"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo, motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

T657 236
F475c

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SEGUROS, ENFOQUE DA GESTÃO
ECONÔMICA

SANDRA MARIA AGUIAR DE FIGUEIREDO

*Dissertação apresentada ao
Departamento de Contabilidade
da FEA/USP para obtenção do
título de Mestre em Controla-
doria e Contabilidade.*

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR MASAYUKI NAKAGAWA

67567

SÃO PAULO

1991

67567

T657.836 F475c

T67567

20800061320

Powered by StarProStar - www.icprocess.com.br

*"There are things that are known
and things that are unknown
In between them are doors"*

*"Existem coisas conhecidas
e coisas desconhecidas
Entre elas existem portas"*

William Blake

Dedico este trabalho à Cristina, ao Fernando, à Cintia, à Clarissa e ao Márcio que não se importaram em mudar tudo, me acompanhar na aventura para que algumas portas fossem abertas...

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por me ter permitido abrir algumas portas.

Ao Professor Doutor Masayuki Nakagawa, por me ter dito que as portas existem entre as coisas desconhecidas e conhecidas e porque nunca se cansou de me encorajar a abri-las, me prestigiando com sua amizade e seu convívio, e com sua objetividade e otimismo me fazendo descobrir a oportunidade de sonhar e a capacidade de realizar de realizar sonhos.

Ao Professor Doutor Armando Catelli, de quem eu costumo sempre pensar que teria valido a pena mudar tudo para que me fosse permitido assistir apenas uma de suas sessões, refletir e entender sobre algumas de suas idéias. Talvez seja o que ele transmite aquilo de mais precioso que foi encontrado atrás das portas que foram abertas.

Agradeço aos professores Ariovaldo Santos, Doutor Alecseo Kravec, Doutor Antonio de Loureiro Gil, Doutor Edmundo Eboli Bonine, Doutor Eliseu Martins, Doutor Nilton Canno Martin, Doutor Roberto Braga, Doutor Sérgio de Iudícibus, Doutor Waldomiro Standerski (in memoriam); os

ensinamentos que tornaram possível transformar em conhecidas algumas das coisas desconhecidas.

Ao professor Reinaldo Guerreiro por suas valiosas sugestões.

A feliz surpresa de ter aberto portas onde encontrei pessoas que de tanto admirar, ousou até chamar de amigos como Nelson Carvalho, Geraldo Barbieri e Márcia Mendes.

A amigos como Paulo Caggiano e Roberto Pieren com quem costumo sempre contar quando as portas se tornam por demais difíceis de abrir.

A Vera Cruz Seguros, e todas as pessoas dessa empresa, particularmente a Paulo Tadeu Umeki, que me introduziram no mundo interessante onde as coisas (des)conhecidas acontecem.

A Universidade de Fortaleza por ter mantido sempre a porta aberta a minha espera.

A Universidade de São Paulo, por ter me recebido, e pela oportunidade que me foi oferecida nesta minha tarefa de abrir portas.

Aos meus pais, Ernesto e Albetisa, que acre-

ditam em mim sempre, mesmo nos momentos que nem eu mesmo consigo fazê-lo.

Aos amigos e colegas da Sociedade Brasileira de Ciência do Seguro por suas valiosas sugestões e incentivo.

Finalmente agradeço aos meus colegas de estudo do departamento de contabilidade da FEA/USP, sem eles muitas das portas teriam permanecido fechadas.

ABSTRACT

Verifying that there is a very strong potential market for the insurance activity development in Brasil, this work assumed as its objective to set up an economic management model to properly appraise insurance companies' performance, based on the principles and fundamentals of the Information System for Economic Management (GECON) developed at FEA/USP led by Prof. Dr. Armando Catelli.

In Chapter 1 we characterized the main concepts which define insurance activities, and we made a short review of Brazilian norms for these activities as well.

In Chapter 2 we emphasized the most relevant concepts on Information System for Economic Management (GECON) related to this work's objective.

In Chapter 3 we proposed a functional model to appraise insurance companies' performance based upon the concepts developed in the previous chapter.

Finally concluded on this model appropriateness for the Brazilian insurance system, but we understand that it should be previously tested in the market itself.

RESUMO

Constatando que existe no Brasil um mercado potencial muito forte para o desenvolvimento da atividade de seguros, este trabalho teve como objetivo o desenvolvimento de um modelo de gestão econômica capaz de avaliar adequadamente o desempenho de empresas de seguros, baseado nos princípios e fundamentos do Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON) desenvolvido na FEA/USP sob a liderança do Prof. Dr. Armando Catelli.

No capítulo 1 caracterizamos os principais conceitos que definem a atividade de seguros, bem como fizemos uma rápida revisão das normas legais que regulam esta atividade no Brasil.

No capítulo 2 enfatizamos os conceitos mais relevantes do Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON), relacionados com o objetivo deste trabalho.

No capítulo 3 propusemos um modelo funcional de avaliação de desempenho para empresas de seguros baseados nos conceitos desenvolvidos no capítulo anterior.

Finalmente concluímos pela aplicabilidade do modelo ora desenvolvido, ao sistema segurador brasileiro, devendo entretanto o mesmo ser previamente validado pelo próprio mercado.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Estrutura	2
Problema	3
Justificativa do Estudo	6
Metodologia	12
1. CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE SEGURO	15
1.1 Introdução	15
1.2 Conceitos Básicos	15
1.2.1 Mutualismo	16
1.2.2 Risco	19
1.2.3 Segurador	23
1.2.4 Segurado	29
1.2.5 Prêmio	32
1.2.6 Contrato	37
1.2.7 Ramos	46
1.2.8 Mecanismos de Pulverização do Risco Cosse- guro e Resseguro	50
1.3 O Funcionamento e Regulação do Setor Seguros no Brasil	63
1.3.1 Justificativa do Controle Estatal	63

1.3.2 Breve Retrospectiva Histórica da Regulação do Seguro no Brasil	65
2. MODELO CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SEGUROS	69
2.1 O Entendimento da Gestão Econômica	69
2.2 Premissas Quanto a Atuação da Empresa	76
2.3 Aspectos Condicionantes da Gestão Empresarial ..	78
2.3.1 A Empresa como um Sistema Aberto	78
2.3.2 A Medida da Eficácia das Empresas	84
2.3.3 O Papel dos Gestores	86
2.3.4 Rentabilidade, O Objetivo da Gestão Econô- mica	88
2.4 Proposta de um Modelo de Gestão	91
2.4.1 Gestão	92
2.4.2 Conceituação do Modelo de Gestão da Gestão Econômica	93
2.4.3 Estilo de Gestão	96
2.4.4 Processo de Gestão	101
2.5 Proposta de um Modelo de Decisão	106
2.5.1 Modelo de Decisão	106
2.5.2 Modelo de Decisão da Gestão Econômica	109
2.5.3 Processo de Tomada de Decisão	111
2.6 Proposta de um Modelo de Informação	111
2.6.1 Modelo de Informação	111
2.6.2 Sistema de Informação Contábil	114
2.6.2.1 Orçamento	115

2.6.2.2 Custos	122
2.6.2.3 Contabilidade	126
2.7 Proposta de um Modelo de Mensuração	131
2.7.1 Modelo de Mensuração	131
2.8 Conceitos Utilizados Neste Capítulo	136
3. MODELO FUNCIONAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SEGURO	141
3.1 Introdução	141
3.2 Organização de uma Seguradora	142
3.2.1 Estrutura Organizacional	144
3.2.1.1 Organização por função	146
3.2.1.2 Organização territorial	148
3.2.1.3 Organização por produto	149
3.2.2 Atividades Principais	150
3.2.2.1 Produção	150
3.2.2.2 Underwriting	155
3.2.2.3 Investimento e Financiamento	158
3.2.2.4 Gerenciamento das Indenizações (Sinistro)	162
3.2.3 Serviços Gerais	166
3.2.3.1 Tecnologia	166
3.2.3.2 Controladoria	166
3.2.3.3 Administrativa	168
3.2.3.4 Recursos Humanos	168
3.2.4 Atividades Auxiliares	169

3.2.4.1 Departamento de Atuária	169
3.2.4.2 Departamento Jurídico	170
3.2.4.3 Departamento de Engenharia	171
3.2.4.4 Serviços Técnicos Especiais	172
3.2.5 Finanças	173
3.3 Modelo Contábil de Mensuração e Avaliação de Desempenho de Empresas de Seguro	173
3.3.1 Exemplo de Transações que Afetam o Resultado da Empresa de Seguro	175
3.3.2 Demonstrações Financeiras da Empresa Seguradora Segundo Critérios Contábeis Formais	177
3.3.3 Definição dos Parâmetros para Cálculo do Resultado das Transações de Seguros segundo os critérios da Gestão Econômica(GECON)	
3.3.4 Cálculo do Resultado da Área de Produção (Comercial)	178
3.3.5 Cálculo do Resultado da Área de Underwriting (Técnica)	180
3.3.6 Cálculo de Resultado da Área de Investimento e Financiamento	183
3.3.7 Cálculo do Resultado da Área de Gerenciamento das Indenizações (Sinistro)	186
3.3.8 Consolidação dos Resultados Gerencial e Formal	189
CONCLUSÃO	197
BIBLIOGRAFIA	201

ÍNDICE DAS FIGURAS

1. Ambiente Onde Interage A Empresa Seguradora	4
2. Sistema de Gestão Econômica	71
3. Visão Sistêmica da Empresa Seguradora	79
4. Sistema Empresa / Limites do Sistema	83
5. Gecon / Modelo de Gestão	94
6. Integração Conceitual dos Modelos	97
7. Gecon / Processo de Gestão	103
8. Impactações do Modelo de Decisão	108
9. Processo de Tomada de Decisão	112
10. Sistema de Informação Contábil/Homogeneidade Con- ceitual	116
11. Integração dos Modelos de Decisão e Mensuração	132
12. Ciclo Econômico de uma Empresa Seguradora	145
13. Proposta de Organograma de uma Empresa Seguradora .	147
14. A Empresa de Seguros e Suas Atividades	174
15. Demonstração do Resultado da Empresa	192

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo, o desenvolvimento de um modelo conceitual e operacional de sistema de avaliação de desempenho a partir dos princípios e fundamentos de gestão econômica, particularizados para empresas que exercem a atividade de seguros.

Considera-se no trabalho, que os recursos dessas empresas precisam ser racionalmente administrados, de forma que seja alcançado um resultado econômico que vise, não somente o aumento da riqueza das empresas, mas também o bem estar de toda a sociedade.

Das empresas que se ocupam da atividade de seguros, espera-se que contribuam para o equilíbrio social e econômico da sociedade, pois sua missão é assegurar a tranquilidade e o equilíbrio das pessoas e das organizações em geral, que em função de suas atividades podem ter suas estruturas patrimoniais abaladas por eventos danosos imprevisíveis.

O sistema de Gestão Econômica, propõe um modelo de avaliação de desempenho baseado na controlabilidade dos resultados pelos gestores da empresa e apuração da contribuição de cada área em particular, para o resul-

tado global da empresa, possibilitando assim, que através da linguagem contábil, uma linguagem sempre financeira, sejam apurados resultados e desempenhos que sirvam de "feedback" para a otimização do processo decisório.

O modelo, aqui proposto é inspirado nas reflexões acadêmicas desenvolvidas no curso de mestrado e doutorado da FEA/USP, em trabalhos desenvolvidos pela FIPE-CAFI e em teses e dissertações de mestres e doutores da USP.

Tem também fundamentação empírica nas observações desenvolvidas em empresas seguradoras.

A ESTRUTURA

O trabalho está organizado em três partes principais:

Na primeira parte, A Caracterização das Atividades de Seguro, é feita, através de uma breve discussão de seus principais conceitos.

Levando em conta o caráter particular dessa atividade, são abordados conceitos de mutualismo, risco, resseguro, e outros tantos. Reconhece-se que muito ainda poderia ser dito a respeito desse tema, entretanto o objetivo desse capítulo é apenas uma ligeira introdução ao conhecimento dos conceitos que têm impacto no desempenho da

atividade securitária.

Nessa parte também é feita uma pequena revisão da regulação dessa atividade em nosso país.

Na segunda parte, O Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenho em Empresas de Seguros, estabelece-se a fundamentação teórica do trabalho, quando são abordados os principais conceitos da gestão econômica, nos moldes que estão sendo desenvolvidos na FEA/USP, sob a liderança do professor doutor Armando Catelli, seguido por Guerreiro e tantos outros.

A terceira Parte, O Modelo Funcional de Avaliação de Desempenho de Empresas de Seguro, discute um modelo organizacional de empresa de seguro, caracteriza suas principais funções, e propõe um modelo contábil de mensuração e avaliação de desempenho em empresas de seguros.

O PROBLEMA

No ambiente onde interage a empresa seguradora (Figura 1) nas condições brasileiras, constata-se uma grande preocupação em melhorar o desempenho e os resultados econômicos de suas atividades operacionais, entretanto, neste mesmo ambiente é quase total o desconhecimento, e conseqüentemente a aplicação, do modelo de Gestão Econômica nos moldes que se tem desenvolvido na FEA/USP.

AMBIENTE ONDE INTERAGE A EMPRESA SEGURADORA

FIGURA1

O que caracteriza a gestão econômica é o reconhecimento de uma cadeia de resultados econômicos das diversas áreas de produção e suporte de uma organização, e a metodologia para se criar um efeito sinérgico no sentido de otimizar seu resultado global.

A Gestão Econômica é também um processo de tomada de decisão considerando o aspecto econômico das atividades.

A empresa é um empreendimento coletivo, e, para que se desenvolva satisfatoriamente, é necessário que haja equilíbrio nos fluxos custo benefício de todos os componentes do sistema em que ela está inserida.

A empresa seguradora, assim como qualquer outra, enquanto organismo econômico social, para se desenvolver, precisa que sejam alcançados, em todas as suas atividades, benefícios que superem os custos auferidos para consegui-los.

A Contabilidade, levando em conta o seu objetivo principal, de fornecer informações úteis para o processo decisório, contribui para este fim, quando propõe modelos gerenciais que visem medir a eficiência e eficácia das pessoas e dos sistemas, e procura evidenciar o impacto no patrimônio da empresa das decisões tomadas, sobre a utilização dos recursos.

Os modelos de avaliação de desempenho tem sido muito questionados na medida em que eles, na maioria das vezes, se utilizam de variáveis por demais subjetivas; não traduzindo a excelência do desempenho das pessoas e dos sistemas, no grau alcançado de contribuição ao resultado da empresa, e não limitando essa medida ao âmbito da responsabilidade conferida.

JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

É notório que a atividade de seguros no Brasil ainda não se encontra em um estágio de desenvolvimento compatível com a de outros países. Todavia no nosso contexto econômico e social as necessidades de tranqüilidade e segurança, que são atendidas por estas empresas, vêm crescendo, criando-se assim um mercado potencial ainda não plenamente atingido e que pode até mesmo ser ampliado significativamente no futuro.

Embora a contribuição ao PIB Nacional, oferecida por essas empresas se situe em níveis percentualmente baixos em relação a outros países (com um quociente de elasticidade mantendo-se constante em torno de 0,8%, levando-se em conta somente a contribuição dos Ramos Elementares), a massa de recursos em termos absolutos, não é desprezível, merecendo assim uma atenção mais detalhada dos estudiosos dessa matéria.

"Sem dúvida o índice atingido pelo Brasil merece ser analisado em profundidade uma vez que, embora baixíssimo na comparação com outros países, representa um total de arrecadação de prêmios de cerca de 3 bilhões de dólares anuais, dinheiro para ninguém botar defeito"⁽¹⁾.

Vários problemas contribuem para este acanhado estado atual de desenvolvimento da atividade securitária:

- O problema da divulgação
- O problema cultural do sistema segurador
- O problema da gestão econômica
- O problema do desequilíbrio na estratégia competitiva.

O primeiro deles, a pouca divulgação do seguro, tem gerado um posicionamento de acomodação por parte do sistema segurador, que até o presente momento se satisfaz em disputar internamente o mercado já existente visando apenas uma troca de posição no "ranking" nacional. Prova disso é que aproximadamente 80% das pessoas físicas que não têm seguro nunca foram contactadas para fazê-lo; por outro lado, só as que já o possuem são incentivadas a renová-lo.

"Neste processo de acomodação a figura do consumidor, o segurado, foi simplesmente menospre-

(1) Garcia, Francisco Pedro. "A oitava Economia do mundo ainda tem um mercado segurador incipiente".

zada e o produto seguro ficou incompreendido pela sociedade"(2).

O seguro é encarado pelo lado do consumidor como uma despesa, quando na verdade representa um investimento essencial.

Quando feito por pessoas, individualmente, representa uma proteção financeira que proporciona a tranquilidade necessária ao seu desenvolvimento pessoal.

Em relação a uma empresa, o seguro pode ser encarado como um investimento, que assegura que os fluxos econômicos do processo produtivo não serão interrompidos, garantindo assim a geração continuada de riqueza, empregos e redistribuição de rendas .

A verdade entretanto, é que as empresas seguradoras não incluem em seus planos uma divulgação maior do que pode ser oferecido, para satisfazer as necessidades de um mercado ainda não atingido, e a intermediação do seguro é feita através dos corretores cujo interesse e principal motivação (com honrosas exceções) situa-se na comissão.

O problema cultural do sistema segurador, é decorrência, quase sempre, de sua pouca habilitação técnica,

(2) Marina, Camilo. "Críticas ao equilíbrio estático do mercado segurador" Revista Seguros & Riscos, Julho de 1990.

o qual não se dando conta do verdadeiro papel social desempenhado por seu produto, e o que é pior, na busca de um lucro a curto prazo comete, muitas vezes, ações que afastam os potenciais usuários do sistema e tornam a própria instituição desacreditada.

A razão de ser das empresas seguradoras, sua missão, é a satisfação das necessidades de segurança e tranquilidade do mercado, mas o que se tem constatado é que as empresas não têm incluído em seus planos uma divulgação adequada do que pode ser oferecido.

Um outro ponto a ser estudado é a questão da gestão econômica das empresas seguradoras, o qual vem a tona, porque historicamente elas vêm desempenhando, de uma certa forma bastante adequada, o seu papel de investidores institucionais, ao passo que na área técnica de "underwriters", não se nota maiores preocupações pela busca de um modelo adequado de gestão econômica.

O que se constata no cenário brasileiro, são resultados de aplicações financeiras favoráveis, porém os resultados operacionais demonstram baixos índices, como se essas empresas tivessem como missão administrar capitais ao invés de riscos.

Na verdade, as empresas seguradoras são compelidas a explorarem esta função e seu resultado final é

formado pelas duas atividades: a atividade operacional propriamente dita ou de "underwriting", e a de investidores institucionais, pelo aplicação dos capitais por elas administrados. Entretanto, uma decorre da outra e o sucesso global da empresa só poderá ser alcançado com um desempenho equilibrado destas duas funções.

Os principais fatores que contribuem para a formação do resultado das empresas seguradoras são: a gestão da qualidade dos riscos assumidos, a eficiência e eficácia da gestão dos custos administrativos, e a adequada gestão financeira dos recursos recebidos. Portanto a eficácia global de uma empresa seguradora só será alcançada com o equilíbrio destas três formas de gestão.

Finalmente, o problema de desequilíbrio na estratégia competitiva do sistema decorre, basicamente, dos problemas anteriormente já mencionados. Constata-se que a falta de uma maior agressividade das empresas seguradoras no mercado brasileiro em busca de uma maior participação no PIB é, de certa forma, consequência de uma grande acomodação em termos de políticas nas áreas de marketing, investimentos, e principalmente, treinamento na área de gestão econômica de suas próprias atividades.

A ausência dessas políticas tem levado as empresas a operarem com uma estrutura tecnologicamente, nem sempre compatível com o mercado disponível, que acaba refle-

tindo negativamente na questão das tarifas, as quais por sua vez são afetadas por uma inadequada diluição de riscos e elevados custos operacionais fixos, não compatíveis com a moderna visão de uma empresa de classe mundial, que busca a sua sobrevivência e o sucesso baseada na filosofia de excelência e competitividade.

Esta postura acaba refletindo negativamente nos resultados operacionais das empresas seguradoras. A ausência de uma estratégia competitiva por uma maior contribuição para o PIB brasileiro faz com que o consumidor, já bastante penalizado com uma renda "per capita" bastante inferior em relação aos outros países industrializados, esbarre também no problema de prêmios muito elevados para aquisição de sua tranqüilidade e segurança, que são os produtos oferecidos por estas empresas.

Um problema pois a ser considerado no contexto da viabilização do setor seguros é a alta taxa de prêmio cobrada pelas seguradoras, taxa esta que muitas vezes está além das possibilidades financeiras de muitos potenciais segurados.

Levando-se em conta o exposto é que se pretende desenvolver neste estudo um modelo de sistema de informação para gestão econômica de empresa seguradoras.

Procurar-se-á definir os paradigmas destas

empresas, suas relações com outras empresas, a formação de seu resultado econômico e a melhor forma de otimização do seu processo decisório tendo como suporte a informação contábil, para planejamento e controle e avaliação do desempenho de suas atividades.

A METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, optou-se para a realização de uma pesquisa em três níveis distintos:

- Pesquisa na Legislação
- Pesquisa Bibliográfica
- Observações Práticas

Pesquisa na Legislação:

Destacando o grande número de regulamentação sobre o assunto.

Esta atividade é hoje ainda regulamentada através do Sistema Nacional de Seguros Privados que foi instituído pelo Decreto Lei N 73 de 21/11/66.

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, considera a atividade de seguros no seu artigo 192, quando trata do Sistema Financeiro Nacio-

nal, ainda se faz necessário que uma Lei complementar regule o referido artigo, embora existam vários anteprojetos referentes, esta regulamentação não está definida.

As entidades que fazem parte do Sistema Nacional de Seguros Privados são:

- Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)
- Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)
- Instituto de Resseguros do Brasil (IRB)
- Sociedades Seguradoras
- Sociedades Corretoras.

Participam também do sistema, outras entidades e órgãos de classe:

- FENASEG: Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização.
- FENACOR: Federação Nacional dos Corretores de Seguros e de Capitalização.
- FUNESEG: Fundação Escola Nacional de Seguros
- SINDICATOS REGIONAIS: Com a participação das Empresas de Seguros e de Capitalização, Corretores de Seguros e de Capitalização.
- SBCS: Sociedade Brasileira de Ciência do Seguro.
- CODISEG: Comitê de Divulgação do Mercado Segurador.

Pesquisa Bibliográfica:

A pesquisa desenvolveu-se através de textos publicados sobre o assunto, como livros técnicos, artigos publicados em revistas especializadas, trabalhos científicos (Teses, Dissertações, Pesquisas). Também, dada a exigüidade de escritos formalmente publicados sobre a Gestão Econômica em empresas seguradoras, foram utilizadas anotações próprias de colegas e mestres, assim como trabalhos práticos desenvolvidos em empresas.

Observações Práticas:

Foi nos dada a oportunidade de seguir durante aproximadamente 10 meses o desenvolvimento das atividades empresariais da VERA CRUZ SEGUROS, que, coerentemente com sua política de qualidade em todos os aspectos, generosamente abriu suas portas para que se pudesse observar o desenvolvimento das operações em vários dos seus setores, contribuindo assim para o melhor desenvolvimento deste trabalho.

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE SEGURO

1.1. INTRODUÇÃO

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

O seguro consiste na aplicação do princípio do mutualismo segundo o qual as pessoas e as organizações ajudam-se umas às outras em troca de contribuições (prêmios) relativamente pequenas, obtendo assim tranquilidade e segurança econômica contra as grandes perdas potenciais, as quais são transferidas para todo o grupo, evidentemente através de um contrato de seguros

O propósito fundamental do seguro é portanto, o de reduzir a incerteza e a preocupação das pessoas, provenientes da impossibilidade de prevenir gastos futuros decorrentes de riscos a que estão expostas suas propriedades e elas próprias, em sua vida e em sua integridade física.

O Código Civil no seu artigo 1432 assim conceitua o seguro:

"O Seguro é uma operação pela qual, mediante o pagamento de uma pequena remuneração uma pessoa se faz prometer, para si ou para outrem, no caso da efetivação de um evento determinado, uma prestação de uma terceira pessoa, que assumindo um conjunto de eventos determinados, os compensa de acordo com as leis da estatística e o princípio do mutualismo"

1.2. CONCEITOS BÁSICOS DO SEGURO

Os principais conceitos relacionados com o seguro, e que serão discutidos a seguir são:

1.2.1 Mutualismo

Na visão de Numa Freire *"A mutualidade é a forma de estabelecer a participação de cada um na responsabilidade conseqüente da realização do acontecimento previsto que atinge um elemento do grupo"* (3).

O mutualismo é basicamente a divisão de um

(3) FREIRE, Numa. Organização e Contabilidade de Seguros, 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1969.

prejuízo entre um grupo de indivíduos, e é um dos principais fundamentos nos quais tecnicamente se baseia o seguro.

O seguro utiliza como mecanismo de redução de riscos, a combinação de um número estatisticamente suficiente de unidades de exposição semelhantes, afim de tornar as perdas individuais previsíveis, e reparti-las proporcionalmente por todas as unidades que foram combinadas.

É pois, pela aplicação deste princípio que as empresas seguradoras conseguem pulverizar os riscos assumidos, minimizando assim os prejuízos que possa trazer a efetivação de eventos danosos a eles relacionados.

Por outro lado, todos os cálculos relacionados com a possível ocorrência de determinados eventos que afetam os resultados operacionais deste segmento de atividade são baseados no conceito estatístico de probabilidade.

Segundo Joseph Adan, *"A probabilidade de um evento é igual a relação entre o número total de casos favoráveis (subentendido: realizam o evento), e o número total de casos possíveis supostos, todos eles equiprováveis"* (4).

(4) ADAN, Joseph. Elementos da Teoria Matemática de Seguros. Edição Mapfre do Brasil, Rio de Janeiro.

É portanto na crença de que as causas constantes têm mais possibilidade de ocorrência do que as irregulares, que repousa o cálculo das probabilidades.

No século XVII, quando alguns matemáticos europeus estavam construindo uma tábua de mortalidade, descobriram que a porcentagem de morte entre homens e mulheres tendia a ser constante em relação ao ano de nascimento, se um número suficiente de nascimentos fossem tabulados. No século XIX, Simeon Denis Poisson, denominou este princípio de a "Lei dos Grandes Números". Esta lei é baseada na regularidade de ocorrência dos eventos e é apenas uma porção da teoria das probabilidades.

A Lei dos Grandes Números é a base do seguro. Sob esta lei a impossibilidade de prever um acontecimento em um caso individual é substituída pela habilidade demonstrada de prever perdas coletivas, quando grande número de casos são considerados.

Numa visão prática a Lei dos Grandes Números pode ser enunciada desta maneira: Quanto maior o número de observações da amostra, mais próximo estará o resultado real obtido do resultado provável esperado, com um infinito número de observações a probabilidade teórica será alcançada.

Do exposto acima se conclue que quanto maior

for o universo em estudo, mais acentuada será a exatidão da previsão do número de sinistros que deverá se verificar em um prazo determinado, permitindo assim a fixação antecipada do prêmio do seguro, de acordo com a espécie do risco que está sendo estudada.

O seguro somente não é capaz de eliminar totalmente o risco embutido nos seus negócios porque alcançar um número infinito de exposições para serem observadas é impossível.

Aplicando cálculos de probabilidade e utilizando a Lei do Grandes Números, as seguradoras constituem um agrupamento de grandes massas de riscos da mesma natureza, que estão sujeitos a idênticas situações, levando em conta que a ocorrência provável de determinados eventos atingirá uma porção constante do conjunto de valores postos em risco.

1.2.2 Risco

Risco é uma condição na qual perdas são possíveis, e é assim, um componente inerente ao ambiente em que se vive. As pessoas são cercadas por inúmeros riscos desde o seu nascimento até a morte. A maioria dos sobreviventes aprendem a conviver com o risco e como se defender dele.

a) NATUREZA DO RISCO:

O risco invade todos os aspectos da vida das pessoas e pode ser visto de muitas e diferentes perspectivas.. Define-se aqui risco como uma situação onde perdas são possíveis, embora existam vários outros aspectos que podem ser considerados numa definição de risco.

Nesta definição "situação" é um estado da natureza que existe não importando se o indivíduo ou a organização esteja alerta a isto, mesmo que a sua dimensão não seja conhecida.

Perda, é entendida como redução ou desaparecimento de valor. Definir perda em termos econômicos, entretanto, é por demais restritivo pois implica que a perda deve ser medida, ou pelo menos descrita em termos de unidades econômicas como cruzeiros, dólares, etc. Muitas das perdas não podem ser medidas em termos econômicos. Por exemplo, a morte do cachorrinho da família pode ser sentida como uma grande perda por alguns dos seus membros, mas não pode ser descrita em termos de valores. Na maioria das vezes as perdas implicam situações ligadas a perdas econômicas .

A palavra perda, assim como é utilizada na definição de risco, também significa um desvio desfavorável das expectativas positivas. Por exemplo, o proprietário de

um carro espera encontrá-lo no local em que o estacionou. No entanto o risco de ser roubado é um fato permanentemente possível. Em um outro exemplo, não se espera morrer prematuramente, entretanto o risco existe e as condições de perda estarão sempre presentes.

Possível, na definição de risco, significa que a perda pode ou não ocorrer. Não existe risco quando a probabilidade de perda é 0 ou 1.

Para indivíduos ou pequenas empresas as probabilidades de perdas são geralmente imensuráveis, por isso é que usa-se o "possível" em vez do "provável" na definição de risco.

Para grandes organizações como conglomerados industriais, comerciais ou financeiros, muitas das situações envolvem chances mensuráveis e previsíveis de perda. Ou seja, suas perdas podem ser prognosticadas com considerável precisão, e estas organizações são capazes, assim, de administrar os riscos de uma maneira melhor do que os indivíduos e as pequenas organizações

No ambiente securitário a palavra risco tem mais de um significado, e algumas vezes ouvimos as pessoas usarem risco referindo-se à propriedade ou à pessoa que está exposta a perda.

Frequentemente propriedades e pessoas seguradas são mencionadas como "o risco", como também são comuns referências a bons riscos e maus riscos.

b) TIPOS DE RISCOS

O risco pode ser classificado como puro ou especulativo, ele afeta pessoas, propriedades e possibilidades de prejuízo.

Um risco especulativo envolve possibilidades de perda ou ganho. Uma aposta, por exemplo, é um risco especulativo, as pessoas que apostam, podem perder ou ganhar, dependendo da continuidade do jogo e de outros fatores probabilísticos..

Similarmente quando se negocia ações na Bolsa, assume-se um risco especulativo. Executando a transação assume-se a possibilidade de ganhar, perder ou ficar no mesmo ponto sem ganhar ou perder. É a possibilidade do ganho que motiva muitas pessoas a incorrer em um risco especulativo.

Em contraposição ao risco especulativo temos o risco puro, o qual envolve somente a possibilidade de perder ou não.

1.2.3 Segurador

As partes contratantes do seguro são segurador e segurado.

Segurador é aquele que assume a responsabilidade de cobrir determinado risco para o qual recebeu pagamento antecipado sob a forma de prêmio determinado previamente.

Segundo Amilcar Santos *"segurador em seu conceito clássico, é aquele que assume a responsabilidade de determinados riscos mediante o pagamento antecipado de um prêmio estipulado"* (5)

A principal obrigação do segurador é pagar, reparar ou indenizar o dano ou o prejuízo resultante da efetivação do risco assumido, conforme as condições contratuais.

Sendo o seguro em sua essência apenas reparatório, a indenização deve corresponder apenas ao prejuízo sofrido pelo segurado e a importância fixada na apólice é o limite máximo que pode ser pago ao segurado pelo prejuízo sofrido. Partindo desse valor máximo é que será fixada a indenização devida, mantendo relação entre a

(5) SANTOS, Amilcar. Seguro Doutrina Legislação Jurisprudência. Rio de Janeiro, Editora Record, 1959, p.54.

importância segurada e o valor real do bem, objeto do seguro, no momento do sinistro, exceção feita para os seguros de vida, onde o valor constante na apólice representa, em qualquer caso, a soma devida ao segurado

No Brasil e na totalidade dos países, somente as empresas organizadas juridicamente para tal fim exercem o papel de segurador.

O segurador individual praticamente desapareceu, e mesmo a figura do "underwriter" do Lloyd's de Londres age quase sempre em conjunto e muito mais como cossegurador.

A empresa seguradora opera com exclusividade de atuação dedicando-se unicamente a atividade de seguros e a inversão do seu capital.

A legislação vigente em nosso país, DL 73 de 21/11/66, somente admite como forma jurídica de atuação na atividade de seguro a forma de Sociedade Anônima, Sociedade Cooperativa para os seguros agrícolas e de saúde, e Previdência Social para os seguros de acidente de trabalho sendo as sociedades mútuas inexistentes em nosso país.

Por ser o seguro uma atividade de caráter social, é necessário que seja submetido às normas e fiscalização oficiais. Dentre as exigências estabelecidas

legalmente, sobressaem a necessidade de capital mínimo para funcionamento e a exigência de garantia financeira mediante depósito ou vinculação de valores garantidores das operações realizadas pela empresa.

De acordo com a legislação brasileira, Resolução CNSP No 9/89, as sociedades de seguro deverão ter um capital social subscrito (realizado com um mínimo de 50%), de acordo com os ramos que operem.

Resolução CNSP No 9/89:

"Art. 1º - O capital social de sociedade seguradora, autorizada a operar nos grupamentos de seguros dos ramos elementares, de vida e de planos de pecúlios e rendas de previdência privada aberta, em todas as regiões do País, não deverá ser inferior ao valor correspondente a 8.400.000 (oito milhões e quatrocentos mil) Bônus do Tesouro Nacional- BTNs.

Parágrafo único - O capital mínimo será constituído de uma parcela fixa correspondente à autorização para atuar em determinados grupamentos de seguros e de uma parcela variável para operar em cada uma das regiões do País."

Uma outra exigência a que estão sujeitas as seguradoras é a da vinculação dos valores garantidores de suas operações, são as Reservas Técnicas, que por força de lei estão obrigadas constituir.

As Reservas Técnicas são representadas por bens que no mínimo, tenham o valor das mesmas e não podem ser alienados pois são vinculados à SUSEP (Resolução CNSP 5/71).

A nomenclatura correta que vem sendo usada ultimamente na regulação de seguros é provisão ao invés de reserva, pois o conceito contábil dessas duas palavras difere. A diferença entre reserva e provisão, situa-se no fato gerador, pois enquanto que numa provisão aquele já ocorreu, embora muitas vezes não se conheça ainda seu exato valor, nas reservas o fato gerador ainda está por ocorrer.

Os tipos de Reservas que são obrigadas a constituir são:

- Grupo 1: Reserva Suplementar equivalente a 50% do Capital Social Integralizado;
- Grupo 2: Reservas Matemáticas, para planos que proporcionam pecúlios e pensões;
- Grupo 3: Reservas sobre Sinistros a Liquidar;

A aplicação das reservas será feita proporcionalmente de acordo com a resolução BACEN No 1.363 30/07/87

O segurador pode, em teoria, assumir riscos de qualquer natureza ou valor, embora existam limitações legais e institucionais da atividade que limitem esta prática.

Assim é que as seguradoras não podem reter responsabilidades superiores aos seus limites operacionais aprovados pela SUSEP.

Segundo Gilberto Brasil:

"O Limite Operacional, representa a cifra máxima que a seguradora poderá reter de um risco isolado, e seu cálculo decorre da aplicação das fórmulas abaixo:

1 Para ativos líquidos até \$3.000.000.000,00:

$$LO = 2 \% AL$$

2 Para ativos líquido superior a \$3.000.000.000,00:

$$LO = 1,5\% AL + \$ 15.000.000,00$$

O Ativo Líquido (LO) é o valor resultante da

soma do capital realizado, da reserva legal para integridade do capital mais as reservas livres deduzidas dos valores correspondentes:

- a) Prejuízos contabilizados;
- b) ao destaque do capital para o departamento de previdência privada;
- c) as participações diretas ou indiretas , em sociedades congêneres e/ou em entidades abertas de previdência privada.

O Limite Operacional é fixado semestralmente pela SUSEP, com base no ativo líquido de março e setembro de cada ano e vigorará a partir de 1 de julho do mesmo ano e de 1 de janeiro do ano seguinte" (6).

O limite operacional (LO) máximo corresponde a 3% do patrimônio líquido, e o mínimo a 10% desse valor. (10% dos 3%). Os limites técnicos (LT) por ramo de seguro, são fixados pelas seguradoras, entre 10% e 100% de seu L.O. obedecendo a critérios técnicos e de acordo com a composição do seu portfólio.

(6) BRASIL, Gilberto. O ABC da Matemática Atuarial e Princípios Gerais de Seguros. Porto Alegre, Editora Sulina, 1985, p.190.

As limitações impostas às seguradoras têm como finalidade garantir as responsabilidades assumidas e tornar o seguro uma atividade econômica rentável garantindo assim a estabilidade social e econômica das pessoas que nele investem seus capitais em busca de tranquilidade e segurança.

1.2.4 Segurado

Segundo Amilcar Santos "*segurado é a pessoa em relação a qual o segurador assume a responsabilidade de determinados riscos*" (7).

Entretanto, no Manual Básico da Funeseg encontramos uma definição mais ampliada "*segurado é a pessoa física ou jurídica economicamente interessada no bem exposto a risco e que transfere à seguradora, mediante pagamento de uma certa importância, o risco de um determinado evento a atingir o bem de seu interesse. Segurado é a pessoa em nome de quem se faz o seguro*" (8).

Existe entre os estudiosos do seguro, pequena divergência na caracterização do conceito de segurado, se a pessoa que contratou o seguro, como afirmam alguns, ou se, quando existe alguma outra pessoa sobre cuja cabeça repouse

(7) SANTOS, Amilcar. Op.cit. p.51.

(8) Manual Básico de Seguros. Rio de Janeiro, Edição Funeseg, 1990, p.40.

o risco, não seria a essa pessoa que caberia designação de segurado.

No sentido mais estrito pode-se definir segurado como a pessoa que possui um interesse econômico exposto a risco, o que pode ser sua pessoa, seus bens ou um outro interesse econômico, e que procura segurá-los contra as possíveis realizações desses riscos.

Para um contrato de seguro ser lícito é preciso que exista interesse segurável no objeto ou pessoa a ser segurada.

Nos seguros de vida esse interesse tanto pode ser de ordem material como de ordem afetiva, sendo exigência legal a justificação desse interesse quando a pessoa não possui relação de parentesco como ascendente, descendente, irmão, ou cônjuge.

Na prática corrente a pessoa do segurado aparece muitas vezes acompanhada de outras figuras, que de acordo com o tipo de risco que está sendo segurado, podem coincidir ou não com a sua pessoa. São estas:

Beneficiário: titular dos direitos indenizatórios que se estabelecem na apólice, pode ser o próprio segurado que contrata a apólice ou alguém designado como tal.

Estipulante: é a pessoa que se obriga aos pagamentos dos prêmios e as prestações em benefício de terceiro no entanto nos casos dos seguros obrigatórios, a pessoa do estipulante coincide com a do segurado, para fins de contratação e manutenção do seguro, nos facultativos é mandatário dos segurados.

Nos seguros de vida em grupo, é o estipulante quem firma a proposta mestra com o segurador, sendo este representante do grupo segurável, cujos membros se tornam segurados a partir da adesão.

Contratante ou Tomador: aquele que formaliza o contrato com o segurador e se obriga ao pagamento do prêmio, geralmente essa figura coincide com a do segurado.

Como pode-se observar, existe entre as figuras do segurado, estipulante, beneficiário, e contratante, tão pequenas diferenciações que ocasionam muitas vezes, confusões na delimitação dos conceitos, o que é mais agravado ainda pelo fato de que, nos seguros patrimoniais, essas figuras estarem concentradas unicamente na figura de uma só pessoa, o segurado.

É direito do segurado receber a indenização por ocasião da efetivação do risco (sinistro), ou em algumas modalidades de seguros de vida, receber o montante do capital segurado. As obrigações que se contrapõem a esses

direitos são:

- pagar o prêmio estipulado;
- por ocasião da contratação do seguro, fazer declarações verdadeiras usando da boa-fé que o contrato exige, .
- enquanto vigorar o contrato de seguro, não fazer nada que possa, de alguma forma, agravar o risco;
- comunicar a seguradora qualquer fato que possa porventura agravar o risco.
- comunicar o sinistro logo que tenha conhecimento do mesmo.

O não cumprimento dessas obrigações pode até mesmo ocasionar a anulação do contrato ou a perda do direito à indenização.

1.2.5 Prêmio

Calcular o preço de um seguro significa calcular quanto o portador da apólice terá que despende pelos gastos e despesas referentes à cobertura que lhe é devida. Os parâmetros utilizados nesse cálculo são: prazo do seguro, importância segurada, e exposições ao risco. O preço pago pelo segurado denomina-se prêmio.

Segundo Amilcar Santos, "prêmio é a soma em dinheiro paga pelo segurado ao segurador para que este assuma a responsabilidade de um determinado risco" (9)

Assim o prêmio é um dos principais elementos na formação de um contrato de seguro, pois, ele traduz o preço pelo qual o segurador concorda em assumir o risco.

O prêmio, que é uma função do risco, é calculado segundo a periculosidade deste e é formado teoricamente de duas partes, uma o prêmio puro (teórico ou estatístico) que é consequência de cálculos estatísticos e a outra, os carregamentos, onde são considerados os gastos administrativos e o lucro da empresa seguradora. O prêmio puro mais o carregamento origina o prêmio comercial, que representa, usualmente, um percentual a ser aplicado sobre a importância segurada e denomina-se taxa. Chama-se tarifa ao conjunto de taxas de cada ramo de seguro.

A taxa de um seguro, que determina o preço pelo qual a seguradora pode assumir a responsabilidade de um contrato compreende tecnicamente duas parcelas: Taxa pura e Carregamento.

A taxa pura representa o "risco" daquele contrato, ou seja, a "esperança matemática" da indenização

(9) SANTOS, Amilcar. Op.cit., p.130.

por parte do segurador pela ocorrência do sinistro. Sua determinação se assenta no cálculo das probabilidades e na matemática financeira. O montante dos prêmios puros deve fazer face as indenizações.

O carregamento é a parcela destinada a cobrir os demais encargos, quais sejam: comissões, salários, impostos, enfim as despesas necessárias ao funcionamento da empresa seguradora, incluindo o lucro que ela deve auferir.

O que se conclue é que o segurador não deve se limitar a cobrar do segurado somente o preço teórico médio da probabilidade de ocorrência do sinistro (prêmio puro ou risco), mas deve agravar com uma série de carregamentos, tais como:

- Custos de administração (cobrança de prêmios, tramitação de sinistro, encargos de pessoal da empresa etc)
- Gastos de redistribuição de risco (cosseguro e resseguro)
- Gastos de produção (comissões de agentes e corretores)
- Carregamento Comercial (para obter um lucro lógico pelo capital que arrisca a empresa seguradora e o trabalho que desenvolve)

Estes carregamentos transformam o prêmio puro

em prêmio comercial (10).

A base anual é utilizada no cálculo dos prêmios, pois é geralmente este o período de vigência da maioria das coberturas, entretanto, mesmo que tal não ocorra, continua sendo a anuidade, de acordo com as tarifas, o elemento base para cálculo das probabilidades e, portanto, a base utilizada no cálculo dos prêmios.

Existem, no Brasil, para a maioria dos ramos, tarifas obrigatórias calculadas pelo IRB e fixadas pela SUSEP.

Através da Circular 22/87 a SUSEP autorizou os descontos sobre as tarifas dos prêmios nos seguros de Lucros Cessantes e de Incêndios.

Com a finalidade de melhor esclarecer os elementos formadores do prêmio de seguro transcreve-se a seguir um quadro do manual da Funeseg (11):

(10) Mapfre do Brasil Consultoria e Serviços Ltda. Curso Básico de Seguros, p.8.

(11) FUNESEG. Teoria Geral do Seguro, p.58.

PRÊMIO DE SEGURO	INDICAÇÕES
- Mensuração de risco	Numa primeira fase, o prêmio deve refletir os resultados obtido através da análise estatística do risco, como por exemplo, o valor aproximado dos possíveis sinistros.
- Despesas administrativas ou gastos de gestão interna.	São da responsabilidade do segurador e destinam-se à administração de seus negócios: pessoal, aluguel, comunicações
- Despesas de aquisição e produção gastos de gestão externa.	Os gastos correspondentes a este tipo de despesa decorrem do processo comercial de distribuição venda do seguro. A comissão os agentes é o item mais importante das despesas de gestão externa.
- Remuneração do Capital	A remuneração do capital empregado inclui a constituição das reservas patrimoniais, tendo necessariamente, reflexo no prêmio.
- Encargos	São incluídos para cobrir custos adicionais do segurador e têm reflexo no prêmio.
- Impostos	São também considerados no estabelecimento do prêmio, quando legalmente há repercussão para o segurado.

O prêmio de seguro é devido a partir da aceitação da proposta e as condições do pagamento são negociadas entre as partes. Existem todavia, legislações próprias que regulam as condições de financiamento dos prêmios segundo as condições econômicas vigentes na época da contratação do seguro.

O prêmio é devido por inteiro e a ocorrência do risco não isenta o segurado do seu pagamento.

É obrigação do segurador indenizar o prejuízo verificado por ocasião da ocorrência do risco (sinistro), observadas as condições contratuais e a importância que consta do contrato, representa a indenização máxima que o segurado pode pretender, pois foi a partir dela que foi calculado o prêmio.

1.2.6 O Contrato

O seguro é efetivado através de documentos legais denominados contratos

Um contrato, ao contrário do que possa parecer, não pode ser interpretado apenas sob a ótica jurídica, mas deve ser visto à luz do cenário social e econômico onde foi feito.

O Direito Romano define o contrato como o

mútuo consenso de duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto.

Como ato jurídico, o contrato exige, para sua validade, o prescrito no artigo 82 do Código Civil Brasileiro.

"Art.82: A validade do ato jurídico requer agente capaz, objeto lícito e forma prescrita ou não defesa em lei."

O Contrato de Seguros está definido no mesmo Código Civil no artigo 1432.

"Art 1432: Considera-se contrato de seguros aquele pelo qual uma das partes se obriga para com a outra, mediante a paga de um prêmio, a indenizá-la do prejuízo resultante de riscos futuros previstos no contrato."

Existem condições gerais e particulares que constituem o conjunto de cláusulas contratuais estabelecidas nos contratos de seguros, estas condições definem os direitos e as obrigações do segurador e do segurado. As condições gerais dizem respeito a todos os contratos de um mesmo ramo de seguro, e as condições particulares referem-se a diferentes modalidades de coberturas que porventura existam dentro de um mesmo ramo de seguro. "O contrato de seguros apresenta as seguintes características especiais: é

bilateral, aleatório, solene e real".

Bilateral - devido a criar obrigações recíprocas.

Aleatório - por depender de acontecimento incerto e futuro ou de data incerta.

Solene - pois requer para ter existência e validade, formas exteriores determinadas (remessa de apólice ao segurado ou o lançamento usual da operação)

Real - em virtude de necessitar, para sua perfeição e acabamento, a tradição do objeto devido (12).

Uma outra característica dos contratos de seguros é ser oneroso, isto é, tanto para o segurador como para o segurado, que tem que pagar o prêmio, considerando-se para o segurador as despesas que a ele estão afetas.

Alguns juristas chegam a questionar as características de solene e real destes contratos, citadas por Amilcar Santos no seu Dicionário de Seguros, entretanto a descrição legal destes contratos no Código Civil Brasileiro, nos artigos 1432 e 1433 apóiam estas afirmativas.

(12) SANTOS, Amilcar, op.cit., p.40.

Existem alguns princípios gerais que suportam a validade e a legalidade dos contratos de seguros.

• **Princípio de Identidade:** estabelece que a pessoa não pode receber mais que o valor real do bem segurado no evento da ocorrência do dano causado ao mesmo.

Assim, mesmo que tenha sido paga cobertura em excesso do valor da propriedade não poderá alguém ter lucro recebendo mais que o valor real da propriedade destruída..

No Código Civil Brasileiro, este princípio é apoiado nos artigos 1437 e 1438.

"Art 1437: Não se pode segurar uma coisa por mais do que valha nem pelo seu todo mais de uma vez. É, todavia lícito ao segurado acautelar mediante novo seguro o risco de falência ou insolvência do segurador."

"Art 1438: Se o valor do seguro exceder ao da coisa, o segurador poderá ainda depois de entregue a apólice exigir a sua redução ao valor real, restituindo ao segurado o excesso do prêmio; e, provando que o segurado obrou de má fé terá direito a anular o seguro sem restituição do prêmio, sem prejuízo da ação penal que no caso couber."

Muitas das práticas de seguro resultam da aplicação deste princípio. Exemplo disso é a falta de validade ou a anulabilidade de contratos de seguros feitos com mais de uma seguradora. Também tem-se como importante consequência da aplicação deste princípio o desestímulo à destruição da propriedade segurada por um valor maior que o real na esperança de com isso obter ganho.

Este princípio é particularmente aplicável em seguros de propriedades.

• **Princípio do Interesse Segurável:** sob este princípio um segurado deve demonstrar perda pessoal caso ocorra o sinistro. Caso a ocorrência do evento coberto não causasse prejuízo econômico ao segurado ou ao beneficiário, a operação do seguro se transformaria num jogo ou mesmo numa aposta.

O Interesse Segurável é sempre um dos requerimentos legais para que alguém seja indenizado sem que haja uma perda pessoal. Este também é um princípio que evita que o seguro se torne um jogo.

Nos seguros de vida, uma importante razão para a observância deste princípio é o desincentivo ao assassinato.

O seguro segue as pessoas e não as

propriedades, assim pode-se falar que o seguro é pessoal.

Portanto, o Interesse Segurável, se fundamenta na seguinte situação : o proprietário legal que tenha diminuído o valor de sua propriedade pela ocorrência de um sinistro, possui um interesse segurável e pode receber indenização por isso. Entretanto, o dano pode ocorrer quando o indivíduo não é o proprietário legal; em outras palavras, propriedade não é a única evidência de interesse segurável.

Existem outros direitos, sobre os quais vigoram alguns tipos de contratos como por exemplo de "leasing", créditos, e outros, que são suficientes para que se caracterize o interesse segurável.

• **Princípio de Subrogação:** também derivado do princípio de identidade, sob o qual a pessoa que tenha indenizado alguém por perdas a ele causadas é livre para requerer de outrem o ressarcimento da indenização.

Assim se Maria negligentemente, causa danos à propriedade de João, a companhia seguradora de João vai indenizá-lo em todo seu prejuízo, mas caso Maria possua seguro sua seguradora responderá pelo prejuízo, ressarcindo a seguradora de João da despesa feita com essa indenização. Isto evita que a indenização seja recebida duas vezes pelo mesmo dano.

Em países onde o seguro é mais divulgado e o mercado é mais organizado, procedimentos como este são muito frequentes.

• **Princípio da Boa Fé:** O contrato de seguros sempre é mencionado como sendo um contrato de boa fé, o que impõe altos padrões de honestidade às partes.

Boa fé significa *"a convicção ou a presunção de ter agido dentro da lei ou de estar por ela amparado"* (13).

O Código Civil Brasileiro nos artigos 1443 e 1444 assim explica este conceito aplicado aos contratos de seguros:

"Art 1443: o segurado e o segurador são obrigados a guardar no contrato a mais estrita boa fé e veracidade, assim a respeito do objeto como das circunstâncias e declarações a ele concernentes."

"Art 1444: se o segurado não fizer declarações verdadeiras e completas omitindo circunstâncias que possam influir na aceitação da proposta e na taxa do prêmio,

(13) FREIRE, Numa. Op.cit., p.54.

perderá o direito ao valor do seguro, e pagará o prêmio vencido."

a) A FORMALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE SEGURO

São os seguintes os instrumentos formais dos contratos de seguro: a proposta, a apólice, o endosso, aditivos ou averbações.

• **Proposta:** é o documento cujo conteúdo representa a vontade do segurado, contendo assim as condições pretendidas, assinado pelo segurado ou seu representante legal.

• **Apólice:** é o documento emitido pelo segurador, é o instrumento do contrato de seguros, constituindo-se de um documento escrito datado e assinado pelo segurador ou seu representante legal, nela estão estipuladas todas as condições do segurado e do segurador.

Devendo ser especialmente declarado na apólice:

a) Os nomes e os domicílios do segurador e do segurado.

b) O objeto ou a pessoa segurada.

c) A natureza dos riscos garantidos.

- d) O prazo do seguro, indicando quando for o caso, o começo e o fim dos riscos por ano mês dia e hora.
- e) O montante da garantia ou o valor segurado.
- f) O prêmio.

As apólices podem ser nominativas à ordem ou ao portador.

- **Endosso:** é o documento pelo qual se altera o contrato.

- **Averbação:** são anotações feitas na apólice e pela qual se caracteriza a responsabilidade do segurador, em certos determinados seguros .

A averbação é empregada nas apólices abertas usadas de preferência nos seguros marítimos, a averbação é o alimento natural de tais apólices.

b) BILHETES

A lei determina uma exceção quanto a instrumentalização da proposta de seguro. É o caso de contratação de seguro através de bilhetes. Esta forma é apoiada no Decreto Lei 73 de 21/11/66; dispensa a emissão da apólice

1.2.7 Ramos de Seguro

O seguro cobre uma grande variedade de riscos inerentes a todas as atividades humanas. Torna-se assim necessário para desenvolver um estudo científico, a classificação dos tipos de valores ameaçados, para que se possa agrupá-los sob os diversos aspectos.

A primeira classificação que foi feita de seguro agrupava-os em marítimos e terrestres. Depois, a ampliação do conceito e do objetivo do seguro, tornou necessário outros tipos de classificações. Embora a divergência de pontos de vista dos autores leve a diferentes maneiras de classificar, existem algumas que são mais comuns entre todos os autores.

Focalizados pelo âmbito da ação econômica os seguros podem ser Sociais e Privados.

Seguros Sociais: são os que têm por finalidade prioritária, proteger as classes economicamente mais fracas. São obrigatórios e geralmente operados pelo Estado.

No Brasil, esses seguros são operados pelo INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) na forma de assistência médica, aposentadoria, pensão e acidentes de trabalho.

Seguros Privados: são todos aqueles operados por empresas privadas de seguros. Podem ser obrigatórios ou não e até de caráter social, como é o caso do DPVAT (Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre), mais conhecido por "Seguro Obrigatório de Carro".

A CLASSIFICAÇÃO POR RAMOS: denomina-se ramos de seguros ao conjunto de riscos de características ou natureza semelhantes.

Assim, como o progresso tem criado, constantemente, novos riscos, naturalmente tem ocasionado o aparecimento de novos ramos.

A classificação dos seguros por ramos, leva em conta o agrupamento dos seguros em relação ao tipo de risco. No Brasil, o Decreto-lei No 2063, de 7/3/1940, divide os seguros em Ramos Vida e Ramos Elementares.

O RAMO VIDA: é formado pelos seguros que têm como base a duração da vida humana. Nesse ramo, o pagamento da quantia estipulada no contrato, depende do falecimento ou sobrevivência do segurado num momento determinado.

Esta modalidade de seguro tem por finalidade garantir ao segurado ou a terceiros, por ele designados (beneficiário), o pagamento, dentro de determinado prazo ou

condição, de uma quantia certa, uma renda ou outro benefício. As modalidades de contratação desse seguro podem ser, vida em grupo, vida individual.

OS RAMOS ELEMENTARES: são assim chamados, para efeitos regulamentares, todos os ramos de seguros privados com exceção do ramo vida, saúde e previdência privada. Os seguros de ramos elementares, têm como objetivo garantir coberturas a riscos originados de fogo, transportes ou outros que possam ocorrer atingindo pessoas e coisas.

Segundo Numa Freire, "a denominação 'Elementares' para os seguros que não têm por base a duração da vida humana, e sim oferecer proteção para os riscos relacionados com os 'elementos água, terra, ar e fogo' não tem sentido de graduação, pois davam os antigos o nome de 'elementos' a estas quatro substâncias, as quais, no conceito deles, constituíam os princípios fundamentais e constitutivos de todos os corpos" (14).

Entre os seguros classificados como ramos elementares podemos encontrar os de Incêndio, Transportes, Automóvel, Lucros Cessantes, Riscos de Engenharia, Responsabilidade Civil Geral, Fidelidade, Cascos e muitos outros.

Sem pretender esgotar o assunto, pois o

(14) FREIRE, Numa. Op.cit., p.54.

progresso tem ampliado as modalidades de risco, e conseqüentemente, as necessidades de novas modalidades de cobertura para esses riscos, passa-se a discorrer sobre alguns desses ramos de seguro.

A classificação dos ramos de seguros feita por Gilberto Brasil em sua obra O ABC da Matemática Atuarial e Princípios Gerais de Seguros é a seguinte:

Ramos de seguros: Sociais

Privados

Os seguros privados se dividem em: Vida

Ramos Elementares

Os Ramos Elementares se dividem em:

·Transportes: Marítimos

Terrestres:Postal

Bagagem

Portadores

Aéreos

·Acidentes Pessoais: Individual

Coletivo: Hóspedes de hotéis

Assinantes de Jornais

Colegiais

Turismo, etc.

·Responsabilidade Civil: Obrigatório (DPVAT etc)

Facultativo: Veículos

Riscos Cíveis

Industriais

Comerciais

- Lucros Cessantes
- Cascos
- Riscos diversos
- Tumultos
- Roubo
- Vidros
- Animais
- Penhor Rural
- Riscos Rurais
- Crédito: Interno

Exportação

- Aeronáutico
- Incêndio
- Fidelidade
- Global de Bancos
- Riscos de Engenharia: Instalação e Montagem

Obras Cíveis em Construção

Quebra de Máquinas

Garantias de Obrigações Contratuais

1.2.8 Mecanismos de Pulverização do Risco: Cosseguro e Resseguro

Seguro é uma atividade coletiva, e baseia-se no princípio da solidariedade humana, sob a forma científica de mutualidade que objetiva minorar os prejuízos causados por um acontecimento danoso ao atingir um dos membros do

grupo.

O princípio da pulverização do risco, um dos conceitos de seguro, baseia-se na técnica da distribuição das responsabilidades decorrentes dos negócios segurados.

Cada segurador possui seu limite de responsabilidade. É assim chamada a fixação, determinada por Lei, de uma quantia máxima que o segurador pode reter de um risco isolado.

A fixação de um limite de responsabilidade para as sociedades de seguros tem por fim resguardar a estabilidade dessas empresas, evitando possíveis prejuízos em virtude da aceitação e guarda de riscos excessivos. Esta medida protege não somente as sociedades seguradoras mas os próprios segurados.

A fixação do limite, porém, não impede a aceitação de um risco superior. O segurador pode aceitar qualquer risco, por mais elevado que seja, o que lhe está vedado é reter o que exceder ao seu limite de responsabilidade.

Para cada sociedade seguradora é fixado um limite de retenção baseado no seu Ativo Líquido(AL), isto é seu capital e reservas livres de ônus, é o Limite Operacional(LO), e baseado nele é que será calculado o

Limite Técnico para cada um dos ramos, variando de 10% a 100% do LO.

Estes limites são regulados pelo Conselho Nacional de Seguros Privados no DL n 73 de 21/11/66.

Cada segurador solicita, semestralmente, à SUSEP por intermédio do Instituto de Resseguros do Brasil a aprovação dos Limites Técnicos e Operacionais nos quais deve trabalhar. Estes limites são fixados semestralmente pela SUSEP, com base na situação existente em 31/03 e 30/09 de cada ano e vigoram até 1 de Julho do mesmo ano e 1 de Janeiro do ano seguinte.

COSSEGURO

Cosseguro é uma das técnicas usadas para pulverizar as responsabilidades. É o seguro relativo ao mesmo bem ou a riscos relativos ao mesmo bem, realizado por dois ou mais seguradores cotizantes, denominados cosseguradores. É portanto a distribuição de um seguro entre duas ou mais seguradoras ficando cada uma delas responsável direto por uma quota parte determinada do valor total do seguro.

Teoricamente, o segurado entra em relação direta com cada um das seguradoras e paga a cada uma delas, pessoalmente a sua parte do prêmio, recebe também de cada

uma delas, em casos de sinistro, a parte que a cada uma couber, da indenização.

Na prática, porém, o segurado trata unicamente com um dos cosseguradores, o qual se torna não somente o intermediário, como encarregado da gestão do conjunto do cosseguro, com plenos poderes para concluir o contrato, receber o prêmio e regular os sinistros, ficando os custos administrativos como carregamento de prêmios comissão de corretagem por sua conta, o que será repassado posteriormente aos outros cosseguradores, sendo inclusive de sua livre iniciativa a determinação destas despesas. O cossegurador assim escolhido toma o nome de Líder.

É permitido, no caso de Cosseguro, a emissão de uma única apólice, cujas condições valerão integralmente para todos os cosseguradores.

Além das demais declarações necessárias, a apólice deverá conter, os nomes de todos os cosseguradores e os valores das respectivas responsabilidades, sendo assinada pelos representantes legais de cada uma das seguradoras (Art.79 DL 2.063).

Desde que duas ou mais sociedades assumam em cosseguro, responsabilidades sobre um mesmo seguro direto, cada uma delas ficará obrigada a ressegurar no IRB (Instituto de Resseguros do Brasil) o mínimo de 20% da

responsabilidade assumida.

EXEMPLO

Em um cosseguro, três seguradores assumiram uma responsabilidade de \$ 90.000,00 da seguinte forma:

- Segurador1 - 20%
- Segurador2 - 30%
- Segurador3 - 50%

Supondo que a taxa do seguro é de 10%, o cálculo da responsabilidade assumida, do prêmio recebido e da indenização a ser paga para o prejuízo de \$ 15.000,00 para cada cossegurador ser :

SEGURADOR	RESPONSABILIDADE	PRÊMIOS	INDENIZAÇÃO
1	20% de 90.000	1.800	3.000
2	30% de 90.000	2.700	4.500
3	50% de 90.000	4.500	7.500

O cosseguro permite transformar um risco de grande vulto em vários outros de responsabilidade menor, resultando no aumento da capacidade de retenção de todas as

seguradoras envolvidas no negócio (15).

RESSEGURO

É a técnica de pulverização das responsabilidades, na qual o segurador transfere a outrem parcialmente o risco assumido, nesta operação o segurador transfere ao ressegurador, sem conhecimento ou qualquer interferência do segurado, o excesso de responsabilidade que ultrapasse ao seu limite de capacidade econômica de indenizar. Com a sua evolução, o resseguro tornou-se elemento fundamental da técnica do seguro.

A concepção moderna do resseguro nasceu da necessidade que as empresas de seguro têm, para sua maior estabilidade, de diminuir as responsabilidades assumidas pela divisão dos riscos proporcionais à sua responsabilidade.

É o resseguro que permite as empresas de seguro a aceitação de maiores riscos.

No Brasil, em virtude da obrigatoriedade, por força do DL n. 186 de 03/04/39, todas as operações de resseguro são feitas no IRB (Instituto de Resseguros do Brasil), impedindo assim, em princípio, a vontade do

(15) FUNESEG. Teoria Geral do Seguro. Op.cit., p.128

segurador de escolher a entidade resseguradora.

Embora este fato prejudique em parte a idéia essencialmente clássica de resseguro, em nada altera sua técnica e seu mecanismo.

O IRB (Instituto de Resseguros do Brasil) é a entidade reguladora do resseguro no Brasil, retrocedendo para as seguradoras o excesso de sua participação e distribuindo eqüitativamente para todas as seguradoras que operam no Brasil os excedentes que ultrapassam a seu Limite Técnico fixado anteriormente.

Não comportando no mercado nacional a cobertura de todo o excedente do IRB, este é oferecido a entidades estrangeiras e por elas aceito e coberto.

Segundo Amilcar Santos, em seu Dicionário de Seguros, a natureza jurídica dos contratos de resseguro ainda não está perfeitamente delineada, havendo várias teorias procurando fixá-la, entretanto, os elementos essenciais que o compõem são os mesmos do contrato de seguro (16).

(16) SANTOS, Amilcar. Op.cit., p.155.

Tipos de Resseguro

O resseguro pode ser automático ou avulso. No primeiro, as responsabilidades do segurador direto e do ressegurador começam no mesmo momento em virtude da existência de um contrato entre os dois.

No resseguro avulso, aceitação por parte do ressegurador é apreciada em cada caso, e a sua responsabilidade começa a partir do momento da aceitação do resseguro proposto avulsamente, esta forma é mais usada nos seguros marítimos. Nos demais ramos, porém, seu uso tornou-se mais limitado devido a preferência dada ao resseguro automático, considerado mais eficiente pela sua mais rápida execução.

Planos de Resseguro

Os principais planos utilizados na contratação de uma operação de resseguro são:

- Quota Parte
- Excedente de Responsabilidade
- Excesso de Danos

Quota Parte e Excedente de Responsabilidade são planos proporcionais, enquanto que Excesso de Danos é não proporcional, havendo assim, nos dois primeiros, uma

divisão de responsabilidades entre o segurador e o ressegurador, na ocorrência do sinistro e na divisão do prêmio é mantida a proporcionalidade.

Resseguro de Quotas

Nesta modalidade a cessão do resseguro se faz por porcentagem ou quotas predeterminadas de todas as responsabilidades assumidas pelo segurador tomadas isoladamente. É muito utilizado em modalidades novas de seguros e para seguradores de pequeno, porte.

Resseguro de Excedente de Responsabilidade

É aquele no qual o segurador cede ao ressegurador o excedente ao seu limite de retenção. É considerado o melhor plano de resseguro, nele é estabelecida uma retenção fixa para a carteira do segurador, chamada "Pleno" os excessos ao pleno são cedidos ao ressegurador. Em nosso país a retenção é fixa, ou seja, a parte do risco que o segurador direto retém por conta própria, no referido plano, é o Limite Técnico da seguradora em cada ramo de seguro.

Excesso de Danos

É aquele no qual o ressegurador assume a responsabilidade de toda soma superior à fixada de antemão

pelo segurador, para cada sinistro ou para todos os sinistros que venham ocorrer em determinado período.

Nesse plano de resseguro não proporcional, inexistente a divisão da responsabilidade entre segurado e ressegurador.

O plano de Excesso de Danos atua diretamente sobre cada prejuízo ocorrido. nele o segurador possui um contrato de resseguro no qual estipula um limite de sinistro (LS). Este limite é o valor do prejuízo até o qual o segurador torna-se responsável.

Exemplo:

Para um LS de \$ 3 000 000,00 teremos:

- Prejuízo de \$ 2 000.000,00 - Não há recuperação e a responsabilidade é do segurador.
- Prejuízo de \$ 3.000.000,00 - Não há recuperação.
- Prejuízo de \$ 5.000.000,00 - Há recuperação da seguinte forma: $\text{Recuperação} = \text{Prejuízo} - \text{LS}$

$\text{Recuperação} = \$5.000.000,00 - \$3.000.000,00 = \$2.000.000,00$ (17)

(17) FUNESEG. Op.cit., p.142.

Afim de facilitar a compreensão dos planos proporcionais é fundamental que sejam identificados alguns termos:

- **Aceitação:** é a responsabilidade a ser dividida entre segurador e ressegurador, normalmente é a importância segurada na operação de seguro. $\text{Aceitação} = \text{Retenção} + \text{Cessão}$.

- **Retenção:** é a parte da responsabilidade que fica com o segurador.

- **Cessão:** é a parte da responsabilidade que fica com o ressegurador.

- **Prêmio Retido:** é a parte do prêmio do seguro que fica com o segurador. Para calculá-lo aplica-se a taxa do seguro sobre a retenção.

- **Prêmio do Resseguro:** é a parte do prêmio do seguro cedido ao ressegurador, para calculá-lo aplica-se a taxa do seguro sobre a cessão.

- **Comissão de Resseguro:** é um pagamento que o Ressegurador faz ao segurador como remuneração para a operação e resseguro, a comissão de resseguro é um percentual do prêmio de resseguro.

• **Recuperação:** é a parte da indenização que fica a cargo do ressegurador, isto é, que o segurador recupera do ressegurador.

• **Perda Líquida:** é a parte da indenização que efetivamente será paga pelo segurador.

A seguir apresenta-se um exemplo de procedimento prático extraído do manual da FUNESEG (18).

• Suponha-se que a taxa de um seguro é de 5% e a importância segurada é de \$ 20.000.000,00. Considere-se que foi realizado resseguro com a retenção de 30% e comissão de resseguro de 15%.

• Para fazer a distribuição do resseguro e calcular: prêmio retido, prêmio de resseguro, comissão de resseguro e recuperação do segurador para a indenização de \$4.000.000,00, procede-se assim:

• **Distribuição do Resseguro**

Aceitação: \$ 20.000.000,00

Retenção: 30% de \$ 20.000.000,00 = \$ 6.000.000,00

Cessão: \$ 20.000.000,00 - \$ 6.000.000,00 =
= \$ 14.000.000,00

(18) FUNESEG. Op.cib., p.136.

· Prêmio Retido

Taxa do seguro sobre Retenção

$$5\% \text{ de } \$ 6.000.000,00 = \$ 300.000,00$$

· Prêmio de Resseguro

Taxa do seguro sobre Cessão

$$5\% \text{ de } \$ 14.000.000,00 = \$ 700.000,00$$

· Comissão de Resseguro (15%)

Percentual do Prêmio de Resseguro

$$15\% \text{ de } \$ 700.000,00 + \$ 105.000,00$$

· Recuperação

$$\text{Recuperação} = \frac{\text{Cessão X Indenização}}{\text{IS}}$$

$$\text{Recuperação} = \frac{\$ 14.000.000,00 \times 4.000.000,00}{20.000.000,00}$$

$$\text{Recuperação} = 2.800.000,00$$

RETROCESSÃO

É a operação na qual o ressegurador repassa ao mercado segurador nacional os excessos de responsabilidades que ultrapassem os limites e sua capacidade de indenizar.

A retrocessão é o resseguro do resseguro, pois é a operação de resseguro realizada pelo ressegurador. Quando o montante de responsabilidade excede o limite técnico do ressegurador o excedente é oferecido as seguradoras nacionais, no caso do mesmo excederá capacidade

de retenção do mercado interno que é a soma dos limites técnicos de todas as seguradoras e do ressegurador, será oferecido aos resseguradores estrangeiros, isto ocorrerá se porventura ainda restar excessos após a operação de retrocessão.

Vale ressaltar que as seguradoras não são obrigadas a aceitar toda a retrocessão, apenas um mínimo de 50% do que lhes é oferecido.

A operação de retrocessão quando, envolve entidades estrangeiras, deve ser feita com bastante cuidado para que seja evitada a desnecessária evasão de divisas do mercado nacional.

1.3 O FUNCIONAMENTO E REGULAÇÃO DO SETOR SEGUROS NO BRASIL

1.3.1 Justificativa do Controle Estatal

O controle governamental sobre uma atividade econômica, tem vários objetivos:

1. Eliminar monopólios sem sentido;
2. Regular os monopólios naturais;
3. Assegurar uma competição justa;

4. Conservar e alocar os recursos naturais;
5. Fazer que a indústria suporte o seu custo total de produção, inclusive o custo social;
6. Promover a expansão da economia;
7. Assegurar a segurança, a saúde, e o bem estar das pessoas;
8. Eliminar as discriminações individuais baseadas em fatores como: idade, sexo, estado civil, raça, e religião;
9. Proteger consumidores e investidores
10. Regular aquelas atividades que afetam o interesse público.

Depois da enumeração dos pontos acima, tornam-se claras as bases racionais em que estão fundamentadas a regulação estatal das atividades de seguros.

A razão principal dessa regulação é proteger o público contra seguradoras fraudulentas e incompetentes, o seguro requer confiança do público, e incompetência e desonestidade tem sido a causa de muitos negócios mal feitos pondo todo mercado em condição suspeita.

Alem do mais o seguro é uma atividade de caráter internacional que exige a colaboração de quase a totalidade dos países e por isso é necessário que sejam decretadas normas que promovam o desenvolvimento econômico da atividade e a conseqüente fixação de capitais no país.

O controle estatal entretanto, só tem sentido na medida em que assegura uma competição justa, e atende a todos os outros requisitos elencados no início desse capítulo, pois só assim podem se desenvolver as atividades econômicas, para que sejam úteis à sociedade.

1.3.2 Breve Retrospectiva Histórica da Regulação do Seguro no Brasil

A primeira seguradora brasileira, denominada Boa Fé, foi autorizada a funcionar em 24.02.1808, Em 1853 foi criada a primeira sociedade de seguros terrestre, a Interesse Público, e em 1855 a primeira companhia de seguros de vida a Tranqüilidade.

Até 1850 as operações de seguros no Brasil se regiam pela legislação portuguesa, até a publicação de nosso Código Comercial em 1850.

Em 1895, pelo Decreto 294 foi estabelecido o primeiro regulamento brasileiro, impondo medidas de fiscalização para as companhias estrangeiras de seguros de

vida.

O Decreto 4.270 de 10/12/1901, conhecido como o regulamento Murtinho, criou a "Superintendência Geral de Seguros" A execução do Regulamento Murtinho veio provocar grande agitação entre as sociedades estrangeiras de modo que: Nova regulação em 1903, extinguiu a Superintendência e criou a Inspetoria de Seguros cujos efeitos perduraram até a revolução de 1930, período em que o mercado nacional teve seu desempenho prejudicado devido os privilégios que gozavam as seguradoras estrangeiras de transferir livremente parte de suas operações para as matrizes.

Em 1916 foi promulgado o Código Civil Brasileiro, com a promulgação do Código, a atividade de seguros passou a ter uma estrutura legal mais sólida e em 1920 e 1924 foram baixados novos decretos que regulavam as operações de seguro de acordo com o modelo fixado no Código Civil.

O Decreto 21.828 de 14/9/1932 aprovou o novo regulamento sobre as operações de seguros.

Em 1933 a Inspetoria de Seguros se transferiu para o Ministério do Trabalho Indústria e Comércio, e no ano seguinte foi substituída pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização.

Com o advento do Estado Novo surgiu nova concepção de política de seguros com uma tendência ao fortalecimento das empresas de capital nacional.

A criação do Instituto de Resseguros do Brasil - IRB se deu em 1939 fortalecendo as seguradoras brasileiras. O IRB hoje é uma sociedade de economia mista com 50% de seu capital pertencente às Sociedades Seguradoras, permanecendo até hoje como ressegurador exclusivo.

A tendência observada nessa legislações é a de uma tentativa de expansão do setor, não através do equilíbrio constante entre a oferta e a procura mas da ampliação progressiva do predomínio político através da nacionalização.

O Decreto Lei Nº 73 de 21/11/1966 instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, e apesar das várias emendas que já foram feitas, o sistema segurador brasileiro ainda se rege por esse decreto.

A Constituição Brasileira do Império e a de 1891 eram omissas a respeito de companhias de seguros, as de 1934 e 1937, em dispositivos que não tiveram eficácia, dispunha sobre a nacionalização das empresas de seguros. A constituição e 1946 deixou a normação dessa nacionalização a lei ordinária, mudando um pouco a tendência observada

anteriormente.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 faz alusão a atividade de seguros no seu artigo 192 quando trata do sistema financeiro nacional, e refere-se a necessidade de lei complementar para regulação do referido artigo.

No entanto permanece eficaz o Decreto-Lei 73 de 21/11/66 que instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, assim constituído..

- a) Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP
- b) Superintendência e Seguros Privados - SUSEP
- c) Instituto de Resseguros do Brasil - IRB
- d) Sociedade Autorizadas a operar em seguros privados
- e) Corretores habilitados
- f) Entidades Abertas de Previdência Privada

Quanto ao Conselho Nacional de Seguros Privados, que é o órgão deliberativo do sistema, convém que se registre sua extinção prevista, em função de dispositivos constitucionais. a Lei 8.056 de 28/6/90 prorrogou a vigência de suas atribuições até que seja regulamentado o artigo 192 da Constituição.

As atribuições atuais do CNSP são: promover a expansão do mercado; evitar a evasão de divisas; promover

o aperfeiçoamento das seguradoras; e coordenar a política de seguros do Governo Federal.

A SUSEP é uma entidade autárquica, subordinada à Secretaria da Fazenda do Ministério da Economia e é responsável pela execução da política de seguros traçada pelo CNSP.

2. MODELO CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SEGURO

2.1. O ENTENDIMENTO DA GESTÃO ECONÔMICA

Segundo nos ensina Catelli a gestão econômica (GECON) é a administração por resultados e tem como fundamento a ação dos gestores sobre o resultado econômico das empresas.

O conceito de controlabilidade dos resultados nos vários níveis de estruturação da empresa, faz com que, cada gestor tenha a possibilidade de verificar o grau de atingimento dos resultados previstos sobre os quais ele tem atuação e controle, possibilitando assim, correções no curso da ação.

O sistema de gestão econômica reconhece a existência de uma cadeia de resultados econômicos nas diversas áreas de produção e suporte da organização, e usa uma metodologia própria para conseguir um efeito sinérgico no sentido de otimizar o resultado global da empresa. E tem dois aspectos o de sistema de gestão onde caracteriza a empresa numa visão empreendedora e o de sistema de informação (Figura 2).

SISTEMA DE GESTAO ECONOMICA

FIGURA 2

Os sistemas de informação organizados sobre os pressupostos da Gestão econômica (GECON), integram-se entre si e com o processo administrativo, sendo totalmente voltados para dar suporte ao processo decisório dos gestores, e por essa razão, é que os subsistemas de simulações, projeções, orçamentos custos e contabilidade, são integrados e utilizam as mesmas bases e bancos de dados para que a uniformidade conceitual seja assegurada.

Considera-se que a empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade e que esta só poder ser alcançada se as atividades realizadas obtiverem um resultado líquido pelo menos suficiente para assegurar a reposição de todos os ativos consumidos no processo de realização destas atividades. A eficácia da empresa é função da eficácia das áreas e o resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas. Confere-se, assim, ao lucro o conceito de melhor e mais consistente medida da eficácia organizacional.

Daí a importância de se conhecer como, quando e onde este lucro foi gerado para que ações eficazes sejam implementadas, onde e quando necessárias. O lucro, corretamente medido sob os parâmetros deste modelo de gestão econômica, reflete as mensurações econômicas das transações físico/operacionais.

A mensuração do lucro implica na mensuração dos ativos.

Segundo Guerreiro "o lucro econômico é gerado portanto assim que exista um aumento de patrimônio líquido. Por outro lado, para mensurar o lucro como incremento de patrimônio líquido, é necessário a avaliação de todos os ativos da empresa com base nos recebimentos líquidos esperados" (19).

Conclui-se portanto que os ativos possuem seus fluxos de benefícios esperados que precisam ser levados em conta na ocasião da mensuração do lucro.

Dentro desse conceito, o valor da empresa representa o fluxo dos benefícios esperados, trazidos a valores presentes, e o patrimônio líquido corresponde ao valor de custo da empresa, medido a valor presente depois de exauridos os ativos e as exigibilidades de acordo com os fluxos e taxas previstos.

A receita, neste sistema, tem seu reconhecimento no momento da transação ou evento que a gerou, pois, segundo Hendriksen, "do ponto de vista econômico, o valor adicionado pela atividade produtiva é um

(19) GUERREIRO, Reinaldo. Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria Da Comunicação Da Contabilidade. Tese apresentada à FEA/USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade. São Paulo, 1989, p.190.

processo contínuo"⁽²⁰⁾. Considerando esta proposição, a receita gerada na seguradora teria seu ponto inicial no momento da efetiva negociação do seguro com a conseqüente aceitação da proposta, levando-se em conta aí, que o seguro é um ítem intangível que só começa a existir no momento de sua negociação (venda, ou melhor na linguagem de seguros, Produção).

Outros pontos importantes demonstrados neste processo de gestão, é a eficiência obtida na utilização dos recursos e o grau de contribuição da área ao resultado econômico global. Os gestores, observado o conceito de controlabilidade, são avaliados pelos resultados auferidos na sua área de atuação e responsabilidade.

Cada área sendo considerada como uma "empresa" e os gestores como seus respectivos "donos", podem mostrar a tendência de dar mais importância aos interesses particulares de suas áreas em prejuízo aos de outras áreas ou mesmo aos interesses globais da organização. A empresa entretanto, é um empreendimento coletivo, que exige para seu sucesso a definição de parâmetros que orientem a atuação das partes em benefício do todo, e uma perfeita harmonia entre todos os seus subsistemas, para que seus benefícios sejam maiores que os custos incorridos em cada um deles.

(20) HENDRIKSEN, Eldon S. Accounting Theory, Fourth Edition. Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc. 1982, p.177.

No sistema de gestão econômica o reconhecimento do impacto econômico das decisões operacionais, sua mensuração e controle se dá , observando o aspecto da tridimensionalidade da gestão, isto é, considerando que toda decisão impacta o resultado em três aspectos: operacional, econômico e financeiro.

O objetivo principal a gestão econômica é a gestão da rentabilidade, o desempenho dessa gestão se realiza através dessas três dimensões e os resultados conseguidos, são apurados separadamente.

A gestão operacional, está ligada a produção e seu resultado é consequência da realização da missão de cada área e visa a avaliação física das operações.

A gestão financeira, apura os resultados conseguidos através da distribuição etária das receitas e dos custos e é responsável pela geração do fluxo de caixa da empresa.

A gestão econômica, é reflexo da operacional e da financeira, está ligada ao consumo dos recursos e à geração de benefícios.

Neste contexto, apura-se em relação a cada gestor, além dos resultados das decisões operacionais definidas de acordo com a missão de cada área, o resultado

também das decisões financeiras.

A base de mensuração dos eventos deve ser sempre o valor de mercado, considerando que este é o valor do bem no momento da ocorrência da transação ou evento. Atribui-se à palavra valor, o conceito de expressão monetária da utilidade de um bem ou serviço na satisfação das necessidades dos indivíduos.

Quanto ao aspecto de mensuração, outro conceito que deve ser sempre observado, quando são medidos receitas e custos, seria o do valor presente líquido, preocupando-se sempre que sejam adicionadas moedas de uma mesma data.

São utilizados preços de transferência para o cálculo do resultado das áreas.

Esses preços, que correspondem ao valor utilizado para a transferência de produtos e serviços de uma área para a seguinte, são estipulados sob o conceito de custo de oportunidade, sendo esse um dos pressupostos básicos do sistema.

2.2. PREMISSAS QUANTO A ATUAÇÃO DA EMPRESA

O sistema de gestão econômica, ora em estudo, tem como escopo a otimização do resultado da empresa, para

isso, algumas premissas precisam ser estabelecidas previamente. Tais premissas, fundamentam-se em condições reais atualmente encontradas no ambiente da empresa as quais podem variar, de acordo com a empresa e o momento em questão.

Existem, entretanto, algumas que são de modo geral, frequentemente encontradas na maioria das empresas, que serão utilizadas para esclarecimento dos conceitos aqui utilizados.

CRESCIMENTO: as empresas tendem a crescer via desenvolvimento de novos produtos e maior participação no mercado.

EXPANSÃO: as empresas estão em busca de uma abertura no seu leque de negócios, diversificando em atividades que a ajudem a aproveitar as oportunidades alternativas e contornar as ameaças que se apresentam no mercado .

COMPETITIVIDADE: as empresas experimentam um nível sempre crescente de competitividade a nível global.

EXCELÊNCIA ADMINISTRATIVA: existe nas empresas uma preocupação em atingir resultados, e em utilizar eficazmente os recursos disponíveis.

2.3. ASPECTOS CONDICIONANTES DA GESTÃO EMPRESARIAL

Com o objetivo de abordar algumas questões relevantes que orientam a caracterização dos modelos adotados discorre-se sobre alguns aspectos condicionantes da gestão empresarial:

2.3.1 A Empresa como um Sistema Aberto

A Empresa, cenário dessas reflexões, é um sistema aberto dinâmico e em constante interação com o meio ambiente, por isso os modelos aqui discutidos são passíveis de modificação via adaptação a um novo modelo de gestão

A empresa, unidade produtora de bens e serviços, é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos que se constituem e atuam através de vários subsistemas, os quais estão em contínua interação entre si e com o seu meio ambiente, pode ser vista como um sistema aberto (Figura 3).

Sistema é normalmente entendido como uma unidade identificada, com um papel independente, possuindo seus próprios objetivos e suas próprias funções internas. Um sistema aberto é aquele que é afetado por fatores externos.

O objetivo da empresa é o bem estar da sociedade, e a medida em que ela atende as necessidades da

VISAO SISTEMICA DA EMPRESA SEGURADORA

FIGURA 3

mesma, cumpre sua missão traduzida pelos produtos e serviços que oferece. A missão da empresa é seu objetivo de caráter permanente, e é necessário que ela seja clarificada para seu melhor desempenho. Também é importante que as crenças e valores dos seus principais executivos sejam aceitos de um modo geral por todos os que dela fazem parte.

A partir da idéia de que nos sistemas são introduzidos "inputs" que processados se transformam em certos "outputs", a empresa seguradora desenvolve grande número de atividades, produção, "underwriting", investimentos, gerenciamento das indenizações, etc, que direta ou indiretamente contribuem para que seu objetivo final seja alcançado.

Como sistema a empresa é formada de vários subsistemas, estando entre eles o subsistema institucional, o subsistema operacional, o subsistema de gestão e tantos outros.

A seguir teremos uma visão resumida dos subsistemas empresariais de acordo com a visão da gestão Econômica (GECON).

Divisão Sistêmica Em Função da Dinâmica Ambiental

Institucional

Crenças

Valores

Administração

Planejamento/Controle

Gerenciamento/Mecanismo de controle

Organização

Estrutura

Autoridade

Responsabilidade

Adequação da estrutura

Adaptação

Modificação

Produção

"Modus Operandi" por área funcional

Técnicas/métodos/(objetivos)

Modificação/adaptação

Psico/Sócio/Político/Cultural

Cultura/Comportamento humano

Harmonização das características

Unidades para atingir objetivos

Informação

Suporte do planejamento e Controle

Reflete modelos de decisão

Qual a informação/como/onde/quando

Unidade na linguagem da organização (21)

Levando em conta a característica de sistema aberto, admite-se que todos os seus subsistemas estão em

(21) GECON, Material não publicado.

continua interligação entre si e com o meio ambiente e por isso sofrem influência do mesmo, e são passíveis de modificações.

LIMITES DO SISTEMA EMPRESA: um sistema existe como uma entidade independente no meio ambiente e a natureza de seu relacionamento com este meio ambiente é muito importante.

É através do conhecimento dos limites de um sistema que se torna possível identificá-lo e distingui-lo em seu meio ambiente.

A missão da empresa, o lucro, e o pressuposto de continuidade podem ser considerados limites do sistema empresa.

A empresa, para atingir a sua missão, utiliza-se de recursos, naturalmente esses recursos são selecionados de maneira a contribuir para o melhor desempenho da missão, este processo de seleção é que determina o limite entre o meio ambiente e o sistema empresa.

Nesta linha de raciocínio, somente os recursos que contribuirão para o desempenho da missão e o objetivo do lucro é que serão utilizados como inputs do sistema, delimitados por uma escolha que tem como limite o

SISTEMA EMPRESA

LIMITES DO SISTEMA

FIGURA 4

atingimento da missão da empresa.

A empresa como um sistema aberto é impactada pelas variáveis ambientais e pela interação de seus elementos componentes, o que a faz participar de um constante processo de mudança.

2.3.2. A Medida da Eficácia das Empresas

• O resultado econômico devidamente mensurado é a medida de eficácia das empresas.

Todas as transações econômicas, financeiras, sociais e ambientais, necessitam de um referencial para serem validadas. Ainda não se descobriu uma melhor medida de validação destas transações que não o lucro, é ele que assegura a continuidade da empresa.

É nesta linha de pensamento que se confere ao lucro o conceito de melhor e mais consistente medida da eficácia organizacional e daí a importância de se conhecer quando, como e onde foi gerado (atividades que foram desenvolvidas), e quem contribuiu para sua formação (os gestores que estão envolvidos).

Sendo a empresa um empreendimento coletivo, entretanto é necessário que todos os seus subsistemas trabalhem integradamente no sentido de alcançar um melhor

resultado geral, levando em conta que as sinergias devem ser viabilizadas. A soma dos resultados ótimos das áreas nem sempre, entretanto, corresponde ao resultado ótimo da empresa.

O resultado econômico, devidamente mensurado sob os conceitos da gestão econômica, tem como objetivo: refletir a mensuração econômica das transações físico/operacionais, ou o acréscimo do patrimônio líquido decorrente de todas as atividades mantidas depois de deduzidos os respectivos custos/despesas requeridos para sua realização.

Em relação aos fatos contábeis que correspondem aos eventos econômicos, os resultados são apurados pela ocorrência dos eventos econômicos ou no desenvolvimento das atividades operacionais (produção, "underwriting", investimento, indenização, etc) e, conseqüentemente, em todas as áreas.

É observada aqui a obediência ao princípio da controlabilidade, isto é cada área é creditada/debitada somente pelos eventos sob a sua responsabilidade desde que compatível com a autoridade que lhe foi delegada. O desempenho da área financeira é individualizado e apurado (22).

(22) Notas fornecidas pelo professor Armando Catelli, na Conferência sobre Controladoria e a Gestão Econômica, junho 1991.

2.3.3 O Papel dos Gestores

• A eficácia gerencial é buscada em todas as fases do processo daí a importância do papel dos gestores.

Examinando analiticamente o processo de gestão podemos observar que ele corresponde aos processos de planejar, executar e controlar. Em cada área da empresa existem funções de planejamento e controle das operações que são específicas do gestor da área.

Em todas estas fases, desenvolvem-se seleções de alternativas, cujas decisões precisam ser tomadas conforme uma melhor avaliação econômica.

Na definição de uma postura gerencial deve ser considerado que cada gestor é o "dono" de sua área e neste sentido deve fazer com que as coisas aconteçam conforme o planejado. Os gestores, portanto, não devem se limitar apenas à execução das atividades sob sua responsabilidade, mas também planejá-las e controlá-las.

O estilo de gestão participativa, um dos pressupostos da gestão econômica, requer um forte envolvimento de todos os gestores, mesmo em assuntos que não estão sob sua responsabilidade direta, sendo destes esperado, opiniões, sugestões, concordâncias e discordâncias. O consenso destas opiniões deve se traduzir em soluções criativas

e logicamente fundamentadas pelo sistema de informações em bases seguras apoiadas na realidade. Naturalmente existirão casos em que o consenso entre os gestores se tornar difícil e quando isso ocorrer, cabe à diretoria a decisão final.

Vale ressaltar que em todo processo de delegação de função e autoridade cada gestor deve "prestar contas" de sua atuação ao seu superior hierárquico.

Via de regra os gestores desejam conhecer o grau de excelência de seu desempenho e o grau de impacto deste desempenho no resultado global da empresa, por isso preocupam-se que ele seja individualizado para que não seja influenciado por variáveis fora de seu controle.

Como consequência deste posicionamento pode-se constatar uma tendência à maximização de resultados de uma área em detrimento ao de outras áreas ou mesmo ao da empresa como um todo. Todavia a empresa é um empreendimento coletivo, ela exige entre outros pontos uma definição clara dos parâmetros que direcionam a atuação das partes em benefício do todo.

Segundo nos ensina Catelli a respeito da delimitação de atuação dos gestores, um só "galo" deve cantar em cada "terreiro", mas devem "vestir duas camisas" a de sua área e a da empresa, pois é segundo este critério que serão avaliados. Estas são algumas das definições

operacionais esperada de cada gestor de área:

- Atender as áreas clientes adequadamente no volume de serviço necessário com pontualidade e qualidade.
- Zelar pelo resultado de sua área otimizando a venda de seu serviço.
- Exigir qualidade, pontualidade, volume e preço adequado a sua estrutura na compra dos serviços das áreas fornecedoras.

Além de se envolverem com todas as etapas do processo decisório, os gestores devem também levar em conta os três aspectos naturais de qualquer atividade isto é o operacional, o econômico e o financeiro

2.3.4 Rentabilidade, o Objetivo da Gestão Econômica

A rentabilidade corresponde ao grande objetivo da gestão econômica, por isso na avaliação do desempenho da gestão deve ser levada em conta três dimensões interdependentes de cada atividade, operacional, financeira e econômica.

O objetivo da gestão econômica é a maximização dos resultados gerados pelas operações, comparativamente com os compromissos assumidos no processo e planejamento.

Outros pontos importantes neste processo de gestão, é a eficiência obtida na utilização dos recursos e o grau de contribuição da área ao resultado econômico global.

No sistema de gestão econômica o reconhecimento do acontecimento de impacto econômico das decisões operacionais, sua mensuração e controle se dá no momento de sua ocorrência, observando-se aí o aspecto da tridimensionalidade da gestão, isto é, considerando que toda decisão impacta o resultado em três aspectos: operacional, financeiro e econômico.

Guerreiro, muito bem traduz esta tridimensionalidade quando observa que:

"Em cada operação, objeto de decisão dos gestores, podemos observar três aspectos interdependentes. O primeiro diz respeito à qualidade, quantidade, cumprimento de prazo que denominamos operacional. Por outro lado, aos "inputs" da atividade operacional podem ser associados valores econômicos o que caracteriza o aspecto econômico da operação. Finalmente as operações têm prazo de recebimento e de pagamento dos valores envolvidos, o que caracteriza o aspecto

financeiro das operações" (23).

A gestão operacional envolve-se com a avaliação física das operações, como quantidade de recursos consumidos, preocupa-se também com qualidade e forma adequada de utilização.

A gestão financeira tem a ver com o impacto provocado no fluxo de caixa da empresa, pelas decisões tomadas nas diversas áreas e atividades.

Este é um dos importantes conceitos do sistema pois, normalmente atribui-se à área financeira apenas a responsabilidade final pela geração dos recursos financeiros. Entretanto ele é resultante de decisões de cada área, somados com os resultados das decisões tomadas na área financeira, na captação e aplicação das faltas e sobras de recursos financeiros e na administração das contas a receber e a pagar da empresa.

A gestão econômica decorre da gestão operacional e financeira e visa avaliar os resultados obtidos pela diferença entre receita e despesa dos produtos e serviços de cada área.

Um dos conceitos racionalizados pela gestão

(23) GUERREIRO, Reinaldo, op.cit., p.268.

econômica é a que nenhum bem vale mais ou menos por ter sido comercializado a vista ou a prazo pois o custo operacional incorpora o custo financeiro originário das demoras e esperas decorrentes dos prazos operacionais.

A geração do Resultado, no sistema de Gestão Econômica, se dá em cada uma das áreas. Por isso o que é sempre perseguido, muito mais que a maximização do resultado das áreas, é a otimização do mesmo, objetivando uma sinergia em termos de resultado final a nível de empresa.

2.4. PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas da empresa, sendo, em síntese, nada mais que um grande modelo de controle.

No modelo de gestão são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada. As mudanças no modelo de gestão ocorrem principalmente pelas mudanças nas pessoas e não apenas pelas mudanças no ambiente.

2.4.1 Gestão

Gerir é em sua essência tomar decisões, assim a gestão é caracterizada como o processo de tomada de decisão.

As empresas têm objetivos e por isso precisam decidir que ações devem ser implementadas para que estes objetivos sejam atingidos.

A gestão tem como escopo a otimização do uso dos recursos e das operações na produção de bens/serviços, considerando neste esforço o comportamento das variáveis internas e externas que impactam a empresa e a quantidade e valor dos recursos possuídos. A eficácia da gestão caracteriza-se pela continuidade da empresa e otimização do seu resultado.

O grande objetivo da gestão econômica é a rentabilidade, sendo a mesma a sua própria razão de ser.

As empresas são constituídas sob o pressuposto da continuidade e embora rentabilidade e continuidade sejam intimamente ligadas muitas vezes funcionam como fatores limitadores entre si.

Em relação à continuidade, conclui-se que, nas empresas ela está sujeita a uma lei essencial, que

estabelece que o valor dos produtos/serviços oferecidos ao mercado tem que ser maior do que o valor dos insumos consumidos para produzi-los, assegurando assim um mínimo suficiente para reposição de todos os ativos consumidos no processo de realização de tais atividades.

2.4.2 Conceituação do Modelo de Gestão da Gestão Econômica

Quando são observados os modos de operação e as características de administração das diversas empresas, nota-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais.

Deste modo é possível observar a caracterização de inúmeras diferenças em relação ao enfoque dado ao processo de planejamento e controle e a utilização dos recursos organizacionais: humanos, físicos e financeiros, e o posicionamento em relação s variáveis ambientais (Figura 5).

Ilustrando estes diferentes posicionamentos pode-se observar, algumas empresas seguradoras investindo em tecnologia de ponta, utilizando recursos de informática como CAD (Computer aided designing) CAM (Computer aided manufacturing) no cálculo de suas taxas e no gerenciamento de seus riscos, para que sejam oferecidas alternativas viáveis e financeiramente atraentes a seus segurados, cumprindo assim com maior eficiência a sua missão e

GECON / MODELO DE GESTAO

conquistando maiores fatias de mercado enquanto outras preocupam-se apenas em cobrir as comissões oferecidas aos corretores, por seus concorrentes.

A causa destes diferentes posicionamentos fundamenta-se nas crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, e são estas que determinam o conjunto de regras que compõem as diretrizes básicas da empresa.

Segundo Fernandez, *"O objetivo básico do modelo de gestão é propiciar ao processo de planejamento e controle, a análise por parte dos gestores dos cursos alternativos de ação observadas as diversas variáveis de âmbito externos e interno"* (24).

Nem sempre o modelo é devidamente definido e explicitado gerando por isso conflitos e indefinições entre os gestores, ocasionando muitas vezes que sejam tomadas decisões que conduzem a ações que não estão de acordo com os objetivos principais da empresa. Por esta razão é que um dos princípios básicos da gestão econômica é uma clara definição do seu modelo de gestão e a integração deste com os modelos de decisão, informação e mensuração que serão discutidos

(24) FERNANDEZ, José Dominguez. Estudo de um Modelo Integrado de Informação Econômico Financeiro e sua Integração com o Processo Decisório. Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade, São Paulo, 1989.

posteriormente (Figura 6).

Na definição do modelo de gestão são contemplados conceitos de:

- Estilo de Gestão
- Processo de gestão
- Os princípios da organização
- Os princípios de Comunicação/Informação
- Os conceitos e critérios de avaliação dos gestores.
- Avaliação de resultados (com finalidades específicas de otimização)
- Avaliação de desempenho (prestação de contas)

2.4.3 Estilo de Gestão

Como estilo de gestão define-se o modo como a autoridade e a responsabilidade serão distribuídas, e conseqüentemente, como será exercido o controle, assim pode-se encontrar diferentes estilos de gestão, participativa, centralizada, estatizada, etc.

O estilo de gestão adotado determina a natureza da estrutura organizacional, sendo esta também influenciada pela estratégia competitiva da empresa.

O sistema de gestão econômica dada suas próprias características, adota um estilo de gestão

INTEGRACAO CONCEITUAL DOS MODELOS

FIGURA 6

participativa pois a controlabilidade dos resultados de cada área, em busca de um melhor resultado final, determina que a responsabilidade seja distribuída.

Estilo participativo, entretanto, não significa estilo consorciado, pois ele não elimina a figura do executivo principal do dono.

Levando em consideração as premissas que foram estabelecidas anteriormente, principalmente as que dizem respeito ao crescimento e expansão das atividades, conclui-se que elas determinam a necessidade de uma preparação para dias futuros.

O aumento da quantidade e complexidade das operações indica automaticamente a necessidade de delegação da responsabilidade e autoridade. Sendo assim não é difícil aceitar a idéia de que a centralização das decisões sobre alocação dos recursos gera ineficiência.

A questão principal relacionada com a delegação é: quem na organização terá autoridade e responsabilidade para tomar uma decisão particular, e como este tomador de decisão será avaliado.

Quando a atividade empresarial atinge certos níveis a delegação deixa de ser uma opção para se tornar uma necessidade, sendo impossível que somente poucas pessoas

humanos de grande relevância e, presumivelmente, o tempo destes grupo de executivos centrais é um dos recursos mais escassos da empresa cuja utilização deve ser otimizada.

Além desses existem muitos outros pontos relevantes que podem ser considerados como o desejo de levar a decisão mais perto de onde a informação está sendo gerada, tornando assim mais rápida a resposta, na decisão do impacto da informação.

A atualização e treinamento dos executivos que formam os diversos escalões secundários devem ser realizados para que os mesmos assumam futuramente os pontos chave da empresa assegurando assim, o processo de continuidade da empresa.

Finalmente, considerando que bons administradores são ambiciosos e têm orgulho de seu trabalho, precisam ter um "feed back" adequado para avaliação do seu desempenho, que será o resultado produzido pelas ações fruto de suas decisões.

Uma corporação descentralizada usualmente é organizada em diferentes unidades de negócio, que, segundo uma visão sistêmica de empresa, produzem saídas em forma de produtos e serviços e recebem "inputs" das outras unidades. Conforme o grau de independência e controlabilidade essas unidades descentralizadas podem ser caracterizadas como:

- Centro de custo
- Centro de resultado
- Centro de investimento

Um centro de custo é uma unidade onde são acumulados custos e a responsabilidade do gestor é somente pela quantidade de recursos consumidos.

64567 Um centro de resultado é uma unidade de acumulação de receitas e custos, constituída com o objetivo de facilitar e melhorar a qualidade da informação, determinar a responsabilidade do gestor pela utilização dos recursos e grau de atingimento do resultado.

Um centro de investimento é uma unidade descentralizada ou divisão, na qual os gestores têm responsabilidade, não somente sobre decisões operacionais de curto prazo, mas também em níveis e tipos de investimento.

Os centros de resultado são os mais utilizados para a implementação de um sistema de informação para gestão econômica.

2.4.4 Processo de Gestão

As empresas têm uma missão a ser cumprida que, como foi visto, é fortemente influenciada por uma série

de crenças, valores e sentimentos das pessoas que estão no seu comando, de modo que a partir destes pontos é que se define a forma de gerenciamento a ser adotada. Este processo além de ser suportado pela missão, crenças e valores da instituição, é também impactado por variáveis ambientais e pela quantidade e qualidade dos insumos disponíveis..

Deve-se, também levar em conta, que as atividades desenvolvidas na empresa visam atingir determinados objetivos e resultados específicos, os quais devem estar sintonizadas com os objetivos maiores da empresa.

As atividades empresariais, portanto, não devem ser desempenhadas de maneira aleatória, é necessário que sejam planejadas e controladas.

Para cada fase do processo de gestão existe um modelo de decisão que define os cursos de ação a serem seguidos.

O processo de gestão do sistema de gestão econômica leva em conta diretrizes estratégicas. As diretrizes estratégicas são o conjunto de princípios e regras que dizem como a empresa irá aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, utilizando seus pontos forte e levando em conta seus pontos fracos. As diretrizes estratégicas vão orientar o planejamento operacional, na busca da otimização.

FIGURA 7

(*) NOTAS DE AULA, Prof. Armando Catelli,
disciplina Analise de Custo, FEA/USP-1990

A realização do processo de gestão da gestão econômica se dá através dos seguintes passos (Figura 7):

- Planejamento estratégico
- Planejamento operacional
- Programação
- Execução
- Controle

Planejamento estratégico é uma definição em termos de futuro do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos. O planejamento estratégico envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, os quais serão alcançados mediante o desenvolvimento de políticas, diretrizes estratégicas, e de padrões. Esta atividade baseia-se fundamentalmente em informações a respeito do meio ambiente.

Planejamento operacional, segundo Amaru, *"consiste na previsão dos meios/atividades e recursos que deverão ser acionados para possibilitar a realização de um objetivo"* (25).

Fernandez, assim define o planejamento operacional: *"Trata-se de um processo decisório que identifica, integra, avalia e escolhe o plano a ser*

(25) MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, São Paulo, Atlas, 1991, p.155.

implementado, dentro dos planos operacionais alternativos dos vários segmentos da empresa em consonância com as metas, objetivos, estratégias e políticas da empresa" (26).

Programação é o replanejamento das atividades à luz das novas variáveis existentes.

Segundo Anthony: *"programação é o processo de decidir, dentro dos programas principais que a organização irá desenvolver, a quantidade aproximada de recursos que serão alocados a cada um deles" (27).*

Os programas têm como objetivos implementar as estratégias organizacionais, a fase de programação leva em conta as novas variáveis ambientais, desenvolvendo um reexame dos planos e a realização dos ajustes requeridos.

Controle, segundo Welch, *"Podemos definir o controle como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos" (28).*

(26) FERNANDEZ, op.cit., p.94.

(27) ANTHONY, Robert N. The Management Control Function. Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School, 1988.

(28) WELCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. São Paulo, Atlas, 1990, p.41.

2.5. PROPOSTA DE UM MODELO DE DECISÃO

2.5.1 Modelo de Decisão

O modelo de decisão, é um modelo analítico, define como vão ser combinados cursos de ação, para que determinado estado da natureza seja alcançado.

Nos últimos vinte anos tem havido uma mudança de ênfase na contabilidade o que a faz se distanciar da teoria do resultado em direção à teoria da decisão. Com efeito a medição do lucro não é mais considerada como o objetivo do processo contábil e esse objetivo atualmente está muito mais centrado no impacto na decisão, daí a importância dos modelos de decisão.

Segundo Amaru, *"A maior parte do trabalho gerencial envolve a necessidade de resolver problemas e tomar decisões"* (29).

Para que o objetivo da empresa seja alcançado conforme o planejado é necessário que sejam definidos modelos que uniformizem esta busca de objetivos. Na proposição de um modelo de decisão antes de tudo tem que ser levado em conta a racionalidade do tomador de decisão, isto é seu esforço para maximizar a satisfação. Neste sentido a

(29) MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, op.cit., p.92.

decisão ser tomada pela ação que produzir o melhor resultado.

O tomador de decisão recebe estímulos através de informações que funcionam como inputs do seu processo decisório, e que produzem reações que se traduzem nas ações a serem desenvolvidas.

As preferências por determinados cursos de ação são determinadas por uma série de fatores que influenciam o tomador de decisão, com seu sistema genético cultural, o meio ambiente e uma série de circunstância que o diferencia com indivíduo, isso o faz decidir por ações diversas.

O escopo do modelo de decisão é a busca da eficácia, e tem como objetivo a otimização da decisão. A eficácia organizacional pode ser definida como o grau atingido pela empresa no cumprimento de sua missão e na consecução de seus objetivos.

O modelo de decisão de gestão econômica, tendo em vista que a gestão econômica é uma gestão de resultados, objetiva alcançar a otimização do resultado a nível de empresa e a nível de áreas. É por isso que as decisões a nível de área devem ter como diretrizes teóricas a maximização do resultado global da empresa, o que implica em uma necessidade de harmonização da missão da área com a

IMPACTACOES DO MODELO DE DECISAO

FIGURA 8

missão da empresa (Figura 8).

2.5.2 Modelo de Decisão da Gestão Econômica

Levando em conta que são atribuídos a cada gestor de área os resultados operacionais e financeiros de suas decisões operacionais, apurados diferenciadamente, o modelo de decisão de gestão econômica terá a seguinte configuração para que seja possível identificar a contribuição de cada área para a formação do resultado geral da empresa, sendo apurado separadamente dentro de cada área o resultado operacional e o financeiro.

RESULTADO ECONÔMICO
(+) Margem Operacional
(+) Receita Operacional
(-) Custo Operacional
(+) Margem Financeira
(+) Receita Financeira
(-) Custo Financeiro
(-) Custo Fixo

O cálculo da margem operacional, é utilizado como base para avaliação da gestão leva em conta função/missão de cada área, e o grau atingido no desempenho da mesma. As receitas da área são apuradas segundo os produtos e serviços gerados e subtraídas dos recursos consumidos. Isso tem como objetivo valorizar as posturas empreendedoras.

A margem financeira provém, dos resultados

das decisões financeiras tomadas pelos gestores operacionais (investimentos, condições de compras, prazo de pagamento de comissões), e são imputados às áreas respectivas, separadamente das decisões operacionais.

O resultado econômico é portanto decorrente do operacional e do financeiro e traduz o consumo dos recursos e a geração dos benefícios.

Existem três categorias de decisão: estratégicas, táticas e operacionais, e para cada uma delas existe um modelo proposto, assim o modelo de decisão deve ser acoplado ao modelo de planejamento execução e controle, pois são tomadas decisões em todas as fases do processo de gestão.

Os gestores respondem pelo perfeito desempenho de suas atividades e por seus efeitos, sejam eles operacionais econômicos ou financeiros.

Os sistemas de informação têm profunda influência no comportamento das pessoas e, portanto, nos seus modelos de decisão, considerando que os modelos estão condicionados às informações disponíveis que muitas vezes não são necessariamente as mais perfeitas.

2.5.3 Processo de Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa:

- 1 - Definição do Problema
- 2 - Obtenção dos fatos
- 3 - Formulação das alternativas
- 4 - Ponderação e Decisão

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da ação a ser implementada.

2.6. PROPOSTA DE UM MODELO DE INFORMAÇÃO

2.6.1 Modelo de Informação

Os sistemas de informação emergem de realidades a serem espelhadas, por isso, um modelo é uma simplificação de uma realidade prática.

O modelo de informação de gestão econômica, tem como objetivo principal, a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fazendo com que os gestores, dentre as várias alternativas, selecionem aquela que otimizar o resultado:

PROCESSO DE TOMADA DE DECISAO (*)

FIGURA 9

(*) NOTAS DE AULA, Prof. Armando Catelli,
disciplina Analise de Custo, FEA/USP-1990

- Reduzindo custos
- Aumentando receitas
- Aumentando lucro.
- Aumentando eficiência
- Aumentando eficácia.

Um de seus requisitos principais, portanto, é a definição prévia dos modelos de decisão e mensuração.

É válido para todos os eventos econômicos da empresa, e possui uma perfeita interação de dados a nível de orçado e real.

A eficácia desse modelo será medida pelo grau em que as necessidades informacionais dos gestores forem atendidas, devendo dar condições para que sejam avaliadas a eficiência com que os recursos são consumidos e o grau de eficácia gerencial, fornecendo informações a nível orçado e real, para que assim sejam apuradas variações que permitam ações corretivas tanto a nível de execução de atividades como a nível de planejamento.

O modelo objetiva auxiliar o processo de planejamento e controle nas fases estratégicas e operacionais, sendo necessário para isso o uso de conceitos baseados em padrões uniformes que permitam uma comparação entre os resultados reais e orçados. Para isso é necessário que o planejamento operacional esteja totalmente interligado

ao planejamento estratégico.

A interligação dos subsistemas de orçamento, custos e contabilidade, através de uma base de dados padrão, dará possibilidade de apuração da margem de contribuição de cada área, para a otimização do resultado global da empresa.

O propósito básico da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação.

As variáveis que afetam o valor da informação são: idade, intervalo e oportunidade.

Os modelos de informação que suportam o modelo de decisão são probabilísticos, pois, a informação que proporcione a condição de certeza torna-se cara e operacionalmente impossível.

2.6.2 Sistema de Informação Contábil

O sistema informação contábil que compõem o modelo de informação da gestão econômica está estruturado nos seguintes subsistemas (Figura 10):

- Orçamento

- Custos
- Contabilidade

2.6.2.1 Orçamento

É um instrumento gerencial que constitui-se de planos específicos em termos de dados e de unidades monetárias, visando orientar a administração no sentido de atingir os fins específicos almejados, ou seja, os objetivos.

O sistema de orçamento simula os desempenhos a partir de planos aprovados empregando os mesmos conceitos com os quais serão tratados os eventos e transações realizadas.

O sistema orçamentário é um sistema de informação de apoio ao processo de gestão. A saída do sistema orçamentário é um conjunto de informações físicas e econômico/financeiras para um período de tempo futuro, decorrentes das políticas, procedimentos e metas consubstanciadas nos planos operacionais e nos conceitos de identificação mensuração e informação estabelecidos.

Os orçamentos além de serem parâmetros para avaliação dos planos permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade desempenhando o papel de controle conjuntamente com os subsistemas de custos e contabilidade.

SISTEMA DE INFORMACAO CONTABIL

HOMOGENEIDADE CONCEITUAL DOS DADOS (")

FIGURA 10

(*) NOTAS DE AULA, Prof. Armando Catelli,

OBJETIVOS DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO: os objetivos do orçamento são planejamento, coordenação e controle, concentrando esforços no sentido de:

- Orientar a execução das atividades
- Possibilitar a coordenação dos esforços das áreas e de todas as atividades que compõem a empresa.
- Reduzir os riscos operacionais.
- Facilitar a identificação das causas dos desvios entre o planejado e o realizado propiciando a implementação de ações corretivas.

ESTRUTURAÇÃO: quanto a amplitude prevista o sistema pode se classificar em duas etapas:

- Orçamento de Longo Prazo
- Orçamento de Curto Prazo

O orçamento de longo prazo é de grande importância, principalmente quando se levam em conta premissas como crescimento e expansão, estabelecidas na caracterização dos modelos propostos, entretanto vale lembrar sempre que os modelos espelham realidades a serem retratadas e não existiria jamais um "pacote" orçamentário aplicável a todas as empresas. O orçamento de longo prazo

compreende detalhes do segundo ao quinto ano, isto é, os quatro anos imediatamente subseqüentes ao coberto pelo orçamento de curto prazo.

Anualmente, por ocasião da elaboração do novo plano orçamentário inclui-se o ano imediatamente seguinte, e procede-se a revisão e as ações corretivas requeridas. A nível de sistema, o orçamento de longo prazo pode ser decomposto analiticamente em:

2º ano - 1º semestre - dados analíticos mensais

2º semestre - dados analíticos trimestrais

3º ano - dados semestrais

4º e 5º anos - dados anuais.

O orçamento de curto prazo, diz respeito ao primeiro ano do plano, e cobre todos os eventos e transações da empresa a nível mensal. O período considerado é anual podendo coincidir com o ano civil.

A base monetária considerada pode ser a de qualquer moeda que vier a ser convencionada, tendo-se cuidado de observar que guarde correspondência com a base monetária do país, para que seja possível fácil conversão quando necessário. É adotado o método contábil para efeito de registro identificação, classificação e acumulação de

dados e informações.

As saídas do sistema orçamentário podem ser classificadas em quatro tipos de relatórios: Relatórios de Análise de Desempenho (resultado do período a nível de área/gestores); Relatórios de Análise de Resultado, (margem e contribuição produto/serviço); Relatórios Especiais (decisões de investimento e despesas programadas) e Relatórios Finais (atuação da empresa no seu aspecto econômico financeiro e patrimonial, Análise de Resultado dos Produtos, Análise de Resultado Global, Fluxo de Caixa, Balanço)

O sistema prevê a utilização dos seguintes tipos de orçamentos e de desempenhos: Orçamento Básico, Orçamento Corrigido, Programado, Padrão e Real.

- Orçamento Básico: expressa todos os itens físicos e monetários do orçamento original, considerando a expectativa inflacionária prevista para o período orçamentário.
- Orçamento Corrigido: é o básico corrigido para os níveis de preço da data da elaboração dos relatórios de desempenho.
- Programado: é o orçamento corrigido modificado por alterações de planos aprovados para um ou mais períodos.

Considera que as políticas estratégicas ainda são mantidas e que as modificações são apenas de nível interno.

Quanto aos desempenhos são apurados a nível:

- **Padrão:** multiplicação do padrão físico pela produção (volume) e de um valor padrão pela produção.
- **Realizado:** expressa volumes de produtos, serviços, consumos e receitas correspondentes às transações e eventos realmente ocorridos, medidos por seus valores reais.

	ORÇAMENTO BÁSICO	ORÇAMENTO CORRIGIDO	PROGRAMADO	PADRÃO	REAL
VOLUMES	Orçados	Orçados	Programados	Real	Real
PARAME METRO	Orçado	Orçado	Padrão	Padrão	Real
FÍSICO	X	X	X'	X'	X''
RECUR- SO	Orçado	Orçado	Padrão	Padrão	Real
PREÇO*	Orçado	Preço que deveria ter pago			

→	→	→	→
Inflação	Plano	Volume	Eficiência
			Preço
			Outros

(*) Parâmetro financeiro

A Variação de inflação significa o índice de variação específica do preço do produto no mercado.

As variações de plano são resultantes de ajustes requeridos pelas circunstâncias vigentes, internas e externas.

Os Padrões representam preços correntes dos bens e serviços, e refletem de uma maneira geral, os consumos esperados.

A comparação do desempenho padrão com o real traduz a eficiência.

Quando se compara os objetivos ou resultados esperados com o real, mede-se a eficácia.

A comparação do orçado com o realizado, proporciona a medida da eficácia do desempenho empresarial.

No modelo acima o parâmetro físico (X), pode sofrer modificações ao longo do processo na fase do programado quando as circunstância assim o requerem, também essas modificações podem ocorrer a nível de realizado, por razões de adaptações à realidade.

O processo orçamentário será sempre definido a partir da identificação do modelo de gestão implementado

na empresa, o qual, requer uma perfeita integração do sistema de gestão com o sistema de informação.

2.6.2.2 Custos

O subsistema de custos é um dos principais componentes do sistema de informação.

São vários os conceitos que podem ser utilizados no tratamento das informações pela contabilidade de custos. Assim, no modelo de informação ora utilizado deve ser contemplada a natureza do processo produtivo, bem como as necessidades informacionais dos gestores, tendo sempre em mente o modelo de gestão econômica.

Um sistema de custos organizado sobre os parâmetros da gestão econômica (GECON), tem como diretriz, produzir uma informação que seja facilmente compreendida pelo usuário, guardando uma perfeita correspondência com o modelo de decisão e o modelo de informação, para isso, é necessário que seja analiticamente organizado, e que guarde uma homogeneidade conceitual de dados a nível de orçado, padrão e real, também é necessário que reporte os custos incorridos em cada centro de responsabilidade para que seja possível a apuração da margem de contribuição.

O subsistema de custos tem com objetivo a obtenção do resultado econômico realizado e sua função

principal é produzir informações sobre:

- Custeio de Produtos.
- Controle de custos por áreas de responsabilidade.
- Avaliação de desempenho.

Os centros de custo, são segmentos onde são gerados os resultados parciais a partir da acumulação de custos, decorrentes da realização de fatos econômicos como um aviso de sinistro, a contratação de um seguro, a administração das gerências .

No modelo do sistema de informação de gestão econômica a acumulação dos custos obedece ao princípio de controlabilidade, isto é os gestores são cobrados somente pelos custos que planejam e controlam, assim, assume-se que nenhum custo ou despesa precisa ser rateado. O tratamento dispensado aos custos que beneficiam várias áreas, e sob as quais não existe meios de apurar adequadamente as parcelas devidas pelas mesmas, são atribuídos a um gestor específico a quem cabe administrá-los. Exemplo de custos como esses, seriam os aluguéis.

Onde alocar este custo já que todas as áreas dele se beneficiam? Ao gestor encarregado das negociações, aquele que decide e planeja a localização da empresa, sua receita ser , com base no conceito de custo de oportunidade, os ganhos que porventura conseguir em negociações vantajosas

com relação ao mercado. Esta receita corresponde, na apuração do resultado geral da empresa, ao custo de oportunidade do acionista.

Custos, são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos, por isso desempenham um importante papel nas decisões gerenciais.

A coleta e análise das informações de custos é um dos principais problemas com que os contadores se envolvem. CUSTEIO DOS PRODUTO em um sistema de custo organizado sob as premissas da gestão econômica, os produtos são custeados pelo seu valor de mercado. O cálculo da margem de contribuição é feito considerando as receitas e custos variáveis, levando-se em conta, também, neste cálculo o custo de oportunidade.

SISTEMA DE CUSTOS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDADE: neste sistema, o conceito de controlabilidade adotado pelo gestão econômica, se evidencia muito claramente.

Segundo o conceito de controlabilidade, não teria sentido atribuir responsabilidade de planejamento e execução a um indivíduo quando ele não puder tomar as medidas administrativas necessárias para alcançar os objetivos planejados. Assim, falar que um administrador pode controlar certo item significa que suas decisões impactam a qualidade, quantidade e valor deste item.

John Higgins, citado por Gray Jack/Johnstan Kenneth em sua obra Contabilidade e Administração assim define um sistema de contabilidade por área de responsabilidade:

"...por definição, é um sistema de contabilidade adaptado a uma organização de forma a permitir que os custos sejam registrados e demonstrados por níveis de responsabilidade dentro da organização.

Cada área de supervisão da organização recebe a carga apenas dos custos pelos quais é responsável e sobre os quais exerce controle"
(30).

Como as empresas diferem em termos de organização, cada uma escolhe a estrutura que melhor se adapte às suas características e necessidades informacionais.

O subsistema de custos, deve ser formalmente estruturado e integrado com os outros subsistemas do sistema de informação e, naturalmente, com o processo de gestão. A integração do subsistema de custos com o subsistema de contabilidade, tem como objetivo permitir a gestão de

(30) HIGGINS, John A. Responsibility Accounting. Chicago, The Arthur Andersen Chronic and Co., April 1952.

desempenho em termos de custos de cada uma das áreas de responsabilidade.

2.6.2.3 Contabilidade

Poderia-se definir contabilidade como sendo um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão.

A contabilidade é comumente analisada como uma série de atividades ligadas através de um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação de informação aos usuários.

Pode-se dizer que a informação contábil tem significado especial quando os dados são organizados para um propósito específico que é, primordialmente, o do processo decisorial.

É tarefa dos contadores transformar dados em informações, pois, os dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos sob a forma de símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar decisões até serem transformados em informações.

Existem os princípios e as convenções contábeis que guiam os contadores no tratamento dos dados

para transformá-los em informação. Esse processo de seleção de dados obedecendo aos princípios e convenções da contabilidade, conjuntamente com o modelo de decisão dos usuários poderia ser considerado como a fronteira do sistema contábil e seu meio ambiente

Segundo Glautier e Underdown "o propósito central da contabilidade é produzir informações que influenciarão comportamentos, e a menos que os demonstrativos financeiros tenham o potencial de influenciar decisões e ações será difícil justificar os custos de preparar estes demonstrativos" (31).

Nilton Canno, pronunciando-se sobre o assunto afirma: "a informação é o componente básico das decisões, e a contabilidade é um sistema de informações especializado de base financeira que possibilita aos usuários alocações mais eficientes dos recursos sob sua responsabilidade. A contabilidade não é pois um sistema que encontra finalidade em si mesmo, ele existe para que os tomadores de decisão a utilizem. O ponto fundamental que se destaca aqui é que as atividades contábeis (coleta, processamento e comunicação da informação) devem estar voltadas ao interesse do usuário e suas decisões" (32).

(31) GLAUTIER, M.W.E. Underdown B. Accounting Theory and Practice, 3rd Edition. London, Pitman Publishing Limited, 1986, p.22.

(32) MARTIN, Nilton Canno, op. cit., p.2.

Tradicionalmente o sistema contábil está direcionado a informações para os diversos usuários externos embora estes não sejam os únicos que façam uso deste sistema. O sistema contábil procede a identificação, mensuração e comunicação de informações referentes a transações e eventos da empresa a todos os usuários.

Segundo Nilton Canno *"uma primeira e importantíssima classificação da Contabilidade se faz em função dos interesses específicos de duas distintas classes de usuários: externos e internos"* (33).

O impacto destas informações será diferenciado a medida em que são diferenciados os modelos de decisão dos diferentes usuários. Os investidores, por exemplo, tomando conhecimento das informações contábeis, observarão como consequência uma modificação na cotação das ações no mercado e a partir daí formularão suas próprias decisões.

Já os gestores precisam de tipos diferenciados de informação para seus diversos propósitos. Do ponto de vista gerencial o propósito da informação contábil é habilitar a organização a atingir seu objetivo, concluindo-se assim que a efetividade da informação contábil de controle é medida pelo grau de atingimento deste

(33) MARTIN, Nilton Canno. Dos Fundamentos da Informação Contábil de Controle, Tese apresentada ao departamento de Contabilidade da FEA/USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade. São Paulo, 1987, p.4.

objetivo.

O campo do nosso estudo é a contabilidade gerencial. O sistema contábil é o elemento mais importante do sistema de informação de uma organização por várias razões: primeiro, proporciona aos gestores como também aos usuários externos uma visão geral da organização; segundo faz a ligação entre os diversos sistemas de informação, como marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e produção, pois, no sistema contábil as informações produzidas por esses sistemas devem ser expressas em termos financeiros, tornando assim possível desenvolver uma estratégia para o atingimento dos objetivos da organização.

Quando usada no processo de controle a informação contábil reveste-se de grande importância, pois, além de prestar-se como padrão e "feedback" no processo de controle pode também ser usada com medida de desempenho das pessoas envolvidas no processo empresarial assim como das respectivas áreas.

A operacionalização de um sistema de informação contábil para a gestão econômica, levando em conta a necessidade de diferentes saídas do sistema, seria a formação de um banco de dados único onde fossem encontrados dados formais e complementares de modo que, de acordo com a necessidade informacional seriam processados tratamentos diferenciados aos dados disponíveis.

O sistema de contabilidade gerencial é formado de um banco de dados relacionados internamente, constituído de dados da contabilidade formal ajustados ou incrementados por dados e informações, tratados sob conceitos de mensuração e métodos de identificação, de receitas e custos mais adequados as necessidades informacionais dos gestores.

Se a necessidade é uma demonstração contábil para fins externos, os dados a serem utilizados receberão tratamentos formais de acordo com os princípios contábeis oficiais; se ao contrário, esta demonstração se destina a fins gerenciais, o tratamento dos dados dever ser compatível com os conceitos de avaliação definidos no modelo de gestão, sendo utilizado dessa forma, tanto dados formais como complementares, bastando que para isso sejam feitos apenas alguns lançamentos de ajustes.

No banco de dados contábil assim estruturado, são traduzidos todas os informes, inclusive as folhas de pagamento, controle de bancos, etc, tudo integrado dentro de um esquema único e geral.

No que toca ao aspecto operacional, a organização do sistema de informação contábil em perfeita interligação com o sistema de gestão e, internamente, entre os subsistemas de orçamento custos e contabilidade se dará através de conceitos e critérios uniformes do qual, poderão ser extraídos relatórios que atendam as exigências legais e

gerenciais.

Sendo o modelo estruturado em função dos requisitos do modelo de gestão adotado na organização precisa ser suportado por conceitos adequados de mensuração e avaliação, permitindo assim a avaliação do desempenho dos gestores e um processo de tomada de decisão racional.

2.7. PROPOSTA DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO

2.7.1 Modelo de Mensuração

Um modelo de mensuração, levando em conta a necessidade de sua integração conceitual com os modelos de informação e decisão, poderia ser definido como aquele que visa expressar através de medidas, as metas já claramente definidas em relação as quais as decisões serão tomadas. Os modelos de mensuração são modelos numéricos para determinar o valor das transações.

Segundo Nakagawa, a mensuração é a atribuição de números aos objetos e eventos em conformidade com alguma regra, a relevância e significância da mensuração depende da perfeita correspondência entre os sistemas relacionais considerados.

Na terminologia da teoria da mensuração, denominamos de sistema relacional empírico ao conjunto de

INTEGRACAO DOS MODELOS DE DECISAO E MENSURACAO

FIGURA 11

objetos e eventos pertencentes ao mundo real, e de sistema relacional numérico o sistema de informação que busca traduzir o mais fielmente possível os objetos e eventos observados (34).

O objeto a ser mensurado depende do modelo de decisão para o qual se propõe alguma forma de ação e, nesse caso existem muitas variáveis a serem consideradas na determinação dos modelos de mensuração (Figura 11).

As mensurações podem ser feitas em termos presentes, passados e futuros. As decisões que contemplam eventos econômicos operacionais é que caracterizam o modelo de mensuração, já que decisões estratégicas são mais de caráter qualitativo e quantitativo. O padrão de mensuração contábil é a unidade monetária. Aí considera-se os dois aspectos que afetam esta variável: tempo e valor.

A precisão e fidedignidade de um sistema de mensuração, está condicionada à estabilidade da medida de mensuração utilizada, por isso, tem-se que considerar a possibilidade de transformações e ajustes quando existem unidade de mensuração diversas em realidades a serem compa-

((34) NAKAGAWA, Masayuki. Notas de aula da disciplina de tópicos avançados de contabilidade no curso de Especialização em Contabilidade e Controle. Fortaleza, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), 1987.)

radas. O mecanismo da correção monetária integral⁽³⁵⁾ é com certeza um grande aliado para o aperfeiçoamento das mensurações requeridas pelo sistema de informação contábil.

O conceito de valor, é um dos que influenciam fortemente a caracterização do modelo, e aqui é considerado como valor a utilidade de um bem/serviço na satisfação de necessidades.

O sistema contábil tem se preocupado apenas com mensurações financeiras só oferecendo assim subsídios para decisões financeiras, entretanto, existem variáveis físicas que afetam as decisões, que precisam ser medidas.

Segundo Nakagawa *"a mensuração contábil, portanto, em princípio pode ser caracterizada como a mensuração do desempenho econômico, embora já estejam ocorrendo estudos e pesquisas para a mensuração de desempenhos da empresa, em relação a suas metas sociais e outras formas não tradicionais para a contabilidade"* (36).

A mensuração do lucro destaca-se como uma das saídas mais importantes de um sistema de mensurações econômico/financeiras, e envolve conceitos que muitas vezes produzem resultados distantes da realidade que está sendo

(35) Para Maiores Esclarecimentos Ver: Eliseu, Análise da Correção Monetária Das Demonstrações Financeiras, São Paulo, Atlas, 1989.

(36) NAKAGAWA, Masayuki , op.cit., p.120.

medida.

Na mensuração do lucro das empresas, segundo os parâmetros do sistema de gestão econômica tem que se levar em conta o acréscimo no patrimônio líquido, e são levados em consideração conceituações como as seguintes:

- Os eventos são mensurados por conceitos econômicos, tendo em vista que, o lucro assim obtido é o melhor indicador da eficácia empresarial, maior produtividade, maior eficiência, maior satisfação pessoal, maior adaptabilidade do processo decisorial e maior desenvolvimento, resultarão fatalmente em maior lucro.
- A mensuração dos ativos e passivos é feita a partir do reconhecimento de que o valor do bem é seu valor de mercado, isto é seu valor de realização a vista .

Também são considerados todos os bens e direitos que contribuem na formação do patrimônio da empresa como minas, clientela, nome, etc.

Segundo Guerreiro, as etapas básicas para a caracterização de um modelo de mensuração da gestão econômica poderiam ser elencadas da seguinte forma:

- "• *Identificar o tipo de decisão a ser tomada*
- *Identificar o sistema relacional empírico*

- *Identificar a característica de interesse da medição*
- *Identificar a unidade de mensuração*
- *Definir a base conceitual (critérios de mensuração)*
- *Identificar o sistema relacional numérico*
- *Identificar o sistema à luz a adequação da informação, a confiabilidade, validade, tipo de escala e significado numérico" (37).*

Tendo em vista que o objetivo do modelo de decisão é otimizar o resultado econômico dos eventos, os modelos de mensuração que os suportam devem objetivar a quantificação das transformações dos recursos em produtos cujos resultados devem ser otimizados.

2.8. CONCEITOS UTILIZADOS NESTE CAPÍTULO

AVALIAÇÃO

Processo de identificação e utilização de um critério que permita julgar o valor da eficiência na utilização dos recursos.

CONTROLE

No sentido restrito significa uma verificação voltada para a manutenção de parâmetros que permitam ações corretivas sempre que necessárias.

(37) GUERREIRO, Reinaldo, op.cit., p.93.

CRENÇAS E VALORES

Conjunto de idéias fundamentais ao redor das quais o negócio é construído. São as crenças e os valores principais que definem a futura direção que os executivos principais desejam imprimir na organização.

CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

Delineamento organizacional decorrente de aspectos ambientais e internos, valores sociais, ecológicos e econômicos de clientes, fornecedores, governo etc.

CONTABILIDADE

Sistema de informação e mensuração de objetos e eventos que afetam a tomada de decisão e que podem ser medidos por seus reflexos econômicos na empresa.

DECISÃO

Encaminhamento das ações práticas e está sempre voltada para o futuro.

ECONÔMICO

Corresponde a um adjetivo que diz respeito a valores dos produtos e de uma atividade, validados pelo mercado numa determinada data, levando em consideração o valor do dinheiro no tempo.

EFICÁCIA

"Grau com que uma organização como, sistema social, atinge seus objetivos sem debilitar seus meios e recursos e sem submeter seus membros a uma inadequada pressão" (38). A eficácia pode ser considerada como uma medida do desempenho empresarial.

EFICIÊNCIA

Grau de utilização dos recursos, podendo ser considerado como a relativa habilidade de obter o máximo de retorno com uma quantidade mínima de recurso ou uma ótima combinação de recursos que permita o máximo de retorno. É assim um termo relativo que só tem significado quando comparado com o ideal ou alguma outra base.

EVENTO ECONÔMICO

Transação que tem efeito sobre patrimônio da empresa.

EXECUÇÃO

Maneira que se realiza um determinado plano estabelecido.

GESTÃO

Atividade de conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela apesar das dificuldades.

(38) GEORGE e TANNEMBAU, citado in Nakagawa, Massayuki, op.cit., p.33.

INFLAÇÃO

Variação específica do preço do produto no mercado.

MISSÃO

Finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência da empresa, está quase sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para a satisfação das necessidades do consumidor.

MODELO

Proposta ideal de conceitos para viabilizar uma certa realidade a ser alcançada, sendo portanto uma simplificação da realidade.

ORÇAMENTO

Instrumento gerencial, que se constitui de planos específicos medidos em termos de unidades monetárias, visando orientar a administração no sentido de atingir objetivos previamente definidos.

PADRÕES

Parâmetro de utilização de um recurso na fabricação de um produto ou serviço.

PREÇO DE MERCADO

Valor econômico/monetário validado pela demanda representando quanto os consumidores estão dispostos a pagar para obter certo produto ou serviço.

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

É uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com que os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa.

RECURSOS

Meios disponíveis para se alcançar objetivos, seu uso eficiente e eficaz é que dá continuidade e vida à organização.

RESULTADO

Diferença entre receita e despesa.

3 . MODELO FUNCIONAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SEGUROS

3.1 INTRODUÇÃO

Modelo, pode ser definido, como uma proposta ideal de conceitos para representar uma certa realidade, sendo portanto uma simplificação dessa realidade.

O pressuposto básico deste trabalho, é conceber um modelo de sistema de avaliação de desempenho que atenda as necessidades administrativas de uma empresa seguradora.

Seu desenvolvimento baseia-se na análise dos elementos que determinam o sucesso de uma seguradora, considerando as peculiaridades do mercado segurador brasileiro.

São levadas em conta as necessidades de informação dos gestores dessas empresas, para o seu processo de tomada de decisão.

O contato com algumas empresas do mercado,

observando seus pontos fracos e fortes, e o comportamento administrativo interno, contribuiu para o desenvolvimento do modelo, tendo em vista as bases conceituais de gestão econômica aplicadas a atividade seguradora.

O modelo compreende dois aspectos: organização de uma seguradora e modelo contábil de mensuração de desempenho.

3.2 ORGANIZAÇÃO DE UMA SEGURADORA

Ao comprar mercadorias tangíveis, como aspirinas ou bananas, um comprador raramente preocupa-se com a natureza social ou econômica da instituição que é responsável por tornar estes produtos disponíveis no mercado, a menos que haja alguma razão lógica para que estas indagações sejam feitas.

Na compra de intangíveis, como o serviço de um advogado ou de um médico, a qualificação do profissional é de tão grande importância quanto a necessidade do serviço, e certamente os dois aspectos não poderão ser separados.

Quando faz um seguro, deve o segurado ter conhecimento do papel social da instituição que oferece o serviço? A posição tomada é que o consumidor potencial dos serviços de uma seguradora deve ter este conhecimento.

A filosofia empresarial da seguradora e o tipo de sua estrutura organizacional, influenciam fortemente o custo e a qualidade do serviço oferecido.

A indústria seguradora proporciona possibilidades de aplicação de capitais e geração de empregos a uma grande amplitude de investidores e profissionais de diversas especialidades.

Com efeito, as seguradoras empregam especialistas diversos em todas as suas atividades: engenheiros, médicos, advogados, agrônomos, matemáticos, atuários, sociólogos, psicólogos e técnicos.

A atividade de uma seguradora é complexa, e a gestão de seus resultados implica na visualização da empresa como um todo. Essas empresas possuem uma dupla função. A primeira delas, a atividade operacional propriamente dita, denominada também de "underwriting". A outra função, denominada financeira ou patrimonial é a de "investidores institucionais" decorrente do processo de gestão dos recursos arrecadados.

O ciclo completo, compreende o oferecimento da proposta pelos corretores, a análise da proposta recebida, a aceitação do risco, envolvendo todos os cálculos estatísticos e inspeções técnicas, a emissão da apólice, o recebimento do prêmio, considerando aí todos os

procedimentos administrativos de aplicação do percentual do prêmio no mercado financeiro e do cálculo das reservas técnicas, e finalmente, quando ocorre o sinistro, o pagamento da indenização devida ao segurado.(Figura 12).

Para que seja possível o entendimento de todo este ciclo operacional é necessário entender basicamente como está organizada uma empresa seguradora.

3.2.1 Estrutura Organizacional

Uma seguradora é organizada em departamentos ou seções para que seja assegurada a eficiência máxima em cada uma das operações essenciais.

A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: é semelhante a de outras companhias: a delegação de autoridade e controle de responsabilidade obedecem a escala hierárquica dos sistemas tradicionais.

A primeira fonte de autoridade são os acionistas numa sociedade por ações. No Brasil a legislação vigente, Decreto Lei 73 de 21/11/66, admite as seguintes formas jurídicas para o exercício da atividade seguradora: Sociedade Anônima, Sociedade Cooperativa para os seguros agrícolas e de saúde, Previdência Social, para os seguros de acidentes de trabalho.

Considerando que o tipo aqui tratado de

CICLO ECONOMICO DE UMA EMPRESA SEGURADORA

) COMISSOES, RESSEGUROS, SINISTROS E CUSTOS ADMINISTRATIVOS
) PREMIOS, COMISSOES DE COSSEGUROS E RESSEGUROS

FIGURA 12

sociedades seguradoras é o dos ramos elementares, todas estão organizadas sob a forma de sociedade por ações, conceitualmente os acionistas possuem a última palavra na administração da companhia, mas esta autoridade geralmente é delegada ao conselho de diretores, que por sua vez, delega parte dessa autoridade aos vários executivos que administram as operações do dia a dia da companhia.

Como em qualquer outra companhia, existem vários tipos de padrões com base nos quais se organizam as atividades dos administradores.

A estrutura organizacional através da qual as funções de uma seguradora são desempenhadas varia consideravelmente de acordo com o tamanho e a abrangência das operações da companhia. Existem várias maneiras de se classificar os padrões organizacionais de uma seguradora: por função, por território, por linha de produto, etc (Figura 13).

3.2.1.1 Organização por Função

As companhias de seguro, frequentemente, se organizam de acordo com as várias funções desempenhadas, como produção, "underwriting", sinistros, financeira, contábil etc.

Neste tipo de organização cada departamento

[illegible]

terá um supervisor ou um vice presidente que é responsável pela função, não importa onde ela seja desempenhada dentro da organização.

A organização funcional é muitas vezes usada na sua forma pura mas também, frequentemente, é encontrada combinada com outros padrões de estrutura organizacional.

3.2.1.2 Organização territorial

Se uma companhia está operando em uma grande área, suas operações podem ser divididas geograficamente. Muitas das companhias que estão localizadas em uma parte do país possuem sucursais em outras localidades.

Funções técnicas como "underwriting" e produção são desempenhadas descentralizadamente em cada sucursal. No entanto, funções como investimento e financiamento, legal, atuarial e contábil são, geralmente, desempenhadas na matriz.

A descentralização geográfica é praticada quando o tamanho e a distância entre os mercados aumenta de maneira que é mais eficiente tomar certas decisões a nível local do que enviar tudo para a matriz. Um exemplo destas decisões na área técnica seria o estudo para aceitação de certos riscos onde o contato frequente com o segurado fosse necessário.

3.2.1.3 Organização por Produto

Em algumas operações de seguros, particularmente, as companhias que possuem uma linha múltipla de produtos, os problemas que surgem das diferentes classes de seguro são tão técnicas e tão especializadas que torna-se ineficiente ter todos os tipos de negócios resolvidos pelo mesmo "staff".

Neste caso, o negócio pode ser dividido, dando ênfase a uma divisão por produto. A função técnica de "underwriting", por exemplo, pode ser dividida por linha de negócio, como automóvel, incêndio, riscos de engenharia, transportes, de acordo com os negócios que sejam oferecidos pela companhia e o volume dos mesmos.

As outras atividades, entretanto, podem continuar sendo desempenhadas centralizadamente. O grau de autonomia das divisões por produto, varia de acordo com as políticas da companhia.

As funções desempenhadas por qualquer seguradora dependem do tipo de negócio, dos seus registros, das fontes de recursos disponíveis, do tamanho da seguradora, do tipo de organização escolhida e outros fatores.

Seria impossível descrever todas as funções

usuais, comuns às seguradoras, pois existem muitas variações de uma para outra as quais são normalmente definidas a nível dos departamentos.

3.2.2. Atividades Principais

3.2.2.1 Produção (Comercial)

É uma das funções vitais da companhia de seguros. Sua missão é a de possuir um número suficiente de tipos de coberturas para serem oferecidas ao mercado. Tornar esses produtos conhecidos e desejados, negociar a colocação dos produtos da empresa em condições econômicas, decidindo sobre volume de prêmios, mix de produção, prazos, preços e valores de comissões.

Corresponde à função de vendas em uma empresa industrial. É um termo adequado a este ramo de atividades porque o ato de vender um seguro é produzir em seu verdadeiro sentido. Seguro é um item intangível, cuja existência física só se efetiva com a emissão da apólice.

O departamento de produção da seguradora desenvolve os relacionamentos com os corretores e ocasionalmente também com os agentes. A função de comercialização do seguro possui características próprias de acordo com o mercado e a regulamentação do mesmo, se realiza através dos corretores ou de agentes gerais emissores.

O agente geral emissor é uma pessoa física ou jurídica que possui com a seguradora um contrato sem vínculo empregatício, de representá-la em determinados lugares do país onde não exista filial da empresa. Sua atuação é regulada pela Resolução CNSP No 19 de 20/07/78 .

Embora atue no sistema de comercialização e represente a seguradora junto ao IRB sua remuneração não é feita através de comissões, constituindo-se de uma percentagem sobre o resultado favorável das operações efetivamente realizadas. Entretanto, esta classe está bastante reduzida no Brasil.

O corretor de seguros devidamente habilitado é o responsável pela intermediação dos contratos de seguro entre os seguradores e segurados.

É uma profissão regulamentada pela Lei No 4.594 de 29/12/64, e seu exercício depende de prévia habilitação técnico profissional, que corresponde a aprovação em exame específico na Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNESSEG) e registro na SUSEP (Resolução CNSP 29/89).

Quando um bem de consumo é vendido, a responsabilidade do vendedor, salvo em casos de defeitos do bem, se encerra no momento da efetivação da venda. Ao vender uma apólice ao cliente, entretanto, nasce uma relação

contratual, sendo a venda apenas o momento inicial dessa relação que se estende por toda a vigência da cobertura, quando pode ou não ocorrer o sinistro.

O seguro na verdade é um investimento. Quando feito por pessoas individualmente, representa uma proteção financeira que proporciona a tranqüilidade e segurança necessária ao seu desenvolvimento pessoal. Em relação às empresas, o seguro pode ser encarado como um investimento econômico que assegurará que os fluxos produtivos não serão interrompidos, garantindo assim a geração da riqueza, do trabalho, e a redistribuição das rendas na coletividade. Daí a grande importância social do seguro e a sua diferenciação com outras mercadorias.

MARKETING: muitas das seguradoras mantêm um departamento de pesquisa de marketing, cuja função é auxiliar o departamento de produção nas atividades de planejamento e comercialização, por exemplo, detectando mercados potenciais, supervisionando a parte promocional, identificando através de pesquisas, a atitude dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pela companhia, etc.

A área de marketing têm a função de divulgar as políticas da companhia e servir como ponto de contato entre esta e o mercado. O principal trabalho de venda é tarefa dos corretores encarregados de intermediar o seguro

entre o mercado e a companhia .

A menos que um produto de seguro seja facilmente obtido por um grande número de compradores a companhia não alcançará o objetivo de tornar seu negócio rentável.

A maioria das pessoas não têm conhecimento adequado dos riscos a que estão expostas e das coberturas existentes para amenizá-los e por isso precisam ser alertadas. Mesmo aqueles que reconhecem estas necessidades geralmente, precisam ser motivados ou mesmo persuadidos a adquirirem as coberturas apropriadas, particularmente, quando se trata de seguros de saúde, responsabilidade civil e vida.

A divulgação dos produtos de uma companhia é de grande importância e o esclarecimento do que é oferecido para cada tipo de cobertura, a prontidão no atendimento, em casos de sinistro, são maneiras de divulgação do seguro.

As empresas seguradoras que atuam no mercado oferecem produtos pouco diferenciados e, assim, a conquista do cliente se dá muito mais que pela qualidade dos produtos, e pelo padrão de atendimento.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: em adição às vendas, marketing e produção as empresas de seguros devem

contar com um departamento de desenvolvimento de novos produtos com a finalidade de assegurar sua sobrevivência alcançar o objetivo de conseguir o melhor desempenho em termos de participação no mercado e lucro.

Se os produtos de seguro ficam estáticos, as companhias incorrem em um custo de oportunidade em termos de prêmios perdidos que as levam ao insucesso e mesmo ao seu desaparecimento do mercado.

Sendo o seguro uma instituição social com a finalidade de reduzir riscos, a medida que novos riscos vão aparecendo, as seguradoras precisam desenvolver produtos que cubram estes novos riscos beneficiando, assim, não somente os indivíduos mas também toda a sociedade.

Exemplo de novos produtos: antigamente os seguros de residência tinham que ser contratados separadamente, de roubo, furto, incêndio, etc, agora já é possível adquirir uma cobertura completa através de pacotes que são oferecidos pelas seguradoras.

Como o número de condomínios tem aumentado muito, o seguro de condomínio tem alcançado muita popularidade ultimamente.

Com o novo código do consumidor, espera-se brevemente um aumento na demanda de coberturas referentes a riscos relacionados com responsabilidade civil por má

prática profissional.

Tradicionalmente a indústria de seguros é conhecida e mesmo criticada como possuidora de uma postura bastante conservadora. Esta afirmação, embora tenha um aspecto até mesmo positivo, considerando o papel desempenhado na sociedade por estas empresas, não deixa de ter seu ponto negativo quando se examina o aspecto da necessidade de rentabilidade requerida pela atividade.

3.2.2.2 "Underwriting" (Técnica)

Underwriting de seguros diz respeito a todas as atividades necessárias para selecionar os riscos oferecidos ao segurador, de maneira que os objetivos gerais da companhia sejam alcançados.

A função de "underwriting" é desempenhada pelo pessoal da própria seguradora que tomam as decisões a respeito da aceitação dos riscos, do produto e do mercado. Em algumas empresas todas as decisões são submetidas, após análise preliminar, aos executivos principais, tal a importância da função de "underwriting".

OBJETIVOS DO "UNDERWRITING": o objetivo principal do "underwriting" é cuidar que a proposta aceita não seja uma experiência de perda, o que é bem diferente da função de calcular taxas. No Brasil nossas empresas

normalmente englobam estas duas funções no que elas denominam de departamento técnico, possuindo a função de tomar as duas decisões isto é, de aceitação risco e cálculo da taxa.

Para melhor desempenho da função de "underwriting", certos padrões técnicos e éticos de seleção são fixados de acordo com políticas previamente estabelecidas, e o "underwriter" deve cuidar para que estes padrões sejam observados quando um risco é aceito.

Como exemplo destes padrões, suponha-se que a companhia não aceita nenhuma cobertura de incêndio situada em área agrícola, ou que não aceita coberturas de seguros de vida de pessoas que tiverem tido câncer em um período de cinco anos. O "underwriter", analisando as propostas de incêndio, pode encontrar uma em que o prédio esteja localizado ao lado de uma área agrícola, ou outra para seguros de vida, em que a pessoa a quem se refere o risco teve câncer há quatro anos e meio.

São situações que até poderiam ser contornadas, mas que devem ser examinadas cuidadosamente, pois a aceitação de grande número de situações como estas poderia trazer prejuízo para a empresa.

No seguro de transportes o grau de aceitação de riscos é determinado por políticas pré estabelecidas e

podem possuir diversos níveis de autonomia que variam de acordo com a organização funcional da companhia. A prática do "underwriting" deve estar sempre voltada para a continuidade e lucratividade do negócio.

SERVIÇOS QUE AUXILIAM O "UNDERWRITING": os serviços médicos, no seguro de vida, os vários serviços técnicos de engenharia que definem características de construção, e os diversos serviços profissionais específicos relacionados com o risco que está sendo oferecido.

POSSÍVEIS CONFLITOS ENTRE DEPARTAMENTOS DE "UNDERWRITING" E PRODUÇÃO: muitas vezes o departamento de "underwriting" recomenda a não aceitação de negócios que já foram realizados pelo departamento de produção, sendo esta a causa principal de conflitos entre estas duas áreas. Este é um problema semelhante ao que existe nas outras empresas, entre o departamento de vendas e o departamento de crédito.

Entretanto, nenhum deste dois departamentos lucraria com este conflito e é por isso que o conceito de otimização do resultado da área muito mais que a sua maximização deve ser observado, para que o resultado final da empresa seja alcançado de maneira satisfatória.

CÁLCULO DAS TAXAS: faz parte da função técnica das seguradoras e é uma função extremamente técnica na maioria das linhas de seguros. Geralmente, o cálculo das

taxas envolve primeiramente, uma seleção das classes de unidades de exposição ao risco, que são estatisticamente selecionadas a níveis de probabilidade de perdas.

Enquanto que no seguro de vida, este ponto em particular é relativamente descomplicado, desde que o maior problema é o de estimar taxas de mortalidade de acordo com a idade, o sexo, e em alguns casos, em grupos ocupacionais, em outros ramos, algumas vezes estes cálculos se tornam muito mais complexos.

Usualmente os cálculos das taxas são auxiliados por especialistas conhecidos como atuários.

No seguro de incêndio o cálculo do prêmio se faz considerando o que normalmente é chamado de "LOC"(localização, ocupação e construção) que separa em classes diversas de percentagens de acordo com cada tópico, o grau de periculosidade a ser levado em conta no cálculo do prêmio. Modernamente, para que estes cálculos sejam descomplicados os profissionais muitas vezes, utilizam sistemas computadorizados como CAD e CAM (computer aided designing, computer aided manufacturing)

3.2.2.3 Investimento e Financiamento

Quando uma apólice de seguros é negociada, o prêmio é geralmente pago adiantadamente para uma cobertura

válida para um ano ou mais. Este pagamento antecipado gera fundos retidos pelos responsáveis pelas apólices dos segurados. São fundos que devem ser investidos de alguma maneira. Ao assumir um risco o segurador obriga-se a conservar sua capacidade econômico financeira para que sejam cumpridas a rigor, em caso de efetivação do evento previsto, as exigências expressas no contrato.

Toda companhia de seguros possui estes fundos, assim como aqueles provenientes de seu patrimônio líquido, representados por seu capital integralizado, lucros acumulados e vários tipos de reservas.

A função de investimento e financiamento da companhia se realiza na gerência do capital próprio e dos capitais de terceiros, temporariamente sob sua responsabilidade

Os capitais próprios são formados na constituição da companhia e têm que representar, como garantia subsidiária das operações realizadas, um limite mínimo estabelecido por lei específica. De acordo com a legislação brasileira, Resolução CNSP No 9/89 as sociedades seguradoras deverão ter um capital social subscrito realizado com um mínimo de 50%, de acordo com os ramos que operem.

Resolução CNSP No 9/89:

"Art.1 O capital social de sociedade seguradora autorizada a operar nos grupamentos de seguros dos ramos elementares, de vida e de planos de pecúlios e rendas de previdência privada aberta, em todas as regiões de País, não poderá ser inferior ao valor correspondente a 8.400.000 (oito milhões e quatrocentos mil) Bônus do Tesouro Nacional - BTNs

Parágrafo único: O capital mínimo será constituído de uma parcela fixa correspondente à autorização para atuar em determinados grupamentos de seguros e de parcela variável para operar em cada um das regiões do País."

A outra fonte de recursos a ser investida, forma-se através das quotas tecnicamente derivadas dos prêmios recebidos.

A Resolução do CNSP No 5/71 e regulamentações posteriores, estabelecem as normas para a constituição das Provisões Técnicas das Sociedades Seguradoras.

O lucro proveniente destes investimentos é fator vital de sucesso para qualquer seguradora.

No ramo vida a solvência de uma seguradora depende de um ganho mínimo que garanta um retorno sobre o investimento em ativos e o valor dos rendimentos e das reservas deve ser sempre correspondente ao prêmio puro.

Nos ramos elementares o retorno sobre o investimento é responsável por uma porção substancial dos lucros totais, e tem servido frequentemente para compensar perdas na função de "underwriting".

Desde que a maneira como o capital das seguradoras é investido é objeto de regulamentação por parte do governo, o gerente de investimentos deve estar familiarizado com as leis do país que as regulam.

Numa Freire quando trata dessas aplicações assim descreve os requisitos necessários:

"As aplicações das Reservas Técnicas se fará em inversões que reúnam os requisitos de estabilidade, dispersão, rentabilidade, facilidade de conversão.

A estabilidade consiste na escolha de bens de boa cotação no mercado.

A rentabilidade consiste em aplicar em bens que tenham boa cotação no mercado e boa valorização considerando o capital investido.

Dispersão é a aplicação diferenciada em diversas espécies de bens.

Facilidade de conversão refere-se a inversão em bens de fácil conversão." (39)

Estes investimentos também devem ser vistos com o devido cuidado de acordo com as políticas financeiras da empresa

3.2.2.4 Gerenciamento das Indenizações (Sinistro)

O sinistro é a razão da existência do seguro. A função do seguro é a de indenizar o segurado, conforme o prejuízo sofrido e no caso de um bem adequadamente segurado, será seu valor de mercado na ocasião do sinistro, limitado no entanto ao valor da importância segurada que determinou o prêmio.

Esta importância segurada pré-fixada é, então, o teto máximo para indenização, não podendo esta

(39) FREIRE, Numa. Organização e Contabilidade de Seguros, 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1969

última, no entanto exceder ao valor de mercado do bem sinistrado o que é perfeitamente válido, porquanto o seguro visa tão somente garantir ao segurado recurso para reposição daquele bem e não gerar lucro.

Dada a relevância do pagamento das indenizações para segurados e seguradoras, é necessário que os processos de regulação e liquidação através dos quais se realiza a função de gerenciamento das indenizações, sejam justos, prontos e completos, contribuindo decisivamente para a boa imagem da instituição do seguro.

Existe, entre os securitários, a afirmativa comum que o departamento de sinistro é o cartão de visita da seguradora considerando que a prontidão e a eficiência no desempenho dos processos de sinistro é que define a impressão positiva ou negativa em relação a empresa.

Com efeito, é na ocasião do sinistro que se realiza o contato direto segurador segurado, considerando que na ocasião da contratação esse contato se deu através do corretor.

Indenizações pagas sem critério maiores ou menores do que realmente devidas são, na realidade, uma forma de antipropaganda, abalando o crédito e o conceito das seguradoras e do próprio seguro como instituição.

As indenizações dos seguros de propriedades e de responsabilidades usualmente são estabelecidas nas sucursais. O departamento de indenização da matriz é responsável pelas indenizações de maior vulto cujo limite é determinado por políticas da empresa.

A função deste departamento se realiza através dos processos de Regulação e Liquidação de sinistro.

Regulação de sinistro, é o processo de apuração dos prejuízos e de todos os demais elementos que influenciam no cálculo das indenizações e no direito do segurado, observadas as condições do contrato de seguro.

Liquidação de sinistro, é o processo para o pagamento da indenização contratualmente devida ao segurado. As liquidações podem ser amigáveis (extra judiciais), quando acordadas diretamente entre segurado e seguradora, ou judiciais, quando decididas em juízo, por discordância de uma das partes.

Examinaremos a seguir alguns conceitos que são relevantes para o entendimento do desempenho desta função:

O inspetor ou regulador de sinistro é a pessoa física ou jurídica encarregada da regulação. Embora represente as seguradoras deverá defender, também, os

interesses dos segurados, pautando sua atuação com equidade e honestidade.

O estudo da apólice proporcionará ao regulador pleno conhecimento das cláusulas e deve ser este o ponto de partida da função a ser desempenhada.

Salvados: dá-se o nome de salvados, a tudo que restar dos bens segurados, após o sinistro e que tenha valor econômico, constituindo um meio de minimizar os prejuízos.

Valor em Risco: é o valor de todos os objetos atingidos ou não pelo sinistro, cobertos pela verba ou verbas, abrangendo os objetos sinistrados. A responsabilidade do segurador, no seguro proporcional, como é o caso do ramo incêndio é representada pela relação entre a importância segurada e o valor em risco dos bens cobertos pelo seguro. A importância mencionada nas apólices representa tão somente o limite máximo de responsabilidade da seguradora, em caso de sinistro.

O departamento de indenização investigando a causa de cada perda, desenvolve medidas preventivas de perda que podem ser úteis em seus próximos negócios. Este departamento usa também, quando necessário, serviços acessórios de agência de detetives, investigadores especiais, advogados, médicos, que podem ser pessoas da

própria empresa ou eventuais prestadores de serviço.

3.2.3 Serviços Gerais

3.2.3.1. Tecnologia

A atividade de seguro é muito particular no sentido que os riscos acompanham o desenvolvimento de todas as atividades humanas.

Daí a necessidade de dominar sempre novas tecnologias para que sejam oferecidas coberturas para esses novos riscos e para que não seja posto em risco a rentabilidade do negócio do seguro.

As novas técnicas em seguro e em outras atividades ligadas às coberturas que são oferecidas precisam ser utilizadas pela empresa, por isso um departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e novas técnicas é mantido pela empresa.

3.2.3.2 Controladoria

O termo controladoria é relativamente recente, tanto no Brasil como em outros países.

A empresa é uma reunião de pessoas que têm habilidades diferentes, formando equipes que, desempenhando

suas funções integralmente, alcançam uma competência coletiva em termos de eficiência e eficácia.

Muitas vezes costuma-se comparar a empresa com uma grande orquestra, onde todos procuram tocar com perfeição seus instrumentos para que o produto final, a performance do conjunto, aconteça com a máxima perfeição.

O controler é o maestro desta grande orquestra, e Controladoria é o órgão coordenador da gestão econômica.

A função da controladoria é dar suporte às decisões de caráter operacional e econômico financeiro dos gestores sua missão é zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global. A ela compete gerenciar os sistemas de informação e coordenar os esforços das áreas.

Um dos pressupostos da gestão econômica é a viabilização das sinergias, fazendo com que o resultado da empresa seja maior que o somatório do resultado das áreas.

Daí a diferenciação do papel desta área em relação ao de outros sistemas de gestão.

Nas empresas seguradoras a preocupação da controladoria passa por questões como redução dos riscos do

negócio, adequação das pessoas aos processos de planejamento e controle e adequação dos sistemas de gestão de desempenho aos mesmos.

3.2.3.3. Administrativa

Todos os recursos da empresa precisam ser economicamente utilizados a divisão administrativa da empresa se ocupa em fazer os recursos físicos da empresa sejam postos a disposição das outras áreas com prontidão e eficiência.

3.2.3.4. Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos na empresa seguradora tem por missão fazer com que as áreas disponham dos profissionais certos nos lugares e cargos que forem necessários.

Para isso são desenvolvidos serviços de recrutamento/seleção de pessoal, serviços burocráticos de administração de folha de pagamento, rotinas trabalhistas, cargos e salários, como também treinamento gerencial.

Na área de seguro, nota-se uma grande carência de técnicos especializados, principalmente os de alto nível.

É papel desse departamento, a partir da definição clara das atribuições e responsabilidades, adequar os perfis dos profissionais a cada cargo. Com isso será eliminada a falta de propriedade na tomada de decisão e aprimorada a qualidade da prestação do serviço.

3.2.4 Atividades Auxiliares

3.2.4.1 Departamento de Atuária

De todas as atividades econômicas, a do seguro é, sem sombra de dúvida, aquele no qual as regras de funcionamento apóiam-se em maior escala nos cálculos de probabilidades.

Se o segurador avalia a frequência anual de sinistros, para calcular o total dos prêmios que lhe permitirão cumprir seus compromissos, ou seja, administrar uma carteira de contratos de seguros dentro das normas de segurança, ele deverá sempre valer-se de procedimentos científicos, especialmente, com base na teoria das probabilidades.

Ao departamento atuarial cabe a responsabilidade pelo cálculo das taxas de seguro, perdas, despesas de ajustamento a perdas, reservas de prêmios não ganhos, níveis de comissão, preparação de demonstrativos anuais e o desenvolvimento de projeções operacionais no

estudo da viabilidade de negócios propostos quando estes atingem níveis relevantes de riscos.

O profissional que está à frente deste departamento é o especialista em ciências atuariais que é encarregado dos serviços técnicos das seguradoras.

3.2.4.2 Departamento Jurídico

A função do departamento jurídico é dar suporte a todos os outros departamentos da empresa em tarefas que envolvam conhecimento legal. Pode-se dizer que nenhuma fase do processo organizacional de uma seguradora poderá ser eficientemente desempenhada sem um competente suporte legal.

O departamento de "underwriting" é assessorado na preparação dos contratos e endossos para assegurar que as obrigações e responsabilidades da companhia sejam transcritas através de uma correta terminologia legal.

Na administração das indenizações dos sinistros, uma assistência legal é importante, particularmente naqueles em que surgem pendências judiciais, cabendo ao departamento jurídico representar a companhia junto aos tribunais quando isso se tornar necessário.

Também é importante a investigação deste

departamento a respeito da legalidade e credibilidade das instituições onde serão feitas as inversões financeiras da companhia.

É por isso que a maioria das seguradoras possuem seu próprio departamento jurídico mesmo que muitas vezes torne-se necessário o uso dos serviços de advogados que não pertencem a empresa.

3.2.4.3 Departamento de Engenharia

A importância do departamento de engenharia em uma seguradora tem crescido à medida que se desenvolvem as atividades econômicas nesse campo.

Nos dias de hoje os seguros ligados ao ramo de engenharia assumem uma importância ainda maior que em tempos atrás. O progresso extremamente rápido no campo da engenharia, com novas técnicas de construção, novos materiais e equipamentos, bem como projetos ousados oferecem vantagens de construções rápidas, mais econômicas e mais ousadas.

Apesar das vantagens que oferecem as modernas técnicas de construção trazem consigo novos perigos. Somente alguns especialistas estão de posse de "know-how" para aplicação dos novos métodos no cálculo e estimativa do valor a ser cobrado pelos prêmios e a ser pago como indenização.

Daí a necessidade de manter técnicos especializados para desenvolvimento desses serviços.

O departamento de engenharia tem se tornado imprescindível nas empresas seguradoras e quase todas as áreas da empresa solicitam os serviços desse departamento.

3.2.4.4 Serviços Técnicos Especiais

Todos os seguros necessitam de serviços técnicos especiais tanto na contratação como por ocasião da efetivação do sinistro e conseqüente pagamento da indenização.

O desempenho desses serviços é de grande importância para o resultado da empresa, e é por isso que muitas das seguradoras mantêm um staff de pessoas especializadas nas diversas áreas.

Muitas vezes esses serviços são desenvolvidos através de convênios como no caso dos seguros de automóvel onde as seguradoras mantêm convênios com as diversas oficinas especializadas que fazem as inspeções e fornecem os laudos.

No entanto para os seguros de maior importância financeira para a empresa é preferível que se mantenha um departamento interno onde esses serviços são

desenvolvidos, pelo seu próprio pessoal especializado.

3.2.5 Finanças

A área de finanças da seguradora funciona como o banco interno e tem como missão colocar a disposição das áreas os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento das atividades de acordo com o planejado.

Na estrutura do sistema de gestão econômica a área de finanças é considerada a "dona" dos recursos financeiros e cada uma das áreas "pagam" taxa de captação pelos recursos postos à sua disposição e "recebem" uma receita de aplicação pelos passivos em seu poder considerando que os recursos que seriam empregados no pagamento dessas exigibilidades se encontram aplicados em outros investimentos (Figura 14).

3.3 MODELO CONTÁBIL DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPRESAS DE SEGUROS

A contabilidade das empresas seguradoras baseia-se no plano de contas das sociedades seguradoras, que embora mantendo as características determinadas pela Lei 6.404 de 15/12/76, contém as adaptações necessárias para a atividade de seguros. Esse plano tem origem na Resolução CNSP No 31, de 13/12/78, normatizado pela Circular SUSEP No 5, de 30/01/76, alterada pelas circulares SUSEP No 40, de

A EMPRESA DE SEGUROS E SUAS ATIVIDADES

figura 14

27/06/80, No 49, de 29/11/82; No 04 de 08/02/83 e reformulado pela Circular SUSEP No 27, de 28/12/88.

3.3.1. Exemplo de Transações que Afetam o Resultado das Empresas

- 1) Emissão de uma apólice de seguros por \$ 30.000 a receber em 60 dias:
- 2) Registro da comissão de 30% uma apólice de seguro \$ 9.000,00:
- 3) Constituição da reserva técnica para cobertura de possíveis sinistros: \$ 28.500,00
- 4) Despesas administrativas do mês \$ 1.000,00:
- 5) Registro da variação da despesa comercial diferida 1/12 das despesas de comerciais \$ 750,00
- 6) Registro da variação da reserva de prêmio não ganho 1/12 da reserva de prêmio não ganho \$ 2.500,00:
- 7) Compra de ações na Bolsa de Valores \$ 25.000,00
- 8) Compra a prazo de um imóvel \$ 25.000,00
- 9) Aviso de sinistro no valor de \$ 12.000.00.

10) Pagamento da indenização no valor de \$ 10.000,00.

11) Recebimento de receita de aplicação financeira,
\$ 2.280.

12) Resultado de Equiparação Patrimonial \$ 5.000

13) Baixa da Provisão de Sinistro \$ 12.000

3.3.2 DEMOSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA EMPRESA SEGURADORA SEGUNDO
CRITÉRIOS CONTÁBEIS FORMAIS

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
PRÊMIOS RETIDOS	30.000
RESERVA DE PRÊMIOS NÃO GANHOS	(26.000)
TOTAL DE PRÊMIOS GANHOS	4.000
SINISTROS	
DESPESAS COM SINISTROS	(10.000)
DESPESA DE COMERCIALIZAÇÃO	(750)
COMISSÕES	9.000
DESPESAS E COMERCIALIZAÇÃO DIFERIDA	(8.250)
RESULTADO BRUTO	(6.750)
RESULTADO FINANCEIRO	2.280
RESULTADO DA EQUIPARAÇÃO PATRIMONIAL	5.000
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(1.000)
RESULTADO	(470)

BALANÇO PATRIMONIAL Em 31/x/(x+1)			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE		PROVISÕES TÉCNICAS	
Disponível	66.280	Provisão Prêmios \$.Gan.	26.000
Contas a Receber	30.000	CIRCULANTE	
Desp.Com. Diferida	8.250	Comissões a Pagar	9.000
PERMANENTE		Títulos a Pagar	25.000
Part.Acionárias Per.	30.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Inversões Imob.	25.000	Capital Social	100.000
		Resultado	(470)
TOTAL DO ATIVO	159.530	TOTAL DO PASSIVO	159.530

3.3.3 DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS PARA A MENSURAÇÃO DO RESULTADO DAS OPERAÇÕES DA SEGURADORA SEGUNDO OS CRITÉRIOS DA GESTÃO ECONÔMICA

CONCEITOS

RECEITA: preço de mercado a vista.

CUSTO: custo efetivo a valor de mercado.

RECEITA FINANCEIRA: benefício gerado pela decisão de diferir pagamentos, calculado a partir de taxas de aplicação de mercado.

CUSTO FINANCEIRO: diferença entre o preço da transação a prazo e o preço da mesma a vista.

ATIVOS: considera-se que são financiados pela taxa de captação do mercado, e leva-se em conta que a área financeira é o banco interno que empresta recursos às outras áreas.

PASSIVOS: São considerados a uma taxa de aplicação de mercado, sob o pressuposto de que os recursos que serão aplicados para o pagamento das exigibilidades poderiam estar temporariamente aplicados em outros investimentos.

CUSTO E RECEITA DE OPORTUNIDADE: os acionistas ao investirem na empresa, esperam uma remuneração mínima pelo menos equivalente ao custo de mercado do capital empregado. Considerando que o resultado é gerado em cada área da empresa é natural que cada gestor pague ao acionista um custo de oportunidade pelos ativos que administram e recebam uma receita de oportunidade pelos passivos em seu poder.

ÁREA DO ACIONISTA: unidade contábil que embora não fazendo parte da estrutura da empresa recebe os custos e as receitas de oportunidade cobradas das áreas pelos recursos por elas administrados.

ÁREAS DE RESPONSABILIDADE: constituem-se de unidades geradoras de resultado e são organizadas de acordo com a autoridade e responsabilidade associadas à competência pela tomada de decisões de cada área.

Para efeito da gestão econômica foram identificadas como áreas de responsabilidade aquelas que correspondem, na estrutura organizacional, aos níveis gerenciais da empresa, e, sua divisão a nível de atividade específicas.

A MOEDA: Será utilizado em todo desenvolvimento do exemplo uma moeda de valor constante.

Anteriormente foi mostrado como seriam

traduzidas pela contabilidade financeira, algumas das transações efetuadas na seguradora. Veremos agora como serão demonstradas as mesmas transações segundo os conceitos e critérios de gestão econômica, especialmente, como e onde está sendo gerado o resultado da empresa proveniente dessas transações.

3.3.4 Mensuração do Resultado na Área de Produção (Comercial)

MISSÃO DA ÁREA

Possuir um número suficiente de produtos que atendam as necessidades do mercado. Tornar esses produtos conhecidos e desejados no mercado, negociar com os corretores a colocação desses produtos em condições econômicas de volume de prêmios, prazos, preços, mix de produção e valores de comissões.

RECEITA OPERACIONAL

A receita corresponde aos valores a vista dos prêmios negociados reconhecidos na data do início da cobertura.

CUSTO OPERACIONAL

Os custos correspondem às comissões pagas aos corretores e aos serviços pagos a área técnica.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A gestão comercial da seguradora, tem como objetivo otimizar a diferença entre os custos e despesas multiplicados pelas quantidades de negócios realizados. Considerando que os seguros são valorados a preços de mercado, o gestor da área comercial, deve considerar que está no âmbito de suas decisões o controle de variáveis como taxas de comissões, prêmios, de modo que a margem de contribuição operacional seja alcançada.

EVENTOS QUE AFETAM A ÁREA

▪ Emissão de uma apólice de seguro para recebimento em 60 dias	\$30.000
▪ Preço da apólice a vista.....	\$30.000
▪ Comissão de corretagem (30%).....	\$ 9.000
▪ Serviços internos pagos a área técnica.....	\$ 3.000
▪ Taxa de juros de aplicação financeira.....	8%
▪ Taxa de juros de captação.....	12%
▪ Taxa de sinistralidade do ramo.....	41%

CÁLCULO DO RESULTADO

RECEITA.....	\$ 30.000
Venda de apólice.....	30.000
CUSTO OPERACIONAL.....	(24.300)
Comissões.....	(9.000)
Custos de"underwriting".....	(3.000)
Risco do negócio.....	(12.300)
MARGEM OPERACIONAL.....	5.700
RECEITA FINANCEIRA.....	1.284
Ganho financeiro c/comissões.....	1.284
CUSTO FINANCEIRO.....	(6.084)
Perda financeira na venda.....	(6.084)
MARGEM FINANCEIRA.....	(4.800)
MARGEM TOTAL.....	\$ 900

COMENTÁRIO

No evento de emissão da apólice de seguros por \$30.000, ocorreu uma perda financeira, pois vendeu-se a prazo por \$30.000 uma apólice cujo preço a vista seria de \$30.000. Assim considerando o ajuste a valor presente, foi vendido por \$23.916 uma apólice que valeria \$30.000. Nas comissões obteve-se um ganho financeiro, pois pagar a prazo daqui a dois meses gera um ganho de \$1.284.

O custo interno corresponde ao pagamento feito a área técnica pelo serviço de "underwriting" e ao

valor pago a área do acionista referente ao risco assumido pelas coberturas vendidas, resultante da aplicação da taxa de sinistralidade do ramo (41%) sobre o valor da apólice.

3.3.5. Mensuração do Resultado da Área de "Underwriting" (Técnica)

MISSÃO DA ÁREA

Aceitação e seleção dos riscos, realização de estudos técnicos dos riscos que são oferecidos à seguradora, e a melhor maneira de cobri-los, dentro das políticas de mercado da companhia, cálculo dos prêmios, levando em conta todas as variáveis que afetam a viabilidade dos negócios de seguro, como taxa de sinistralidade, custos administrativos, comissões de corretagem, comissões de cosseguro e resseguro, e finalmente gerenciamento das operações de cosseguro e resseguro, transferindo os riscos que estão fora do limite operacional (LO), a outras congêneres ou ao ressegurador (IRB), adotando as políticas de mercado que melhor se adaptem aos objetivos da empresa, de maneira que as metas de lucro da companhia sejam alcançadas de acordo com as políticas previamente estabelecidas.

RECEITA OPERACIONAL

A receita corresponde ao preço pago pelos serviços prestados à área de produção pelo cálculo dos

prêmios, e pela diferença de taxa de comissão conseguida nas operações de cosseguro.

CUSTO OPERACIONAL

Os custos correspondem aos serviços técnicos internos e externos e às comissão pagas nos cosseguros aceitos.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A gestão técnica de uma seguradora se justifica na medida em que os prêmios aceitos sejam suficientes para cobrir os custos operacionais, como comissões de resseguro e cosseguro, comissões de corretagem, sinistros, e custos administrativos.

EVENTOS QUE AFETAM A ÁREA

• Venda da apólice.....	\$30.000
• Taxa de captação.....	12%
• Taxa de aplicação	8%
• Prazo de pagamento dos serviços externos	: 60 dias

CÁLCULO DO RESULTADO

RECEITA.....	\$ 3.000
Paga pela área de Produção.....	\$ 3.000
CUSTO OPERACIONAL.....	(2.000)
Custo interno serviços técnicos.....	1.000
Custo pago externamente	1.000
MARGEM OPERACIONAL.....	1.000
RECEITA FINANCEIRA.....	143
Diferimento do pagamento dos serviços externos	
CUSTO FINANCEIRO.....	0
MARGEM FINANCEIRA.....	143
MARGEM TOTAL.....	\$ 1.143

COMENTÁRIO

- A receita operacional desta área corresponde ao valor dos serviços prestados à área comercial, considerados a valor de mercado, isto é, a preço de serviço semelhante oferecido no mercado.
- O custo interno corresponde a utilização de serviços auxiliares, valorados a preços de mercado
- O custo externo corresponde ao valor a vista dos custos administrativos. Como a forma de pagamento foi a prazo (60 dias), obteve-se um ganho financeiro de \$143,00.

3.3.6 Mensuração do Resultado da Área de Investimento e Financiamento

MISSÃO DA ÁREA

Aplicação e gerenciamento dos recursos próprios e de terceiros, decidindo por aplicações rentáveis, seguras e de fácil conversão, dentro das políticas que decorrem do mercado e de legislações próprias, e que transformam a seguradora em um investidor institucional de grande peso no mercado de valores mobiliários do país.

RECEITA OPERACIONAL

A receita desta área corresponde ao valor da receita de aplicação financeira, e a receita auferida pela valorização dos ativos nos quais foram feitas inversões do capital da empresa reconhecida no momento da ocorrência.

CUSTO OPERACIONAL

O custo corresponde à taxa interna de captação paga à área de finanças pelo capital posto a sua disposição.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A gestão de investimento e financiamento de

uma seguradora tem como objetivo otimizar a diferença entre o custo interno dos recursos postos à sua disposição e a valorização dos ativos nos quais foram investidos o capital.

No âmbito de decisões desta área, incluem-se variáveis tais como, tipos e prazos de investimentos, e prazos de pagamentos.

EVENTOS QUE AFETAM A ÁREA

• Integralização do capital em dinheiro.....	\$100.000
• Inversão de 25% do ativo líquido no mercado de ações.....	\$ 25.000
• Valorização das ações no mercado de 20%.....	\$ 5.000
• Investimento em imóveis de 25% do A.L.	\$ 25.000
• Valorização dos imóveis em 25%.....	\$ 6.250
• Investimento no mercado de capitais da reserva de prêmios não ganhos.....	\$ 28.500
• Forma e pagamento dos imóveis. a prazo 60 dias	
• Taxa de aplicação do mercado.....	8%
• Taxa de captação do mercado.....	12%
• Forma de pagamento dos imóveis.....	60 dias

CÁLCULO DO RESULTADO

RECEITA.....	\$ 13.530
Receita de valorização de ações.....	5.000
Receita de valorização dos imóveis...	6.250
Receita de aplicação financeira.....	2.280
CUSTOS INTERNOS.....	(9.420)
Custo pago pelos recursos:	
12% de 25.000.....	3.000
12% de 25.000.....	3.000
12% de 28.500.....	3.420
MARGEM OPERACIONAL.....	4.110
RECEITA FINANCEIRA.....	3.566
Pagamento do imóvel em 60 dias	
CUSTO FINANCEIRO.....	0
MARGEM FINANCEIRA.....	3.566
MARGEM TOTAL.....	\$ 7.676

COMENTÁRIO

- Os ativos, nos quais foram investidos o capital da empresa, tiveram uma valorização no mercado de \$ 13.530,00, segundo os conceitos do sistema de gestão econômica, esta valorização deve ser reconhecida no momento da ocorrência.
- Os custos de oportunidade dos acionistas são calculados à taxa de captação vigente 12%.

- Foi obtida uma receita financeira pela forma de pagamento negociada para a compra dos imóveis, e esse ganho foi calculado a uma taxa de aplicação de 8% em dois meses.

3.3.7 Mensuração do Resultado na Área de Gerenciamento das Indenizações (Sinistros)

MISSÃO DA ÁREA

Apuração dos prejuízos e de todos os elementos que influenciam no valor e pagamento da indenização, assim como a verificação do evento, e sua correspondência ao contrato previamente estabelecido.

A missão da área de gerenciamento das indenizações se realiza através dos processos de regulação e liquidação de sinistros.

RECEITA OPERACIONAL

Valor colocado a disposição da área em função do provisionamento do aviso de sinistro.

CUSTO OPERACIONAL

Pagamentos efetuados ao segurado pelo sinistro e às áreas técnica, jurídica, engenharia, serviços técnicos especiais etc pelos serviços prestados.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A gestão de gerenciamento das indenizações de uma seguradora se justifica na medida em que os processos de regulação e liquidação de sinistros sejam adequados e prontamente realizados, para que não sejam pagas indenizações em relação as quais a companhia não tenha responsabilidade, e naquelas em que existe essa responsabilidade, o segurado seja justo e prontamente atendido.

EVENTOS QUE AFETAM A ÁREA

• Aviso de um sinistro	\$ 12.000
• Pagamento de uma indenização.....	\$ 10.000
• Taxa de captação do mercado.....	12%
• Taxa de aplicação do mercado.....	8%
• Diferimento por dois meses do pagamento de 50% da indenização.	

CÁLCULO DO RESULTADO

RECEITA.....	\$ 12.000
CUSTO.....	(10.300)
custo interno (jurídico, engenharia) 300	
custo externo(pagamento do sinistro) 10.000	
MARGEM OPERACIONAL.....	1.700
RECEITA FINANCEIRA.....	713

Diferimento do pagamento de 50% da indenização,

2 meses

CUSTO FINANCEIRO.....	0
MARGEM FINANCEIRA.....	713
MARGEM TOTAL.....	2.413

COMENTÁRIO

- O valor provisionado em função do aviso de sinistro foi de \$ 12.000,00; no entanto devido ao desempenho da área de regulação de sinistro conseguiu-se pagar uma indenização de \$10.000,00.

Vale ressaltar, que a economia alcançada não prejudica de forma alguma os direitos dos segurados, e está plenamente de acordo com o contrato celebrado.

- O custo interno corresponde a \$300,00 pagos aos serviços auxiliares; e o custo externo, a \$10.000 pagos ao segurado como indenização

O departamento de liquidação de sinistros obteve uma receita financeira de \$ 713,00 pelo diferimento por dois meses do pagamento de 50% da indenização.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DA EMPRESA

	PRODUÇÃO	TÉCNICA	INVESTIMENTO	SINISTRO	FINANÇAS	SERVIÇO INTERNO	ACIONISTA	GERAL
1. RECEITA (2+3)	30.000	3.000	13.530	12.000	6.084	1.300	21.720	43.530
2. Interna	—	3.000	—	12.000	6.084	1.300	21.720	
3. Externa	30.000	—	13.530	—	—	—	—	
4. CUSTO (5+6)	(24.300)	(2.000)	(9.420)	(10.300)	(5.706)	—	(12.000)	(20.000)
5. Interno	(15.300)	(1.000)	(9.420)	(300)	(5.706)	—	(12.000)	
6. Externo	(9.000)	(1.000)	—	(10.000)	—	—	—	
7. M.C.O. (1-4)	5.700	1.000	4.110	1.700	378	1.300	9.720	
8. REC.FIN	1.284	143	3.566	713	—	—	—	
9. CTO.FIN (6.084)	(6.084)	—	—	—	—	—	—	
10. M.C.F. (8-9)	(4.800)	143	3.566	713	—	—	—	
11. M.TOT. (7+10)	900	1.143	7.676	2.413	378	1.300	9.720	23.530

Obs: M.C.O. = Margem de Contribuição Operacional
M.C.F. = Margem de Contribuição Financeira
M.TOT. = Margem Total

COMENTÁRIO

Área Financeira

A área financeira teve uma receita de \$ 6.084,00; pagos pela área de produção correspondentes aos custos financeiros de sua negociação de prazo de pagamento na venda do seguro;

O custo da área financeira corresponde a receitas financeiras geradas nas áreas de:

Produção.....	\$.1.284
Técnica.....	\$ 143
Investimentos.....	\$.3.566
Sinistros.....	\$..713
Total.....	\$.5.706

Área de Serviços Internos

As receitas de serviços internos são originárias de transações internas com as áreas técnica, \$ 1.000,00 e sinistro, Cr\$ 300,00.

Área dos acionistas

A receita da área do acionista corresponde ao custo pago pela produção, calculado com base na taxa de

sinistralidade, aplicada sobre o valor das receitas de prêmios, em razão do risco assumido pelas coberturas. Como também o custo de oportunidade pago pela área de investimentos de \$ 9.420, calculado à taxa de captação sobre os recursos postos a sua disposição. O custo corresponde ao valor de \$ 12.000 colocado a disposição da área de sinistro.

Eliminando as transferências internas foi possível demonstrar o resultado geral da empresa formado dos seguintes números:

RECEITA.....\$.43.530
 CUSTO.....(20.000)
 RESULTADO ECONÔMICO.\$ 23.530

3.3.8 Consolidação dos Resultados Gerencial e Formal

	Gerencial	Formal	Diferença
Prêmio	30.000	4.000	(26.000)
Financeiro	13.530	7.280	(6.250)
Custo Comissões	(9.000)	(750)	8.250
Custo Sinistro	(10.000)	(10.000)	0
Custo administr.	(1.000)	(1.000)	0
Total	23.530	(470)	(24.000)

COMENTÁRIO:

No Gerencial a Receita de prêmios foi reconhecida no momento da produção, isto é, no momento da venda da apólice, enquanto que no formal, somente foi reconhecido a parcela da receita cujo tempo de vigência da cobertura da apólice, já decorreu, obtendo-se uma diferença de 26.000 (30.000-4.000)

A valorização de mercado dos investimentos financeiros foi reconhecida totalmente no modelo gerencial, enquanto que no formal apenas foi reconhecido 2.280 de receita financeira e 5.000 de receita de Equiparação Patrimonial, o que dá uma diferença de 6.250 (13.530 - (2.000 + 5.000) = 6.250)

As Despesas Comerciais foram totalmente reconhecidas no gerencial enquanto que no formal apenas 750 dessa despesa, correspondente ao tempo de vigência da cobertura, foi reconhecida (9.000 - 750 = 8.280)

As Despesas de Sinistro foram reconhecidas igualmente em ambos os modelos.

Os custos administrativos não tiveram diferença de tratamento.

O que dá uma diferença de (24.300) a ser

subtraída do lucro gerencial.

Resultado Gerencial.....	23.530
Diferença.....	(24.000)
Resultado Formal.....	(470)

OBSERVAÇÕES

Este exemplo levou em conta apenas uma pequena amostra das operações desenvolvidas por uma seguradora. Não foram consideradas as operações de resseguro e cosseguro, entretanto, ficou estabelecido que as mesmas são de responsabilidade do gestor da área técnica ("Underwriting").

É importante lembrar neste ponto que o modelo deve também considerar os conceitos de Correção Monetária Integral, pois, como estabelecido anteriormente, usou-se como premissa para o desenvolvimento do modelo uma moeda constante, quando não existe essa condição os efeitos da desvalorização da moeda devem ser considerados.

CONCLUSÃO

Das empresas que se ocupam da atividade de seguro, espera-se que contribuam para o bem estar da sociedade, assegurando a tranqüilidade social e o equilíbrio econômico desejado pelas pessoas e organizações em geral.

É notório, entretanto, que essa atividade no Brasil, ainda, não se encontra em um estágio de desenvolvimento compatível com a de outros países mais avançados nesta área. Contribuindo para o PIB nacional apenas com 0,8%. Além disso, por ser uma das atividades mais regulamentadas do país sofre de um certo cerceamento a possíveis inovações e, conseqüentemente, de limitações no seu crescimento.

O desenvolvimento tecnológico, especialmente das últimas décadas, tem contribuído para a modernização dos processos de produção despertando a necessidade de buscar de modelos de gestão que possibilitem desempenhos eficientes e eficazes, na obtenção e aplicação de recursos escassos.

O papel da contabilidade, nesse contexto, é de grande importância como instrumento de mensuração e informação, pois é através de um sistema contábil adequado às reais necessidades da empresa em termos de tomada de

decisões que se torna possível assegurar a eficiência das atividades de planejamento, execução e controle, na busca da excelência em termos operacionais.

Os princípios e fundamentos que suportam os modelos contábeis tradicionais de mensuração e de controle gerencial para avaliação de desempenho já não se mostram adequados a esse novo cenário.

Para suprir essa deficiência, desenvolveu-se na FEA/USP um sistema de informação para a gestão econômica e financeira (GECON), que considera que a utilização de modelos contábeis suportados por conceitos econômicos para uma melhor avaliação do desempenho dos gestores e dos sistemas por eles administrados.

Para determinar a eficácia dos gestores, o referido sistema leva em conta a aplicação do princípio da controlabilidade ao processo de tomada de decisão sobre a obtenção e utilização de recursos, e sintoniza as atividades das diversas áreas, de maneira a otimizar o resultado econômico total da organização. Este trabalho, fundamenta-se nos conceitos e princípios propostos para esse sistema.

No primeiro capítulo, foi feita uma caracterização das atividades de seguro através da discussão de seus conceitos fundamentais.

No segundo capítulo, foram enfatizados os conceitos mais relevantes do sistema de informação para gestão econômica (GECON) no que diz respeito ao modelo funcional de avaliação de desempenho em empresas de seguro, o qual foi desenvolvido no terceiro capítulo, considerando as características próprias deste ramo de atividades, em termos de estrutura organizacional, atividades principais, serviços gerais e de finanças.

A partir deste modelo funcional, foi proposto um modelo contábil de mensuração de desempenho, definindo-se os parâmetros para o cálculo do resultado das transações de seguros, atendendo aos critérios da gestão econômica. Tais parâmetros e critérios, como se viu no desenvolvimento do capítulo, permitem demonstrar a avaliação de desempenho por área de resultado, tais como, produção, underwriting, investimentos e financiamentos e sinistro, as quais, no agregado, compõem o resultado global da empresa.

O modelo de avaliação de desempenho, com base nos conceitos do sistema de informação de gestão econômica (GECON), pode contribuir para solucionar o problema identificado de administração eficiente e eficaz das empresas de seguros no Brasil, o qual todavia, fica ainda na dependência de um adequado processo de implementação.

O processo de implementação requer uma perfeita integração entre os atores que compõem o ambiente

onde interage a empresa seguradora (figura 1), bem como, de um adequado sistema de educação para formação de instrutores, técnicos e especialistas de alto nível para atividade de seguros.

Atualmente, esse processo educacional vem sendo desenvolvido por algumas universidades e cursos de especialização e, embora ainda ser um esforço integrado e dirigido para acelerar o desenvolvimento das atividades de seguros, tem contribuído bastante o aperfeiçoamento do desempenho desta atividade no Brasil.

Através deste trabalho esperamos ter contribuído para a identificação de um adequado modelo de gestão econômica de empresas de seguros, o que tem se mostrado eficaz na prática, quando aplicado a certos segmentos da atividade econômica do país.

Entendemos que o modelo sugerido necessitará, ainda, ser validado pelo mercado segurador, ficando este desafio a ser assumido por outros estudiosos e pesquisadores, que venham a dar continuidade ao presente trabalho. Obviamente, qualquer falha contida neste trabalho é de nossa exclusiva responsabilidade.

BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, Russell L. A Concept of Corporate Planning. N.Y., John Wiley & sons, Inc., 1970.
2. ADAM, Joseph. Elementos da Teoria Matemática de Seguros. Rio de Janeiro, Edições Mapfre do Brasil S.A., 1987.
3. ALONSO, Emilson. Visão e Capacitação Estratégica das Empresas Seguradoras Brasileiras. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da FEA-USP para obtenção do título de Mestre em Administração.
4. ALHEARN, James L.; PRITCHETT S. Travis. Risk and Insurance, fifth edition. St. Paul, Minesota, Ed. West Publishing Company , 1984.
5. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, INC. The Growing Job of Risk Management. New York, N.Y., 1962.
6. ANTHONY, Robert Newton. Contabilidade Gerencial, Uma Introdução à Contabilidade. São Paulo, Atlas, 1981.
7. ANTHONY, Robert Newton. The Management Control Function. Boston, Massachusetts, The Harvard Business School Pres, 1988.

8. ARTHUR ANDERSEN. Guia para estudos de Avaliação de controles Internos Contábeis, Seguros. Rio de Janeiro, Ed. Arthur Andersen & Cia., 1984.
9. BARNIV, Ran. Accounting Procedures, Market Data, Cash-Flow Figures, and Insolvency Classification: The Case of the Insurance Industry. The Accounting Review, July 1990.
10. BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação, Um Enfoque Gerencial. São Paulo, Atlas, 1985.
11. BRASIL, Leis. Lei 6404, de 15/12/76, das Sociedades por Ações, Vigésima Edição. São Paulo, Atlas, 1988.
12. BRASIL, Gilberto. O ABC da Matemática Atuarial e Princípios Gerais de Seguros. Porto Alegre, Editora Sulina, 1985.
13. BRAWERS, W.K.M. Systems Analysis Planning and Decision Models. Amsterdam, Elsevier Scientific Publishing Company, 1976.
14. CARVALHO, Luis Nelson Guedes. Contabilidade & Ecologia Uma Exigência que se Impõe. Revista Brasileira de Contabilidade, vol.75, Abril/Junho 1991.

15. CATELLI, Armando. **Sistemas de Contabilidade de Custos Standard.** Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, São Paulo, 1972.
16. CAPELO, Emílio Recamonde. **Fundos Privados de Pensão. Uma Introdução ao Estudo Atuarial.** Tese apresentada para obtenção do título de Doutor em Administração apresenta-da a EAESP-FGV, São Paulo, 1986.
17. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração, 3ª Edição.** São Paulo, McGraw-Hill, 1987.
18. COCKERELL, H.A.L. **The Teach Yourself Books - Insurance.** London, The English University Press Ltd., 1961.
19. COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - **Deliberação Nº 29, de 05/02/86.**
20. DRAGONY, Donald J.; Sprohge Hans. **Common Pitfalls in Business Interruption Insurance.** Journal of Accountancy, May 1990.
21. DE LUCA, Márcia Martins Mendes. **A Quem Pertence a Riqueza Criada na Empresa.** Revista Brasileira de Contabilidade, vol. 75, Abril/Junho 1991.

22. DRUCKER, Peter F. **Administração**. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1975.
23. EDUARD, Edgard O.; BELL, Phillip W. **The Theory and Measurement of Business Income**, 7th Edition. California, University of California Press, 1973.
24. FERREIRA, Weber José. **Coleção Introdução à Ciência Atuarial Professor Ernesto Albrecht**. Rio de Janeiro, IRB, 1985.
25. FLORENTINO, Américo Mateus. **Análise de Balanço Para as Cias. de Seguros**. São Paulo, Ed. Manuais Técnicos de Seguros, 1976.
26. FIPECAFI. **Ipecafi, Pesquisa sobre Balanços com Correção Integral Setor Seguros**. São Paulo, 1989.
27. FOSTER, George. **Financial Statement Analysis**, Second edition. New Jersey, USA, Prentice-Hall, 1986.
28. FERNANDEZ, José Dominguez. **Estudo de um Modelo Integrado de Informação Econômico Financeiro e Sua Integração com o Processo Decisório**. Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade, São Paulo, 1989.

29. FREIRE, Numa. **Organização e Contabilidade de Seguros**, 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1969.
30. FUNESEG. **Direito e Legislação de Seguro, Curso Básico**. Rio de Janeiro, Ed. Funeseg, 1988.
31. FUNESEG. **Teoria Geral do Seguro, Curso Básico**. Rio de Janeiro, Ed. Funeseg, 1989.
32. GLAUTIER, M. W. Underdown, B. **Accounting Theory and Practice**, 3rd Edition. London, Pitman Publishing Limited, 1986.
32. GRAY, Jack; JOHNSTAN, Kenneth S. **Contabilidade e Administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1975.
34. GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade**. Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, São Paulo, 1989.
35. GREENE, Mark R.; TRIESCHMANN, James S. **Risk and Insurance**, Fifth Edition. Cincinnati Ohio, South Western Publishing Co., 1981.
36. HENDRIKSEN, Eldon S. **Accounting Theory**, Fourth Edition, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1982.

37. HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de Custos - Um Enfoque Administrativo**. São Paulo, Atlas, 1986.
38. IUDÍCIBUS, Sérgio de, et Alli. **Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações**. São Paulo, Atlas, 1987.
39. IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1981.
40. IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**, Quarta Edição. São Paulo, Atlas, 1987.
41. IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Custos**. São Paulo, Atlas, 1988.
42. IBRACON. **Princípios Contábeis Normas e Procedimentos de Auditoria**. São Paulo, Atlas, 1988.
43. KEISO, Donald E.; WEYGANDT, Jerry J. **Intermediate Accounting**, Fifth Edition. N. Jersey, USA, John Wiley and Sons, 1988.
44. KAPLAN, Robert S. **Advanced Management Accounting**. New Jersey, USA, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1982.
45. LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos - Planejamento Implantação e Controle**. São Paulo, Atlas, 1987.

46. MANOBE, Massanori. **Uma Contribuição ao Desenvolvimento da Análise Custo/Volume/Lucro.** Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, São Paulo, 1976.
47. Mapfre do Brasil Consultoria e Serviços Ltda. **Curso de Introdução ao Seguro.** São Paulo, Edições Mapfre, 1991.
48. MARINA, Camilo. **Críticas ao Equilíbrio Estático do Mercado Segurador.** Revista Seguros & Riscos, Junho de 1990.
49. MARTIN, Nilton Canno. **Dos Fundamentos da Informação Contábil de Controle.** Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, São Paulo, 1989.
50. MARTINS, Eliseu. **Contribuição à Avaliação do Ativo Intangível.** Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, São Paulo, 1972.
51. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos, 4. Edição.** São Paulo, Atlas, 1990.
52. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias.** São Paulo, Atlas, 1990.

53. MATZ, Adolph; CURRY, Othel S.; FRANK, George W. **Contabilidade de Custos**, 1ª Edição. São Paulo, Atlas, 1981.
54. MEHR, Robert I.; CAMMACK, Emerson; ROSE, Terry. **Principles of Insurance**, 8th Edition. Homewood, Illinois, Richard Irwin Inc. 1985.
55. MENDES, J. de Sousa. **Bases Técnicas do Seguro**. São Paulo, Editora Manuais Técnicos de Seguros, 1987.
56. MOLICA, Flavio. **Conscientizar o Segurado ou Conscientizar o Segurador**. Revista Seguros & Riscos, Fevereiro de 1991.
57. MOURA Jr., Paulo Leão. **Qualidade e Eficiência na Prestação de Serviços São Fatores Imprescindíveis**. Revista Seguros & Riscos, Fevereiro de 1991.
58. NAKAGAWA, Masayuki. **Alguns Aspectos de Controladoria que Contribuem para Eficácia Gerencial**. Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, São Paulo .1987.
59. NAYLOR, Thomas H. **Simulation Models In Corporate Planning**. N.Y., Praeger Publishers, 1979

60. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1988.
61. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**, 4ª Edição. São Paulo, Atlas, 1989.
62. POMPEIA, Paulo; GAIÃO, Gonzaga. **Seguro Na Vida Cotidiana**. Trabalho premiado no concurso de Monografias instituído pela COESP, 1975.
63. PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**, 3ª Edição. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1986.
64. PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.
65. PORTER, Michael E. **Cases in Competitive Estrategy**.
66. POVOAS, Manuel Sebastião Soares. **Previdência Privada, Filosofia, Fundamentos Técnicas e Conceituação Jurídica**. Rio de Janeiro, Edição Funeseg, 1985.
67. QUIN, James Brian; MINTZBERG, Henry; JAMES, Robert M. **The Strategy Process**. New Jersey, Prentice Hall, 1988.
68. RICARDI, Ricardo. **El Manual del Director - Organización y Organogramas**, 1. Ed. Castanella de Los Angeles, Madrid, Ediciones Interciência, 1965.

69. RIEGEL, Robert; MILLER Jerome S. Insurance Principles and Practices, 4th Edition. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc., 1960.
70. ROSENBLATT, S. Bernard; BONNENGTON, Robert L.; NEEDLES Jr, Belverd E. A System Aproach. Boston, USA, Haughton Miffin Company, 1973.
71. SANSON, José Alexandre Brigagão. Breve História do Seguro. Cadernos De Seguros, ed. 1991.
72. SANTOS, Amilcar. Dicionário de Seguros, 2ª Edição. Instituto de Resseguros do Brasil, Rio de Janeiro.
73. SANTOS, Cleber Oliveira. Seguros de Incêndio de Edifíci-os e Condomínios. Revista Seguros & Riscos, 1990.
74. SOUZA, Celso Vieira. O Seguro de Lucros Cessantes. Rio de Janeiro, Edição Funeseg, 1989.
75. SOUZA, Marco Aurélio. A Inspeção de Lucros Cessantes. Revista do IRB, Rio de Janeiro, Jan/Jun 1990.
76. SUSEP. Plano de Contas das Sociedades Corretoras de Seguros. 1990.
77. SUSEP. Plano de Contas das Sociedades Seguradoras. 1989.

78. STANDESKI, W.; KRAVEK A. Seguros Privados e Previdência Complementar, Organização e Contabilidade. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1979.
79. STANDERSKI, Wlademiro. O Resultado Operacional em Face da Correção Monetária das Provisões Técnicas. Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade FEA-USP para obtenção do título de Doutor em Contabilidade, 1985.
80. UNGER, Thomaz Alfredo. Princípios da Gestão Econômica da Empresa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
81. WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN Gerald W. Positive Accounting Theory. New Jersey, USA, Prentice Hall, 1986.
82. WILLIAMS Jr., C. Arthur; HEINS, Richard M. Risk Management and Insurance, 5th Edition; McGraw-Hill Book Company, 1985.
83. WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial, 4ª Edição. São Paulo, Atlas, 1990.

DEPARTAMENTO

FEA/USP

SECRETARIA

Seção de
Pós Graduação

12.02.92