

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Leonardo Sailer Lima

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA PARA
COMERCIALIZAÇÃO DE SEGUROS MASSIFICADOS EM PARCERIA
COM EMPRESAS ASSOCIADAS AO SICREDI**

**Porto Alegre
2010**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Leonardo Sailer Lima

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA PARA
COMERCIALIZAÇÃO DE SEGUROS MASSIFICADOS EM PARCERIA
COM EMPRESAS ASSOCIADAS AO SICREDI

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marisa Ignez dos
Santos Rhoden

Tutor Orientador: Ricardo Groselli

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Leonardo Sailer Lima

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA PARA
COMERCIALIZAÇÃO DE SEGUROS MASSIFICADOS EM PARCERIA
COM EMPRESAS ASSOCIADAS AO SICREDI

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Prof. Me. Mauro Mastella

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir chegar neste momento tão especial na vida de uma pessoa, cumprindo mais uma das etapas que estão por vir.

A minha esposa Dani, companheira incansável que por muitas vezes na hora do desespero, com serenidade, me motivou a não desistir de forma alguma.

A meus pais, que apesar de não terem curso superior sempre educaram seus filhos com honestidade, ética e sabedoria, colocando o estudo sempre em primeiro lugar.

Ao tutor Ricardo Groselli, pelas dicas e pela presteza em retornar minhas dúvidas sempre que precisei.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos colegas Marcelo Fonseca e Felipe Caballero, que em meio à correria diária conseguiram um tempinho para contribuir para que este trabalho fosse finalizado.

RESUMO

O presente trabalho desenvolve uma análise de viabilidade financeira baseada na criação de uma célula para comercialização de seguros massificados dentro da Corretora de Seguros Sicredi Ltda. A escolha do tema deve-se a ótima aceitação que os produtos massificados têm obtido junto aos seus usuários, mostrando baixo custo, coberturas atrativas e cobrindo grandes massas. Seguindo esta linha, as seguradoras e corretoras têm cada vez mais investido no desenvolvimento de parcerias que permitam este tipo de distribuição. Durante a análise buscou-se alcançar os seguintes objetivos, identificar quais os ramos de seguros que possuem demanda mais latente, levantar os custos e receitas por um período de cinco anos e submeter os indicadores da empresa às ferramentas de análise financeira. Diante disso, foram pesquisadas informações contábeis, financeiras e estratégicas da empresa, mensurado o investimento inicial e quais produtos teriam maior aderência. Após este levantamento, foram elaboradas projeções de vendas distribuídas em diferentes cenários e submetidos a diferentes ferramentas de análise financeira, buscando verificar a viabilidade da operação. Os resultados obtidos através das projeções mostraram que o negócio é viável em todos os cenários analisados tornando-se uma ótima forma de investimento para a empresa estudada.

Palavras-chave: Viabilidade financeira, seguros, massificados

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Tipos de risco	15
Quadro 2 – Classificação dos riscos para fins de seguro	16
Quadro 3 – Principais acontecimentos do mercado segurador	19
Quadro 4 – Grupos de seguros.....	20
Figura 1 – Organização do mercado segurador	20
Figura 2 – Check-list para um plano de negócios	24
Figura 3 – Organograma do Sistema Cooperativo Sicredi	35
Figura 4 – Organograma da Corretora de Seguros Sicredi	37
Gráfico 1 – Produção emitida todos os ramos	39
Gráfico 2 – Receitas totais todos os ramos.....	39
Quadro 5 – Características do produto – cartão	42
Figura 5 – Cálculo do valor presente líquido.....	55
Figura 6 – Cálculo da taxa interna de retorno	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características do produto – residência.....	42
Tabela 2 – Potencial de negócios no RS (cooperativas de eletrificação)	43
Tabela 3 – Despesas com máquinas, móveis e utensílios	46
Tabela 4 – Despesas fixas mensais.....	47
Tabela 5 – Projeção de vendas - Cartões.....	48
Tabela 6 – Projeção de vendas – Residencial	49
Tabela 7 – Projeção orçamentária – otimista.....	50
Tabela 8 - Projeção orçamentária – moderada	51
Tabela 9 - Projeção orçamentária – pessimista.....	52

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
1	ESTUDO DE VIABILIDADE FINANCEIRA	13
1.1	RISCO	13
1.1.1	Definição de risco	13
1.1.2	Tipos de risco	14
1.1.3	Gestão do risco	16
1.2	SEGUROS	17
1.2.1	História do seguro	17
1.2.2	O seguro no Brasil	19
1.2.3	Os seguros massificados	21
1.3	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	21
1.3.1	O que é cooperativismo de crédito	21
1.3.2	Sistema de crédito cooperativo no Brasil	22
1.4	A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	23
1.5	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	24
1.6	ANÁLISE FINANCEIRA.....	25
1.6.1	Fluxo de caixa	26
1.6.2	Custo de oportunidade	26
1.6.3	Orçamento de capital	27
1.6.4	Ponto de equilíbrio	28
1.6.5	Payback	28
1.6.6	Valor presente líquido – VPL	29
1.6.7	Taxa interna de retorno – TIR	30
1.6.8	Índice de lucratividade	30
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3	ANÁLISE DE VIABILIDADE	34
3.1	O SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO SICREDI	34
3.1.1	Estrutura do Sicredi	35
3.2	CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CORRETORA DE SEGUROS	37
3.2.1	Distribuição da remuneração	38
3.2.2	Parcerias na distribuição de seguros	39
3.2.3	Produção de seguros	39
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015.....	41
3.4	A PROPOSTA.....	41
3.4.1	A escolha dos produtos	42
3.4.1.1	Seguro para cartão de débito e crédito do Sicredi	42
3.4.1.2	Seguro residencial – cooperativas de eletrificação rural	43
3.5	ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO.....	44
3.5.1	Investimentos iniciais	45
3.5.1.1	Localização	45
3.5.1.2	Recursos humanos.....	45

3.5.1.3	Recursos físicos	46
3.5.1.4	Despesas fixas	47
3.6	PROJEÇÕES DE RECEITAS	48
3.6.1	Projeção seguro cartões.....	48
3.6.2	Projeção seguro residencial.....	49
3.7	FLUXO DE CAIXA.....	50
3.8	ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	53
3.9	ANÁLISE DO RETORNO DO INVESTIMENTO.....	53
3.9.1	Análise do período de payback.....	54
3.9.2	Análise do valor presente líquido – VPL	55
3.9.3	Análise da taxa interna de retorno – TIR	56
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
	ANEXOS	62

INTRODUÇÃO

Segundo informações da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, (2010) mesmo com a crise financeira mundial ocorrida em 2009 o mercado segurador foi um dos menos atingidos. Seguindo a mesma linha, a revista Exame publicou em 26/11/2009, que enquanto o mercado mundial retraiu 3% o brasileiro cresceu 7%.

Com o fechamento dos números do primeiro semestre, a SUSEP, estima que em 2010 o crescimento do setor no Brasil oscile na faixa de 16% a 20%, boa parte impulsionada pelo crescimento da comercialização dos micro-seguros destinados a classe C e D da população brasileira. Diante deste cenário, têm-se buscado soluções cada vez mais diferenciadas para atender os clientes, seja em uma operação estruturada, visando o desenvolvimento de venda de micro-seguros, seguros que tem um custo baixo e uma distribuição massificada, seja para a formatação de um seguro customizado (tailor-made) para uma grande empresa, obra, complexo, etc.

No final de 2009, a FGV – Fundação Getúlio Vargas realizou uma pesquisa que mostra a transição que iniciou a partir da década de 80, envolvendo os canais de distribuição de seguros no Brasil. O corretor pessoa física, popularmente conhecido como “pastinha”, deu lugar às corretoras de seguros que por sua vez cederam espaço aos balcões bancários que atualmente vem dividindo espaço com as lojas de varejo.

A empresa objeto do estudo é a Corretora de Seguros Sicredi, responsável por tornar viável a distribuição de seguros nas unidades de atendimento do Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo e teve sua constituição no ano de 2000. A corretora faz parte da Sicredi Participações, conglomerado composto por 1,6 milhões de associados distribuídos em 128 cooperativas de crédito singulares, lotadas em 10 estados da federação.

Como estrutura de apoio o sistema conta com cinco centrais estaduais, uma confederação, um banco, uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios, uma administradora de bens e uma fundação. As principais atribuições

da corretora são responsabilidade pela gestão, desenvolvimento e customização dos produtos de seguros, buscando através do seu portfólio, atender às necessidades dos associados e agregar rentabilidade às Cooperativas de Crédito do Sistema, trazendo soluções em produtos de seguros de vida e ramos elementares.

Como no Sicredi, o associado é o dono do negócio, deixar de oferecer ou simplesmente não buscar determinada solução pode tornar-se um problema político, ainda mais, quando o custo da estrutura da corretora é rateado entre as cooperativas que fazem parte do sistema. Desta forma, a decisão de ofertar determinado produto deve estar pautada em sólidos estudos que devem compor uma estratégia bem delineada que deverá ser fator preponderante em uma eventual prestação de contas ao sistema.

Pautada nesta premissa e tendo ousadas metas de receita para os próximos cinco anos do planejamento estratégico, levantou-se a necessidade de estruturação de uma célula para comercialização de produtos de seguros massificados em parceria com associados do Sicredi. Daí surge à seguinte questão: Esta operação é viável economicamente?

Este trabalho acadêmico tem como objetivo geral, analisar a viabilidade financeira de comercialização de seguros massificados. Para que o objetivo geral seja alcançado serão necessários os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar quais os ramos de seguros que possuem demanda mais latente;
2. Levantar os custos e receitas por um período de cinco anos, e
3. Submeter os indicadores da empresa as ferramentas de análise financeira.

A estrutura desta pesquisa está dividida em três partes. A primeira parte delimitará o arcabouço teórico, revisando conceitos de risco, seguros, cooperativismo e análise financeira. A segunda parte aborda o método utilizado para levantamento das informações e a análise dos dados da empresa. A terceira última parte versará sobre os resultados encontrados e a indicação da bibliografia utilizada.

A escolha da empresa pesquisada deve-se ao fato do autor ser colaborador diretamente atuante na customização de seguros especiais entusiasta de operações estruturadas onde se pode cobrir um alto número de pessoas ou locais com preços

médicos, baixo esforço de venda gerando expressiva receita para a empresa. Além da possibilidade de crescer receita a organização com a comercialização de seguros em grandes massas, tal estudo, visa tornar acessível aos associados do Sicredi, bem como de empresas parceiras, a aquisição de produtos customizados que tragam maior segurança, tanto ao seu patrimônio quanto às transações financeiras efetuadas por essas pessoas

Este trabalho procura contribuir para o desenvolvimento dos seguros massificados, pontuando seus benefícios aos consumidores, principalmente sobre o equilíbrio financeiro às famílias que estes produtos podem re-estabelecer em caso de utilização, como também, apresentar o desenvolvimento de diferentes perspectivas de utilização e formatação de procedimentos de análise.

1. ESTUDO DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica abordada neste trabalho, destacando alguns conceitos inerentes a atividade securitária, plano de negócios e análise financeira, iniciando por um breve conceito de risco.

1.1 RISCO

O risco é um dos principais elementos de um contrato de seguro, pois se não há risco de que algo aconteça não há a necessidade de termos um contrato que garanta que em caso de determinado evento coberto, haja uma contrapartida reestabelecendo o equilíbrio financeiro

1.1.1 Definição de risco

A palavra risco é muito utilizada em várias ciências, na economia, atuariais administração, direito, dentre outras. Normalmente a palavra risco surge juntamente com o significado de perigo ou chance, no entanto nenhum destes constitui seu sentido estrito. O simples fato da existência de uma determinada atividade resulta em combinações que levam a vantagens ou então ameaças ao sucesso. Segundo Monteiro (1991, p. 10), “A palavra risco está ligada aos termos latinos *risicu* e *riscu*, ligados por sua vez a *resecare*, que significa corte. Como uma ruptura na continuidade, como um risco que se faz numa tela em branco”.

Para March & Shapira (1987), *apud* Steiner Neto (1998, p. 50), “risco é normalmente definido como reflexo das eventuais variações nas distribuições dos retornos possíveis, com as suas probabilidades e com os seus valores subjetivos”.

Ainda segundo o autor, o risco é definido pela existência algumas condições, tais como a existência da possibilidade da perda e a possibilidade do decisor agir de forma a aumentar ou diminuir a magnitude da mesma. De forma consensual, os autores determinam que as fontes causadoras de risco sejam a ausência de controle, informações e tempo. Steiner Neto (1998, p. 51) conclui que “o conceito de risco implica a possibilidade de escolha”.

Amaro (2005 p.7) considera que “o risco está presente em situações ou áreas em que existe a probabilidade, susceptibilidade, vulnerabilidade, acaso ou azar de ocorrer algum tipo de crise, ameaça, perigo, problema ou desastre”.

Já voltado para a estrutura da operação de seguro segundo Souza (2000), o risco faz parte dos cinco elementos básicos de um contrato de seguro que são: o risco, o segurado, o segurador, o prêmio e a indenização. O autor complementa ainda que as condições que definem o risco como sendo segurável são: ser possível, ser futuro e ser incerto. Levando ao encontro do contrato de seguro o risco deve independe da vontade das partes contratantes, da sua ocorrência deve resultar um prejuízo e deve ser mensurável, pois se a não puder ser medido não há como atrelar um custo adequado para sua contratação.

1.1.2 Tipos de risco

O risco está em todas as dimensões e para qualquer indivíduo ou organização. Adiante, como exemplo será apontado alguns dos principais riscos que uma organização está exposta.

De acordo De Cicco e Fantazini (2003), os riscos devem ser classificados de acordo com a sua natureza e relevância, pois todo risco envolve uma possibilidade de ganho ou uma chance de perda. Neste contexto, é feita a seguinte divisão conforme o quadro a seguir:

Tipo de risco	Exemplo
<i>Riscos Intencionais</i>	Fraude, furto, vandalismo, sabotagem, agressões, estupro, roubo, extorsão, seqüestro, latrocínio e homicídio.
<i>Riscos Operacionais</i>	Acidentes de transporte, acidentes industriais, falha no abastecimento de energia falha na comunicação, panes em equipamentos, erros e omissões.
<i>Riscos Sociais</i>	Greve de funcionários, greve de fornecedores ou clientes e tumultos.
<i>Riscos Naturais</i>	Terremotos, tempestades, vendavais e furacões.
<i>Riscos Ambientais</i>	Poluição do ar e da água, contaminação do solo devido a resíduos da empresa e ruído.
<i>Risco de Espionagem</i>	Desvio de informações essenciais a organização por métodos criminosos e com auxílio de recursos tecnológicos
<i>Risco de Conformidade</i>	Derivados do não atendimento a leis, decretos, normas, resoluções portarias etc
<i>Riscos Financeiros e Estratégicos</i>	Inerentes a gestão e organização de uma empresa está intimamente ligado a tomada de decisão.

Quadro 1 - Tipos de Risco

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bernstein (1997 p. 28).

Entre os variados tipos de riscos, há um que merece destaque especial, o **risco moral**, principalmente quando temos um contrato de crédito ou seguro. Segundo Bebczuk (2000) pode se definir risco moral como a capacidade que determinado devedor tem de aplicar os recursos emprestados de forma diferente do que foi acordado com o credor, já que este último não possui total controle sob as atitudes de seu devedor.

Para Mishkin (2000) a existência do risco moral no contrato de crédito, por exemplo, dá-se pela propensão que os devedores têm a se engajar em atividades indesejáveis sob o ponto de vista do credor. Desta forma aumenta-se a possibilidade do devedor se tornar inadimplente em decorrência de investimentos de alto risco que tenham sido frustrados.

Trazendo o risco moral para o mercado segurador, Braga (2000) discursa que o indivíduo tem a tendência de modificar seus hábitos ao saber que tem um lastro financeiro em caso de um evento previsto em contrato. Tal situação ocorre muito nos seguros de automóveis, quando o proprietário do veículo deixa de zelar pelo bem em decorrência da existência do contrato, bem como nos planos de saúde quando o usuário passa a visitar o médico mais vezes até por motivos banais.

Segundo Ribeiro (1994) a classificação dos riscos para fins de seguro segue os critérios exemplificado no quadro abaixo:

Tipo de risco	Exemplo
<i>Risco Puro</i>	Só existem duas possibilidades : perder ou não perder. Ex. A morte.
<i>Risco Especulativo</i>	Existem três possibilidades: perder, não perder ou ganhar . Este tipo de risco não pode ser segurado pois envolve ganho, mas é muito comum no mercado financeiro.
<i>Riscos Fundamentais</i>	Riscos impessoais, que resultam de mutações sociais e econômicas. O tratamento destes riscos compete ao Estado . Ex. Perdas decorrentes de guerra ou inflação.
<i>Riscos Particulares</i>	Afetam os indivíduos ou empresas em particular e não a sociedade. Este tipo de risco é o objeto das Seguradoras privadas , também só tem duas alternativas: perder ou não perder

Quadro 2 – Classificação dos riscos pra fins de seguro

Fonte: SUSEP (2010)

No quadro acima podemos ver os quatro tipos de riscos que o mercado segurador considera, sendo que o risco particular é o objeto da maioria das apólices contratadas.

1.1.3 Gestão do risco

A análise do risco, Segundo Bernstein (1997), estuda as informações que o norteiam como, por exemplo, quando dirigimos um carro em um dia chuvoso, a chuva, o percurso, o tipo de estrada, estas informações são importantíssimas para analisar o risco em que o motorista está exposto. Se alterássemos algumas informações como dirigir em um dia de sol, em um percurso curto em uma estrada asfaltada o risco diminuirá consideravelmente.

“A idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e

adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos.” (Bernstein, 1997 p.1)

Seguindo nesta linha, a gestão do risco tem como base o estudo das ocorrências, a análise das estatísticas, atribuição de pesos aos eventos, ou seja, nada mais do que compreender, medir e avaliar suas conseqüências buscando minimizar perdas e até transformá-las muitas vezes em oportunidades.

1.2 SEGUROS

Neste tópico será abordada a origem do seguro no mundo e no Brasil, bem como os principais acontecimentos que marcaram esta trajetória.

1.2.1 A história do seguro

De acordo com FUNENSEG (2005), a história do seguro inicia-se no século XXIII a.c., na Babilônia, quando as caravanas atravessavam o deserto para comercializar camelos em cidades vizinhas. Daí surgiu as primeiras modalidades de seguros, como se tratavam de longas jornadas, havia perdas de animais durante o caminho. Desta forma os cameleiros cientes do risco firmaram acordo no qual mediante uma quota-parte de cada um, fosse formado uma espécie de fundo para cobrir o dono do animal que morresse no caminho.

Já na navegação, também foi adotado o princípio de seguro entre os hebreus e fenícios cujos barcos navegavam através dos mares Egeu e Mediterrâneo. Existia entre os navegadores um acordo que garantia a quem perdesse um navio, a construção de outro, pago pelos demais participantes da mesma viagem.

Conforme FENASEG (2010), no século XII d.c, surge uma nova modalidade de seguro. Chamava-se Contrato de Dinheiro e Risco Marítimo, formalizado por meio de um documento assinado por duas pessoas, sendo uma delas a que emprestava ao navegador quantia em dinheiro no valor do barco e das mercadorias

transportadas. Se durante a viagem o barco sofresse alguma avaria, o dinheiro emprestado não era devolvido. Caso contrário, esse dinheiro voltava para o financiador acrescido de juros.

Em 1234, o papa Gregório IX proibiu o Contrato de Dinheiro e Risco Marítimo em toda Europa. Os homens ligados ao negócio buscaram então subterfúgios para que pudessem continuar a operar na navegação com aquele seguro. E encontraram: o banqueiro se tornava comprador do barco e das mercadorias transportadas. Caso o navio naufragasse, o dinheiro adiantado era o preço da compra. Se o barco chegasse intacto ao seu destino, a cláusula de compra se tornava nula e o dinheiro era devolvido ao banqueiro, acrescido de outra quantia como rendimento do empréstimo feito.

De acordo com SUSEP (2010), o primeiro contrato de seguro nos moldes atuais foi firmado em 1347, em Gênova, com a emissão da primeira apólice. Era um contrato de seguro de transporte marítimo. Daí pra frente, o seguro iniciou uma carreira vertiginosa, impulsionado pelas Grandes Navegações do século XVI. A teoria das probabilidades desenvolvida por Pascal, associada à estatística, deu grande impulso ao seguro porque a partir de então os valores pagos pelo seguro, seus prêmios, puderam ser calculados de forma mais justa.

Tais critérios são válidos até hoje. No século XVI, uma nova etapa surge na história do seguro com dois acontecimentos marcantes: as Tontinas, na França e o Lloyds, em Londres. As Tontinas, uma das primeiras sociedades de socorro mútuo, foi criada em 1653 por Lorenzo Tonti. Apesar da grande aceitação inicial, essa sociedade não conseguiu sobreviver ao longo do tempo.

A segunda foi fundada em Londres, em 1678, do Lloyds por Edward Lloyds, proprietário de um bar que era ponto de encontro de navegadores e atraía pessoas interessadas nos negócios de seguros. Ali, passaram a concretizá-los por meio de contratos. O Lloyds tornou-se uma verdadeira bolsa de seguros e assim opera até os dias de hoje.

1.2.2 O seguro no Brasil

Conforme registros existentes no site da Susep. O início das atividades no Brasil foi marcada pela abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808. Neste ano, surgiu a primeira sociedade de seguros no país, a "Companhia de Seguros BOA-FÉ", com objetivo de operar com o seguro marítimo.

Ano	Acontecimento
1808	Criação da primeira sociedade seguradora "Companhia de Seguros BOA-FÉ"
1850	Promulgação do código comercial Brasileiro, com a criação da lei 556 que regulava o seguro marítimo
1901	Criação do "Regulamento Murtinho", decreto 4.270, que definia as diretrizes para operação das companhias seguradoras.
1916	Criação do Código Civil Brasileiro, que passou a ter um capítulo dedicado ao contrato de seguro.
1966	Insituição do Decreto-lei número 73/66, que passou a regular as operações de seguros e resseguros e criou os principais órgãos reguladores: - Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP); - Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); e - Instituto de Resseguros do Brasil (IRB)

Quadro 3 – Principais Acontecimentos do Mercado Segurador no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SUSEP (2010)

Atualmente o mercado segurador brasileiro é bem complexo, tanto nos produtos oferecidos aos segurados quanto no funcionamento das seguradoras e entidades regulatórias.

<i>Patrimonial</i>	Seguros contra incêndios e roubos de imóveis bem como seguros compreensivos residenciais e empresariais, lucros cessantes, riscos de engenharia etc.
<i>Riscos Especiais</i>	Seguros contra risco de petróleo, nucleares e satélites.
<i>Saúde</i>	Seguros de saúde
<i>Responsabilidades</i>	Reembolsa indenizações por danos materiais ou lesões corporais a terceiros por culpa involuntária do segurado.
<i>Cascos</i>	Seguros contra riscos marítimos, aeronáuticos, de responsabilidade civil do hangar e seguro obrigatório de danos pessoais causados por embarcações e suas cargas (DPEM).
<i>Automóvel</i>	Seguros contra roubos e acidentes de carros, de resp.civil contra terceiros e DPVAT
<i>Transporte</i>	Seguros de transporte nacional e internacional e de resp. civil de cargas do transportador e do operador.
<i>Riscos Financeiros</i>	Seguros de garantia de contratos e de fiança locatícia

Crédito	Seguros de crédito a exportação e contra riscos comerciais, de devedores e políticos
Pessoas	Seguros de vida e acidentes pessoais, planos de previdência privada, prestamista e educacional VGBL/VAGP/VRGP.
Habitacional	Seguros contra Riscos de Morte e de Invalidez Permanente (MIP) e de Danos Físicos ao Imóvel (DFI) financiado.
Rural	Seguros agrícolas, pecuários, de florestas e penhor rural.
Outros	Riscos de Seguros no exterior e de sucursais de seguradoras no exterior

Quadro 4 – Grupos de Seguros

Fonte: (SUSEP a ANS)

No quadro acima está sintetizado a divisão dos ramos de seguro com o objetivo a que se destinam cada um. Como pode ser visto, há uma vasta gama de tipos de seguros para as mais diversas finalidades.

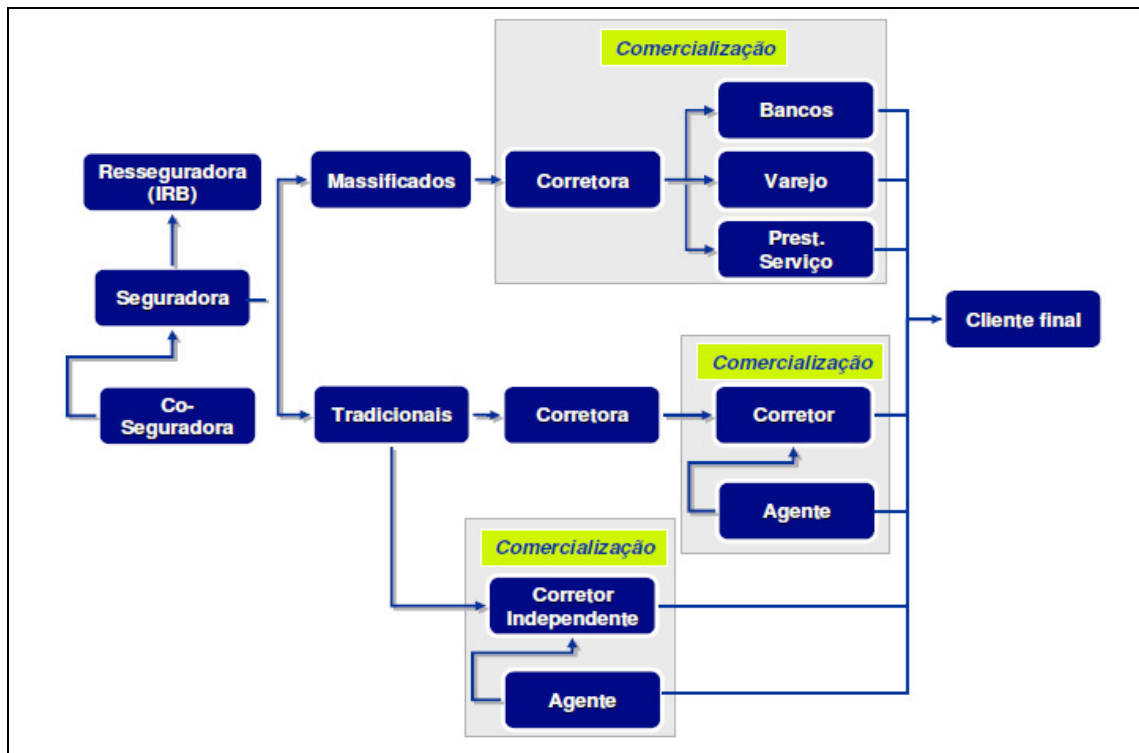


Figura 1 – Organização do Mercado Segurador

Fonte: FENASEG (2010)

Na figura acima podemos entender como é articulado o mercado segurador, bem como a interdependência entre as instituições. O mercado segurador tem grande importância como ferramenta de equilíbrio econômico da sociedade e é um importante componente do PIB dos países mundo afora.

1.2.3 Os seguros massificados

Segundo SUSEP (2010), os seguros massificados se diferenciam dos tradicionais por serem produtos customizados para um determinado segmento visando ter uma distribuição em massa. Geralmente são seguros de baixo valor, onde a operacionalização se dá através de uma única apólice e milhares de certificados.

1.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Para entender melhor o contexto em que a empresa estudada está inserida, apresentaremos nestes tópicos alguns conceitos sobre o Cooperativismo de crédito no mundo e no Brasil

1.3.1 O que é cooperativismo de crédito

O cooperativismo de crédito iniciou-se no século XIX, na Europa, e tem como característica principal ser um instrumento de organização econômica da sociedade, baseado no auxílio mútuo através da cooperação e parceria. No Brasil, o cooperativismo de crédito teve origem em 28 de dezembro de 1902, com a criação da 1ª cooperativa de crédito brasileira e da América Latina, em Nova Petrópolis, sob o patrocínio do padre Theodor Amstadt (nascido na Suíça, 1851).

Conforme Schardong (2002, p..86):

“As cooperativas de crédito, na condição de instituições financeiras monetárias, integrantes do sistema Financeiro Nacional, tem seu funcionamento autorizado pelo Banco Central do Brasil, subordinando-as aos normativos próprios, aprovados pelo Conselho Monetário Nacional, que faz suas atribuições que lhes são conferidas pela Lei 4.595/64’.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras pertencentes ao Sistema Financeiro Nacional (SFN), que, a exemplo dos bancos, são controladas e

fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. São de propriedade coletiva, democraticamente administrada, tendo como dirigentes pessoas do quadro social. No entanto, não possuem acesso à câmara de compensação, à Conta Reserva Bancária e ao Mercado Interfinanceiro. Sendo assim, para operarem, é necessário o intermédio de um banco comercial. Segundo a legislação brasileira, as cooperativas de crédito podem ser de três tipos:

Crédito Rural - Formada por pessoas físicas ou jurídicas que exercem a atividade rural ou de extração.

Crédito Mútuo - Formada por profissionais de uma mesma categoria ou empresa.

Luzzatti - Formada por pessoas físicas em geral ou jurídicas sem fins lucrativos, sendo que cooperativas deste tipo não são mais autorizadas pelo BACEN.

Atualmente as cooperativas de crédito também podem ser de livre associação, ou seja, qualquer pessoa pode associar-se às cooperativas desde que atendido o objeto do seu Estatuto Social, Resolução nº 3.106/03 do CMN – Conselho Monetário Nacional, Schardong (2002).

1.3.2 Sistema de crédito cooperativo no Brasil

No Brasil, existem cinco sistemas de crédito cooperativo operantes, sendo eles: SICREDI, SICOOB, UNICRED, ALCRED e CRESOL, cada um com características próprias.

SICREDI e SICOOB – Possuem cooperativas do tipo crédito mútuo, rural e Luzzattis abrangendo diferentes segmentos de mercado. O SICREDI incorporou em janeiro de 2002 a ALCRED (Cooperativa de crédito mútuo, destinada aos médicos), estendendo a marca SICREDI para o estado de São Paulo.

UNICRED – Cooperativa de crédito mútuo, destinada a médicos.

CRESOL – Abrange cooperativas de crédito rural; destinado a pequenos agricultores.

Dentre os sistemas de crédito brasileiro, temos dois que lideram esse segmento: o SICREDI e o SICOOB. Tais sistemas possuem em comum a característica de ter seu próprio banco múltiplo, que lhes concede acesso à Câmara de compensação de cheques e ao mercado financeiro bancário do SFN, o Banco Cooperativo SICREDI S/A e o Banco Cooperativo do Brasil S/A, disponibilizando aos seus associados toda a gama de serviços bancários que eles necessitam.

Segundo BACEN (2010), muito embora exista um grande avanço nos números das principais contas demonstrados pelos sistemas cooperativos brasileiros, ressalta-se que estes administram algo próximo a 3% do mercado financeiro brasileiro.

1.4 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Atualmente o mundo dos negócios está cada vez mais dinâmico. Recursos tecnológicos, tendências e informação mudam muito rápido, dentro deste contexto, as empresas tidas como “modernas” podem passar a ser obsoletas em poucos meses.

Salim et al (2001 p.16) conceitua um plano de negócios da seguinte forma:

“Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”

O autor sugere que o administrador tenha em mente um esquema com algumas perguntas que irão nortear a elaboração do seu plano de negócios, tais perguntas estão dispostas na figura a seguir:

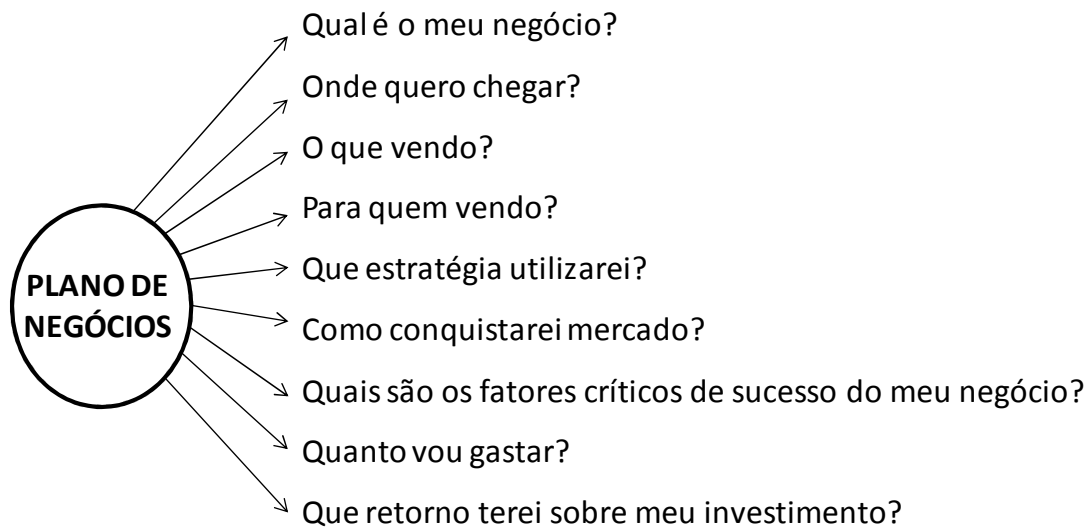


Figura 2 – Check List para um plano de negócios

Fonte: SALIM et AL (2001 p.15)

Segundo Dornelas (2005), é o planejamento o conceito básico do plano de negócios, mostrando a posição atual da organização e a possibilidade de em um segundo momento alcançar um status mais vantajoso. Neste processo de elaboração, a empresa passa por um momento de autoconhecimento, de aprendizagem, situando-a mais claramente em seu ambiente de negócios.

1.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise ambiental apresenta-se como o primeiro passo para o desenvolvimento de um plano de negócios. Segundo Las Casas (2007) uma empresa pode ser comparada a um organismo vivo, sendo que ela existe em razão do seu ambiente externo e tem sua sobrevivência ligada a adaptação a seu meio. Em continuidade, o mesmo autor afirma que os fatores ambientais são todos os aspectos que interagem e interferem no desempenho de uma empresa.

Westwood (1996, p. 24) atenta que, “antes de olhar para os dados internos, é importante coletar e analisar os dados externos relativos aos mercados que o plano cobrirá.” Esses dados são informações sobre o ambiente em que o produto será vendido, e informações sobre os clientes e concorrentes. O mesmo autor continua, atentando que informações sobre o ambiente econômico e de negócios devem ser levadas em conta, bem como dados ligados aos fatores políticos, fiscais, ambientais, sociais e culturais.

Kotler (2000, p. 98) define que “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. O mesmo autor apresenta a ameaça como um desafio gerado por uma tendência ou progresso adverso, que poderia levar a diminuição ou anulação das vendas e, em consequência, dos lucros.

1.6 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é uma premissa primordial para a viabilidade de um projeto. Segundo Brigham (2007 p.119), “O propósito e o âmbito da empresa declaram a filosofia geral do negócio, mas não fornecem os objetivos operacionais aos administradores”. Neste sentido ao se elaborar um projeto, dois componentes são de extrema importância, o Risco e o Retorno.

De acordo com Gitman (2004), os planejamentos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras que a empresa tem de tomar e os possíveis impactos que sofrerá. O autor considera como elemento importantíssimo do plano a previsão de vendas, ela é que norteará a análise econômica do projeto.

Brigham (2007) considera que para se elaborar uma previsão de vendas consistente a empresa deve olhar para trás, analisando seus índices históricos, identificando os picos, baixas e sazonalidades. Outro fator que o autor considera de extrema influência no plano financeiro é a necessidade de financiamento externo

para iniciar, ou em determinada fase do projeto. Ainda segundo o autor, é nesta fase que os gestores têm de se preocupar em saber exatamente o retorno que este investimento trará.

1.6.1 Fluxo de caixa

De acordo com Ross (2008), ao decidirmos pela análise ou implantação de um determinado projeto, necessitamos alterar os fluxos de caixas gerais da empresa e estas alterações devem ser consideradas de forma a verificar o quanto agregarão a empresa.

Segundo Gitman (2004), para uma análise eficiente e adequada de seus investimentos de longo prazo devem ser medidos os fluxos de caixa e em cima destas informações, aplicarem as técnicas de decisão apropriadas.

Conforme Brigham (2007), o levantamento do fluxo de caixa de uma empresa é a base principal para sua avaliação e projeção adequadas. Uma importante fonte de dados utilizada é o conjunto de contas dos balanços e demais demonstrações contábeis da empresa. Conforme pode ser visto, os autores concordam quando apontam que o fluxo de caixa da empresa é o principal componente afetado na decisão de investimento.

1.6.2 Custo de oportunidade

Segundo Ross (2008) O custo de oportunidade é um pouco diferente do que estamos acostumados por custo, ou seja, aqueles custos em que realmente gastaremos um montante de dinheiro, já o custo de oportunidade exige que desistamos de um benefício em detrimento de outro.

Em 2004, Gitman destacou que os custos de oportunidade são:

“[...] fluxos de caixa que poderiam ser gerados na melhor utilização alternativa de um ativo que a empresa possui. Representam, portanto, fluxos de caixa que não serão realizados em consequência da utilização daquele ativo no projeto proposto.” (Gitman, 2004, p.309).

Desta forma, conclui o autor que quaisquer custos de oportunidade, devem ser incluídos como saídas de caixa quando se determinam os fluxos de caixa incrementais de um projeto.

1.6.3 Orçamento de capital

Segundo Ross (2008), o orçamento de capital é o processo de alocação de recursos de forma estratégica na empresa porque envolve questões muito amplas. O orçamento de capital, talvez seja a mais importante das finanças corporativas. Cada investimento possível é uma opção disponível para a empresa e é preciso saber se este investimento trará retorno ou não e em qual prazo.

De acordo com Gitman (2004), até mesmo um decisão simples de investimento como a troca de equipamentos depreciados por novos, envolve o processo de orçamento de capital.

Conforme Brigham (2007), O processo de orçamento de capital é uma tarefa difícil, pois a empresa perde flexibilidade. Ao optar pela compra de um ativo, por exemplo, pode haver um comprometimento por um longo prazo e uma previsão errônea das necessidades de ativos pode trazer sérias consequências a empresa.

1.6.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio ou “break even”, conforme Brigham (2007) é atingido no momento em que a quantidade produzida e vendida de bens ou serviços seja igual aos lucros. Neste ponto a empresa não tem lucro nem prejuízo.

Segundo Ross (2008 p. 344) “A análise do ponto de equilíbrio é uma ferramenta conhecida e muito utilizada para analisar a relação entre o volume de vendas e a lucratividade.” Ainda segundo o autor, o ponto de equilíbrio tem o objetivo de mostrar até onde as vendas podem cair para que a empresa comece a perder dinheiro.

De acordo com Gitman (2004), o ponto de equilíbrio ajuda a estabelecer as bases para os conceitos de alavancagem demonstrando os efeitos dos custos fixos sobre as operações da empresa.

1.6.5 Payback

O Payback é uma ferramenta comumente utilizada na análise financeira de um investimento. Segundo Gitman (2004 p. 339) “Trata-se do tempo necessário para que uma empresa recupere seu investimento inicial em um projeto.” Ainda segundo o autor, a administração da empresa é quem deve decidir o período máximo de recuperação.

$$PR = T \text{ quando } \sum_{t=0}^T CF_t = I_0$$

Onde:

PR= Período de Recuperação

CF_t= Cash-Flow total no ano *t*

I₀= Cash-Flow do investimento Inicial

De acordo com Brigham (2007), algumas empresas utilizam o período de payback descontado, que é semelhante ao tradicional, exceto que os fluxos de caixa esperados são descontados pelo custo de capital do projeto.

1.6.6 Valor presente líquido – VPL

De acordo com Ross (2008), o VPL, ou valor presente líquido é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo, ou seja, o valor do dinheiro no tempo. A grosso modo pode ser dito que um determinado investimento pode ser aceito ou ter êxito se o valor presente líquido for positivo, conseqüentemente deverá ser recusado caso este valor seja negativo.

Segundo Gitman (2004), a decisão de investimento, pode ser medida tanto com valor futuro quanto com valor presente e incorreu no mesmo resultado, embora de técnicas diferentes. O valor futuro mede o fluxo de caixa no final da vida de um projeto, enquanto que o valor presente no início do mesmo (data zero).

O valor do dinheiro no tempo é de suma importância na tomada de decisão da empresa. Conforme Brigham (2007 p.284), “Os princípios de análise de valor no tempo têm muitas aplicações, que vão do estabelecimento para os pagamentos de empréstimos até decisões sobre aquisição ou não de novos equipamentos.”

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

t = tempo de duração (anos)

i = custo do capital

FC = fluxo de caixa

1.6.7 Taxa interna de retorno – TIR

A taxa interna de retorno, conhecida como TIR, segundo Ross (2008), está diretamente ligada ao VPL, a idéia básica da TIR resume em apenas uma taxa de retorno, os resultados de um projeto, visto que leva em consideração apenas os fluxos de caixa de determinado investimento e não as das taxas oferecidas em outro lugar.

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+t)^i} = 0$$

Onde:

CF_i = Cash-flow no ano *i*

t = Taxa Interna de Rendibilidade

De acordo com Gitman (2004), A TIR iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero, o que a considera uma das mais sofisticadas técnicas de orçamento de capital.

Segundo Brigham (2007), executar um projeto em que a TIR exceder o custo do capital aumenta o ganho dos acionistas, já se a TIR for inferior ao custo de capital acarretará custo excedente aos acionistas. Essa é a característica do “ponto de equilíbrio” que faz da TIR seja importante na avaliação do projeto.

1.6.8 Índice de lucratividade

Outra ferramenta usada para avaliar os projetos é chamada de índice de lucratividade (IL), Segundo Ross (2008 p. 287) “Esse índice é definido como valor presente dos fluxos de caixa futuros dividido pelo investimento inicial”. Ainda segundo o autor, de modo geral, se um projeto tem um VPL positivo, então o valor

presente dos fluxos de caixa futuros deve ser maior do que o investimento inicial. Neste caso, o índice seria maior do que um para um investimento de VPL positivo e menor do que um para um investimento VPL negativo.

Segundo Brigham (2007), o índice de lucratividade em relação ao custo de um projeto, ele mostra o retorno por unidade monetária. Um IL alto significa que os fluxos de caixa poderiam cair consideravelmente e, ainda assim o projeto seria lucrativo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho constitui-se de um estudo de caso, com abordagem quantitativa, de natureza exploratório-descritiva e foi desenvolvido em três etapas.

A primeira etapa está pautada na apuração dos custos e receitas. Nesta fase buscou-se apurar todos os custos envolvidos na implantação do negócio, fixos e variáveis. Paralelo aos custos foi elaborado projeções de receitas com base em dados estatísticos de três seguradoras que atuam fortemente no mercado de seguros massificados. Dentro desta etapa buscou-se avaliar os custos pré-operacionais derivados do planejamento do negócio como o custo hora dos profissionais envolvidos, mão de obra de terceiros e fornecedores.

A opção pela criação de uma célula apartada das outras áreas da empresa deve-se a possibilidade de mensurar os custos com folha de pagamento, instalações e demais custos fixos. Os custos foram rateados por funcionários e carregados para a nova área. Tal opção proporcionou também que fossem avaliadas as receitas desta operação especificamente, ignorando, pelo menos para este estudo as demais receitas da empresa.

As projeções de receita têm por base, o percentual de adesão de segurados em contratos de seguros massificados, realizados por seguradoras atuantes neste segmento. Dentro destas projeções estão contabilizados também os índices de inadimplência e de cancelamentos por decisão do segurado.

De posse destes indicadores, foram projetados três cenários diferentes, otimista, moderado e pessimista com duração de cinco anos que é padrão neste tipo de operação. Encerrando esta etapa foram elaborados os fluxos de caixa separados por cenário e pelo mesmo período.

A segunda etapa consiste em identificar o momento em que ocorre o ponto de equilíbrio do negócio. A partir dos custos existentes será possível visualizar para cada cenário o período em que ocorre o equilíbrio operacional entre receitas e despesas, podendo a partir daí iniciar a análise de viabilidade do negócio.

A terceira e última etapa dá ênfase a análise do retorno do investimento inicial. Nesta parte são utilizadas três importantes ferramentas de análise da administração financeira. A primeira ferramenta utilizada é o período de payback, onde é evidenciado o momento em que as receitas além de cobrir a despesas, cobrem também todo o investimento inicial da operação.

Seguindo com a análise, é verificado o valor presente líquido, mais conhecido pela sigla VPL, importantíssima ferramenta para orçamento de capital. Fechando a análise será extraída a taxa interna de retorno ou TIR, onde é verificada a taxa de desconto que iguala o VPL a zero.

3. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Neste capítulo, inicialmente, será apresentado um breve histórico da empresa e como ela está organizada, passando para a análise dos custos iniciais do projeto, verificação de sua viabilidade e as conclusões obtidas.

3.1 O SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO SICREDI

Criado em 1902, o SICREDI iniciou suas atividades no município de Nova Petrópolis/RS, na localidade de Linha Imperial por meio do padre suíço, Theodor Amstad, que trouxe o modelo alemão de Cooperativismo. O modelo alemão tinha grande adesão em pequenas localidades rurais e era baseado nos princípios de honestidade de seus cooperados que eram basicamente produtores rurais. Este modelo não dava importância ao capital dos cooperados, prevalecendo o princípio de igualdade entre os membros.

Em 1964, sob a denominação de Caixas Populares *Raiffeisen*, surgem 66 cooperativas de crédito com importante papel no sistema financeiro do Rio Grande do Sul. Em outubro de 1981, é constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. COCECRER-RS, patrocinada pelas nove cooperativas de crédito remanescentes, com o objetivo de reorganizar o sistema e assumir parte das funções do Estado no financiamento rural.

Em julho de 1992, por decisão de todas as cooperativas, a COCECRER-RS e suas filiadas unificam-se sob a denominação de Sicredi, em representação ao sistema de crédito Cooperativo.

Atualmente o Sicredi atua em 10 estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, São Paulo, Tocantins, Pará, Goiás e Roraima), sendo composto por Cooperativas Singulares, ou seja, sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, que atuam como instituições

financeiras, sem fins lucrativos, criadas para oferecer soluções de caráter financeiro aos seus associados. As Cooperativas de Crédito constituem-se em um instrumento destes para o acesso a produtos e serviços adaptados ao perfil de cada associado.

No sistema Sicredi, não há clientes e, sim, associados. Denominam-se associados, pois na abertura da conta, há a necessidade de integralização de cotas de capital que irão compor o capital social da Cooperativa.

No intuito de atender as necessidades dos associados com maior agilidade e segurança foram criadas outras empresas que integram o sistema – Centrais Estaduais, a Confederação Interestadual de Serviços, o Banco Cooperativo Sicredi, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios, a Administradora de Bens, a Fundação Sicredi e a Corretora de Seguros Sicredi, garantindo produtos e serviços com especialidade, qualidade, credibilidade da marca, ganho de escala para as Cooperativas, bem como retorno aos seus associados.

3.1.1 Estrutura do Sicredi

O Sistema Sicredi está estruturado em três níveis, são eles:

1º nível – Cooperativas Locais - Cooperativas singulares de crédito que prestam serviços financeiros a comunidade onde estão inseridas, constituídas como sociedade de pessoas, de natureza jurídica própria.

2º nível – Centrais Estaduais e Sicredi Participações – As Centrais Estaduais, constituídas pela união das Cooperativas Singulares, representam perante o Banco Central do Brasil e às demais entidades fiscalizadoras, além de prestar serviços de apoio às cooperativas, no recrutamento, seleção, treinamento, assessoria, expansão, controladoria, supervisão e auditoria. A Sicredi Participações S/A, é uma holding, controlada pelas Centrais Estaduais, tendo como atribuição a deliberação das decisões estratégicas do sistema.

3º nível – Banco Cooperativo Sicredi e a Confederação Interestadual – A Confederação é formada pelas Centrais Estaduais e é responsável pela prestação de serviços contábeis e tributários, administrativos, gestão de pessoas, jurídico, risco operacional e de segurança. O Banco por sua vez é formado com o capital da Sicredi Participações S/A, sob a forma de sociedade anônima, tendo como atribuições administrar os recursos do sistema, desenvolver e disponibilizar produtos e serviços bancários, através das cooperativas de crédito e diretamente do mercado, administrar convênios, captar recursos e representar o sistema no mercado financeiro nacional e internacional.

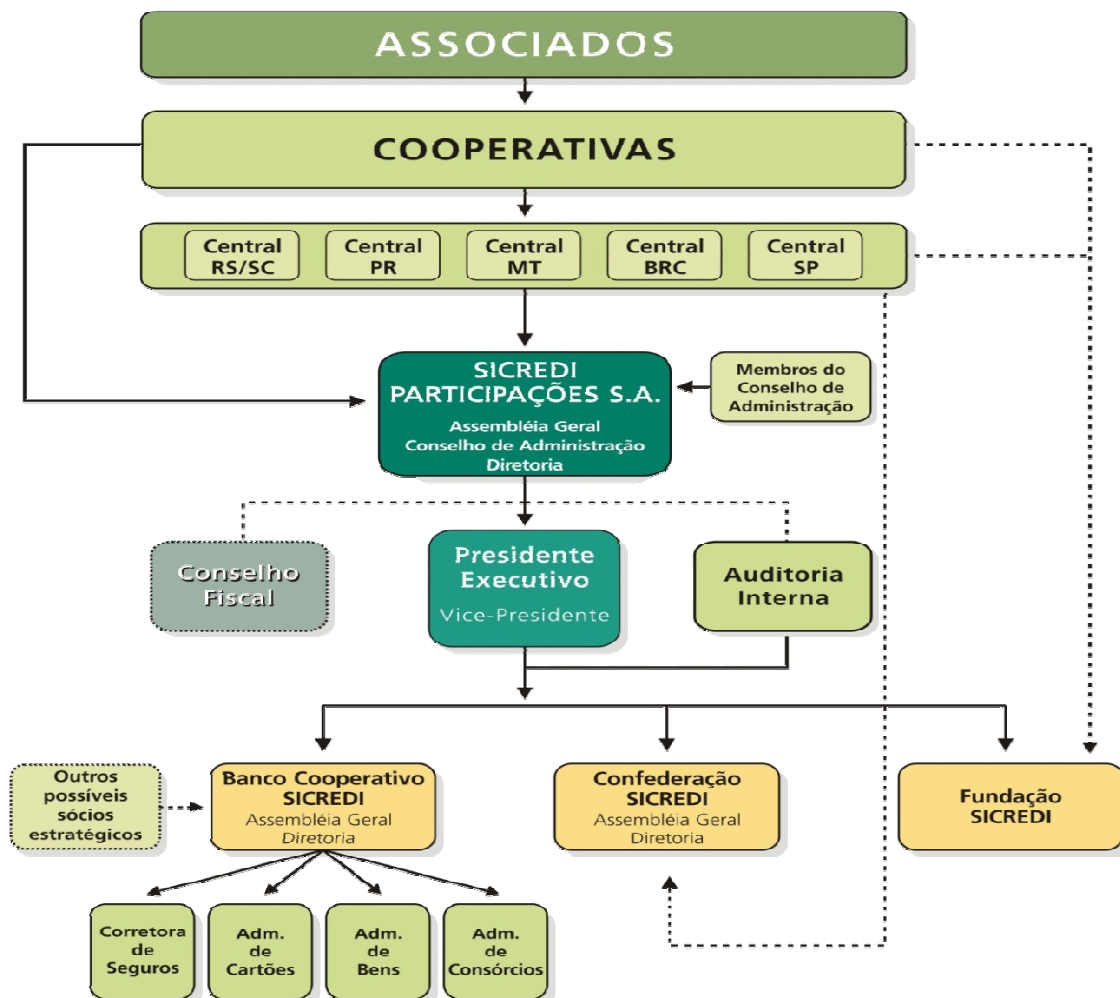


Figura 3 - Organograma do Sistema Cooperativo Sicredi

Fonte: Portal Corporativo Sicredi

3.2 CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CORRETORA DE SEGUROS

A Corretora de Seguros Sicredi Ltda, foi criada em 05 de setembro do ano de 2000, na época denominada Corescoop Corretora de Seguros Ltda, uma empresa ligada ao Banco Cooperativo Sicredi S.A, responsável pela gestão, desenvolvimento, customização e distribuição dos produtos de seguros, estando apta a operar com todos os segmentos de seguros admitidos pela SUSEP – Superintendência de Seguros Privados.

Sua operação, na prática iniciou-se em fevereiro de 2001, com o objetivo de coordenar todos os processos de intermediação de seguros dando maior agilidade e credibilidade ao sistema e seus associados. Com sua matriz no estado do Rio grande do Sul e filiais nos estados de Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, com o objetivo de desenvolver e coordenar todos os processos de intermediação de seguros do Sistema Sicredi.

Em julho de 2002, inicia a centralização dos processos operacionais de suporte na matriz da corretora. As filiais passam a exercer atividades de relacionamento com as Cooperativas e fomentar a operação de seguros nos respectivos estados.

Em maio de 2003, começa a comercialização de seguros no estado de São Paulo, neste ano também é finalizada a construção do SIS – Sistema Integrado de Seguros, que passa a ser o software de gestão da Corretora, trocando informações com as seguradoras parceiras e alimentando a base de informações das Cooperativas. Em 2004, é realizada a primeira reestruturação interna da corretora onde passa-se a ter três áreas distintas, sendo elas a área de Mercado, Área técnica e Área Operacional. Em agosto deste mesmo ano, inicia-se a comercialização de seguros no estado de São Paulo.

No ano de 2005 a Corsecoop Corretora de Seguros, passa a denominar-se Corretora de Seguros Sicredi.

Em 2009, houve uma nova estruturação das áreas da corretora com novas atribuições dentro de cada gerência visando à adequação as melhores práticas do mercado. Esta adequação tem como objetivo revisar produtos e processos em busca de uma maior agilidade, otimização das ferramentas e conseqüente ganho de escala.

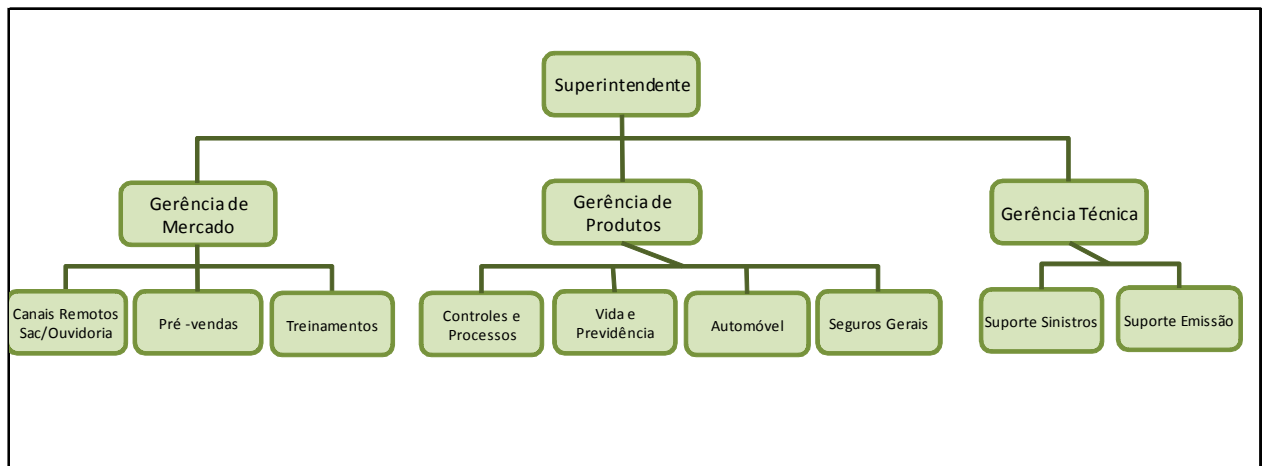


Figura 4 - Organograma da Corretora de Seguros Sicredi

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1 Distribuição da remuneração

A Corretora como ferramenta do sistema não retém receitas dos seguros vendidos nas cooperativas, ou seja, todas as comissões, premiações e bônus recebidos das seguradoras são repassados às cooperativas angariadoras, deduzidos apenas os impostos e despesas administrativas da corretora.

3.2.2 Parcerias na distribuição de seguros

Diferente da maioria das corretoras de seguros do mercado, a Corretora de Seguros Sicredi distribui seus produtos através de acordos operacionais com seguradoras para distribuição dos produtos no balcão de vendas das cooperativas. Estes acordos operacionais trouxeram como principais benefícios, a customização de produtos de acordo com as necessidades dos associados, o poder de negociação, a proximidade e o relacionamento entre parceiros, porém, em contrapartida, há um aumento no risco quanto a eventuais mudanças de estratégia das seguradoras, refletindo diretamente no sistema.

Até abril de 2010 a Corretora de Seguros Sicredi operou com duas seguradoras, uma para os ramos de Vida e Previdência, outra para os demais. Após o mês de abril, reflexo de várias rodadas de reuniões com as Centrais Estaduais, o Seguro Automóvel passou a contar com três seguradoras, ficando a contratação através de um portal de vendas que traz três opções de cálculo para o associado optar pela que mais lhe agrada.

3.2.3 Produção de seguros

Nos gráficos que seguem abaixo, podemos perceber a evolução da operação de seguros ao longo do tempo, prêmios emitidos e comissões recebidas, a estratificação das carteiras do Sicredi divididas por famílias de produtos, e a produção por região geográfica.

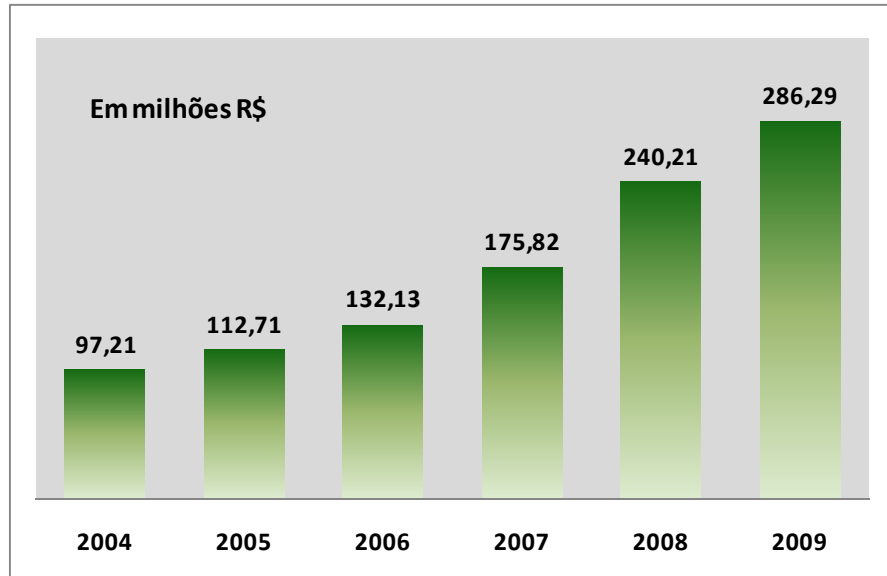


Gráfico 1 - Produção emitida todos os ramos

Fonte: Sistema Integrado de Seguros

No gráfico acima pode ser acompanhado o crescimento da produção de seguros nos últimos seis anos onde observamos um crescimento de quase 200% se compararmos os anos de 2004 e 2009.

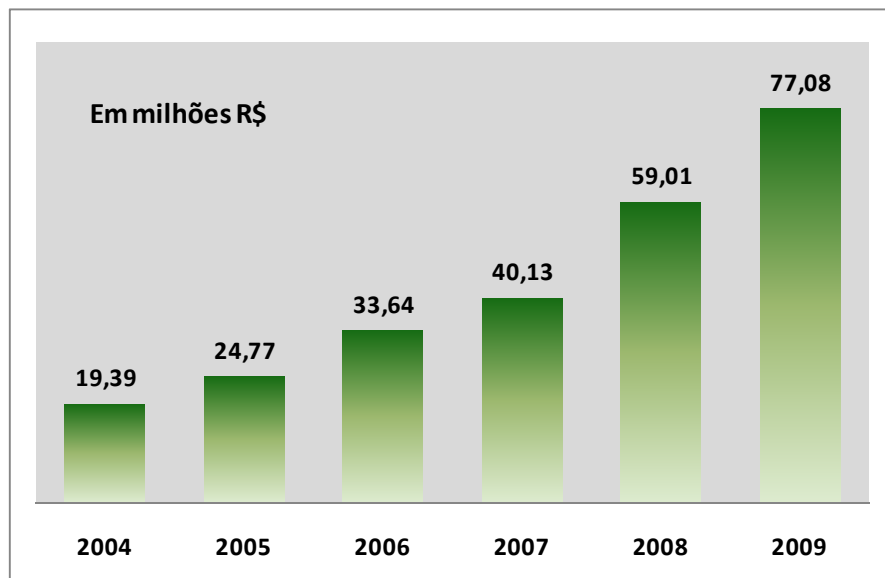


Gráfico 2 - Receitas totais todos os ramos

Fonte: Sistema Integrado de Seguros

Diferente da produção, a receita no mesmo período cresceu quase 300% devido a participações dos resultados das seguradoras, premiações e bônus resultantes do acordo de exclusividade entre corretora e seguradoras.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011 - 2015

Com a corretora atingindo sua maturidade e consolidada perante o sistema a estratégia dos gestores direciona-se para outros fatores além da venda do seguro propriamente dita. A preocupação volta-se para a inteligência do negócio, tratando com maior importância, fatores que interferem no crescimento da Empresa, tais como:

- a) Aumento do IPP - índice de penetração do produto;
- b) Aumento do ticket médio das apólices;
- c) Elevação do índice de renovação dos produtos;
- d) Redução das despesas administrativas reduzindo o índice de eficiência;
- e) Desenvolvimento de novos produtos;
- f) Operações estruturadas utilizando o balcão de vendas de potenciais parceiros.

3.4 A PROPOSTA

De acordo com os itens propostos no planejamento estratégico e seguindo uma forte tendência no mercado segurador a corretora passou a analisar quais produtos de seguro que teriam maior aderência se fossem transformados em seguros massificados que poderiam ser distribuídos através de outros processos de venda dentro ou fora da estrutura do Sistema Sicredi.

Segundo a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, o conceito de seguros massificados, vem da realização de vendas em grande escala de serviços

ou seguros oferecidos nas bases de clientes de empresas como concessionárias de serviços públicos, administradoras de cartões, instituições financeiras e lojas de varejo.

A idéia principal destes seguros é cobrir um grande número de negócios a um custo bem competitivo e uma forma de comercialização a mais simplificada possível.

3.4.1 A escolha dos produtos

Diante de um portfólio tão vasto, mais de trinta produtos, viu-se a necessidade de formatar um já existente e a criação de outro, totalmente novo, diante de uma antiga demanda dentro do próprio sistema, que são:

3.4.1.1 Seguro para cartão de débito e crédito do Sicredi

Produto desenvolvido para ser ofertado para a base de cartões ativos do Sicredi, protegendo o usuário contra saques sob coação no Brasil e no Exterior (seqüestro relâmpago), Morte Acidental, Compra protegida (garantia para quebra e roubo de equipamentos adquiridos com o cartão Sicredi em até 48 horas da retirada da loja, Sorteio mensal de R\$ 10.000,00 (brutos de impostos) e assistência a vítimas de crime.

No quadro em seguida, é demonstrada uma síntese do produto.

Coberturas	Limite Máximo de Indenização
Saque Sob Coação – Até 72 horas	Até R\$ 1.500,00/ Até R\$3.000,00 Território nacional/externo
Morte Acidental	R\$ 10.000,00
Compra Protegida – Até 48 horas	Até R\$ 3.000,00 Território nacional (Brasil)
Sorteio Mensal	R\$ 10.000,00
Assistência Vítima de Crime	Serviços
Prêmio Mensal	R\$ 4,49

Quadro 5 - Características do Produto - Cartão

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no produto desenvolvido pela seguradora

3.4.1.2 Seguro Residencial – Cooperativas de Eletrificação Rural

Produto desenvolvido para ser ofertado de forma facultativa, através de fatura carona, ou seja, um formulário de adesão que segue junto às contas de energia elétrica. A Cooperativa de Eletrificação recebe remuneração de 10% do prêmio a título de pró-labore. Este produto já havia sido demandado por uma cooperativa da região noroeste do estado, a qual servirá de piloto para implantação. A Cooperativa possui aproximadamente 49.000 associados ativos.

Abaixo segue quadro com a síntese das coberturas e o prêmio mensal do seguro

COBERTURAS	IMPORTÂNCIAS SEGURADAS (R\$)	FRANQUIAS (R\$)
Incêndio, raio e explosão	30.000,00	300,00
Vendaval	1.500,00	300,00
Danos elétricos	1.500,00	300,00
Custo unitário mensal: R\$ 3,70		

Tabela 1 – Características do produto - Residência

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no produto desenvolvido pela seguradora

A partir deste projeto piloto de distribuição, poderão ser prospectadas diversas cooperativas de eletrificação. Abaixo segue um quadro ilustrando o enorme potencial de negócio no Rio Grande do Sul.

COOPERATIVA	FUNDAÇÃO	MUNICÍPIO SEDE	MUNICÍPIOS ATENDIDOS	Nº DE CONSUMIDORES
CERTEL	19/02/1956	Teutônia	47	49.101
CERMISSÕES	18/02/1961	Caibaté	26	22.983
CRELUZ	03/04/1966	Pinhal	35	19.426
CERILUZ	20/08/1966	Ijuí	24	12.389
COPREL	14/01/1968	Ibirubá	71	45.610
CERFOX	09/07/1962	Fontoura Xavier	32	14.198
CRERAL	23/07/1969	Erechim	36	6.530
CELETRO	09/09/1969	Cachoeira do Sul	27	20.778
CERTAJA	17/10/1969	Taquari	19	20.543
CERTHIL	23/11/1969	Três de Maio	11	7.256
COOPERLUZ	05/12/1970	Santa Rosa	17	13.232
COOPERSUL	20/10/1972	Bagé	4	4.300
CERVALE	20/10/1974	Santa Maria	5	1.135
COOPERNORTE	09/03/1975	Viamão	2	3.831
COSEL	09/09/1975	Encruzilhada do Sul	2	1.620
Total	-	15	358	242.932

Tabela 2 - Potencial de negócios no RS (cooperativas de eletrificação)

Fonte: FECOERGS

Pode ser verificado o enorme potencial em número de associados que pode chegar a quase 250 mil somente no RS.

3.5 ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO

Uma vez definido os produtos, chega a hora de estimar o impacto operacional que este projeto trará para dentro da corretora, verificando custos e variáveis para iniciar uma operação deste porte.

3.5.1 Investimentos Iniciais

Neste momento, é mensurado os custos de estrutura que englobam recursos físicos, humanos e demais despesas inerentes ao negócio. Para este projeto é de fundamental importância que seja criada uma célula apartada das demais áreas da Corretora chamada de “Operações Especiais”. Esta célula ou área terá seu próprio centro de custos, fator importante para verificação da viabilidade do negócio ao longo do período.

3.5.1.1 Localização

A estrutura física da célula ficará na sede da Corretora de Seguros Sicredi, na zona norte da cidade de Porto Alegre/RS, ocupando uma área de doze metros quadrados.

3.5.1.2 Recursos Humanos

A estrutura contará inicialmente com quatro pessoas, podendo aumentar dependendo do desenvolvimento do negócio. Abaixo segue a descrição do cargo e de suas atribuições.

Gerente de Operações Especiais – Responder pela estruturação de produtos, relacionamento comercial com as seguradoras parceiras e cooperativas, capacitação dos colaboradores e desenvolvimento de negócios em apoio às cooperativas e canais alternativos. Remuneração R\$ 8.000,00 mais benefícios.

Coordenador de Negócios Especiais – Prospectar novos negócios, apoiar no relacionamento com os parceiros, seguradoras e cooperativas, auxiliar a gerência no

plano de trabalho da área e levantar informações e tendências do mercado. Remuneração R\$ 5.000,00.

Analista de Operações Especiais Pleno – Analisar os produtos de seguro, construir comparativos com as principais concorrentes, pesquisar e analisar informações do mercado, prestar suporte sobre as condições comerciais dos produtos e analisar os níveis de produtividade. Remuneração R\$ 3.500,00.

Analista de Operações Especiais Junior – Executar diversas atividades relacionadas aos produtos de seguro, apoiar na elaboração dos comparativos com os principais concorrentes, pesquisa e análise de informações do mercado, prestar suporte sobre as condições comerciais dos produtos e níveis de produtividade. Remuneração R\$ 2.200,00

3.5.1.3 Recursos Físicos

Podemos ver no quadro apresentado em seguida a demonstração do investimento inicial que contempla todos os itens para que a área inicie sua operação.

QUANTIDADE	ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
4	Mesas Padrão	R\$ 1.832,00	R\$ 7.328,00
4	Cadeiras	R\$ 259,00	R\$ 1.036,00
4	Kit divisória	R\$ 643,00	R\$ 2.572,00
4	Telefone 3COM VOIP	R\$ 549,00	R\$ 2.196,00
4	Computador Intel Dual Core	R\$ 1.550,00	R\$ 6.200,00
1	Impressora Laser	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
4	Licença Windows 7	R\$ 510,00	R\$ 2.040,00
4	Licença Microsoft Office	R\$ 199,00	R\$ 796,00
4	Instalação Rede/Cabeamento	R\$ 80,00	R\$ 320,00
1	Armário alto duas portas	R\$ 1.280,00	R\$ 1.280,00
4	Kit Material de escritório	R\$ 85,00	R\$ 340,00
	Total		R\$ 26.008,00

Tabela 3 - Despesas com máquinas, móveis e utensílios

Fonte: elaborado pelo autor

Com as informações do quadro acima, conseguimos mensurar os custos pré-operacionais que totalizaram um investimento de R\$ 26.008,00.

3.5.1.4 Despesas Fixas

As despesas fixas em seguida demonstradas são as despesas mensais oriundas do centro de custo da célula que irão compor as despesas totais da corretora posteriormente.

ITEM		VALOR TOTAL
Despesas de Pessoal - salários + encargos	R\$	37.170,00
Aluguel / Garagem / Condomínio	R\$	2.173,91
Despesas de Comunicação	R\$	391,30
Material de Expediente e Informática	R\$	95,65
Serviços de Terceiros	R\$	3.705,10
Outras despesas	R\$	816,86
	R\$	44.352,82

Tabela 4 - Despesas Fixas mensais

Fonte: elaborado pelo autor com base na área financeira da empresa pesquisada

As despesas fixas mensais do quadro acima foram extraídas da contabilidade da empresa, rateadas pelo número de colaboradores e aplicadas na célula. A despesa de pessoal refere-se ao salário dos quatro colaboradores já considerando os encargos sociais. As despesas com aluguel, garagem e condomínio referem-se à quota-parte que a área ocupa dentro da empresa com direito a uma vaga na garagem.

Nas despesas de comunicação incorrem os custos de telefonia e internet, em material de expediente e informática consideram-se impressões e demais materiais de mesa. Os serviços de terceiros contemplam as copas, limpeza e manutenção dos computadores. Em outras despesas, insere-se táxi, passagens aéreas e estádias de hotel em caso de viagens. Os custos acima podem oscilar no futuro em decorrência do desenvolvimento do negócio.

3.6 PROJEÇÕES DE RECEITAS

As projeções de receitas foram feitas com base em dados estatísticos fornecidos por três seguradoras que atuam fortemente no mercado de seguros massificados, podendo ser mensurado o percentual de adesão da e aumento vegetativo da base. Para uma melhor análise, foram considerados três cenários: Otimista, moderado e pessimista. Se enquadrarmos os dados fornecidos dentro dos cenários propostos, os resultados ficariam entre o moderado e o otimista.

Em cima desta projeção de vendas foi projetado também o fluxo de caixa para um período de cinco anos possibilitando assim a análise financeira do investimento.

3.6.1 Projeção seguro cartões

Na tabela abaixo será apresentada a projeção resumida considerando a data-base de janeiro de cada um dos próximos cinco anos. A projeção de vendas de seguros foi feita de acordo com o crescimento projetado da base de cartões determinado pela Administradora de Cartões SICREDI.

CENÁRIO 1 - OTIMISTA	2011 - JAN	2012 - JAN	2013 - JAN	2014 - JAN	2015 - JAN
Total cartões Ativos	824.640	1.095.732	1.350.581	1.643.307	1.801.777
Adesão % da base total	1,00%	7,00%	13,00%	19,00%	22,50%
Número de certificados de Seguro	8.246	76.701	175.575	312.228	405.400
Projeção de Prêmio de Seguro	37.026,34	344.388,56	788.333,95	1.401.904,93	1.820.244,84
Projeção de Comissão de Seguro	14.810,53	137.755,42	315.333,58	560.761,97	728.097,93
CENÁRIO 2 - MODERADO	2011 - JAN	2012 - JAN	2013 - JAN	2014 - JAN	2015 - JAN
Total cartões Ativos	824.640	1.095.732	1.350.581	1.643.307	1.801.777
Adesão % da base total	0,85%	5,05%	9,25%	13,45%	16,60%
Número de certificados de Seguro	7.009	55.334	124.929	221.025	299.095
Projeção de Prêmio de Seguro	31.472,39	248.451,74	560.929,92	992.401,12	1.342.936,19
Projeção de Comissão de Seguro	12.588,95	99.380,70	224.371,97	396.960,45	537.174,48
CENÁRIO 3 - PESSIMISTA	2011 - JAN	2012 - JAN	2013 - JAN	2014 - JAN	2015 - JAN
Total cartões Ativos	824.640	1.095.732	1.350.581	1.643.307	1.801.777
Adesão % da base total	0,75%	3,15%	5,55%	7,95%	10,25%
Número de certificados de Seguro	6.185	34.516	74.957	130.643	184.682
Projeção de Prêmio de Seguro	27.769,75	154.974,85	336.557,95	586.586,54	829.222,65
Projeção de Comissão de Seguro	11.107,90	61.989,94	134.623,18	234.634,62	331.689,06

Tabela 5 - Projeção de vendas - cartões

Fonte: elaborado pelo autor

Na tabela acima, é apresentada a projeção de vendas de seguros para cartões pelo período de cinco anos e três cenários distintos. O cenário otimista considera uma adesão de 22,5% da base de associados em cinco anos, enquanto que o cenário mais conservador, o pessimista considera uma adesão de 10,25%.

3.6.2 Projeção seguro residencial

No caso do seguro residencial, o crescimento da base foi projetado em cima dos dados de crescimento vegetativo da FECOERGS, com um incremento de 1,5% ao mês, que visa à prospecção de novos negócios dentro do potencial mostrado anteriormente.

CENÁRIO 1 - OTIMISTA	2011 - JAN	2012 - JAN	2013 - JAN	2014 - JAN	2015 - JAN
Total associados ativos	49.000	58.585	70.046	83.748	100.130
Adesão % da base total	2,00%	11,00%	18,80%	25,40%	30,80%
Número de certificados de Seguro	980	6.444	13.169	21.272	30.840
Projeção de Prêmio de Seguro	3.626,00	23.844,21	48.723,75	78.706,22	114.108,65
Projeção de Comissão de Seguro	1.087,80	7.153,26	14.617,12	23.611,87	34.232,59
CENÁRIO 2 - MODERADO	2011 - JAN	2012 - JAN	2013 - JAN	2014 - JAN	2015 - JAN
Total associados ativos	49.000	58.585	70.046	83.748	100.130
Adesão % da base total	1,50%	7,50%	12,30%	15,90%	18,30%
Número de certificados de Seguro	735	4.394	8.616	13.316	18.324
Projeção de Prêmio de Seguro	2.719,50	16.257,42	31.877,77	49.268,85	67.798,32
Projeção de Comissão de Seguro	815,85	4.877,23	9.563,33	14.780,66	20.339,50
CENÁRIO 3 - PESSIMISTA	2011 - JAN	2012 - JAN	2013 - JAN	2014 - JAN	2015 - JAN
Total associados ativos	49.000	58.585	70.046	83.748	100.130
Adesão % da base total	1,00%	4,00%	6,40%	8,20%	9,40%
Número de certificados de Seguro	490	2.343	4.483	6.867	9.412
Projeção de Prêmio de Seguro	1.813,00	8.670,62	16.586,81	25.409,09	34.825,37
Projeção de Comissão de Seguro	543,90	2.601,19	4.976,04	7.622,73	10.447,61

Tabela 6 - Projeção de vendas - residencial

Fonte: elaborado pelo autor

No caso do produto residencial a adesão no cenário, mas agressivo está na faixa dos 31% enquanto que no cenário pessimista o percentual cai para 9,40%. Nos

dois produtos foram considerados índices de penetração inferiores a realidade verificada com as seguradoras a título de margem de segurança.

No Produto para cartões a média de penetração no quinto ano gira em torno de 21% enquanto que no residencial esta média bate os 32%. Nos casos em que o contrato é renovado nas mesmas condições por mais cinco anos, estes percentuais podem sofrer um incremento de 25%.

3.7 FLUXO DE CAIXA

Avaliados os custos fixos inerentes a atividade da criação da célula e a projeção de vendas de seguros dos dois produtos foram elaborados os fluxos de caixa do período proposto considerando os três cenários como veremos nas tabelas abaixo. Após cada ano foi inserido as despesas 10% a título de correção.

a) Projeção orçamentária do cenário otimista.

cenário otimista	2011/JAN	2012/JAN	2013/JAN	2014/JAN	2015/JAN
Receitas de comissões	15.898	144.909	329.951	584.374	762.331
Seguro de Cartão	14.811	137.755	315.334	560.762	728.098
Seguro Residencial	1.088	7.153	14.617	23.612	34.233
Comissões Adicionais	-				
Receitas Financeiras / Outras					
Receitas Totais	15.898	144.909	329.951	584.374	762.331
Despesas de pessoal - salários + encargos	(37.170)	(40.887)	(44.976)	(49.473)	(54.421)
Aluguel, garagem e condomínio	(2.174)	(2.391)	(2.630)	(2.893)	(3.183)
Despesas de comunicação	(391)	(430)	(473)	(521)	(573)
Material de expediente e informática	(96)	(105)	(116)	(127)	(140)
Serviços de terceiros	(3.705)	(4.076)	(4.483)	(4.931)	(5.425)
Outras despesas	(817)	(899)	(988)	(1.087)	(1.196)
ISSQN	(477)	(4.347)	(9.899)	(17.531)	(22.870)
COFINS	(636)	(5.796)	(13.198)	(23.375)	(30.493)
PIS	(103)	(942)	(2.145)	(3.798)	(4.955)
Depreciação e amortização	(272)	(235)	(203)	(176)	(152)
Despesas totais	(45.841)	(60.109)	(79.112)	(103.914)	(123.407)
Resultado bruto	(29.943)	84.800	250.839	480.460	638.923
Imposto de renda		(21.907)	(65.742)	(126.361)	(168.196)
Contribuição social		(7.632)	(22.576)	(43.241)	(57.503)
Resultado líquido	(29.943)	55.261	162.522	310.857	413.225
Resultado acumulado	(29.943)	187.939	1.527.458	4.424.888	8.883.748

Tabela 7- Projeção orçamentária - otimista

Fonte: elaborado pelo autor

b) Projeção orçamentária do cenário moderado.

cenário moderado	2011/JAN	2012/JAN	2013/JAN	2014/JAN	2015/JAN
Receitas de comissões	13.405	104.258	233.935	411.741	557.514
Seguro de Cartão	12.589	99.381	224.372	396.960	537.174
Seguro Residencial	816	4.877	9.563	14.781	20.339
Comissões Adicionais					
Receitas Financeiras / Outras					
Receitas Totais	13.405	104.258	233.935	411.741	557.514
Despesas de pessoal - salários + encargos	(37.170)	(40.887)	(44.976)	(49.473)	(54.421)
Aluguel, garagem e condomínio	(2.174)	(2.391)	(2.630)	(2.893)	(3.183)
Despesas de comunicação	(391)	(430)	(473)	(521)	(573)
Material de expediente e informática	(96)	(105)	(116)	(127)	(140)
Serviços de terceiros	(3.705)	(4.076)	(4.483)	(4.931)	(5.425)
Outras despesas	(817)	(899)	(988)	(1.087)	(1.196)
ISSQN	(402)	(3.128)	(7.018)	(12.352)	(16.725)
COFINS	(536)	(4.170)	(9.357)	(16.470)	(22.301)
PIS	(87)	(678)	(1.521)	(2.676)	(3.624)
Depreciação e amortização	(272)	(235)	(203)	(176)	(152)
Despesas totais	(45.651)	(56.999)	(71.766)	(90.708)	(107.739)
Resultado bruto	(32.246)	47.259	162.169	321.034	449.775
Imposto de renda		(11.996)	(42.333)	(84.273)	(118.261)
Contribuição social		(4.253)	(14.595)	(28.893)	(40.480)
Resultado líquido	(32.246)	31.009	105.241	207.868	291.035
Resultado acumulado	(32.246)	18.487	863.785	2.787.792	5.887.979

Tabela 8- Projeção orçamentária - moderada

Fonte: elaborado pelo autor

c) Projeção orçamentária do cenário pessimista.

pessimista	2011/JAN	2012/JAN	2013/JAN	2014/JAN	2015/JAN
Receitas de comissões	11.652	64.591	139.599	242.257	342.137
Seguro de Cartão	11.108	61.990	134.623	234.635	331.689
Seguro Residencial	544	2.601	4.976	7.623	10.448
Comissões Adicionais	-				
Receitas Financeiras / Outras					
Receitas Totais	11.652	64.591	139.599	242.257	342.137
Despesas de pessoal - salários + encargos	(37.170)	(40.887)	(44.976)	(49.473)	(54.421)
Aluguel, garagem e condomínio	(2.174)	(2.391)	(2.630)	(2.893)	(3.183)
Despesas de comunicação	(391)	(430)	(473)	(521)	(573)
Material de expediente e informática	(96)	(105)	(116)	(127)	(140)
Serviços de terceiros	(3.705)	(4.076)	(4.483)	(4.931)	(5.425)
Outras despesas	(817)	(899)	(988)	(1.087)	(1.196)
ISSQN	(350)	(1.938)	(4.188)	(7.268)	(10.264)
COFINS	(466)	(2.584)	(5.584)	(9.690)	(13.685)
PIS	(76)	(420)	(907)	(1.575)	(2.224)
Depreciação e amortização	(272)	(235)	(203)	(176)	(152)
Despesas totais	(45.517)	(53.965)	(64.550)	(77.742)	(91.262)
Resultado bruto	(33.865)	10.626	75.050	164.515	250.874
Imposto de renda		(2.325)	(19.333)	(42.952)	(65.751)
Contribuição social		(956)	(6.754)	(14.806)	(22.579)
Resultado líquido	(33.865)	7.345	48.962	106.757	162.545
Resultado acumulado	(33.865)	(134.877)	225.825	1.193.902	2.865.119

Tabela 9- Projeção orçamentária - pessimista

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando as projeções pode se perceber que o único dos cenários que mostra resultado negativo após um ano de atividade da área é o pessimista.

3.8 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio (PE) é um importante indicador para que o gestor do negócio saiba exatamente quanto deve obter de receita para que os custos sejam cobertos, sem obter lucro, nem prejuízo. Considerando que os custos fixos e variáveis mensais para operacionalizar o negócio são os mesmos nos diferentes cenários abordados, esta análise evidenciará diferentes períodos onde será atingido o ponto de equilíbrio, sendo eles:

- a) Cenário otimista – PE alcançado a partir do **5º mês de operação**.
- b) Cenário moderado – PE alcançado a partir do **7º mês de operação**.
- c) Cenário pessimista – PE alcançado a partir do **10º mês de operação**.

Apesar de o Ponto de Equilíbrio ser uma ferramenta fundamental na administração financeira, ele está propenso a oscilações. Como o PE analisa o custo fixo, e dentro do custo fixo há custos variáveis, como por exemplo, as contas de consumo, como água e energia elétrica, uma variação excessiva nestes quesitos alteraria o valor encontrado no PE.

O administrador pode embasar sua tomada de decisão ao combinar diferentes ferramentas de análise como veremos a seguir.

3.9 ANÁLISE DO RETORNO DO INVESTIMENTO

De acordo com Ross (2008 p.214), “O processo de alocação ou aplicação de capital geralmente é mais complexo do que simplesmente decidir se compramos ou não determinado ativo”.

Seguindo esta linha as empresas devem mensurar, dentre as possibilidades de investimento, o impacto que cada uma trará. Diante disso, o projeto será

submetido a três diferentes formas de análise de retorno, período de payback, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno.

3.9.1 Análise do período de payback

O período de payback, de forma genérica, é tempo necessário para recuperar um investimento inicial. O Payback lembra muito o ponto de equilíbrio, porém esta forma de análise leva em consideração o investimento pré-operacional, ou seja, o tempo necessário para que a empresa reveja todo o desembolso com o projeto.

Na análise em questão, para os três cenários abordada teremos indicadores diferentes, embora com o mesmo investimento inicial.

O desembolso inicial para que o projeto seja iniciado é de R\$ 26.008,00. De posse desta informação e com o início das atividades previsto para Janeiro de 2011, os períodos de payback de acordo com os cenários são:

- a) Cenário otimista – Período de Payback = **10 meses**
- b) Cenário moderado – Período de Payback = **14 meses**
- c) Cenário pessimista – Período de Payback = **21 meses**

A regra do período de payback é simples e ignora algumas informações como principalmente o valor do dinheiro no tempo, que para uma análise detalhada de um projeto é de suma importância, principalmente quando os recursos para iniciar o projeto forem tomados através de instituições financeiras.

3.9.2 Análise do valor presente líquido – VPL

Diferente do período de Payback, o valor presente líquido (VPL), é uma medida de quanto valor é criado para determinado investimento. Diante disso, para que um investimento seja viável seu VPL deve ser positivo.

No quadro abaixo é demonstrado o VPL calculado para os três cenários, a taxa de desconto utilizada foi de 15% ao ano composta por 10,75% de taxa selic, 3% de spread e 1,25% a título de margem de segurança.

Cenário otimista		Cenário moderado		Cenário pessimista	
Custo do Projeto	R\$ 26.008,00	Custo do Projeto	R\$ 26.008,00	Custo do Projeto	R\$ 26.008,00
Taxa de desconto	15%	Taxa de desconto	15%	Taxa de desconto	15%
Ano	Fluxo de caixa	Ano	Fluxo de caixa	Ano	Fluxo de caixa
0	R\$ (26.008,00)	0	R\$ (26.008,00)	0	R\$ (26.008,00)
1	R\$ 132.678,03	1	R\$ (12.521,94)	1	R\$ (142.221,46)
2	R\$ 1.232.257,43	2	R\$ 771.065,85	2	R\$ 319.084,90
3	R\$ 2.749.095,73	3	R\$ 1.821.380,43	3	R\$ 910.281,31
4	R\$ 4.356.492,62	4	R\$ 3.017.020,26	4	R\$ 1.615.429,31
5	R\$ 5.438.046,94	5	R\$ 3.855.694,10	5	R\$ 2.142.146,90
VPL	R\$ 8.023.212,14	VPL	R\$ 5.385.679,65	VPL	R\$ 2.678.772,49

Figura 5 - Cálculo do valor presente líquido

Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser visto no quadro acima em todos os cenários o Valor Presente Líquido, VPL foi positivo, mostrando tratar-se de um bom investimento.

3.9.3 Análise da taxa interna de retorno – TIR

Complementando as ferramentas de análise financeira a taxa interna de retorno TIR, intimamente ligada ao VPL. De acordo com Ross (2008 p.223) “A TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto resulta em VPL igual a zero”.

Seguindo a mesma linha da demonstração do VPL, segue abaixo demonstrado os percentuais da TIR de acordo com os cenários abordados.

Cenário otimista			Cenário moderado			Cenário pessimista		
Custo do Projeto	R\$	26.008,00	Custo do Projeto	R\$	26.008,00	Custo do Projeto	R\$	26.008,00
Ano	Fluxo de caixa		Ano	Fluxo de caixa		Ano	Fluxo de caixa	
0	R\$	(26.008,00)	0	R\$	(26.008,00)	0	R\$	(26.008,00)
1	R\$	132.678,03	1	R\$	(12.521,94)	1	R\$	(142.221,46)
2	R\$	1.232.257,43	2	R\$	771.065,85	2	R\$	319.084,90
3	R\$	2.749.095,73	3	R\$	1.821.380,43	3	R\$	910.281,31
4	R\$	4.356.492,62	4	R\$	3.017.020,26	4	R\$	1.615.429,31
5	R\$	5.438.046,94	5	R\$	3.855.694,10	5	R\$	2.142.146,90
TIR	964%		TIR	540%		TIR	239%	

Figura 6 - Cálculo da taxa interna de retorno

Fonte: elaborado pelo autor

Diante da análise da Taxa interna de retorno, pode se dizer que ambos os cenários traduzem um potencial de investimento altíssimo para a Corretora de Seguros Sicredi.

Analisando o negocio como um todo percebemos que a criação da célula para comercialização de seguros massificados poderá alavancar o faturamento geral da corretora em médio prazo. Com uma área já formatada para estas operações poderão ser prospectados novos negócios em que a operacionalização será cada vez menos trabalhosa devido a expertise adquirida pela empresa. Com isso os

custos crescem em um ritmo bem mais baixo que o faturamento, tornando a empresa cada vez mais rentável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade financeira da criação de uma nova área dentro da Corretora de Seguros Sicredi Ltda, visando à comercialização de seguros massificados utilizando a plataforma de venda de parceiros já existentes.

Seguindo uma forte tendência de mercado foram escolhidos dois produtos com alto potencial de penetração, poucas especificidades e baixo envolvimento operacional. A partir desse momento foi desenvolvida uma estrutura apartada das demais áreas da empresa para viabilizar a operação do negócio. Com os custos e receitas projetados por um período de cinco anos, foi possível efetuar uma análise financeira para avaliar a viabilidade da operação verificando se seria rentável ou não e em quanto tempo se obtinha o retorno.

Os dados estatísticos recebidos das seguradoras que atuam neste mercado mostram que a penetração média dos produtos em suas bases oscila entre os cenários moderado e otimista, demonstrando até certo conservadorismo do autor em fixar os índices apresentados no trabalho. As demais informações financeiras como custos fixos e variáveis foram projetados após uma extensa pesquisa documental na área financeira da empresa buscando todas as informações necessárias para iniciar uma nova área seguindo os padrões já existentes na empresa.

Através dos diversos indicadores financeiros abordados nesta análise é possível verificar que o negócio é viável em todos os cenários apresentados. Tal operação mostra-se altamente lucrativa e com potencial de crescimento elevado, sua implantação poderá alavancar os lucros da empresa em um curto espaço de tempo mesmo no cenário pessimista, visto que, neste cenários o retorno do investimento é obtido antes do negócio completar dois anos. Fatores como a distribuição, fidelização dos associados e forte presença do Sicredi nas comunidades levam a crer que o cenário otimista tem grandes chances de ser alcançado.

O risco inerente a este negócio está na dependência de poucos contratos, portanto fica como sugestão a maior pulverização possível, evitando que o cancelamento de uma apólice traga uma enorme queda de receita.

Pode ser deixada como sugestão final, a elaboração de um plano de negócios para que a Corretora de Seguros Sicredi possa apresentar a Diretoria de Produtos e conseqüentemente ao conselho de administração o projeto com vistas a sua implantação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARO, António. **Consciência e cultura do risco nas organizações**. Territorium. Coimbra, 2005
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. Sistema financeiro nacional. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SFN> – acessado em 15/09/2010.
- BEB CZUK, Ricardo N.. **Información Asimétrica em Mercados Financeiros: Información y Aplicaciones**. New York; Cambridge University Press, 2000
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro. Campus, 1997
- BRAGA, Márcio Bobik. Algumas Considerações Teóricas e Implicações Decorrentes da Relação Contratual Entre Credor e Devedor sob a Hipótese de Existência de Assimetria de Informação. Texto para Discussão. USP. São Paulo. 2000.
- BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- De CICCIO, Francesco e FANTAZZINI, Mario Luiz. **Tecnologias Consagradas de Gestão de Riscos**. Série Risk Management; São Paulo; 2003.
- DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE ENERGIA, TELEFONIA E DESENVOLVIMENTO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL – FECOERGS. Quadro estatístico. Disponível em: <http://www.fecoergs.com.br/> - acessado em 19/10/2010.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS PRIVADOS E DE CAPITALIZAÇÃO – FENASEG. Notícias. Disponível em: <http://www.fenaseg.org.br/> - acessado em 18/07/2010.
- FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. **Curso básico de Seguros**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2005.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**, 10ª edição São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexander Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MISHKIN, Frederic S. **Moedas, Bancos e Mercados Financeiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MONTEIRO, Carlos A. de F. **Clima e excepcionalismo: conjecturas sobre o desempenho da atmosfera como fenômeno geográfico**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1991.

RIBEIRO, Paulo Gomes. **História do seguro: um resumo**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 1994.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIM, Cesar S. et al. **Construindo planos de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

SCHARDONG, Ademar **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

STEINER NETO, Pedro J. "A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório" (Tese de doutorado) Orientador: Abraham Sin Oih Yu. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo. 1998

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. História do Seguro. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/principal.asp> - acessado em 17/07/2010

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO A – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO OTIMISTA – ANO I

2011	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	15.898	24.305	33.116	42.341	51.988	62.066	72.584	83.551	94.975	106.864	119.229	132.166
Seguro Cartão	14.811	22.787	31.155	39.924	49.102	58.697	68.719	79.174	90.073	101.423	113.232	125.599
Seguro Residencial	1.088	1.518	1.961	2.417	2.886	3.369	3.866	4.376	4.902	5.442	5.997	6.567
Comissões adicionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas financeiras / outras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas totais	15.898	24.305	33.116	42.341	51.988	62.066	72.584	83.551	94.975	106.864	119.229	132.166
Despesas												
Despesas Administrativas	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)
Despesas de comunicação	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)
Material de expediente e informática	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)
Serviços de terceiros	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)
Outras despesas	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)
Despesas tributárias	(1.216)	(1.859)	(2.533)	(3.239)	(3.977)	(4.748)	(5.553)	(6.392)	(7.266)	(8.175)	(9.121)	(10.111)
ISSQN	(477)	(729)	(993)	(1.270)	(1.560)	(1.862)	(2.178)	(2.507)	(2.849)	(3.206)	(3.577)	(3.965)
COFINS	(636)	(972)	(1.325)	(1.694)	(2.080)	(2.483)	(2.903)	(3.342)	(3.799)	(4.275)	(4.769)	(5.287)
PIS	(103)	(158)	(215)	(275)	(338)	(403)	(472)	(543)	(617)	(695)	(775)	(859)
Depreciação e amortização	(272)	(269)	(266)	(263)	(259)	(256)	(253)	(250)	(247)	(244)	(241)	(238)
Despesas totais	(45.841)	(46.481)	(47.152)	(47.855)	(48.589)	(49.357)	(50.159)	(50.995)	(51.865)	(52.772)	(53.715)	(54.702)
Resultado Bruto	(29.943)	(22.176)	(14.036)	(5.513)	3.399	12.709	22.426	32.556	43.109	54.092	65.514	77.464
Impostos												
IR E CSLL	-	-	-	-	(1.122)	(4.194)	(7.459)	(11.045)	(14.781)	(18.669)	(22.712)	(26.942)
Imposto de renda	-	-	-	-	(816)	(3.050)	(5.440)	(8.115)	(10.901)	(13.800)	(16.816)	(19.971)
Contribuição social	-	-	-	-	(306)	(1.144)	(2.018)	(2.930)	(3.880)	(4.868)	(5.896)	(6.972)
Resultado líquido	(29.943)	(22.176)	(14.036)	(5.513)	2.277	8.515	14.967	21.511	28.328	35.424	42.802	50.522
Resultado acumulado	(29.943)	(52.119)	(66.155)	(71.669)	(69.391)	(60.876)	(45.909)	(24.398)	3.931	39.354	82.156	132.678

ANEXO B – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO OTIMISTA – ANO II

2012	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	144.909	157.983	171.458	185.338	199.630	214.337	229.467	245.022	261.009	277.433	294.299	311.810
Seguro Cartão	137.755	150.293	163.217	176.532	190.243	204.355	218.872	233.799	249.142	264.905	281.092	297.907
Seguro Residencial	7.153	7.690	8.240	8.806	9.387	9.983	10.595	11.223	11.867	12.529	13.207	13.903
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	144.909	157.983	171.458	185.338	199.630	214.337	229.467	245.022	261.009	277.433	294.299	311.810
Despesas												
Despesas Administrativas	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)
Despesas de comunicação	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)
Material de expediente e informática	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)
Serviços de terceiros	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)
Outras despesas	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)
Despesas tributárias	(11.086)	(12.086)	(13.117)	(14.178)	(15.272)	(16.397)	(17.554)	(18.744)	(19.967)	(21.224)	(22.514)	(23.853)
ISSQN	(4.347)	(4.739)	(5.144)	(5.560)	(5.989)	(6.430)	(6.884)	(7.351)	(7.830)	(8.323)	(8.829)	(9.354)
COFINS	(5.796)	(6.319)	(6.858)	(7.414)	(7.985)	(8.573)	(9.179)	(9.801)	(10.440)	(11.097)	(11.772)	(12.472)
PIS	(942)	(1.027)	(1.114)	(1.205)	(1.298)	(1.393)	(1.492)	(1.593)	(1.697)	(1.803)	(1.913)	(2.027)
Depreciação e amortização	(235)	(233)	(230)	(227)	(224)	(221)	(219)	(216)	(214)	(211)	(208)	(206)
Despesas totais	(60.109)	(61.106)	(62.134)	(63.193)	(64.284)	(65.406)	(66.561)	(67.748)	(68.969)	(70.223)	(71.510)	(72.847)
Resultado Bruto	84.800	96.877	109.323	122.145	135.346	148.931	162.905	177.274	192.040	207.211	222.789	238.963
Impostos												
IR E CSLL	(29.539)	(33.814)	(38.220)	(42.759)	(47.432)	(52.242)	(57.189)	(62.275)	(67.502)	(72.873)	(78.387)	(84.113)
Imposto de renda	(21.907)	(25.095)	(28.381)	(31.766)	(35.251)	(38.838)	(42.527)	(46.320)	(50.219)	(54.224)	(58.336)	(62.606)
Contribuição social	(7.632)	(8.719)	(9.839)	(10.993)	(12.181)	(13.404)	(14.661)	(15.955)	(17.284)	(18.649)	(20.051)	(21.507)
Resultado líquido	55.261	63.062	71.103	79.386	87.913	96.689	105.717	114.999	124.538	134.338	144.402	154.850
Resultado acumulado	187.939	251.001	322.104	401.489	489.403	586.092	691.809	806.808	931.346	1.065.684	1.210.085	1.364.935

ANEXO C – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO OTIMISTA – ANO III

2013	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	329.951	348.506	367.560	387.117	407.185	427.768	448.873	470.506	492.673	515.379	538.632	564.104
Seguro Cartão	315.334	333.236	351.620	370.491	389.855	409.718	430.084	450.961	472.353	494.266	516.705	541.345
Seguro Residencial	14.617	15.270	15.940	16.626	17.330	18.050	18.789	19.545	20.320	21.114	21.927	22.759
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	329.951	348.506	367.560	387.117	407.185	427.768	448.873	470.506	492.673	515.379	538.632	564.104
Despesas												
Despesas Administrativas	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)
Despesas de comunicação	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)
Material de expediente e informática	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)
Serviços de terceiros	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)
Outras despesas	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)
Despesas tributárias	(25.241)	(26.661)	(28.118)	(29.614)	(31.150)	(32.724)	(34.339)	(35.994)	(37.689)	(39.427)	(41.205)	(43.154)
ISSQN	(9.899)	(10.455)	(11.027)	(11.614)	(12.216)	(12.833)	(13.466)	(14.115)	(14.780)	(15.461)	(16.159)	(16.923)
COFINS	(13.198)	(13.940)	(14.702)	(15.485)	(16.287)	(17.111)	(17.955)	(18.820)	(19.707)	(20.615)	(21.545)	(22.564)
PIS	(2.145)	(2.265)	(2.389)	(2.516)	(2.647)	(2.780)	(2.918)	(3.058)	(3.202)	(3.350)	(3.501)	(3.667)
Depreciação e amortização	(203)	(201)	(198)	(196)	(194)	(191)	(189)	(187)	(185)	(182)	(180)	(178)
Despesas totais	(79.112)	(80.529)	(81.984)	(83.477)	(85.010)	(86.583)	(88.195)	(89.847)	(91.541)	(93.276)	(95.052)	(96.999)
Resultado Bruto	250.839	267.978	285.576	303.640	322.174	341.185	360.678	380.659	401.132	422.104	443.579	467.105
Impostos												
IR E CSLL	(88.317)	(94.384)	(100.614)	(107.009)	(113.570)	(120.300)	(127.200)	(134.273)	(141.521)	(148.945)	(156.547)	(164.875)
Imposto de renda	(65.742)	(70.266)	(74.912)	(79.681)	(84.574)	(89.593)	(94.739)	(100.014)	(105.419)	(110.955)	(116.625)	(122.836)
Contribuição social	(22.576)	(24.118)	(25.702)	(27.328)	(28.996)	(30.707)	(32.461)	(34.259)	(36.102)	(37.989)	(39.922)	(42.039)
Resultado líquido	162.522	173.594	184.962	196.631	208.605	220.886	233.478	246.385	259.611	273.159	287.032	302.230
Resultado acumulado	1.527.458	1.701.051	1.886.013	2.082.645	2.291.249	2.512.135	2.745.613	2.991.999	3.251.610	3.524.769	3.811.801	4.114.031

ANEXO D – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO OTIMISTA – ANO IV

2014	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	584.374	604.810	625.505	638.890	652.408	666.058	679.841	693.755	707.802	721.980	736.291	750.285
Seguro Cartão	560.762	580.420	600.317	612.888	625.572	638.368	651.278	664.300	677.433	690.678	704.034	717.051
Seguro Residencial	23.612	24.391	25.187	26.003	26.837	27.690	28.563	29.455	30.368	31.302	32.257	33.234
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	584.374	604.810	625.505	638.890	652.408	666.058	679.841	693.755	707.802	721.980	736.291	750.285
Despesas												
Despesas Administrativas	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)
Despesas de comunicação	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)
Material de expediente e informática	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)
Serviços de terceiros	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)
Outras despesas	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)
Despesas tributárias	(44.705)	(46.268)	(47.851)	(48.875)	(49.909)	(50.953)	(52.008)	(53.072)	(54.147)	(55.231)	(56.326)	(57.397)
ISSQN	(17.531)	(18.144)	(18.765)	(19.167)	(19.572)	(19.982)	(20.395)	(20.813)	(21.234)	(21.659)	(22.089)	(22.509)
COFINS	(23.375)	(24.192)	(25.020)	(25.556)	(26.096)	(26.642)	(27.194)	(27.750)	(28.312)	(28.879)	(29.452)	(30.011)
PIS	(3.798)	(3.931)	(4.066)	(4.153)	(4.241)	(4.329)	(4.419)	(4.509)	(4.601)	(4.693)	(4.786)	(4.877)
Depreciação e amortização	(176)	(174)	(172)	(169)	(167)	(165)	(163)	(161)	(159)	(158)	(156)	(154)
Despesas totais	(103.914)	(105.475)	(107.056)	(108.078)	(109.110)	(110.152)	(111.205)	(112.267)	(113.340)	(114.423)	(115.515)	(116.584)
Resultado Bruto	480.460	499.335	518.449	530.812	543.298	555.906	568.636	581.488	594.462	607.558	620.776	633.701
Impostos												
IR E CSLL	(169.603)	(176.285)	(183.051)	(187.428)	(191.848)	(196.311)	(200.817)	(205.367)	(209.959)	(214.595)	(219.275)	(223.850)
Imposto de renda	(126.361)	(131.344)	(136.390)	(139.654)	(142.951)	(146.279)	(149.640)	(153.033)	(156.458)	(159.915)	(163.405)	(166.817)
Contribuição social	(43.241)	(44.940)	(46.660)	(47.773)	(48.897)	(50.032)	(51.177)	(52.334)	(53.502)	(54.680)	(55.870)	(57.033)
Resultado líquido	310.857	323.051	335.398	343.385	351.451	359.595	367.819	376.121	384.502	392.962	401.501	409.851
Resultado acumulado	4.424.888	4.747.939	5.083.337	5.426.721	5.778.172	6.137.767	6.505.586	6.881.707	7.266.209	7.659.172	8.060.673	8.470.524

ANEXO E – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO OTIMISTA – ANO V

2015	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	762.331	774.295	786.286	798.302	810.343	822.408	834.493	846.600	858.725	870.869	883.029	903.660
Seguro Cartão	728.098	739.154	750.217	761.286	772.359	783.434	794.510	805.585	816.657	827.724	838.786	858.295
Seguro Residencial	34.233	35.141	36.069	37.017	37.985	38.974	39.984	41.015	42.068	43.144	44.243	45.365
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	762.331	774.295	786.286	798.302	810.343	822.408	834.493	846.600	858.725	870.869	883.029	903.660
Despesas												
Despesas Administrativas	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)
Aluguel , garagem, condomínio	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)
Despesas de comunicação	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)
Material de expediente e informática	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)
Serviços de terceiros	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)
Outras despesas	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)
Despesas tributárias	(58.318)	(59.234)	(60.151)	(61.070)	(61.991)	(62.914)	(63.839)	(64.765)	(65.692)	(66.621)	(67.552)	(69.130)
ISSQN	(22.870)	(23.229)	(23.589)	(23.949)	(24.310)	(24.672)	(25.035)	(25.398)	(25.762)	(26.126)	(26.491)	(27.110)
COFINS	(30.493)	(30.972)	(31.451)	(31.932)	(32.414)	(32.896)	(33.380)	(33.864)	(34.349)	(34.835)	(35.321)	(36.146)
PIS	(4.955)	(5.033)	(5.111)	(5.189)	(5.267)	(5.346)	(5.424)	(5.503)	(5.582)	(5.661)	(5.740)	(5.874)
Depreciação e amortização	(152)	(150)	(148)	(146)	(145)	(143)	(141)	(139)	(138)	(136)	(134)	(133)
Despesas totais	(123.407)	(124.321)	(125.236)	(126.153)	(127.073)	(127.994)	(128.917)	(129.841)	(130.767)	(131.695)	(132.623)	(134.200)
Resultado Bruto	638.923	649.974	661.050	672.149	683.271	694.413	705.576	716.758	727.958	739.174	750.406	769.460
Impostos												
IR E CSLL	(225.699)	(229.611)	(233.532)	(237.461)	(241.398)	(245.342)	(249.294)	(253.252)	(257.217)	(261.188)	(265.164)	(271.909)
Imposto de renda	(168.196)	(171.113)	(174.037)	(176.967)	(179.903)	(182.845)	(185.792)	(188.744)	(191.701)	(194.662)	(197.627)	(202.658)
Contribuição social	(57.503)	(58.498)	(59.494)	(60.493)	(61.494)	(62.497)	(63.502)	(64.508)	(65.516)	(66.526)	(67.537)	(69.251)
Resultado líquido	413.225	420.363	427.518	434.688	441.873	449.071	456.282	463.506	470.741	477.986	485.242	497.551
Resultado acumulado	8.883.748	9.304.112	9.731.630	10.166.318	10.608.191	11.057.262	11.513.544	11.977.050	12.447.791	12.925.777	13.411.019	13.908.571

ANEXO F – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO MODERADO – ANO I

2011	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	13.405	19.334	25.546	32.048	38.847	45.947	53.356	61.079	69.123	77.493	86.196	95.302
Seguro Cartão	12.589	18.229	24.145	30.342	36.826	43.604	50.680	58.061	65.753	73.762	82.094	90.818
Seguro Residencial	816	1.104	1.401	1.706	2.020	2.344	2.676	3.018	3.370	3.731	4.103	4.485
Comissões adicionais											-	-
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	13.405	19.334	25.546	32.048	38.847	45.947	53.356	61.079	69.123	77.493	86.196	95.302
Despesas												
Despesas Administrativas	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)
Despesas de comunicação	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)
Material de expediente e informática	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)
Serviços de terceiros	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)
Outras despesas	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)
Despesas tributárias	(1.025)	(1.479)	(1.954)	(2.452)	(2.972)	(3.515)	(4.082)	(4.673)	(5.288)	(5.928)	(6.594)	(7.291)
ISSQN	(402)	(580)	(766)	(961)	(1.165)	(1.378)	(1.601)	(1.832)	(2.074)	(2.325)	(2.586)	(2.859)
COFINS	(536)	(773)	(1.022)	(1.282)	(1.554)	(1.838)	(2.134)	(2.443)	(2.765)	(3.100)	(3.448)	(3.812)
PIS	(87)	(126)	(166)	(208)	(253)	(299)	(347)	(397)	(449)	(504)	(560)	(619)
Depreciação e amortização	(272)	(269)	(266)	(263)	(259)	(256)	(253)	(250)	(247)	(244)	(241)	(238)
	22.240	21.971	21.705	21.442	21.183	20.926	20.673	20.423	20.176	19.932	19.691	19.452
Despesas totais	(45.651)	(46.101)	(46.573)	(47.067)	(47.584)	(48.124)	(48.688)	(49.276)	(49.888)	(50.525)	(51.188)	(51.882)
Resultado Bruto	(32.246)	(26.767)	(21.027)	(15.019)	(8.737)	(2.177)	4.668	11.804	19.235	26.968	35.008	43.421
Impostos												
IR E CSLL	-	-	-	-	-	-	(1.541)	(3.895)	(6.348)	(9.067)	(11.913)	(14.891)
Imposto de renda							(1.120)	(2.833)	(4.616)	(6.640)	(8.762)	(10.983)
Contribuição social							(420)	(1.062)	(1.731)	(2.427)	(3.151)	(3.908)
Resultado líquido	(32.246)	(26.767)	(21.027)	(15.019)	(8.737)	(2.177)	3.128	7.909	12.888	17.901	23.095	28.530
Resultado acumulado	(32.246)	(59.013)	(80.040)	(95.059)	(103.796)	(105.973)	(102.845)	(94.936)	(82.049)	(64.147)	(41.052)	(12.522)

ANEXO G – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO MODERADO – ANO II

2012	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	104.258	113.426	122.873	132.604	142.622	152.930	163.533	174.433	185.635	197.142	208.957	221.225
Seguro Cartão	99.381	108.211	117.312	126.688	136.341	146.275	156.493	166.999	177.797	188.888	200.278	212.110
Seguro Residencial	4.877	5.214	5.561	5.916	6.281	6.655	7.040	7.434	7.838	8.253	8.679	9.116
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	104.258	113.426	122.873	132.604	142.622	152.930	163.533	174.433	185.635	197.142	208.957	221.225
Despesas												
Despesas Administrativas	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)
Despesas de comunicação	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)
Material de expediente e informática	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)
Serviços de terceiros	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)
Outras despesas	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)
Despesas tributárias	(7.976)	(8.677)	(9.400)	(10.144)	(10.911)	(11.699)	(12.510)	(13.344)	(14.201)	(15.081)	(15.985)	(16.924)
ISSQN	(3.128)	(3.403)	(3.686)	(3.978)	(4.279)	(4.588)	(4.906)	(5.233)	(5.569)	(5.914)	(6.269)	(6.637)
COFINS	(4.170)	(4.537)	(4.915)	(5.304)	(5.705)	(6.117)	(6.541)	(6.977)	(7.425)	(7.886)	(8.358)	(8.849)
PIS	(678)	(737)	(799)	(862)	(927)	(994)	(1.063)	(1.134)	(1.207)	(1.281)	(1.358)	(1.438)
Depreciação e amortização	(235)	(233)	(230)	(227)	(224)	(221)	(219)	(216)	(214)	(211)	(208)	(206)
Despesas totais	(56.999)	(57.698)	(58.418)	(59.159)	(59.923)	(60.709)	(61.517)	(62.348)	(63.203)	(64.080)	(64.982)	(65.918)
Resultado Bruto	47.259	55.728	64.455	73.445	82.699	92.221	102.016	112.085	122.432	133.061	143.975	155.308
Impostos												
IR E CSLL	(16.250)	(19.248)	(22.337)	(25.519)	(28.795)	(32.166)	(35.634)	(39.198)	(42.861)	(46.624)	(50.487)	(54.499)
Imposto de renda	(11.996)	(14.232)	(16.536)	(18.909)	(21.352)	(23.866)	(26.452)	(29.110)	(31.842)	(34.648)	(37.529)	(40.521)
Contribuição social	(4.253)	(5.016)	(5.801)	(6.610)	(7.443)	(8.300)	(9.181)	(10.088)	(11.019)	(11.976)	(12.958)	(13.978)
Resultado líquido	31.009	36.480	42.118	47.925	53.903	60.055	66.382	72.887	79.571	86.438	93.488	100.809
Resultado acumulado	18.487	54.967	97.086	145.011	198.914	258.969	325.351	398.238	477.809	564.247	657.735	758.544

ANEXO H – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO MODERADO – ANO III

2013	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	233.935	246.911	260.234	273.908	287.938	302.326	317.078	332.198	347.690	363.557	379.805	397.618
Seguro Cartão	224.372	236.968	249.901	263.176	276.797	290.767	305.091	319.772	334.815	350.223	365.999	383.331
Seguro Residencial	9.563	9.944	10.333	10.732	11.140	11.559	11.987	12.426	12.875	13.335	13.806	14.287
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	233.935	246.911	260.234	273.908	287.938	302.326	317.078	332.198	347.690	363.557	379.805	397.618
Despesas												
Despesas Administrativas	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)
Despesas de comunicação	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)
Material de expediente e informática	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)
Serviços de terceiros	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)
Outras despesas	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)
Despesas tributárias	(17.896)	(18.889)	(19.908)	(20.954)	(22.027)	(23.128)	(24.256)	(25.413)	(26.598)	(27.812)	(29.055)	(30.418)
ISSQN	(7.018)	(7.407)	(7.807)	(8.217)	(8.638)	(9.070)	(9.512)	(9.966)	(10.431)	(10.907)	(11.394)	(11.929)
COFINS	(9.357)	(9.876)	(10.409)	(10.956)	(11.518)	(12.093)	(12.683)	(13.288)	(13.908)	(14.542)	(15.192)	(15.905)
PIS	(1.521)	(1.605)	(1.692)	(1.780)	(1.872)	(1.965)	(2.061)	(2.159)	(2.260)	(2.363)	(2.469)	(2.585)
Depreciação e amortização	(203)	(201)	(198)	(196)	(194)	(191)	(189)	(187)	(185)	(182)	(180)	(178)
	16.605	16.404	16.206	16.009	15.816	15.624	15.435	15.249	15.064	14.882	14.702	14.524
Despesas totais	(71.766)	(72.757)	(73.773)	(74.817)	(75.888)	(76.986)	(78.112)	(79.267)	(80.450)	(81.661)	(82.902)	(84.263)
Resultado Bruto	162.169	174.155	186.461	199.091	212.050	225.340	238.966	252.931	267.240	281.896	296.903	313.356
Impostos												
IR E CSLL	(56.928)	(61.171)	(65.527)	(69.998)	(74.586)	(79.290)	(84.114)	(89.058)	(94.123)	(99.311)	(104.624)	(110.448)
Imposto de renda	(42.333)	(45.497)	(48.746)	(52.080)	(55.501)	(59.010)	(62.607)	(66.294)	(70.071)	(73.941)	(77.902)	(82.246)
Contribuição social	(14.595)	(15.674)	(16.781)	(17.918)	(19.084)	(20.281)	(21.507)	(22.764)	(24.052)	(25.371)	(26.721)	(28.202)
Resultado líquido	105.241	112.984	120.934	129.093	137.464	146.050	154.852	163.874	173.117	182.585	192.279	202.908
Resultado acumulado	863.785	976.769	1.097.703	1.226.796	1.364.260	1.510.310	1.665.162	1.829.035	2.002.152	2.184.737	2.377.017	2.579.924

ANEXO I – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO MODERADO – ANO IV

2014	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	411.741	425.950	440.335	454.897	469.635	484.548	494.985	505.523	516.160	526.898	537.736	548.343
Seguro Cartão	396.960	410.759	424.725	438.858	453.158	467.624	477.604	487.674	497.835	508.085	518.425	528.523
Seguro Residencial	14.781	15.191	15.610	16.039	16.477	16.924	17.382	17.849	18.326	18.813	19.311	19.820
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	411.741	425.950	440.335	454.897	469.635	484.548	494.985	505.523	516.160	526.898	537.736	548.343
Despesas												
Despesas Administrativas	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)
Despesas de comunicação	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)
Material de expediente e informática	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)
Serviços de terceiros	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)
Outras despesas	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)
Despesas tributárias	(31.498)	(32.585)	(33.686)	(34.800)	(35.927)	(37.068)	(37.866)	(38.672)	(39.486)	(40.308)	(41.137)	(41.948)
ISSQN	(12.352)	(12.778)	(13.210)	(13.647)	(14.089)	(14.536)	(14.850)	(15.166)	(15.485)	(15.807)	(16.132)	(16.450)
COFINS	(16.470)	(17.038)	(17.613)	(18.196)	(18.785)	(19.382)	(19.799)	(20.221)	(20.646)	(21.076)	(21.509)	(21.934)
PIS	(2.676)	(2.769)	(2.862)	(2.957)	(3.053)	(3.150)	(3.217)	(3.286)	(3.355)	(3.425)	(3.495)	(3.564)
Depreciação e amortização	(176)	(174)	(172)	(169)	(167)	(165)	(163)	(161)	(159)	(158)	(156)	(154)
	14.348	14.174	14.003	13.834	13.666	13.501	13.337	13.176	13.017	12.859	12.704	12.550
Despesas totais	(90.708)	(91.792)	(92.891)	(94.003)	(95.128)	(96.267)	(97.063)	(97.867)	(98.679)	(99.499)	(100.326)	(101.136)
Resultado Bruto	321.034	334.157	347.444	360.894	374.507	388.282	397.922	407.655	417.481	427.399	437.410	447.208
Impostos												
IR E CSLL	(113.166)	(117.812)	(122.515)	(127.277)	(132.095)	(136.972)	(140.384)	(143.830)	(147.308)	(150.819)	(154.363)	(157.832)
Imposto de renda	(84.273)	(87.738)	(91.245)	(94.796)	(98.390)	(102.026)	(104.571)	(107.141)	(109.735)	(112.353)	(114.996)	(117.583)
Contribuição social	(28.893)	(30.074)	(31.270)	(32.480)	(33.706)	(34.945)	(35.813)	(36.689)	(37.573)	(38.466)	(39.367)	(40.249)
Resultado líquido	207.868	216.346	224.929	233.618	242.411	251.310	257.538	263.825	270.173	276.580	283.047	289.376
Resultado acumulado	2.787.792	3.004.138	3.229.067	3.462.684	3.705.096	3.956.406	4.213.943	4.477.769	4.747.941	5.024.521	5.307.568	5.596.945

ANEXO J – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO MODERADO – ANO V

2015	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	557.514	566.594	575.691	584.805	593.934	603.076	612.231	621.397	630.573	639.758	648.951	664.447
Seguro Cartão	537.174	545.837	554.508	563.188	571.874	580.566	589.261	597.960	606.659	615.359	624.057	639.048
Seguro Residencial	20.339	20.757	21.183	21.617	22.059	22.510	22.969	23.437	23.914	24.400	24.895	25.399
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	557.514	566.594	575.691	584.805	593.934	603.076	612.231	621.397	630.573	639.758	648.951	664.447
Despesas												
Despesas Administrativas	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)
Aluguel , garagem, condomínio	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)
Despesas de comunicação	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)
Material de expediente e informática	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)
Serviços de terceiros	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)
Outras despesas	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)
Despesas tributárias	(42.650)	(43.344)	(44.040)	(44.738)	(45.436)	(46.135)	(46.836)	(47.537)	(48.239)	(48.942)	(49.645)	(50.346)
ISSQN	(16.725)	(16.998)	(17.271)	(17.544)	(17.818)	(18.092)	(18.367)	(18.642)	(18.917)	(19.193)	(19.469)	(19.745)
COFINS	(22.301)	(22.664)	(23.028)	(23.392)	(23.757)	(24.123)	(24.489)	(24.856)	(25.223)	(25.590)	(25.958)	(26.326)
PIS	(3.624)	(3.683)	(3.742)	(3.801)	(3.861)	(3.920)	(3.979)	(4.039)	(4.099)	(4.158)	(4.218)	(4.278)
Depreciação e amortização	(152)	(150)	(148)	(146)	(145)	(143)	(141)	(139)	(138)	(136)	(134)	(133)
	12.398	12.248	12.100	11.953	11.809	11.666	11.525	11.385	11.247	11.111	10.977	10.844
Despesas totais	(107.739)	(108.431)	(109.126)	(109.821)	(110.518)	(111.215)	(111.914)	(112.613)	(113.314)	(114.015)	(114.716)	(115.417)
Resultado Bruto	449.775	458.163	466.566	474.984	483.416	491.861	500.317	508.784	517.260	525.744	534.235	542.730
Impostos												
IR E CSLL	(158.740)	(161.710)	(164.684)	(167.664)	(170.649)	(173.639)	(176.632)	(179.629)	(182.630)	(185.633)	(188.639)	(191.646)
Imposto de renda	(118.261)	(120.475)	(122.693)	(124.916)	(127.142)	(129.371)	(131.604)	(133.839)	(136.077)	(138.316)	(140.558)	(142.799)
Contribuição social	(40.480)	(41.235)	(41.991)	(42.749)	(43.507)	(44.267)	(45.029)	(45.791)	(46.553)	(47.317)	(48.081)	(48.845)
Resultado líquido	291.035	296.453	301.881	307.320	312.767	318.222	323.685	329.154	334.630	340.111	345.596	351.074
Resultado acumulado	5.887.979	6.184.432	6.486.314	6.793.634	7.106.400	7.424.622	7.748.307	8.077.461	8.412.091	8.752.202	9.097.797	9.452.639

ANEXO K – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO PESSIMISTA – ANO I

2011	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	11.652	15.122	18.755	22.554	26.524	30.667	34.987	39.488	44.172	49.044	54.107	59.405
Seguro Cartão	11.108	14.432	17.914	21.559	25.369	29.349	33.500	37.828	42.334	47.023	51.898	57.003
Seguro Residencial	544	690	841	995	1.155	1.318	1.487	1.660	1.838	2.021	2.209	2.403
Comissões adicionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas financeiras / outras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas totais	11.652	15.122	18.755	22.554	26.524	30.667	34.987	39.488	44.172	49.044	54.107	59.405
Despesas												
Despesas Administrativas	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)	(44.353)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)	(37.170)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)	(2.174)
Despesas de comunicação	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)	(391)
Material de expediente e informática	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)	(96)
Serviços de terceiros	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)	(3.705)
Outras despesas	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)	(817)
Despesas tributárias	(891)	(1.157)	(1.435)	(1.725)	(2.029)	(2.346)	(2.677)	(3.021)	(3.379)	(3.752)	(4.139)	(4.544)
ISSQN	(350)	(454)	(563)	(677)	(796)	(920)	(1.050)	(1.185)	(1.325)	(1.471)	(1.623)	(1.782)
COFINS	(466)	(605)	(750)	(902)	(1.061)	(1.227)	(1.399)	(1.580)	(1.767)	(1.962)	(2.164)	(2.376)
PIS	(76)	(98)	(122)	(147)	(172)	(199)	(227)	(257)	(287)	(319)	(352)	(386)
Depreciação e Amortização	(272)	(269)	(266)	(263)	(259)	(256)	(253)	(250)	(247)	(244)	(241)	(238)
	22.240	21.971	21.705	21.442	21.183	20.926	20.673	20.423	20.176	19.932	19.691	19.452
Despesas totais	(45.517)	(45.779)	(46.053)	(46.341)	(46.641)	(46.955)	(47.283)	(47.624)	(47.979)	(48.349)	(48.733)	(49.136)
Resultado Bruto	(33.865)	(30.657)	(27.299)	(23.787)	(20.117)	(16.288)	(12.295)	(8.136)	(3.807)	696	5.374	10.270
Impostos												
IR E CSLL	-	-	-	-	6.639	5.375	4.833	3.360	1.828	234	(1.422)	(3.155)
Imposto de renda	-	-	-	-	4.828	3.909	3.726	2.628	1.485	296	(939)	(2.231)
Contribuição social	-	-	-	-	1.811	1.466	1.107	732	343	(63)	(484)	(924)
Resultado líquido	(33.865)	(30.657)	(27.299)	(23.787)	(13.479)	(10.913)	(7.463)	(4.776)	(1.979)	929	3.952	7.114
Resultado acumulado	(33.865)	(64.522)	(91.820)	(115.607)	(129.086)	(139.999)	(147.462)	(152.238)	(154.217)	(153.287)	(149.336)	(142.221)

ANEXO L – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO PESSIMISTA – ANO II

2012	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	64.591	69.903	75.375	81.010	86.809	92.773	98.907	105.210	111.686	118.337	125.163	132.254
Seguro Cartão	61.990	67.131	72.428	77.882	83.496	89.271	95.209	101.313	107.584	114.024	120.635	127.504
Seguro Residencial	2.601	2.772	2.948	3.128	3.313	3.503	3.698	3.897	4.102	4.313	4.528	4.749
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	64.591	69.903	75.375	81.010	86.809	92.773	98.907	105.210	111.686	118.337	125.163	132.254
Despesas												
Despesas Administrativas	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)	(48.788)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)	(40.887)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)
Despesas de comunicação	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)
Material de expediente e informática	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)
Serviços de terceiros	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)	(4.076)
Outras despesas	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)	(899)
Despesas tributárias	(4.941)	(5.348)	(5.766)	(6.197)	(6.641)	(7.097)	(7.566)	(8.049)	(8.544)	(9.053)	(9.575)	(10.117)
ISSQN	(1.938)	(2.097)	(2.261)	(2.430)	(2.604)	(2.783)	(2.967)	(3.156)	(3.351)	(3.550)	(3.755)	(3.968)
COFINS	(2.584)	(2.796)	(3.015)	(3.240)	(3.472)	(3.711)	(3.956)	(4.208)	(4.467)	(4.733)	(5.007)	(5.290)
PIS	(420)	(454)	(490)	(527)	(564)	(603)	(643)	(684)	(726)	(769)	(814)	(860)
Depreciação e Amortização	(235)	(233)	(230)	(227)	(224)	(221)	(219)	(216)	(214)	(211)	(208)	(206)
Despesas totais	19.217	18.984	18.755	18.528	18.304	18.082	17.863	17.647	17.434	17.223	17.014	16.808
Despesas totais	(53.965)	(54.368)	(54.784)	(55.212)	(55.653)	(56.107)	(56.573)	(57.053)	(57.546)	(58.052)	(58.572)	(59.111)
Resultado Bruto	10.626	15.535	20.591	25.798	31.155	36.667	42.333	48.157	54.141	60.285	66.592	73.142
Impostos												
IR E CSLL	(3.282)	(5.019)	(6.809)	(8.652)	(10.549)	(12.500)	(14.506)	(16.568)	(18.686)	(20.861)	(23.094)	(25.412)
Imposto de renda	(2.325)	(3.621)	(4.956)	(6.331)	(7.745)	(9.200)	(10.696)	(12.234)	(13.813)	(15.435)	(17.100)	(18.830)
Contribuição social	(956)	(1.398)	(1.853)	(2.322)	(2.804)	(3.300)	(3.810)	(4.334)	(4.873)	(5.426)	(5.993)	(6.583)
Resultado líquido	7.345	10.516	13.782	17.145	20.606	24.167	27.827	31.590	35.455	39.424	43.498	47.730
Resultado acumulado	(134.877)	(124.361)	(110.579)	(93.434)	(72.828)	(48.661)	(20.833)	10.756	46.211	85.635	129.134	176.863

ANEXO M – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO PESSIMISTA – ANO III

2013	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	139.599	147.103	154.805	162.709	170.815	179.128	187.648	196.379	205.323	214.481	223.857	234.152
Seguro Cartão	134.623	141.934	149.438	157.139	165.039	173.139	181.442	189.950	198.666	207.592	216.729	226.780
Seguro Residencial	4.976	5.169	5.367	5.569	5.777	5.989	6.206	6.429	6.657	6.890	7.128	7.373
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	139.599	147.103	154.805	162.709	170.815	179.128	187.648	196.379	205.323	214.481	223.857	234.152
Despesas												
Despesas Administrativas	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)	(53.667)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)	(44.976)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)	(2.630)
Despesas de comunicação	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)	(473)
Material de expediente e informática	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)	(116)
Serviços de terceiros	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)	(4.483)
Outras despesas	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)	(988)
Despesas tributárias	(10.679)	(11.253)	(11.843)	(12.447)	(13.067)	(13.703)	(14.355)	(15.023)	(15.707)	(16.408)	(17.125)	(17.913)
ISSQN	(4.188)	(4.413)	(4.644)	(4.881)	(5.124)	(5.374)	(5.629)	(5.891)	(6.160)	(6.434)	(6.716)	(7.025)
COFINS	(5.584)	(5.884)	(6.192)	(6.508)	(6.833)	(7.165)	(7.506)	(7.855)	(8.213)	(8.579)	(8.954)	(9.366)
PIS	(907)	(956)	(1.006)	(1.058)	(1.110)	(1.164)	(1.220)	(1.276)	(1.335)	(1.394)	(1.455)	(1.522)
Depreciação e Amortização	(203)	(201)	(198)	(196)	(194)	(191)	(189)	(187)	(185)	(182)	(180)	(178)
	16.605	16.404	16.206	16.009	15.816	15.624	15.435	15.249	15.064	14.882	14.702	14.524
Despesas totais	(64.550)	(65.121)	(65.708)	(66.310)	(66.928)	(67.562)	(68.211)	(68.877)	(69.559)	(70.257)	(70.972)	(71.757)
Resultado Bruto	75.050	81.982	89.097	96.398	103.887	111.566	119.437	127.502	135.764	144.224	152.885	162.395
Impostos												
IR E CSLL	(26.088)	(28.542)	(31.060)	(33.645)	(36.296)	(39.014)	(41.801)	(44.656)	(47.580)	(50.575)	(53.641)	(57.008)
Imposto de renda	(19.333)	(21.163)	(23.042)	(24.969)	(26.946)	(28.973)	(31.051)	(33.181)	(35.362)	(37.595)	(39.882)	(42.392)
Contribuição social	(6.754)	(7.378)	(8.019)	(8.676)	(9.350)	(10.041)	(10.749)	(11.475)	(12.219)	(12.980)	(13.760)	(14.616)
Resultado líquido	48.962	53.440	58.037	62.753	67.591	72.552	77.636	82.846	88.184	93.649	99.244	105.387
Resultado acumulado	225.825	279.266	337.302	400.056	467.647	540.199	617.835	700.681	788.865	882.514	981.758	1.087.145

ANEXO N – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO PESSIMISTA – ANO IV

2014	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	242.257	250.417	258.677	267.037	275.497	284.057	292.716	301.474	310.331	319.287	328.341	337.288
Seguro Cartão	234.635	242.586	250.633	258.775	267.012	275.344	283.771	292.292	300.906	309.614	318.415	327.104
Seguro Residencial	7.623	7.831	8.045	8.263	8.485	8.713	8.945	9.182	9.425	9.672	9.925	10.184
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	242.257	250.417	258.677	267.037	275.497	284.057	292.716	301.474	310.331	319.287	328.341	337.288
Despesas												
Despesas Administrativas	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)	(59.034)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)	(49.473)
Aluguel , garagem, condomínio	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)	(2.893)
Despesas de comunicação	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)	(521)
Material de expediente e informática	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)	(127)
Serviços de terceiros	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)	(4.931)
Outras despesas	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)	(1.087)
Despesas tributárias	(18.533)	(19.157)	(19.789)	(20.428)	(21.076)	(21.730)	(22.393)	(23.063)	(23.740)	(24.425)	(25.118)	(25.803)
ISSQN	(7.268)	(7.513)	(7.760)	(8.011)	(8.265)	(8.522)	(8.781)	(9.044)	(9.310)	(9.579)	(9.850)	(10.119)
COFINS	(9.690)	(10.017)	(10.347)	(10.681)	(11.020)	(11.362)	(11.709)	(12.059)	(12.413)	(12.771)	(13.134)	(13.492)
PIS	(1.575)	(1.628)	(1.681)	(1.736)	(1.791)	(1.846)	(1.903)	(1.960)	(2.017)	(2.075)	(2.134)	(2.192)
Depreciação e Amortização	(176)	(174)	(172)	(169)	(167)	(165)	(163)	(161)	(159)	(158)	(156)	(154)
	14.348	14.174	14.003	13.834	13.666	13.501	13.337	13.176	13.017	12.859	12.704	12.550
Despesas totais	(77.742)	(78.364)	(78.994)	(79.631)	(80.277)	(80.929)	(81.590)	(82.258)	(82.933)	(83.617)	(84.307)	(84.990)
Resultado Bruto	164.515	172.053	179.683	187.406	195.221	203.128	211.126	219.216	227.398	235.670	244.033	252.298
Impostos												
IR E CSLL	(57.758)	(60.427)	(63.128)	(65.862)	(68.628)	(71.427)	(74.259)	(77.123)	(80.019)	(82.947)	(85.908)	(88.834)
Imposto de renda	(42.952)	(44.942)	(46.956)	(48.995)	(51.058)	(53.146)	(55.257)	(57.393)	(59.553)	(61.737)	(63.945)	(66.127)
Contribuição social	(14.806)	(15.485)	(16.171)	(16.867)	(17.570)	(18.281)	(19.001)	(19.729)	(20.466)	(21.210)	(21.963)	(22.707)
Resultado líquido	106.757	111.626	116.555	121.544	126.593	131.700	136.868	142.094	147.379	152.723	158.126	163.465
Resultado acumulado	1.193.902	1.305.528	1.422.083	1.543.628	1.670.220	1.801.921	1.938.788	2.080.882	2.228.261	2.380.984	2.539.109	2.702.574

ANEXO O – FLUXO DE CAIXA DO CENÁRIO PESSIMISTA – ANO V

2015	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receitas de comissões	342.137	346.935	351.737	356.543	361.351	366.161	370.973	375.786	380.599	385.412	390.223	398.835
Seguro Cartão	331.689	336.274	340.859	345.444	350.026	354.607	359.185	363.759	368.329	372.894	377.454	385.808
Seguro Residencial	10.448	10.661	10.878	11.099	11.325	11.554	11.788	12.027	12.270	12.518	12.770	13.027
Comissões adicionais												
Receitas financeiras / outras												
Receitas totais	342.137	346.935	351.737	356.543	361.351	366.161	370.973	375.786	380.599	385.412	390.223	398.835
Despesas												
Despesas Administrativas	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)	(64.937)
Despesas de pessoal - salários + encargos	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)	(54.421)
Aluguel , garagem, condomínio	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)	(3.183)
Despesas de comunicação	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)	(573)
Material de expediente e informática	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)
Serviços de terceiros	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)	(5.425)
Outras despesas	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)
Despesas tributárias	(26.173)	(26.541)	(26.908)	(27.276)	(27.643)	(28.011)	(28.379)	(28.748)	(29.116)	(29.484)	(29.852)	(30.511)
ISSQN	(10.264)	(10.408)	(10.552)	(10.696)	(10.841)	(10.985)	(11.129)	(11.274)	(11.418)	(11.562)	(11.707)	(11.965)
COFINS	(13.685)	(13.877)	(14.069)	(14.262)	(14.454)	(14.646)	(14.839)	(15.031)	(15.224)	(15.416)	(15.609)	(15.953)
PIS	(2.224)	(2.255)	(2.286)	(2.318)	(2.349)	(2.380)	(2.411)	(2.443)	(2.474)	(2.505)	(2.536)	(2.592)
Depreciação e Amortização	(152)	(150)	(148)	(146)	(145)	(143)	(141)	(139)	(138)	(136)	(134)	(133)
	12.398	12.248	12.100	11.953	11.809	11.666	11.525	11.385	11.247	11.111	10.977	10.844
Despesas totais	(91.262)	(91.628)	(91.993)	(92.359)	(92.725)	(93.091)	(93.458)	(93.824)	(94.191)	(94.557)	(94.924)	(95.581)
Resultado Bruto	250.874	255.308	259.744	264.184	268.626	273.070	277.516	281.962	286.408	290.855	295.300	303.254
Impostos												
IR E CSLL	(88.330)	(89.899)	(91.469)	(93.041)	(94.614)	(96.187)	(97.761)	(99.334)	(100.909)	(102.482)	(104.056)	(106.872)
Imposto de renda	(65.751)	(66.921)	(68.092)	(69.265)	(70.437)	(71.611)	(72.784)	(73.958)	(75.132)	(76.306)	(77.479)	(79.579)
Contribuição social	(22.579)	(22.978)	(23.377)	(23.777)	(24.176)	(24.576)	(24.976)	(25.377)	(25.777)	(26.177)	(26.577)	(27.293)
Resultado líquido	162.545	165.409	168.275	171.143	174.012	176.883	179.755	182.627	185.500	188.372	191.244	196.382
Resultado acumulado	2.865.119	3.030.528	3.198.802	3.369.945	3.543.958	3.720.841	3.900.596	4.083.223	4.268.723	4.457.095	4.648.339	4.844.721