

## **GESTÃO ESTRATÉGICA ORÇAMENTÁRIA DE EMPRESAS DE SEGUROS**

ANDRÉ FERREIRA DE CARVALHO (FECAP)  
LEONARDO FABRIS LUGOBONI (USP / FECAP)  
MARCUS VINICIUS MOREIRA ZITTEI (FURB / FECAP)  
HAMILTON LUIZ CORRÊA (USP)  
LETÍCIA SAKAMOTO SOARES (ESTÁCIO DE SÁ)

### **RESUMO**

Essa pesquisa tem como objetivo o estudo sobre o uso do orçamento corporativo nas empresas de seguros como uma ferramenta de gestão para atingir os objetivos. Sobre esse tema foi demonstrado a relação do planejamento estratégico para o orçamento, e como esse planejamento bem elaborado pode nortear na projeção do orçamento. No referencial teórico contém descrição de alguns autores sobre alguns temas como: planejamento estratégico, orçamento, processo orçamentário, operações de seguros no Brasil, as particularidades do setor de seguros. Foram realizadas entrevistas com colaboradores da área de orçamento de empresas de seguros onde foi questionando sobre o processo de elaboração do planejamento estratégico, do orçamento e como se faz a utilização dessas informações na companhia. Também incluem nas discussões assuntos como o desenvolvimento da execução orçamentária, as vantagens e as principais dificuldades no processo orçamentário.

**Palavras chaves:** Seguros. Planejamento. Orçamento.

### **ABSTRACT**

This work aims to study the use of the corporate budget in insurance companies as a management tool to achieve the goals. On this issue was demonstrated in the research will respect the strategic planning for the budget, and how well prepared this planning can guide the projection of the budget. In the theoretical description contains some authors about some topics such as strategic planning, budget, budgeting, insurance operations in Brazil, the particulars of the insurance industry. Interviews were conducted with employees from the budget insurance companies where he was questioned about the process of strategic planning, budget and how to make use of this information in the company. Also include discussions on topics such as the development of the budget, the advantages and the main difficulties in budgeting.

**Keywords:** Insurance. Planning. Budget.

## **1 INTRODUÇÃO**

Estratégia pode ser definida como a decisão sobre qual fonte de recurso deve ser utilizada para gerar o melhor aproveitamento das oportunidades e reduzir as incertezas (MICHEL e LODI, apud CAMARGO e DIAS, 2003). A partir desse conceito as empresas projetam o seu planejamento estratégico definindo as metas e objetivos a serem alcançados (AXSON 2003 apud SOUZA 2007).

Após a definição de planejamento estratégico, entra em cena o processo de orçamento empresarial, que iniciou sua aplicação pela administração pública, no início do século XX. Já em empresas privadas iniciou sua utilização em 1919 pela pioneira Du Pont de Nemours, (LUNKES, 2009).

Otley (1999) define orçamento empresarial como a ferramenta que uni as atividades empresariais, ou seja, o orçamento consolida toda a corporação em um único planejamento estratégico (meta).

Para basear a elaboração do planejamento estratégico necessita-se de informações referente ao setor de atuação da companhia, na pesquisa a seguir será abordado o ramo de seguros, nesse contexto apresentam-se alguns dados do mercado nacional: crescimento de 22,1% em comparação com os cinco primeiros meses (janeiro a maio) de 2011 a igual período de 2012, elevando o faturamento do setor de R\$ 41 bilhões para R\$ 50,1 bilhões de acordo com as informações da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP Ago/2012); a expectativa de longo prazo da Confederação Nacional de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização é de que em 2015 a arrecadação do ramo de seguros nacional atinja um crescimento aproximado de R\$ 400 bilhões (CNSEG 12/2012).

O Administrador também deverá sensibilizar o seu planejamento estratégico e orçamento com as principais dificuldades de mercado: a) concorrência do mercado nacional e internacional; b) mudanças e evolução das necessidades dos consumidores, c) alta carga tributária e o custo do capital (CASTANHERIRA 2008).

Com esse cenário de mercado, as empresas de seguros enfrentam um grande desafio na definição do seu orçamento, pois necessitam manter-se em linha com a forte expansão do mercado segurador e controlar as principais dificuldades empresariais. Essas exigências geraram a questão problema desta pesquisa que será: Como as organizações de seguros utilizam o orçamento corporativo como ferramenta de gestão para atingir seus objetivos?

Esse estudo poderá orientar os administradores e colaboradores da área de orçamento ou participantes do processo orçamentário sobre como as empresas coordenam a elaboração do processo orçamentário; quais são os participantes do processo e entender como é o controle e acompanhamento do orçamento.

Mesmo que não seja uma comparação direta entre empresas, esta pesquisa poderá demonstrar os processos a serem discutidos ou até mesmo a analisar falhas. Aos pesquisadores da área de seguros o estudo poderá auxiliá-los a terem um panorama sobre os processos orçamentários e utilizar como base para avaliar mudanças e comparar os resultados com novos estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

De acordo com Catelli et al. (1999), a premissa fundamental do planejamento estratégico é o cumprimento da missão definida e da continuidade da empresa. O planejamento estratégico se baseia em diretrizes para suprir os planos do planejamento operacional, nele deverão estar analisadas todas as variáveis que poderá sofrer interferência do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e fracos).

Com isso o planejamento poderá sobressair positivamente pelos seus pontos fortes tirando o melhor proveito possível e agir sobre seus pontos fracos de forma positiva para seu melhoramento. Catelli et al. (1999) ainda afirma que o processo deverá contar com a participação de todos os gestores, analisando os pontos positivos e negativos e avaliando os cenários e as variáveis do ambiente interno e externo. Essa análise demonstra que os gestores são a base mais próxima da realidade, serão eles os avaliadores do planejamento para que não haja absurdos.

Drucker (1994) confirma Catelli et al. (1999), sobre o planejamento estratégico, descrevendo que o planejamento é um processo na qual quanto maior seu conhecimento sobre o futuro (cenários), melhor será sua tomada de decisões. Os resultados dessas decisões deverão ser avaliados, assim como, se as suas expectativas futuras foram atingidas. As organizações devem analisar seu passado para planejar seu futuro e assim verificar todo seu potencial (MINTZBERG, 2000).

A gestão de risco bem avaliada pode reduzir os impactos negativos (prejuízos) e aumentar a probabilidade da empresa atingir os seus objetivos. A crise imobiliária que afetou os Estados Unidos é um exemplo. Grandes instituições consideradas estáveis como Bancos e Seguradoras foram levadas a falência devido a uma gestão de riscos falha e negligente. O cenário econômico atual apresenta-se com grandes incertezas e dúvidas sobre liquidez, isso esta tornando o risco de capital alto e rentabilidades baixas, desestimulando investidores a aplicar recursos. Os administradores devem elaborar de uma forma arrojada melhorar as rentabilidades e resultados, desde que não arrisque os ativos das companhias (OMIDVAR, 2008).

## 2.2 ORÇAMENTO

A constituição inglesa iniciou em 1689 as práticas de orçamento quando determinou que o Rei e o primeiro ministro, só poderiam gastar recursos ou cobrar impostos quando já estivessem às operações aprovadas pelo Parlamento, isso ficou sendo chamado de opening of the budget (abertura da bolsa) por isso termo budget. (FRANGIOTTI, 2011).

Orçamento tem como função converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, elaborando assim o guia a ser seguido para decisões e as operações dos gestores. (LUNKES, FELIU, ROSA, 2011).

Definição de Merchant (2007) é que o orçamento seria a combinação de um fluxo de informações e os processos dentro da organização, geralmente de acordo com o planejamento.

Na pesquisa de Ferreira e Diehl (2012) citando os trabalhos de Otley 1999, Welsch 1983 e Hopwood 1972, descrevem a aplicação do orçamento como a ferramenta para unir toda corporação em um único planejamento, nela poderá avaliar os desempenhos da administração, a coerência com as metas estabelecidas e auxiliar no monitoramento sobre o atingimento de metas.

Orçamento é o instrumento onde integra vários programas e projetos da instituição. Ele se apresenta mais rígido que o planejamento estratégico, por ser mais difícil de modificar, devido ao seu aspecto financeiro. Já o planejamento é um processo mais extenso que o orçamento, pois normalmente é elaborado por um período maior de anos, enquanto o orçamento é projetado para duração de um ano. Por basear em tendências e prioridades o planejamento é mais flexível, já o orçamento é transformado em valores na qual dificulta modificações. (WELSCH, 1989 apud LIMA e LEONE 2010).

### 2.2.1 ORÇAMENTO OPERACIONAL

No orçamento operacional serão definidas as alocações de recursos necessárias para cumprir os compromissos assumidos com a administração. Nele se inclui: o desenvolvimento

de táticas que sustentam e aperfeiçoam as operações atuais e avaliam a criação de novas operações que possam contribuir com os objetivos (CATELLI et al., 1999).

O orçamento deve se preocupar com as operações da empresa, ou seja, geradora de renda, produção, estoques, compras e vendas de produtos. Foi necessário o desenvolvimento de orçamento específico para cada tipo de operação podendo assim contemplar as premissas e particularidades de cada operação, SILVA (2009).

Na pesquisa de Nascimento (2011) descrevendo o processo de uma companhia onde se verifica a defasagem entre do conceito com a prática. Na companhia descrita, a presidência identifica as metas de custo por área sem negociações e não elabora o alinhamento entre planejamento estratégico e orçamento operacional.

Marchiori (2009) cita a pesquisa de vários autores (LOSSO, 1995; OTERO, 2000; PARISOTTO, 2003; KERN, 2005) que identifica os problemas no orçamento em chegar a valores possíveis de acompanhar. Para a correção de projeção deve se entender o escopo do serviço, o seu tempo de execução, quantidade de serviços a serem executados para menor distorção e possibilidade de visualização do orçamento sendo o mais real possível.

### 2.2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial deverá atingir toda hierarquia da companhia desde o estratégico ao operacional, reproduzindo a estrutura existente e as respeitando a estrutura contábil. Deve ser incorporado ao sistema de informação e segmentando no período de 12 meses a consolidar versus as demonstrações contábeis (PADOVEZE e TARANTO 2009).

Frezatti (2006) apresenta o orçamento empresarial atuando de alerta aos gestores, nele se avalia o plano traçado como eficiente ou ineficiente. Normalmente esse plano é de curto prazo, um ano e tem como foco a contemplação de todo o planejamento estratégico definido da companhia.

Em consonância a isso Warren, Reeve e Fees (2001) demonstraram o orçamento empresarial como o planejamento no sentido de definir metas, analisar a execução, e estipular ações para correções. Tudo isso torna o orçamento uma peça interativa com toda a empresa e equipes de trabalho, para que estejam em um mesmo sentido, no mesmo processo e ao mesmo tempo.

O orçamento empresarial não seria reconhecido como técnica efetiva de planejamento e controle sem o desenvolvimento de uma base metodológica. Por isso foi necessário o desenvolvimento de diversos procedimentos padrões que constituem na base das práticas orçamentárias de acordo com as peculiaridades de cada setor, (PERERA, 1998 apud ALMEIDA, MACHADO, RAIFUR, NOGUEIRA 2009).

Welsch (1983) apud Franguiotti (2011) observa que o orçamento empresarial requer a integração de inúmeras abordagens técnicas de administração, como previsão de vendas, orçamento de capital, fluxo de caixa, análise das relações de custo-volume-lucro, orçamentos flexíveis, custo padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle da produção, planejamento de recursos humanos e controle de custos.

### 2.2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A base para nutrir o sistema de informação histórica do Orçamento as empresas devem utilizar a contabilidade gerencial como base de dados, na pesquisa de Silva e Lavarda (2009) conclui-se que as informações contábeis gerenciais são facilitadoras na elaboração do processo de planejamento estratégico, assim como no orçamento das demais empresas do grupo. Eles descreveram a existência de um grande nível de aderência e influência da contabilidade gerencial com o processo de planejamento da organização.

Quanto maior a possibilidade de se antecipar para os eventos futuros, melhor será sua administração frente a sua concorrência, assim é a necessidade de planejamento de suas

atividades. Ainda no seu material ele afirma que o planejamento de resultado (orçamento) demonstra o compromisso da organização com os compromissos (missão) e com resultado econômico assumido. A preocupação deverá ser continua durante o processo de orçamento. As atitudes de todos deverão estar em linha com os compromissos assumidos, as políticas organizacionais, a execução, a necessidade de respostas rápidas, para que com isso, haja agilidade em se manter em linha com o planejamento e se mantenha o compromisso com a continuidade da organização (CATELLI, 1999).

Castanheira (2008) descreve que nas grandes corporações o orçamento é liderado por uma comissão orçamentária que deve receber do planejamento as instruções para poderem elaborar o seu cronograma e atividades orçamentárias. Essas atividades deverão ter alinhamento dos membros da gerência de planejamento, controle financeiro, controladoria, marketing, vendas, produção e deverão prestar sua total participação na elaboração dos números, pois são áreas gerenciais que influenciam de certa forma nos resultados. Ainda sobre isso ela ressalta que esses gestores devem ser informados e cobrados sobre as metas definidas, para que dessa forma fiquem obrigados a esforçar os seus colaboradores para a realização (atingir metas) dos compromissos. Essas metas se tornam mais fáceis de serem atingidas quando os há a participação de todos os gestores das áreas funcionais e de todos os níveis hierárquicos.

As grandes corporações por terem operações diversificadas e descentralizadas, precisam conter maior participação da gerência nível médio e baixo, pois dessa maneira consegue obter diretamente da fonte a capacidade da companhia e elaborar de forma mais realista o seu planejamento e orçamento (MERCHANT, 2007).

### 2.3 DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO

Backer e Jacobsen (1979) apud Silva (2009) descreve o orçamento como um programa onde determina a realização dos objetivos para a obtenção de lucro, e onde é possível o acompanhamento e a coordenação para realização dos assuntos planejados.

As variações entre o realizado e orçado servirá para acompanhar e cobrar os gestores pelos resultados esperados. Mesmo que os resultados das variações sejam positivos deve ser analisado, pois os resultados poderão se inverter no futuro e ficar a visão que não aconteceu análises sobre a continuidade do negócio (HOPWOOD, 1972, VAN DER STEDE, 2000 apud FERREIRA e DIEHL 2012).

É importante destacar a importância da revisão regularmente dos custos reais contra os orçados durante o projeto, verificar se houve contingência financeira no orçamento (para eventos não projetados, extras), analisar o calendário de atividades e os impactos caso ocorram mudanças no orçamento (OMIDVAR, 2008).

O processo de gestão é o controle sobre o destino da empresa, “Controle liga-se diretamente à função de planejamento” Catteli (1999). Ele descreve sobre a necessidade de haver um sistema de informação eficiente para que os gestores verifiquem sobre a realização do seu orçamento, e assim analisar o mais rápido possível se haverá necessidade de correções. O feedback também é apresentado como um ponto de análise, pois os gestores deverão utiliza-lo para verificar os resultados das decisões tomadas e informações realizadas. Defende que o sistema de informação da empresa deve subsidiar as decisões do planejamento estratégico, operacional, e a execução e controle dos resultados de forma que possibilite alternativas de simulações, elaborações de orçamento, avaliação de desempenhos e resultados sempre em linha com planejamento definido. Ele também faz análise sobre três tipos de orçamento: original de acordo com planejado, corrigido que leva em consideração os preços atuais a data do evento, mas mantendo o planejado estratégico, e o orçamento ajustado onde que mantém-se também o plano estratégico, mas se altera o desempenho de acordo com o realizado pela área.

Abaixo teorias destacadas por Griffin (2010) a serem aplicadas para avaliação do envolvimento no processo orçamentário são: a) teoria do compromisso mais aplicada a marketing direito e recursos humanos: nela apresentam-se análises sobre a confiança no compromisso do relacionamento, mesmo quando há a necessidade de um sacrifício de curto prazo para manter relações estáveis; b) teoria da vantagem competitiva: resume em manter-se o preço abaixo do mercado ou com uma diferenciação do serviço ou produto oferecido sobre a concorrência; c) teoria da tecnologia da informação e comunicação: trata-se diretamente ao meio de venda e comunicação eletrônica aos clientes, que tem mostrado bons resultados; d) teoria da visão baseada em recursos: ela analisa como a empresa deverá gerar melhores resultados por meio da melhor eficiência na gestão de ativos (tangíveis e intangíveis). Essa teoria baseia-se no sentido que a empresa não pode esperar apenas sucesso por fatores de mercado, mas também por uma boa gestão de seus ativos (investimentos) ou na capacidade de elaborar outros recursos a partir desses ativos (produtos) e ou melhoramento de processos de produção (redução de custos), inovações de serviços.

#### 2.4 OPERAÇÕES DE SEGUROS NO BRASIL

Definição de seguros segundo Silva (1999) “*Seguros é a transferência do risco por meio da qual uma parte, o segurado, transfere a probabilidade de perda financeira para outra parte, denominada companhia de seguros*”.

O mercado segurador nacional é regulamentado pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) que é o órgão normativo das atividades securitárias do país, ou seja, que fixa as diretrizes e as normas de política de seguros pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). A Susep que tem como uma das suas atribuições à fiscalização do cumprimento da legislação de seguros. Atualmente o ramo seguro está cada vez mais amadurecido e se mantendo em forte crescimento, por informações da Confederação Nacional de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG), os prêmios de seguros atingiram em 2011 R\$ 214 bilhões, sendo distribuídos principalmente entre Seguros de Pessoas (43%) e Seguros Gerais (29%).

Com a elevação do poder de compra a classe média está criando seu patrimônio, e cada vez mais contrata planos de seguros para preservar seus bens. Mas esse crescimento não se baseia apenas por esse pilar, existem outras expectativas sólidas de crescimento como a realização dos eventos esportivos (2004-2016) que traz sinais promissores para o mercado (material divulgado pela Deloitte, “Indústria de seguros no Brasil”).

##### 2.4.1 PARTICULARIDADES DO SETOR DE SEGUROS E SUA INFLUENCIA NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Analisando um pouco mais o ramo de seguros verifica-se que há algumas particularidades que o diferencia de qualquer outro tipo de negócio. As empresas seguradoras encontram limites técnicos de operação, pois administram capital de terceiro e deve cobrir os prejuízos que possam acontecer a eles (SILVA, 1999).

As seguradoras são obrigadas a constituir provisões técnicas para garantia dos desembolso futuros caso ocorra os prejuízos (sinistro) aos segurados. Essas provisões (ativos) devem seguir padrões exigidos por lei sobre qual forma e valores que podem ser aplicados, tornando assim a operação menos rentável por limitação pela legislação (SILVA 1999).

As empresas seguradoras devem investir seus prêmios de seguros (receitas) de forma a rentabilizar o caixa para que já haja geração de ganho quando houver necessidade de pagamento de sinistro ou cancelamento (PENNANEN, 2012).

Com as novas normas do IRFS, o atuário (profissional preparado para mensurar e administrar riscos gerando as provisões técnicas) deverá conhecer o risco do negócio e possuir

conhecimentos sobre: investimentos, gerenciamento de risco, securitização e modelagens de negócio.

Após a crise financeira ocorrida nos Estados Unidos aumentou-se a atenção sobre a solidez do mercado financeiro. A explosão da bolha imobiliária afetou seriamente as empresas europeias e americanas, gerando um grande prejuízo com a falta de liquidez e queda nas ações. Resquícios desses prejuízos são demonstrados até hoje em algumas seguradoras (OMIDVAR, 2008).

Ainda nisso Omidvar 2008, ressalta as companhias rever seus gerenciamentos de riscos e avaliar melhor riscos que afetam os seus negócios.

Dessa forma as companhias estão analisando melhor o seu apetite para risco, suas políticas, metodologias e a estruturação de mitigação de riscos por meio de compliance e controles internos.

### **3 METODOLOGIA**

Definição de pesquisa para Marconi e Lakatos (2003) “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Pelo objetivo geral da pesquisa optou-se pelo modelo exploratório: “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002).

Essa opção foi definida devido à falta de conhecimento disponível sobre o objetivo principal gerando a necessidade de exploração sobre o assunto.

A pesquisa das informações foi elaborada com amostra composta por quatro seguradoras de grande porte sendo que todas operam no mercado nacional. As entrevistas semiestruturadas ocorreram com colaboradores ligados diretamente ao orçamento empresarial.

Foi elaborado um pré-teste para a validação do roteiro de entrevista e para isto, selecionou-se um colaborador da área de orçamento de uma empresa seguradora que respondeu as questões propostas. Finalizada a entrevista foi solicitado para identificar as principais dificuldades a serem respondidas devido a necessidades de correção de termos com dupla interpretação. As entrevistas tiveram duração média de 20 minutos. Foi utilizada a listagem elaborada por Gil (2002) para considerar os principais aspectos do pré-teste: clareza e precisão dos termos; quantidade de perguntas; forma das perguntas; ordem das perguntas; introdução.

O roteiro compõe análise sobre elaboração e utilização do orçamento como ferramenta de controle da companhia. As questões utilizadas de roteiro abrangeram: Planejamento estratégico: como é elaborado, como é divulgado na companhia e sua interação com orçamento; Orçamento: como é a participação das áreas responsáveis pela sua elaboração, à interação com a contabilidade gerencial, a definição dos orçamentos operacionais (produção), o acompanhamento da execução orçamentária, como é utilizado como ferramenta de gestão e as avaliações das principais dificuldades e vantagens do orçamento. Dessa forma foi avaliado todo o processo de premissas, elaboração, processo e em seguida o acompanhamento e avaliação do orçamento.

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 APRESENTAÇÕES DAS EMPRESAS E PERFIL DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS**

Foi realizada a pesquisa em quatro empresas de seguros, sendo os entrevistados participantes diretos do planejamento estratégico e gestão orçamentária das suas companhias.

Como foi solicitado por todos participantes a não identificação das companhias será adotada a identificações empresa A, B, C, D.

As informações referentes a volume de contribuições (faturamento) e variações de provisões técnicas foram obtidas pelo site da SUSEP em maio/2013, identificando os valores reais acumulados no ano 2012. Todas as companhias operam em todo o território nacional.

Empresa A obteve o faturamento na acima dos três bilhões de reais e variações de provisões técnicas acima dos cinquenta milhões de reais. A entrevista foi realizada com o seu coordenador de planejamento e orçamento, profissional com experiência no ramo de seguradoras e em outros setores econômicos nacionais.

Empresa B com faturamento de acima dos quatrocentos milhões de reais e variações de provisão técnica acima dos cinquenta milhões de reais. A companhia apresenta-se em forte expansão de negócios e aguarda que em poucos anos consiga atingir a liderança em alguns ramos específicos. O colaborador entrevistado é jovem, coordenador na área de controladoria da companhia.

Empresa C atingiu faturamento acima dos quatro bilhões de reais e variações de provisões técnicas acima dos quinhentos milhões de reais. É uma companhia sólida no mercado de seguros. A colaboradora entrevistada é analista financeiro da área de gestão orçamentária e elabora análise da concorrência.

Empresa D atingiu faturamento acima dos quatro bilhões de reais e variações de provisões técnicas na faixa de cem á quinhentos milhões de reais. A companhia contém uma grande diversificação de produtos. A colaboradora entrevista contém grande conhecimento da companhia e no mercado segurador, analista financeiro de orçamento com grande experiência no ramo de seguros e previdência privada.

#### 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO: VISÃO DOS ENTREVISTADOS

De acordo com os entrevistados, para o processo de elaboração do planejamento estratégico das companhias utiliza-se como base de dados: a) fontes especializadas no mercado de seguros (SUSEP,CNSEG); b) premissas próprias em necessidades específicas como, operações que há grandes investimentos. Quando ocorre o investimento aguardam-se resultados acima das expectativas de mercado.

Todos colaboradores informaram que se utilizam direcionadores elaborados (informados) pela diretoria (corpo diretivo). A empresa A destacou que esses direcionadores são desenvolvidos juntos a alta administração, servem para demonstrar as expectativas dos acionistas sobre a companhia, normalmente por um período de três anos.

Com a definição do planejamento estratégico o próximo procedimento questionado foi a apresentação do planejamento para todos os setores participantes do orçamento. A empresa A e B descreveram a existência de uma apresentação a todos os departamentos, esperando dessa forma haver a transformação do planejamento em algo realizável (números), exemplos: plano financeiro e ou planos de metas. O colaborador da companhia C informou que o plano estratégico é demonstrado a áreas específicas, sendo informadas de acordo com as necessidades das áreas, para projeções dos seus planos de ação, dessa forma, não é apresentado todo o planejamento a todas as áreas. O colaborador da empresa D informou que há uma dinâmica com áreas específicas de produção, despesas administrativas e resultado financeiro, na qual é apresentado o planejamento separadamente aos responsáveis. Todos colaboradores concordaram que nesse momento cada área de negócio (produção), consegue visualizar o que deve ser atingido, ou seja, as áreas de vendas e comercialização visualizam o que o plano estratégico espera que elas consigam atingir. Dessa maneira os departamentos de orçamento das companhias aguardam que cada gestor utilize como diretriz o planejamento estratégico para orçar e definir suas metas, compartilhando assim a responsabilidade de tornarem realizáveis as estratégicas previamente acordadas.

Todos os entrevistados descrevem o planejamento estratégico como premissa básica para estipulação do orçamento. Todos concordaram que os números apresentados ao departamento de orçamento são confrontados com o planejamento estratégico, pois isso é essencial para garantir que as ações previstas estejam alinhadas com os objetivos da companhia. A colaboradora da empresa D destacou que em áreas específicas principalmente ligada em tecnologia (TI) necessitam de estudos extras, ou planejamentos diferenciados para seus orçamentos, pois suas demandas são na maioria urgentes para automações de processos e respostas rápidas a áreas de produção, sendo definidas como indispensáveis ou improrrogáveis.

No desenvolvimento do processo orçamentário empresarial todas as áreas (gestores) da companhia (RH, áreas financeiras, comerciais e produção) iniciam a projeção de valores. Isso foi ressaltado como muito importante para que haja um perfil mais detalhado do número, pois dessa maneira o gestor do orçamento junto ao gestor de área poderá defender as necessidades dos valores. Essa forma de estruturar a discussão pelo departamento de orçamento demonstra que há participação direta dos departamentos (gestores) no orçamento empresarial da companhia, ressaltam-se algumas empresas como a D, na qual nem todos os gestores participam por não terem acesso ao planejamento, gerando assim apenas projeções de algumas contas departamentais exemplo: despesa administrativa.

Para que haja o alinhamento entre o orçamento e o realizado algumas companhias utilizam a colaboração dos gestores das áreas operacionais para definição dos números, porém esse orçamento torna-se mais conservador. O colaborador da empresa A descreveu que há situações onde é necessária a preparação de cenários mais agressivos, por exemplo: em mercados em que ocorrem a entrada de muitos players (concorrentes) e mercados não muito maduros (consolidados). Com isso a empresa gera um esforço adicional das áreas operacionais e comerciais, de forma a conseguir atingir melhores resultados ou expansão de mercado sobre outros players (concorrentes).

No questionamento sobre a execução e acompanhamento do planejamento estratégico os gestores descreveram que utilizam sistemas próprios ou de baixa plataforma. Por meio de direcionadores e índices gerenciam: o desempenho de negócios e produtos, o desempenho por regiões, os canais de distribuição, facilitando assim as análises para visualizar de forma ágil desvios do planejamento. Dois colaboradores (C e D) informaram que não utilizam sistema, mas apenas planilhas para elaborar seus índices.

Assim que os números orçamentários são recepcionados pelo departamento de orçamento das companhias, é desenvolvida análise para que possam visualizar o alinhamento entre: o planejamento estratégico/ as premissas macro econômicas/ e os números dos gestores. O colaborador da empresa B esclareceu que esse confronto é essencial para garantir que as ações previstas estejam alinhadas com os objetivos da companhia. Caso aprovado o valor é incorporado ao orçamento corporativo ou caso seja necessário, será rediscutido com a área gestora do número.

Algumas companhias utilizam a contabilidade gerencial como uma referência para elaboração do orçamento, essa informação funciona como um suporte aos participantes na elaboração dos seus números (histórico de despesas, custos), empresa B e C. Os demonstrativos gerenciais contábeis são utilizados como modelos para o orçamento elaborar suas apresentações e comparativos, normalmente o orçamento segue alguns modelos padrões da companhia para facilitar as análises como ressaltado pela colaboradora da companhia D.

Foi identificado que o orçamento é utilizado como instrumento que demonstra e indica a realização dos objetivos da empresa (execução orçamentária), assim ele é usado como parâmetro a ser seguido para que planejamento definido seja atingido (metas). O colaborador da empresa A ressaltou que a execução orçamentária é acompanhada como uma ferramenta de controle para analisar desvios e possíveis ajustes ao orçamento caso necessários ao negócio. O colaborador da empresa B ressaltou que o orçamento indica a realização dos objetivos da

empresa que aguardam serem alcançados. Foi também demonstrado pela empresa C e D como de forma prática acontece o acompanhamento da execução orçamentária por meio de realizações de reuniões mensais onde é analisados desvios e discutido necessidade de intervenções/modificações.

Algumas das principais dificuldades descritas pelos colaboradores na elaboração do orçamento das companhias são: a obtenção de dados históricos, assim como o compartilhamento dessas informações entre áreas para subsidiar a elaboração do orçamento, o engajamento de todas as áreas participantes, o alinhamento de datas de recebimento e envio de informações (calendário), a falta de posicionamento de gestores sobre as informações e premissas informadas, falta de sistematização e treinamento. Os colaboradores das empresas A, B, C, ressaltaram ainda, a dificuldade de conseguir uma maior participação das áreas e de envolvimento no orçamento.

No questionamento em relação às vantagens da utilização do orçamento foi unanime o consentimento da empresa A, B, C, D, como uma ferramenta que lhe auxilia na projeção futura e permite o acompanhamento do atingimento das metas estabelecidas, assim como permite a visualização da trajetória futura. Houve consenso sobre quanto o orçamento facilita na visualização de desvios de forma rápida e ágil, possibilitando avaliar a necessidade de modificações; a aprovação de verba também foi lembrada pela colaboradora da empresa D.

O orçamento de seguradoras tem alguns diferenciais específicos devido a sua particularidade de negócio. A alta velocidade de regulamentações do setor de seguros exige que sempre o orçamento analise todas as regulamentações em discussões. Medidas regulamentadoras do setor, também foram lembradas por impor limitações às ações das companhias e ao orçamento, diferente de outros negócios. A necessidade de cálculo de provisão técnica foi uma das respostas, o colaborador da empresa D explicou que a necessidade de um atuário participar de todo o processo orçamentário para calculo das reservas, variações e apuração de riscos, é um grande diferencial de qualquer outro ramo ou orçamento.

## **5 CONCLUSÃO**

Analisando a relação entre os conceitos de planejamento estratégico (definindo metas e objetivos a serem alcançados) e orçamento empresarial (consolida toda corporação em um único planejamento), visualiza que as empresas participantes desta pesquisa seguem o mesmo raciocínio na elaboração do processo orçamentário. Baseando-se nas respostas obtidas, conclui-se que o cenário de expectativas elaboradas por órgãos do mercado (SUSEP, CNSEG) influencia nas premissas de planejamento estratégico, assim como, as metas elaboradas pela diretoria e premissas próprias que contém grande peso nessas discussões.

Em relação ao que a pesquisa veio responder: Como as organizações de seguros utilizam o orçamento corporativo como ferramenta de gestão para atingir seus objetivos? Verificou-se que as empresas de seguros utilizam o orçamento como um reflexo do planejamento definido, nele baseia-se a execução e controle das atividades para atingimento de metas e objetivos. Todos concordaram que não há como haver controle financeiro, se não haver uma projeção futura como parâmetro. O orçamento é utilizado como parâmetro que irá indicar os desvios e as necessidades de ações rápidas para correção do que está realizando.

Analisando as respostas referentes ao enfrentamento das dificuldades de mercado e forte expansão comercial, as companhias agem de forma mais agressivas nas suas projeções orçamentárias, dessa forma planejam expansão comercial sobre novos negócios nas áreas comerciais e na conquista de mercado sobre concorrentes. Esse planejamento não é alinhado com as áreas comerciais das companhias, mais sim, são exigidos como metas a serem atingidas. Mesmo a definição de não participação dos gestores no orçamento ser divergente

dos materiais bibliográficos apresentados, existe ainda, um grande alinhamento entre a gestão orçamentária e planejamento adotado pelas companhias e o conteúdo teórico dos livros.

Seria interessante em trabalhos futuros uma pesquisa envolvendo um maior número de empresas participantes assim como uma correlação do orçamento de empresas seguradoras com orçamento de empresas de outros ramos. Poderia analisar os principais pontos diferentes e semelhantes nos processos orçamentários.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. A; MACHADO, E. A; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 65-99, jul./set. 2009.

AXSON, D.A.J; **Best Practices in Planning and Management Reporting**. New York: John & Sons, 2003.

CASTANHEIRA, D. R. F.. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CATELLI, A. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CNSEG, Confederação Nacional de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. Disponível em: <http://www.cnseg.org.br/cnseg/servicos-apoio/noticias/>. Acesso em 16 abr. 2013.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. A indústria de seguros no Brasil Transformação e crescimento em um país de oportunidades 2011 Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Content/Articles/Conte%C3%BAdos/Livros/LivroSegurosPortugues.pdf> Acesso em 24/03/2013.

DRUCKER, P. **The practice of Management** . New York, Harper, 1954.

FERREIRA, F.B., DIEHL, C.A., Orçamento Empresarial e suas Relações com o Planejamento Estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 27 - 37, maio/ago. 2012

FRANGIOTTI, A. T.. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3º edição. São Paulo. Atlas, 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

GRIFFIN, P. **Transaction Cost Economics: An Analysis of Commitment in Asymmetrical Insurer-Broker Dyads, An Exploratory Case Study of ING Canada and its Distribution Counterparties**. West Yorkshire, UK, 2010.

JONES, R. L.; TRENTIN, H. G. **Orçamento: a chave do planejamento e controle**. Sao Paulo: McGraw do Brasil, 1978.

LIMA, G., LEONE, R..J.G. Planejamento e orçamento na visão dos gestores de instituições particulares de ensino superior em Natal-RN. **Revista de Economia e Administração**, v.9, n.1, 122-150p, jan./mar. 2010.

LUNKES R.J., FELIU V.M.R., ROSA F.S. Pesquisa sobre o Orçamento na Espanha: Um estudo bibliométrico das Publicações em Contabilidade. **Universo Contábil**, FURB, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 112-132, jul./set., 2011

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas. 2009.

MARCHIORI, F. F.. **Desenvolvimento de um método para elaboração de redes de composições de custo para orçamentação de obras de edificações**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009

MARCONI, M.A., LAKATOS E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, Atlas, São Paulo, 2003.

MERCHANT, K.,A. O Modelo do Sistema de Orçamento corporativo: Influências no comportamento e no desempenho gerencial. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 104 - 121 set./dez. 2007.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, A. R.. **Controle gerencial como prática social e organizacional: análise crítica a partir de três paradigmas de pesquisa**. 2011. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

OMIDVAR, A. **Classification of risk mitigation strategies in construction projects**. University of British Columbia, Canada, 2008.

OTLEY, D. Perfomece management: a framework for management control system research. **Management Accounting Research**, v. 10, 363-382 1999.

Padoveze, L. C., Taranto, F.C., **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e Técnicas**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2009.

PENNANEN, T. **Introduction to convex optimization in financial Markets**. Department of Mathematics, King's College London, 2012.

- SILVA, A.. **Contabilidade e Análise Economico-Financeira de Seguradoras**. Atlas, 1999.
- SILVA, K.M. **Orçamento empresarial: Um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Faculdade de Ciências Contábeis. Universidade Federal da Bahia. Bahia. 2009.
- SILVA, J. O., LAVARDA, C. E. F. O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo orçamentário em uma holding. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília · v. 12 - n. 3 - p. 3 - 13 - set/dez 2009.
- SOUZA, C. P. Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis Financeira) Pontifícia Católica de São Paulo. PUC, São Paulo, 2007.
- SUSEP,SUPERITÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/setores-susep/noticias/noticias/2012/mercado-segurador-apresenta-crescimento-de-22-1>. Acesso em 16 abr. 2013.
- WARREN, C.. S.; REEVE, J.. M.; FEES, P..E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.