

UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE SEGUROS BASEADO NOS CONCEITOS DA GESTÃO ECONÔMICA - GECON

O ambiente econômico internacional tem passado por profundas mudanças, tanto no contexto externo das relações contratuais das organizações, como no ambiente interno das empresas.

A vigorosa competição global, o rápido progresso da tecnologia do produto e do processo e a grande flutuação nos níveis de câmbio e nos preços dos materiais diretos tornam as informações fornecidas pelos sistemas de contabilidade gerencial, baseados em procedimentos e ciclos organizacionais das empresas, por demais atrasadas, agregadas e distorcidas para que sejam relevantes às decisões de planejamento e controle gerencial.

Segundo Johnson & Kaplan 1989,¹ com uma ênfase crescente em alcançar as metas trimestrais ou anuais de lucro, o sistema de contabilidade interno objetiva, quando muito, a produção de uma demonstração mensal de resultados.

Esta falha tem por consequência fazer com que as demonstrações contábeis gerenciais sejam de pouco valor para os gestores operacionais em suas tentativas de redução de custos e melhora da produtividade, mas têm pouco ou nada a ver com a realidade econômica ou tecnológica de suas operações.

Por não oferecer informações oportunas e detalhadas, mediante o processo eficiente, ou por se basear em *inputs* tais com mão-de-obra direta, que passou a ser relativamente insignificante no atual cenário produtivo, o sistema de contabilidade gerencial não somente não oferece informações relevantes aos gestores, mas desvia sua atenção de fatores que poderiam ser críticos para a eficiência da produção.

O sistema de contabilidade gerencial também falha em não oferecer um custo real para o produto. Os custos são distribuídos aos produtos por medidas simplistas e arbitrárias, não evidenciando a demanda de cada produto em relação aos insumos da firma. Esta falha torna-se mais evidente ainda quando tratamos de empresas que se ocupam de atividades outras que não a industrial, dentre elas as atividades de seguros.

Finalmente, as grandes organizações descentralizadas requerem sistemas que motivem e avaliem o desempenho de seus gestores.

Na busca de respostas a problemas dessa natureza e reconhecendo que a contabilidade não tem acompanhado as necessidades informativas dos gestores, considerando o duplo enfoque das duas distintas classes de usuários, internos e externos, a ser levado em conta na produção das Demonstrações Contábeis, é que há aproximadamente quinze anos tem sido desenvolvida na FIPECAFI/FEA/USP², sob a orientação do Prof. Armando Catelle, um modelo de gestão/informação denominado GECON - sistema de informação para Gestão Econômica. O sistema tem sido estudado e desenvolvido em reflexões e pesquisas de teses de doutorado e dissertações de mestrado, assim como tem sido implementado em algumas empresas de grande porte no Brasil.

¹ JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. *Relevance Lost The Rinse and Fall of Management Accounting*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1991.

² FIPECAFI é A Fundação de Pesquisasa Atuariais e Financeiras órgão de apoio ao departamento de contabilidade e atuária da Faculdade deEconomia Administração e Contabilidade FEA da Universidade de São Paulo.

Ao ensejo de nossa pesquisa para dissertação de mestrado, procuramos oferecer uma contribuição a um modelo de avaliação de desempenho baseado nos moldes do GECON para empresas de seguros, o qual passamos a descrever a seguir.

A gestão econômica GECON

A gestão econômica GECON é a gestão por resultados e tem como fundamento a ação dos gestores sobre o resultado das empresas.

O conceito de controlabilidade dos resultados nos vários níveis de estruturação da empresa faz com que cada gestor da companhia tenha 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 GECON possui dois aspectos: no primeiro realiza a caracterização da empresa numa conceituação empreendedora, e no segundo realiza sua característica de sistema de informação.

Considera-se que a empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade e que esta só poderá ser alcançada se todas as atividades realizadas obtiverem um resultado líquido pelo menos suficiente para assegurar a reposição dos ativos consumidos no processo de realização dessas atividades.

A eficácia da empresa é função da eficácia das áreas, da realização da missão de cada área e do resultado das decisões financeiras e operacionais tomadas por cada gestor operacional. O

sistema GECON reconhece a existência de uma cadeia de resultados econômicos nas diversas áreas de produção e suporte da organização, e usa um metodologia própria para conseguir um efeito sinérgico no sentido de otimizar o resultado global.

Possui uma metodologia denominada *tridimensionalidade da gestão*, segundo a qual o resultado das decisões operacionais, econômicas e Financeiras é apurado separadamente. O reconhecimento do impacto econômico das decisões operacionais, sua mensuração e controle se dão no momento de sua ocorrência, considerando que toda decisão impacta o resultado em três aspectos: operacional, econômico e financeiro.

As decisões operacionais têm a ver com a missão de cada área, estão ligadas à produção, visam à avaliação física das operações; as decisões financeiras contemplam pontos como: investimentos, condições de compras a prazo, condições de vendas a prazo e ocupam-se da administração das defasagens temporais dos recebimentos e pagamentos que envolve todos os eventos, apuram os resultados conseguidos mediante a distribuição etária das receitas e dos custos, são responsáveis pela geração do fluxo de caixa da empresa. As duas impactam o valor econômico e patrimoniais da empresa, pois a gestão econômica está ligada ao consumo de recursos e à geração de benefícios.

Nesse contexto, é atribuído a cada gestor, além do resultado das decisões operacionais, definidas de acordo com a missão de cada área, o resultado das decisões financeiras tomadas por cada gestor operacional, cujos resultados são apurados separadamente dos resultados alcançados pelas decisões operacionais.

O resultado da empresa é igual à soma dos resultados das áreas.

Assim, confere-se ao lucro o conceito de melhor e mais consistente medida da eficácia organizacional.

Daí a importância de conhecer como, quando e onde esse lucro foi gerado, para que ações eficazes sejam implementadas, onde e quando necessárias. O lucro, corretamente medido sob os parâmetros desse modelo, reflete as mensurações econômicas das ocorrências fisco-operacionais.

A mensuração do lucro implica na mensuração dos ativos, que possuindo seus fluxos de benefícios esperados, precisam ser levados em conta na ocasião da mensuração do lucro.

Desse modo, o patrimônio líquido corresponde ao valor de custo, medido a valor presente.

A receita tem seu reconhecimento no momento da transação, ou evento que a gerou. Segundo HENDRIKSEN (1982) “Do ponto de vista econômico, o valor adicionado pela atividade produtiva é um processo contínuo”³

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 responsabilidade.

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

A base de mensuração dos eventos deve ser sempre o valor de mercado, considerando que este é o valor do bem no momento 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 da mensuração, um conceito que deve ser sempre observado, quando são medidas receitas e custos, é o do valor presente líquido.

A utilização dos preços de transferência no cálculo do resultado das áreas é um dos pressupostos do sistema. Este preço, que é o valor utilizado para a transferência de produtos e serviços de uma área para a seguinte, está estipulado sob o conceito de custo de oportunidade, tendo por base o valor de mercado.

GECON Conceitos e princípios



FIGURA 1

³ HENDRIKSEN Eldon S. Accounting Theory. Homeood Illinois: Richard D. Irwin Inc 1982

O sistema GECON propõe um ordenamento das informações segundo os mesmos conceitos e critérios para toda a empresa e pretende tratar os dados gerenciais pela mesma ótica dos dados externos. (figura 1)

Aplicação dos conceitos do GECON a um modelo de avaliação de desempenho em empresas seguradoras

No ambiente onde interage a empresa seguradora (figura 2), nas condições brasileiras, constata-se uma grande preocupação em melhorar o desempenho e os resultados econômicos de suas atividades operacionais; entretanto, nesse mesmo ambiente é quase total o desconhecimento e, conseqüentemente a aplicação de um modelo de Gestão Econômica nos moldes do que se tem desenvolvido na FEA/USP.

Ambiente onde interage a empresa seguradora

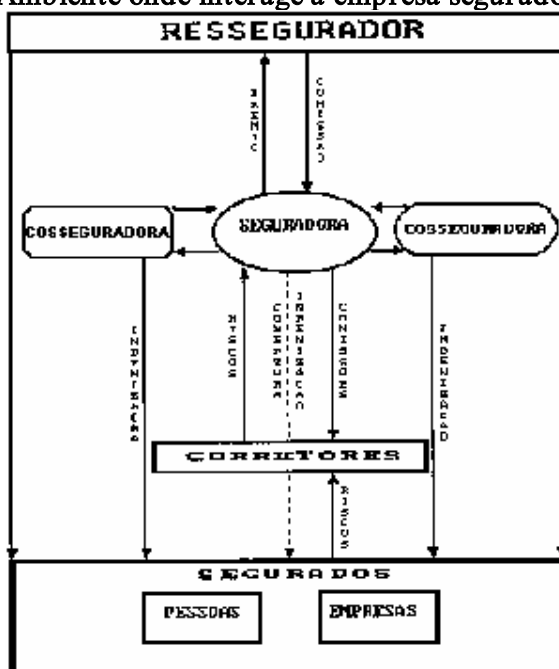


FIGURA 2

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 seu objetivo principal, de fornecer informações úteis para o processo decisório, contribui para esse fim, quando propõe modelos gerenciais que visem medir a eficiência 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 têm 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 aos gestores.

Modelo contábil de mensuração de desempenho em empresas de seguros

A contabilidade das empresas seguradoras baseia-se no plano de contas das sociedades seguradoras, o qual, embora mantendo as características determinadas pela Lei 6.404⁴ de 15-12-76, contém as alterações necessárias para a atividade de seguros.

Esse plano tem origem na Resolução CNSP N° 31 de 13 - 12 - 78, que transferiu para SUSEP o direito de modificar o Plano de Contas; foi normatizado pela Circular SUSEP N° 5, de 10 - 01-79, alterada pelas Circulares SUSEP N° 40 de 27-06-80, N° 49 de 29-1-82, N°04 e 08-02-83 e reformulado pela Circular SUSEP N° 27 de 28-12-88, substituída pela Circular SUSEP N° 09 de 29-09-93, já alterada pela circular SUSEP N° 05 de 02-05-96.

Exemplo de transações que afetam o resultado das empresas seguradoras.

- 1) Constituição da Companhia com depósito de capital em dinheiro \$ 100.000,00;
- 2) Emissão de uma apólice de seguros por \$ 30.000,00 a receber em 60 dias;
- 3) Registro da comissão de 30% uma apólice de seguro \$ 9.000,00;
- 4) Constituição da reserva técnica para cobertura de possíveis sinistros: \$ 28.500,00;
- 5) Gastos fixos do mês \$ 1.000,00;
- 6) Registro variação despesa comercial diferida: 1/12 das despesas comerciais \$ 750,00;
- 7) Registro da variação da reserva de prêmio não ganho 1/12 da reserva de prêmio não ganho \$ 2.500,00;
- 8) Compra de ações na Bolsa de Valores \$ 25.000,00
- 9) Compra a prazo de um imóvel \$ 25.000,00
- 10) Aviso de sinistro no valor de \$ 12.000,00.
- 11) Pagamento da indenização no valor de \$ 10.000,00.
- 12) Recebimento de receita de aplicação financeira, \$ 2.280,00;.
- 13) Resultado de Equiparação Patrimonial \$ 5.000,00;
- 14) Baixa da Provisão de Sinistro \$12.000,00;

Demonstrações Contábeis da empresa seguradora segundo os critérios contábeis formais

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Prêmios Retidos	30.000
Reservas de Prêmios não Ganhos	(26.000)
Total de Prêmios Ganhos	4.000
Sinistros	
Despesas Com Sinistros	(10.000)
Despesas de Comercialização	(750)
Comissões	9.000
Despesa de Comercialização Diferida	(8.250)
Resultado Bruto	(6.750)
Resultado Financeiro	2.280
Resultado da Equiparação Patrimonial	5.000
Despesa Administrativa	(1.000)
Resultado	(470)

⁴ Cabe ressaltar que tramita na Câmara Federal um projeto de reforma da Lei 6404/76

BALANÇO PATRIMONIAL			
Em 31/12/19XX			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Provisões Técnicas	
Disponível	66.280	Provisões de Prêmios não Ganhos	26.000
Contas a Receber	30.000	Circulante	
Desp. Comer. Diferida	8.250	Comissões a Pagar	9.000
Permanente		Títulos a Pagar	25.000
Participações Acionárias	30.000	Patrimônio Líquido	
Inversões Imobiliárias	25.000	Capital Social	100.000
TOTAL		Resultado	(470)
159.530		TOTAL	159.530

Definição dos parâmetros para mensuração do resultado das operações da seguradora segundo os critérios da Gestão Econômica GEGON

Conceitos:

Receita: preço de mercado à 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 dela à 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 como geradores de receitas 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 administra e receba 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 decisão de cada área.

Para efeito da gestão econômica, foram identificadas como área de responsabilidade aquelas que correspondem, na estrutura organizacional, aos níveis gerenciais da empresa e sua divisão em atividade específica.

Moeda: será utilizada 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 da gestão econômica, especialmente onde está sendo gerado o lucro da empresa proveniente dessas transações possibilitando que seja avaliado a qualidade da decisão do gestor de cada área.

Mensuração do resultado na área de produção - Comercial

Missão da área

Possuir um número suficiente de produtos que atendam às necessidades do mercado, tornar esses produtos conhecidos e desejados no mercado, negociar com os concorrentes a colocação desses produtos em condições econômicas de volume de prêmios, prazos., preços, mix de produção e valores de comissões.

Receita operacional

A receita operacional corresponde aos valores à vista dos prêmios negociados reconhecidos na data do início da cobertura.

Custo operacional

Os custos operacionais correspondem às comissões pagas aos corretores e aos serviços pagos à área técnica.

Eficiência e eficácia

A gestão comercial da seguradora tem como objetivo otimizar a diferença entre custos e receitas multiplicados pelas quantidades de negócios realizados. Considerando que os seguros são valorados a preço 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 à 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 captação do mercado: 12%;
- Taxa de sinistralidade do ramo: 41%.

Cálculo do resultado da área de produção

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 com 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 se vendeu a prazo por \$30.000 uma apólice cujo preço à vista seria \$30.000. Assim, considerando o ajuste a valor presente, foi vendida por \$23.916 uma apólice que valeria \$30.000. Nas comissões, obteve-se um ganho financeiro, pois, pagar daqui a dois meses gera um ganho de \$1.284, considerando a taxa de aplicação de mercado.

O custo interno corresponde ao pagamento feito a área técnica pelo serviço de *underwriting* e ao valor pago à área do acionista referente ao risco assumido pelas coberturas vendidas, resulta da aplicação da taxa de sinistralidade do ramo (41%) sobre o valor da apólice.

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 seguros, como taxas 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, 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 operacional 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 operacionais correspondem aos serviços técnicos internos e externos e às comissões 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 da área de “*underwriting*”

RECEITA		3.000
Paga pela área de produção	3.000	
CUSTO OPERACIONAL		(2.000)
Custo interno dos serviços técnicos	(1.000)	
Custo pago externamente	(1.000)	
MARGEM OPERACIONAL		1.000
RECEITA FINANCEIRA		143
Diferimento do pagamento dos serviços externos	143	
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, considerando o valor de mercado, isto é, a preço de serviço semelhante oferecido no mercado.

custo interno corresponde à utilização de serviços auxiliares valorados a preços de mercado.

O custo externo corresponde ao valor à vista dos custos administrativos. Como a forma de pagamento foi a prazo (60 dias), obteve-se um ganho financeiro de \$143,00.

Mensuração do resultado da área de investimento e financiamento

Missão da área

Aplicação e gerenciamento dos resultados próprios e de terceiros, decidindo por aplicações rentáveis, seguras e de fácil conversão, dentro das políticas que decorrem do mercado e de legislações próprias, que transformam a seguradora em um investidor institucional grande peso no mercado de valores mobiliários do país.

Receita operacional

A receita dessa área corresponde ao valor da receita de aplicação financeira, e à auferida pela valorização dos ativos nos quais foram feitas inversões do capital da empresa, reconhecida no momento da ocorrência.

Custo operacional

custo corresponde à taxa interna de captação paga à área de finanças pelo capital posto à 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 a sua disposição e a valorização dos ativos nos quais foi investido o capital.

No âmbito de decisões dessa área incluem-se variáveis tais como tipos e prazos de investimentos e 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 de 20% das ações no mercado: \$5.000;
- Investimento em imóveis de 25% do ativo líquido: \$25.000;
- Valorização de 25% dos imóveis;
- Investimento no mercado de capitais, da reserva de prêmios não ganhos: \$28.500;
- Forma de pagamento do imóveis: prazo de 60 dias;
- Taxa de aplicação do mercado 8%;
- Taxa de captação de mercado 12%;

Cálculo do resultado da área de investimento e financiamento

RECEITA		13.530
Receita de valorização das ações	5.000	
Receita de valorização dos imóveis	6.250	
Receita de aplicação financeira	2.280	
CUSTOS INTERNOS		(9.420)
Custos pagos 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
Pelo pagamento do imóvel em 60 dias		
CUSTO FINANCEIRO		0
MARGEM FINANCEIRA		3.566
MARGEM TOTAL		7.676

Comentário

Os ativos nos quais foi investido o capital da empresa seguradora tiveram uma valorização no mercado de \$13.530. Segundo os conceitos do sistema de gestão econômica, esta valorização deve ser reconhecida no momento da ocorrência.

O custo de oportunidade dos acionistas é calculado à taxa de captação vigente: 12%.

Foi auferida 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% a.m., em dois meses.

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 mediante os processos de regulação e liquidação de sinistro.

Receita operacional

Valor posto à disposição da área em função do provisionamento do aviso de sinistro.

Custo operacional

Pagamento efetuado 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 está caracterizada essa responsabilidade, o segurado seja justa e prontamente atendido.

Eventos que afetam a área

- Aviso de 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 da área de gerenciamento das indenizações

RECEITA		12.000
CUSTO OPERACIONAL		(10.300)
Custo interno (jurídico, engenharia)	(300)	
Custo externo pagamento de sinistro	(10.000)	
MARGEM OPERACIONAL		1.700
RECEITA FINANCEIRA		713
Diferimento do pagamento de 50% da indenização		
CUSTO FINANCEIRO		
MARGEM FINANCEIRA		713
MARGEM TOTAL		2.413

Comentário

O valor provisionado em função do aviso de sinistro foi de \$12.000, no entanto, devido ao desempenho da área de regulação de sinistro consegue-se pagar uma indenização de \$10.000.

Vale ressaltar que a economia alcançada não prejudica de forma alguma os direitos do segurado, e está plenamente de acordo com o contrato celebrado.

O custo interno corresponde a \$300 pagos aos serviços auxiliares e o custo externo a \$10.000 pagos ao segurado como indenização.

O departamento de liquidação de sinistro obteve uma receita financeira de \$713 pelo diferimento por dois meses, do pagamento de 50% da indenização.

Demonstração do Resultado da Empresa

	Produção	Técnica	Inves - timento	Sinistro	Finança	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			21.720	
3. Externa	30.000		13.530					
4 Custo (5+6)	(24.300)	(2.000)	(9.420)	(10.300)			(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.R.Financeira	1.284	143	3.566	713	-	-	-	-
9. C. Financeiro	(6.084)	-	-	-	-	-	-	-
10 M.C.F (8 - 9)	(4.800)	143	3.566	713	-	-	-	-
11 M.C.T (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.C.T. = margem de contribuição total

Comentário

Área financeira teve uma receita de \$6.084 paga pelas áreas de produção, correspondente 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; com um total de \$5.706.

Área de Serviços Internos: as receitas de serviços internos são originárias de transações internas com as áreas técnicas, \$1.000 e sinistro \$300.

Área dos acionistas: A receita da área dos acionistas 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 ao custo de oportunidade pago pela área de investimentos, de \$9.420, calculada a taxa de captação sobre os recursos postos à disposição. O custo corresponde ao valor de \$12.000 colocado à disposição da área de sinistro.

Eliminadas 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

Conciliação do resultado gerencial e formal

	Gerencial	Formal	Diferença
Prêmio	30.000	4.000	(26.000)
Financeiro	13.530	7.280	(6.250)
Custo de Comissões	(9.000)	(750)	8.250
Custo de Sinistro	(10.000)	(10.000)	0
Custo Administrativo	(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 no formal somente foi reconhecida 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 no mercado dos investimentos financeiros foi reconhecida totalmente no modelo gerencial, enquanto no formal apenas foram reconhecidos 2.280 de receita financeira e 5.000 de receita de equiparação patrimonial, o que dá uma diferença de 6.250 (13.530 - (2.280 + 5.000) = 6.250)

As despesas comerciais foram totalmente reconhecidas no gerencial enquanto que no formal apenas 750 dessas despesas, correspondente ao tempo de vigência da cobertura, foram reconhecidas (9.000 - 750 = 8.250).

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 24.000 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 considerados, por exemplo, as operações de resseguro e cosseguro entretanto, ficou estabelecido que elas são de responsabilidade do gestor da área técnica (underwriting).

É importante lembrar, neste ponto, que o modelo foi desenvolvido usando como premissa uma moeda de valor constante, quando não existe essa condição os efeitos da desvalorização da moeda devem ser considerados.

Conclusão

Constata-se que os mercados profissionais têm-se diversificado, impactados por novas tecnologia, e que o cenário econômico contemporâneo demanda a excelência dos sistemas contábeis gerenciais das organizações.

Numa feliz coincidência isso ocorre exatamente quando a tecnologia da informação possibilita a construção de sistemas gerenciais ágeis, em que a informação pode ser levada mais perto da decisão.

O desenvolvimento de sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas mediante seus sistemas de gestão e informação é a contribuição do GECON para levar a contabilidade mais perto das necessidades atuais do mundo dos negócios.

No sistema GECON, considera-se o lucro o melhor indicador do resultado, e este caracteriza-se pelo aumento do valor agregado ao Patrimônio Líquido da empresa. Procura-se evidenciar a formação do lucro mediante o desempenho de cada área, caracterizando e avaliando a atuação de cada gestor.

Considerando a importância da atividade de seguros, procurou-se aplicar os conceitos do GECON no desenvolvimento do modelo gerencial que se espera seja validado mediante sua aplicação em uma empresa de seguros.

A atividade de seguros é em nosso país uma atividade em expansão. Assim espera-se que estudos como este possam ser de alguma utilidade para a eficácia da gestão das companhias que dela se ocupam.

Bibliografia

- ALONSO, Emilson. **Visão e capacitação estratégica das empresas seguradoras brasileiras.** Dissertação de mestrado em administração FEA-USP. São Paulo, 1990.
- ALHEARN, James L. and PRITCHETT S. Travis. **Risk and insurance.** St. Paul, Minesota: Ed. West Publishing Company, 1984.
- CATELLE, Armando. **Sistemas de contabilidade de custos estandar.** Tese de doutorado em Contabilidade. FEA/USP. São Paulo, 1972.
- FERNANDEZ, José Dominguez. **Estudo de um modelo integrado de informações econômico/financeiras e sua integração com o processo decisório.** Dissertação de mestrado em contabilidade. FEA/USP. São Paulo, 1989
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo. **Controladoria, teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1992
- FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar. **Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros, enfoque da gestão econômica.** Dissertação de mestrado em contabilidade e controladoria, FEA/USP. São Paulo.1992.
- FREIRE, Numa, **Organização e contabilidade de seguros.** São Paulo: Atlas 1969
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual do sistema de gestão econômica: Uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** Tese de doutorado em Contabilidade, FEA/USP: São Paulo 1989.
- HENDRIKSEN, Eldon S. **Accounting teory.** Homeood Illinois: Richard D. Irwin Inc 1982
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Relevance lost - the rinse and fall of Management Accounting.** Boston, Massachussettes: Harvard Business School Press, 1991
- QUIN, James Brian, MINTZBERG , Henry, JAMES, Robert M. **The strategy process.** New Jersey: Pentice Hall, 1992.
- SUSEP. **Plano de contas das sociedades seguradoras,** Resolução N° 9 de 29 de setembro de 1993

