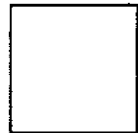


MRC-MAM-8

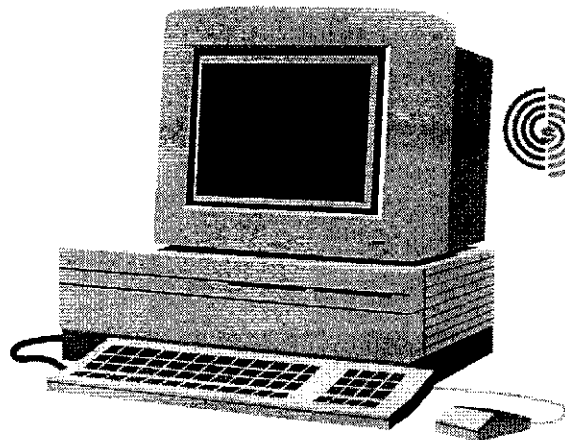
M.37515  
R.35162

# **Direção Estratégica Empresarial: FATORES-CHAVE para O SETOR SEGUROS**



## **“Um Modelo de Direção Estratégica em Seguro de Vida”**

MAPFRE  
CENTRO  
DE  
DOCUMENTACION



**Sao Paulo, Septiembre 2003**

Fundación MAPFRE Estudios

**MIGUEL ANGEL MARTINEZ MARTINEZ**

**Membro do Patronato da Fundación MAPFRE Estudios**

**Professor da Universidade de Alcalá (Espanha)**

## Perguntas relativas à Administração de ENTIDADES SEGURADORAS

- ⊗ O que implica dirigir num âmbito sob condições de incerteza?
- ⊗ Alianças estratégicas?
- ⊗ Inovação ou excelência operacional?
- ⊗ Negócio técnico/financeiro/serviços?
- ⊗ Redes de distribuição?
- ⊗ Mecanismos de fidelização de clientes?
- ⊗ Uso de tecnologias? Internet?

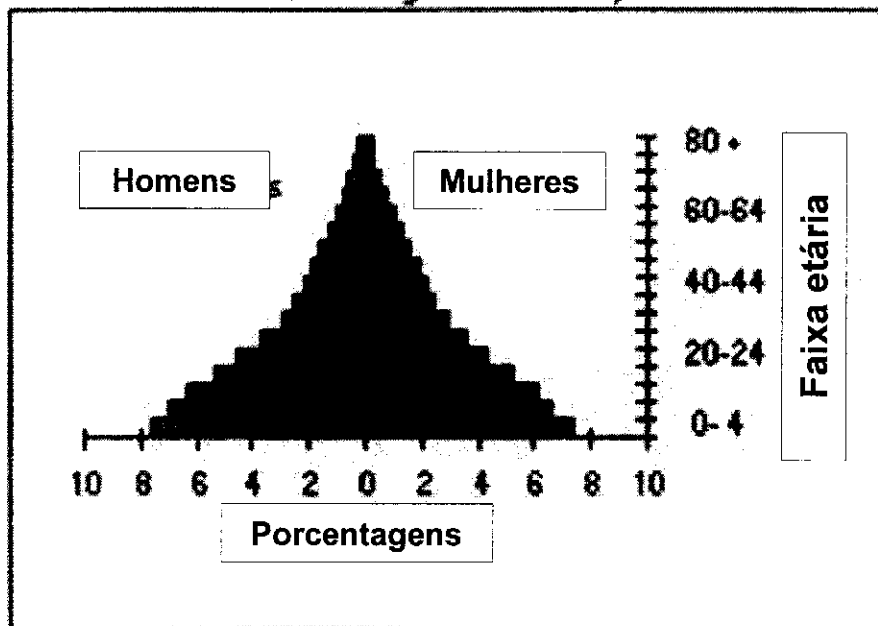


# ÂMBITO

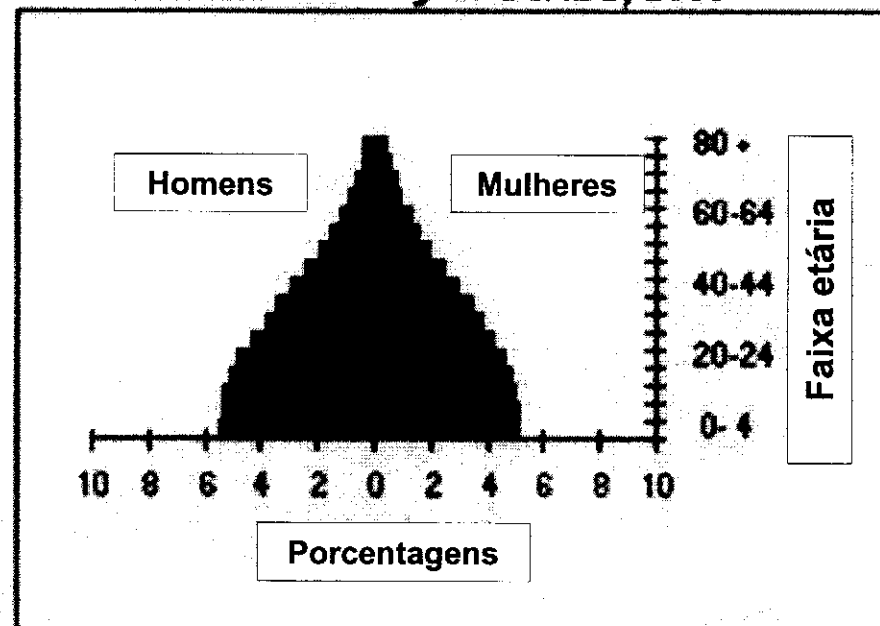
- ⊗ Grau de globalização/internacionalização do mercado.
- ⊗ Crescimento/decrescimento econômico (ciclos)
- ⊗ Inflação
- ⊗ Crise financeira: negócio técnico contra a especulação.
- ⊗ Incerteza e juros.
- ⊗ Propensão à poupança/sensibilidade ao risco
- ⊗ Pirâmide populacional
- ⊗ Diferenças regionais em países grandes.
- ⊗ Liberalização do setor seguros: legislação.
- ⊗ Liberalização do resseguro.
- ⊗ Estrutura de telecomunicações do país.
- ⊗ Tecnologia informática

## PIRÂMIDES POPULACIONAIS DA AMÉRICA LATINA (1975 e 2000)

América Latina y el Caribe, 1975

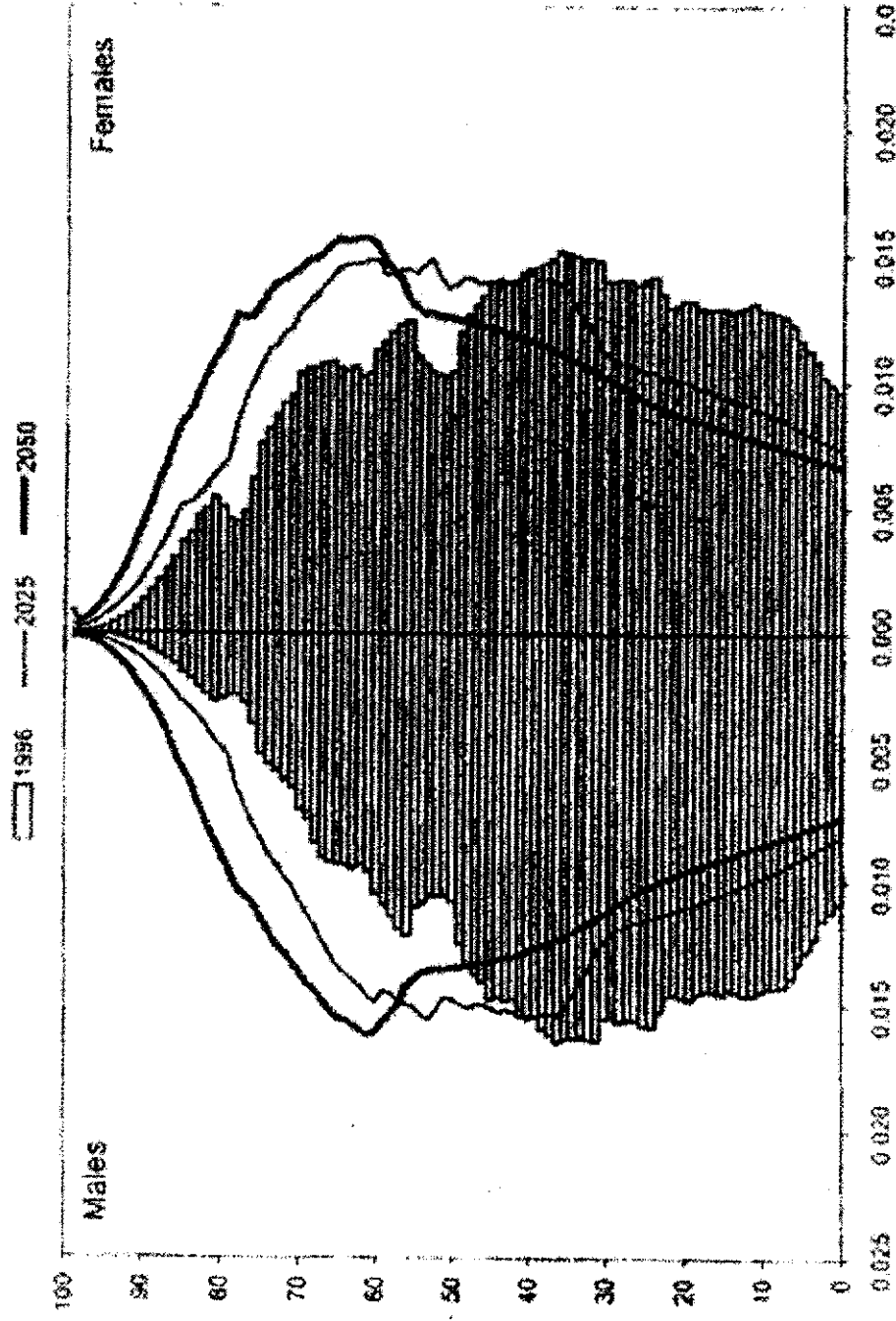


América Latina y el Caribe, 2000



Fonte: "EL PROCESO DE ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: UNA EXPRESIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA" ["O Processo de envelhecimento da população da América Latina e do Caribe: uma expressão da transição demográfica"] Miguel Villa e Luis Rivadeneira. Encontro América Latina -Caribe sobre idosos. Santiago do Chile, agosto 2002.

# PIRÂMIDE POPULACIONAL EUROPEIA



## OUTROS FATORES PROMETEDORES DO ÂMBITO

- ⊗ **A ESCASSA PENETRAÇÃO DO SEGURO** na América Latina em prémios % PIB: 1,5% (Seguros Não-Vida) e 0,7% (Seguros Vida), contra a média mundial de 3,2% e 4,7% respectivamente, permite prever um elevado potencial de negócio. (Ano 2001 Sigma)
- ⊗ Apesar da crise na América Latina (1992, 1995, 2002, ...) o **SEGURO**, nos últimos anos, **VEM CRESCENDO** mais rápido do que o Produto Interno Bruto: de 2% a 4%. Em muitos países o motor é o Seguro de Vida e as reformas do Sistema de Pensões.

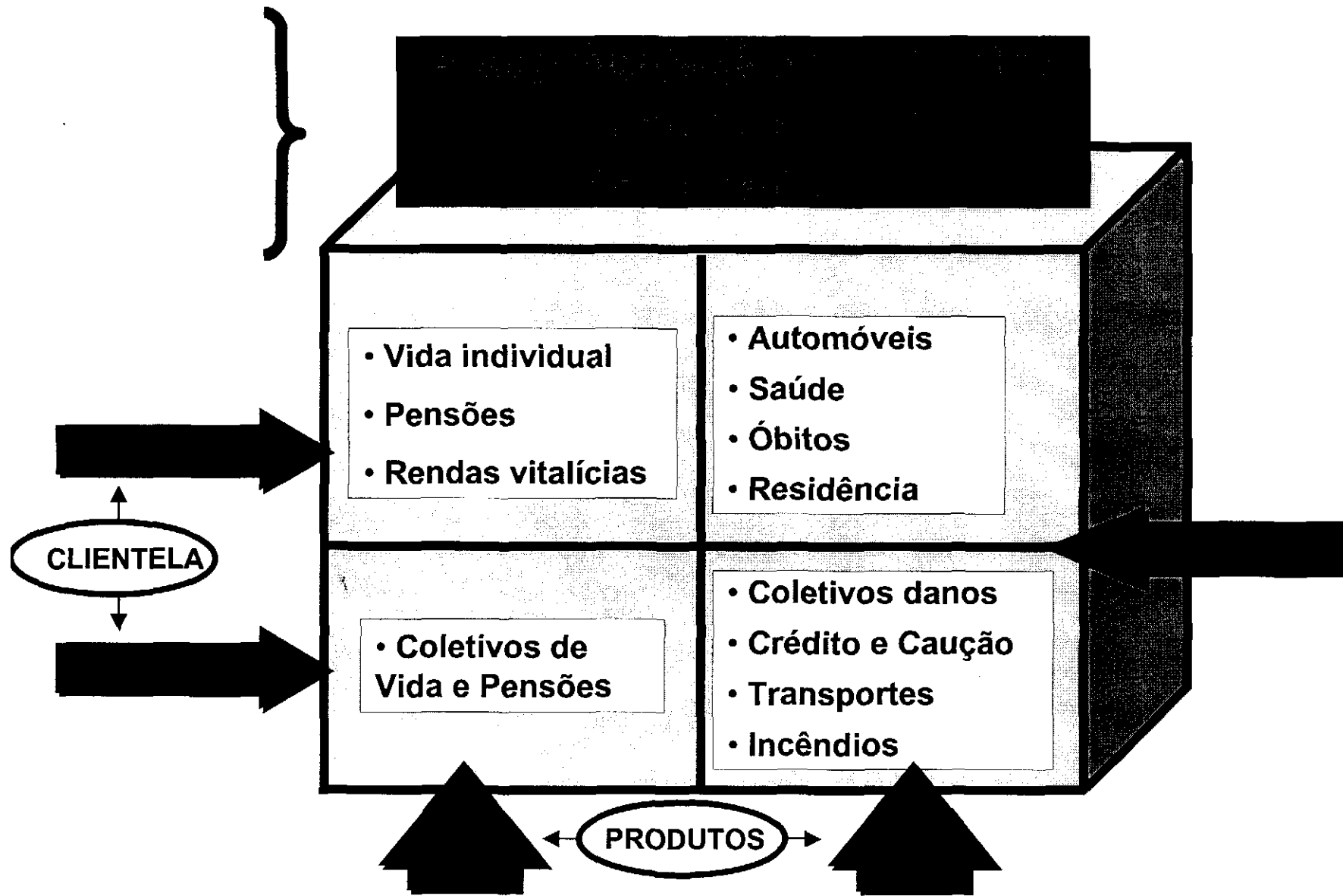
## **OUTROS FATORES DO ÂMBITO A SEREM SUPERADOS**

- ⊗ **As catástrofes e os ciclos do resseguro endurecem o mercado.**
- ⊗ **Altos custos de distribuição e administração do seguro (de 20 a 40%) em comparação a outros países desenvolvidos.**
- ⊗ **O rendimento dos investimentos nos mercados.**

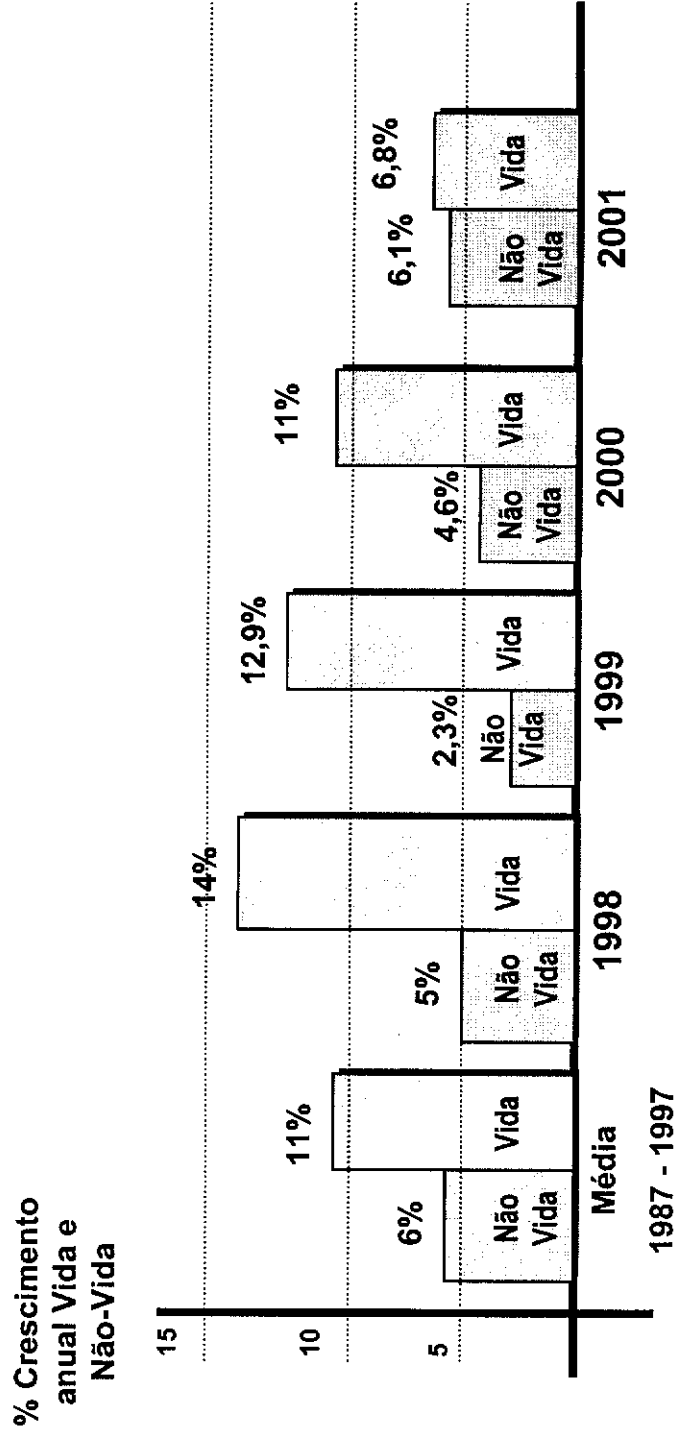
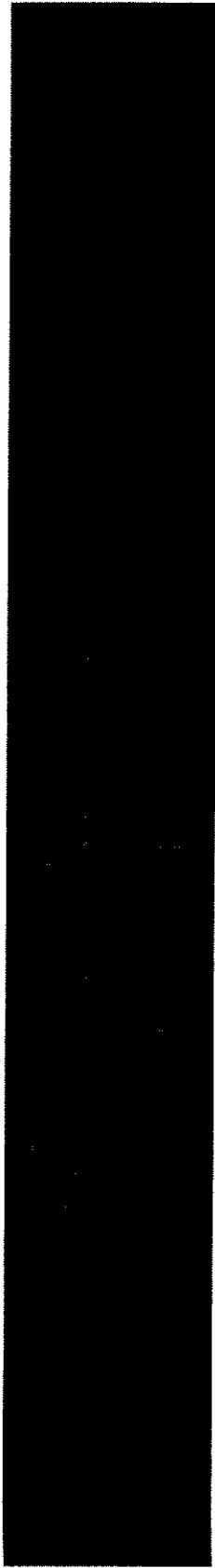




- ❖ **SEGMENTAÇÃO.**
- ❖ **NOVOS HÁBITOS / RISCOS: pensões, rendas vitalícias.**
- ❖ **INTEGRAÇÃO SERVIÇOS FINANCEIROS em conglomerados.**
- ❖ **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: seu futuro.**



**DESAFIO: organizar-se em torno ao cliente**



AMÉRICA LATINA

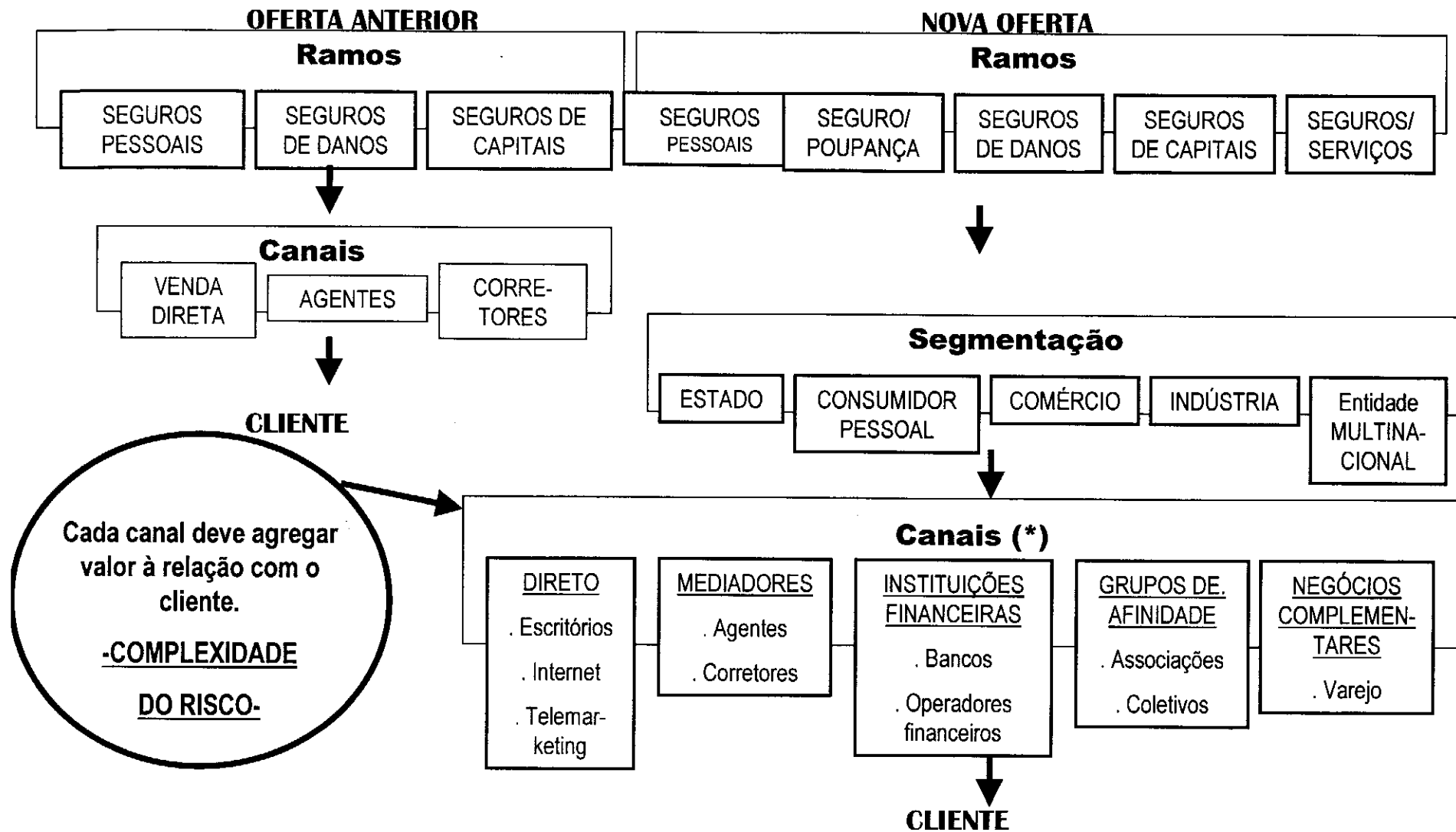


**PRÊMIOS (valores em R\$ milhões)**

VIDA		NÃO VIDA			TOTAL				
	2002	%Δ	2001	2002	%Δ	2001	2002	%Δ	
2001	4.283	7.163	67,2	19.992	16.919	-15,4	24.275	24.082	-0,8

Fonte: SUSEP

**Rumo a um modelo de DISTRIBUIÇÃO MULTICANAL**



## O potencial de crescimento e a internacionalização: exemplo Seguro de Vida

	<u>1999</u>	<u>2000</u>
• ARGENTINA	38%	69%
• BRASIL	10%	43%
• CHILE	44%	70%
• COLÔMBIA	10%	28%
• MÉXICO	26%	35%
• VENEZUELA	11%	30%

% sobre Prêmios totais em companhias com mais de 20% de participação estrangeira.

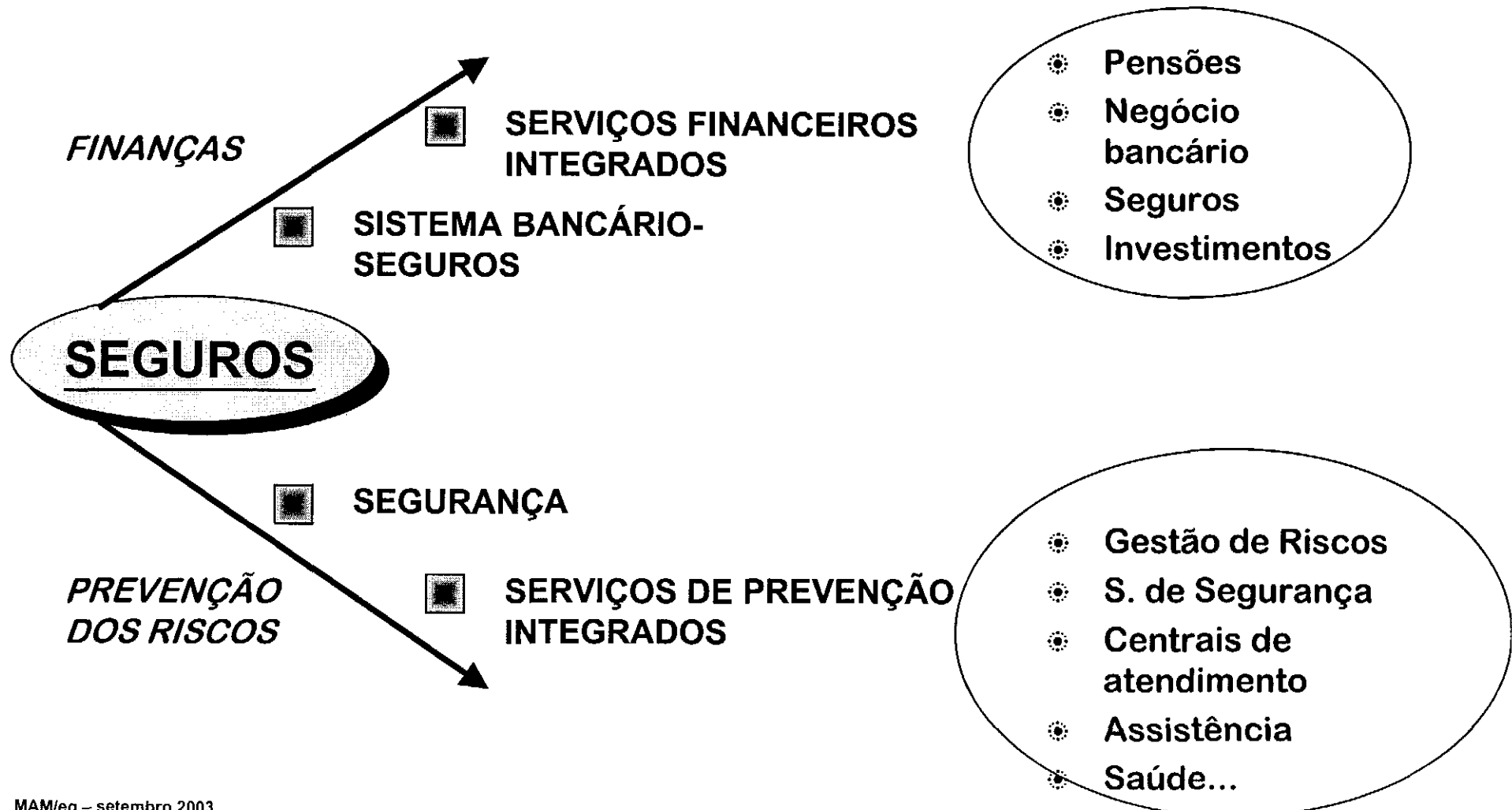
Fonte: Sigma 2002

# **CONCORRÊNCIA**

- PRESENÇA DA INDÚSTRIA ESTRANGEIRA / NACIONAL: Atrativos para a internacionalização.**
  
- PROCESSOS DE CONCENTRAÇÃO EMPRESARIAL: Fusões e alianças estratégicas.**
  
- “Financial Integrated Services”.**

- "Para além do sistema bancário-seguros" -

O negócio de Seguros e suas relações no mercado

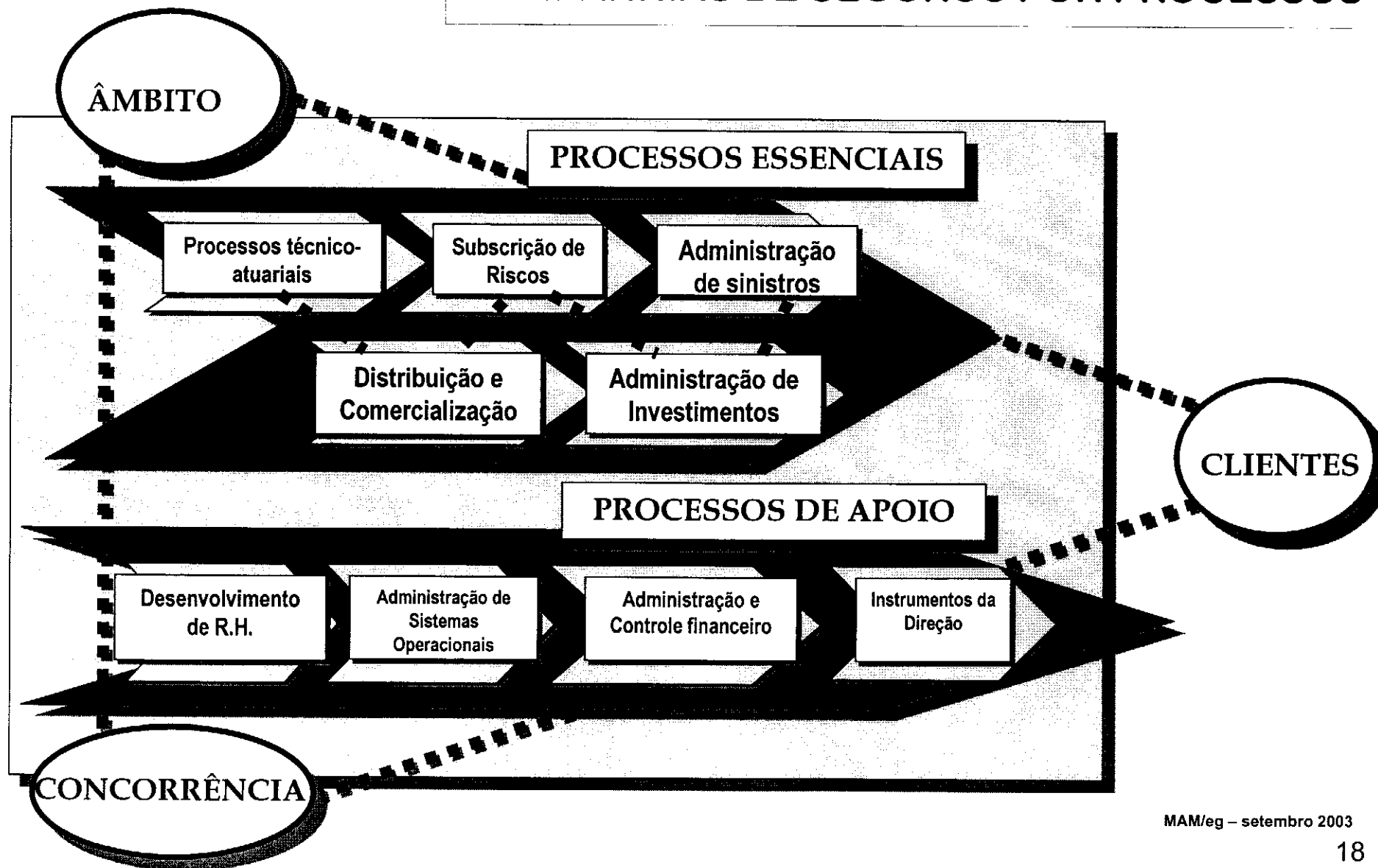




**EMPRESA**

- Crescimento (“market share”) / Balanço com os riscos adquiridos.
- Administrar seus processos: custos internos (Terceirização?).
- Produtividade.
- Oferta integral de produtos: valor agregado para o cliente.
- Redes de distribuição: formação de suas equipes.
- Serviços de qualidade: rapidez de resposta e prestações.
- Tecnologias de informação e comunicação: uso Internet.
- “Valor” do management: a qualidade da sua tomada de decisões.

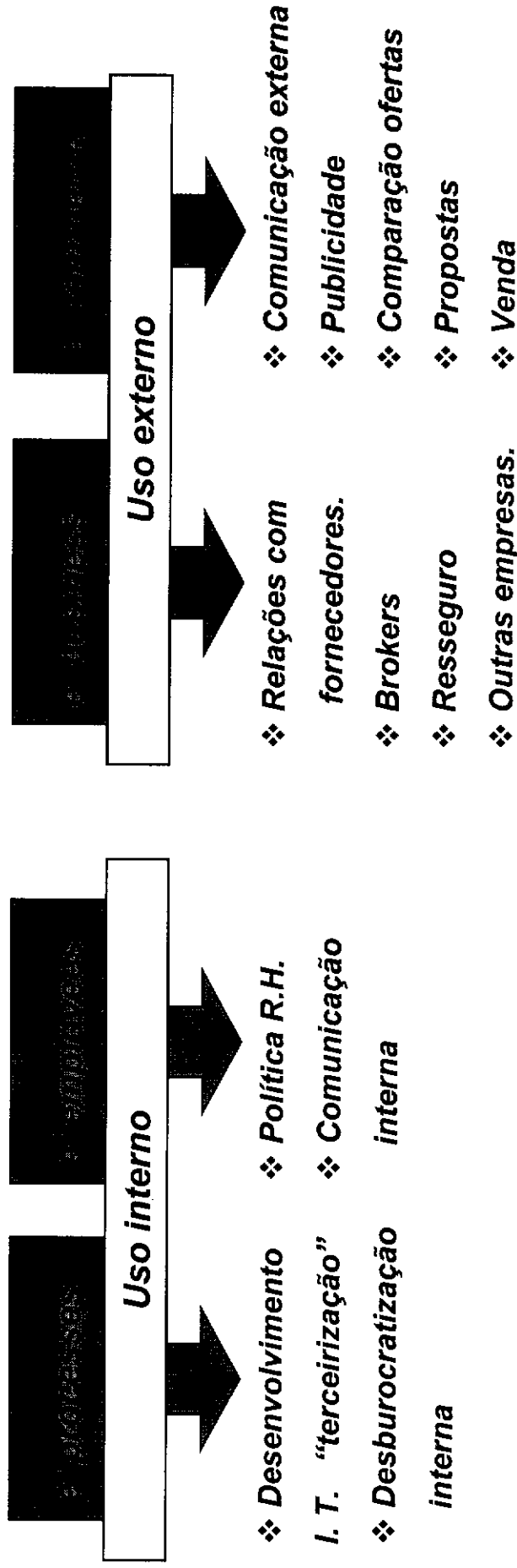
## ESQUEMA DE ORGANIZAÇÃO DE COMPANHIAS DE SEGUROS POR PROCESSOS



## USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- ❖ Permitem mais agilidade
- ❖ Redução de custos
- ❖ Novas possibilidades para o marketing

### Estratégia: *electronic business*



## Internet: informar-se... comunicar... comprar.

### Número de pessoas com acesso a Internet na América Latina 2002:

**29.596.186**

Fonte: IDC

• Argentina	10%	população
• Brasil	41%	“
• Chile	6%	“
• Colômbia	6%	“
• México	21%	“
• Venezuela	5%	“
• AMÉRICA LATINA	12%	“

### Canais de distribuição na América Latina:

**85% Convencionais:** corretores, agentes, ...

**2% Diretos:** telemarketing, Internet, ....

**13% Novos:** Banco, lojas de departamentos, .....

Fonte: Sigma 2002

## Valor da tomada de decisões do manager

Capacidade  
**TÉCNICA**

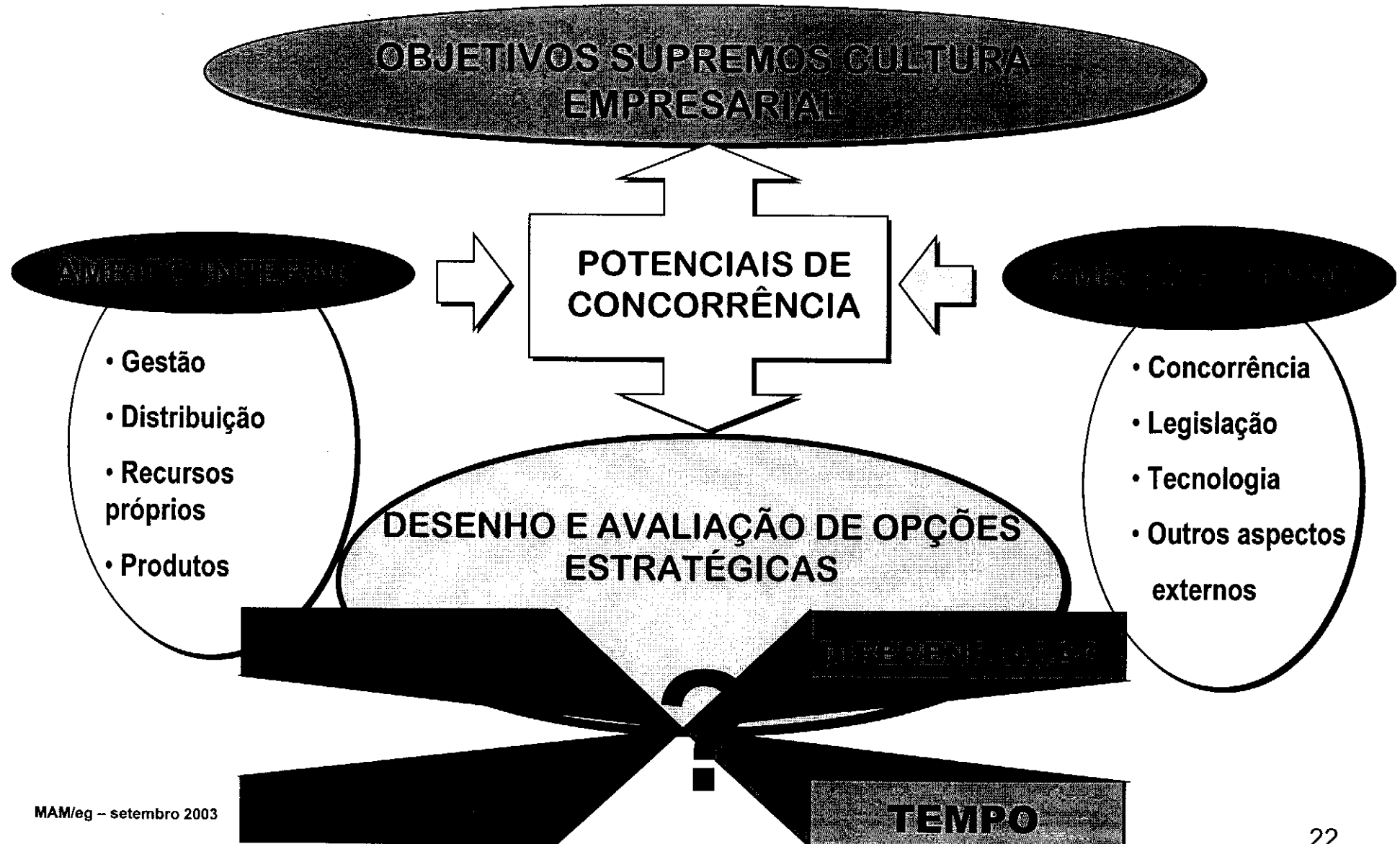
eficiência, produtividade-  
Objetivos

Capacidade  
**INTERPESSOAL**

grau de impacto positivo sobre  
R.H.

		<b>TÉCNICA</b>	
		<b>ALTA</b>	<b>BAIXA</b>
<b>INTERPESSOAL</b>	<b>ALTA</b>	<b>Líder superior</b>	<b>“Política”</b>
	<b>BAIXA</b>	<b>“Técnico”</b>	<b>Incapacidade</b>

## RESPOSTA ESTRATÉGICA



## PONTOS-CHAVE DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZAÇÃO DE ENTIDADES SEGURADORAS (1)

**A.**

**PRODUTO** como veículo de “SEGURANÇA”. Ajudar na **PREVENÇÃO** como **SERVIÇO**.

**B.**

**DEFINIR** os **COMPONENTES** do **SERVIÇO**: Contratação, cobrança de prêmios, informação ao segurado, Resposta e pagamento de sinistros – **IMAGEM**.

**C.**

Descentralização operacional (não só administrativa) **DESCENTRALIZAR** significa **DELEGAR** decisões, sem esquecer a integralidade das necessidades do cliente e “Agilizar” estruturas → **Flexibilidade**

## PONTOS-CHAVE DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZAÇÃO DE ENTIDADES SEGURADORAS (2)

**D.**

**SISTEMA INFORMATIVO** adequado às **ESTRATÉGIAS**:

**CORPORATIVAS  
NEGÓCIOS  
ÁREAS FUNCIONAIS  
ÁREAS GEOGRÁFICAS**

**APOIO INFORMÁTICO**

**E.**

**ORGANIZAÇÃO** mais “**PLANA**”

**F.**

**ORGANIZAÇÃO** por “**ALIANÇAS**”

**G.**

**Controlling ADAPTADO**

**H.**

**Novas tecnologias da informação COMO OPORTUNIDADE** de serviço aos clientes e aos brokers.



## PONTOS-CHAVE DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZAÇÃO DE ENTIDADES SEGURADORAS (3)

I.

**RECURSOS HUMANOS. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E DE DIREÇÃO**

J.

**Determinar ESTRATÉGIAS e PROCESSOS “CHAVE” em:**

**QUALIDADE**

**IMAGEM**

**PRODUTOS-CHAVE**

**MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO ou com especial força**

**Articulando-as COM UM SISTEMA DE OBJETIVOS EMPRESARIAIS**

K.

**Quanto à QUALIDADE: Nos interessa a percepção do cliente?... Ou só nos preocupamos com os sistemas internos de controle...?**

L.

**Direção itinerante**

# SEGURO DE VIDA NA ESPANHA

Setembro 2003

M.A.Martinez

---

---

---

---

---

---

---

---

## Âmbito econômico do Seguro 2002

### Geral:

- 2002 Ano de incertezas e retrocessos econômicos.
- Terceiro ano consecutivo de baixas na bolsa.
- Nível dos juros financeiros: mínimos históricos.
- Na Europa: entrada em circulação do Euro.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

2

---

---

---

---

---

---

---

---

### Específicos setor financeiro/seguros 2002 (1):

- Pressão sobre a solvência → Necessidade de capitalização → Fusões.
- Queda das mais-valias latentes nos portfólios das empresas: deterioração da solvência.
- Maior coordenação em atividades de controle (Europa).
- Importância da independência das auditorias.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

3

---

---

---

---

---

---

---

---

**Específicos (2):**

- Pagamento indenizações 11/9/01 e inundações 2002 Europa.
- Integração Sistema bancário-Seguros.
- Recrudescimento do mercado: aumento de tarifas.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

4

Las cifras del seguro en el mundo (millones USD)

Total	2000	2001	% Participación	
			% Total	% S. Vida
Norteamérica	905.514	949.334	39,4%	48,8%
Latinoamérica	40.092	41.208	1,7%	33,0%
Europa Occidental	768.080	739.665	30,7%	82,5%
Europa Oriental	18.009	22.733	0,9%	35,0%
África	27.145	24.551	1,0%	74,4%
Asia (Japón)	503.712	445.845	18,5%	80,0%
Resto Asia	143.407	149.279	6,2%	48,0%
Oceania	38.946	35.637	1,5%	59,5%
Mundo	2.444.909	2.408.262	100%	59,7%

Fuente: Sigma 2001

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

5

**Setor de seguros na Europa (1)**

PAIS	Vida		No Vida		Total		% Prémios de Vida
	Prémios (millones de euros)	% Total Vida	Prémios (millones de euros)	% Total No Vida	Prémios (millones de euros)	% Total	
Alemania	85.700	13,1	78.120	25,3	141.820	17,1	48,3
Austria	5.710	1,1	7.012	2,3	12.721	1,0	44,0
Bélgica	14.500	2,9	7.933	2,6	22.433	2,0	84,0
America	9.102	1,8	4.263	1,3	13.378	1,7	99,9
España	27.000	5,4	21.520	7,2	48.520	8,1	35,7
Finlandia	9.612	2,0	2.678	0,9	12.298	1,9	70,2
Francia	80.900	17,0	40.250	13,4	132.550	16,0	66,1
Gran Bretaña	182.096	36,4	71.083	23,0	253.752	31,7	71,7
Grecia	1.357	0,3	1.564	0,5	2.871	0,4	45,5
Holanda	27.200	5,4	10.900	3,6	47.100	5,8	57,7
Irlanda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Italia	55.298	11,1	32.417	10,8	87.715	11,0	63,0
Luxemburgo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Portugal	4.561	0,9	3.845	1,3	8.408	1,0	54,3
Suecia	11.614	2,3	5.243	1,7	16.867	2,1	66,0
Total UE	590.092	10,0	300.898	10,0	890.881	10,0	82,3

Fuente: CEA

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

6

### Setor de seguros na Europa (2) (2001 USD)

País	Total		S. Vida	
	Primas/PIB	Prima/Habit.	Primas/PIB	Prima/Habit.
E. Ocidental	8,41	1.763	-	-
Gran Bretaña	14,18	3.394	10,73	2.568
Francia	8,58	1.899	5,73	1.268
Itália	6,27	1.187	3,81	721
Espanha	6,26*	924*	3,32	491
Portugal	5,37	589	2,76	303

En 2002: 7,06 (PIB) y 1.170,51 Euros/Hab.

Fuente: D.G.S.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Setor de seguros na Espanha (2002) Algumas características (1)

- 399 entidades (412 em 2001):  
(10 primeiras entidades.....39,0% prêmios)  
(50 primeiras entidades.....78,6% prêmios)
- 48.224 milhões de Euros  
(7,06% PIB)
- 55% do negócio Seguro de Vida.
- 31,3% prêmios brutos em empresas estrangeiras.  
Com mais de 25% de capital estrangeiro.

Fuente: D.G.S.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Setor de seguros na Espanha (2002) Algumas características (2)

- 2002/2001: Subida 14,2%. Bom exercício.  
- externalização compromissos empresariais por pensões.  
- escassa repercussão grandes sinistros 01/02 na Espanha.  
- atualização de tarifas.
- Retenção 92,58%

Fuente: D.G.S.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Setor de seguros na Espanha (1)

Ramos	Prémios por ramos			
	Prémios 2001 (millones de euros)	Prémios 2002 (millones de euros)	% Δ 2002/2001	% s/Total
Aeromóviles	9.000	9.794	8,9	20,3
Seguro	3.010	3.237	9,5	6,9
Multiramos	2.900	3.255	12,3	6,7
Decesos	980	1.054	7,6	2,2
Responsabilidad civil	840	1.040	23,6	2,2
Accidentes	820	857	6,0	1,8
Otros daños a los bienes	699	846	20,9	1,8
Credito y Caución	459	509	10,7	1,1
Transportes	420	571	35,0	1,2
Asistencia	170	200	17,6	0,4
Incendio	125	185	50,0	0,4
Defensa jurídica	99	105	6,1	0,2
Pérdidas pecuniarias	90	79	-12,0	0,2
<b>Total vida</b>	<b>18.172</b>	<b>21.897</b>	<b>21,8</b>	<b>64,8</b>
Individual	13.929	14.849	4,5	30,2
Colectivo	4.143	7.078	70,3	26,0
<b>Total vida</b>	<b>23.069</b>	<b>24.827</b>	<b>16,4</b>	<b>56,2</b>

Fuente: ICEA. Evolución del mercado asegurador. Estadística año 2002. Prémios emitidos.

Seguro de Vida en España. Septiembre 2003.

10

## Setor de seguros na Espanha (2)

### Grupos

Nº	Entidad	Ranking grupos seguros España. Total			
		Prémios 2001 (millones de euros)	% Total 2001	Prémios 2002 (millones de euros)	% Δ 2002/2001
1	NAPFRE	6.613	11,8	6.464	-2,3
2	CAIFOR	3.382	7,1	2.023	-40,8
3	SEGO VIDA Y PENSIONES ANTARES	3.069	6,8	660	-78,1
4	GENERALI	2.349	5,0	2.039	-12,8
5	ALLIANZ	2.028	4,2	2.186	8,2
6	AVIVA	1.919	4,0	1.980	3,1
7	AXA	1.896	4,0	1.464	-22,8
8	CASER	1.828	3,9	1.847	1,1
9	BBVA SEGUROS	1.816	3,9	1.757	-3,2
10	SCH SEGUROS	1.482	3,1	1.739	17,5

Fuente: ICEA. Prémios emitidos.

Seguro de Vida en España. Septiembre 2003.

11

## Setor de seguros na Espanha (3)

### Canais

Ramos	Cuota de mercado por canales (% prémios). Año 2001						
	Nueva producción						
	Agentes	Corredores	Bancos/caja	Comercio electrónico	Oficinas de la entidad	Venta telefónica	Otros canales
Vida	14,39	4,52	74,16	-	4,87	0,02	1,99
Accidentes Personales	52,67	32,81	7,81	0,00	4,27	-	2,83
Ayudas	39,07	30,84	0,53	0,39	11,38	19,34	1,87
Responsabilidad Civil	31,38	55,85	2,84	-	9,03	-	1,00
Incendio	9,15	68,70	11,99	-	12,98	-	0,30
Multiramos	51,12	38,73	14,70	-	4,11	0,09	1,24
Transportes	21,66	61,20	0,31	-	15,98	-	0,64
Decesos	85,12	0,71	3,08	-	1,04	-	0,95
Reserva de Ramos	18,56	40,34	33,06	-	5,72	0,01	4,31

Fuente: ICEA. Estadísticas sobre canales de distribución. Año 2001. Informe Nº 879, noviembre 2002.

Seguro de Vida en España. Septiembre 2003.

12

### Setor de seguros na Espanha (3)

Ramos	Canal						
	Agentes	Corredores	Bancos c/a	Comercio electrónico	Oficinas de la empresa	Venta telefónica	Otros canales
Vida	14,78	4,83	84,58	-	7,64	0,00	8,13
Salud	23,53	5,71	6,99	0,91	81,95	1,55	0,22
Accidentes Personales	49,82	33,59	7,15	-	7,60	-	1,44
Autos	45,78	24,67	0,48	0,12	17,89	7,85	3,85
Responsabilidad Civil	38,64	52,46	1,72	-	7,98	-	1,00
Inseguros	14,57	51,22	11,81	-	19,60	-	2,80
Multirisgo	56,29	23,38	12,81	-	2,10	0,00	1,84
Transportes	38,54	52,13	0,33	0,00	0,63	-	0,96
Declaros	97,32	1,43	0,18	-	1,05	-	0,01
Resto de Ramos	39,42	41,59	16,35	-	7,82	-	4,74

Fuente: ICEA. Estadísticas sobre canales de distribución, Año 2003  
Informe N° 879, noviembre 2002

Seguro de Vida en España.  
Septiembre 2003

13

Año	Primas impugnadas (millones de euros)	%	% Satisfacción	Grados de explotación			% Resultado cuenta trimestre
				% Gastos Adquisición	% Gastos Administración	% Gastos total	
2000	37.375	47,2	64,6	9,5	2,0	10,5	2,3
2001	40.766	9,1	68,2	9,3	2,1	11,3	2,9
2002	46.030	12,9	65,9	8,8	1,9	10,7	4,2

Fuente: ICEA. Informe económico del sector asegurador

Seguro de Vida en España.  
Septiembre 2003

14

Año	Primas impugnadas (millones)	%	% Satisfacción	Grados de explotación			% Resultado cuenta trimestre
				% Gastos Adquisición	% Gastos Administración	% Gastos total	
2000	22.672	61,3	54,9	2,6	0,8	3,4	2,9
2001	22.910	0,2	60,4	2,9	0,9	3,8	2,8
2002	25.947	13,3	60,7	2,7	0,8	3,5	2,5

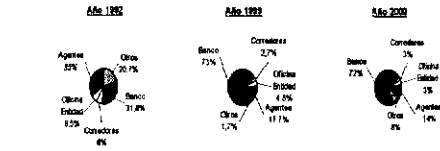
Año	Primas impugnadas (millones)	%	% Satisfacción	Grados de explotación			% Resultado cuenta trimestre
				% Gastos Adquisición	% Gastos Administración	% Gastos total	
2000	14.503	28,7	79,9	17,9	3,9	21,8	2,1
2001	17.866	23,1	78,2	17,4	3,6	21,0	3,1
2002	20.063	12,5	72,7	16,6	3,3	20,1	6,4

Fuente: ICEA. Informe económico del sector asegurador

Seguro de Vida en España.  
Septiembre 2003

15

## Evolução por canais de distribuição Vida (% prêmios)



Fuente: Tiliaghast

Seguro de Vida en España  
Septiembre 2003

16

## Evolução Seguros de Vida na Espanha 2002/2003 (1)

Modalidad	Provisiones (mill. de euros)			Primas (mill. de euros)		
	2001	2002	2002/2001	2001	2002	2002/2001
Fallecimiento	1.411	1.369	32,4	1.471	1.783	21,2
Seguros de jubilación	62.157	73.359	18	14.279	18.288	28,1
Otros Seg. de ahorro	26.956	27.161	4,6	7.278	6.556	-9,9

Fuente: "Estadística del ramo de vida" ICEA

Seguro de Vida en España  
Septiembre 2003

17

## Evolução Seguros de Vida na Espanha 2002/2003 (2)

Instrumentos	Patrimonio 2001		% Δ 2001/2000	Patrimonio 2002		% Δ 2002/2001
	(millones de euros)	(millones de euros)		(millones de euros)	(millones de euros)	
Individual	50.781	54.356	7,0	59.857	16,72	
Colectivo	27.878	35.198	27,1	42.750	21,59	
Exteriorización	4.457	13.758	208,2	23.618	71,87	
Riesgo	127	159	25,3	238	48,47	
Ahorro	4.300	13.598	214,1	23.383	71,94	
Sistema Individual	21.404	24.214	12,7	28.218	28,3	
Sistema Empleo	15.563	18.837	21,1	21.213	12,3	
Sistema Asociado	812	777	-4,3	732	-7,3	

Fuente: ICEA, INVERCO Y Confederación Nacional de Entidades de Previsión Social.

Seguro de Vida en España  
Septiembre 2003

18

## Outras características do Seguro de Vida na Espanha

- Canaliza a poupança-previsão: 17 milhões de apólices.
- 75% do negócio através de Bancos.
- Produtos de maior sucesso:
  - Seguros individuais que incluem garantia de tipos de juros como alternativa de investimento.
  - Planos de previsão assegurados: seguro vida individual/poupança/aposentadoria.
  - Planos de Pensões.
  - Seguros de Saúde.

Seguro de Vida na Espanha.  
Setembro 2003

19

---

---

---

---

---

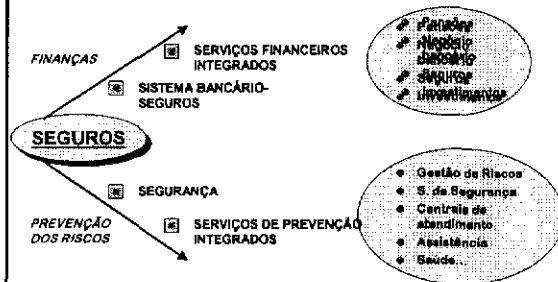
---

---

---

## - "Para além do sistema bancário-seguros" -

O negócio de Seguros e suas relações no mercado



Adaptado de L. A. Van der Berghe

Seguro de Vida na Espanha  
Setembro 2003

20

---

---

---

---

---

---

---

---



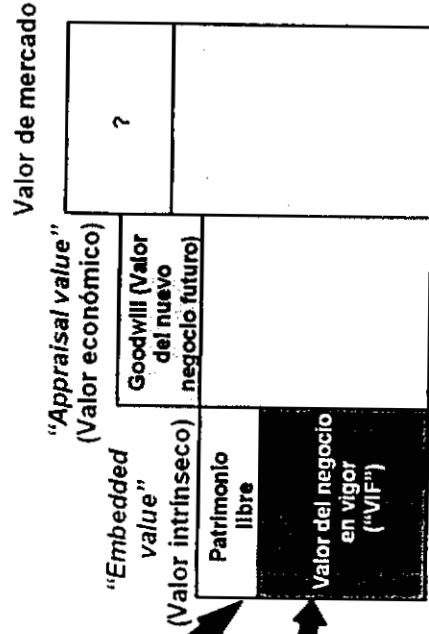


# Definición de embedded value

## Balance de una compañía de seguros

Activo	Pasivo
Activo libre	Patrimonio libre
Activos asignados al negocio	Margen de solvencia ("MS")
	Provisiones
	Otras
	Deudas

## Conceptos de valor





**“DIREÇÃO E TOMADA DE DECISÕES NAS  
EMPRESAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E SEGURADORAS”**

**BUGAMAP: MODELO MAPFRE DE SIMULAÇÃO DE GESTÃO DE UMA  
EMPRESA DE SEGUROS DE VIDA**

**18/09/2003**

**PROGRAMA**

08h30 **Recepção, Credenciamento e Café de Boas-vindas**

09 horas **Abertura**

**Antonio Cássio dos Santos**

Diretor da ANAPP

Presidente da MAPFRE VERA CRUZ Seguros e Previdência

**Miguel Ángel Martínez**

Professor Titular da Universidade de Alcalá (Espanha)

Patrono da Fundação MAPFRE Estudos

**“Um Modelo de Direção Estratégica em Seguro de Vida”**

**Bento Zanzini**

Diretor de Previdência da MAPFRE VERA CRUZ Seguros e  
Previdência

**“Objetivos e Metodologia do Business Game”**

*Coordenadora dos trabalhos*

**Sarah Garcia Rodriguez**

Membro da Comissão de Marketing da ANAPP

Gerente de Marketing e Produtos da SOMA Seguradora S.A.



**III BUSINESS GAME  
ANAPP / MAPFRE 2003**

- 11 horas **Primeira Tomada de Decisões**
- 12 horas Parada para o café
- 12h15 **Segunda Tomada de Decisões**
- 13h15 Almoço
- 14h15 **Terceira Tomada de Decisões**
- 15h15 Parada para o café
- 15h30 **Elaboração das Conclusões**
- 16h15 **Resultados Finais / Debate com participantes**
- 17h30 **Encerramento do III Business Game ANAPP/MAPFRE**



**“DIREÇÃO E TOMADA DE DECISÕES NAS  
EMPRESAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E SEGURADORAS”**

**BUGAMAP: MODELO MAPFRE DE SIMULAÇÃO DE GESTÃO DE UMA  
EMPRESA DE SEGUROS DE VIDA**

**19/09/2003**

**PROGRAMA**

**08h30      Recepção, Credenciamento e Café de Boas-vindas**

**09 horas    Abertura**

**Oswaldo do Nascimento**  
Presidente da ANAPP  
Diretor Executivo da Itaú Vida e Previdência

**Antonio Cássio dos Santos**  
Diretor da ANAPP  
Presidente da MAPFRE VERA CRUZ Seguros e Previdência

**Miguel Ángel Martínez**  
Professor Titular da Universidade de Alcalá (Espanha)  
Patrono da Fundação MAPFRE Estudos  
“Seguro de Vida na Espanha”

**Bento Zanzini**  
Diretor de Previdência da MAPFRE VERA CRUZ Seguros e  
Previdência  
“Objetivos e Metodologia do Business Game”

*Coordenadora dos trabalhos*  
**Sarah Garcia Rodriguez**  
Membro da Comissão de Marketing da ANAPP  
Gerente de Marketing e Produtos da SOMA Seguradora S.A.



- 11 horas **Primeira Tomada de Decisões**
- 12 horas Parada para o café
- 12h15 **Segunda Tomada de Decisões**
- 13h15 Almoço
- 14h15 **Terceira Tomada de Decisões**
- 15h15 Parada para o café
- 15h30 **Elaboração das Conclusões**
- 16h15 **Resultados Finais / Debate com participantes**
- 17h30 **Encerramento do Business Game ANAPP/MAPFRE**