,80		0,19
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,001258	0,75
	Conferir dados	300,00		0,38
	Emitir apólice	300,00		0,38
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,001258	5,07
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		4,28
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,79
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,001258	0,06
	Emitir endosso	50,00		0,06
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,001258	2,64
	Emitir endosso	2.100,00		2,64
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001258	8,32
	Atender sinistro	3.150,00		3,96
	Atender corretores	3.465,00		4,36
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001258	11,13
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		5,68
	Agendar vistorias	4.200,00		5,28
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,17
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001258	1,14
	Abrir/avisar sinistro	900,00		1,13
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001258	0,79
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,79
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001258	0,75
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,75
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001258	20,64
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		18,86
	Fazer revistorias	1.050,00		1,32
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,45
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001258	34,26
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		33,80
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,45
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001258	0,63
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,63

Continuação do quadro		A	B	C = A x B
		TEMPO DAS	ICR-COBR-ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001258	4,35
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		1,33
	Pagar sinistros	2.400,00		3,02
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001258	0,28
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,28
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001258	1,59
	Pagar sinistros	1.260,00		1,59
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001258	0,38
	Pagar sinistros	300,00		0,38
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,001258	2,25
	Analisar processos de salvados	320,00		0,40
	Vender salvados	600,00		0,75
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,06
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		0,85
	Lançar salvados	100,00		0,13
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,06
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001258	1,31
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		1,13
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,10
	Lançar ressarcimento	40,00		0,05
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,03
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,001258	0,57
	Abrir cosseguro	200,00		0,25
	Pagar cosseguro	250,00		0,31
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,001258	0,60
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,60

**APÊNDICE D - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DE PESSOAL
(COORDENAÇÃO TÉCNICA) ÀS ATIVIDADES**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COORD.	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	TÉCNICA (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO TÉCNICA	116.267,65		482,48
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,004150	161,95
Prospectar corretores	3.504,00		14,54
Visitar corretores	30.480,00		126,49
Atender corretores	5.040,00		20,92
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,004150	28,01
Visitar corretores	3.600,00		14,94
Atender corretores e segurados	3.150,00		13,07
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,004150	48,37
Visitar corretores	2.205,00		9,15
Visitar clientes	9.450,00		39,22
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,004150	0,85
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,06
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,04
Atender clientes/corretores s/pagt ^{os} em atraso	180,00		0,75
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,004150	25,27
Analisar pedido de cotação	1.218,00		5,05
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		20,22
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,004150	15,69
Analisar pedido de cotação	630,00		2,61
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		13,07
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,004150	24,84
Analisar processo de cotação	1.995,00		8,28
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		16,56
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,004150	10,46
Analisar pedido de cotação	420,00		1,74
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		8,72
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,004150	1,31
Analisar pedido de cotação	63,00		0,26
Efetuar cálculos da cotação	252,00		1,05
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,004150	3,23
Analisar pedido de cotação	243,00		1,01
Pagar cosseguro	534,60		2,22

Continuação do Apêndice D		A	B	C = A x B
		TEMPO DAS	ICR-COORD.	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS		ATIVIDADES (MIN.)	TÉCNICA (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
11	Cotação - RCG	40,00	0,004150	0,17
	Analisar pedido de cotação	20,00		0,08
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,03
	Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,05
12	Cotação - Transporte	980,40	0,004150	4,07
	Analisar pedido de cotação	235,60		0,98
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,63
	Recepcionar cotação da Matriz	592,80		2,46
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,004150	9,36
	Analisar pedido de cotação	720,00		2,99
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,40
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		1,99
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		3,98
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,004150	2,61
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		2,61
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,004150	0,75
	Atender sinistro	120,00		0,50
	Atender corretores	60,00		0,25
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,004150	82,41
	Gerar proposta	3.150,00		13,07
	Analisar proposta	6.300,00		26,15
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		26,15
	Cadastrar cheques	4.108,80		17,05
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
	Risco de Engenharia	300,00	0,004150	1,25
	Gerar proposta	100,00		0,42
	Analisar proposta	160,00		0,66
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,17
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,004150	0,25
	Gerar proposta	20,00		0,08
	Analisar proposta	30,00		0,12
	Enviar para a Matriz	10,00		0,04

Continuação do Apêndice D		A	B	C = A x B
		TEMPO DAS	ICR-COORD.	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS		ATIVIDADES (MIN.)	TÉCNICA (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,004150	4,96
	Analisar proposta	960,00		3,98
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,10
	Cadastrar cheques	211,20		0,88
20	Emissão da apólice - Condomínio e			
	Residência	4.318,20	0,004150	17,89
	Emitir apólice	1.365,00		5,63
	Tratar cheques	2.953,20		12,26
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,004150	1,00
	Conferir dados	200,00		0,83
	Emitir apólice	40,00		0,17
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de			
	Engenharia	1.396,45	0,004150	5,80
	Conferir dados	465,00		1,93
	Emitir apólice	779,65		3,24
	Tratar cheques	151,80		0,63
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,004150	2,49
	Conferir dados	300,00		1,25
	Emitir apólice	300,00		1,25
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,004150	16,72
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		14,11
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		2,61
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,004150	0,21
	Emitir endosso	50,00		0,21
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,004150	8,72
	Emitir endosso	2.100,00		8,72
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,004150	1,87
	Abrir cosseguro	200,00		0,83
	Pagar cosseguro	250,00		1,04
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,004150	1,99
	Emitir planilha de resseguro	480,00		1,99

**APÊNDICE E - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DE PESSOAL
(COORDENAÇÃO SINISTROS) ÀS ATIVIDADES**

OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	TEMPO DAS	ICR-COORD.	CUSTO DAS
	ATIVIDADES (MIN.)	SINISTROS (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO SINISTROS	69.811,40		482,48
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,006911	45,73
Atender sinistro	3.150,00		21,77
Atender corretores	3.465,00		23,96
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,006911	61,16
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		31,20
Agendar vistorias	4.200,00		29,03
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,93
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,006911	6,25
Abrir/avisar sinistro	900,00		6,22
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,03
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,006911	4,35
Abrir/avisar sinistro	630,00		4,35
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,006911	4,15
Abrir/avisar sinistro	600,00		4,15
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,006911	113,37
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		103,62
Fazer revistorias	1.050,00		7,26
Relatar despesas e vistorias	360,00		2,49
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,006911	188,19
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		185,70
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		2,49
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,006911	3,46
Analisar processo de sinistro	500,00		3,46
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,006911	23,91
Preparar processos para pagamento	1.060,00		7,33
Pagar sinistros	2.400,00		16,59
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,006911	1,55
Processar pagamento de perda total	225,00		1,55
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,006911	8,71
Pagar sinistros	1.260,00		8,71
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,006911	2,07
Pagar sinistros	300,00		2,07
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,006911	12,38
Analisar processos de salvados	320,00		2,21
Vender salvados	600,00		4,15
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,35
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		4,64
Lançar salvados	100,00		0,69
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,35
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,006911	7,19
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		6,22
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,55
Lançar ressarcimento	40,00		0,28
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,14

APÊNDICE F - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS COMERCIAL ÀS ATIVIDADES

	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - COMERCIAL	80.983,00		423,00
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,005223	203,85
Prospectar corretores	3.504,00		18,30
Visitar corretores	30.480,00		159,23
Atender corretores	5.040,00		26,32
02 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00	0,005223	35,26
Visitar corretores	3.600,00		18,80
Atender corretores e segurados	3.150,00		16,45
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,005223	60,87
Visitar corretores	2.205,00		11,52
Visitar clientes	9.450,00		49,36
05 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.090,00	0,005223	31,81
Analisar pedido de cotação	1.218,00		6,36
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		25,45
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,005223	19,74
Analisar pedido de cotação	630,00		3,29
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		16,45
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,005223	31,26
Analisar processo de cotação	1.995,00		10,42
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		20,84
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,005223	13,16
Analisar pedido de cotação	420,00		2,19
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		10,97
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,005223	1,65
Analisar pedido de cotação	63,00		0,33
Efetuar cálculos da cotação	252,00		1,32
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,005223	4,06
Analisar pedido de cotação	243,00		1,27
Pagar cosseguro	534,60		2,79
11 Cotação - RCG	40,00	0,005223	0,21
Analisar pedido de cotação	20,00		0,10
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,04
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,06
12 Cotação - Transporte	980,40	0,005223	5,12
Analisar pedido de cotação	235,60		1,23
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,79
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		3,10

Continuação do Apêndice F			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,005223	11,78
Analisar pedido de cotação	720,00		3,76
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,50
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		2,51
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		5,01
14 Cotação - Incêndio	630,00	0,005223	3,29
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		3,29
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,005223	0,94
Atender sinistro	120,00		0,63
Atender corretores	60,00		0,31

APÊNDICE G - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS GERAIS ÀS ATIVIDADES

	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - GERAIS	215.940,73	0,041863	9.040,00
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,041863	1.633,73
Prospectar corretores	3.504,00		146,69
Visitar corretores	30.480,00		1.276,05
Atender corretores	5.040,00		210,99
02 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00	0,041863	282,58
Visitar corretores	3.600,00		150,71
Atender corretores e segurados	3.150,00		131,87
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,041863	487,91
Visitar corretores	2.205,00		92,31
Visitar clientes	9.450,00		395,61
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,041863	8,58
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,63
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,42
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		7,54
05 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.090,00	0,041863	254,95
Analisar pedido de cotação	1.218,00		50,99
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		203,96
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,041863	158,24
Analisar pedido de cotação	630,00		26,37
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		131,87
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,041863	250,55
Analisar processo de cotação	1.995,00		83,52
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		167,03
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,041863	105,49
Analisar pedido de cotação	420,00		17,58
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		87,91
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,041863	13,19
Analisar pedido de cotação	63,00		2,64
Efetuar cálculos da cotação	252,00		10,55
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,041863	32,55
Analisar pedido de cotação	243,00		10,17
Pagar cosseguro	534,60		22,38
11 Cotação - RCG	40,00	0,041863	1,67
Analisar pedido de cotação	20,00		0,84
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,33
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,50

Continuação do Apêndice G			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,041863	41,04
Analisar pedido de cotação	235,60		9,86
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		6,36
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		24,82
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,041863	94,44
Analisar pedido de cotação	720,00		30,14
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		4,02
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		20,09
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		40,19
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,041863	26,37
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		26,37
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,041863	7,54
Atender sinistro	120,00		5,02
Atender corretores	60,00		2,51
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,041863	831,35
Gerar proposta	3.150,00		131,87
Analisar proposta	6.300,00		263,74
Registrar proposta no sistema	6.300,00		263,74
Cadastrar cheques	4.108,80		172,01
17 Análise de aceitação de proposta Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,041863	12,56
Gerar proposta	100,00		4,19
Analisar proposta	160,00		6,70
Registrar proposta no sistema	40,00		1,67
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,041863	2,51
Gerar proposta	20,00		0,84
Analisar proposta	30,00		1,26
Enviar para a Matriz	10,00		0,42
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,041863	50,08
Analisar proposta	960,00		40,19
Aprovar/recusar proposta	25,00		1,05
Cadastrar cheques	211,20		8,84
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,041863	180,77
Emitir apólice	1.365,00		57,14
Tratar cheques	2.953,20		123,63
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,041863	10,05
Conferir dados	200,00		8,37
Emitir apólice	40,00		1,67

Continuação do Apêndice G			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,041863	58,46
Conferir dados	465,00		19,47
Emitir apólice	779,65		32,64
Tratar cheques	151,80		6,35
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,041863	25,12
Conferir dados	300,00		12,56
Emitir apólice	300,00		12,56
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,041863	168,71
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		142,33
Emitir endosso sem cálculo	630,00		26,37
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,041863	2,09
Emitir endosso	50,00		2,09
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,041863	87,91
Emitir endosso	2.100,00		87,91
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,041863	276,92
Atender sinistro	3.150,00		131,87
Atender corretores	3.465,00		145,06
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,041863	370,49
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		189,01
Agendar vistorias	4.200,00		175,82
Reembolsar despesas com guincho	135,00		5,65
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,041863	37,89
Abrir/avisar sinistro	900,00		37,68
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,21
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,041863	26,37
Abrir/avisar sinistro	630,00		26,37
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,041863	25,12
Abrir/avisar sinistro	600,00		25,12
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,041863	686,72
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		627,69
Fazer revistorias	1.050,00		43,96
Relatar despesas e vistorias	360,00		15,07
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,041863	1.139,95
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1.124,88
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		15,07
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,041863	20,93
Analisar processo de sinistro	500,00		20,93

Continuação do Apêndice G			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
35 Cobrança	101,68	0,041863	4,26
Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,82
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,25
Processar quitação interna	48,00		2,01
Pagar comissões	28,00		1,17
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,041863	144,85
Preparar processos para pagamento	1.060,00		44,37
Pagar sinistros	2.400,00		100,47
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,041863	9,42
Processar pagamento de perda total	225,00		9,42
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,041863	52,75
Pagar sinistros	1.260,00		52,75
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,041863	12,56
Pagar sinistros	300,00		12,56
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,041863	75,02
Analisar processos de salvados	320,00		13,40
Vender salvados	600,00		25,12
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		2,09
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		28,13
Lançar salvados	100,00		4,19
Lançar salvados - Matriz	50,00		2,09
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,041863	43,54
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		37,68
Processar ressarcimento - judicial	80,00		3,35
Lançar ressarcimento	40,00		1,67
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,84
42 Cossegueros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,041863	18,84
Abrir cosseguro	200,00		8,37
Pagar cosseguro	250,00		10,47
43 Cossegueros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,041863	20,09
Emitir planilha de resseguro	480,00		20,09
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,041863	528,48
Pagar despesa	1.176,00		49,23
Fechar o caixa	40,00		1,67
Recepcionar malote	735,00		30,77
Recolher ISS	300,00		12,56
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		5,44
Arquivar documentos diversos	160,00		6,70
Emitir relatórios diversos	75,00		3,14
Preparar quititações internas	1.440,00		60,28
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		358,68

Continuação do Apêndice G			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERAIS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,041863	358,68
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		358,68
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,041863	358,68
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		358,68

**APÊNDICE H - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS GERAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
GERAIS - GERÊNCIA	186.079,05		358,68
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,001928	75,18
Prospectar corretores	3.504,00		6,76
Visitar corretores	30.480,00		58,71
Atender corretores	5.040,00		9,72
02 Relacionamento comercial - Condom.,Residência	6.750,00	0,001928	13,01
Visitar corretores	3.600,00		6,94
Atender corretores e segurados	3.150,00		6,07
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,001928	22,47
Visitar corretores	2.205,00		4,25
Visitar clientes	9.450,00		18,22
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,001928	0,40
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,03
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,02
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,35
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,001928	11,74
Analisar pedido de cotação	1.218,00		2,35
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		9,39
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,001928	7,29
Analisar pedido de cotação	630,00		1,21
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		6,07
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,001928	11,54
Analisar processo de cotação	1.995,00		3,85
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		7,69
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,001928	4,86
Analisar pedido de cotação	420,00		0,81
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		4,05
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,001928	0,61
Analisar pedido de cotação	63,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,49
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,001928	1,50
Analisar pedido de cotação	243,00		0,47
Pagar cosseguro	534,60		1,03
11 Cotação - RCG	40,00	0,001928	0,08
Analisar pedido de cotação	20,00		0,04
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,02

Continuação do Apêndice H			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,001928	1,89
Analisar pedido de cotação	235,60		0,45
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,29
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,14
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,001928	4,35
Analisar pedido de cotação	720,00		1,39
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,19
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,93
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		1,85
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,001928	1,21
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,21
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,001928	0,35
Atender sinistro	120,00		0,23
Atender corretores	60,00		0,12
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,001928	38,29
Gerar proposta	3.150,00		6,07
Analisar proposta	6.300,00		12,15
Registrar proposta no sistema	6.300,00		12,15
Cadastrar cheques	4.108,80		7,92
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,001928	0,58
Gerar proposta	100,00		0,19
Analisar proposta	160,00		0,31
Registrar proposta no sistema	40,00		0,08
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,001928	0,12
Gerar proposta	20,00		0,04
Analisar proposta	30,00		0,06
Enviar para a Matriz	10,00		0,02
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,001928	2,31
Analisar proposta	960,00		1,85
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,05
Cadastrar cheques	211,20		0,41
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,001928	8,33
Emitir apólice	1.365,00		2,63
Tratar cheques	2.953,20		5,69
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,001928	0,46
Conferir dados	200,00		0,39
Emitir apólice	40,00		0,08

Continuação do Apêndice H		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,001928	2,69
	Conferir dados	465,00		0,90
	Emitir apólice	779,65		1,50
	Tratar cheques	151,80		0,29
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,001928	1,16
	Conferir dados	300,00		0,58
	Emitir apólice	300,00		0,58
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,001928	7,77
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		6,56
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,21
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,001928	0,10
	Emitir endosso	50,00		0,10
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,001928	4,05
	Emitir endosso	2.100,00		4,05
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001928	12,75
	Atender sinistro	3.150,00		6,07
	Atender corretores	3.465,00		6,68
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001928	17,06
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		8,70
	Agendar vistorias	4.200,00		8,10
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,26
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001928	1,74
	Abrir/avisar sinistro	900,00		1,74
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001928	1,21
	Abrir/avisar sinistro	630,00		1,21
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001928	1,16
	Abrir/avisar sinistro	600,00		1,16
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001928	31,62
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		28,91
	Fazer revistorias	1.050,00		2,02
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,69
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001928	52,49
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		51,81
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,69
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001928	0,96
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,96

Continuação do Apêndice H			
	A	B	C = Ax B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001928	6,67
Preparar processos para pagamento	1.060,00		2,04
Pagar sinistros	2.400,00		4,63
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001928	0,43
Processar pagamento de perda total	225,00		0,43
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001928	2,43
Pagar sinistros	1.260,00		2,43
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001928	0,58
Pagar sinistros	300,00		0,58
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,001928	3,45
Analisar processos de salvados	320,00		0,62
Vender salvados	600,00		1,16
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,10
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		1,30
Lançar salvados	100,00		0,19
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,10
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001928	2,01
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		1,74
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,15
Lançar ressarcimento	40,00		0,08
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,04
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,001928	0,87
Abrir cosseguero	200,00		0,39
Pagar cosseguero	250,00		0,48
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,001928	0,93
Emitir planilha de resseguero	480,00		1,79

**APÊNDICE I - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS GERAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COBRANÇA E ADMINISTRAÇÃO**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
GERAIS - COBRANÇA E SUP.ADM.	186.079,05		174,06
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000935	36,57
Prospectar corretores	3.504,00		3,28
Visitar corretores	30.480,00		28,58
Atender corretores	5.040,00		4,71
02 Relacionamento comercial - Condom.,Residência	6.750,00	0,000935	6,31
Visitar corretores	3.600,00		3,37
Atender corretores e segurados	3.150,00		2,95
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000935	10,90
Visitar corretores	2.205,00		2,06
Visitar clientes	9.450,00		8,84
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000935	0,19
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,01
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,01
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,17
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000935	5,69
Analisar pedido de cotação	1.218,00		1,14
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		4,56
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000935	3,53
Analisar pedido de cotação	630,00		0,59
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		2,95
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000935	5,60
Analisar processo de cotação	1.995,00		1,87
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		3,73
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000935	2,36
Analisar pedido de cotação	420,00		0,39
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		1,96
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000935	0,29
Analisar pedido de cotação	63,00		0,06
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,24
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000935	0,73
Analisar pedido de cotação	243,00		0,23
Pagar cosseguro	534,60		0,50
11 Cotação - RCG	40,00	0,000935	0,04
Analisar pedido de cotação	20,00		0,02
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,01

Continuação do Apêndice I		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
12	Cotação - Transporte	980,40	0,000935	0,92
	Analisar pedido de cotação	235,60		0,22
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,14
	Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,55
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000935	2,11
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,67
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,09
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,45
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,90
14	Renovação - Master Empresa	630,00	0,000935	0,59
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,59
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000935	0,17
	Atender sinistro	120,00		0,11
	Atender corretores	60,00		0,06
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000935	18,57
	Gerar proposta	3.150,00		2,95
	Analisar proposta	6.300,00		5,89
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		5,89
	Cadastrar cheques	4.108,80		3,84
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000935	0,28
	Gerar proposta	100,00		0,09
	Analisar proposta	160,00		0,15
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,04
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000935	0,06
	Gerar proposta	20,00		0,02
	Analisar proposta	30,00		0,03
	Enviar para a Matriz	10,00		0,01
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000935	1,12
	Analisar proposta	960,00		0,90
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,02
	Cadastrar cheques	211,20		0,20
20	Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000935	4,04
	Emitir apólice	1.365,00		1,28
	Tratar cheques	2.953,20		2,76
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000935	0,22
	Conferir dados	200,00		0,19
	Emitir apólice	40,00		0,04

Continuação do Apêndice I		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,000935	1,31
	Conferir dados	465,00		0,43
	Emitir apólice	779,65		0,73
	Tratar cheques	151,80		0,14
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000935	0,56
	Conferir dados	300,00		0,28
	Emitir apólice	300,00		0,28
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000935	3,77
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		3,18
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,59
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000935	0,05
	Alterar fundo	50,00		0,05
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000935	1,96
	Emitir endosso	2.100,00		1,96
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000935	6,19
	Atender sinistro	3.150,00		2,95
	Atender corretores	3.465,00		3,24
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000935	8,27
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		4,22
	Agendar vistorias	4.200,00		3,93
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,13
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000935	0,85
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,84
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000935	0,59
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,59
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000935	0,56
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,56
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000935	15,34
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		14,02
	Fazer revistorias	1.050,00		0,98
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,34
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000935	25,46
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		25,12
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,34
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000935	0,47
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,47

Continuação do Apêndice I		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000935	3,24
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,99
	Pagar sinistros	2.400,00		2,24
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000935	0,21
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,21
38	Liquidação - Condomínio,Residência e Multi-Empresa	1.260,00	0,000935	1,18
	Pagar sinistros	1.260,00		1,18
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000935	0,28
	Pagar sinistros	300,00		0,28
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000935	1,68
	Analisar processos de salvados	320,00		0,30
	Vender salvados	600,00		0,56
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,05
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,63
	Lançar salvados	100,00		0,09
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,05
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000935	0,97
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,84
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,07
	Lançar ressarcimento	40,00		0,04
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,02
42	Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000935	0,42
	Abrir cosseguo	200,00		0,19
	Pagar cosseguo	250,00		0,23
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000935	0,45
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,45

**APÊNDICE J - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS GERAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
GERAIS - COORDENAÇÃO TÉCNICA	116.267,65		358,68
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,003085	120,38
Prospectar corretores	3.504,00		10,81
Visitar corretores	30.480,00		94,02
Atender corretores	5.040,00		15,55
02 Relacionamento comercial - Condomínio, Residência	6.750,00	0,003085	20,82
Visitar corretores	3.600,00		11,11
Atender corretores e segurados	3.150,00		9,72
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,003085	35,96
Visitar corretores	2.205,00		6,80
Visitar clientes	9.450,00		29,15
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,003085	0,63
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,05
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,03
Atender clientes/corretores s/pagtºs em atraso	180,00		0,56
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,003085	18,79
Analisar pedido de cotação	1.218,00		3,76
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		15,03
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,003085	11,66
Analisar pedido de cotação	630,00		1,94
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		9,72
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,003085	18,46
Analisar processo de cotação	1.995,00		6,15
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		12,31
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,003085	7,77
Analisar pedido de cotação	420,00		1,30
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		6,48
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,003085	0,97
Analisar pedido de cotação	63,00		0,19
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,78
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,003085	2,40
Analisar pedido de cotação	243,00		0,75
Pagar cosseguro	534,60		1,65
11 Cotação - RCG	40,00	0,003085	0,12
Analisar pedido de cotação	20,00		0,06
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,04

Continuação do Apêndice J		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS		ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12	Cotação - Transporte	980,40	0,003085	3,02
	Analisar pedido de cotação	235,60		0,73
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,47
	Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,83
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,003085	6,96
	Analisar pedido de cotação	720,00		2,22
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,30
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		1,48
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		2,96
14	Renovação -Incêndio	630,00	0,003085	1,94
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,94
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,003085	0,56
	Atender sinistro	120,00		0,37
	Atender corretores	60,00		0,19
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,003085	61,26
	Gerar proposta	3.150,00		9,72
	Analisar proposta	6.300,00		19,44
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		19,44
	Cadastrar cheques	4.108,80		12,68
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,003085	0,93
	Gerar proposta	100,00		0,31
	Analisar proposta	160,00		0,49
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,12
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,003085	0,19
	Gerar proposta	20,00		0,06
	Analisar proposta	30,00		0,09
	Enviar para a Matriz	10,00		0,03
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,003085	3,69
	Analisar proposta	960,00		2,96
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,08
	Cadastrar cheques	211,20		0,65
20	Emissão da apólice - Condomínio, e Residência	4.318,20	0,003085	13,32
	Emitir apólice	1.365,00		4,21
	Tratar cheques	2.953,20		9,11

Continuação do Apêndice J		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS		ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,003085	0,74
	Conferir dados	200,00		0,62
	Emitir apólice	40,00		0,12
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,003085	4,31
	Conferir dados	465,00		1,43
	Emitir apólice	779,65		2,41
	Tratar cheques	151,80		0,47
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,003085	1,85
	Conferir dados	300,00		0,93
	Emitir apólice	300,00		0,93
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,003085	12,43
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		10,49
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,94
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,003085	0,15
	Emitir endosso	50,00		0,15
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,003085	6,48
	Emitir endosso	2.100,00		6,48
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,003085	1,39
	Abrir cosseguro	200,00		0,62
	Pagar cosseguro	250,00		0,77
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,003085	1,48
	Emitir planilha de resseguro	480,00		1,48

**APÊNDICE K - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS GERAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-SINISTROS (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
GERAIS - COORDENAÇÃO SINISTROS	69.811,40		358,68
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,005138	33,98
Atender sinistro	3.150,00		16,18
Atender corretores	3.465,00		17,79
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,005138	45,47
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		23,20
Agendar vistorias	4.200,00		21,58
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,69
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,005138	4,65
Abrir/avisar sinistro	900,00		4,62
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,03
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,005138	3,24
Abrir/avisar sinistro	630,00		3,24
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,005138	3,08
Abrir/avisar sinistro	600,00		3,08
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,005138	84,28
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		77,04
Fazer revistorias	1.050,00		5,39
Relatar despesas e vistorias	360,00		1,85
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,005138	139,91
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		138,06
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		1,85
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,005138	2,57
Analisar processo de sinistro	500,00		2,57
75	500,00	0,005138	2,57
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,005138	17,78
Preparar processos para pagamento	1.060,00		5,45
Pagar sinistros	2.400,00		12,33
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,005138	1,16
Processar pagamento de perda total	225,00		1,16
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,005138	6,47
Pagar sinistros	1.260,00		6,47
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,005138	1,54
Pagar sinistros	300,00		1,54
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,005138	9,21
Analisar processos de salvados	320,00		1,64
Vender salvados	600,00		3,08
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,26
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		3,45
Lançar salvados	100,00		0,51
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,26
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,005138	5,34
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		4,62
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,41
Lançar ressarcimento	40,00		0,21
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,20

APÊNDICE L - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFORMÁTICA ÀS ATIVIDADES

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	TEMPO DA ATIV. (MIN.)	ICR-INFORMÁTICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - INFORMÁTICA	208.165,73		3.834,00
01 Relacionamento Comercial - Auto	33.984,00	0,018418	625,92
Prospectar corretores	3.504,00		64,54
Visitar corretores	30.480,00		561,38
02 Relacionamento comercial - Condomínio, Residência	6.750,00	0,018418	124,32
Visitar corretores	3.600,00		66,30
Atender corretores e segurados	3.150,00		58,02
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,018418	214,66
Visitar corretores	2.205,00		40,61
Visitar clientes	9.450,00		174,05
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	195,00	0,018418	3,59
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,28
Atender clientes/corretores s/pagt ^o s em atraso	180,00		3,32
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,018418	112,17
Analisar pedido de cotação	1.218,00		22,43
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		89,73
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,018418	69,62
Analisar pedido de cotação	630,00		11,60
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		58,02
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,018418	110,23
Analisar processo de cotação	1.995,00		36,74
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		73,49
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,018418	46,41
Analisar pedido de cotação	420,00		7,74
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		38,68
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,018418	5,80
Analisar pedido de cotação	63,00		1,16
Efetuar cálculos da cotação	252,00		4,64
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,018418	14,32
Analisar pedido de cotação	243,00		4,48
Pagar cosseguro	534,60		9,85
11 Cotação - RCG	40,00	0,018418	0,74
Analisar pedido de cotação	20,00		0,37
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,15
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,22
12 Cotação - Transporte	980,40	0,018418	18,06
Analisar pedido de cotação	235,60		4,34
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		2,80
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		10,92
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,018418	41,55
Analisar pedido de cotação	720,00		13,26
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		1,77
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		8,84
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		17,68

Continuação do Apêndice L			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-INFORMÁTICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,018418	11,60
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		11,60
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,018418	3,32
Atender sinistro	120,00		2,21
Atender corretores	60,00		1,11
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,018418	365,76
Gerar proposta	3.150,00		58,02
Analisar proposta	6.300,00		116,03
Registrar proposta no sistema	6.300,00		116,03
Cadastrar cheques	4.108,80		75,68
17 Análise de aceitação de proposta- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,018418	5,53
Gerar proposta	100,00		1,84
Analisar proposta	160,00		2,95
Registrar proposta no sistema	40,00		0,74
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,018418	22,03
Analisar proposta	960,00		17,68
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,46
Cadastrar cheques	211,20		3,89
20 Emissão da apólice - Condomínio, Residência	4.318,20	0,018418	79,53
Emitir apólice	1.365,00		25,14
Tratar cheques	2.953,20		54,39
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,018418	4,42
Conferir dados	200,00		3,68
Emitir apólice	40,00		0,74
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,018418	25,72
Conferir dados	465,00		8,56
Emitir apólice	779,65		14,36
Tratar cheques	151,80		2,80
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,018418	11,05
Conferir dados	300,00		5,53
Emitir apólice	300,00		5,53
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,018418	74,22
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		62,62
Emitir endosso sem cálculo	630,00		11,60
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,018418	0,92
Emitir endosso	50,00		0,92
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,018418	38,68
Emitir endosso	2.100,00		38,68

Continuação do Apêndice L			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-INFORMÁTICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,018418	121,84
Atender sinistro	3.150,00		58,02
Atender corretores	3.465,00		63,82
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,018418	163,00
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		83,16
Agendar vistorias	4.200,00		77,36
Reembolsar despesas com guincho	135,00		2,49
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,018418	16,67
Abrir/avisar sinistro	900,00		16,58
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,09
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,018418	11,60
Abrir/avisar sinistro	630,00		11,60
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,018418	11,05
Abrir/avisar sinistro	600,00		11,05
32 Inspeção/Vistorias - Auto	15.354,00	0,018418	282,79
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		276,16
Relatar despesas e vistorias	360,00		6,63
33 Regulação-Condomínio, Residência	27.230,40	0,018418	501,53
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		494,90
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		6,63
35 Cobrança	101,68	0,018418	1,87
Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,36
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,11
Processar quitação interna	48,00		0,88
Pagar comissões	28,00		0,52
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,018418	63,73
Preparar processos para pagamento	1.060,00		19,52
Pagar sinistros	2.400,00		44,20
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,018418	4,14
Processar pagamento de perda total	225,00		4,14
38 Liquidação - Condomínio, Residência	1.260,00	0,018418	23,21
Pagar sinistros	1.260,00		23,21
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,018418	5,53
Pagar sinistros	300,00		5,53

Continuação do Apêndice L			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-INFORMÁTICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40 Salvados - Auto	1.742,00	0,018418	32,08
Analisar processos de salvados	320,00		5,89
Vender salvados	600,00		11,05
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		12,38
Lançar salvados	100,00		1,84
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,92
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,018418	19,15
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		16,58
Processar ressarcimento - judicial	80,00		1,47
Lançar ressarcimento	40,00		0,74
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,37
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,018418	8,29
Abrir cosseguro	200,00		3,68
Pagar cosseguro	250,00		4,60
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,018418	8,84
Emitir planilha de resseguro	480,00		8,84
44 Suporte administrativo	11.559,00	0,018418	212,89
Pagar despesa	1.176,00		21,66
Recolher ISS	300,00		5,53
Emitir relatórios diversos	75,00		1,38
Preparar quitações internas	1.440,00		26,52
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		157,81
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,018418	157,81
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		157,81
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,018418	157,81
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		157,81

**APÊNDICE M - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFORMÁTICA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
GERÊNCIA	179.369,05		157,81
01 Relacionamento Comercial - Auto	33.984,00	0,000880	29,88
Prospectar corretores	3.504,00		3,08
Visitar corretores	30.480,00		26,79
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000880	5,94
Visitar corretores	3.600,00		3,17
Atender corretores e segurados	3.150,00		2,77
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000880	10,26
Visitar corretores	2.205,00		1,94
Visitar clientes	9.450,00		8,32
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	195,00	0,000880	0,17
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,01
Atender clientes/corretores s/pagt ^o s em atraso	180,00		0,16
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000880	5,36
Analisar pedido de cotação	1.218,00		1,07
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		4,29
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000880	3,33
Analisar pedido de cotação	630,00		0,55
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		2,77
07 Cotação - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000880	5,27
Analisar processo de cotação	1.995,00		1,76
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		3,51
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000880	2,22
Analisar pedido de cotação	420,00		0,37
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		1,85
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000880	0,28
Analisar pedido de cotação	63,00		0,06
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,22
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000880	0,68
Analisar pedido de cotação	243,00		0,21
Pagar cosseguro	534,60		0,47
11 Cotação - RCG	40,00	0,000880	0,04
Analisar pedido de cotação	20,00		0,02
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,01
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000880	0,86
Analisar pedido de cotação	235,60		0,21
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,13
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,52
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000880	1,99
Analisar pedido de cotação	720,00		0,63
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,08
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,42
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,84

Continuação do Apêndice M			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
14 Renovação -Incêndio	630,00	0,000880	0,55
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,55
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000880	0,16
Atender sinistro	120,00		0,11
Atender corretores	60,00		0,05
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000880	17,48
Gerar proposta	3.150,00		2,77
Analisar proposta	6.300,00		5,54
Registrar proposta no sistema	6.300,00		5,54
Cadastrar cheques	4.108,80		3,62
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	300,00	0,000880	0,26
Gerar proposta	100,00		0,09
Analisar proposta	160,00		0,14
Registrar proposta no sistema	40,00		0,04
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000880	1,05
Analisar proposta	960,00		0,84
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,02
Cadastrar cheques	211,20		0,19
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000880	3,80
Emitir apólice	1.365,00		1,20
Tratar cheques	2.953,20		2,60
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000880	0,21
Conferir dados	200,00		0,18
Emitir apólice	40,00		0,04
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000880	1,23
Conferir dados	465,00		0,41
Emitir apólice	779,65		0,69
Tratar cheques	151,80		0,13
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000880	0,53
Conferir dados	300,00		0,26
Emitir apólice	300,00		0,26
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000880	3,55
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		2,99
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,55
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000880	0,04
Emitir endosso	50,00		0,04
26 Emissão de endosso - Vida Coletiva e Transporte	2.100,00	0,000880	1,85

Continuação do Apêndice M			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000880	5,82
Atender sinistro	3.150,00		2,77
Atender corretores	3.465,00		3,05
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000880	7,79
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		3,97
Agendar vistorias	4.200,00		3,70
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,12
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000880	0,80
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,79
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000880	0,55
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,55
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000880	0,53
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,53
32 Inspeção/Vistorias - Auto	15.354,00	0,000880	13,51
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		13,19
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,32
33 Regulação-Condóminio,Residência	27.230,40	0,000880	23,96
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		23,65
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,32
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000880	3,04
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,93
Pagar sinistros	2.400,00		2,11
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000880	0,20
Processar pagamento de perda total	225,00		0,20
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000880	1,11
Pagar sinistros	1.260,00		1,11
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000880	0,26
Pagar sinistros	300,00		0,26

Continuação do Apêndice M

	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-I	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40 Salvados - Auto	1.742,00	0,000880	1,53
Analisar processos de salvados	320,00		0,28
Vender salvados	600,00		0,53
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		0,59
Lançar salvados	100,00		0,09
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,04
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000880	0,92
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,79
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,07
Lançar ressarcimento	40,00		0,04
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,02
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000880	0,40
Abrir cosseguro	200,00		0,18
Pagar cosseguro	250,00		0,22
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000880	0,42
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,42

**APÊNDICE N - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFORMÁTICA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COBRANÇA E ADMINISTRAÇÃO**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COBRANÇA/ADMINISTRAÇÃO	179.369,05		56,95
01 Relacionamento Comercial - Auto	33.984,00	0,000318	10,72
Prospectar corretores	3.504,00		1,11
Visitar corretores	30.480,00		9,60
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000318	2,15
Visitar corretores	3.600,00		1,14
Atender corretores e segurados	3.150,00		1,00
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000318	3,71
Visitar corretores	2.205,00		0,70
Visitar clientes	9.450,00		3,01
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	195,00	0,000318	0,06
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,00
Atender clientes/corretores s/pagt ^o s em atraso	180,00		0,06
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000318	1,94
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,39
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		1,55
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000318	1,20
Analisar pedido de cotação	630,00		0,20
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		1,00
07 Cotação - Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000318	1,90
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,63
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		1,27
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000318	0,80
Analisar pedido de cotação	420,00		0,13
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,67
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000318	0,10
Analisar pedido de cotação	63,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,08
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000318	0,25
Analisar pedido de cotação	243,00		0,08
Pagar cosseguro	534,60		0,17
11 Cotação - RCG	40,00	0,000318	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,00
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,00
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000318	0,31
Analisar pedido de cotação	235,60		0,07
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,05
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,19
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000318	0,72
Analisar pedido de cotação	720,00		0,23
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,15
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,31

Continuação do Apêndice N			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000318	0,20
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,20
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000318	0,06
Atender sinistro	120,00		0,04
Atender corretores	60,00		0,02
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000318	6,32
Gerar proposta	3.150,00		1,00
Analisar proposta	6.300,00		2,00
Registrar proposta no sistema	6.300,00		2,00
Cadastrar cheques	4.108,80		1,31
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	300,00	0,000318	0,10
Gerar proposta	100,00		0,03
Analisar proposta	160,00		0,05
Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000318	0,38
Analisar proposta	960,00		0,31
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01
Cadastrar cheques	211,20		0,07
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000318	1,37
Emitir apólice	1.365,00		0,43
Tratar cheques	2.953,20		0,94
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000318	0,08
Conferir dados	200,00		0,06
Emitir apólice	40,00		0,01
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000318	0,44
Conferir dados	465,00		0,15
Emitir apólice	779,65		0,25
Tratar cheques	151,80		0,05
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000318	0,19
Conferir dados	300,00		0,10
Emitir apólice	300,00		0,10
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000318	1,28
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		1,08
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,20
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000318	0,02
Emitir endosso	50,00		0,02
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000318	0,67
Emitir endosso	2.100,00		0,67

Continuação do Apêndice N			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000318	2,10
Atender sinistro	3.150,00		1,00
Atender corretores	3.465,00		1,10
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000318	2,81
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,44
Agendar vistorias	4.200,00		1,34
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,04
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000318	0,29
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,29
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000318	0,20
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,20
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000318	0,19
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,19
32 Inspeção/Vistorias - Auto	15.354,00	0,000318	4,88
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		4,77
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,11
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000318	8,66
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		8,54
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,11
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000318	1,10
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,34
Pagar sinistros	2.400,00		0,76
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000318	0,07
Processar pagamento de perda total	225,00		0,07
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000318	0,40
Pagar sinistros	1.260,00		0,40
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000318	0,10
Pagar sinistros	300,00		0,10

Continuação do Apêndice N			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40 Salvados - Auto	1.742,00	0,000318	0,55
Analisar processos de salvados	320,00		0,10
Vender salvados	600,00		0,19
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		0,21
Lançar salvados	100,00		0,03
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,02
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000318	0,33
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,29
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,03
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000318	0,14
Abrir cosseguro	200,00		0,06
Pagar cosseguro	250,00		0,08
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000318	0,15
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,15

**APÊNDICE O - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFORMÁTICA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	TEMPO DA ATIV. (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO TÉCNICA	111.157,65		157,81
01 Relacionamento Comercial - Auto	33.984,00	0,001420	48,23
Prospectar corretores	3.504,00		4,98
Visitar corretores	30.480,00		43,25
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,001420	9,59
Visitar corretores	3.600,00		5,11
Atender corretores e segurados	3.150,00		4,47
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,001420	16,55
Visitar corretores	2.205,00		3,13
Visitar clientes	9.450,00		13,42
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	195,00	0,001420	0,28
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,02
Atender clientes/corretores s/pagt ^o s em atraso	180,00		0,26
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,001420	8,65
Analisar pedido de cotação	1.218,00		1,73
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		6,92
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,001420	5,37
Analisar pedido de cotação	630,00		0,89
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		4,47
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,001420	8,50
Analisar processo de cotação	1.995,00		2,83
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		5,67
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,001420	3,58
Analisar pedido de cotação	420,00		0,60
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		2,98
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,001420	0,45
Analisar pedido de cotação	63,00		0,09
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,36
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,001420	1,10
Analisar pedido de cotação	243,00		0,35
Pagar cosseguro	534,60		0,76
11 Cotação - RCG	40,00	0,001420	0,06
Analisar pedido de cotação	20,00		0,03
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,02
12 Cotação - Transporte	980,40	0,001420	1,39
Analisar pedido de cotação	235,60		0,33
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,22
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,84
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,001420	3,20
Analisar pedido de cotação	720,00		1,02
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,14
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,68
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		1,36

Continuação do Apêndice O			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
14 Renovação -Incêndio	630,00	0,001420	0,89
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,89
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,001420	0,26
Atender sinistro	120,00		0,17
Atender corretores	60,00		0,09
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,001420	28,20
Gerar proposta	3.150,00		4,47
Analisar proposta	6.300,00		8,95
Registrar proposta no sistema	6.300,00		8,95
Cadastrar cheques	4.108,80		5,83
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	300,00	0,001420	0,43
Gerar proposta	100,00		0,14
Analisar proposta	160,00		0,23
Registrar proposta no sistema	40,00		0,06
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,001420	1,70
Analisar proposta	960,00		1,36
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,04
Cadastrar cheques	211,20		0,30
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,001420	6,13
Emitir apólice	1.365,00		1,94
Tratar cheques	2.953,20		4,19
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,001420	0,34
Conferir dados	200,00		0,28
Emitir apólice	40,00		0,06
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,001420	1,98
Conferir dados	465,00		0,66
Emitir apólice	779,65		1,11
Tratar cheques	151,80		0,22
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,001420	0,85
Conferir dados	300,00		0,43
Emitir apólice	300,00		0,43
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,001420	5,72
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		4,83
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,89
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,001420	0,07
Emitir endosso	50,00		0,07
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,001420	2,98
Emitir endosso	2.100,00		2,98

Continuação do Apêndice O

	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,001420	0,64
Abrir cosseguro	200,00		0,28
Pagar cosseguro	250,00		0,36
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,001420	0,68
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,68

**APÊNDICE P - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFORMÁTICA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-SINISTROS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO SINISTROS	68.211,40		157,81
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,002314	15,28
Atender sinistro	3.150,00		7,29
Atender corretores	3.465,00		7,99
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,002314	20,48
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		10,45
Agendar vistorias	4.200,00		9,72
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,31
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,002314	2,09
Abrir/avisar sinistro	900,00		2,08
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,002314	1,46
Abrir/avisar sinistro	630,00		1,46
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,002314	1,39
Abrir/avisar sinistro	600,00		1,39
32 Inspeção/Vistorias - Auto	15.354,00	0,002314	35,53
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		34,70
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,83
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,002314	63,01
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		62,18
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,83
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,002314	8,01
Preparar processos para pagamento	1.060,00		2,45
Pagar sinistros	2.400,00		5,55
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,002314	0,52
Processar pagamento de perda total	225,00		0,52
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,002314	2,92
Pagar sinistros	1.260,00		2,92
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,002314	0,69
Pagar sinistros	300,00		0,69
40 Salvados - Auto	1.742,00	0,002314	4,03
Analisar processos de salvados	320,00		0,74
Vender salvados	600,00		1,39
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		1,56
Lançar salvados	100,00		0,23
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,12
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,002314	2,41
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		2,08
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,19
Lançar ressarcimento	40,00		0,09
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,05

APÊNDICE Q - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFRAESTRUTURA ÀS ATIVIDADES

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	TEMPO DA ATIV. (MIN.)	ICR-INFRA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - INFRAESTRUTURA	215.940,73		17.459,00
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,080851	3.155,13
Prospectar corretores	3.504,00		283,30
Visitar corretores	30.480,00		2.464,34
Atender corretores	5.040,00		407,49
02 Relacionamento comercial - Condomínio, Residência	6.750,00	0,080851	545,74
Visitar corretores	3.600,00		291,06
Atender corretores e segurados	3.150,00		254,68
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,080851	942,32
Visitar corretores	2.205,00		178,28
Visitar clientes	9.450,00		764,04
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,080851	16,57
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		1,21
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,81
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		14,55
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,080851	492,38
Analisar pedido de cotação	1.218,00		98,48
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		393,91
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,080851	305,62
Analisar pedido de cotação	630,00		50,94
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		254,68
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,080851	483,89
Analisar processo de cotação	1.995,00		161,30
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		322,60
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,080851	203,74
Analisar pedido de cotação	420,00		33,96
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		169,79
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,080851	25,47
Analisar pedido de cotação	63,00		5,09
Efetuar cálculos da cotação	252,00		20,37
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,080851	62,87
Analisar pedido de cotação	243,00		19,65
Pagar cosseguro	534,60		43,22
11 Cotação - RCG	40,00	0,080851	3,23
Analisar pedido de cotação	20,00		1,62
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,65
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,97

Continuação do Apêndice Q			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-INFRA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,080851	79,27
Analisar pedido de cotação	235,60		19,05
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		12,29
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		47,93
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,080851	182,40
Analisar pedido de cotação	720,00		58,21
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		7,76
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		38,81
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		77,62
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,080851	50,94
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		50,94
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,080851	14,55
Atender sinistro	120,00		9,70
Atender corretores	60,00		4,85
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,080851	1.605,60
Gerar proposta	3.150,00		254,68
Analisar proposta	6.300,00		509,36
Registrar proposta no sistema	6.300,00		509,36
Cadastrar cheques	4.108,80		332,20
17 Análise de aceitação de proposta- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,080851	24,26
Gerar proposta	100,00		8,09
Analisar proposta	160,00		12,94
Registrar proposta no sistema	40,00		3,23
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,080851	4,85
Gerar proposta	20,00		1,62
Analisar proposta	30,00		2,43
Enviar para a Matriz	10,00		0,81
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,080851	96,71
Analisar proposta	960,00		77,62
Aprovar/recusar proposta	25,00		2,02
Cadastrar cheques	211,20		17,08
20 Emissão da apólice - Condomínio,			
Redidência	4.318,20	0,080851	349,13
Emitir apólice	1.365,00		110,36
Tratar cheques	2.953,20		238,77
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,080851	19,40
Conferir dados	200,00		16,17
Emitir apólice	40,00		3,23

Continuação do Apêndice Q			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-INFRA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,080851	112,90
Conferir dados	465,00		37,60
Emitir apólice	779,65		63,04
Tratar cheques	151,80		12,27
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,080851	48,51
Conferir dados	300,00		24,26
Emitir apólice	300,00		24,26
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,080851	325,83
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		274,89
Emitir endosso sem cálculo	630,00		50,94
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,080851	4,04
Emitir endosso	50,00		4,04
26 Emissão de endosso Transporte	2.100,00	0,080851	169,79
Emitir endosso	2.100,00		169,79
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,080851	534,83
Atender sinistro	3.150,00		254,68
Atender corretores	3.465,00		280,15
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,080851	715,53
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		365,04
Agendar vistorias	4.200,00		339,57
Reembolsar despesas com guincho	135,00		10,91
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,080851	73,17
Abrir/avisar sinistro	900,00		72,77
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,40
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,080851	50,94
Abrir/avisar sinistro	630,00		50,94
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,080851	48,51
Abrir/avisar sinistro	600,00		48,51
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,080851	1.326,28
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		1.212,28
Fazer revistorias	1.050,00		84,89
Relatar despesas e vistorias	360,00		29,11
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,080851	2.201,61
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		2.172,50
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		29,11
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,080851	40,43
Analisar processo de sinistro	500,00		40,43

Continuação do Apêndice Q			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DO	ICR-INFRA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	CARGO (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
35 Cobrança	101,68	0,080851	8,22
Tratar pagamentos em atraso	19,68		1,59
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,49
Processar quitação interna	48,00		3,88
Pagar comissões	28,00		2,26
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,080851	279,74
Preparar processos para pagamento	1.060,00		85,70
Pagar sinistros	2.400,00		194,04
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,080851	18,19
Processar pagamento de perda total	225,00		18,19
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,080851	101,87
Pagar sinistros	1.260,00		101,87
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,080851	24,26
Pagar sinistros	300,00		24,26
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,080851	144,88
Analisar processos de salvados	320,00		25,87
Vender salvados	600,00		48,51
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		4,04
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		54,33
Lançar salvados	100,00		8,09
Lançar salvados - Matriz	50,00		4,04
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,080851	84,09
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		72,77
Processar ressarcimento - judicial	80,00		6,47
Lançar ressarcimento	40,00		3,23
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		1,62
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,080851	36,38
Abrir cosseguero	200,00		16,17
Pagar cosseguero	250,00		20,21
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,080851	38,81
Emitir planilha de resseguro	480,00		38,81
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,080851	1.020,70
Pagar despesa	1.176,00		95,08
Fechar o caixa	40,00		3,23
Recepcionar malote	735,00		59,43
Recolher ISS	300,00		24,26
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		10,51
Arquivar documentos diversos	160,00		12,94
Emitir relatórios diversos	75,00		6,06
Preparar quitações internas	1.440,00		116,43
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		692,77

**APÊNDICE R - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFRAESTRUTURA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA.	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
INFRAESTRUTURA - GERÊNCIA	186.079,05		692,77
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,003723	145,31
Prospectar corretores	3.504,00		13,05
Visitar corretores	30.480,00		113,52
Atender corretores	5.040,00		18,76
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,003723	25,13
Visitar corretores	3.600,00		13,40
Atender corretores e segurados	3.150,00		11,73
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,003723	43,39
Visitar corretores	2.205,00		8,21
Visitar clientes	9.450,00		35,18
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,003723	0,76
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,06
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,04
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,67
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,003723	22,67
Analisar pedido de cotação	1.218,00		4,53
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		18,14
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,003723	14,07
Analisar pedido de cotação	630,00		2,35
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		11,73
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,003723	22,28
Analisar processo de cotação	1.995,00		7,43
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		14,85
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,003723	9,38
Analisar pedido de cotação	420,00		1,56
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		7,82
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,003723	1,17
Analisar pedido de cotação	63,00		0,23
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,94
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,003723	2,90
Analisar pedido de cotação	243,00		0,90
Pagar cosseguro	534,60		1,99
11 Cotação - RCG	40,00	0,003723	0,15
Analisar pedido de cotação	20,00		0,07
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,04

Continuação do Apêndice R			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA.	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,003723	3,65
Analisar pedido de cotação	235,60		0,88
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,57
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		2,21
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,003723	8,40
Analisar pedido de cotação	720,00		2,68
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,36
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		1,79
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		3,57
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,003723	2,35
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		2,35
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,003723	0,67
Atender sinistro	120,00		0,45
Atender corretores	60,00		0,22
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,003723	73,93
Gerar proposta	3.150,00		11,73
Analisar proposta	6.300,00		23,45
Registrar proposta no sistema	6.300,00		23,45
Cadastrar cheques	4.108,80		15,30
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,003723	1,12
Gerar proposta	100,00		0,37
Analisar proposta	160,00		0,60
Registrar proposta no sistema	40,00		0,15
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,003723	0,22
Gerar proposta	20,00		0,07
Analisar proposta	30,00		0,11
Enviar para a Matriz	10,00		0,04
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,003723	4,45
Analisar proposta	960,00		3,57
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,09
Cadastrar cheques	211,20		0,79
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,003723	16,08
Emitir apólice	1.365,00		5,08
Tratar cheques	2.953,20		10,99
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,003723	0,89
Conferir dados	200,00		0,74
Emitir apólice	40,00		0,15

Continuação do Apêndice R			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA.	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,003723	5,20
Conferir dados	465,00		1,73
Emitir apólice	779,65		2,90
Tratar cheques	151,80		0,57
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,003723	2,23
Conferir dados	300,00		1,12
Emitir apólice	300,00		1,12
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,003723	15,00
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		12,66
Emitir endosso sem cálculo	630,00		2,35
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,003723	0,19
Alterar fundo	50,00		0,19
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,003723	7,82
Emitir endosso	2.100,00		7,82
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,003723	24,63
Atender sinistro	3.150,00		11,73
Atender corretores	3.465,00		12,90
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,003723	32,95
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		16,81
Agendar vistorias	4.200,00		15,64
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,50
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,003723	3,37
Abrir/avisar sinistro	900,00		3,35
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,02
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,003723	2,35
Abrir/avisar sinistro	630,00		2,35
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,003723	2,23
Abrir/avisar sinistro	600,00		2,23
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,003723	61,06
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		55,82
Fazer revistorias	1.050,00		3,91
Relatar despesas e vistorias	360,00		1,34
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,003723	101,37
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		100,04
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		1,34
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,003723	1,86
Analisar processo de sinistro	500,00		1,86

Continuação do Apêndice R			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA. (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,003723	12,88
Preparar processos para pagamento	1.060,00		3,95
Pagar sinistros	2.400,00		8,94
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,003723	0,84
Processar pagamento de perda total	225,00		0,84
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,003723	4,69
Pagar sinistros	1.260,00		4,69
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,003723	1,12
Pagar sinistros	300,00		1,12
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,003723	6,67
Analisar processos de salvados	320,00		1,19
Vender salvados	600,00		2,23
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,19
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		2,50
Lançar salvados	100,00		0,37
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,19
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,003723	3,87
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		3,35
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,30
Lançar ressarcimento	40,00		0,15
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,07
42 Cossegueros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,003723	1,68
Abrir cosseguro	200,00		0,74
Pagar cosseguro	250,00		0,93
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,003723	1,79
Emitir planilha de resseguro	480,00		1,79

**APÊNDICE S - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFRAESTRUTURA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COBRANÇA/ADMINISTRAÇÃO**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
INFRAESTRUTURA - COBRANÇA E SUP.ADM.	186.079,05		336,15
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,001806	70,57
Prospectar corretores	3.504,00		6,33
Visitar corretores	30.480,00		55,14
Atender corretores	5.040,00		9,10
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,001806	12,19
Visitar corretores	3.600,00		6,50
Atender corretores e segurados	3.150,00		5,69
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,001806	21,05
Visitar corretores	2.205,00		3,98
Visitar clientes	9.450,00		17,07
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,001806	0,37
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,03
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,02
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,33
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,001806	11,00
Analisar pedido de cotação	1.218,00		2,20
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		8,80
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,001806	6,83
Analisar pedido de cotação	630,00		1,14
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		5,69
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,001806	10,81
Analisar processo de cotação	1.995,00		3,60
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		7,21
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,001806	4,55
Analisar pedido de cotação	420,00		0,76
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		3,79
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,001806	0,57
Analisar pedido de cotação	63,00		0,11
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,46
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,001806	1,40
Analisar pedido de cotação	243,00		0,44
Pagar cosseguro	534,60		0,97
11 Cotação - RCG	40,00	0,001806	0,07
Analisar pedido de cotação	20,00		0,04
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,02

Continuação do Apêndice S			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,001806	1,77
Analisar pedido de cotação	235,60		0,43
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,27
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,07
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,001806	4,07
Analisar pedido de cotação	720,00		1,30
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,17
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,87
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		1,73
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,001806	1,14
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,14
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,001806	0,33
Atender sinistro	120,00		0,22
Atender corretores	60,00		0,11
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,001806	35,86
Gerar proposta	3.150,00		5,69
Analisar proposta	6.300,00		11,38
Registrar proposta no sistema	6.300,00		11,38
Cadastrar cheques	4.108,80		7,42
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,001806	0,54
Gerar proposta	100,00		0,18
Analisar proposta	160,00		0,29
Registrar proposta no sistema	40,00		0,07
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,001806	0,11
Gerar proposta	20,00		0,04
Analisar proposta	30,00		0,05
Enviar para a Matriz	10,00		0,02
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,001806	2,16
Analisar proposta	960,00		1,73
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,05
Cadastrar cheques	211,20		0,38
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,001806	7,80
Emitir apólice	1.365,00		2,47
Tratar cheques	2.953,20		5,33
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,001806	0,43
Conferir dados	200,00		0,36
Emitir apólice	40,00		0,07

Continuação do Apêndice S			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,001806	2,52
Conferir dados	465,00		0,84
Emitir apólice	779,65		1,41
Tratar cheques	151,80		0,27
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,001806	1,08
Conferir dados	300,00		0,54
Emitir apólice	300,00		0,54
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,001806	7,28
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		6,14
Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,14
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,001806	0,09
Emitir endosso	50,00		0,09
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,001806	3,79
Emitir endosso	2.100,00		3,79
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001806	11,95
Atender sinistro	3.150,00		5,69
Atender corretores	3.465,00		6,26
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001806	15,98
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		8,15
Agendar vistorias	4.200,00		7,59
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,24
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001806	1,63
Abrir/avisar sinistro	900,00		1,63
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001806	1,14
Abrir/avisar sinistro	630,00		1,14
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001806	1,08
Abrir/avisar sinistro	600,00		1,08
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001806	29,63
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		27,08
Fazer revistorias	1.050,00		1,90
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,65
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001806	49,18
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		48,53
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,65
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001806	0,90
Analisar processo de sinistro	500,00		0,90

Continuação do Apêndice S				
	A	B	C = A x B	
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS	
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001806	6,25
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		1,91
	Pagar sinistros	2.400,00		4,33
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001806	0,41
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,41
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001806	2,28
	Pagar sinistros	1.260,00		2,28
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001806	0,54
	Pagar sinistros	300,00		0,54
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,001806	3,24
	Analisar processos de salvados	320,00		0,58
	Vender salvados	600,00		1,08
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,09
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		1,21
	Lançar salvados	100,00		0,18
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,09
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001806	1,88
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		1,63
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,14
	Lançar ressarcimento	40,00		0,07
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,04
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,001806	0,81
	Abrir cosseguro	200,00		0,36
	Pagar cosseguro	250,00		0,45
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,001806	0,87
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,87

**APÊNDICE T - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFRAESTRUTURA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO TÉCNICA	116.267,65		692,73
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,005958	232,51
Prospectar corretores	3.504,00		20,88
Visitar corretores	30.480,00		181,61
Atender corretores	5.040,00		30,03
02 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00	0,005958	40,22
Visitar corretores	3.600,00		21,45
Atender corretores e segurados	3.150,00		18,77
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,005958	69,44
Visitar corretores	2.205,00		13,14
Visitar clientes	9.450,00		56,30
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,005958	1,22
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,09
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,06
Atender clientes/corretores s/pagt ^{os} em atraso	180,00		1,07
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,005958	36,28
Analisar pedido de cotação	1.218,00		7,26
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		29,03
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,005958	22,52
Analisar pedido de cotação	630,00		3,75
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		18,77
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,005958	35,66
Analisar processo de cotação	1.995,00		11,89
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		23,77
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,005958	15,01
Analisar pedido de cotação	420,00		2,50
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		12,51
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,005958	1,88
Analisar pedido de cotação	63,00		0,38
Efetuar cálculos da cotação	252,00		1,50
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,005958	4,63
Analisar pedido de cotação	243,00		1,45
Pagar cosseguro	534,60		3,19
11 Cotação - RCG	40,00	0,005958	0,24
Analisar pedido de cotação	20,00		0,12
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,05
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,07

Continuação do Apêndice T			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,005958	5,84
Analisar pedido de cotação	235,60		1,40
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,91
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		3,53
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,005958	13,44
Analisar pedido de cotação	720,00		4,29
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,57
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		2,86
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		5,72
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,005958	3,75
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		3,75
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,005958	1,07
Atender sinistro	120,00		0,71
Atender corretores	60,00		0,36
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,005958	118,32
Gerar proposta	3.150,00		18,77
Analisar proposta	6.300,00		37,54
Registrar proposta no sistema	6.300,00		37,54
Cadastrar cheques	4.108,80		24,48
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,005958	1,79
Gerar proposta	100,00		0,60
Analisar proposta	160,00		0,95
Registrar proposta no sistema	40,00		0,24
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,005958	0,36
Gerar proposta	20,00		0,12
Analisar proposta	30,00		0,18
Enviar para a Matriz	10,00		0,06
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,005958	7,13
Analisar proposta	960,00		5,72
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,15
Cadastrar cheques	211,20		1,26
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,005958	25,73
Emitir apólice	1.365,00		8,13
Tratar cheques	2.953,20		17,60

Continuação do Apêndice T			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,005958	1,43
Conferir dados	200,00		1,19
Emitir apólice	40,00		0,24
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,005958	8,32
Conferir dados	465,00		2,77
Emitir apólice	779,65		4,65
Tratar cheques	151,80		0,90
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,005958	3,57
Conferir dados	300,00		1,79
Emitir apólice	300,00		1,79
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,005958	24,01
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		20,26
Emitir endosso sem cálculo	630,00		3,75
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,005958	0,30
Emitir endosso	50,00		0,30
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,005958	12,51
Emitir endosso	2.100,00		12,51
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,005958	2,68
Abrir cosseguro	200,00		1,19
Pagar cosseguro	250,00		1,49
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,005958	2,86
Emitir planilha de resseguro	480,00		2,86

**APÊNDICE U - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS INFRAESTRUTURA ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-SINISTROS	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO SINISTROS	69.811,40		692,73
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,009923	65,63
Atender sinistro	3.150,00		31,26
Atender corretores	3.465,00		34,37
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,009923	87,82
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		44,80
Agendar vistorias	4.200,00		41,68
Reembolsar despesas com guincho	135,00		1,34
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,009923	8,98
Abrir/avisar sinistro	900,00		8,93
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,05
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,009923	6,25
Abrir/avisar sinistro	630,00		6,25
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,009923	5,95
Abrir/avisar sinistro	600,00		5,95
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,009923	162,78
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		148,79
Fazer revistorias	1.050,00		10,42
Relatar despesas e vistorias	360,00		3,57
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,009923	270,21
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		266,63
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		3,57
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,009923	4,96
Analisar processo de sinistro	500,00		4,96
75	500,00	0,009923	4,96
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,009923	34,33
Preparar processos para pagamento	1.060,00		10,52
Pagar sinistros	2.400,00		23,82
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,009923	2,23
Processar pagamento de perda total	225,00		2,23
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,009923	12,50
Pagar sinistros	1.260,00		12,50
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,009923	2,98
Pagar sinistros	300,00		2,98
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,009923	17,78
Analisar processos de salvados	320,00		3,18
Vender salvados	600,00		5,95
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,50
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		6,67
Lançar salvados	100,00		0,99
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,50
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,009923	10,32
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		8,93
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,79
Lançar ressarcimento	40,00		0,40
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,20

APÊNDICE V - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES

	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	TEMPO DA ATIV. (MIN.)	ICR-M (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS -	215.940,73	0,008586	1.854,00
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,008586	334,99
Prospectar corretores	3.504,00		30,09
Visitar corretores	30.480,00		261,63
Atender corretores	5.040,00		43,27
02 Relacionamento comercial - Condomínio, Residência	6.750,00	0,008586	57,96
Visitar corretores	3.600,00		30,91
Atender corretores e segurados	3.150,00		27,05
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,008586	100,07
Visitar corretores	2.205,00		18,93
Visitar clientes	9.450,00		81,14
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,008586	1,76
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,13
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,09
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		1,55
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,008586	52,29
Analisar pedido de cotação	1.218,00		10,46
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		41,83
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,008586	32,46
Analisar pedido de cotação	630,00		5,41
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		27,05
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,008586	51,39
Analisar processo de cotação	1.995,00		17,13
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		34,26
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,008586	21,64
Analisar pedido de cotação	420,00		3,61
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		18,03
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,008586	2,70
Analisar pedido de cotação	63,00		0,54
Efetuar cálculos da cotação	252,00		2,16
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,008586	6,68
Analisar pedido de cotação	243,00		2,09
Pagar cosseguro	534,60		4,59
11 Cotação - RCG	40,00	0,008586	0,34
Analisar pedido de cotação	20,00		0,17
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,07
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,10

Continuação do Apêndice V			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-M	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,008586	8,42
Analisar pedido de cotação	235,60		2,02
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		1,31
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		5,09
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,008586	19,37
Analisar pedido de cotação	720,00		6,18
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,82
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		4,12
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		8,24
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,008586	5,41
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		5,41
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,008586	1,55
Atender sinistro	120,00		1,03
Atender corretores	60,00		0,52
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,008586	170,51
Gerar proposta	3.150,00		27,05
Analisar proposta	6.300,00		54,09
Registrar proposta no sistema	6.300,00		54,09
Cadastrar cheques	4.108,80		35,28
17 Análise de aceitação de proposta- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,008586	2,58
Gerar proposta	100,00		0,86
Analisar proposta	160,00		1,37
Registrar proposta no sistema	40,00		0,34
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,008586	0,52
Gerar proposta	20,00		0,17
Analisar proposta	30,00		0,26
Enviar para a Matriz	10,00		0,09
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,008586	10,27
Analisar proposta	960,00		8,24
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,21
Cadastrar cheques	211,20		1,81
20 Emissão da apólice - Condomínio, Residência	4.318,20	0,008586	37,08
Emitir apólice	1.365,00		11,72
Tratar cheques	2.953,20		25,36

Continuação do Apêndice V			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-M	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,008586	2,06
Conferir dados	200,00		1,72
Emitir apólice	40,00		0,34
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,008586	11,99
Conferir dados	465,00		3,99
Emitir apólice	779,65		6,69
Tratar cheques	151,80		1,30
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,008586	5,15
Conferir dados	300,00		2,58
Emitir apólice	300,00		2,58
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,008586	34,60
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		29,19
Emitir endosso sem cálculo	630,00		5,41
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,008586	0,43
Emitir endosso	50,00		0,43
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,008586	18,03
Emitir endosso	2.100,00		18,03
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,008586	56,80
Atender sinistro	3.150,00		27,05
Atender corretores	3.465,00		29,75
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,008586	75,99
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		38,77
Agendar vistorias	4.200,00		36,06
Reembolsar despesas com guincho	135,00		1,16
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,008586	7,77
Abrir/avisar sinistro	900,00		7,73
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,04
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,008586	5,41
Abrir/avisar sinistro	630,00		5,41
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,008586	5,15
Abrir/avisar sinistro	600,00		5,15

Continuação do Apêndice V			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-M	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,008586	140,84
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		128,74
Fazer revistorias	1.050,00		9,02
Relatar despesas e vistorias	360,00		3,09
33 Regulação-Condôminio,Residência	27.230,40	0,008586	233,80
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		230,71
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		3,09
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,008586	4,29
Analisar processo de sinistro	500,00		4,29
35 Cobrança	101,68	0,008586	0,87
Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,17
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,05
Processar quitação interna	48,00		0,41
Pagar comissões	28,00		0,24
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,008586	29,71
Preparar processos para pagamento	1.060,00		9,10
Pagar sinistros	2.400,00		20,61
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,008586	1,93
Processar pagamento de perda total	225,00		1,93
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,008586	10,82
Pagar sinistros	1.260,00		10,82
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,008586	2,58
Pagar sinistros	300,00		2,58
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,008586	15,39
Analisar processos de salvados	320,00		2,75
Vender salvados	600,00		5,15
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,43
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		5,77
Lançar salvados	100,00		0,86
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,43
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,008586	8,93
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		7,73
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,69
Lançar ressarcimento	40,00		0,34
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,17

Continuação do Apêndice V			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-M	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,008586	3,86
Abrir cosseguro	200,00		1,72
Pagar cosseguro	250,00		2,15
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,008586	4,12
Emitir planilha de resseguro	480,00		4,12
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,008586	108,39
Pagar despesa	1.176,00		10,10
Fechar o caixa	40,00		0,34
Recepcionar malote	735,00		6,31
Recolher ISS	300,00		2,58
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		1,12
Arquivar documentos diversos	160,00		1,37
Emitir relatórios diversos	75,00		0,64
Preparar quitações internas	1.440,00		12,36
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		73,56
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,008586	73,56
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		73,56
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,008586	73,56
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		73,56

**APÊNDICE X- ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
MATERIAIS - GERÊNCIA	186.079,05		73,56
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000395	15,49
Prospectar corretores	3.504,00		1,38
Visitar corretores	30.480,00		12,14
Atender corretores	5.040,00		1,99
02 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00	0,000395	2,67
Visitar corretores	3.600,00		1,42
Atender corretores e segurados	3.150,00		1,24
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000395	4,60
Visitar corretores	2.205,00		0,87
Visitar clientes	9.450,00		3,73
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000395	0,08
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,01
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,00
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,07
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000395	2,41
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,48
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		1,92
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000395	1,49
Analisar pedido de cotação	630,00		0,25
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		1,24
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000395	2,36
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,79
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		1,58
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000395	1,00
Analisar pedido de cotação	420,00		0,17
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,83
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000395	0,12
Analisar pedido de cotação	63,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,10
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000395	0,31
Analisar pedido de cotação	243,00		0,10
Pagar cosseguro	534,60		0,21
11 Cotação - RCG	40,00	0,000395	0,02
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,00
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,00

Continuação do Apêndice X			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000395	0,39
Analisar pedido de cotação	235,60		0,09
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,06
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,23
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000395	0,89
Analisar pedido de cotação	720,00		0,28
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,04
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,19
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,38
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000395	0,25
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,25
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000395	0,07
Atender sinistro	120,00		0,05
Atender corretores	60,00		0,02
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000395	7,84
Gerar proposta	3.150,00		1,24
Analisar proposta	6.300,00		2,49
Registrar proposta no sistema	6.300,00		2,49
Cadastrar cheques	4.108,80		1,62
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,000395	0,12
Gerar proposta	100,00		0,04
Analisar proposta	160,00		0,06
Registrar proposta no sistema	40,00		0,02
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000395	0,02
Gerar proposta	20,00		0,01
Analisar proposta	30,00		0,01
Enviar para a Matriz	10,00		0,00
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000395	0,47
Analisar proposta	960,00		0,38
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01
Cadastrar cheques	211,20		0,08
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000395	1,71
Emitir apólice	1.365,00		0,54
Tratar cheques	2.953,20		1,17
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000395	0,09
Conferir dados	200,00		0,08
Emitir apólice	40,00		0,02

Continuação do Apêndice X			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000395	0,55
Conferir dados	465,00		0,18
Emitir apólice	779,65		0,31
Tratar cheques	151,80		0,06
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000395	0,24
Conferir dados	300,00		0,12
Emitir apólice	300,00		0,12
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000395	1,59
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		1,34
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,25
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000395	0,02
Emitir endosso	50,00		0,02
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000395	0,83
Emitir endosso	2.100,00		0,83
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000395	2,61
Atender sinistro	3.150,00		1,24
Atender corretores	3.465,00		1,37
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000395	3,50
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,78
Agendar vistorias	4.200,00		1,66
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,05
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000395	0,36
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,36
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000395	0,25
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,25
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000395	0,24
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,24
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000395	6,47
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		5,92
Fazer revistorias	1.050,00		0,41
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,14
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000395	10,75
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		10,61
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,14
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000395	0,20
Analisar processo de sinistro	500,00		0,20

Continuação do Apêndice X			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000395	1,37
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,42
Pagar sinistros	2.400,00		0,95
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000395	0,09
Processar pagamento de perda total	225,00		0,09
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000395	0,50
Pagar sinistros	1.260,00		0,50
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000395	0,12
Pagar sinistros	300,00		0,12
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000395	0,71
Analisar processos de salvados	320,00		0,13
Vender salvados	600,00		0,24
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,02
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		0,27
Lançar salvados	100,00		0,04
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,02
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000395	0,41
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,36
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,03
Lançar ressarcimento	40,00		0,02
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01
42 Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000395	0,18
Abrir cosseguro	200,00		0,08
Pagar cosseguro	250,00		0,10
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000395	0,19
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,19

**APÊNDICE W - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COBRANÇA/ADMINISTRAÇÃO**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
MATERIAIS - COBRANÇA E SUP.ADM.	186.079,05		35,70
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000192	7,46
Prospectar corretores	3.504,00		0,67
Visitar corretores	30.480,00		5,83
Atender corretores	5.040,00		0,96
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000192	1,30
Visitar corretores	3.600,00		0,69
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,60
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000192	2,24
Visitar corretores	2.205,00		0,42
Visitar clientes	9.450,00		1,81
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000192	0,04
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,00
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,00
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,03
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000192	1,17
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,23
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,94
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000192	0,73
Analisar pedido de cotação	630,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,60
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000192	1,15
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,38
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,77
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000192	0,48
Analisar pedido de cotação	420,00		0,08
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,40
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000192	0,06
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,05
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000192	0,15
Analisar pedido de cotação	243,00		0,05
Pagar cosseguro	534,60		0,10
11 Cotação - RCG	40,00	0,000192	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		0,00
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,00
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,00

Continuação do apêndice W			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000192	0,19
Analisar pedido de cotação	235,60		0,05
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,11
13 Cotação -Incêndio	2.256,00	0,000192	0,43
Analisar pedido de cotação	720,00		0,14
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,09
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,18
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000192	0,12
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,12
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000192	0,03
Atender sinistro	120,00		0,02
Atender corretores	60,00		0,01
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000192	3,81
Gerar proposta	3.150,00		0,60
Analisar proposta	6.300,00		1,21
Registrar proposta no sistema	6.300,00		1,21
Cadastrar cheques	4.108,80		0,79
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,000192	0,06
Gerar proposta	100,00		0,02
Analisar proposta	160,00		0,03
Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000192	0,01
Gerar proposta	20,00		0,00
Analisar proposta	30,00		0,01
Enviar para a Matriz	10,00		0,00
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000192	0,23
Analisar proposta	960,00		0,18
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,00
Cadastrar cheques	211,20		0,04
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000192	0,83
Emitir apólice	1.365,00		0,26
Tratar cheques	2.953,20		0,57
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000192	0,05
Conferir dados	200,00		0,04
Emitir apólice	40,00		0,01

Continuação do apêndice W			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000192	0,27
Conferir dados	465,00		0,09
Emitir apólice	779,65		0,15
Tratar cheques	151,80		0,03
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000192	0,12
Conferir dados	300,00		0,06
Emitir apólice	300,00		0,06
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000192	0,77
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,65
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,12
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000192	0,01
Emitir endosso	50,00		0,01
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000192	0,40
Emitir endosso	2.100,00		0,40
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000192	1,27
Atender sinistro	3.150,00		0,60
Atender corretores	3.465,00		0,67
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000192	1,70
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,87
Agendar vistorias	4.200,00		0,81
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,03
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000192	0,17
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,17
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000192	0,12
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,12
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000192	0,12
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,12
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000192	3,15
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		2,88
Fazer revistorias	1.050,00		0,20
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,07
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000192	5,23
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		5,16
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,07
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000192	0,10
Analisar processo de sinistro	500,00		0,10

Continuação do apêndice W			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-COBR/ADM (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000192	0,66
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,20
Pagar sinistros	2.400,00		0,46
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000192	0,04
Processar pagamento de perda total	225,00		0,04
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000192	0,24
Pagar sinistros	1.260,00		0,24
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000192	0,06
Pagar sinistros	300,00		0,06
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000192	0,34
Analisar processos de salvados	320,00		0,06
Vender salvados	600,00		0,12
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,01
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		0,13
Lançar salvados	100,00		0,02
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,01
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000192	0,20
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,17
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,02
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,00
42 Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000192	0,09
Abrir cosseguro	200,00		0,04
Pagar cosseguro	250,00		0,05
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000192	0,09
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,09

**APÊNDICE Y - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO TÉCNICA	116.267,65		73,56
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000633	24,66
Prospectar corretores	3.504,00		2,22
Visitar corretores	30.480,00		19,25
Atender corretores	5.040,00		3,19
02 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00	0,000633	4,27
Visitar corretores	3.600,00		2,28
Atender corretores e segurados	3.150,00		1,99
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000633	7,38
Visitar corretores	2.205,00		1,40
Visitar clientes	9.450,00		5,98
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000633	0,13
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,01
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,01
Atender clientes/corretores s/pagt ^o s em atraso	180,00		0,11
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000633	3,85
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,77
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		3,08
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000633	2,39
Analisar pedido de cotação	630,00		0,40
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		1,99
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000633	3,79
Analisar processo de cotação	1.995,00		1,26
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		2,53
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000633	1,60
Analisar pedido de cotação	420,00		0,27
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		1,33
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000633	0,20
Analisar pedido de cotação	63,00		0,04
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,16
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000633	0,49
Analisar pedido de cotação	243,00		0,15
Pagar cosseguro	534,60		0,34
11 Cotação - RCG	40,00	0,000633	0,03
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,01

Continuação do Apêndice Y			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	DO CARGO (R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000633	0,62
Analisar pedido de cotação	235,60		0,15
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,10
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,38
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000633	1,43
Analisar pedido de cotação	720,00		0,46
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,06
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,30
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,61
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000633	0,40
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,40
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000633	0,11
Atender sinistro	120,00		0,08
Atender corretores	60,00		0,04
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000633	12,57
Gerar proposta	3.150,00		1,99
Analisar proposta	6.300,00		3,99
Registrar proposta no sistema	6.300,00		3,99
Cadastrar cheques	4.108,80		2,60
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,000633	0,19
Gerar proposta	100,00		0,06
Analisar proposta	160,00		0,10
Registrar proposta no sistema	40,00		0,03
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000633	0,04
Gerar proposta	20,00		0,01
Analisar proposta	30,00		0,02
Enviar para a Matriz	10,00		0,01
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000633	0,76
Analisar proposta	960,00		0,61
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,02
Cadastrar cheques	211,20		0,13
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000633	2,73
Emitir apólice	1.365,00		0,86
Tratar cheques	2.953,20		1,87

Continuação do Apêndice Y			
	A	B	C = A x B
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA DO CARGO (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000633	0,15
Conferir dados	200,00		0,13
Emitir apólice	40,00		0,03
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000633	0,88
Conferir dados	465,00		0,29
Emitir apólice	779,65		0,49
Tratar cheques	151,80		0,10
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000633	0,38
Conferir dados	300,00		0,19
Emitir apólice	300,00		0,19
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000633	2,55
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		2,15
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,40
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000633	0,03
Emitir endosso	50,00		0,03
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000633	1,33
Emitir endosso	2.100,00		1,33
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000633	0,28
Abrir cosseguro	200,00		0,13
Pagar cosseguro	250,00		0,16
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000633	0,30
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,30

**APÊNDICE Z - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-SINISTROS	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO SINISTROS	69.811,40		73,56
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001054	6,95
Atender sinistro	3.150,00		3,32
Atender corretores	3.465,00		3,63
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001054	9,33
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		4,76
Agendar vistorias	4.200,00		4,43
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,14
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001054	0,95
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,95
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001054	0,66
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,66
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001054	0,63
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,63
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001054	17,29
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		15,80
Fazer revistorias	1.050,00		1,11
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,38
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001054	28,70
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		28,32
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,38
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001054	0,53
Analisar processo de sinistro	500,00		0,53
75	500,00	0,001054	0,53
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001054	3,65
Preparar processos para pagamento	1.060,00		1,12
Pagar sinistros	2.400,00		2,53
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001054	0,24
Processar pagamento de perda total	225,00		0,24
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001054	1,33
Pagar sinistros	1.260,00		1,33
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001054	0,32
Pagar sinistros	300,00		0,32
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,001054	1,89
Analisar processos de salvados	320,00		0,34
Vender salvados	600,00		0,63
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,05
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		0,71
Lançar salvados	100,00		0,11
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,05
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001054	1,10
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,95
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,08
Lançar ressarcimento	40,00		0,04
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,20

APÊNDICE AA - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS TRANSPORTE ÀS ATIVIDADES

	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-TRANSP	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
RECURSOS - TRANSPORTE	215.940,73		15.972,00
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,073965	2.886,35
Prospectar corretores	3.504,00		259,17
Visitar corretores	30.480,00		2.254,39
Atender corretores	5.040,00		372,78
02 Relacionamento comercial - Condomínio, Residência	6.750,00	0,073965	499,26
Visitar corretores	3.600,00		266,27
Atender corretores e segurados	3.150,00		232,99
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,073965	862,06
Visitar corretores	2.205,00		163,09
Visitar clientes	9.450,00		698,97
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,073965	15,16
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		1,11
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,74
Atender clientes/corretores s/pagt ^o de fatura em atraso	180,00		13,31
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,073965	450,45
Analisar pedido de cotação	1.218,00		90,09
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		360,36
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,073965	279,59
Analisar pedido de cotação	630,00		46,60
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		232,99
07 Cotação - Aeronáutica, Risco de Engenharia	5.985,00	0,073965	442,68
Analisar processo de cotação	1.995,00		147,56
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		295,12
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,073965	186,39
Analisar pedido de cotação	420,00		31,07
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		155,33
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,073965	23,30
Analisar pedido de cotação	63,00		4,66
Efetuar cálculos da cotação	252,00		18,64
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,073965	57,52
Analisar pedido de cotação	243,00		17,97
Pagar cosseguro	534,60		39,54
11 Cotação - RCG	40,00	0,073965	2,96
Analisar pedido de cotação	20,00		1,48
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,59
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,89

Continuação do Apêndice AA			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-TRANSP	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,073965	72,52
Analisar pedido de cotação	235,60		17,43
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		11,24
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		43,85
13 Cotação - incêndio	2.256,00	0,073965	166,87
Analisar pedido de cotação	720,00		53,25
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		7,10
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		35,50
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		71,01
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,073965	46,60
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		46,60
15 Renovação - Vida Coletiva	180,00	0,073965	13,31
Atender sinistro	120,00		8,88
Atender corretores	60,00		4,44
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,073965	1.468,86
Gerar proposta	3.150,00		232,99
Analisar proposta	6.300,00		465,98
Registrar proposta no sistema	6.300,00		465,98
Cadastrar cheques	4.108,80		303,91
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáutica, Risco de Engenharia	300,00	0,073965	22,19
Gerar proposta	100,00		7,40
Analisar proposta	160,00		11,83
Registrar proposta no sistema	40,00		2,96
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,073965	4,44
Gerar proposta	20,00		1,48
Analisar proposta	30,00		2,22
Enviar para a Matriz	10,00		0,74
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,073965	88,48
Analisar proposta	960,00		71,01
Aprovar/recusar proposta	25,00		1,85
Cadastrar cheques	211,20		15,62
20 Emissão da apólice - Condomínio, Residência	4.318,20	0,073965	319,40
Emitir apólice	1.365,00		100,96
Tratar cheques	2.953,20		218,43
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,073965	17,75
Conferir dados	200,00		14,79
Emitir apólice	40,00		2,96

Continuação do Apêndice AA			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-TRANSP	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáutica, Risco de Engenharia	1.396,45	0,073965	103,29
Conferir dados	465,00		34,39
Emitir apólice	779,65		57,67
Tratar cheques	151,80		11,23
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,073965	44,38
Conferir dados	300,00		22,19
Emitir apólice	300,00		22,19
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,073965	298,08
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		251,48
Emitir endosso sem cálculo	630,00		46,60
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,073965	3,70
Emitir endosso	50,00		3,70
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,073965	155,33
Emitir endosso	2.100,00		155,33
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,073965	489,28
Atender sinistro	3.150,00		232,99
Atender corretores	3.465,00		256,29
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,073965	654,59
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		333,95
Agendar vistorias	4.200,00		310,65
Reembolsar despesas com guincho	135,00		9,99
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,073965	66,94
Abrir/avisar sinistro	900,00		66,57
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,37
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,073965	46,60
Abrir/avisar sinistro	630,00		46,60
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,073965	44,38
Abrir/avisar sinistro	600,00		44,38
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,073965	1.213,32
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		1.109,03
Fazer revistorias	1.050,00		77,66
Relatar despesas e vistorias	360,00		26,63
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,073965	2.014,10
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1.987,47
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		26,63
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,073965	36,98
Analisar processo de sinistro	500,00		36,98

Continuação do Apêndice AA			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-TRANSP	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
35 Cobrança	101,68	0,073965	7,52
Tratar pagamentos em atraso	19,68		1,46
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,44
Processar quitação interna	48,00		3,55
Pagar comissões	28,00		2,07
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,073965	255,92
Preparar processos para pagamento	1.060,00		78,40
Pagar sinistros	2.400,00		177,52
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,073965	16,64
Processar pagamento de perda total	225,00		16,64
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,073965	93,20
Pagar sinistros	1.260,00		93,20
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,073965	22,19
Pagar sinistros	300,00		22,19
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,073965	132,55
Analisar processos de salvados	320,00		23,67
Vender salvados	600,00		44,38
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		3,70
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		49,70
Lançar salvados	100,00		7,40
Lançar salvados - Matriz	50,00		3,70
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,073965	76,92
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		66,57
Processar ressarcimento - judicial	80,00		5,92
Lançar ressarcimento	40,00		2,96
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		1,48
42 Cosseguros - Aeronáutica e Riscos de Engenharia	450,00	0,073965	33,28
Abrir cosseguro	200,00		14,79
Pagar cosseguro	250,00		18,49
43 Resseguros - Aeronáutica e Riscos de Engenharia	480,00	0,073965	35,50
Emitir planilha de resseguro	480,00		35,50
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,073965	933,73
Pagar despesa	1.176,00		86,98
Fechar o caixa	40,00		2,96
Recepcionar malote	735,00		54,36
Recolher ISS	300,00		22,19
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		9,62
Arquivar documentos diversos	160,00		11,83
Emitir relatórios diversos	75,00		5,55
Preparar quitações internas	1.440,00		106,51
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		633,73

Continuação do Apêndice AA			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DA	ICR-TRANSP	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO - ATIVIDADES	ATIV. (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,073965	633,73
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		633,73
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,073965	633,73
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		633,73

**APÊNDICE AB - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
TRANSPORTE - GERÊNCIA	186.079,05		633,73
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,003406	132,88
Prospectar corretores	3.504,00		11,93
Visitar corretores	30.480,00		103,77
Atender corretores	5.040,00		17,17
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,003406	22,99
Visitar corretores	3.600,00		12,26
Atender corretores e segurados	3.150,00		10,73
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,003406	39,70
Visitar corretores	2.205,00		7,51
Visitar clientes	9.450,00		32,19
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,003406	0,70
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,05
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,03
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,61
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,003406	20,74
Analisar pedido de cotação	1.218,00		4,15
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		16,59
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,003406	12,87
Analisar pedido de cotação	630,00		2,15
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		10,73
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,003406	20,38
Analisar processo de cotação	1.995,00		6,79
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		13,59
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,003406	8,58
Analisar pedido de cotação	420,00		1,43
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		7,15
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,003406	1,07
Analisar pedido de cotação	63,00		0,21
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,86
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,003406	2,65
Analisar pedido de cotação	243,00		0,83
Pagar cosseguro	534,60		1,82
11 Cotação - RCG	40,00	0,003406	0,14
Analisar pedido de cotação	20,00		0,07
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,04

Continuação do Apêndice AB			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,003406	3,34
Analisar pedido de cotação	235,60		0,80
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,52
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		2,02
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,003406	7,68
Analisar pedido de cotação	720,00		2,45
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,33
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		1,63
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		3,27
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,003406	2,15
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		2,15
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,003406	0,61
Atender sinistro	120,00		0,41
Atender corretores	60,00		0,20
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,003406	67,64
Gerar proposta	3.150,00		10,73
Analisar proposta	6.300,00		21,46
Registrar proposta no sistema	6.300,00		21,46
Cadastrar cheques	4.108,80		13,99
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,003406	1,02
Gerar proposta	100,00		0,34
Analisar proposta	160,00		0,54
Registrar proposta no sistema	40,00		0,14
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,003406	0,20
Gerar proposta	20,00		0,07
Analisar proposta	30,00		0,10
Enviar para a Matriz	10,00		0,03
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,003406	4,07
Analisar proposta	960,00		3,27
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,09
Cadastrar cheques	211,20		0,72
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,003406	14,71
Emitir apólice	1.365,00		4,65
Tratar cheques	2.953,20		10,06
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,003406	0,82
Conferir dados	200,00		0,68
Emitir apólice	40,00		0,14

Continuação do Apêndice AB			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,003406	4,76
Conferir dados	465,00		1,58
Emitir apólice	779,65		2,66
Tratar cheques	151,80		0,52
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,003406	2,04
Conferir dados	300,00		1,02
Emitir apólice	300,00		1,02
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,003406	13,73
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		11,58
Emitir endosso sem cálculo	630,00		2,15
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,003406	0,17
Emitir endosso	50,00		0,17
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,003406	7,15
Emitir endosso	2.100,00		7,15
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,003406	22,53
Atender sinistro	3.150,00		10,73
Atender corretores	3.465,00		11,80
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,003406	30,14
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		15,38
Agendar vistorias	4.200,00		14,31
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,46
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,003406	3,08
Abrir/avisar sinistro	900,00		3,07
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,02
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,003406	2,15
Abrir/avisar sinistro	630,00		2,15
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,003406	2,04
Abrir/avisar sinistro	600,00		2,04
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,003406	55,86
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		51,07
Fazer revistorias	1.050,00		3,58
Relatar despesas e vistorias	360,00		1,23
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,003406	92,74
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		91,52
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		1,23
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,003406	1,70
Analisar processo de sinistro	500,00		1,70

Continuação do Apêndice AB			
	A	B	C = A x B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,003406	11,78
Preparar processos para pagamento	1.060,00		3,61
Pagar sinistros	2.400,00		8,17
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,003406	0,77
Processar pagamento de perda total	225,00		0,77
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,003406	4,29
Pagar sinistros	1.260,00		4,29
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,003406	1,02
Pagar sinistros	300,00		1,02
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,003406	6,10
Analisar processos de salvados	320,00		1,09
Vender salvados	600,00		2,04
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,17
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		2,29
Lançar salvados	100,00		0,34
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,17
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,003406	3,54
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		3,07
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,27
Lançar ressarcimento	40,00		0,14
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,07
42 Cossegueros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,003406	1,53
Abrir cosseguro	200,00		0,68
Pagar cosseguro	250,00		0,85
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,003406	1,63
Emitir planilha de resseguro	480,00		1,63

**APÊNDICE AC - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COBRANÇA/ADMINISTRAÇÃO**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
TRANSPORTE - COBRANÇA E SUP.ADM.	186.079,05		307,52
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,001653	64,44
Prospectar corretores	3.504,00		5,79
Visitar corretores	30.480,00		50,31
Atender corretores	5.040,00		8,32
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,001653	11,16
Visitar corretores	3.600,00		5,95
Atender corretores e segurados	3.150,00		5,21
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,001653	19,27
Visitar corretores	2.205,00		3,64
Visitar clientes	9.450,00		15,62
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,001653	0,34
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,02
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,02
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,30
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,001653	10,07
Analisar pedido de cotação	1.218,00		2,01
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		8,05
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,001653	6,25
Analisar pedido de cotação	630,00		1,04
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		5,21
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,001653	9,89
Analisar processo de cotação	1.995,00		3,30
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		6,60
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,001653	4,17
Analisar pedido de cotação	420,00		0,69
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		3,47
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,001653	0,52
Analisar pedido de cotação	63,00		0,10
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,42
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,001653	1,29
Analisar pedido de cotação	243,00		0,40
Pagar cosseguro	534,60		0,88
11 Cotação - RCG	40,00	0,001653	0,07
Analisar pedido de cotação	20,00		0,03
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,02

Continuação do Apêndice AC			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,001653	1,62
Analisar pedido de cotação	235,60		0,39
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,25
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,98
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,001653	3,73
Analisar pedido de cotação	720,00		1,19
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,16
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,79
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		1,59
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,001653	1,04
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,04
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,001653	0,30
Atender sinistro	120,00		0,20
Atender corretores	60,00		0,10
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,001653	32,83
Gerar proposta	3.150,00		5,21
Analisar proposta	6.300,00		10,41
Registrar proposta no sistema	6.300,00		10,41
Cadastrar cheques	4.108,80		6,79
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,001653	0,50
Gerar proposta	100,00		0,17
Analisar proposta	160,00		0,26
Registrar proposta no sistema	40,00		0,07
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,001653	0,10
Gerar proposta	20,00		0,03
Analisar proposta	30,00		0,05
Enviar para a Matriz	10,00		0,02
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,001653	1,98
Analisar proposta	960,00		1,59
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,04
Cadastrar cheques	211,20		0,35
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,001653	7,14
Emitir apólice	1.365,00		2,26
Tratar cheques	2.953,20		4,88
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,001653	0,40
Conferir dados	200,00		0,33
Emitir apólice	40,00		0,07

Continuação do Apêndice AC			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,001653	2,31
Conferir dados	465,00		0,77
Emitir apólice	779,65		1,29
Tratar cheques	151,80		0,25
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,001653	0,99
Conferir dados	300,00		0,50
Emitir apólice	300,00		0,50
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,001653	6,66
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		5,62
Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,04
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,001653	0,08
Emitir endosso	50,00		0,08
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,001653	3,47
Emitir endosso	2.100,00		3,47
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001653	10,93
Atender sinistro	3.150,00		5,21
Atender corretores	3.465,00		5,73
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001653	14,63
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		7,46
Agendar vistorias	4.200,00		6,94
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,22
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001653	1,50
Abrir/avisar sinistro	900,00		1,49
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001653	1,04
Abrir/avisar sinistro	630,00		1,04
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001653	0,99
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,99
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001653	27,12
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		24,79
Fazer revistorias	1.050,00		1,74
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,60
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001653	45,01
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		44,42
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,60
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001653	0,83
Analisar processo de sinistro	500,00		0,83

Continuação do Apêndice AC				
	A	B	C = A x B	
	TEMPO DAS	ICR-COBR/ADM	CUSTO DAS	
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001653	5,72
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		1,75
	Pagar sinistros	2.400,00		3,97
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001653	0,37
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,37
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001653	2,08
	Pagar sinistros	1.260,00		2,08
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001653	0,50
	Pagar sinistros	300,00		0,50
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,001653	2,96
	Analisar processos de salvados	320,00		0,53
	Vender salvados	600,00		0,99
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,08
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despachante	672,00		1,11
	Lançar salvados	100,00		0,17
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,08
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001653	1,72
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		1,49
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,13
	Lançar ressarcimento	40,00		0,07
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,03
42	Cossegueros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,001653	0,74
	Abrir cosseguro	200,00		0,33
	Pagar cosseguro	250,00		0,41
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,001653	0,79
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,79

**APÊNDICE AD - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO TÉCNICA	116.267,65		633,73
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,005451	212,68
Prospectar corretores	3.504,00		19,10
Visitar corretores	30.480,00		166,11
Atender corretores	5.040,00		27,47
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,005451	36,79
Visitar corretores	3.600,00		19,62
Atender corretores e segurados	3.150,00		17,17
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,005451	63,53
Visitar corretores	2.205,00		12,02
Visitar clientes	9.450,00		51,51
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,005451	1,12
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,08
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,05
Atender clientes/corretores s/pagt ^{os} em atraso	180,00		0,98
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,005451	33,20
Analisar pedido de cotação	1.218,00		6,64
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		26,56
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,005451	20,60
Analisar pedido de cotação	630,00		3,43
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		17,17
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,005451	32,62
Analisar processo de cotação	1.995,00		10,87
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		21,75
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,005451	13,74
Analisar pedido de cotação	420,00		2,29
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		11,45
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,005451	1,72
Analisar pedido de cotação	63,00		0,34
Efetuar cálculos da cotação	252,00		1,37
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,005451	4,24
Analisar pedido de cotação	243,00		1,32
Pagar cosseguro	534,60		2,91
11 Cotação - RCG	40,00	0,005451	0,22
Analisar pedido de cotação	20,00		0,11
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,04
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,07

Continuação do Apêndice AD			
	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,005451	5,34
Analisar pedido de cotação	235,60		1,28
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,83
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		3,23
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,005451	12,30
Analisar pedido de cotação	720,00		3,92
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,52
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		2,62
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		5,23
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,005451	3,43
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		3,43
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,005451	0,98
Atender sinistro	120,00		0,65
Atender corretores	60,00		0,33
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,005451	108,25
Gerar proposta	3.150,00		17,17
Analisar proposta	6.300,00		34,34
Registrar proposta no sistema	6.300,00		34,34
Cadastrar cheques	4.108,80		22,40
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,005451	1,64
Gerar proposta	100,00		0,55
Analisar proposta	160,00		0,87
Registrar proposta no sistema	40,00		0,22
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,005451	0,33
Gerar proposta	20,00		0,11
Analisar proposta	30,00		0,16
Enviar para a Matriz	10,00		0,05
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,005451	6,52
Analisar proposta	960,00		5,23
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,14
Cadastrar cheques	211,20		1,15
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,005451	23,54
Emitir apólice	1.365,00		7,44
Tratar cheques	2.953,20		16,10

Continuação do Apêndice AD			
	A	B	C = A x B
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,005451	1,31
Conferir dados	200,00		1,09
Emitir apólice	40,00		0,22
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,005451	7,61
Conferir dados	465,00		2,53
Emitir apólice	779,65		4,25
Tratar cheques	151,80		0,83
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,005451	3,27
Conferir dados	300,00		1,64
Emitir apólice	300,00		1,64
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,005451	21,97
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		18,53
Emitir endosso sem cálculo	630,00		3,43
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,005451	0,27
Alterar fundo	50,00		0,27
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,005451	11,45
Emitir endosso	2.100,00		11,45
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,005451	2,45
Abrir cosseguro	200,00		1,09
Pagar cosseguro	250,00		1,36
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,005451	2,62
Emitir planilha de resseguro	480,00		2,62

**APÊNDICE AE - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS ÀS ATIVIDADES
OBJETOS DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = A x B
	TEMPO DAS	ICR-SINISTROS	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
COORDENAÇÃO SINISTROS	69.811,40		633,73
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,009078	60,03
Atender sinistro	3.150,00		28,60
Atender corretores	3.465,00		31,44
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,009078	80,34
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		40,99
Agendar vistorias	4.200,00		38,13
Reembolsar despesas com guincho	135,00		1,23
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,009078	8,22
Abrir/avisar sinistro	900,00		8,17
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,05
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,009078	5,72
Abrir/avisar sinistro	630,00		5,72
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,009078	5,45
Abrir/avisar sinistro	600,00		5,45
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,009078	148,92
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		136,12
Fazer revistorias	1.050,00		9,53
Relatar despesas e vistorias	360,00		3,27
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,009078	247,20
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		243,93
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		3,27
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,009078	4,54
Analisar processo de sinistro	500,00		4,54
75	500,00	0,009078	4,54
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,009078	31,41
Preparar processos para pagamento	1.060,00		9,62
Pagar sinistros	2.400,00		21,79
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,009078	2,04
Processar pagamento de perda total	225,00		2,04
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,009078	11,44
Pagar sinistros	1.260,00		11,44
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,009078	2,72
Pagar sinistros	300,00		2,72
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,009078	16,27
Analisar processos de salvados	320,00		2,90
Vender salvados	600,00		5,45
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,45
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		6,10
Lançar salvados	100,00		0,91
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,45
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,009078	9,44
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		8,17
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,73
Lançar ressarcimento	40,00		0,36
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,20

APÊNDICE AF - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - ASSISTENTE COMERCIAL

	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
RECURSOS - PESSOAL: ASSISTENTE COMERCIAL	11.860,00		6.859,47		4.955,48	(1.903,99)
3 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00		6.740,90		4.869,82	(1.871,08)
Visitar corretores	2.205,00		1.275,31		921,32	(353,99)
Assistente Comercial	2.205,00	0,578370	1.275,31	0,417831	921,32	(353,99)
Visitar clientes	9.450,00		5.465,60		3.948,50	(1.517,09)
Assistente Comercial	9.450,00	0,578370	5.465,60	0,417831	3.948,50	(1.517,09)
4 Atendimento a clientes - Vida Coletivo	205,00		118,57		85,66	(32,91)
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		8,68		6,27	(2,41)
Assistente Comercial	15,00	0,578370	8,68	0,417831	6,27	(2,41)
Atender cliente sobre resgate	10,00		5,78		4,18	(1,61)
Assistente Comercial	10,00	0,578370	5,78	0,417831	4,18	(1,61)
Atender clientes/corretores s/pagto's em atraso	180,00		104,11		75,21	(28,90)
Assistente Comercial	180,00	0,578370	104,11	0,417831	75,21	(28,90)

APÊNDICE AG - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - ACCOUNT MGR JUNIOR

	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
RECURSOS - PESSOAL: ACCOUNT MGR JÚNIOR	66.678,56		23.032,91		17.757,97	(5.274,94)
01 Relacionamento Comercial - Auto	36.504,00		12.609,65		9.721,82	(2.887,83)
Prospectar corretores	3.504,00				933,19	(277,20)
Account MGR Júnior	3.504,00	0,345432	1.210,39	0,266322	933,19	(277,20)
Visitar corretores	30.480,00				8.117,49	(2.411,27)
Account MGR Júnior	30.480,00	0,345432	10.528,77	0,266322	8.117,49	(2.411,27)
Atender corretores	5.040,00				671,13	(199,36)
Account MGR Júnior	2.520,00	0,345432	870,49	0,266322	671,13	(199,36)
2 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00		2.331,67		1.797,67	(533,99)
Visistar corretores	3.600,00				958,76	(284,80)
Account MGR Júnior	3.600,00	0,345432	1.243,56	0,266322	958,76	(284,80)
Atender corretores e segurados	3.150,00				838,91	(249,20)
Account MGR Júnior	3.150,00	0,345432	1.088,11	0,266322	838,91	(249,20)
5 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00		2.103,68		1.621,90	(481,78)
Analisar pedido de cotação	1.218,00				324,38	(96,36)
Account MGR Júnior	1.218,00	0,345432	420,74	0,266322	324,38	(96,36)
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00				1.297,52	(385,42)
Account MGR Júnior	4.872,00	0,345432	1.682,94	0,266322	1.297,52	(385,42)
6 Cotação - Auto	3.780,00		1.305,73		1.006,70	(299,04)
Analisar pedido de cotação	630,00				167,78	(49,84)
Account MGR Júnior	630,00	0,345432	217,62	0,266322	167,78	(49,84)
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00				838,91	(249,20)
Account MGR Júnior	3.150,00	0,345432	1.088,11	0,266322	838,91	(249,20)
7 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00		2.067,41		1.593,94	(473,47)
Analisar processo de cotação	1.995,00				531,31	(157,82)
Account MGR Júnior	1.995,00	0,345432	689,14	0,266322	531,31	(157,82)
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00				1.062,62	(315,65)
Account MGR Júnior	3.990,00	0,345432	1.378,27	0,266322	1.062,62	(315,65)
8 Cotação - RCG	2.520,00		870,49		671,13	(199,36)
Analisar pedido de cotação	420,00				111,86	(33,23)
Account MGR Júnior	420,00	0,345432	145,08	0,266322	111,86	(33,23)
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00				559,28	(166,13)
Account MGR Júnior	2.100,00	0,345432	725,41	0,266322	559,28	(166,13)

APÊNDICE AH - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - COORDENADOR DE SEGUROS JR

	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
REC.PESSOAL CARGO: COORD. DE SEGUROS JR	17.136,00		10.701,29		10.701,29	-
46 Coordenação da área de sinistro	8.568,00		5.350,65		5.350,65	-
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00					
Coordenador de Seguros Junior	8.568,00	0,624492	5.350,65	0,624492	5.350,65	-
47 Coordenação da área técnica	8.568,00		5.350,65		5.350,65	-
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00				5.350,65	
Coordenador de Seguros Junior	8.568,00	0,624492	5.350,65	0,624492	5.350,65	-

APÊNDICE AI - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - ESTAGIÁRIO

	A	B	C = Ax B	D	E = Ax D	F = E - C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
RECURSOS - PESSOAL CARGO: ESTAGIÁRIO	15.855,72		2.216,30		2.395,26	178,96
01 Relacionamento Comercial - Auto	2.520,00		352,24		380,69	28,44
Atender corretores	5.040,00		352,24		380,69	28,44
Estagiário	2.520,00	0,139779	352,24	0,151066	380,69	28,44
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	5.608,38		783,93		847,24	63,30
Gerar proposta	3.150,00		145,30		157,03	11,73
Estagiário	1.039,50	0,139779	145,30	0,151066	157,03	11,73
Analisar proposta	6.300,00		290,60		314,07	23,47
Estagiário	2.079,00	0,139779	290,60	0,151066	314,07	23,47
Registrar proposta no sistema	6.300,00		290,60		314,07	23,47
Estagiário	2.079,00	0,139779	290,60	0,151066	314,07	23,47
Cadastrar cheques	4.108,80		57,43		62,07	4,64
Estagiário	410,88	0,139779	57,43	0,151066	62,07	4,64
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	21,12		2,95		3,19	0,24
Cadastrar cheques	211,20		2,95		3,19	0,24
Estagiário	21,12	0,139779	2,95	0,151066	3,19	0,24
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	1.023,75		143,10		154,65	11,56
Emitir apólice	1.365,00		143,10		154,65	11,56
Estagiário	1.023,75	0,139779	143,10	0,151066	154,65	11,56
21 Emissão da apólice - Auto	240,00		33,55		36,26	2,71
Conferir dados	200,00		27,96		30,21	2,26
Estagiário	200,00	0,139779	27,96	0,151066	30,21	2,26
Emitir apólice	40,00		5,59		6,04	0,45
Estagiário	40,00	0,139779	5,59	0,151066	6,04	0,45
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	124,47		17,40		18,80	1,40
Conferir dados	465,00		6,50		7,02	0,52
Estagiário	46,50	0,139779	6,50	0,151066	7,02	0,52
Emitir apólice	779,65		10,90		11,78	0,88
Estagiário	77,97	0,139779	10,90	0,151066	11,78	0,88

APÊNDICE AK - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - ESTAGIÁRIO

Continuação do Apêndice AI	A	B	C = Ax B	D	E = Ax D	F = E - C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
24 Emissão de endosso - Auto	68,00		9,50		10,27	0,77
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		9,50		10,27	0,77
Estagiário	68,00	0,139779	9,50	0,151066	10,27	0,77
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	3.150,00		440,30		475,86	35,55
Atender sinistro	3.150,00		440,30		475,86	35,55
Estagiário	3.150,00	0,139779	440,30	0,151066	475,86	35,55
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00		88,06		95,17	7,11
Abrir/avisar sinistro	630,00		88,06		95,17	7,11
Estagiário	630,00	0,139779	88,06	0,151066	95,17	7,11
33 Regulação-Condôminio,Residência	360,00		50,32		54,38	4,06
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		50,32		54,38	4,06
Estagiário	360,00	0,139779	50,32	0,151066	54,38	4,06
40 Salvados - Auto	1.070,00		149,56		161,64	12,08
Analisar processos de salvados	320,00		44,73		48,34	3,61
Estagiário	320,00	0,1397790	44,73	0,151066	48,34	3,61
Vender salvados	600,00		83,87		90,64	6,77
Estagiário	600,00	0,1397790	83,87	0,151066	90,64	6,77
Lançar salvados	100,00		13,98		15,11	1,13
Estagiário	100,00	0,1397790	13,98	0,151066	15,11	1,13
Lançar salvados - Matriz	50,00		6,99		7,55	0,56
Estagiário	50,00	0,1397790	6,99	0,151066	7,55	0,56
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00		145,37		157,11	11,74
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		125,80		135,96	10,16
Estagiário	900,00	0,1397790	125,80	0,151066	135,96	10,16
Processar ressarcimento - judicial	80,00		11,18		12,09	0,90
Estagiário	80,00	0,1397790	11,18	0,151066	12,09	0,90
Lançar ressarcimento	40,00		5,59		6,04	0,45
Estagiário	40,00	0,1397790	5,59	0,151066	6,04	0,45
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		2,80		3,02	0,23
Estagiário	20,00	0,1397790	2,80	0,151066	3,02	0,23

APÊNDICE AJ - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - GERENTE

	A	B	C=AxB	D	E=AxD	F=E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
RECURSOS - PESSOAL CARGO: GERENTE	8.568,00		11.677,55		11.677,55	-
44 Suporte administrativo	8.568,00		11.677,55		11.677,55	-
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00					
Gerente	8.568,00	1,362926	11.677,55	1,362926	11.677,55	-

APÊNDICE AK - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - INSPETOR REGIONAL JÚNIOR

	A	B	C = AxB	D	E = Ax D	F = E - C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
RECURSOS - PESSOAL CARGO: INSPETOR REGIONAL JÚNIOR						
32 Inspeção/Vistorias - Auto	10.812,18		4.514,60		7.155,10	2.640,50
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		4.194,68		6.648,06	2.453,38
Inspetor Regional Júnior	10.045,98	0,417548	4.194,68	0,661763	6.648,06	2.453,38
Fazer revisitorias	1.050,00		219,21		347,43	128,21
Inspetor Regional Júnior	525,00	0,417548	219,21	0,661763	347,43	128,21
Relatar despesas e vistorias	360,00		100,71		159,62	58,90
Inspetor Regional Júnior	241,20	0,417548	100,71	0,661763	159,62	58,90

APÊNDICE AL - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - INSPETOR REGIONAL PLENO

	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
RECURSOS - PESSOAL CARGO: INSPETOR REGIONAL PLENO						
32 Inspeção/Vistorias - Auto	5.591,82		3.840,20		5.884,10	2.043,90
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		3.398,07		5.206,65	1.808,58
Inspetor Regional Pleno	4.948,02	0,686753	3.398,07	1,052269	5.206,65	1.808,58
Fazer revistorias	1.050,00		360,55		552,44	191,90
Inspetor Regional Pleno	525,00	0,686753	360,55	1,052269	552,44	191,90
Relatar despesas e vistorias	360,00		81,59		125,01	43,42
Inspetor Regional Pleno	118,80	0,686753	81,59	1,052269	125,01	43,42

APÊNDICE AM - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - TÉCNICO DE SEGUROS JR

	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
REC.PESSOAL CARGO: TÉCNICO DE SEGUROS JR	63.180,35		19.169,04		20.796,38	1.627,34
12 Cotação - Transporte	179,44		54,44		59,06	4,62
Analisar pedido de cotação	235,60		10,72		11,63	0,91
Técnico de Seguros Júnior	35,34	0,303402	10,72	0,3291590	11,63	0,91
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		22,14		24,02	1,88
Técnico de Seguros Júnior	72,96	0,303402	22,14	0,3291590	24,02	1,88
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		21,58		23,42	1,83
Técnico de Seguros Júnior	71,14	0,303402	21,58	0,3291590	23,42	1,83
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	1.725,70		523,58		568,03	44,45
Cadastrar cheques	4.108,80		523,58		568,03	44,45
Técnico de Seguros Júnior	1.725,70	0,303402	523,58	0,3291590	568,03	44,45
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00		18,20		19,75	1,55
Gerar proposta	20,00		6,07		6,58	0,52
Técnico de Seguros Júnior	20,00	0,303402	6,07	0,3291590	6,58	0,52
Analisar proposta	30,00		9,10		9,87	0,77
Técnico de Seguros Júnior	30,00	0,303402	9,10	0,3291590	9,87	0,77
Enviar para a Matriz	10,00		3,03		3,29	0,26
Técnico de Seguros Júnior	10,00	0,303402	3,03	0,3291590	3,29	0,26
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.073,70		325,76		353,42	27,66
Analisar proposta	960,00		291,27		315,99	24,73
Técnico de Seguros Júnior	960,00	0,303402	291,27	0,3291590	315,99	24,73
Aprovar/recusar proposta	25,00		7,59		8,23	0,64
Técnico de Seguros Júnior	25,00	0,303402	7,59	0,3291590	8,23	0,64
Cadastrar cheques	211,20		26,91		29,20	2,28
Técnico de Seguros Júnior	88,70	0,303402	26,91	0,3291590	29,20	2,28
20 Emissão da apólice - Condomínio e						
Residência	3.294,45		999,54		1.084,40	84,86
Emitir apólice	1.365,00		103,54		112,33	8,79
Técnico de Seguros Júnior	341,25	0,303402	103,54	0,3291590	112,33	8,79
Tratar cheques	2.953,20		896,01		972,07	76,07
Técnico de Seguros Júnior	2.953,20	0,303402	896,01	0,3291590	972,07	76,07

Continuação do Apêndice AM	A	B	C = Ax B	D	E=Ax D	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.271,99		385,92		418,69	32,76
Conferir dados	465,00		126,97		137,75	10,78
Técnico de Seguros Júnior	418,50	0,303402	126,97	0,3291590	137,75	10,78
Emitir apólice	779,65		212,89		230,97	18,07
Técnico de Seguros Júnior	701,69	0,303402	212,89	0,3291590	230,97	18,07
Tratar cheques	151,80		46,06		49,97	3,91
Técnico de Seguros Júnior	151,80	0,303402	46,06	0,3291590	49,97	3,91
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00		182,04		197,50	15,45
Conferir dados	300,00		91,02		98,75	7,73
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,303402	91,02	0,3291590	98,75	7,73
Emitir apólice	300,00		91,02		98,75	7,73
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,303402	91,02	0,3291590	98,75	7,73
24 Emissão de endosso - Auto	630,00		191,14		207,37	16,23
Emitir endosso sem cálculo	630,00		191,14		207,37	16,23
Técnico de Seguros Júnior	630,00	0,303402	191,14	0,3291590	207,37	16,23
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00		637,14		691,23	54,09
Emitir endosso	2.100,00		637,14		691,23	54,09
Técnico de Seguros Júnior	2.100,00	0,303402	637,14	0,3291590	691,23	54,09
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	3.465,00		1.051,29		1.140,54	89,25
Atender corretores	3.465,00		1.051,29		1.140,54	89,25
Técnico de Seguros Júnior	3.465,00	0,303402	1.051,29	0,3291590	1.140,54	89,25
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00		2.685,11		2.913,06	227,95
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1.369,86		1.486,15	116,29
Técnico de Seguros Júnior	4.515,00	0,303402	1.369,86	0,3291590	1.486,15	116,29
Agendar vistorias	4.200,00		1.274,29		1.382,47	108,18
Técnico de Seguros Júnior	4.200,00	0,303402	1.274,29	0,3291590	1.382,47	108,18
Reembolsar despesas com guincho	135,00		40,96		44,44	3,48
Técnico de Seguros Júnior	135,00	0,303402	40,96	0,3291590	44,44	3,48

Continuação do Apêndice AM						
	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00		274,58		297,89	23,31
Abrir/avisar sinistro	900,00		273,06		296,24	23,18
Técnico de Seguros Júnior	900,00	0,303402	273,06	0,3291590	296,24	23,18
Reembolsar despesas com guincho	5,00		1,52		1,65	0,13
Técnico de Seguros Júnior	5,00	0,303402	1,52	0,3291590	1,65	0,13
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00		182,04		197,50	15,45
Abrir/avisar sinistro	600,00		182,04		197,50	15,45
Técnico de Seguros Júnior	600,00	0,303402	182,04	0,3291590	197,50	15,45
33 Regulação-Condomínio,Residência	26.870,40		8.152,53		8.844,63	692,10
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		8.152,53		8.844,63	692,10
Técnico de Seguros Júnior	26.870,40	0,303402	8.152,53	0,3291590	8.844,63	692,10
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00		151,70		164,58	12,88
Analisar processo de sinistro	500,00		151,70		164,58	12,88
Técnico de Seguros Júnior	500,00	0,303402	151,70	0,3291590	164,58	12,88
35 Cobrança	101,68		30,85		33,47	2,62
Tratar pagamentos em atraso	19,68		5,97		6,48	0,51
Técnico de Seguros Júnior	19,68	0,303402	5,97	0,3291590	6,48	0,51
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		1,82		1,97	0,15
Técnico de Seguros Júnior	6,00	0,303402	1,82	0,3291590	1,97	0,15
Processar quitação interna	48,00		14,56		15,80	1,24
Técnico de Seguros Júnior	48,00	0,303402	14,56	0,3291590	15,80	1,24
Pagar comissões	28,00		8,50		9,22	0,72
Técnico de Seguros Júnior	28,00	0,303402	8,50	0,3291590	9,22	0,72
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00		1.049,77		1.138,89	89,12
Preparar processos para pagamento	1.060,00		321,61		348,91	27,30
Técnico de Seguros Júnior	1.060,00	0,303402	321,61	0,3291590	348,91	27,30
Pagar sinistros	2.400,00		728,16		789,98	61,82
Técnico de Seguros Júnior	2.400,00	0,303402	728,16	0,3291590	789,98	61,82
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00		68,27		74,06	5,80
Processar pagamento de perda total	225,00		68,27		74,06	5,80
Técnico de Seguros Júnior	225,00	0,303402	68,27	0,3291590	74,06	5,80

Continuação do Apêndice AM	A	B	C = Ax B	D	E=Ax D	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00		382,29		414,74	32,45
Pagar sinistros	1.260,00		382,29		414,74	32,45
Técnico de Seguros Júnior	1.260,00	0,303402	382,29	0,3291590	414,74	32,45
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00		91,02		98,75	7,73
Pagar sinistros	300,00		91,02		98,75	7,73
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,303402	91,02	0,3291590	98,75	7,73
40 Salvados - Auto	722,00		219,06		237,65	18,60
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		15,17		16,46	1,29
Técnico de Seguros Júnior	50,00	0,3034020	15,17	0,3291590	16,46	1,29
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		203,89		221,19	17,31
Técnico de Seguros Júnior	672,00	0,3034020	203,89	0,3291590	221,19	17,31
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00		136,53		148,12	11,59
Abrir cosseguro	200,00		60,68		65,83	5,15
Técnico de Seguros Júnior	200,00	0,3034020	60,68	0,3291590	65,83	5,15
Pagar cosseguro	250,00		75,85		82,29	6,44
Técnico de Seguros Júnior	250,00	0,3034020	75,85	0,3291590	82,29	6,44
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00		145,63		158,00	12,36
Emitir planilha de resseguro	480,00		145,63		158,00	12,36
Técnico de Seguros Júnior	480,00	0,3034020	145,63	0,3291590	158,00	12,36
44 Suporte administrativo	4.056,00		1.230,60		1.335,07	104,47
Pagar despesa	1.176,00		356,80		387,09	30,29
Técnico de Seguros Júnior	1.176,00	0,3034020	356,80	0,3291590	387,09	30,29
Fechar o caixa	40,00		12,14		13,17	1,03
Técnico de Seguros Júnior	40,00	0,3034020	12,14	0,3291590	13,17	1,03
Recepcionar malote	735,00		223,00		241,93	18,93
Técnico de Seguros Júnior	735,00	0,3034020	223,00	0,3291590	241,93	18,93
Recolher ISS	300,00		91,02		98,75	7,73
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,3034020	91,02	0,3291590	98,75	7,73
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		39,44		42,79	3,35
Técnico de Seguros Júnior	130,00	0,3034020	39,44	0,3291590	42,79	3,35
Arquivar documentos diversos	160,00		48,54		52,67	4,12
Técnico de Seguros Júnior	160,00	0,3034020	48,54	0,3291590	52,67	4,12
Emitir relatórios diversos	75,00		22,76		24,69	1,93
Técnico de Seguros Júnior	75,00	0,3034020	22,76	0,3291590	24,69	1,93
Preparar quitações internas	1.440,00		436,90		473,99	37,09
Técnico de Seguros Júnior	1.440,00	0,3034020	436,90	0,3291590	473,99	37,09

APÊNDICE AN - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - TÉCNICO DE SEGUROS JR
OBJETOS DE SUPORTE - COBRANÇA/ADMINISTRAÇÃO

	A	B	C = Ax B	D	E = Ax D	F = E - C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
REC.PESSOAL CARGO: TÉCNICO DE SEGUROS JR	59.022,67		1.261,45		1.368,54	107,09
12 Cotação - Transporte	179,44		3,85		4,14	0,29
Analisar pedido de cotação	235,60		0,76		0,82	0,06
Técnico de Seguros Júnior	35,34	0,021372	0,76	0,023187	0,82	0,06
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		1,58		1,67	0,09
Técnico de Seguros Júnior	72,96	0,021372	1,58	0,023187	1,67	0,09
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,52		1,65	0,13
Técnico de Seguros Júnior	71,14	0,021372	1,52	0,023187	1,65	0,13
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	1.725,70	0,021372	36,88		40,01	3,13
Cadastrar cheques	4.108,80		36,88		40,01	3,13
Técnico de Seguros Júnior	1.725,70	0,021372	36,88	0,023187	40,01	3,13
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00		1,28		1,39	0,11
Gerar proposta	20,00		0,43		0,46	0,04
Técnico de Seguros Júnior	20,00	0,021372	0,43	0,023187	0,46	0,04
Analisar proposta	30,00		0,64		0,70	0,05
Técnico de Seguros Júnior	30,00	0,021372	0,64	0,023187	0,70	0,05
Enviar para a Matriz	10,00		0,21		0,23	0,02
Técnico de Seguros Júnior	10,00	0,021372	0,21	0,023187	0,23	0,02
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.073,70		22,95		24,90	1,95
Analisar proposta	960,00		20,52		22,26	1,74
Técnico de Seguros Júnior	960,00	0,021372	20,52	0,023187	22,26	1,74
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,53		0,58	0,05
Técnico de Seguros Júnior	25,00	0,021372	0,53	0,023187	0,58	0,05
Cadastrar cheques	211,20		1,90		2,06	0,16
Técnico de Seguros Júnior	88,70	0,021372	1,90	0,023187	2,06	0,16
20 Emissão da apólice - Condomínio e						
Residência	3.294,45	0,021372	70,41		76,39	5,98
Emitir apólice	1.365,00		7,29		7,91	0,62
Técnico de Seguros Júnior	341,25	0,021372	7,29	0,023187	7,91	0,62
Tratar cheques	2.953,20		63,12		68,48	5,36
Técnico de Seguros Júnior	2.953,20	0,021372	63,12	0,023187	68,48	5,36

Continuação do Apêndice AN	A	B	C = AxB	D	E=AxD	F = E-C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.271,99		27,18		29,49	2,31
Conferir dados	465,00		8,94		9,70	0,76
Técnico de Seguros Júnior	418,50	0,021372	8,94	0,023187	9,70	0,76
Emitir apólice	779,65		15,00		16,27	1,27
Técnico de Seguros Júnior	701,69	0,021372	15,00	0,023187	16,27	1,27
Tratar cheques	151,80		3,24		3,52	0,28
Técnico de Seguros Júnior	151,80	0,021372	3,24	0,023187	3,52	0,28
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00		12,82		13,91	1,09
Conferir dados	300,00		6,41		6,96	0,54
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,021372	6,41	0,023187	6,96	0,54
Emitir apólice	300,00		6,41		6,96	0,54
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,021372	6,41	0,023187	6,96	0,54
24 Emissão de endosso - Auto	630,00	0,021372	13,46		14,61	1,14
Emitir endosso sem cálculo	630,00		13,46		14,61	1,14
Técnico de Seguros Júnior	630,00	0,021372	13,46	0,023187	14,61	1,14
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00		44,88		48,69	3,81
Emitir endosso	2.100,00		44,88		48,69	3,81
Técnico de Seguros Júnior	2.100,00	0,021372	44,88	0,023187	48,69	3,81
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	3.465,00		74,05		80,34	6,29
Atender corretores	3.465,00		74,05		80,34	6,29
Técnico de Seguros Júnior	3.465,00	0,021372	74,05	0,023187	80,34	6,29
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00		189,14		205,20	16,06
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		96,49		104,69	8,19
Técnico de Seguros Júnior	4.515,00	0,021372	96,49	0,023187	104,69	8,19
Agendar vistorias	4.200,00		89,76		97,39	7,62
Técnico de Seguros Júnior	4.200,00	0,021372	89,76	0,023187	97,39	7,62
Reembolsar despesas com guincho	135,00		2,89		3,13	0,25
Técnico de Seguros Júnior	135,00	0,021372	2,89	0,023187	3,13	0,25

Continuação do Apêndice AN

	A	B	C = Ax B	D	E = Ax D	F = E - C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00		19,34		20,98	1,64
Abrir/avisar sinistro	900,00		19,23		20,87	1,63
Técnico de Seguros Júnior	900,00	0,021372	19,23	0,023187	20,87	1,63
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,11		0,12	0,01
Técnico de Seguros Júnior	5,00	0,021372	0,11	0,023187	0,12	0,01
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00		12,82		13,91	1,09
Abrir/avisar sinistro	600,00		12,82		13,91	1,09
Técnico de Seguros Júnior	600,00	0,021372	12,82	0,023187	13,91	1,09
33 Regulação-Condôminio,Residência	26.870,40		574,27		623,04	48,77
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		574,27		623,04	48,77
Técnico de Seguros Júnior	26.870,40	0,021372	574,27	0,023187	623,04	48,77
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00		10,69		11,59	0,91
Analisar processo de sinistro	500,00		10,69		11,59	0,91
Técnico de Seguros Júnior	500,00	0,021372	10,69	0,023187	11,59	0,91
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00		73,95		80,23	6,28
Preparar processos para pagamento	1.060,00		22,65		24,58	1,92
Técnico de Seguros Júnior	1.060,00	0,021372	22,65	0,023187	24,58	1,92
Pagar sinistros	2.400,00		51,29		55,65	4,36
Técnico de Seguros Júnior	2.400,00	0,021372	51,29	0,023187	55,65	4,36
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00		4,81		5,22	0,41
Processar pagamento de perda total	225,00		4,81		5,22	0,41
Técnico de Seguros Júnior	225,00	0,021372	4,81	0,023187	5,22	0,41
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00		26,93		29,22	2,29
Pagar sinistros	1.260,00		26,93		29,22	2,29
Técnico de Seguros Júnior	1.260,00	0,021372	26,93	0,023187	29,22	2,29
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00		6,41		6,96	0,54
Pagar sinistros	300,00		6,41		6,96	0,54
Técnico de Seguros Júnior	300,00	0,021372	6,41	0,023187	6,96	0,54
40 Salvados - Auto	722,00		15,43		16,74	1,31
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		1,07		1,16	0,09
Técnico de Seguros Júnior	50,00	0,021372	1,07	0,023187	1,16	0,09
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		14,36		15,58	1,22
Técnico de Seguros Júnior	672,00	0,021372	14,36	0,023187	15,58	1,22
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00		9,62		10,43	0,82
Abrir cosseguro	200,00		4,27		4,64	0,36
Técnico de Seguros Júnior	200,00	0,021372	4,27	0,023187	4,64	0,36
Pagar cosseguro	250,00		5,34		5,80	0,45
Técnico de Seguros Júnior	250,00	0,021372	5,34	0,023187	5,80	0,45
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00		10,26		11,13	0,87
Emitir planilha de resseguro	480,00		10,26		11,13	0,87
Técnico de Seguros Júnior	480,00	0,021372	10,26	0,023187	11,13	0,87

APÊNDICE AO - CÁLCULO DO EXCESSO DE CAPACIDADE - TÉCNICO DE SEGUROS PLENO

	A	B	C = Ax B	D	E = Ax D	F = E - C
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGO	CAPACIDADE CONSUMIDA (MIN.)	ICR-PESSOAL (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	ICR-PESSOAL2 (R\$)	CUSTO DO CARGO (R\$)	EXCESSO CAPACIDADE(R\$)
REC.PESSOAL CARGO: TÉC.DE SEGUROS PLENO	16.258,10		7.170,67		7.557,85	387,20
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	12.524,72		5.524,05		5.822,33	298,29
Gerar proposta	3.150,00		930,84		981,10	50,26
Técnico de Seguros Pleno	2.110,50	0,441052	930,84	0,464867	981,10	50,26
Analisar proposta	6.300,00		1.861,68		1.962,20	100,53
Técnico de Seguros Pleno	4.221,00	0,441052	1.861,68	0,464867	1.962,20	100,53
Registrar proposta no sistema	6.300,00		1.861,68		1.962,20	100,52
Técnico de Seguros Pleno	4.221,00	0,441052	1.861,68	0,464867	1.962,20	100,52
Cadastrar cheques	4.108,80		869,85		916,82	46,97
Técnico de Seguros Pleno	1.972,22	0,441052	869,85	0,464867	916,82	46,97
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00		132,32		139,46	7,14
Gerar proposta	100,00		44,11		46,49	2,38
Técnico de Seguros Pleno	100,00	0,441052	44,11	0,464867	46,49	2,38
Analisar proposta	160,00		70,57		74,38	3,81
Técnico de Seguros Pleno	160,00	0,441052	70,57	0,464867	74,38	3,81
Registrar proposta no sistema	40,00		17,64		18,59	0,95
Técnico de Seguros Pleno	40,00	0,441052	17,64	0,464867	18,59	0,95
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	101,38		44,71		47,13	2,41
Cadastrar cheques	211,20		44,71		47,13	2,41
Técnico de Seguros Pleno	101,38	0,441052	44,71	0,464867	47,13	2,41
24 Emissão de endosso - Auto	3.332,00		1.469,59		1.548,94	79,35
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		1.469,59		1.548,94	79,35
Técnico de Seguros Pleno	3.332,00	0,441052	1.469,59	0,464867	1.548,94	79,35

APÊNDICE AP - ALOCAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE SUPORTE COBRANÇA

	A	B	C = Ax B
OBJETOS/ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-COBRANÇA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE DE COBRANÇA	215.940,73		11,45
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000053	2,12
Prospectar corretores	3.504,00		0,19
Visitar corretores	30.480,00		1,67
Atender corretores	5.040,00		0,27
02 Relacionamento comercial - Condomínio, Residência	6.750,00	0,000053	0,36
Visitar corretores	3.600,00		0,19
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,17
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000053	0,62
Visitar corretores	2.205,00		0,12
Visitar clientes	9.450,00		0,50
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000053	0,01
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagt ^o de fatura em atraso	180,00		0,01
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000053	0,32
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,06
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,26
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000053	0,20
Analisar pedido de cotação	630,00		0,03
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,17
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,000053	0,32
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,11
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,21
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000053	0,13
Analisar pedido de cotação	420,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,11
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000053	0,02
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,01
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000053	0,04
Analisar pedido de cotação	243,00		0,01
Pagar cosseguro	534,60		0,03
11 Cotação - RCG	40,00	0,000053	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000053	0,05
Analisar pedido de cotação	235,60		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,03

Continuação do Apêndice AP			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-COBANÇA	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000053	0,12
Analisar pedido de cotação	720,00		0,04
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,03
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,05
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000053	0,03
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,03
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000053	0,01
Atender sinistro	120,00		0,01
Atender corretores	60,00		
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000053	1,04
Gerar proposta	3.150,00		0,17
Analisar proposta	6.300,00		0,33
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,33
Cadastrar cheques	4.108,80		0,22
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,000053	0,02
Gerar proposta	100,00		0,01
Analisar proposta	160,00		0,01
Registrar proposta no sistema	40,00		
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000053	
Gerar proposta	20,00		
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000053	0,06
Analisar proposta	960,00		0,05
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		0,01
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000053	0,23
Emitir apólice	1.365,00		0,07
Tratar cheques	2.953,20		0,16
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000053	0,01
Conferir dados	200,00		0,01
Emitir apólice	40,00		
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,000053	0,07
Conferir dados	465,00		0,02
Emitir apólice	779,65		0,04
Tratar cheques	151,80		0,01
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000053	0,03
Conferir dados	300,00		0,02
Emitir apólice	300,00		0,02

Continuação do Apêndice AP		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-COBANÇA	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000053	0,21
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,18
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,03
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000053	
	Emitir endosso	50,00		
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000053	0,11
	Emitir endosso	2.100,00		0,11
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000053	0,35
	Atender sinistro	3.150,00		0,17
	Atender corretores	3.465,00		0,18
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000053	0,47
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,24
	Agendar vistorias	4.200,00		0,22
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,01
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000053	0,05
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,05
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000053	0,03
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,03
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000053	0,03
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,03
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000053	0,86
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,79
	Fazer revistorias	1.050,00		0,06
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,02
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000053	1,43
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1,42
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,02
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000053	0,03
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,03
35	Cobrança	101,68	0,000053	0,01
	Tratar pagamentos em atraso	19,68		
	Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		
	Processar quitação interna	48,00		
	Pagar comissões	28,00		
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000053	0,18
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,06
	Pagar sinistros	2.400,00		0,13
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000053	0,01
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,01
38	Liquidação - Condomínio,Residência e Multi-Empresa	1.260,00	0,000053	0,07
	Pagar sinistros	1.260,00		0,07

Continuação do Apêndice AP		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-COBANÇA	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000053	0,02
	Pagar sinistros	300,00		0,02
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000053	0,09
	Analisar processos de salvados	320,00		0,02
	Vender salvados	600,00		0,03
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,04
	Lançar salvados	100,00		0,01
	Lançar salvados - Matriz	50,00		
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000053	0,06
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,05
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		
	Lançar ressarcimento	40,00		
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42	Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000053	0,02
	Abrir cosseguo	200,00		0,01
	Pagar cosseguo	250,00		0,01
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000053	0,03
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,03
44	Suporte administrativo	12.624,00	0,000053	0,66
	Pagar despesa	1.176,00		0,06
	Fechar o caixa	40,00		
	Recepcionar malote	735,00		0,04
	Recolher ISS	300,00		0,02
	Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		0,01
	Arquivar documentos diversos	160,00		0,01
	Emitir relatórios diversos	75,00		
	Preparar quitações internas	1.440,00		0,08
	Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		0,45
45	Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,000053	0,45
	Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		0,45
46	Coordenação da área técnica	8.568,00	0,000053	0,45
	Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		0,45

**APÊNDICE AQ - ALOCAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE SUPORTE COBRANÇA
OBJETO DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - COBRANÇA: GERÊNCIA	186.079,05		0,45
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000002	0,15
Prospectar corretores	3.504,00		0,01
Visitar corretores	30.480,00		0,31
Atender corretores	5.040,00		0,01
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000002	0,02
Visitar corretores	3.600,00		0,01
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,01
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000002	0,02
Visitar corretores	2.205,00		0,00
Visitar clientes	9.450,00		0,02
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000002	
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagto de fatura em atraso	180,00		
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000002	0,01
Analisar pedido de cotação	1.218,00		
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,01
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000002	0,01
Analisar pedido de cotação	630,00		
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,01
07 Cotação - Aero,Náutica,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000002	0,01
Analisar processo de cotação	1.995,00		
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,01
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000002	0,01
Analisar pedido de cotação	420,00		
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,01
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000002	
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000002	
Analisar pedido de cotação	243,00		
Pagar cosseguro	534,60		
11 Cotação - RCG	40,00	0,000002	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000002	
Analisar pedido de cotação	235,60		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		

Continuação do Apêndice AQ			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000002	
Analisar pedido de cotação	720,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000002	
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000002	
Atender sinistro	120,00		
Atender corretores	60,00		
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000002	0,04
Gerar proposta	3.150,00		0,01
Analisar proposta	6.300,00		0,01
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,01
Cadastrar cheques	4.108,80		0,01
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos e Risco de Engenharia	300,00	0,000002	
Gerar proposta	100,00		
Analisar proposta	160,00		
Registrar proposta no sistema	40,00		
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000002	
Gerar proposta	20,00		
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000002	
Analisar proposta	960,00		
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000002	0,01
Emitir apólice	1.365,00		
Tratar cheques	2.953,20		0,01
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000002	
Conferir dados	200,00		
Emitir apólice	40,00		
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,000002	
Conferir dados	465,00		
Emitir apólice	779,65		
Tratar cheques	151,80		
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000002	
Conferir dados	300,00		
Emitir apólice	300,00		

Continuação do Apêndice AQ		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000002	0,01
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,01
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000002	
	Emitir endosso	50,00		
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000002	
	Emitir endosso	2.100,00		
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000002	0,01
	Atender sinistro	3.150,00		
	Atender corretores	3.465,00		0,01
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000002	0,02
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,01
	Agendar vistorias	4.200,00		0,01
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000002	
	Abrir/avisar sinistro	900,00		
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000002	
	Abrir/avisar sinistro	630,00		
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000002	
	Abrir/avisar sinistro	600,00		
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000002	0,03
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,03
	Fazer revistorias	1.050,00		
	Relatar despesas e vistorias	360,00		
33	Regulação-Condôminio,Residência	27.230,40	0,000002	0,05
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		0,05
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000002	
	Analisar processo de sinistro	500,00		
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000002	
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		
	Pagar sinistros	2.400,00		0,01
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000002	
	Processar pagamento de perda total	225,00		
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000002	
	Pagar sinistros	1.260,00		
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000002	
	Pagar sinistros	300,00		

Continuação do Apêndice AQ		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000002	
	Analisar processos de salvados	320,00		
	Vender salvados	600,00		
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		
	Lançar salvados	100,00		
	Lançar salvados - Matriz	50,00		
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000002	
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		
	Lançar ressarcimento	40,00		
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000002	
	Abrir cosseguro	200,00		
	Pagar cosseguro	250,00		
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000002	
	Emitir planilha de resseguro	480,00		

**APÊNDICE AR - ALOCAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE SUPORTE COBRANÇA
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - COBRANÇA: COORD. TÉCNICA	116.267,65		0,45
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000004	0,15
Prospectar corretores	3.504,00		0,01
Visitar corretores	30.480,00		0,11
Atender corretores	5.040,00		0,02
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000004	0,02
Visitar corretores	3.600,00		0,01
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,01
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000004	0,05
Visitar corretores	2.205,00		0,01
Visitar clientes	9.450,00		0,04
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000004	
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagto's em atraso	180,00		
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000004	0,02
Analisar pedido de cotação	1.218,00		
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,02
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000004	0,02
Analisar pedido de cotação	630,00		
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,02
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000004	0,03
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,02
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000004	0,01
Analisar pedido de cotação	420,00		
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,01
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000004	
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000004	
Analisar pedido de cotação	243,00		
Pagar cosseguro	534,60		
11 Cotação - RCG	40,00	0,000004	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000004	
Analisar pedido de cotação	235,60		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		

Continuação do Apêndice AR		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000004	0,01
	Analisar pedido de cotação	720,00		
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,01
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,000004	
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000004	
	Atender sinistro	120,00		
	Atender corretores	60,00		
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000004	0,09
	Gerar proposta	3.150,00		0,01
	Analisar proposta	6.300,00		0,03
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,03
	Cadastrar cheques	4.108,80		0,02
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos e Risco de Engenharia	300,00	0,000004	
	Gerar proposta	100,00		
	Analisar proposta	160,00		
	Registrar proposta no sistema	40,00		
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000004	
	Gerar proposta	20,00		
	Analisar proposta	30,00		
	Enviar para a Matriz	10,00		
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000004	
	Analisar proposta	960,00		
	Aprovar/recusar proposta	25,00		
	Cadastrar cheques	211,20		
20	Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000004	0,02
	Emitir apólice	1.365,00		0,01
	Tratar cheques	2.953,20		0,01
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000004	
	Conferir dados	200,00		
	Emitir apólice	40,00		

Continuação do Apêndice AR			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos e Risco de Engenharia	1.396,45	0,000004	
Conferir dados	465,00		
Emitir apólice	779,65		
Tratar cheques	151,80		
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000004	
Conferir dados	300,00		
Emitir apólice	300,00		
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000004	0,01
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,01
Emitir endosso sem cálculo	630,00		
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000004	
Emitir endosso	50,00		
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000004	0,01
Emitir endosso	2.100,00		0,01
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000004	
Abrir cosseguero	200,00		
Pagar cosseguero	250,00		
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000004	
Emitir planilha de resseguero	480,00		

**APÊNDICE AS - ALOCAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE SUPORTE COBRANÇA
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-SINISTROS (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - COBRANÇA: COORD. SINISTROS	69.811,40		0,45
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000006	0,07
Atender sinistro	3.150,00		0,05
Atender corretores	3.465,00		0,02
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000006	0,05
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,03
Agendar vistorias	4.200,00		0,02
Reembolsar despesas com guincho	135,00		
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000006	0,01
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,01
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000006	
Abrir/avisar sinistro	630,00		
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000006	
Abrir/avisar sinistro	600,00		
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000006	0,10
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,09
Fazer revistorias	1.050,00		0,01
Relatar despesas e vistorias	360,00		
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000006	0,16
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		0,16
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000006	
Analisar processo de sinistro	500,00		
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000006	0,02
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,01
Pagar sinistros	2.400,00		0,01
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000006	
Processar pagamento de perda total	225,00		
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000006	0,01
Pagar sinistros	1.260,00		0,01
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000006	
Pagar sinistros	300,00		
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000006	
Analisar processos de salvados	320,00		
Vender salvados	600,00		
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		
Lançar salvados	100,00		
Lançar salvados - Matriz	50,00		
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000006	0,02
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,01
Processar ressarcimento - judicial	80,00		
Lançar ressarcimento	40,00		
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01

**APÊNDICE AT - ALOCAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE SUPORTE COBRANÇA
OBJETO DE SUPORTE - AMINISTRAÇÃO/COBRANÇA**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-ADM/COBR (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPOORTE - COBRANÇA: ADM. COBRANÇA	186.079,05		0,22
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000001	0,08
Prospectar corretores	3.504,00		
Visitar corretores	30.480,00		0,08
Atender corretores	5.040,00		
02 Relacionamento Comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000001	
Visitar corretores	3.600,00		
Atender corretores	3.150,00		
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000001	0,01
Visitar corretores	2.205,00		
Visitar clientes	9.450,00		0,01
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000001	
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atras	180,00		
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000001	0,01
Analisar pedido de cotação	1.218,00		
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,01
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000001	0,00
Analisar pedido de cotação	630,00		
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,000001	0,01
Analisar processo de cotação	1.995,00		
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,01
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000001	
Analisar pedido de cotação	420,00		
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000001	
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000001	
Analisar pedido de cotação	243,00		
Pagar cosseguro	534,60		
11 Cotação - RCG	40,00	0,000001	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		

Continuação do Apêndice AT			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000001	
Analisar pedido de cotação	235,60		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000001	
Analisar pedido de cotação	720,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000001	
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000001	
Atender sinistro	120,00		
Atender corretores	60,00		
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000001	0,02
Gerar proposta	3.150,00		
Analisar proposta	6.300,00		0,01
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,01
Cadastrar cheques	4.108,80		
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos e Risco de Engenharia	300,00	0,000001	
Gerar proposta	100,00		
Analisar proposta	160,00		
Registrar proposta no sistema	40,00		
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000001	
Gerar proposta	20,00		
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000001	
Analisar proposta	960,00		
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000001	
Emitir apólice	1.365,00		
Tratar cheques	2.953,20		
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000001	
Conferir dados	200,00		
Emitir apólice	40,00		

Continuação do Apêndice AT			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,000001	
Conferir dados	465,00		
Emitir apólice	779,65		
Tratar cheques	151,80		
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000001	
Conferir dados	300,00		
Emitir apólice	300,00		
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000001	
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		
Emitir endosso sem cálculo	630,00		
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000001	
Emitir endosso	50,00		
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000001	
Emitir endosso	2.100,00		
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000001	0,01
Atender sinistro	3.150,00		
Atender corretores	3.465,00		0,01
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000001	0,01
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,01
Agendar vistorias	4.200,00		
Reembolsar despesas com guincho	135,00		
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000001	
Abrir/avisar sinistro	900,00		
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000001	
Abrir/avisar sinistro	630,00		
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000001	
Abrir/avisar sinistro	600,00		
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000001	0,02
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,02
Fazer revistorias	1.050,00		
Relatar despesas e vistorias	360,00		
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000001	0,03
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		0,03
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000001	
Analisar processo de sinistro	500,00		

Continuação do Apêndice AT			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000001
	Preparar processos para pagamento	1.060,00	
	Pagar sinistros	2.400,00	
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000001
	Processar pagamento de perda total	225,00	
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000001
	Pagar sinistros	1.260,00	
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000001
	Pagar sinistros	300,00	
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000001
	Analisar processos de salvados	320,00	
	Vender salvados	600,00	
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00	
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00	
	Lançar salvados	100,00	
	Lançar salvados - Matriz	50,00	
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000001
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00	
	Processar ressarcimento - judicial	80,00	
	Lançar ressarcimento	40,00	
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00	
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000001
	Abrir cosseguro	200,00	
	Pagar cosseguro	250,00	
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000001
	Emitir planilha de resseguro	480,00	

APÊNDICE AU - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTABILIDADE

	A	B	C = Ax B
OBJETOS/ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-CONTÁBIL (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE CONTÁBIL	215.940,73		596,85
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,002764	107,85
Prospectar corretores	3.504,00		9,69
Visitar corretores	30.480,00		84,24
Atender corretores	5.040,00		13,93
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,002764	18,66
Visitar corretores	3.600,00		9,95
Atender corretores e segurados	3.150,00		8,71
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,002764	32,21
Visitar corretores	2.205,00		6,09
Visitar clientes	9.450,00		26,12
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,002764	0,57
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,04
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,03
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,50
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,002764	16,83
Analisar pedido de cotação	1.218,00		3,37
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		13,47
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,002764	10,45
Analisar pedido de cotação	630,00		1,74
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		8,71
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,002764	16,54
Analisar processo de cotação	1.995,00		5,51
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		11,03
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,002764	6,97
Analisar pedido de cotação	420,00		1,16
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		5,80
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,002764	0,87
Analisar pedido de cotação	63,00		0,17
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,70
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,002764	2,15
Analisar pedido de cotação	243,00		0,67
Pagar cosseguro	534,60		1,48
11 Cotação - RCG	40,00	0,002764	0,11
Analisar pedido de cotação	20,00		0,06
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,03
12 Cotação - Transporte	980,40	0,002764	2,71
Analisar pedido de cotação	235,60		0,65
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,42
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,64

Continuação do Apêndice AU			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-CONTÁBIL	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - incêndio	2.256,00	0,002764	6,24
Analisar pedido de cotação	720,00		1,99
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,27
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		1,33
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		2,65
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,002764	1,74
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,74
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,002764	0,50
Atender sinistro	120,00		0,33
Atender corretores	60,00		0,17
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,002764	54,89
Gerar proposta	3.150,00		8,71
Analisar proposta	6.300,00		17,41
Registrar proposta no sistema	6.300,00		17,41
Cadastrar cheques	4.108,80		11,36
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos e			
Risco de Engenharia	300,00	0,002764	0,83
Gerar proposta	100,00		0,28
Analisar proposta	160,00		0,44
Registrar proposta no sistema	40,00		0,11
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,002764	0,17
Gerar proposta	20,00		0,06
Analisar proposta	30,00		0,08
Enviar para a Matriz	10,00		0,03
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,002764	3,31
Analisar proposta	960,00		2,65
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,07
Cadastrar cheques	211,20		0,58
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,002764	11,94
Emitir apólice	1.365,00		3,77
Tratar cheques	2.953,20		8,16
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,002764	0,66
Conferir dados	200,00		0,55
Emitir apólice	40,00		0,11
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos e Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,002764	3,86
Conferir dados	465,00		1,29
Emitir apólice	779,65		2,15
Tratar cheques	151,80		0,42
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,002764	1,66
Conferir dados	300,00		0,83
Emitir apólice	300,00		0,83

Continuação do Apêndice AU			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-CONTÁBIL	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,002764	11,14
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		9,40
Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,74
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,002764	0,14
Emitir endosso	50,00		0,14
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,002764	5,80
Emitir endosso	2.100,00		5,80
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,002764	18,28
Atender sinistro	3.150,00		8,71
Atender corretores	3.465,00		9,58
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,002764	24,46
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		12,48
Agendar vistorias	4.200,00		11,61
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,37
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,002764	2,50
Abrir/avisar sinistro	900,00		2,49
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,002764	1,74
Abrir/avisar sinistro	630,00		1,74
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,002764	1,66
Abrir/avisar sinistro	600,00		1,66
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,002764	45,34
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		41,44
Fazer revistorias	1.050,00		2,90
Relatar despesas e vistorias	360,00		1,00
33 Regulação-Condomínio, Residência	27.230,40	0,002764	75,26
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		74,27
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		1,00
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,002764	1,38
Analisar processo de sinistro	500,00		1,38
35 Cobrança	101,68	0,002764	0,28
Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,05
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,02
Processar quitação interna	48,00		0,13
Pagar comissões	28,00		0,08
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,002764	9,56
Preparar processos para pagamento	1.060,00		2,93
Pagar sinistros	2.400,00		6,63
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,002764	0,62
Processar pagamento de perda total	225,00		0,62
38 Liquidação - Condomínio, Residência e Multi-Empresa	1.260,00	0,002764	3,48
Pagar sinistros	1.260,00		3,48

Continuação do Apêndice AU		A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-CONTÁBIL	CUSTO DAS	
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,002764	0,83	
Pagar sinistros	300,00		0,83	
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,002764	4,95	
Analisar processos de salvados	320,00		0,88	
Vender salvados	600,00		1,66	
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,14	
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		1,86	
Lançar salvados	100,00		0,28	
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,14	
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,002764	2,87	
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		2,49	
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,22	
Lançar ressarcimento	40,00		0,11	
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,06	
42 Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,002764	1,24	
Abrir cosseguo	200,00		0,55	
Pagar cosseguo	250,00		0,69	
43 Resseguos - Aeronáuticos Riscos de Engenharia	480,00	0,002764	1,33	
Emitir planilha de resseguo	480,00		1,33	
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,002764	34,89	
Pagar despesa	1.176,00		3,25	
Fechar o caixa	40,00		0,11	
Recepcionar malote	735,00		2,03	
Recolher ISS	300,00		0,83	
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		0,36	
Arquivar documentos diversos	160,00		0,44	
Emitir relatórios diversos	75,00		0,21	
Preparar quitações internas	1.440,00		3,98	
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		23,68	
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,002764	23,68	
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		23,68	
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,002764	23,68	
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		23,68	

**APÊNDICE AV - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTABILIDADE
OBJETO DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - CONTÁBIL: GERÊNCIA	186.079,05		23,68
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000127	5,01
Prospectar corretores	3.504,00		0,45
Visitar corretores	30.480,00		3,92
Atender corretores	5.040,00		0,64
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000127	0,86
Visitar corretores	3.600,00		0,46
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,40
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000127	1,48
Visitar corretores	2.205,00		0,28
Visitar clientes	9.450,00		1,20
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000127	0,03
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,02
05 Cotação - Condomínio e Residência	6.090,00	0,000127	0,77
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,15
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,62
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000127	0,48
Analisar pedido de cotação	630,00		0,08
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,40
07 Cotação - Aeronáuticos e Risco de Engenharia	5.985,00	0,000127	0,76
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,25
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,51
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000127	0,32
Analisar pedido de cotação	420,00		0,05
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,27
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000127	0,04
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,03
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000127	0,10
Analisar pedido de cotação	243,00		0,03
Pagar cosseguro	534,60		0,07
11 Cotação - RCG	40,00	0,000127	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000127	0,12
Analisar pedido de cotação	235,60		0,03
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,08

Continuação do Apêndice AV			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000127	0,29
Analisar pedido de cotação	720,00		0,09
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,06
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,12
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000127	0,08
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,08
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000127	0,02
Atender sinistro	120,00		0,02
Atender corretores	60,00		0,01
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000127	2,52
Gerar proposta	3.150,00		0,40
Analisar proposta	6.300,00		0,80
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,80
Cadastrar cheques	4.108,80		0,52
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos e			
Risco de Engenharia	300,00	0,000127	0,04
Gerar proposta	100,00		0,01
Analisar proposta	160,00		0,02
Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000127	0,01
Gerar proposta	20,00		0,00
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000127	0,15
Analisar proposta	960,00		
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,00
Cadastrar cheques	211,20		0,03
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000127	0,55
Emitir apólice	1.365,00		0,17
Tratar cheques	2.953,20		0,38
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000127	0,03
Conferir dados	200,00		0,03
Emitir apólice	40,00		0,01
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos e Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,000127	0,18
Conferir dados	465,00		0,06
Emitir apólice	779,65		0,10
Tratar cheques	151,80		0,02
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000127	0,08
Conferir dados	300,00		0,04
Emitir apólice	300,00		0,04

Continuação do Apêndice AV			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000127	0,51
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,43
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,08
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000127	0,01
Emitir endosso	50,00		0,01
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000127	0,27
Emitir endosso	2.100,00		0,27
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000127	0,84
Atender sinistro	3.150,00		0,40
Atender corretores	3.465,00		0,44
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000127	1,12
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,57
Agendar vistorias	4.200,00		0,53
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,02
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000127	0,11
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,11
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000127	0,08
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,08
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000127	0,08
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,08
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000127	2,08
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		1,90
Fazer revistorias	1.050,00		0,13
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,05
33 Regulação-Condôminio,Residência	27.230,40	0,000127	3,46
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		3,41
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,05
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000127	0,06
Analisar processo de sinistro	500,00		0,06
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000127	0,44
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,13
Pagar sinistros	2.400,00		0,30
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000127	0,03
Processar pagamento de perda total	225,00		0,03
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000127	0,16
Pagar sinistros	1.260,00		0,16
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000127	0,04
Pagar sinistros	300,00		0,04

Continuação do Apêndice AV			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000127	0,23
Analisar processos de salvados	320,00		0,04
Vender salvados	600,00		0,08
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,01
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,09
Lançar salvados	100,00		0,01
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,01
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000127	0,13
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,11
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,01
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000127	0,06
Abrir cosseguro	200,00		0,03
Pagar cosseguro	250,00		0,03
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000127	0,06
Emitir planilha de resseguro	480,00		

**APÊNDICE AX - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTABILIDADE
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTABILIDADE:COORD.TÉCNICA	116.267,65		23,68
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000204	7,92
Prospectar corretores	3.504,00		0,71
Visitar corretores	30.480,00		6,18
Atender corretores	5.040,00		1,03
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000204	1,38
Visitar corretores	3.600,00		0,73
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,64
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000204	2,38
Visitar corretores	2.205,00		0,45
Visitar clientes	9.450,00		1,93
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000204	0,04
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtºs em atraso	180,00		0,04
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000204	1,24
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,25
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,99
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000204	0,77
Analisar pedido de cotação	630,00		0,13
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,64
07 Cotação - Aeronáutica e Risco de Engenharia	5.985,00	0,000204	1,22
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,41
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,81
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000204	0,51
Analisar pedido de cotação	420,00		0,09
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,43
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000204	0,06
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,05
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000204	0,16
Analisar pedido de cotação	243,00		0,05
Pagar cosseguro	534,60		0,11
11 Cotação - RCG	40,00	0,000204	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000204	0,20
Analisar pedido de cotação	235,60		0,05
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,12

Continuação do Apêndice AX		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000204	0,46
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,14
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,02
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,10
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,20
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,000204	0,13
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,13
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000204	0,04
	Atender sinistro	120,00		0,02
	Atender corretores	60,00		0,01
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000204	4,05
	Gerar proposta	3.150,00		0,64
	Analisar proposta	6.300,00		1,29
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		1,29
	Cadastrar cheques	4.108,80		0,84
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos			
	Risco de Engenharia	300,00	0,000204	0,06
	Gerar proposta	100,00		0,02
	Analisar proposta	160,00		0,03
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000204	0,01
	Gerar proposta	20,00		
	Analisar proposta	30,00		0,01
	Enviar para a Matriz	10,00		
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000204	0,24
	Analisar proposta	960,00		0,20
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01
	Cadastrar cheques	211,20		0,04
20	Emissão da apólice - Condomínio e			
	Residência	4.318,20	0,000204	0,88
	Emitir apólice	1.365,00		0,28
	Tratar cheques	2.953,20		0,60
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000204	0,05
	Conferir dados	200,00		0,04
	Emitir apólice	40,00		0,01

Continuação do Apêndice AX			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos e Risco de Engenharia	1.396,45	0,000204	0,28
Conferir dados	465,00		0,09
Emitir apólice	779,65		0,16
Tratar cheques	151,80		0,03
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000204	0,12
Conferir dados	300,00		0,06
Emitir apólice	300,00		0,06
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000204	0,82
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,69
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,13
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000204	0,01
Emitir endosso	50,00		0,01
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000204	0,43
Emitir endosso	2.100,00		0,43
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000204	0,09
Abrir cosseguro	200,00		0,04
Pagar cosseguro	250,00		0,05
43 Resseguros - Aero,náuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000204	0,10
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,10

**APÊNDICE AW - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTABILIDADE
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

OBJETOS - ATIVIDADES	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-SINISTROS (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTABILIDADE:COORD.SINISTROS	69.811,40		23,68
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000339	2,25
Atender sinistro	3.150,00		1,07
Atender corretores	3.465,00		1,18
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000339	3,00
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,53
Agendar vistorias	4.200,00		1,42
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,05
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000339	0,31
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,31
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000339	0,21
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,21
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000339	0,20
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,20
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000339	5,56
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		5,08
Fazer revistorias	1.050,00		0,36
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,12
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000339	9,23
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		9,11
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,12
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000339	0,17
Analisar processo de sinistro	500,00		0,17
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000339	1,17
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,36
Pagar sinistros	2.400,00		0,81
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000339	0,08
Processar pagamento de perda total	225,00		0,08
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000339	0,43
Pagar sinistros	1.260,00		0,43
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000339	0,10
Pagar sinistros	300,00		0,10
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000339	0,61
Analisar processos de salvados	320,00		0,11
Vender salvados	600,00		0,20
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,02
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		0,23
Lançar salvados	100,00		0,03
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,02
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000339	0,35
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,31
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,03
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01

**APÊNDICE AY - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTABILIDADE
OBJETO DE SUPORTE - ADMINISTRAÇÃO/COBRANÇA**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTABILIDADE:ADM.COBRANÇA	186.079,05		11,49
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000062	2,37
Prospectar corretores	3.504,00		0,22
Visitar corretores	30.480,00		1,84
Atender corretores	5.040,00		0,31
02 Relacionamento Comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000062	0,42
Visitar corretores	3.600,00		0,22
Atender corretores	3.150,00		0,20
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000062	0,72
Visitar corretores	2.205,00		0,14
Visitar clientes	9.450,00		0,59
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000062	0,01
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atras	180,00		0,01
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000062	0,38
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,08
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,30
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000062	0,23
Analisar pedido de cotação	630,00		0,04
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,20
07 Cotação - Aeronáuticos e Risco de Engenharia	5.985,00	0,000062	0,37
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,25
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000062	0,16
Analisar pedido de cotação	420,00		0,03
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,13
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000062	0,02
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,02
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000062	0,05
Analisar pedido de cotação	243,00		0,02
Pagar cosseguro	534,60		0,03
11 Cotação - RCG	40,00	0,000062	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		

Continuação do Apêndice AY			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000062	0,06
Analisar pedido de cotação	235,60		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,04
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000062	0,14
Analisar pedido de cotação	720,00		0,04
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,03
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,06
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000062	0,04
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,04
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000062	0,01
Atender sinistro	120,00		0,01
Atender corretores	60,00		
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000062	1,23
Gerar proposta	3.150,00		0,20
Analisar proposta	6.300,00		0,39
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,39
Cadastrar cheques	4.108,80		0,25
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000062	0,02
Gerar proposta	100,00		0,01
Analisar proposta	160,00		0,01
Registrar proposta no sistema	40,00		
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000062	
Gerar proposta	20,00		
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000062	0,07
Analisar proposta	960,00		0,06
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		0,01
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000062	0,27
Emitir apólice	1.365,00		0,08
Tratar cheques	2.953,20		0,18
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000062	0,01
Conferir dados	200,00		0,01
Emitir apólice	40,00		

Continuação do Apêndice AY			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos e Risco de Engenharia	1.396,45	0,000062	0,09
Conferir dados	465,00		0,03
Emitir apólice	779,65		0,05
Tratar cheques	151,80		0,01
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000062	0,04
Conferir dados	300,00		0,02
Emitir apólice	300,00		0,02
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000062	0,25
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,21
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,04
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000062	
Emitir endosso	50,00		
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000062	0,13
Emitir endosso	2.100,00		0,13
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000062	0,41
Atender sinistro	3.150,00		0,20
Atender corretores	3.465,00		0,21
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000062	0,55
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,28
Agendar vistorias	4.200,00		0,26
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,01
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000062	0,06
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,06
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio e Residência	630,00	0,000062	0,04
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,04
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000062	0,04
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,04
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000062	1,02
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,93
Fazer revistorias	1.050,00		0,07
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,02
33 Regulação-Condomínio e Residência	27.230,40	0,000062	1,69
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1,67
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,02
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000062	0,03
Analisar processo de sinistro	500,00		0,03

Continuação do Apêndice AY			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000062	0,21
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,07
Pagar sinistros	2.400,00		0,15
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000062	0,01
Processar pagamento de perda total	225,00		0,01
38 Liquidação - Condomínio e Residência	1.260,00	0,000062	0,08
Pagar sinistros	1.260,00		0,08
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000062	0,02
Pagar sinistros	300,00		0,02
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000062	0,11
Analisar processos de salvados	320,00		0,02
Vender salvados	600,00		0,04
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		0,04
Lançar salvados	100,00		0,01
Lançar salvados - Matriz	50,00		
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000062	0,06
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,06
Processar ressarcimento - judicial	80,00		
Lançar ressarcimento	40,00		
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000062	0,03
Abrir cosseguro	200,00		0,01
Pagar cosseguro	250,00		0,02
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000062	0,03
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,03

APÊNDICE AZ - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTROLADORIA

	A	B	C = Ax B
OBJETOS/ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-CONTROL. (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE CONTROLADORIA	215.940,73		415,61
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,001925	75,04
Prospectar corretores	3.504,00		6,75
Visitar corretores	30.480,00		58,59
Atender corretores	5.040,00		9,70
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,001925	12,99
Visitar corretores	3.600,00		6,93
Atender corretores e segurados	3.150,00		6,06
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,001925	22,44
Visitar corretores	2.205,00		4,24
Visitar clientes	9.450,00		18,19
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,001925	0,39
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,03
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,02
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,35
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,001925	11,72
Analisar pedido de cotação	1.218,00		2,34
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		9,38
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,001925	7,28
Analisar pedido de cotação	630,00		1,21
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		6,06
07 Cotação - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	5.985,00	0,001925	11,52
Analisar processo de cotação	1.995,00		3,84
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		7,68
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,001925	4,85
Analisar pedido de cotação	420,00		0,81
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		4,04
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,001925	0,61
Analisar pedido de cotação	63,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,49
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,001925	1,50
Analisar pedido de cotação	243,00		0,47
Pagar cosseguro	534,60		1,03
11 Cotação - RCG	40,00	0,001925	0,08
Analisar pedido de cotação	20,00		0,04
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,02
12 Cotação - Transporte	980,40	0,001925	1,89
Analisar pedido de cotação	235,60		0,45
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,29
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,14

Continuação do Apêndice AZ			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-CONTROL.	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,001925	4,34
Analisar pedido de cotação	720,00		1,39
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,18
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,92
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		1,85
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,001925	1,21
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,21
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,001925	0,35
Atender sinistro	120,00		0,23
Atender corretores	60,00		0,12
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,001925	38,23
Gerar proposta	3.150,00		6,06
Analisar proposta	6.300,00		12,13
Registrar proposta no sistema	6.300,00		12,13
Cadastrar cheques	4.108,80		7,91
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,001925	0,58
Gerar proposta	100,00		0,19
Analisar proposta	160,00		0,31
Registrar proposta no sistema	40,00		0,08
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,001925	0,12
Gerar proposta	20,00		0,04
Analisar proposta	30,00		0,06
Enviar para a Matriz	10,00		0,02
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,001925	2,30
Analisar proposta	960,00		1,85
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,05
Cadastrar cheques	211,20		0,41
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,001925	8,31
Emitir apólice	1.365,00		2,63
Tratar cheques	2.953,20		5,68
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,001925	0,46
Conferir dados	200,00		0,39
Emitir apólice	40,00		0,08
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,001925	2,69
Conferir dados	465,00		0,90
Emitir apólice	779,65		1,50
Tratar cheques	151,80		0,29
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,001925	1,16
Conferir dados	300,00		0,58
Emitir apólice	300,00		0,58

Continuação do Apêndice AZ			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-CONTROL.	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,001925	7,76
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		6,55
Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,21
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,001925	0,10
Emitir endosso	50,00		0,10
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,001925	4,04
Emitir endosso	2.100,00		4,04
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001925	12,73
Atender sinistro	3.150,00		6,06
Atender corretores	3.465,00		6,67
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001925	17,04
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		8,69
Agendar vistorias	4.200,00		8,09
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,26
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001925	1,74
Abrir/avisar sinistro	900,00		1,73
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001925	1,21
Abrir/avisar sinistro	630,00		1,21
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001925	1,16
Abrir/avisar sinistro	600,00		1,16
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001925	31,58
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		28,86
Fazer revistorias	1.050,00		2,02
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,69
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001925	52,42
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		51,73
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,69
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001925	0,96
Analisar processo de sinistro	500,00		0,96
35 Cobrança	101,68	0,001925	0,20
Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,04
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,01
Processar quitação interna	48,00		0,09
Pagar comissões	28,00		0,05
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001925	6,66
Preparar processos para pagamento	1.060,00		2,04
Pagar sinistros	2.400,00		4,62
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001925	0,43
Processar pagamento de perda total	225,00		0,43
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001925	2,43
Pagar sinistros	1.260,00		2,43

Continuação do Apêndice AZ			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-CONTROL.	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001925	0,58
Pagar sinistros	300,00		0,58
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,001925	3,45
Analisar processos de salvados	320,00		0,62
Vender salvados	600,00		1,16
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,10
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		1,29
Lançar salvados	100,00		0,19
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,10
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001925	2,00
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		1,73
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,15
Lançar ressarcimento	40,00		0,08
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,04
42 Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,001925	0,87
Abrir cosseguo	200,00		0,39
Pagar cosseguo	250,00		0,48
43 Resseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,001925	0,92
Emitir planilha de resseguo	480,00		0,92
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,001925	24,30
Pagar despesa	1.176,00		2,26
Fechar o caixa	40,00		0,08
Recepcionar malote	735,00		1,41
Recolher ISS	300,00		0,58
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		0,25
Arquivar documentos diversos	160,00		0,31
Emitir relatórios diversos	75,00		0,14
Preparar quitações internas	1.440,00		2,77
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		16,49
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,001925	16,49
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		16,49
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,001925	16,49
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		16,49

**APÊNDICE BA - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTROLADORIA
OBJETO DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTROLADORIA:GERÊNCIA	186.079,05		16,49
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000089	3,41
Prospectar corretores	3.504,00		0,31
Visitar corretores	30.480,00		2,65
Atender corretores	5.040,00		0,45
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000089	0,60
Visitar corretores	3.600,00		0,32
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,28
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000089	1,04
Visitar corretores	2.205,00		0,20
Visitar clientes	9.450,00		0,84
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000089	0,02
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,02
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000089	0,54
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,11
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,43
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000089	0,34
Analisar pedido de cotação	630,00		0,06
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,28
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000089	0,53
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,18
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,36
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000089	0,22
Analisar pedido de cotação	420,00		0,04
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,19
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000089	0,03
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,02
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000089	0,07
Analisar pedido de cotação	243,00		0,02
Pagar cosseguro	534,60		0,05
11 Cotação - RCG	40,00	0,000089	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000089	0,09
Analisar pedido de cotação	235,60		0,02
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,05

Continuação do Apêndice BA			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000089	0,20
Analisar pedido de cotação	720,00		0,06
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,04
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,09
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000089	0,06
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,06
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000089	0,02
Atender sinistro	120,00		0,01
Atender corretores	60,00		0,01
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000089	1,77
Gerar proposta	3.150,00		0,28
Analisar proposta	6.300,00		0,56
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,56
Cadastrar cheques	4.108,80		0,37
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,000089	0,03
Gerar proposta	100,00		0,01
Analisar proposta	160,00		0,01
Registrar proposta no sistema	40,00		0,00
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000089	0,01
Gerar proposta	20,00		
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000089	0,11
Analisar proposta	960,00		0,09
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		0,02
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000089	0,38
Emitir apólice	1.365,00		0,12
Tratar cheques	2.953,20		0,26
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000089	0,02
Conferir dados	200,00		0,02
Emitir apólice	40,00		
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,000089	0,12
Conferir dados	465,00		0,04
Emitir apólice	779,65		0,07
Tratar cheques	151,80		0,01
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000089	0,05
Conferir dados	300,00		0,03
Emitir apólice	300,00		0,03

Continuação do Apêndice BA		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000089	0,36
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,30
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,06
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000089	
	Emitir endosso	50,00		
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000089	0,19
	Emitir endosso	2.100,00		0,19
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000089	0,59
	Atender sinistro	3.150,00		0,28
	Atender corretores	3.465,00		0,31
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000089	0,79
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,40
	Agendar vistorias	4.200,00		0,37
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,01
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000089	0,08
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,08
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000089	0,06
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,06
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000089	0,05
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,05
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000089	1,46
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		1,33
	Fazer revistorias	1.050,00		0,09
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,03
33	Regulação-Condôminio,Residência	27.230,40	0,000089	2,42
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		2,39
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,03
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000089	0,04
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,04
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000089	0,30
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,09
	Pagar sinistros	2.400,00		0,21
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000089	0,02
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,02
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000089	0,11
	Pagar sinistros	1.260,00		0,11
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000089	0,03
	Pagar sinistros	300,00		0,03

Continuação do Apêndice BA		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000089	0,16
	Analisar processos de salvados	320,00		0,03
	Vender salvados	600,00		0,05
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,06
	Lançar salvados	100,00		0,01
	Lançar salvados - Matriz	50,00		
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000089	0,09
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,08
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,01
	Lançar ressarcimento	40,00		
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000089	0,04
	Abrir cosseguro	200,00		0,02
	Pagar cosseguro	250,00		0,02
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000089	0,04
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,04

**APÊNDICE BB - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTROLADORIA
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTROLADORIA: COORD.TÉC.	116.267,65		16,49
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000142	5,52
Prospectar corretores	3.504,00		0,50
Visitar corretores	30.480,00		4,31
Atender corretores	5.040,00		0,72
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000142	0,96
Visitar corretores	3.600,00		0,51
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,45
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000142	1,66
Visitar corretores	2.205,00		0,31
Visitar clientes	9.450,00		1,34
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000142	0,03
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagto's em atraso	180,00		0,03
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000142	0,86
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,17
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,69
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000142	0,54
Analisar pedido de cotação	630,00		0,09
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,45
07 Cotação - Aeronáuticos , Risco de Engenharia	5.985,00	0,000142	0,85
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,28
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,57
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000142	0,36
Analisar pedido de cotação	420,00		0,06
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,30
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000142	0,04
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,04
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000142	0,11
Analisar pedido de cotação	243,00		0,03
Pagar cosseguro	534,60		0,08
11 Cotação - RCG	40,00	0,000142	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000142	0,14
Analisar pedido de cotação	235,60		0,03
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,08

Continuação do Apêndice BB		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13	Cotação -Incêndio	2.256,00	0,000142	0,32
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,10
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,07
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,14
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,000142	0,09
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,09
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000142	0,03
	Atender sinistro	120,00		0,02
	Atender corretores	60,00		0,01
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000142	2,82
	Gerar proposta	3.150,00		0,45
	Analisar proposta	6.300,00		0,89
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,89
	Cadastrar cheques	4.108,80		0,58
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000142	0,04
	Gerar proposta	100,00		0,01
	Analisar proposta	160,00		0,02
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000142	0,01
	Gerar proposta	20,00		
	Analisar proposta	30,00		
	Enviar para a Matriz	10,00		
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000142	0,17
	Analisar proposta	960,00		0,14
	Aprovar/recusar proposta	25,00		
	Cadastrar cheques	211,20		0,03
20	Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000142	0,61
	Emitir apólice	1.365,00		0,19
	Tratar cheques	2.953,20		0,42
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000142	0,03
	Conferir dados	200,00		0,03
	Emitir apólice	40,00		0,01

Continuação do Apêndice BB			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,000142	0,20
Conferir dados	465,00		0,07
Emitir apólice	779,65		0,11
Tratar cheques	151,80		0,02
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000142	0,09
Conferir dados	300,00		0,04
Emitir apólice	300,00		0,04
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000142	0,57
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,48
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,09
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000142	0,01
Emitir endosso	50,00		0,01
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000142	0,30
Emitir endosso	2.100,00		0,30
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000142	0,06
Abrir cosseguro	200,00		0,03
Pagar cosseguro	250,00		0,04
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000142	0,07
Emitir planilha de resseguro	480,00		0,07

**APÊNDICE BC - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTROLADORIA
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-SINISTROS (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTROLADORIA: COORD.SINIST.	69.811,40		16,49
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000236	1,57
Atender sinistro	3.150,00		0,74
Atender corretores	3.465,00		0,83
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000236	2,09
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,07
Agendar vistorias	4.200,00		0,99
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,03
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000236	0,21
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,21
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000236	0,15
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,15
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000236	0,14
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,14
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000236	3,87
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		3,54
Fazer revistorias	1.050,00		0,25
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,08
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000236	6,43
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		6,34
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,08
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000236	0,12
Analisar processo de sinistro	500,00		0,12
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000236	0,82
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,25
Pagar sinistros	2.400,00		0,57
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000236	0,05
Processar pagamento de perda total	225,00		0,05
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000236	0,30
Pagar sinistros	1.260,00		0,30
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000236	0,07
Pagar sinistros	300,00		0,07
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000236	0,42
Analisar processos de salvados	320,00		0,08
Vender salvados	600,00		0,14
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,01
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		0,16
Lançar salvados	100,00		0,02
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,01
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000236	0,25
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,21
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,02
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01

**APÊNDICE BD - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE CONTROLADORIA
OBJETO DE SUPORTE - ADMINISTRAÇÃO/COBRANÇA**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-ADM-COBR (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTROLADORIA: ADM.COBR.	186.079,05		8,01
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000043	1,69
Prospectar corretores	3.504,00		
Visitar corretores	30.480,00		1,37
Atender corretores	5.040,00		
02 Relacionamento Comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000043	0,29
Visitar corretores	3.600,00		0,15
Atender corretores	3.150,00		0,14
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000043	0,50
Visitar corretores	2.205,00		0,09
Visitar clientes	9.450,00		0,41
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000043	0,01
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atras	180,00		0,01
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000043	0,26
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,05
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,21
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000043	0,16
Analisar pedido de cotação	630,00		0,03
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,14
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000043	0,26
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,09
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,17
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000043	0,11
Analisar pedido de cotação	420,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,09
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000043	0,01
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,01
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000043	0,03
Analisar pedido de cotação	243,00		0,01
Pagar cosseguro	534,60		0,02
11 Cotação - RCG	40,00	0,000043	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		

Continuação do Apêndice BD		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-ADM-COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
12	Cotação - Transporte	980,40	0,000043	0,04
	Analisar pedido de cotação	235,60		0,01
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,01
	Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,03
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000043	0,10
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,03
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,02
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,04
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,000043	0,03
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,03
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000043	0,01
	Atender sinistro	120,00		0,01
	Atender corretores	60,00		
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000043	0,85
	Gerar proposta	3.150,00		0,14
	Analisar proposta	6.300,00		0,27
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,27
	Cadastrar cheques	4.108,80		0,18
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000043	0,01
	Gerar proposta	100,00		
	Analisar proposta	160,00		0,01
	Registrar proposta no sistema	40,00		
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000043	
	Gerar proposta	20,00		
	Analisar proposta	30,00		
	Enviar para a Matriz	10,00		
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000043	0,05
	Analisar proposta	960,00		0,04
	Aprovar/recusar proposta	25,00		
	Cadastrar cheques	211,20		0,01
20	Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000043	0,19
	Emitir apólice	1.365,00		0,06
	Tratar cheques	2.953,20		0,13
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000043	0,01
	Conferir dados	200,00		0,01
	Emitir apólice	40,00		

Continuação do Apêndice BD		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-ADM-COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,000043	0,06	
Conferir dados	465,00		0,02	
Emitir apólice	779,65		0,03	
Tratar cheques	151,80		0,01	
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000043	0,03	
Conferir dados	300,00		0,01	
Emitir apólice	300,00		0,01	
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000043	0,17	
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,15	
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,03	
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000043		
Emitir endosso	50,00			
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000043	0,09	
Emitir endosso	2.100,00		0,09	
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000043	0,28	
Atender sinistro	3.150,00		0,14	
Atender corretores	3.465,00		0,14	
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000043	0,38	
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,19	
Agendar vistorias	4.200,00		0,18	
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,01	
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000043	0,04	
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,04	
Reembolsar despesas com guincho	5,00			
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000043	0,03	
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,03	
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000043	0,03	
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,03	
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000043	0,71	
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,64	
Fazer revistorias	1.050,00		0,05	
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,02	
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000043	1,17	
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1,16	
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,02	
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000043	0,02	
Analisar processo de sinistro	500,00		0,02	

Continuação do Apêndice BD			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM-COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000043	0,15
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,05
Pagar sinistros	2.400,00		0,10
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000043	0,01
Processar pagamento de perda total	225,00		0,01
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000043	0,05
Pagar sinistros	1.260,00		0,05
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000043	0,01
Pagar sinistros	300,00		0,01
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000043	0,08
Analisar processos de salvados	320,00		0,01
Vender salvados	600,00		0,03
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		0,03
Lançar salvados	100,00		
Lançar salvados - Matriz	50,00		
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000043	0,04
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,04
Processar ressarcimento - judicial	80,00		
Lançar ressarcimento	40,00		
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000043	0,02
Abrir cosseguo	200,00		0,01
Pagar cosseguo	250,00		0,01
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000043	0,02
Emitir planilha de resseguo	480,00		0,02

APÊNDICE BE - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUP. RECURSOS HUMANOS

OBJETOS DE CUSTEIO	A ATIVIDADES (MIN.)	B (R\$)	C = Ax B ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE RECURSOS HUMANOS	215.940,73		2.742,15
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,012699	495,49
Prospectar corretores	3.504,00		44,50
Visitar corretores	30.480,00		386,99
Atender corretores	5.040,00		64,00
02 Relacionamento comercial - Condomínio,Residência	6.750,00	0,012699	85,72
Visitar corretores	3.600,00		45,72
Atender corretores e segurados	3.150,00		40,00
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,012699	148,01
Visitar corretores	2.205,00		28,00
Visitar clientes	9.450,00		120,01
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,012699	2,60
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,19
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,13
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		2,29
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,012699	77,34
Analisar pedido de cotação	1.218,00		15,47
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		61,87
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,012699	48,00
Analisar pedido de cotação	630,00		8,00
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		40,00
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,012699	76,00
Analisar processo de cotação	1.995,00		25,33
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		50,67
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,012699	32,00
Analisar pedido de cotação	420,00		5,33
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		26,67
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,012699	4,00
Analisar pedido de cotação	63,00		0,80
Efetuar cálculos da cotação	252,00		3,20
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,012699	9,87
Analisar pedido de cotação	243,00		3,09
Pagar cosseguro	534,60		6,79
11 Cotação - RCG	40,00	0,012699	0,51
Analisar pedido de cotação	20,00		0,25
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,10
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,15
12 Cotação - Transporte	980,40	0,012699	12,45
Analisar pedido de cotação	235,60		2,99
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		1,93
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		7,53

Continuação do Apêndice BE			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-PESSOAL	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,012699	28,65
Analisar pedido de cotação	720,00		9,14
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		1,22
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		6,10
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		12,19
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,012699	8,00
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		8,00
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,012699	2,29
Atender sinistro	120,00		1,52
Atender corretores	60,00		0,76
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,012699	252,19
Gerar proposta	3.150,00		40,00
Analisar proposta	6.300,00		80,00
Registrar proposta no sistema	6.300,00		80,00
Cadastrar cheques	4.108,80		52,18
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,012699	3,81
Gerar proposta	100,00		1,27
Analisar proposta	160,00		2,03
Registrar proposta no sistema	40,00		0,51
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,012699	0,76
Gerar proposta	20,00		0,25
Analisar proposta	30,00		0,38
Enviar para a Matriz	10,00		0,13
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,012699	15,19
Analisar proposta	960,00		12,19
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,32
Cadastrar cheques	211,20		2,68
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,012699	54,84
Emitir apólice	1.365,00		17,33
Tratar cheques	2.953,20		37,50
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,012699	3,05
Conferir dados	200,00		2,54
Emitir apólice	40,00		0,51
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,012699	17,73
Conferir dados	465,00		5,91
Emitir apólice	779,65		9,90
Tratar cheques	151,80		1,93
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,012699	7,62
Conferir dados	300,00		3,81
Emitir apólice	300,00		3,81

Continuação do Apêndice BE			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-PESSOAL	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,012699	51,18
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		43,18
Emitir endosso sem cálculo	630,00		8,00
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,012699	0,63
Emitir endosso	50,00		0,63
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,012699	26,67
Emitir endosso	2.100,00		26,67
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,012699	84,00
Atender sinistro	3.150,00		40,00
Atender corretores	3.465,00		44,00
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,012699	112,39
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		57,34
Agendar vistorias	4.200,00		53,34
Reembolsar despesas com guincho	135,00		1,71
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,012699	11,49
Abrir/avisar sinistro	900,00		11,43
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,06
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,012699	8,00
Abrir/avisar sinistro	630,00		8,00
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,012699	7,62
Abrir/avisar sinistro	600,00		7,62
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,012699	208,31
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		190,41
Fazer revistorias	1.050,00		13,33
Relatar despesas e vistorias	360,00		4,57
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,012699	345,80
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		341,23
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		4,57
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,012699	6,35
Analisar processo de sinistro	500,00		6,35
35 Cobrança	101,68	0,012699	1,29
Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,25
Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,08
Processar quitação interna	48,00		0,61
Pagar comissões	28,00		0,36
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,012699	43,94
Preparar processos para pagamento	1.060,00		13,46
Pagar sinistros	2.400,00		30,48
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,012699	2,86
Processar pagamento de perda total	225,00		2,86
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,012699	16,00
Pagar sinistros	1.260,00		16,00

Continuação do Apêndice BE			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-PESSOAL	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,012699	3,81
Pagar sinistros	300,00		3,81
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,012699	22,76
Analisar processos de salvados	320,00		4,06
Vender salvados	600,00		7,62
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,63
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		8,53
Lançar salvados	100,00		1,27
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,63
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,012699	13,21
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		11,43
Processar ressarcimento - judicial	80,00		1,02
Lançar ressarcimento	40,00		0,51
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,25
42 Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,012699	5,71
Abrir cosseguo	200,00		2,54
Pagar cosseguo	250,00		3,17
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,012699	6,10
Emitir planilha de resseguro	480,00		6,10
44 Suporte administrativo	12.624,00	0,012699	160,31
Pagar despesa	1.176,00		14,93
Fechar o caixa	40,00		0,51
Recepcionar malote	735,00		9,33
Recolher ISS	300,00		3,81
Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		1,65
Arquivar documentos diversos	160,00		2,03
Emitir relatórios diversos	75,00		0,95
Preparar quitações internas	1.440,00		18,29
Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		108,81
45 Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,012699	108,81
Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		108,81
46 Coordenação da área técnica	8.568,00	0,012699	108,81
Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		108,81

**APÊNDICE BF - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUP. RECURSOS HUMANOS
OBJETO DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPOORTE-RECURSOS HUMANOS: GERÊNCIA	186.079,05		108,81
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000585	22,78
Prospectar corretores	3.504,00		2,05
Visitar corretores	30.480,00		17,78
Atender corretores	5.040,00		2,95
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000585	3,95
Visitar corretores	3.600,00		2,11
Atender corretores e segurados	3.150,00		1,84
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000585	6,82
Visitar corretores	2.205,00		1,29
Visitar clientes	9.450,00		5,53
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000585	0,12
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,01
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,01
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,11
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000585	3,56
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,71
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		2,85
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000585	2,21
Analisar pedido de cotação	630,00		0,37
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		1,84
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000585	3,50
Analisar processo de cotação	1.995,00		1,17
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		2,33
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000585	1,47
Analisar pedido de cotação	420,00		0,25
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		1,23
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000585	0,18
Analisar pedido de cotação	63,00		0,04
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,15
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000585	0,45
Analisar pedido de cotação	243,00		0,14
Pagar cosseguro	534,60		0,31
11 Cotação - RCG	40,00	0,000585	0,02
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,01
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000585	0,57
Analisar pedido de cotação	235,60		0,14
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,09
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,35

Continuação do Apêndice BF			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000585	1,32
Analisar pedido de cotação	720,00		0,42
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,06
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,28
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,56
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000585	0,37
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,37
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000585	0,11
Atender sinistro	120,00		0,07
Atender corretores	60,00		0,04
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000585	11,62
Gerar proposta	3.150,00		1,84
Analisar proposta	6.300,00		3,69
Registrar proposta no sistema	6.300,00		3,69
Cadastrar cheques	4.108,80		2,40
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Risco de Engenharia	300,00	0,000585	0,18
Gerar proposta	100,00		0,06
Analisar proposta	160,00		0,09
Registrar proposta no sistema	40,00		0,02
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000585	0,04
Gerar proposta	20,00		0,01
Analisar proposta	30,00		0,02
Enviar para a Matriz	10,00		0,01
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000585	0,70
Analisar proposta	960,00		0,56
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01
Cadastrar cheques	211,20		0,12
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000585	2,53
Emitir apólice	1.365,00		0,80
Tratar cheques	2.953,20		1,73
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000585	0,14
Conferir dados	200,00		0,12
Emitir apólice	40,00		0,02
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de			
Engenharia	1.396,45	0,000585	0,82
Conferir dados	465,00		0,27
Emitir apólice	779,65		0,46
Tratar cheques	151,80		0,09
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000585	0,35
Conferir dados	300,00		0,18
Emitir apólice	300,00		0,18

Continuação do Apêndice BF		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000585	2,36
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		1,99
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,37
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000585	0,03
	Emitir endosso	50,00		0,03
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000585	1,23
	Emitir endosso	2.100,00		1,23
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000585	3,87
	Atender sinistro	3.150,00		1,84
	Atender corretores	3.465,00		2,03
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000585	5,18
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		2,64
	Agendar vistorias	4.200,00		2,46
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,08
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000585	0,53
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,53
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000585	0,37
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,37
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000585	0,35
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,35
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000585	9,60
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		8,77
	Fazer revistorias	1.050,00		0,61
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,21
33	Regulação-Condôminio,Residência	27.230,40	0,000585	15,93
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		15,72
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,21
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000585	0,29
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,29
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000585	2,02
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,62
	Pagar sinistros	2.400,00		1,40
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000585	0,13
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,13
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000585	0,74
	Pagar sinistros	1.260,00		0,74
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000585	0,18
	Pagar sinistros	300,00		0,18

Continuação do Apêndice BF		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000585	1,05
	Analisar processos de salvados	320,00		0,19
	Vender salvados	600,00		0,35
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,03
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,39
	Lançar salvados	100,00		0,06
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,03
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000585	0,61
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,53
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,05
	Lançar ressarcimento	40,00		0,02
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000585	0,26
	Abrir cosseguro	200,00		0,12
	Pagar cosseguro	250,00		0,15
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000585	0,28
	Emitir planilha de resseguro	480,00		

**APÊNDICE BG - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUP. RECURSOS HUMANOS
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPOORTE-REC.HUMANOS:COORD.TÉCNICA	116.267,65		108,81
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000936	36,51
Prospectar corretores	3.504,00		3,28
Visitar corretores	30.480,00		28,51
Atender corretores	5.040,00		4,72
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000936	6,32
Visitar corretores	3.600,00		3,37
Atender corretores e segurados	3.150,00		2,95
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000936	10,91
Visitar corretores	2.205,00		2,06
Visitar clientes	9.450,00		8,85
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000936	0,19
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		0,01
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,01
Atender clientes/corretores s/pagtºs em atraso	180,00		0,17
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000936	5,70
Analisar pedido de cotação	1.218,00		1,14
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		4,56
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000936	3,54
Analisar pedido de cotação	630,00		0,59
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		2,95
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000936	5,60
Analisar processo de cotação	1.995,00		1,87
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		3,73
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000936	2,36
Analisar pedido de cotação	420,00		0,39
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		1,97
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000936	0,29
Analisar pedido de cotação	63,00		0,06
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,24
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000936	0,73
Analisar pedido de cotação	243,00		0,23
Pagar cosseguro	534,60		0,50
11 Cotação - RCG	40,00	0,000936	0,04
Analisar pedido de cotação	20,00		0,02
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,01
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000936	0,92
Analisar pedido de cotação	235,60		0,22
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,14
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,55

Continuação do Apêndice BG		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000936	2,11
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,67
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,09
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,45
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,90
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,000936	0,59
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,59
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000936	0,17
	Atender sinistro	120,00		0,11
	Atender corretores	60,00		0,06
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000936	18,59
	Gerar proposta	3.150,00		2,95
	Analisar proposta	6.300,00		5,90
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		5,90
	Cadastrar cheques	4.108,80		3,85
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000936	0,28
	Gerar proposta	100,00		0,09
	Analisar proposta	160,00		0,15
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,04
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000936	0,06
	Gerar proposta	20,00		0,02
	Analisar proposta	30,00		0,03
	Enviar para a Matriz	10,00		0,01
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000936	1,12
	Analisar proposta	960,00		0,90
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,02
	Cadastrar cheques	211,20		0,20
20	Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000936	4,04
	Emitir apólice	1.365,00		1,28
	Tratar cheques	2.953,20		2,76
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000936	0,22
	Conferir dados	200,00		0,19
	Emitir apólice	40,00		0,04

Continuação do Apêndice BG			
	A	B	C = AxB
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000936	1,31
Conferir dados	465,00		0,44
Emitir apólice	779,65		0,73
Tratar cheques	151,80		0,14
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000936	0,56
Conferir dados	300,00		0,28
Emitir apólice	300,00		0,28
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000936	3,77
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		3,18
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,59
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000936	0,05
Emitir endosso	50,00		0,05
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000936	1,97
Emitir endosso	2.100,00		1,97
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000936	0,42
Abrir cosseguero	200,00		0,19
Pagar cosseguero	250,00		0,23
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000936	0,45
Emitir planilha de resseguero	480,00		0,45

**APÊNDICE BH - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUP. RECURSOS HUMANOS
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-SINISTROS (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPOORTE-REC.HUMANOS:COORD.SINISTROS	69.811,40		108,81
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,001559	10,28
Atender sinistro	3.150,00		4,91
Atender corretores	3.465,00		5,37
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,001559	13,80
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		7,04
Agendar vistorias	4.200,00		6,55
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,21
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,001559	1,41
Abrir/avisar sinistro	900,00		1,40
Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,001559	0,98
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,98
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,001559	0,94
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,94
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,001559	25,57
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		23,38
Fazer revistorias	1.050,00		1,64
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,56
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,001559	42,45
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		41,89
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,56
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,001559	0,78
Analisar processo de sinistro	500,00		0,78
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,001559	5,39
Preparar processos para pagamento	1.060,00		1,65
Pagar sinistros	2.400,00		3,74
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,001559	0,35
Processar pagamento de perda total	225,00		0,35
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,001559	1,96
Pagar sinistros	1.260,00		1,96
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,001559	0,47
Pagar sinistros	300,00		0,47
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,001559	2,79
Analisar processos de salvados	320,00		0,50
Vender salvados	600,00		0,94
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,08
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		1,05
Lançar salvados	100,00		0,16
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,08
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,001559	1,62
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		1,40
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,12
Lançar ressarcimento	40,00		0,06
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,03

**APÊNDICE BI - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUP. RECURSOS HUMANOS
OBJETO DE SUPORTE - ADMINISTRAÇÃO/COBRANÇA**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
SUPOORTE-REC.HUMANOS:ADM.COBRANÇA	186.079,05		52,79
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000284	11,02
Prospectar corretores	3.504,00		1,00
Visitar corretores	30.480,00		8,60
Atender corretores	5.040,00		1,43
02 Relacionamento Comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000284	1,92
Visitar corretores	3.600,00		1,02
Atender corretores	3.150,00		0,89
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000284	3,31
Visitar corretores	2.205,00		0,63
Visitar clientes	9.450,00		2,68
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000284	0,06
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atras	180,00		0,05
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000284	1,73
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,35
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		1,38
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000284	1,07
Analisar pedido de cotação	630,00		0,18
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,89
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000284	1,70
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,57
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		1,13
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000284	0,72
Analisar pedido de cotação	420,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,60
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000284	0,09
Analisar pedido de cotação	63,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,07
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000284	0,22
Analisar pedido de cotação	243,00		0,07
Pagar cosseguro	534,60		0,15
11 Cotação - RCG	40,00	0,000284	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		

Continuação do Apêndice BI			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000284	0,28
Analisar pedido de cotação	235,60		0,07
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,04
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,17
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000284	0,64
Analisar pedido de cotação	720,00		0,20
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,14
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,27
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000284	0,18
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,18
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000284	0,05
Atender sinistro	120,00		0,03
Atender corretores	60,00		0,02
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000284	5,64
Gerar proposta	3.150,00		0,89
Analisar proposta	6.300,00		1,79
Registrar proposta no sistema	6.300,00		1,79
Cadastrar cheques	4.108,80		1,17
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000284	0,09
Gerar proposta	100,00		0,03
Analisar proposta	160,00		0,05
Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000284	0,02
Gerar proposta	20,00		0,01
Analisar proposta	30,00		0,01
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000284	0,34
Analisar proposta	960,00		0,27
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01
Cadastrar cheques	211,20		0,06
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000284	1,23
Emitir apólice	1.365,00		0,39
Tratar cheques	2.953,20		0,84
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000284	0,07
Conferir dados	200,00		0,06
Emitir apólice	40,00		0,01

Continuação do Apêndice BI			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Risco de Engenharia	1.396,45	0,000284	0,40
Conferir dados	465,00		0,13
Emitir apólice	779,65		0,22
Tratar cheques	151,80		0,04
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000284	0,17
Conferir dados	300,00		0,09
Emitir apólice	300,00		0,09
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000284	1,14
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,97
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,18
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000284	0,01
Emitir endosso	50,00		0,01
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000284	0,60
Emitir endosso	2.100,00		0,60
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000284	1,88
Atender sinistro	3.150,00		0,89
Atender corretores	3.465,00		0,98
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000284	2,51
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,28
Agendar vistorias	4.200,00		1,19
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,04
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000284	0,26
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,26
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000284	0,18
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,18
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000284	0,17
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,17
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000284	4,66
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		4,26
Fazer revistorias	1.050,00		0,30
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,10
33 Regulação-Condomínio, Residência	27.230,40	0,000284	7,73
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		7,63
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,10
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000284	0,14
Analisar processo de sinistro	500,00		0,14

Continuação do Apêndice BI			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000284	0,98
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,30
Pagar sinistros	2.400,00		0,68
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000284	0,06
Processar pagamento de perda total	225,00		0,06
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000284	0,36
Pagar sinistros	1.260,00		0,36
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000284	0,09
Pagar sinistros	300,00		0,09
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000284	0,51
Analisar processos de salvados	320,00		0,09
Vender salvados	600,00		0,17
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,01
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,19
Lançar salvados	100,00		0,03
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,01
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000284	0,30
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,26
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,02
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01
42 Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000284	0,13
Abrir cosseguo	200,00		0,06
Pagar cosseguo	250,00		0,07
43 Resseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000284	0,14
Emitir planilha de resseguo	480,00		0,14

APÊNDICE BJ - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TESOUREARIA

	A	B	C = Ax B
OBJETOS DE CUSTEIO	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE DE TESOUREARIA	215.940,73		63,66
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000295	11,47
Prospectar corretores	3.504,00		1,03
Visitar corretores	30.480,00		8,95
Atender corretores	5.040,00		1,49
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000295	1,99
Visitar corretores	3.600,00		1,06
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,93
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000295	3,44
Visitar corretores	2.205,00		0,65
Visitar clientes	9.450,00		2,79
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000295	0,06
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,05
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000295	1,80
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,36
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		1,44
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000295	1,12
Analisar pedido de cotação	630,00		0,19
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,93
07 Cotação - Aeronáuticos, Risco de Engenharia	5.985,00	0,000295	1,77
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,59
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		1,18
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000295	0,74
Analisar pedido de cotação	420,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,62
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000295	0,09
Analisar pedido de cotação	63,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,07
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000295	0,23
Analisar pedido de cotação	243,00		0,07
Pagar cosseguro	534,60		0,16
11 Cotação - RCG	40,00	0,000295	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000295	0,29
Analisar pedido de cotação	235,60		0,07
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,04
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,17

Continuação do Apêndice BJ		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
13	Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000295	0,67
	Analisar pedido de cotação	720,00		0,21
	Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,03
	Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,14
	Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,28
14	Renovação - Incêndio	630,00	0,000295	0,19
	Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,19
15	Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000295	0,05
	Atender sinistro	120,00		0,04
	Atender corretores	60,00		0,02
16	Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000295	5,86
	Gerar proposta	3.150,00		0,93
	Analisar proposta	6.300,00		1,86
	Registrar proposta no sistema	6.300,00		1,86
	Cadastrar cheques	4.108,80		1,21
17	Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
	Risco de Engenharia	300,00	0,000295	0,09
	Gerar proposta	100,00		0,03
	Analisar proposta	160,00		0,05
	Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18	Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000295	0,02
	Gerar proposta	20,00		0,01
	Analisar proposta	30,00		0,01
	Enviar para a Matriz	10,00		
19	Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000295	0,35
	Analisar proposta	960,00		0,28
	Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01
	Cadastrar cheques	211,20		0,06
20	Emissão da apólice - Condomínio e			
	Residência	4.318,20	0,000295	1,27
	Emitir apólice	1.365,00		0,40
	Tratar cheques	2.953,20		0,87
21	Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000295	0,07
	Conferir dados	200,00		0,06
	Emitir apólice	40,00		0,01
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de			
	Engenharia	1.396,45	0,000295	0,41
	Conferir dados	465,00		0,14
	Emitir apólice	779,65		0,23
	Tratar cheques	151,80		0,04
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000295	0,18
	Conferir dados	300,00		0,09
	Emitir apólice	300,00		0,09

Continuação do Apêndice BJ		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000295	1,19
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		1,00
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,19
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000295	0,01
	Emitir endosso	50,00		0,01
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000295	0,62
	Emitir endosso	2.100,00		0,62
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000295	1,95
	Atender sinistro	3.150,00		0,93
	Atender corretores	3.465,00		1,02
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000295	2,61
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,33
	Agendar vistorias	4.200,00		1,24
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,04
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000295	0,27
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,27
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000295	0,19
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,19
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000295	0,18
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,18
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000295	4,84
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		4,42
	Fazer revistorias	1.050,00		0,31
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,11
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000295	8,03
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		7,93
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,11
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000295	0,15
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,15
35	Cobrança	101,68	0,000295	0,03
	Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,01
	Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		
	Processar quitação interna	48,00		0,01
	Pagar comissões	28,00		0,01
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000295	1,02
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,31
	Pagar sinistros	2.400,00		0,71
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000295	0,07
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,07
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000295	0,37
	Pagar sinistros	1.260,00		0,37

Continuação do Apêndice BJ		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000295	0,09
	Pagar sinistros	300,00		0,09
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000295	0,53
	Analisar processos de salvados	320,00		0,09
	Vender salvados	600,00		0,18
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,01
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,20
	Lançar salvados	100,00		0,03
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,01
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000295	0,31
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,27
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,02
	Lançar ressarcimento	40,00		0,01
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000295	0,13
	Abrir cosseguo	200,00		0,06
	Pagar cosseguo	250,00		0,07
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000295	0,14
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,14
44	Suporte administrativo	12.624,00	0,000295	3,72
	Pagar despesa	1.176,00		0,35
	Fechar o caixa	40,00		0,01
	Recepcionar malote	735,00		0,22
	Recolher ISS	300,00		0,09
	Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		0,04
	Arquivar documentos diversos	160,00		0,05
	Emitir relatórios diversos	75,00		0,02
	Preparar quitações internas	1.440,00		0,42
	Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		2,53
45	Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,000295	2,53
	Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		2,53
46	Coordenação da área técnica	8.568,00	0,000295	2,53
	Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		2,53

**APÊNDICE BK - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TESOUREARIA
OBJETO DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - TESOUREARIA: GERÊNCIA	186.079,05		2,53
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000014	0,48
Prospectar corretores	3.504,00		0,05
Visitar corretores	30.480,00		0,36
Atender corretores	5.040,00		0,07
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000014	0,09
Visitar corretores	3.600,00		0,05
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,04
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000014	0,16
Visitar corretores	2.205,00		0,03
Visitar clientes	9.450,00		0,13
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000014	
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000014	0,09
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,02
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,07
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000014	0,05
Analisar pedido de cotação	630,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,04
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000014	0,08
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,03
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,06
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000014	0,04
Analisar pedido de cotação	420,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,03
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000014	
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000014	0,01
Analisar pedido de cotação	243,00		
Pagar cosseguro	534,60		0,01
11 Cotação - RCG	40,00	0,000014	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000014	0,01
Analisar pedido de cotação	235,60		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,01

Continuação do Apêndice BK		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000014	0,03	
Analisar pedido de cotação	720,00		0,01	
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00			
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,01	
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,01	
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000014	0,01	
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,01	
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000014		
Atender sinistro	120,00			
Atender corretores	60,00			
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000014	0,28	
Gerar proposta	3.150,00		0,04	
Analisar proposta	6.300,00		0,09	
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,09	
Cadastrar cheques	4.108,80		0,06	
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,				
Risco de Engenharia	300,00	0,000014		
Gerar proposta	100,00			
Analisar proposta	160,00			
Registrar proposta no sistema	40,00			
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000014		
Gerar proposta	20,00			
Analisar proposta	30,00			
Enviar para a Matriz	10,00			
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000014	0,02	
Analisar proposta	960,00		0,01	
Aprovar/recusar proposta	25,00			
Cadastrar cheques	211,20			
20 Emissão da apólice - Condomínio e				
Residência	4.318,20	0,000014	0,06	
Emitir apólice	1.365,00		0,02	
Tratar cheques	2.953,20		0,04	
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000014		
Conferir dados	200,00			
Emitir apólice	40,00			
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de				
Engenharia	1.396,45	0,000014	0,02	
Conferir dados	465,00		0,01	
Emitir apólice	779,65		0,01	
Tratar cheques	151,80			
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000014	0,01	
Conferir dados	300,00			
Emitir apólice	300,00			

Continuação do Apêndice BK		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000014	0,06	
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,05	
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,01	
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000014		
Emitir endosso	50,00			
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000014	0,03	
Emitir endosso	2.100,00		0,03	
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000014	0,09	
Atender sinistro	3.150,00			
Atender corretores	3.465,00		0,05	
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000014	0,12	
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,06	
Agendar vistorias	4.200,00		0,06	
Reembolsar despesas com guincho	135,00			
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000014	0,01	
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,01	
Reembolsar despesas com guincho	5,00			
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000014	0,01	
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,01	
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000014	0,01	
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,01	
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000014	0,23	
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,21	
Fazer revistorias	1.050,00		0,01	
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,01	
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000014	0,38	
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		0,38	
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,01	
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000014	0,01	
Analisar processo de sinistro	500,00		0,01	
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000014	0,04	
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,01	
Pagar sinistros	2.400,00		0,03	
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000014		
Processar pagamento de perda total	225,00			
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000014	0,02	
Pagar sinistros	1.260,00		0,02	
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000014		
Pagar sinistros	300,00			

Continuação do Apêndice BK		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000014	0,03	
Analisar processos de salvados	320,00			
Vender salvados	600,00		0,01	
Encaminhar cheque DPVAT	50,00			
Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,01	
Lançar salvados	100,00			
Lançar salvados - Matriz	50,00			
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000014	0,01	
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,01	
Processar ressarcimento - judicial	80,00			
Lançar ressarcimento	40,00			
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00			
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000014	0,01	
Abrir cosseguro	200,00			
Pagar cosseguro	250,00			
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000014	0,01	
Emitir planilha de resseguro	480,00			

**APÊNDICE BL- ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TESOUREARIA
OBJETO DE SUPORTE - COORDENADOR TÉCNICO**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - TESOUREARIA: COORD. TÉCNICA	116.267,65		2,53
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000022	0,83
Prospectar corretores	3.504,00		0,08
Visitar corretores	30.480,00		0,64
Atender corretores	5.040,00		0,11
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000022	0,15
Visitar corretores	3.600,00		0,08
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,07
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000022	0,26
Visitar corretores	2.205,00		0,05
Visitar clientes	9.450,00		0,21
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000022	
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagto's em atraso	180,00		
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000022	0,13
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,03
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,11
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000022	0,08
Analisar pedido de cotação	630,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,07
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000022	0,13
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,04
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,09
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000022	0,06
Analisar pedido de cotação	420,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,05
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000022	0,01
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,01
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000022	0,02
Analisar pedido de cotação	243,00		0,01
Pagar cosseguro	534,60		0,01
11 Cotação - RCG	40,00	0,000022	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000022	0,02
Analisar pedido de cotação	235,60		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,01

Continuação do Apêndice BL		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000022	0,05	
Analisar pedido de cotação	720,00		0,02	
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00			
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,01	
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,03	
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000022	0,01	
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,01	
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000022		
Atender sinistro	120,00			
Atender corretores	60,00			
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000022	0,44	
Gerar proposta	3.150,00		0,07	
Analisar proposta	6.300,00		0,14	
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,14	
Cadastrar cheques	4.108,80		0,09	
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000022	0,01	
Gerar proposta	100,00			
Analisar proposta	160,00			
Registrar proposta no sistema	40,00			
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000022		
Gerar proposta	20,00			
Analisar proposta	30,00			
Enviar para a Matriz	10,00			
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000022	0,03	
Analisar proposta	960,00		0,02	
Aprovar/recusar proposta	25,00			
Cadastrar cheques	211,20			
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000022	0,10	
Emitir apólice	1.365,00		0,03	
Tratar cheques	2.953,20		0,06	
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000022	0,01	
Conferir dados	200,00			
Emitir apólice	40,00			

Continuação do Apêndice BL		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000022	0,03
	Conferir dados	465,00		0,01
	Emitir apólice	779,65		0,02
	Tratar cheques	151,80		
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000022	0,01
	Conferir dados	300,00		0,01
	Emitir apólice	300,00		0,01
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000022	0,09
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,07
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,01
25	Emissão de endosso - incêndio	50,00	0,000022	
	Emitir endosso	50,00		
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000022	0,05
	Emitir endosso	2.100,00		0,05
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000022	0,01
	Abrir cosseguero	200,00		
	Pagar cosseguero	250,00		0,01
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000022	0,01
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,01

**APÊNDICE BM - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TESOUREARIA
OBJETO DE SUPORTE - COORDENADOR SINISTROS**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - TESOUREARIA: COORD. SINISTROS	69.811,40		2,53
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000036	0,27
Atender sinistro	3.150,00		0,12
Atender corretores	3.465,00		0,15
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000036	0,32
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,16
Agendar vistorias	4.200,00		0,16
Reembolsar despesas com guincho	135,00		
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000036	0,03
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,03
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000036	0,02
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,02
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000036	0,02
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,02
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000036	0,59
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,54
Fazer revistorias	1.050,00		0,04
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,01
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000036	0,98
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		0,97
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,01
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000036	0,02
Analisar processo de sinistro	500,00		0,02
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000036	0,12
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,04
Pagar sinistros	2.400,00		0,09
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000036	0,01
Processar pagamento de perda total	225,00		0,01
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000036	0,05
Pagar sinistros	1.260,00		0,05
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000036	0,01
Pagar sinistros	300,00		0,01
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000036	0,05
Analisar processos de salvados	320,00		0,01
Vender salvados	600,00		0,02
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		0,02
Lançar salvados	100,00		
Lançar salvados - Matriz	50,00		
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000036	0,04
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,03
Processar ressarcimento - judicial	80,00		
Lançar ressarcimento	40,00		
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01

**APÊNDICE BN - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TESOUREARIA
OBJETO DE SUPORTE - ADMINISTRAÇÃO/COBRANÇA**

OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - TESOUREARIA: ADM. COBRANÇA	186.079,05		1,22
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000007	0,23
Prospectar corretores	3.504,00		
Visitar corretores	30.480,00		0,23
Atender corretores	5.040,00		
02 Relacionamento Comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000007	
Visitar corretores	3.600,00		0,03
Atender corretores	3.150,00		0,02
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000007	0,08
Visitar corretores	2.205,00		0,02
Visitar clientes	9.450,00		0,07
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000007	
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atras	180,00		
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000007	0,04
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,03
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000007	0,03
Analisar pedido de cotação	630,00		
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,02
07 Cotação - Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000007	0,04
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,03
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000007	0,02
Analisar pedido de cotação	420,00		
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,01
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000007	
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000007	0,01
Analisar pedido de cotação	243,00		
Pagar cosseguro	534,60		
11 Cotação - RCG	40,00	0,000007	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		

Continuação do Apêndice BN		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000007	0,01	
Analisar pedido de cotação	235,60			
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00			
Recepcionar cotação da Matriz	592,80			
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000007	0,02	
Analisar pedido de cotação	720,00		0,01	
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00			
Recepcionar cotação da Matriz	480,00			
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,01	
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000007		
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00			
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000007		
Atender sinistro	120,00			
Atender corretores	60,00			
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000007	0,14	
Gerar proposta	3.150,00		0,02	
Analisar proposta	6.300,00		0,04	
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,04	
Cadastrar cheques	4.108,80		0,03	
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Risco de Engenharia	300,00	0,000007		
Gerar proposta	100,00			
Analisar proposta	160,00			
Registrar proposta no sistema	40,00			
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000007		
Gerar proposta	20,00			
Analisar proposta	30,00			
Enviar para a Matriz	10,00			
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000007	0,01	
Analisar proposta	960,00		0,01	
Aprovar/recusar proposta	25,00			
Cadastrar cheques	211,20			
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000007	0,03	
Emitir apólice	1.365,00		0,01	
Tratar cheques	2.953,20		0,02	
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000007		
Conferir dados	200,00			
Emitir apólice	40,00			

Continuação do Apêndice BN		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES - CARGOS	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000007	0,01	
Conferir dados	465,00			
Emitir apólice	779,65		0,01	
Tratar cheques	151,80			
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000007		
Conferir dados	300,00			
Emitir apólice	300,00			
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000007	0,03	
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,02	
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,00	
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000007		
Emitir endosso	50,00			
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000007	0,01	
Emitir endosso	2.100,00		0,01	
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000007	0,05	
Atender sinistro	3.150,00		0,02	
Atender corretores	3.465,00		0,03	
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000007	0,06	
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,03	
Agendar vistorias	4.200,00		0,03	
Reembolsar despesas com guincho	135,00			
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000007	0,01	
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,01	
Reembolsar despesas com guincho	5,00			
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000007		
Abrir/avisar sinistro	630,00			
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000007		
Abrir/avisar sinistro	600,00			
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000007	0,11	
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,10	
Fazer revistorias	1.050,00		0,01	
Relatar despesas e vistorias	360,00			
33 Regulação-Condomínio, Residência	27.230,40	0,000007	0,19	
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		0,19	
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00			
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000007		
Analisar processo de sinistro	500,00			

Continuação do Apêndice BN			
	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS		CUSTO DAS
OBJETOS DE CUSTEIO	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000007	0,02
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,01
Pagar sinistros	2.400,00		0,02
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000007	
Processar pagamento de perda total	225,00		
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000007	0,01
Pagar sinistros	1.260,00		0,01
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000007	
Pagar sinistros	300,00		
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000007	0,01
Analisar processos de salvados	320,00		
Vender salvados	600,00		
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachantes	672,00		
Lançar salvados	100,00		
Lançar salvados - Matriz	50,00		
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000007	0,01
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,01
Processar ressarcimento - judicial	80,00		
Lançar ressarcimento	40,00		
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000007	
Abrir cosseguero	200,00		
Pagar cosseguero	250,00		
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000007	
Emitir planilha de resseguero	480,00		

APÊNDICE BO - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TRIBUTOS

OBJETOS/ATIVIDADES	A ATIVIDADES (MIN.)	B (R\$)	C = Ax B ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE - CONTROLE DE TRIBUTOS	215.940,73		594,04
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,002751	107,36
Prospectar corretores	3.504,00		9,64
Visitar corretores	30.480,00		83,85
Atender corretores	5.040,00		13,87
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,002751	18,57
Visitar corretores	3.600,00		9,90
Atender corretores e segurados	3.150,00		8,67
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,002751	32,06
Visitar corretores	2.205,00		6,07
Visitar clientes	9.450,00		26,00
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,002751	0,56
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,04
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,03
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,50
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,002751	16,75
Analisar pedido de cotação	1.218,00		3,35
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		13,40
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,002751	10,40
Analisar pedido de cotação	630,00		1,73
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		8,67
07 Cotação - Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	5.985,00	0,002751	16,46
Analisar processo de cotação	1.995,00		5,49
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		10,98
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,002751	6,93
Analisar pedido de cotação	420,00		1,16
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		5,78
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,002751	0,87
Analisar pedido de cotação	63,00		0,17
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,69
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,002751	2,14
Analisar pedido de cotação	243,00		0,67
Pagar cosseguro	534,60		1,47
11 Cotação - RCG	40,00	0,002751	0,11
Analisar pedido de cotação	20,00		0,06
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		0,03
12 Cotação - Transporte	980,40	0,002751	2,70
Analisar pedido de cotação	235,60		0,65
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,42
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		1,63

Continuação do Apêndice BO			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-TRIBUTOS	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,002751	6,21
Analisar pedido de cotação	720,00		1,98
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,26
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		1,32
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		2,64
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,002751	1,73
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		1,73
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,002751	0,50
Atender sinistro	120,00		0,33
Atender corretores	60,00		0,17
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,002751	54,63
Gerar proposta	3.150,00		8,67
Analisar proposta	6.300,00		17,33
Registrar proposta no sistema	6.300,00		17,33
Cadastrar cheques	4.108,80		11,30
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,002751	0,83
Gerar proposta	100,00		0,28
Analisar proposta	160,00		0,44
Registrar proposta no sistema	40,00		0,11
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,002751	0,17
Gerar proposta	20,00		0,06
Analisar proposta	30,00		0,08
Enviar para a Matriz	10,00		0,03
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,002751	3,29
Analisar proposta	960,00		2,64
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,07
Cadastrar cheques	211,20		0,58
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,002751	11,88
Emitir apólice	1.365,00		3,76
Tratar cheques	2.953,20		8,12
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,002751	0,66
Conferir dados	200,00		0,55
Emitir apólice	40,00		0,11
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de			
Engenharia	1.396,45	0,002751	3,84
Conferir dados	465,00		1,28
Emitir apólice	779,65		2,14
Tratar cheques	151,80		0,42
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,002751	1,65
Conferir dados	300,00		0,83
Emitir apólice	300,00		0,83

Continuação do Apêndice BO		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-TRIBUTOS	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,002751	11,09
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		9,35
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		1,73
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,002751	0,14
	Emitir endosso	50,00		0,14
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,002751	5,78
	Emitir endosso	2.100,00		5,78
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,002751	18,20
	Atender sinistro	3.150,00		8,67
	Atender corretores	3.465,00		9,53
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,002751	24,35
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		12,42
	Agendar vistorias	4.200,00		11,55
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,37
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,002751	2,49
	Abrir/avisar sinistro	900,00		2,48
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,01
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,002751	1,73
	Abrir/avisar sinistro	630,00		1,73
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,002751	1,65
	Abrir/avisar sinistro	600,00		1,65
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,002751	45,13
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		41,25
	Fazer revistorias	1.050,00		2,89
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,99
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,002751	74,91
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		73,92
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,99
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,002751	1,38
	Analisar processo de sinistro	500,00		1,38
35	Cobrança	101,68	0,002751	0,28
	Tratar pagamentos em atraso	19,68		0,05
	Emitir cartas para cobrança em atraso	6,00		0,02
	Processar quitação interna	48,00		0,13
	Pagar comissões	28,00		0,08
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,002751	9,52
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		2,92
	Pagar sinistros	2.400,00		6,60
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,002751	0,62
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,62
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,002751	3,47
	Pagar sinistros	1.260,00		3,47

Continuação do Apêndice BO		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-TRIBUTOS	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,002751	0,83
	Pagar sinistros	300,00		0,83
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,002751	4,93
	Analisar processos de salvados	320,00		0,88
	Vender salvados	600,00		1,65
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,14
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		1,85
	Lançar salvados	100,00		0,28
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,14
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,002751	2,86
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		2,48
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,22
	Lançar ressarcimento	40,00		0,11
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,06
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,002751	1,24
	Abrir cosseguo	200,00		0,55
	Pagar cosseguo	250,00		0,69
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,002751	1,32
	Emitir planilha de resseguro	480,00		1,32
44	Suporte administrativo	12.624,00	0,002751	34,73
	Pagar despesa	1.176,00		3,24
	Fechar o caixa	40,00		0,11
	Recepcionar malote	735,00		2,02
	Recolher ISS	300,00		0,83
	Comprar materiais de escritório e limpeza	130,00		0,36
	Arquivar documentos diversos	160,00		0,44
	Emitir relatórios diversos	75,00		0,21
	Preparar quitações internas	1.440,00		3,96
	Gerenciar as atividades da Filial	8.568,00		23,57
45	Coordenação da área de sinistro	8.568,00	0,002751	23,57
	Coordenar as atividades da área de sinistro	8.568,00		23,57
46	Coordenação da área técnica	8.568,00	0,002751	23,57
	Coordenar as atividades da área técnica	8.568,00		23,57

**APÊNDICE BP - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TRIBUTOS
OBJETO DE SUPORTE - GERÊNCIA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-GERÊNCIA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTROLE DE TRIBUTOS(GERÊNCIA)	186.079,05		23,57
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000127	4,90
Prospectar corretores	3.504,00		0,45
Visitar corretores	30.480,00		3,81
Atender corretores	5.040,00		0,64
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000127	0,86
Visitar corretores	3.600,00		0,46
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,40
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000127	1,48
Visitar corretores	2.205,00		0,28
Visitar clientes	9.450,00		1,20
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000127	0,03
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		0,00
Atender cliente sobre resgate	10,00		0,00
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,02
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000127	0,77
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,15
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,62
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000127	0,48
Analisar pedido de cotação	630,00		0,08
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,40
07 Cotação - Aeronáuticos,Risco de Engenharia	5.985,00	0,000127	0,76
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,25
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,51
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000127	0,32
Analisar pedido de cotação	420,00		0,05
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,27
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000127	0,04
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,03
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000127	0,10
Analisar pedido de cotação	243,00		0,03
Pagar cosseguro	534,60		0,07
11 Cotação - RCG	40,00	0,000127	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000127	0,12
Analisar pedido de cotação	235,60		0,03
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,02
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,08

Continuação do Apêndice BP			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000127	0,29
Analisar pedido de cotação	720,00		0,09
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,06
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,12
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000127	0,08
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,08
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000127	0,02
Atender sinistro	120,00		0,02
Atender corretores	60,00		0,01
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000127	2,52
Gerar proposta	3.150,00		0,40
Analisar proposta	6.300,00		0,80
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,80
Cadastrar cheques	4.108,80		0,52
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,000127	0,04
Gerar proposta	100,00		0,01
Analisar proposta	160,00		0,02
Registrar proposta no sistema	40,00		0,01
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000127	0,01
Gerar proposta	20,00		0,01
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000127	0,15
Analisar proposta	960,00		0,12
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		0,03
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000127	0,55
Emitir apólice	1.365,00		0,17
Tratar cheques	2.953,20		0,38
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000127	0,03
Conferir dados	200,00		0,03
Emitir apólice	40,00		0,01
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de			
Engenharia	1.396,45	0,000127	0,18
Conferir dados	465,00		0,06
Emitir apólice	779,65		0,10
Tratar cheques	151,80		0,02
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000127	0,08
Conferir dados	300,00		0,04
Emitir apólice	300,00		0,04

Continuação do Apêndice BP		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000127	0,51
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,43
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,08
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000127	0,01
	Emitir endosso	50,00		0,01
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000127	0,27
	Emitir endosso	2.100,00		0,27
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000127	0,84
	Atender sinistro	3.150,00		0,40
	Atender corretores	3.465,00		0,44
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000127	1,12
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,57
	Agendar vistorias	4.200,00		0,53
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,02
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000127	0,11
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,11
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000127	0,08
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,08
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000127	0,08
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,08
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000127	2,08
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		1,90
	Fazer revistorias	1.050,00		0,13
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,05
33	Regulação-Condôminio,Residência	27.230,40	0,000127	3,46
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		3,41
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,05
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000127	0,06
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,06
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000127	0,44
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,13
	Pagar sinistros	2.400,00		0,30
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000127	0,03
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,03
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000127	0,16
	Pagar sinistros	1.260,00		0,16
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000127	0,04
	Pagar sinistros	300,00		0,04

Continuação do Apêndice BP		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-GERÊNCIA	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000127	0,23
	Analisar processos de salvados	320,00		0,04
	Vender salvados	600,00		0,08
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,01
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,09
	Lançar salvados	100,00		0,01
	Lançar salvados - Matriz	50,00		0,01
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000127	0,13
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,11
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,01
	Lançar ressarcimento	40,00		0,01
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42	Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000127	0,06
	Abrir cosseguro	200,00		0,03
	Pagar cosseguro	250,00		0,03
43	Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000127	0,06
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,05

**APÊNDICE BQ - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TRIBUTOS
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO TÉCNICA**

	A	B	C = Ax B
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-TÉCNICA (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTR.DE TRIBUTOS(COORD.TÉCNICA)	116.267,65		23,57
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000203	7,89
Prospectar corretores	3.504,00		0,71
Visitar corretores	30.480,00		6,16
Atender corretores	5.040,00		1,02
02 Relacionamento comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000203	1,37
Visitar corretores	3.600,00		0,73
Atender corretores e segurados	3.150,00		0,64
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000203	2,37
Visitar corretores	2.205,00		0,45
Visitar clientes	9.450,00		1,92
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000203	0,04
Atender cliente sobre segunda via de senha	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtºs em atraso	180,00		0,04
05 Cotação - Condomínio, Residência	6.090,00	0,000203	1,24
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,25
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,99
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000203	0,77
Analisar pedido de cotação	630,00		0,13
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,64
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000203	1,21
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,40
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,81
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000203	0,51
Analisar pedido de cotação	420,00		0,09
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,43
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000203	0,06
Analisar pedido de cotação	63,00		0,01
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,05
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000203	0,16
Analisar pedido de cotação	243,00		0,05
Pagar cosseguro	534,60		0,11
11 Cotação - RCG	40,00	0,000203	0,01
Analisar pedido de cotação	20,00		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000203	0,20
Analisar pedido de cotação	235,60		0,05
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,03
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,12

Continuação do Apêndice BQ		A	B	C = AxB
		TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000203	0,46	
Analisar pedido de cotação	720,00		0,15	
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,02	
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,10	
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,19	
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000203	0,13	
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,13	
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000203	0,04	
Atender sinistro	120,00		0,02	
Atender corretores	60,00		0,01	
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000203	4,03	
Gerar proposta	3.150,00		0,64	
Analisar proposta	6.300,00		1,28	
Registrar proposta no sistema	6.300,00		1,28	
Cadastrar cheques	4.108,80		0,83	
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	300,00	0,000203	0,06	
Gerar proposta	100,00		0,02	
Analisar proposta	160,00		0,03	
Registrar proposta no sistema	40,00		0,01	
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000203	0,01	
Gerar proposta	20,00			
Analisar proposta	30,00		0,01	
Enviar para a Matriz	10,00		0,00	
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000203	0,24	
Analisar proposta	960,00		0,19	
Aprovar/recusar proposta	25,00		0,01	
Cadastrar cheques	211,20		0,04	
20 Emissão da apólice - Condomínio e Residência	4.318,20	0,000203	0,88	
Emitir apólice	1.365,00		0,28	
Tratar cheques	2.953,20		0,60	
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000203	0,05	
Conferir dados	200,00		0,04	
Emitir apólice	40,00		0,01	

Continuação do Apêndice BQ			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-TÉCNICA	CUSTO DAS
OBJETOS/ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22 Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000203	0,28
Conferir dados	465,00		0,09
Emitir apólice	779,65		0,16
Tratar cheques	151,80		0,03
23 Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000203	0,12
Conferir dados	300,00		0,06
Emitir apólice	300,00		0,06
24 Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000203	0,82
Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,69
Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,13
25 Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000203	0,01
Emitir endosso	50,00		0,01
26 Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000203	0,43
Emitir endosso	2.100,00		0,43
42 Cosseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000203	0,09
Abrir cosseguero	200,00		0,04
Pagar cosseguero	250,00		0,05
43 Resseguros - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	480,00	0,000203	0,10
Emitir planilha de resseguero	480,00		0,10

**APÊNDICE BR - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TRIBUTOS
OBJETO DE SUPORTE - COORDENAÇÃO SINISTROS**

	A	B	C = AxB
OBJETOS - ATIVIDADES	TEMPO DAS ATIVIDADES (MIN.)	ICR-SINISTROS (R\$)	CUSTO DAS ATIVIDADES (R\$)
SUPORTE-CONTR.DE TRIBUTOS(COORD.SINISTROS)	69.811,40		23,57
27 Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000338	2,21
Atender sinistro	3.150,00		1,03
Atender corretores	3.465,00		1,17
28 Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000338	2,99
Abrir/avisar sinistro	4.515,00		1,53
Agendar vistorias	4.200,00		1,42
Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,05
29 Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000338	0,31
Abrir/avisar sinistro	900,00		0,31
Reembolsar despesas com guincho	5,00		
30 Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000338	0,21
Abrir/avisar sinistro	630,00		0,21
31 Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000338	0,20
Abrir/avisar sinistro	600,00		0,20
32 Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000338	5,54
Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		5,07
Fazer revistorias	1.050,00		0,35
Relatar despesas e vistorias	360,00		0,12
33 Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000338	9,20
Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		9,08
Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,12
34 Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000338	0,17
Analisar processo de sinistro	500,00		0,17
36 Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000338	1,17
Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,36
Pagar sinistros	2.400,00		0,81
37 Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000338	0,08
Processar pagamento de perda total	225,00		0,08
38 Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000338	0,43
Pagar sinistros	1.260,00		0,43
39 Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000338	0,10
Pagar sinistros	300,00		0,10
40 Salvados - Auto	1.792,00	0,000338	0,61
Analisar processos de salvados	320,00		0,11
Vender salvados	600,00		0,20
Encaminhar cheque DPVAT	50,00		0,02
Encaminhar cheques para pagamentos aos despachant	672,00		0,23
Lançar salvados	100,00		0,03
Lançar salvados - Matriz	50,00		0,02
41 Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000338	0,35
Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,30
Processar ressarcimento - judicial	80,00		0,03
Lançar ressarcimento	40,00		0,01
Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		0,01

**APÊNDICE BS - ALOCAÇÃO DO DEPTº DE SUPORTE TRIBUTOS
OBJETO DE SUPORTE - ADMINISTRAÇÃO/COBRANÇA**

	A	B	C = AxB
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
SUP.CONTR.DE TRIB.(ADMIN. E COBRANÇA)	186.079,05		11,44
01 Relacionamento Comercial - Auto	39.024,00	0,000061	2,47
Prospectar corretores	3.504,00		0,21
Visitar corretores	30.480,00		1,95
Atender corretores	5.040,00		0,31
02 Relacionamento Comercial - Condomínio e Residência	6.750,00	0,000061	0,41
Visitar corretores	3.600,00		0,22
Atender corretores	3.150,00		0,19
03 Relacionamento comercial - Vida Individual	11.655,00	0,000061	0,71
Visitar corretores	2.205,00		0,13
Visitar clientes	9.450,00		0,58
04 Atendimento a clientes corretores - Vida Coletivo	205,00	0,000061	0,01
Atender cliente sobre segunda via de certificado	15,00		
Atender cliente sobre resgate	10,00		
Atender clientes/corretores s/pagtº de fatura em atraso	180,00		0,01
05 Cotação - Condomínio e Residência	6.090,00	0,000061	0,37
Analisar pedido de cotação	1.218,00		0,07
Efetuar cálculos da cotação	4.872,00		0,30
06 Cotação - Auto	3.780,00	0,000061	0,23
Analisar pedido de cotação	630,00		0,04
Efetuar cálculos da cotação	3.150,00		0,19
07 Cotação - Aeronáuticos,Riscos de Engenharia	5.985,00	0,000061	0,37
Analisar processo de cotação	1.995,00		0,12
Efetuar cálculos da cotação	3.990,00		0,24
08 Cotação - RCG	2.520,00	0,000061	0,15
Analisar pedido de cotação	420,00		0,03
Efetuar cálculos da cotação	2.100,00		0,13
09 Cotação - Vida Individual	315,00	0,000061	0,02
Analisar pedido de cotação	63,00		
Efetuar cálculos da cotação	252,00		0,02
10 Cotação - Vida Coletivo	777,60	0,000061	0,05
Analisar pedido de cotação	243,00		0,01
Pagar cosseguro	534,60		0,03
11 Cotação - RCG	40,00	0,000061	
Analisar pedido de cotação	20,00		
Transmitir pedido de cotação à Matriz	8,00		
Recepcionar cotação da Matriz	12,00		

Continuação do Apêndice BS			
	A	B	C = Ax B
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
12 Cotação - Transporte	980,40	0,000061	0,06
Analisar pedido de cotação	235,60		0,01
Transmitir pedido de cotação à Matriz	152,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	592,80		0,04
13 Cotação - Incêndio	2.256,00	0,000061	0,14
Analisar pedido de cotação	720,00		0,04
Transmitir pedido de cotação à Matriz	96,00		0,01
Recepcionar cotação da Matriz	480,00		0,03
Solicitar pré-inspeção/vistoria	960,00		0,06
14 Renovação - Incêndio	630,00	0,000061	0,04
Efetuar o acompanhamento de renovações	630,00		0,04
15 Renovação - Vida Coletivo	180,00	0,000061	0,01
Atender sinistro	120,00		0,01
Atender corretores	60,00		
16 Análise de aceitação de proposta-Auto	19.858,80	0,000061	1,21
Gerar proposta	3.150,00		0,19
Analisar proposta	6.300,00		0,38
Registrar proposta no sistema	6.300,00		0,38
Cadastrar cheques	4.108,80		0,25
17 Análise de aceitação de proposta-Aeronáuticos,			
Riscos de Engenharia	300,00	0,000061	0,02
Gerar proposta	100,00		0,01
Analisar proposta	160,00		0,01
Registrar proposta no sistema	40,00		
18 Análise de aceitação de proposta-Vida Coletivo	60,00	0,000061	
Gerar proposta	20,00		
Analisar proposta	30,00		
Enviar para a Matriz	10,00		
19 Análise de aceitação de proposta-Vida Individual	1.196,20	0,000061	0,07
Analisar proposta	960,00		0,06
Aprovar/recusar proposta	25,00		
Cadastrar cheques	211,20		0,01
20 Emissão da apólice - Condomínio e			
Residência	4.318,20	0,000061	0,26
Emitir apólice	1.365,00		0,08
Tratar cheques	2.953,20		0,18
21 Emissão da apólice - Auto	240,00	0,000061	0,01
Conferir dados	200,00		0,01
Emitir apólice	40,00		

Continuação do Apêndice BS		A	B	C = Ax B
		TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS
OBJETOS - ATIVIDADES		ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)
22	Emissão da apólice- Aeronáuticos, Riscos de Engenharia	1.396,45	0,000061	0,09
	Conferir dados	465,00		0,03
	Emitir apólice	779,65		0,05
	Tratar cheques	151,80		0,01
23	Emissão da apólice- Vida Coletivo	600,00	0,000061	0,04
	Conferir dados	300,00		0,02
	Emitir apólice	300,00		0,02
24	Emissão de endosso - Auto	4.030,00	0,000061	0,25
	Emitir endosso com cálculo	3.400,00		0,21
	Emitir endosso sem cálculo	630,00		0,04
25	Emissão de endosso - Incêndio	50,00	0,000061	
	Emitir endosso	50,00		
26	Emissão de endosso - Transporte	2.100,00	0,000061	0,13
	Emitir endosso	2.100,00		0,13
27	Atendimento de sinistro - Vida Coletivo	6.615,00	0,000061	0,40
	Atender sinistro	3.150,00		0,19
	Atender corretores	3.465,00		0,21
28	Aviso - Auto (perda parcial)	8.850,00	0,000061	0,54
	Abrir/avisar sinistro	4.515,00		0,28
	Agendar vistorias	4.200,00		0,26
	Reembolsar despesas com guincho	135,00		0,01
29	Aviso - Auto (perda total)	905,00	0,000061	0,06
	Abrir/avisar sinistro	900,00		0,05
	Reembolsar despesas com guincho	5,00		0,00
30	Aviso - Condomínio, Residência	630,00	0,000061	0,04
	Abrir/avisar sinistro	630,00		0,04
31	Aviso - Vida Coletivo	600,00	0,000061	0,04
	Abrir/avisar sinistro	600,00		0,04
32	Inspeção/Vistorias - Auto	16.404,00	0,000061	1,00
	Vistoriar veículos sinistrados e lançar no sistema	14.994,00		0,91
	Fazer revistorias	1.050,00		0,06
	Relatar despesas e vistorias	360,00		0,02
33	Regulação-Condomínio,Residência	27.230,40	0,000061	1,66
	Analisar/acompanhar processo de sinistro	26.870,40		1,64
	Reavaliar pagamento de sinistro	360,00		0,02
34	Regulação - Vida Coletivo	500,00	0,000061	0,03
	Analisar processo de sinistro	500,00		0,03

Continuação do Apêndice BS				
	A	B	C = AxB	
	TEMPO DAS	ICR-ADM/COBR	CUSTO DAS	
OBJETOS - ATIVIDADES	ATIVIDADES (MIN.)	(R\$)	ATIVIDADES (R\$)	
36	Liquidação - Auto (Perda Parcial)	3.460,00	0,000061	0,21
	Preparar processos para pagamento	1.060,00		0,06
	Pagar sinistros	2.400,00		0,15
37	Liquidação - Auto (Perda Total)	225,00	0,000061	0,01
	Processar pagamento de perda total	225,00		0,01
38	Liquidação - Condomínio,Residência	1.260,00	0,000061	0,08
	Pagar sinistros	1.260,00		0,08
39	Liquidação - Vida Coletivo	300,00	0,000061	0,02
	Pagar sinistros	300,00		0,02
40	Salvados - Auto	1.792,00	0,000061	0,11
	Analisar processos de salvados	320,00		0,02
	Vender salvados	600,00		0,04
	Encaminhar cheque DPVAT	50,00		
	Encaminhar cheques para pagamentos aos despacha	672,00		0,04
	Lançar salvados	100,00		0,01
	Lançar salvados - Matriz	50,00		
41	Ressarcimento - Auto	1.040,00	0,000061	0,06
	Processar ressarcimento - extra judicial	900,00		0,05
	Processar ressarcimento - judicial	80,00		
	Lançar ressarcimento	40,00		
	Lançar ressarcimento - outras Filiais	20,00		
42	Cosseguos - Aeronáuticos e Riscos de Engenharia	450,00	0,000061	0,03
	Abrir cosseguro	200,00		0,01
	Pagar cosseguro	250,00		0,02
43	Resseguros - Aeronáutica e Riscos de Engenharia	480,00	0,000061	0,03
	Emitir planilha de resseguro	480,00		0,02