



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTOS DE ECONOMIA E DE GESTÃO

***Caraterização do processo de planeamento e
orçamentação: Estudo de caso da Empresa
Nacional de Seguros de Angola***

Oswaldo Camoli Chissoca

Orientação: Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Prof. Doutor Daniel Miezi Teresa João

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: *Economia e Gestão para Negócios*

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTOS DE ECONOMIA E DE GESTÃO

***Caraterização do processo de planeamento e
orçamentação: Estudo de caso da Empresa
Nacional de Seguros de Angola***

Oswaldo Camoli Chissoca

Orientação: Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Prof. Doutor Daniel Miezi Teresa João

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: *Economia e Gestão para Negócios*

Dissertação

Évora, 2013

Dedico este trabalho a Deus
Todo-Poderoso, pela saúde,
oportunidade e força para a
realização desta pesquisa.

Aos meus queridos pais Maria de
Fátima e Monteiro Daniel
Chissoca's, e demais familiares pelo
total e permanente apoio e
compreensão pelo meu
distanciamento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela saúde e proteção que me dá, permitindo que mais essa etapa pudesse existir.

Especial agradecimento ao meu orientador, Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso, pelo apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para tornar exequível a realização deste trabalho. Agradeço, não só pela notável orientação científica e pelos seus ensinamentos, mas, particularmente, pela confiança e incentivo constantes e por toda a disponibilidade e amabilidade com que sempre acolheu as minhas inquietações.

Aos professores dos departamentos de gestão e de economia da Universidade de Évora, nomeadamente a Prof^a. Doutora Maria Raquel Lucas, diretora do MEGA e a Prof^a Doutora Maria Leonor, pela atenção dispensada e ajuda sempre disponível para que essa pesquisa se concretizasse e a todos professores do MEGA em geral.

O meu agradecimento vai também para o Prof. Doutor Daniel Miezi Teresa João pelo auxílio e contribuições prestadas na Coorientação desta dissertação.

Não podia deixar de agradecer à ENSA, na pessoa do Dr. Kalusivikadioko Emanuel, pela prestimosa contribuição sem a qual não seria praticamente possível a conclusão desta pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente terão contribuído para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

"Não há quem aprenda alguma coisa simplesmente por tê-la ouvido, e quem não se esforça sozinho em certas coisas acaba por conhecê-las apenas de modo superficial e pela metade."

Eckermann, J. in "Colóquios com Goethe"

Resumo

O objetivo desta dissertação é caracterizar o processo de planeamento e orçamentação que é utilizado na tomada de decisão das empresas do sector dos seguros em Angola. O que se pretende é descrever a metodologia de elaboração do orçamento face ao ambiente vigente e ao tipo de decisões tomadas e desta forma identificar os principais desafios que as empresas do ramo dos seguros em Angola estarão confrontadas num futuro muito próximo em termos dos seus processos de planeamento e orçamentação, tendo por base o estudo de caso da Empresa Nacional de Seguros de Angola. Nesse contexto, o orçamento é visto como um diferencial nas organizações que dele fazem uso, o qual participa de um sistema que envolve atividades de planeamento, controlo e análise do desempenho. O orçamento global da Empresa Nacional de Seguros de Angola é a reunião dos orçamentos das várias direções da empresa, baseada na estrutura de ganhos e perdas previsional da empresa com base nos modelos existentes pelas áreas.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento empresarial; planeamento e controlo orçamental; tomada de decisão.

The characterization of the planning and budgeting processes: The case of Empresa Nacional de Seguros de Angola

Abstract

The aim of this work is to characterize the process of planning and budgeting that is used in decision making of companies in the insurance sector in Angola. The aim is to describe the methodology of budgeting over the existing environment and the type of decisions and thus identify the main challenges that companies in the insurance sector in Angola will be facing in the near future in terms of its planning and budgeting processes. The study is based on the case of Empresa Nacional de Seguros de Angola. In this context, the budget is seen as a differentiator in organizations that make use of it, which participates in a system that involves activities of planning, control and performance analysis. The overall budget of ENSA is meeting the budgets of the various directions of the company, based on the structure of profit and loss estimates that are based on existing models for the areas.

KEYWORDS: business budget, budget planning and control, decision making.

ÍNDICE

Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Quadros.....	viii
Legenda dos Fluxogramas	x
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. O problema e os objetivos	3
Capítulo 2 - O papel dos orçamentos na gestão das empresas	7
2.1. Os orçamentos e o ciclo orçamental	8
2.2. O planeamento orçamental	11
2.3. O controlo orçamental.....	15
2.4. Os padrões de comparação e análise.....	17
2.5. Determinantes do processo orçamental	18
2.6. A motivação e os orçamentos	22
2.7. Os orçamentos e a descentralização das decisões.....	23
2.8. A tomada de decisão e a ação de coordenação dos orçamentos	26
Capítulo 3 - Metodologia.....	30
3.1 A estratégia de investigação.....	30
3.2 A forma de abordagem	32
3.3. Seleção e caracterização da amostra.....	36
3.4. A recolha e o tratamento dos dados	39
Capítulo 4 – O caso da Empresa Nacional de Seguros de Angola (ENSA).....	41
4.1. O modelo de funções	41
4.2. Planeamento e a orçamentação	46

4.3. O controlo orçamental.....	55
4.4. Operacionalização dos comités de gestão.....	58
4.5. Disseminação de Newsletters e Envio de Informação Legal.....	64
4.6. A análise SWOT	67
Capítulo 5 – Conclusão	70
Bibliografia.....	73
Anexos.....	75

Índice de Figuras

Figura 3.1. Modelo da forma de abordagem ao processo orçamental -----	35
Figura 4.1. Fluxo de atividades no processo de planeamento e orçamentação -----	48
Figura 4.2. O processo de planeamento do negócio na ENSA -----	49
Figura 4.3. Fluxo de atividades de planeamento do negócio -----	50
Figura 4.4. Fluxo de atividades no processo de orçamentação da ENSA -----	53
Figura 4.5. Fluxo de atividades no processo de controlo orçamental da ENSA -----	56
Figura 4.6. Fluxo de atividades dos comités da ENSA -----	60
Figura 4.7. Fluxo das atividades de calendarização dos comités na ENSA -----	60
Figura 4.8. Fluxo das atividades de realização das sessões dos comités na ENSA ----	61
Figura 4.9. Fluxo de atividades relativas à avaliação dos comités na ENSA -----	63

Índice de Quadros

Quadro 4.1. Etapas do Planeamento Estratégico na ENSA -----	49
Quadro 4.2. Instrumentos utilizados no processo de planeamento de negócio da ENSA -----	52
Quadro 4.3. Modelo de mapa de orçamento sintético utilizado pela ENSA -----	54
Quadro 4.4. Layout do mapa de controlo orçamental utilizado pela ENSA -----	57
Quadro 4.5. Organização dos comités da ENSA -----	59
Quadro 4.6. Exemplo da tipologia de recordatório usado na ENSA -----	63
Quadro 4.7. Mapa de envio de informação da ENSA para o exterior -----	66

ABREVIATURAS

ENSA – EMPRESA NACIONAL DE SEGUROS DE ANGOLA

ISS – INSTITUTO DE SUPERVISÃO DE SEGUROS

SAD – SISTEMA DE APOIO À DECISÃO

U.E.E. – UNIDADE ECONÓMICA ESTATAL

CAN – CAMPEONATO AFRICANO DAS NAÇÕES

CA – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

DPC – DIREÇÃO DE PLANEAMENTO E CONTROLO

DTV – DIREÇÃO TÉCNICA VIDA

DNV – DIREÇÃO TÉCNICA NÃO VIDA

DCR; DCE – DIREÇÕES COMERCIAIS

DIS – DIREÇÃO DE SINISTROS

DRC – DIREÇÃO DE RESSEGURO

DAD – DIREÇÃO ADMINISTRATIVA

DMK – DIREÇÃO DE MARKETING

GAJ – GABINETE JURÍDICO


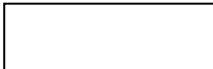
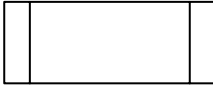


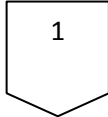
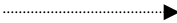
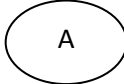
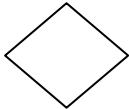

DFI – DIREÇÃO FINANCEIRA

DRH – DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

DSI – DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

DPA – DIREÇÃO DE PATRIMÓNIO

Legenda dos Fluxogramas

	Indica o início ou o fim de um processo ou subprocesso;
	Indica uma atividade ou tarefa;
	Indica um subprocesso dentro do fluxo de atividades, é um processo dentro do processo;
	Símbolo colocado em baixo da figura que representa uma atividade ou subprocesso e indica que a atividade é suportada por um sistema;
	Símbolo colocado em baixo da figura que representa uma atividade ou subprocesso e indica que a atividade é suportada por um ficheiro
	Símbolo utilizado quando existe uma quebra no fluxo de atividades para indicar que a atividade tem continuidade noutro ponto que inicia pelo mesmo símbolo
	Indica a trajetória do processo, encaminha para a atividade ou subprocesso que se segue;
	Símbolo utilizado para indicar que uma atividade tem continuidade noutro ponto do fluxo, ponto este assinalado pelo mesmo símbolo;
	Símbolo utilizado para refletir uma tomada de decisão ou a avaliação de uma condição no processo.
	Símbolo utilizado para indicar uma atividade temporária, ou seja que depende de um fator não permanente.

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Enquadramento

Segundo informações do Instituto de Supervisão de Seguros de Angola (ISS), a atividade de seguros surgiu no país em 1922, com a instalação de uma filial da Companhia de Seguros Ultramarina. Em 1948, foram criados os Serviços de Fiscalização Técnica da Indústria de Seguros em Angola, tendo mais tarde evoluído para a então inspeção de crédito e seguro. No final do período colonial, havia em Angola 26 companhias de seguros, das quais, 22 eram portuguesas e oito tinham a sua sede em Angola.

Em 1975, com a publicação do despacho N° 68/75, pelo Ministério do Planeamento e Finanças, foi criada a Comissão de Coordenação da Indústria Seguradora em Angola, dando origem, em 1978, à criação da Empresa Nacional de Seguros de Angola (ENSA).

Em 1998 começaram a ser aprovados os diplomas legais que conduziram à abertura ao mercado da atividade seguradora. Foi assim que, em 2000 apareceu a primeira seguradora de capitais mistos, a AAA Seguros, S.A.

Graças à política de liberalização do mercado, existem hoje em Angola sete seguradoras, entre sociedades corretoras e sociedades gestoras de fundos de pensões.

O ISS é um órgão tutelado pelo Ministério das Finanças, que supervisiona a atividade das empresas seguradoras. Compete ao ISS controlar o funcionamento da atividade seguradora, bem como a iniciativa de propor projetos de diplomas e fazê-los seguir superiormente.

A regulação da atividade seguradora é regida mediante um conjunto de diplomas. O governo aprovou um conjunto de diplomas desde 2001 que estabelecem os princípios sobre os quais se rege a atividade seguradora. A legislação define o que as seguradoras têm de executar, bem como permitir aos consumidores de seguros saber quais são os seus direitos e obrigações.

Mediante a legislação, compete ao ISS acompanhar a execução dos dispositivos legais. O ISS de início emite parecer favorável ou desfavorável junto ao Ministério das Finanças, quer no âmbito das autorizações para abertura de uma seguradora, corretora

ou mediadora, ou de fundos de pensões, quer depois no âmbito da atividade normal. Conforme as informações de prestação de contas, o ISS emite também parecer favorável ou desfavorável nesta prestação de contas das seguradoras, bem como faz inspeção e auditorias às seguradoras.

Neste momento, o mercado angolano de seguros é composto por sete seguradoras: ENSA – Seguros de Angola, SA; AAA Seguros SA – Angola Agora e Amanhã; Nossa Seguros – Nova Sociedade de Seguros de Angola, SA; Global Seguros, S.A; Mundial Seguros, SA, GA – Angola Seguros, SA e a Garantia Seguros. Destas, a ENSA é a única seguradora de capitais públicos.

Quanto aos conflitos ou litígios que possam existir entre as seguradoras e segurados são regidos pela legislação geral do País. Não é um problema de legislação especial de seguros, depende do conflito ou litígio. Sem esquecer estes mecanismos, o ISS mediante as matérias de litígio pode atuar, independentemente das ações subsequentes nos termos da legislação geral.

Os preços praticados dependem do mercado, mas existem tipos de seguros que são de referência, sendo o seu preço estabelecido com base em tarifas. Essas tarifas são definidas pelo Governo por meio de diplomas que impõem regras para os principais seguros, nomeadamente seguro de vida, acidentes de trabalho, automóvel, incêndio e multirriscos.

Apesar das seguradoras poderem fixar o seu preço, há os seguros obrigatórios em que é o Governo que fixa os níveis de preços. Um exemplo é o projeto do seguro obrigatório de responsabilidade civil automóvel. Nos seguros facultativos o preço é uma questão de concorrência.

De acordo com a legislação, a constituição de uma seguradora passa pela apresentação do projeto ao Ministério das Finanças e pela obtenção da autorização. No caso de iniciativa de estrangeiros, a lei obriga que tenha 30% de parceria de angolanos e quando o estrangeiro tiver mais de 50% o projeto terá de ser submetido à apreciação do Conselho de Ministros. Atualmente todas as seguradoras que estão a operar em Angola têm parceiros internacionais e angolanos.

Quanto ao capital social mínimo, é atualmente de dez milhões de dólares, tendo sido fixado inicialmente no passado em seis milhões de dólares.

No início, o aparecimento de novas seguradoras gerou conflito no mercado, devido ao cosseguro. Esta questão fez com que o Governo estabelecesse em determinados ramos como a aviação do setor público, os diamantes, o setor agrícola e nos petróleos a parceria entre seguradoras. A figura do cosseguro é uma forma de partilhar os riscos e salvaguardar os interesses do País.

O mercado angolano de seguros é caracterizado por uma estrutura oligopolista, em que existem poucas seguradoras que oferecem produtos homogêneos e as barreiras à entrada de novas empresas são relativamente fortes.

Pelo seu papel na mobilização dos prémios, na alocação e monitorização do uso dos recursos, o sistema financeiro é muito relevante para o crescimento económico no País. Um sistema financeiro eficiente e desenvolvido aumenta a produtividade total dos fatores e a eficiência na utilização dos recursos.

O País tem estado a alcançar níveis consideráveis de desenvolvimento nos diversos setores, mas o setor financeiro composto fundamentalmente pelo sistema bancário, carece de sofisticação urgindo a emergência do mercado de capitais e de novos instrumentos financeiros. O novo quadro regulamentar, favorece a operacionalização de novos mecanismos, produtos e instrumentos financeiros, incluindo da área seguradora, posto que estes poderão disponibilizar recursos a prazos mais longos e por isso mais adequados ao financiamento de investimentos.

1.2. O problema e os objetivos

O mercado segurador angolano, apesar de ainda se encontrar em franco crescimento exige cada vez mais cautela e rigor por parte dos gestores. Entre o leque de produtos comercializados, o seguro automóvel tornou-se no líder de mercado a partir do momento em que foi obrigatório por lei a subscrição deste seguro.

Devido à complexidade do mercado angolano quanto aos hábitos de compra de seguros, para que o processo orçamental nas empresas seja eficaz, deve estar apoiado num sistema de informações de gestão consistente, bem estruturado e ágil. O sistema orçamental deve ser parte integrante do sistema de informações contabilísticas e de gestão a serem utilizadas para a tomada de decisão.

O sistema orçamental pode ser entendido como o conjunto de vários orçamentos parciais interligados, que se serve de técnicas e procedimentos contabilísticos aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a obtenção de um resultado desejado. A inexistência dessas técnicas fundamentadas nas informações que são disponibilizadas pelas áreas afins podem fazer com que as empresas se arrisquem a não honrar os seus compromissos. O processo de orçamento nas seguradoras exige atenção redobrada, por causa das características específicas do próprio negócio, nomeadamente a imprevisibilidade. É verdade que com o crescimento da economia angolana e o aumento do bem-estar das populações, a procura pelos vários tipos de seguros tem aumentado e com isso também cresce a probabilidade de ocorrência de sinistros.

O orçamento é o processo pelo qual através da estimação de receitas e despesas as empresas viabilizam as decisões e estratégias oriundas do planeamento. O orçamento além de ser um instrumento de planeamento funciona também como ferramenta de controlo. Com base na informação dos mercados é necessário estabelecer métodos auxiliares no controlo das atividades da empresa que almejam o lucro como principal objetivo. Deste modo, o orçamento é utilizado como o método de previsão das operações esperadas para um determinado período. Segundo Franco (citado por Norio Ishisaki, 2003), nas empresas privadas o orçamento tem a finalidade do estudo prévio do custo de alguns produtos, da fixação do preço de venda, da previsão de gastos com ampliação e instalações e dos recursos financeiros que poderão ser obtidos para atender às necessidades da empresa. Portanto, as diversas atividades empresariais são definidas por tomadas de decisão. Neste caso, deve-se utilizar o orçamento como ferramenta principal de análise das opções de ação.

No mundo globalizado a informação tem-se tornado no principal diferencial competitivo nas empresas, sendo a sua utilização de vital importância para sobrevivência e manutenção na realidade de toda e qualquer empresa. O processo de tomada de decisão tem como referência as informações sobre o mercado, economia, comportamento, moda entre outros fatores determinantes para a mudança e adaptação do produto ou serviço no mercado organizacional. De acordo com Cassarro (2001), um sistema é um conjunto de partes e componentes logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um dado objetivo. No campo empresarial, podemos definir sistema como um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinados objetivos.

O processo orçamental é uma fase essencial do controlo de gestão. No entanto, é importante distinguir controlo de gestão de processo orçamental. Os orçamentos, constituindo um dos instrumentos técnicos de controlo de gestão, ajudam os responsáveis no desempenho das suas funções. O orçamento é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, é um instrumento de decisão e de ação.

Atualmente a economia apresenta mudanças constantes e nesse cenário os dados obtidos através da contabilidade tradicional não são capazes de fornecer informações suficientes para a tomada de decisões relativas a todas as áreas da organização. Estas informações podem ser trabalhadas de modo a se tornarem ferramentas para a dinâmica empresarial, possibilitando a efetiva gestão dos recursos.

O orçamento, como ferramenta de gestão, permite às organizações conhecerem o volume de capital necessário para arcarem com seus compromissos diários, e também disciplinar a alocação de recursos para provisão de caixa, ou investimentos.

De acordo com Silva (citado por Luiz Fernando Lopes, 2001), a empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios de gestão que não dependem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades de gestão para auxílio no processo decisório.

A idealização e construção do orçamento podem evitar situações desfavoráveis às empresas, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, entre outras, fatos que podem causar uma série de discontinuidades nas operações. O excesso de caixa, situação que se refere a uma reserva muito elevada, também pode ser administrado com a utilização desta ferramenta. Logo, tanto a escassez como o excesso de caixa podem ser geridos através das informações do orçamento.

Nesse contexto, o objetivo desta dissertação é caracterizar o processo de planeamento e orçamentação que é utilizado na tomada de decisão das empresas do sector dos seguros em Angola. O que se pretende é caraterizar a metodologia de elaboração do orçamento face ao ambiente vigente e ao tipo de decisões tomadas e desta forma identificar os principais desafios com que as empresas do ramo dos seguros em Angola estarão confrontadas num futuro muito próximo em termos dos seus processos

de planeamento e orçamentação. O trabalho foi desenvolvido no âmbito do caso da Empresa Nacional de Seguros de Angola.

A utilização correta do processo orçamental faz com que a empresa possa planear e visualizar a performance de seus negócios, tornando-a mais transparente e ágil para aplicar correções durante a sua execução e para atingir as metas estabelecidas. WARREN (citado por Norio Ishisaki, 2003) refere que os objetivos do orçamento envolvem três metas, nomeadamente:

- i) O estabelecimento de metas específicas;
- ii) A execução de planos para atingir suas metas; e,
- iii) A comparação periódica dos resultados efetivos com as metas.

Portanto, estabelecer metas para atividades futuras, faz parte do planeamento da empresa.

Este estudo reveste-se de grande valia, na medida em que muitas empresas em Angola hoje ainda não fazem o recurso necessário aos conhecimentos científicos, provavelmente devido à forma como os mercados angolanos são regulados e à fraca concorrência que existe no sector dos seguros.

Este trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução. No segundo capítulo abordam-se aspetos de enquadramento teórico dos orçamentos, do planeamento, bem como sobre a tomada de decisão. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada. No quarto capítulo descreve o caso da Empresa Nacional de Seguros de Angola. E por último, no quinto capítulo tem-se a conclusão.

Capítulo 2 - O papel dos orçamentos na gestão das empresas

Diante da incerteza e da competitividade do atual cenário económico, é imprescindível que as empresas tenham um processo de gestão cada vez mais eficiente e eficaz. Neste sentido, o orçamento surge como um diferencial nas organizações que dele fazem uso, o qual participa de um sistema que envolve atividades de planeamento, controlo e análise do desempenho.

Através do orçamento é possível controlar o rumo dos negócios, fazendo comparações entre o previsto e o realizado, bem como avaliar o desempenho individual dos projetos. Em contabilidade e finanças, o orçamento é a demonstração das receitas e despesas da empresa num determinado exercício, que geralmente é anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, entre outros. É um instrumento cuja função é direcionar as atividades da organização, visando orientar a administração para alcançar os objetivos estabelecidos no plano de ação.

O Orçamento é uma ferramenta de vital importância no processo de gestão que serve de apoio à tomada de decisão. Tendo em conta a sua importância determinante no processo de gestão das organizações, este capítulo é dedicado à revisão crítica de conceitos relacionados com o processo de orçamentação nas empresas, com o objetivo de aclarar o papel do orçamento na gestão das empresas.

Para o efeito, o capítulo encontra-se organizado em oito secções que compreendem aspetos relacionados com o orçamento e com o ciclo orçamental, como o planeamento e o controlo orçamental e a definição de padrões de comparação e análise. Para além destes aspetos que são centrais para a definição dos principais conceitos do processo de planeamento e orçamentação, este capítulo também aborda em complementaridade os principais determinantes do processo orçamental, nomeadamente, as suas fragilidades e o seu papel na motivação, na descentralização das decisões e na coordenação do processo e tomada de decisão.

2.1. Os orçamentos e o ciclo orçamental

O orçamento é uma ferramenta de gestão que explicita as intenções da empresa em termos financeiros. Horngren (citado por Norio Ishisaki, 2003) define orçamento como “expressão quantitativa de um plano de ação da organização para um determinado período”. Sob a ótica de Garrison e Noreen (citado por Norio Ishisaki, 2003) “é um plano detalhado da aquisição e do uso de recursos financeiros ou de outra natureza, durante um período específico”. Para Tung (1983), a gestão orçamental apoia-se em previsões, que são uma função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições, programas e meios para um determinado período. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificarem. A explicação e a exploração dessas diferenças constituem o controlo.

Ainda para Garrison e Noreen (citado por Norio Ishisaki, 2003) o sucesso de um programa de orçamento está ligado à aceitação e ao apoio da alta direção. Na mesma linha de raciocínio Welsch (citado por Norio Ishisaki, 2003) explica que o incentivo e a orientação devem partir do nível mais alto. Para esse autor, esse tipo de postura mostra o nível de confiança da organização na capacidade de influenciar o seu destino.

Segundo Sá e Moraes (2005), o orçamento empresarial é um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou tipo de atividade económica. Assim, a técnica orçamental projetará as prováveis receitas verificando se a empresa tem suporte para se manter no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar as tendências, detetar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento.

Para José Luiz dos Santos e outros (2008), o orçamento empresarial pode ser definido como sendo a quantificação do planeamento estratégico da empresa. É utilizado para fixar metas quantitativas de receitas, ganhos, despesas e perdas, bem como fluxos futuros de caixa e património da empresa.

Em resumo, pode-se afirmar que o orçamento representa um instrumento no qual são expressos quantitativamente os planos da organização. Ele não quantifica apenas estes planos, como serve de ferramenta para o seu acompanhamento e implementação.

A construção do orçamento empresarial implica necessariamente a criação de um modelo capaz de projetar o futuro da empresa em termos de resultados, fluxos de caixa e patrimônio, com base em informações passadas, bem como baseadas em modificações recentes ocorridas no cenário económico, ou na estrutura da própria organização.

O que interessa em termos de gestão é atingir eficazmente os objetivos tendo em conta os meios de que se pode dispor. Neste caso, objetivos, planos de ação e orçamento são inseparáveis.

Sabendo o que pretende atingir e quando deve atingir um certo objetivo, o gestor está em condições de começar a trabalhar nos planos de ação, os quais quantificarão as decisões sobre as atividades a executar no ano seguinte. Finalmente, a quantificação financeira destes planos conduz ao respetivo orçamento. Nos dias de hoje, o termo plano anual é muito utilizado alternativamente ao termo orçamento, justamente por haver uma ligação muito forte entre planeamento e orçamento, uma vez que o orçamento é uma ferramenta de implementação da estratégia.

O cumprimento das três fases relativas aos objetivos, planos de ação e orçamento, constituem o ciclo orçamental. A sua realização permite que o orçamento tenha consistência e funcione como um verdadeiro instrumento de gestão para conceber e escolher planos de ação pertinentes, tornando a afetação de recursos eficiente. Deste modo avalia-se a evolução da empresa em relação aos objetivos e realiza-se o controlo do desempenho corrente, servindo como sinal de alerta para os gestores.

Os objetivos são dependentes de vários fatores, dos quais se destacam a estratégia da empresa, a sua atividade económica bem como a política dos concorrentes. No entanto, para efeito de quantificação é frequente encontrar-se, entre outros, alguns dos seguintes objetivos: lucro líquido; rendibilidade dos capitais investidos; quota de mercado; e crescimento das vendas.

No ano corrente, os objetivos a atingir podem ser múltiplos e diversificados. Todavia, alguns podem ser contraditórios entre si. Para assegurar a sua consistência é necessário que os mesmos sejam hierarquizados e quantificados de forma coerente. Essa quantificação deve ter em conta que os objetivos devem ser motivantes.

Um plano de ação é o resultado das decisões que se tomam sobre atividades que se executarão durante o ano seguinte. Essas decisões têm implicações sobre os

meios a utilizar para atingir os objetivos. Os planos de ação são a base de afetação dos recursos.

O orçamento como documento financeiro, traduz de fato, compromissos por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objetivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respectivos planos de ação.

Nas empresas de seguros tal como noutras organizações, o modelo de gestão adotado é um fator decisivo para o seu desenvolvimento, de modo que devem dispor de um orçamento que seja compatível e que possa ser executado com sucesso.

No seu funcionamento as empresas de seguros utilizam vários tipos de orçamentos. Gomes (2000) descreve alguns dos tipos mais utilizados pelas organizações:

- Orçamento Administrativo - prevê os fatos administrativos de uma empresa ou entidade;
- Orçamento Anual - é um quadro em que se preveem as receitas e as despesas a serem realizadas ao longo de um ano;
- Orçamento Complementar - consiste numa previsão adicional que visa a complementação de um fato patrimonial ou verba;
- Orçamento de Aquisições: refere-se aos investimentos a serem realizados;
- Orçamento de Câmbio: designa uma previsão dos recebimentos e pagamentos em divisas, a serem realizados;
- Orçamento de Custos: previsão das atividades a serem realizadas para execução da tarefa produtiva.

Por sua vez, Femenick (2006) diz que os orçamentos podem ser desenvolvidos com métodos diferentes, de acordo com as circunstâncias concretas da empresa, ou seja, baseados em dados históricos ou desprezando-se esses elementos. Assim sendo, de acordo com este autor podemos ter:

Orçamento Incremental – trata-se de um orçamento referente aos elementos (receitas e custos) de anos anteriores, os quais serão ajustados aos valores atuais, com algumas pequenas mudanças de metas. Um dos aspetos positivos dessa abordagem é que a sua elaboração não exige dos funcionários responsáveis muito tempo, nem muito

esforço, pois já existem dados que podem ser comparados. Já como aspeto negativo, os estudiosos acreditam que essa teoria impossibilita a correção de prováveis ineficiências existentes no processo produtivo e/ou administrativo, condicionando a empresa a uma atitude conservadora que pode afastá-la do mercado.

Orçamento de base zero – resume-se a uma elaboração sem dados anteriores para possíveis comparações. Os profissionais responsáveis deverão justificar cada custo contido no orçamento. Essa teoria é aplicável em todas as áreas funcionais. Uma das visões negativas deste tipo de orçamento está no tempo e no esforço gasto com a elaboração do mesmo e, também, no fato de não considerar a experiência e os dados acumulados na empresa.

O orçamento geral de uma organização deve incluir subdivisões que caracterizem da melhor forma as necessidades específicas da empresa. O orçamento é rico em informações e proporciona um melhor controlo das atividades da empresa. Ainda Welsch (1986) salienta que “é preciso reconhecer que não se trata de uma técnica separada que possa ser concebida e utilizada independentemente do processo de administração como um todo”. O orçamento também permite o planeamento organizacional dos indicadores necessários para avaliação das metas, relacionando-as sempre aos objetivos almejados pela organização.

2.2. O planeamento orçamental

A seleção sistemática do número de oportunidades e negócios que se apresentam a curto prazo à empresa e a subordinação delas a um único conjunto de ações é uma componente importante do trabalho orçamental. Esta escolha é feita em relação aos objetivos, em função do plano estratégico e dos recursos disponíveis ou dos que se preveem obter.

O plano operacional é o ponto de partida para o processo orçamental de cada centro de responsabilidade quando existe um plano estratégico bem articulado com os orçamentos, pois, nele estão estabelecidos os objetivos definidos no tempo e quantificados, bem como as grandes ações de aplicação da estratégia. Em algumas empresas existe uma ligação muito forte entre planos e orçamentos, nestes casos, é necessário garantir a compatibilidade do sistema orçamental com o ambiente empresarial, refazendo os planos operacionais todos os anos. Noutras empresas essas

ligações não são tão fortes, servindo o plano apenas como um quadro de referência que só serve para suscitar a reflexão a longo prazo.

As empresas bem organizadas sabem da importância e das vantagens de um bom planeamento das suas atividades. As constantes mudanças que estão a ocorrer no ambiente de negócios, muitas delas produzidas pela globalização dos mercados, estão a exigir às empresas processos de planeamento, avaliação e controlo cada vez mais aprimorados, tendo em vista a necessidade da tomada de decisões rápidas e de melhor qualidade que lhe assegurem os seus objetivos de continuidade, expansão e lucratividade.

O orçamento é um valioso instrumento de planeamento e controlo das operações da empresa, qualquer que seja o seu ramo de atividade, natureza ou porte. Estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão aproximada da situação futura. É através do orçamento que se estabelecem as metas da empresa. A prática do orçamento empresarial é uma técnica administrativa bastante utilizada pelas grandes empresas nacionais e multinacionais. Quando se trabalha sem o orçamento, trabalha-se pensando somente no imediato e é frequente as equipas de gerentes e supervisores não conhecerem os objetivos e as metas da empresa. Em Angola, isto acontece muito com as pequenas e médias empresas, pois elas têm relutado em utilizar o orçamento empresarial como forma de gerir e prever resultados futuros, dizendo que isso não faz parte da sua realidade. Tal posição tem que ser revista, pois, pela sua estrutura organizacional e pela forma como são dirigidas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam desenvolver ferramentas de planeamento que possibilitem agilizar as decisões.

Um orçamento empresarial completo engloba, necessariamente: o orçamento de vendas; o orçamento da produção; o orçamento de matérias-primas e o orçamento de custos.

O orçamento de vendas constitui um plano das vendas da empresa, para determinado período de tempo. A sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidade e quando e conta-se com informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e

por período de tempo. A responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas cabe ao executivo máximo dessa área de operações. Porém, dada a sua importância para toda a empresa, cabe à alta administração a sua revisão final e aprovação. Na elaboração do orçamento são consideradas variáveis do mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros. Essas variáveis afetam, em maior ou menor grau, todas as empresas. Encontram-se hoje, empresas operando com capacidade produtiva ociosa, por falta de mercado consumidor, pela concorrência acirrada, por falta de mão-de-obra especializada, por falta de matérias-primas, ou por outro lado, com procura insatisfeita por falta de recursos, ou ainda por falta de estrutura administrativa e problemas de direção. As dificuldades que se encontram muitas vezes, são devidas à falta de informação necessária e da impossibilidade de prever algumas variáveis.

O orçamento de produção consiste basicamente num plano de produção para um determinado período visando cumprir o orçamento de vendas e o nível de *stock* desejado pela empresa. Apresenta-se por períodos de tempo as quantidades de produto a serem fabricados. Segundo Welsh (citado por Norio Ishisaki 2003), o orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamental. Segundo Hoji (citado por Luiz Fernando Lopes 2001), o orçamento de produção indica o número de unidades que devem ser produzidas em cada período do orçamento para atender às necessidades de vendas e gerar o *stock* final desejado.

O orçamento de matérias-primas determina a quantidade e o valor das matérias-primas a comprar e a consumir, bem como impostos e incidentes sobre compras. Este tipo de orçamento está relacionado com as matérias utilizadas direta e indiretamente na produção do produto final.

O orçamento de custos totais é um documento de orientação sobre a relação do planeamento orçamental com a adequação dos custos, que a partir do comportamento passado olha para as possíveis mudanças futuras, de modo a poder quantificar, em termos económicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões de custeio da produção.

O orçamento de custos integra aspetos operacionais e financeiros, visando fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e a utilização

dos recursos. Serve também para comunicar aos sócios e administradores, as intenções e realizações da empresa e para que estes possam avaliar se a realidade da empresa está de acordo com aquilo que desejam dela.

Para criar um orçamento de custos, primeiramente é necessário levantar os usos e aplicações no processo empresarial, isto é, seus custos, despesas e investimentos. A classificação dos custos e despesas deve levar em conta as necessidades de gestão de cada empresa para poder responder às perguntas do administrador para a tomada de decisão.

Os passos a seguir descrevem exemplos de um processo básico de planeamento orçamental de custos. Com base no volume de vendas esperado calcula-se o custo de mercadorias dos produtos vendidos (indústria), o custo de mercadorias vendidas (comércio) ou o custo de serviços prestados (serviços), contando com insumos diretos, mão-de-obra direta entre outros. É importante prever se há expectativa de inflação nos itens de custo, para que se possa projetar adequadamente os gastos na produção, comercialização e serviço. Posteriormente determina-se o volume de despesas atuais, levando em conta as despesas de vendas, de administração e as despesas financeiras.

Com base nos orçamentos de receitas e custos, avalia-se a necessidade de ampliar a estrutura atual de despesas, como pessoal de vendas, prémios de desempenho, gastos com serviços públicos etc. Neste caso, verifica-se se os orçamentos de custos e despesas são consistentes entre si. O processo de planeamento orçamental acrescenta valor às atividades da empresa na medida em que faz com que todos os envolvidos pensem no negócio e percebam os resultados económicos que podem ser gerados. Mais importante do que o orçamento é o próprio processo orçamental.

Nenhum orçamento, por si, pode garantir que os custos projetados serão alcançados. Para que o orçamento seja cumprido é preciso disciplina na execução orçamental e isso depende da atitude do empreendedor e do administrador do negócio, no acompanhamento e avaliação dos resultados e desvios.

Na empresa, as diferentes funções são por natureza interdependentes, sendo por isso necessário um trabalho de coordenação durante o processo orçamental. Existe uma sequência lógica na elaboração dos orçamentos, sem que tal se apresente de forma rígida para as empresas. Cada qual deve adotar aquela que mais se adequa à sua

atividade e à cultura de gestão dos seus responsáveis. Contudo, a sequência orçamental passa por fases que se podem considerar estandardizadas:

- Orçamento de exploração ou operacional onde se estimam todos os proveitos e custos relacionados com a atividade primária da empresa. Desdobra-se em vários programas e suborçamentos, de acordo com a dimensão, características e sistema de gestão de cada empresa;
- Orçamento de investimentos que traduz financeiramente as opções da empresa em termos de ativos fixos (aquisições e alienações);
- Orçamento de tesouraria e financeiro, necessário para determinar os meios líquidos com que a empresa prevê contar no período orçamental. Todos os orçamentos anteriores contribuem para a posterior elaboração das demonstrações financeiras previsionais: demonstrações dos resultados e balanço, como elementos que fecham o ciclo da orçamentação e testam a coerência financeira dos programas apresentados. Caso tal coerência não se verifique, há que voltar a analisar os objetivos e os planos de ação, até que o equilíbrio seja conseguido sem que, para tal, se tenha de proceder a cortes indiscriminados em alguns elementos.

2.3. O controlo orçamental

O orçamento é um instrumento cuja função é direcionar as atividades da organização, visando orientar a administração para que alcance os objetivos pré-estabelecidos no plano de gestão. Logo, serve de instrumento de acompanhamento dos resultados sendo, por isso, a base em relação à qual se irá avaliar os resultados reais. Nos dias de hoje, devido à dinâmica do cenário global e à velocidade com que ocorrem os fenómenos económicos é aconselhável dividir o orçamento numa base mensal, de modo a permitir aos gestores seguirem a sequência dos seus planos de ação com alguma frequência e terem tempo de implementarem ações corretivas para atingir os seus objetivos fixados no plano anual.

Segundo Lima (1980), “O controlo orçamental faz-se mediante o registo e a totalização dos valores realizados, em relação a cada componente do orçamento. Com

esses dados elaboram-se as demonstrações de valores previstos e valores realizados e das diferenças ocorridas.

Existe a necessidade de execução do processo de controlo orçamental, que consiste na verificação do cumprimento das metas e objetivos previamente estabelecidos. O controlo orçamental visa avaliar o desempenho das várias áreas organizacionais e procura verificar a implementação dos planos e o alcance dos objetivos, que inclui a noção de eficácia e consumo eficiente dos recursos.

Os dados envolvidos no controlo orçamental, devem ser ordenados por ordem de importância, assim como a tolerância dos desvios e o detalhe da avaliação e da discussão de resultados, dando ênfase na medida de curto prazo do objetivo orçamental.

O processo de controlo orçamental requer a elaboração de planos, a participação dos gestores, a definição de responsabilidades e a avaliação dos resultados. Refere-se à última fase do ciclo orçamental e compreende o controlo contabilístico e o controlo programático.

O controlo contabilístico inclui as ações voltadas para o acompanhamento e registo da execução orçamental, composição patrimonial, determinação de custos, levantamentos de balanços e interpretação de resultados económico-financeiros.

O controlo programático procura verificar o cumprimento do programa de trabalho, expresso em termos de objetivos e metas.

O sistema de controlo orçamental de uma empresa deve basear-se num sistema de relatórios de desempenho que indique a performance e também se as operações estão a ser executadas de acordo com o planificado, possibilitando mostrar as variações entre os dados reais e orçamentados.

Catelli (2001) define o controlo orçamental como um processo que exige a correção de eventuais desvios, que requerem o levantamento de soluções alternativas. Para esse propósito, é fundamental o conhecimento das razões que motivaram tais eventos, para que se possa atuar efetivamente sobre suas origens.

O controlo orçamental é fundamental no sistema orçamental empresarial, pois qualquer empreendimento para ter sucesso e garantir a sua continuidade, precisa gerar resultados superiores aos esforços que executa para se manter em funcionamento. Sem

um controlo adequado a empresa pode vir a fracassar, porque não consegue conhecer adequadamente as possíveis perdas e principalmente as suas causas.

Braga (1995) afirma que o controlo orçamental é realizado através da investigação sobre as causas determinantes das variações mais expressivas entre os dados reais e os dados orçamentados. Conhecidas as causas das discrepâncias, seguem-se as ações corretivas para recolocar a execução dos planos no rumo desejado ou ajustar os planos em função de uma realidade distinta das premissas orçamentais.

O controlo orçamental possui um conjunto de características que servem de base ao gestor na tomada de decisão, nomeadamente, a decomposição por causas, a reavaliação anual, a explicação dos desvios, bem como as ações corretivas.

A decomposição dos desvios pelas causas implica que sejam identificadas as causas ou os fatores que estão na origem dos desvios e a sua relevância, não apenas como elemento explicativo, mas sobretudo de orientação para a ação e responsabilização dos gestores.

A reavaliação anual surge da necessidade do gestor conhecer o significado e o impacto das variações no resultado final da atividade.

O controlo e o planeamento são duas funções fortemente relacionadas. Essa inter-relação planeamento/controlo é um dos aspetos mais importantes do processo de controlo que compreende fundamentalmente três fases: definição de padrões de desempenho; avaliação do desempenho e ações corretivas.

2.4. Os padrões de comparação e análise

Os padrões de comparação resultam do acompanhamento orçamental, ou seja, do conjunto de informações e do confronto entre os valores orçamentados e os valores efetivos das operações que a empresa executa ao longo do período considerado.

O acompanhamento orçamental serve de base para a alta administração corrigir as falhas e concentrar esforços para atingir as metas traçadas nos planos de curto e longo prazo. E também pode fornecer informações importantes para os diferentes setores da empresa, onde se possa acompanhar e medir a produtividade de cada departamento, comparando as variações em relação ao que foi inicialmente orçamentado.

Sanvicente (1997) refere que o ideal é possuir um sistema através do qual são geradas e fornecidas informações regulares, que consistam na comparação entre valores e níveis planeados e realmente atingidos. Desta forma, esse acompanhamento constitui um processo de análise comparativa de receitas, custos, despesas e lucros.

Schubert (citado por Luiz Fernando Lopes, 2001) define que o acompanhamento orçamental poderá ser realizado de várias formas e de acordo com a peculiaridade de cada peça orçamental. Com isso, a empresa pode definir os padrões da análise comparativa que possam melhor servir as avaliações das operações que são efetuadas, estabelecendo-se para isso alguns parâmetros de comparação.

Peleias (2002), define o padrão como “as medidas físicas e monetárias, relativas a elementos de receita e custo dos eventos, transações e atividades adequadamente contabilizadas que deveriam ser atingidos a partir de condições preestabelecidas, vinculadas à decisão de elaborar uma unidade de produto ou serviço, num determinado momento do tempo”.

Para melhor ilustrar o acompanhamento orçamental de comparação padrão, pode-se por meio de mapas de acompanhamento da demonstração de resultados do exercício, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa montar uma comparação entre os valores reais e orçamentados com as suas respectivas variações.

Compete à empresa determinar os parâmetros que devem ser avaliados detalhadamente no processo de controlo. A utilização de um padrão de variação permite que a administração da empresa possa avaliar os aspetos que realmente são significativos para os seus objetivos na elaboração do orçamento e para que possa desenvolver análises mais profundas dos itens em que se verificaram as maiores variações.

2.5. Determinantes do processo orçamental

O processo orçamental das organizações é complexo, pois exige o forte envolvimento de um grande número de responsáveis, quer no âmbito da sua área de negócio, quer em interação com os responsáveis das outras áreas de negócio. Na maior parte das vezes não é fácil coordenar o tempo de elaboração do orçamento com as

restantes atividades em cada área de negócio, coordenar simultaneamente este esforço em toda a organização e tornar o processo orçamental único sob o ponto de vista da estrutura de orçamento utilizada.

A definição dos objetivos, metas e diretrizes é da responsabilidade da alta administração, mas a elaboração dos planos deve ser de “baixo para cima”, pois, incentivam e motivam aqueles que devem executar os planos para cumprir as metas e objetivos da sua área. No entanto, conforme Tung (1983) “Apesar das ponderações feitas sobre os aspetos positivos do orçamento, entende-se que nem sempre a implantação do sistema orçamental levará a empresa, necessariamente, a ser bem-sucedida”. Segundo o mesmo autor, qualquer plano orçamental por melhor que seja, tem suas limitações.

O orçamento empresarial baseia-se em estimativas, portanto está sujeito a erros, cuja magnitude depende da sofisticação do processo de estimação, da incerteza referente ao ramo de operações da empresa no cenário macroeconómico e das pessoas que o irão executar.

Segundo Braga (1995), os comportamentos dos executivos integram atitudes de ceticismo, comodismo, derrotismo, pessimismo consciente, otimismo ingénuo e realismo motivado. Essas atitudes trazem reflexos negativos sobre o planeamento orçamental e principalmente sobre o desempenho efetivo da empresa, por isso deverão de ser eliminadas através de muita formação e consciencialização.

Em relação ao cálculo do orçamento empresarial, se for calculado considerando objetivos abaixo de sua capacidade, a empresa certamente estará subutilizando os seus recursos. Mas, por outro lado, se for muito otimista, ou seja, com objetivos muito acima de sua capacidade, poderá ocorrer uma situação de falta de recursos, ficando por explorar na totalidade as oportunidades de mercado. Portanto, os orçamentos empresariais usados para o planeamento devem ser baseados em dados realistas que passam vir a ser cumpridos.

A realização de orçamentos empresariais baseados naquilo que é provável têm o risco de estabelecer metas a níveis tão baixos que se podem refletir negativamente na motivação. Para poder proporcionar motivação mais agressiva, um orçamento empresarial deve estabelecer objetivos desafiadores em relação ao que seria esperado

em condições normais. Porém, os objetivos desafiadores apresentam, enfim, a grande possibilidade de se igualarem a um orçamento empresarial muito otimista.

Ainda Welsch (citado por Norio Ishisaki, 2003) ressalta que o plano de resultados deve apresentar metas e objetivos potencialmente atingíveis e, ao mesmo tempo, suficientemente elevados para constituírem um desafio para a empresa. O plano deve ser elaborado com a convicção de que a empresa atingirá ou excederá todos os objetivos importantes.

A pressão pelo prazo de conclusão do orçamento geral da empresa pode também gerar resultados de má qualidade, que não retratam a realidade estimada da empresa.

Outras práticas que podem comprometer a elaboração do orçamento empresarial são encontradas na elaboração do orçamento de vendas. Como geralmente são questionados pelos seus superiores, os responsáveis pela projeção dos números fazem estimativas bastante conservadoras (abaixo do objetivo esperado) para que na próxima revisão seja possível melhorar as previsões. Se mesmo no processo de revisão orçamental a folga não for eliminada e o orçamento for aprovado, este fato, posteriormente, poderá afetar a efetividade do orçamento, tanto no planeamento como em termos de motivação.

Um orçamento é a mensuração de um plano de ação, concebido em função dos objetivos traçados. A ausência de objetivos que determinem um plano de ação ambicioso faz com que o orçamento corresponda a uma transposição dos números do ano anterior, ajustada pela inflação prevista. Muitas vezes, os objetivos estão definidos mas não são traduzidos em iniciativas para os alcançar.

O orçamento deve desempenhar uma função de motivação, constituindo uma ferramenta essencial à gestão de cada centro de responsabilidade. Considerá-lo como uma imposição, torna pouco credível e eficaz este processo, na medida em que será encarado pelo gestor mais como um obstáculo à operacionalidade diária do seu centro de responsabilidade, do que como um instrumento de controlo de gestão fundamental.

É frequente nos ciclos de aprovação orçamental os gestores serem coagidos a efetuarem cortes nos seus orçamentos, uma vez que da consolidação dos vários orçamentos resulta uma discrepância para os objetivos fixados para a organização. Normalmente, esse ajustamento deve ser feito por redução de objetivos ou por

melhorias nos próprios orçamentos. Manipular valores e impor regras de corte nos custos em todas as áreas de negócio traduz-se numa forma falaciosa e ineficaz de implementar a estratégia da organização.

Os planos de ação de cada área de negócio são distintos e o seu orçamento deve refletir exatamente o respetivo plano de ação. Portanto, cortar de forma cega uma fatia de custos igual em todos os centros de responsabilidade só para atingir os objetivos de custos da organização, traduz-se numa manipulação orçamental e numa perda da eficácia deste instrumento na gestão das organizações.

De igual modo, a existência de almofadas orçamentais como forma de garantir o cumprimento do orçamento, ultrapassando os objetivos (sobreavaliação de custos, subavaliação de proveitos, folgas orçamentais, melhorias de produtividade camufladas, etc.), conduzem a uma deturpação dos resultados futuros. Portanto, sob o ponto de vista da gestão, os orçamentos construídos desta forma são enganadores e ineficazes no acompanhamento do negócio e na tomada de decisão.

O modelo de orçamentação a utilizar deve refletir a estrutura da organização e dos negócios das diferentes áreas e deve possibilitar as simulações necessárias até à versão final do orçamento.

Com base nos parágrafos anteriores, decidimos enumerar resumidamente algumas eventuais fragilidades do processo orçamental que devem ser evitadas:

- Os dados orçamentados são somente estimativas e por isso sujeitos a erros;
- O custo do sistema, caso não seja adaptado ao porte da empresa;
- Necessidade de revisões periódicas para adequar o orçamento às circunstâncias;
- Elaboração e execução têm necessariamente de ser realizadas por pessoas tecnicamente capacitadas e motivadas;

Não obstante as fragilidades identificadas importa também referir as vantagens que um processo orçamental bem formalizado pode proporcionar, nomeadamente, as estabelecidas por Welsch (1986):

- Facilita a coordenação de atividades apropriadas;
- Permite tomar decisões antecipadamente sobre os cursos de ações;

- Proporciona o comprometimento dos gestores antes da decisão e implementação do plano;
- Promove mais transparência entre as áreas da empresa;
- Exige a definição das funções e responsabilidade de cada área de resultado da empresa;
- Obriga o gestor a utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente;
- Força cada área e os seus gestores a analisarem se os seus objetivos e desafios estão de acordo com suas aspirações;
- Permite avaliar o progresso da realização dos objetivos e do desempenho das áreas e dos seus gestores.

2.6. A motivação e os orçamentos

No funcionamento da empresa, o orçamento não pode ser encarado como um simples instrumento técnico, exerce forte influência sobre o comportamento dos gestores. Alguns autores falam da sua importância da motivação dos gestores.

Newstron e Pierce (2002) referem que é comum se acreditar que “as pessoas executarão melhor o trabalho se for prometido algum tipo de incentivo”. Por isso, muitas organizações utilizam formas de remuneração para aumentar os seus índices de desempenho. A solução para a produtividade pode ser encontrada nas leis do comportamento humano. As pessoas comprometem-se com os comportamentos que recebem incentivos. Através da administração competente dos incentivos, podem-se alcançar os tipos de desempenho individual que resultam na melhoria do desempenho da organização.

Ainda Newstron e Pierce (2002) defendem a definição de incentivos que funcionem, a fixação de padrões justos para medir o desempenho, o estabelecimento de incentivos eficazes em todas as áreas da organização e a eliminação das práticas administrativas que não conseguiram destacar o que há de melhor nas pessoas. Este autor no seu livro “A Equação Humana” sugere entregar aos empregados o controlo do seu trabalho, dar-lhes oportunidades de usar seu conhecimento e de desenvolver relacionamentos de colaboração com seus gerentes e mostra a importância da segurança

no emprego, da contratação seletiva, das equipas auto geridas, da remuneração de risco, da formação, da diminuição das diferenças de *status* e da participação nas informações.

Um sistema orçamental bem elaborado deve, por um lado, influenciar a motivação do gestor para realizar melhores resultados e, por outro lado, deve também estimular a satisfação pelo trabalho.

Hugues Jordan e outros (2007) afirmam que “a descentralização e o planeamento só funcionarão se os gestores estiverem motivados para atingirem os seus objetivos e se forem criativos para elaborarem bons planos”. Há dois elementos do sistema orçamental em que assenta a motivação do gestor e que, por isso, deve-se ter em consideração que são a pertinência das normas orçamentais em função das tarefas e a atitude do gestor perante o sistema orçamental.

Na prática, o rigor das normas orçamentais, a atitude do gestor e a motivação no exercício das suas atividades, exigem vários elementos que podem ou não ser controlados pela empresa. Os que podem ser controlados pela empresa são definidos pela própria empresa no âmbito dos seus objetivos globais.

Os elementos que a empresa não consegue controlar incluem variáveis como a idade e a geração dos gestores, a personalidade dos gestores, a complexidade do próprio processo, entre outros. Neste caso, o controle de gestão está relativamente limitado para aumentar a motivação dos gestores. No entanto, pode-se reforçar a motivação a dois níveis, i.e., ao nível técnico e ao nível humano. No primeiro, certificando-se de que os elementos de custos, proveitos e investimentos incluídos nos orçamentos e contabilizados no centro de responsabilidade do gestor estão efetivamente sob sua responsabilidade. E no último, através do estudo periódico das realizações, sobretudo se existir uma comunicação pessoal entre o controle de gestão e o gestor operacional.

2.7. Os orçamentos e a descentralização das decisões

Atualmente há uma tendência para a descentralização organizacional e para o estabelecimento de parcerias, com vista a reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia das organizações, possibilitando resultados cada vez mais positivos (Pimenta,

1995). A descentralização, além de tornar o processo de decisão mais rápido e de melhor qualidade, possibilita uma visão global das áreas de atuação da empresa, minimizando os problemas causados pela falta de tempo ou mesmo desconhecimento da alta administração, em relação aos diversos setores em que a empresa atua. Maior descentralização em níveis hierárquicos mais baixos possibilita que a gestão de topo se liberte de atividades do dia-a-dia e fique com mais tempo para atividades de carácter mais estratégico (Ávila e Oliveira, 1999).

A descentralização cria uma organização flexível e adaptada às necessidades do cliente e proporciona aos gestores e empregados locais a autoconfiança e a liberdade necessária para pensar e agir. Isto permite tomar decisões rápidas sobre ações inovadoras e trabalhar com equipas multifuncionais.

As pessoas devem ter a liberdade e a capacidade para agir, dentro da cultura e valores anteriormente fixados. O orçamento deve permitir aos gestores e empregados usar os recursos de conhecimento da empresa para satisfazer as necessidades dos clientes.

O orçamento deve criar valor aos clientes e acionistas. A empresa deve proporcionar alto grau de liberdade para empregados e gestores operacionais como forma de atingir as exigentes metas corporativas. A descentralização contribui para a flexibilização do processo orçamental.

Na economia da informação não é tanto a descentralização que é requerida, mas a autonomia dentro de limites, que é muito mais do que a descentralização e, em alguns casos, vai além da autorização. A autonomia significa liberdade e capacidade para agir. A chave para atingir a mesma é dar mais liberdade e responsabilidade a um maior número de unidades empresariais na definição e gestão do orçamento.

Entende-se que a descentralização com autonomia ajuda na flexibilização do processo orçamental. Defende-se também que esta descentralização deva ocorrer dentro de determinados limites, ou seja, eles têm autonomia para agir, desde que suas ações estejam alinhadas com os objetivos globais.

Ao permitir a tomada de decisões descentralizadas, deve-se também estabelecer responsabilidades a gestores e empregados pelos seus atos e torná-los responsáveis por metas orçamentais competitivas. Consequentemente, as tarefas e a estrutura de responsabilidade devem ser estabelecidas de forma clara e objetiva.

Os gestores e empregados devem ter autoridade, capacidade e responsabilidade para atingir as metas orçamentais. Assim, devem ser treinados e capacitados e terem acesso às informações e ferramentas de gestão, pois o fundamental é alinhar, entender, comunicar e assimilar as metas de desempenho previstas no orçamento.

Na atual conjuntura, as empresas são obrigadas a delegar e a descentralizar a tomada de decisão para aumentar sua velocidade de resposta. Portanto, torna-se necessário gerir alguns elementos como informações disponibilizadas, valores, objetivos e metas compartilhadas, comprometimento e capacitação contínua. Os gestores e empregados devem pensar e agir como donos do negócio.

Ao nível global da empresa, é importante que a direção geral se assegure da coerência dos planos de ação de curto prazo com as opções estratégicas que tomou. Os planos de longo prazo assentam em realizações anuais. A análise do realismo dos planos de ação apresentados e a avaliação destes para alcançar os resultados desejados são uma parte importante do processo de implementação da estratégia. Desta forma, a direção geral assegura a descentralização da empresa de forma coerente no longo prazo. A delegação só é concebível se for realizada no sentido dos interesses da empresa. Ou seja, os responsáveis que assumem essa autoridade devem tomar decisões que levem à realização dos objetivos da empresa. Os orçamentos, os objetivos e planos de ação, constituem um instrumento de descentralização coerente com a implementação da estratégia. Por essa razão, o orçamento deve ajustar-se à estrutura de responsabilidades. Os objetivos globais da empresa são fixados pela direção geral que participa igualmente na determinação dos objetivos dos centros de responsabilidade que lhe estão diretamente ligados. Deste modo, cada responsável participará, por sua vez na fixação dos objetivos dos centros de responsabilidade que estão diretamente sobre a sua autoridade.

Numa empresa descentralizada, os sistemas de controlo têm dois papéis fundamentais: 1) fornecer à alta administração informações sobre as unidades de negócio, quanto à rentabilidade e desempenho de suas operações; e 2) influenciar o comportamento dos gerentes locais, para que as suas decisões e ações sejam consistentes com os objetivos globais da organização. De acordo com Ávila e Oliveira (1999), essas medidas devem ser percebidas como justas pelo gerente que está sendo

avaliado, e devem ser capazes de o motivar a agir em benefício da sua divisão e por conseguinte ao mesmo tempo para atingir os objetivos globais da empresa.

2.8. A tomada de decisão e a ação de coordenação dos orçamentos

A arte de tomar decisões é fundamental na área da gestão das organizações. Segundo Chiavenato (2004) tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens de oportunidade. A decisão envolve uma racionalidade por parte de quem a toma, que é o resultado da escolha das estratégias mais apropriadas para alcançar os objetivos e os melhores resultados.

A tomada de decisão em gestão deve ser racional no sentido de que os gestores fazem escolhas consistentes de maximização do lucro tendo em conta as suas restrições específicas. Para Robbins e Decenzo (2004), um tomador de decisão perfeitamente racional é plenamente objetivo e lógico. A tomada de decisões é uma constante no dia-a-dia dos gestores, os quais são avaliados fundamentalmente pelos resultados dessas mesmas decisões.

O processo de tomada de decisões consiste precisamente em gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de ação. Para aumentar a racionalidade no processo de decisão deve-se: procurar as informações relevantes para o assunto a ser decidido; ter a capacidade de determinar preferências utilizando algum tipo de mensuração; ter a capacidade de selecionar a alternativa que maximize a satisfação do tomador de decisão e minimize as consequências negativas. Neste processo os orçamentos desempenham um papel central de coordenação da informação disponível e no estabelecimento dos critérios de decisão.

O processo decisório é o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão. O tomador de decisão deve analisar as condições do ambiente em que está inserido, pois o ambiente influencia profundamente o processo decisório (Chiavenato, 2004). O processo de tomada de decisão envolve quatro etapas: identificação do problema; desenvolvimento de alternativas; avaliação e seleção das alternativas selecionando a melhor; e implementação da alternativa escolhida.

De um modo geral, os problemas que os gestores enfrentam resultam de ordens emanadas dos gestores de nível superior, de situações originadas pela atividade

dos subordinados ou da sua própria atividade normal como gestores. Nesta etapa, é necessário ter-se sempre presente que um problema tem geralmente várias causas ou depende de várias circunstâncias que exigem uma análise objetiva.

O desenvolvimento de alternativas consiste na listagem das várias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado. Raramente um problema de gestão tem uma só solução possível, embora naturalmente umas sejam melhores do que outras e no final do processo de decisão vai ser escolhida a que for considerada a melhor. No entanto, nesta fase do processo, é necessário que as hipóteses possíveis de solução sejam analisadas. Muitas vezes as decisões tomadas não são as mais acertadas porque provavelmente não foram previamente analisadas todas as alternativas possíveis.

A escolha da melhor alternativa pode ser feita de várias formas. Uma das mais aconselháveis consiste em três passos: 1) listagem dos efeitos de cada alternativa; 2) calcular a probabilidade da ocorrência de cada um dos efeitos potenciais; e 3) tendo em conta os objetivos da organização, comparar os efeitos esperados de cada alternativa e as suas respetivas probabilidades. A alternativa que se mostrar mais vantajosa para a organização será a escolhida para ser implementada.

A implementação da melhor alternativa é a fase que corresponde a passagem à ação. Implementar uma decisão não é apenas dar as ordens adequadas, os gestores devem estabelecer orçamentos e cronogramas para as ações que decidiram e pelas quais são responsáveis. O processo de decisão só se considera completo quando se estabelecerem mecanismos de controlo da evolução das ações correspondentes, isto é, quando é possível obter o feedback sobre a resolução do problema que esteve na sua origem.

As decisões que os gestores tomam nas suas organizações não são todas do mesmo tipo. Diferem quanto ao tempo que demoram a ser tomadas, ao maior ou menor envolvimento de toda ou apenas de uma parte da organização. Assim, podemos considerar dois tipos fundamentais de decisões: a) decisões correntes ou de rotina, que são decisões repetitivas, programadas e estruturadas, isto é, decisões que têm a ver com a rotina das operações que normalmente assentam no hábito, já que a própria organização desenvolveu processos específicos de atuação e controlo; e b) decisões extraordinárias ou de não rotina, que não são programadas e estão relacionadas com problemas que surgem isoladamente e de forma esporádica.

Segundo Turban (2005), tomar decisões é um processo cada vez mais difícil por inúmeras razões, nomeadamente: o número de alternativas a serem avaliadas cresce constantemente devido à inovação tecnológica, melhores comunicações e outros; muitas decisões precisam ser tomadas sob pressão do tempo; devido às crescentes flutuações e à incerteza dos mercados e do ambiente decisório, muitas vezes é necessário fazer uma análise sofisticada para tomar uma decisão correta.

Grande parte dos gestores toma as suas decisões com base na intuição desenvolvida ao longo de vários anos de experiência de gestão. A intuição é de fato um aspeto muito importante na tomada de decisões, sendo certo que os gestores intuitivos têm grandes vantagens sobre os demais. Contudo, existem vários métodos auxiliares da tomada de decisões como a programação linear, as filas de espera, a teoria dos jogos, a análise do risco (resultados esperados), árvores de decisão, curvas de preferência, entre outros, aos quais muitos gestores têm vindo a atribuir cada vez mais importância. No entanto, todos eles se baseiam na informação que é fornecida pelos orçamentos.

No processo de elaboração do orçamento, as áreas devem estabelecer metas que deverão ser alcançadas, e estas devem estar integradas de maneira sistémica com a organização. O processo orçamental deve estar alinhado com a visão estratégica da empresa e antes de atribuir valores financeiros, a empresa deve estudar o ambiente onde atua e entender se a sua estrutura está adequada ao mercado, seja através do produto ou serviço requerido pelo cliente, novas tecnologias, concorrentes, produtos substitutos, parceiros, seja pelos processos internos e seus requerimentos para atingir a visão estratégica.

O orçamento deve ser iniciado de forma única onde tudo o que se faça na empresa esteja focado na tradução do intento estratégico e privilegiar os valores que norteiam as ações da empresa para cumprir as metas e os objetivos traçados. É o orçamento que permitirá acompanhar o desempenho da organização, possibilitando que os eventuais desvios sejam analisados e controlados. Por essa razão, o processo orçamental exige uma coordenação que se divide em dois níveis que incluem a coordenação vertical e a coordenação horizontal.

A coordenação vertical trata da articulação na linha hierárquica. Neste caso, o objetivo de um centro de responsabilidade será subdividido pelos centros de responsabilidade na sua dependência direta, descentralizando-se o poder de decisão e a

execução dos planos de ação. Como exemplo desse tipo de coordenação pode referir-se a departamentalização de um departamento nas suas várias secções.

A coordenação horizontal tem como objetivo assegurar o respeito à coerência entre os objetivos estabelecidos e os planos de ação que dizem respeito às vendas, à produção, ao aprovisionamento, ao pessoal, aos vários setores de apoio, bem como ao financiamento. No entanto, para isso é necessário que se estabeleçam processos orçamentais com comunicação entre as diferentes funções da empresa, em suma, é necessário adotar um processo orçamental convergente com todas as áreas da empresa.

Capítulo 3 - Metodologia

A investigação ou pesquisa é a maneira específica utilizada pela ciência para a obtenção do conhecimento científico. É o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A investigação científica é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A investigação científica é desenvolvida através do recurso aos conhecimentos disponíveis e à utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a investigação científica desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até à apresentação de resultados satisfatórios.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. De acordo com estes autores o método depende do objetivo de investigação.

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada à luz dos objetivos do trabalho. Deste modo, organizou-se o capítulo em quatro secções. A primeira secção está relacionada com a estratégia que foi adotada para a investigação. Na segunda secção faz-se uma breve descrição da abordagem propriamente seguida. A terceira secção é dedicada aos métodos de recolha de dados e na última secção é introduzido o caso de estudo da ENSA.

3.1 A estratégia de investigação

A escolha da metodologia é um dos pontos principais da investigação, visto que são as informações obtidas por meio dela que vão possibilitar a análise e a conclusão do problema objeto de estudo. Uma vez definido o problema, o ponto de partida é o objetivo, que neste caso se prende com a caracterização do processo de planeamento e orçamentação nas empresas do ramo dos seguros em Angola.

Face a este objetivo optou-se por realizar uma pesquisa aplicada, que se caracteriza pelo seu interesse prático, isto é, pela possibilidade de os resultados serem

aplicados ou utilizados, imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Do ponto de vista da abordagem teórica, dadas as características da informação recolhida e os métodos utilizados, este trabalho segue uma abordagem qualitativa (Lakatos e Marconi, 1983). Sendo um estudo qualitativo, segue predominantemente o paradigma interpretativista, em que o método indutivo é o determinante e não carece da dedução de hipóteses.

Não existindo praticamente nada sobre o tema objeto de estudo no contexto específico de Angola, o propósito do estudo é iminentemente exploratório. Apesar do ponto de vista interpretativista e do seu caráter ser predominantemente descritivo.

Do ponto de vista conceptual o estudo não procura corroborar hipóteses, uma vez que nenhuma é deduzida, mas antes restringindo-se ao objetivo definido, procura mais informação com o intuito de melhorar o conhecimento que existe sobre o assunto objeto de estudo. Portanto, metodologicamente o que se pretende é uma maior familiarização com o fenómeno e obter uma nova perceção que possa eventualmente levar à descoberta de novas ideias.

Afastado o paradigma positivista característico do enquadramento epistemológico dos estudos quantitativos e feita a opção pelo paradigma interpretativista e pela abordagem qualitativa, há que decidir acerca da estratégia que determinará a arquitetura da investigação.

A abordagem qualitativa e o paradigma interpretativista apelam sobretudo à capacidade do investigador interpretar e compreender a complexidade singular da realidade empírica com que se depara. No caso específico deste trabalho, em que se pretende abordar o processo de orçamentação e planeamento nas empresas do setor dos seguros em Angola e face às decisões tomadas que foram referidas anteriormente a estratégia mais adequada é o estudo de caso.

Esta estratégia é particularmente bem escolhida quando o objetivo é compreender, explorar e descrever um assunto, como é o caso desta dissertação.

Segundo Vergara (2000), um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- O fenómeno é observado no seu ambiente natural;

- Os dados são recolhidos através da utilização de várias técnicas;
- A complexidade do objeto de estudo é estudada aprofundadamente;
- A investigação é dirigida à exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses no processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizadas no ensaio formas de experimentação, controlo ou manipulação;
- Não é necessário especificar previamente as variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem muito do poder de integração de ideias do investigador;

O estudo de caso geralmente desenvolve-se em três etapas que incluem a preparação, o desenvolvimento e a finalização. Na preparação definem-se o objetivo e os pressupostos do estudo com base na revisão crítica da literatura. A etapa de desenvolvimento implica a seleção do caso a estudar e a preparação dos dados, tendo em conta os processos operacionais estabelecidos para a obtenção de resultados. É ainda nesta fase, que se estabelece a ligação das ideias e dos dados, que vão permitir na etapa da finalização a padronização de ideias de acordo com as teorias disponíveis e eventualmente a sua alteração se as evidências dos resultados foram nesse sentido.

3.2 A forma de abordagem

Uma vez definido que a estratégia da investigação será baseada no estudo de caso, importa agora definir como é que se vai abordar este estudo de caso do ponto de vista teórico. O que não é mais do que definir a estrutura de conhecimento que nos vai permitir reconhecer qual é a informação relevante para alcançar os resultados adequados aos objetivos previamente estabelecidos.

Tendo como objeto de estudo o processo de planeamento e orçamentação nas empresas do setor dos seguros em Angola e considerando a revisão da literatura que foi apresentada no Capítulo 2, foi adotado para a forma de abordagem teórica do estudo de caso a adaptação do modelo de orçamentação de Welsch (1986) e de Frezatti (2006), apresentada na Figura 3.1.

De acordo com este modelo todo o processo de orçamentação deve iniciar-se com a definição dos objetivos e das metas empresariais, bem como as estratégias para o seu alcance. O passo inicial desse processo é a determinação de premissas financeiras e operacionais como a capacidade produtiva, as condições de mercado, a disponibilidade de caixa, a taxa de câmbio utilizada, a taxa de inflação, os percentuais de ajustes salariais, os contratos e o preço de venda dos produtos. Após essas definições, inicia-se efetivamente a elaboração do orçamento, que pode ser subdividido em duas principais etapas: a operacional e a financeira.

A etapa operacional compreende a exploração das potencialidades da empresa e inclui o plano de marketing, o plano de produção, o plano de investimentos em ativos permanentes e o plano de recursos humanos necessário.

A etapa financeira compreende a recolha e a consolidação da informação necessária para a composição do orçamento de vendas, custos de produção, despesas administrativas e de vendas.

Com base nessa informação chega-se à projeção anual do resultado com a emissão de relatórios financeiros, como a demonstração do resultado, o balanço patrimonial, o fluxo de caixa e a margem de contribuição.

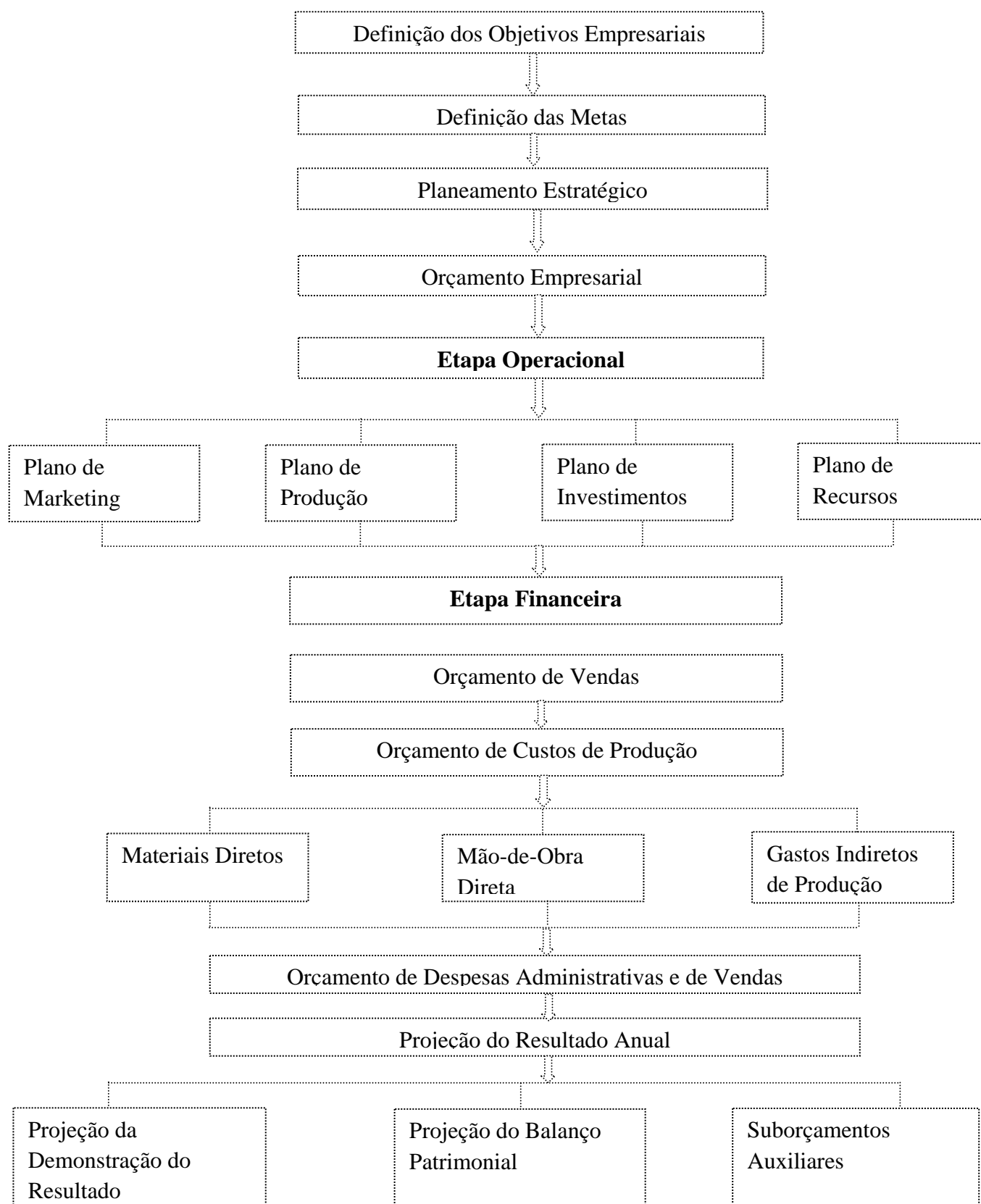
Feito o orçamento, todos passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa, no mínimo para um ano. No entanto, é necessário que a equipe faça o acompanhamento mensalmente, isto é, comparar o que foi inicialmente previsto com o que foi realizado, corrigindo e redirecionando as ações, a fim de assegurar o cumprimento mais fiel possível do projetado.

Diante de tudo isso, o importante é construir uma ligação forte entre os planos estratégicos e o orçamento. Os planos estratégicos são o ponto de partida para as metas orçamentais, que devem ser comunicados e entendidos pelas demais áreas funcionais da empresa. Somente assim é que as ações podem ser tomadas para garantir os objetivos pretendidos.

O plano estratégico elaborado previamente deve ser comunicado e considerado na elaboração do orçamento. As metas orçamentais devem ser desenvolvidas pela própria empresa e devem ser significativas, fáceis de entender, controláveis pela ação, confiáveis e capazes de medir a eficácia e a eficiência econômica.

Portanto, pretende-se utilizar a estrutura conceptual do modelo de Welsch (1986) e de Frezatti (2006) para abordar o estudo de caso em termos do planeamento estratégico e de negócio, do processo de orçamentação propriamente dito, do controlo orçamental, da operacionalização dos comités de gestão e da divulgação da informação na organização.

Figura 3.1. Modelo da forma de abordagem ao processo orçamental



Fonte: Adaptado de WELSCH, 1986 e FREZATTI, 2006

3.3. Seleção e caracterização da amostra

Em qualquer investigação científica a seleção da amostra que contém os elementos de estudo é de extrema importância. No entanto, na estratégia de estudo de caso a seleção da amostra pode assumir um significado muito particular, uma vez que não se baseia nos processos de amostragem probabilística. Na seleção do estudo de caso, o investigador acaba sempre por ter um papel determinante na definição da lógica racional que irá orientar a recolha dos dados e portanto a seleção da amostra é sempre intencional.

No caso do setor dos seguros em Angola o universo é composto por sete seguradoras, entre as quais ENSA é a única de capitais públicos e é representativa do funcionamento do setor no País. Este fato aliado à dificuldade que existe em Angola no acesso aos dados e que é particularmente acentuado nas empresas do ramo dos seguros que atuam em regime de oligopólio, fez com que a ENSA fosse a empresa selecionada para o nosso estudo de caso.

A ENSA foi fundada a 18 de Fevereiro de 1978 fruto da reorganização em 1976 do mercado segurador Angolano e veio preencher o vazio deixado pelas companhias que operavam em Angola antes da independência. Iniciou a sua atividade a 15 de Abril do mesmo ano, com a denominação de Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola sob a forma jurídica de Unidade Económica Estatal (U.E.E.), hoje transformada em sociedade anónima (S.A).

Em 1992 houve uma alteração dos estatutos da empresa na sequência das reformas na administração pública e da promulgação da Lei Geral da Atividade Seguradora. Em 2000 o Governo de Angola promulgou a liberalização do mercado segurador, permitindo o acesso de outras empresas à atividade. Em 2002 o Governo lançou o Plano de Restruturação e Relançamento (PRR) que visou operar uma transformação da empresa e a definição da sua estratégia para o mercado liberalizado. Em 2003 foi criado o Grupo ENSA, EP holding que visou agregar todas as empresas do universo ENSA. Em 2007 foi lançado o Projecto ENSA Futuro que teve como objetivo proceder a uma revisão profunda na companhia para a capacitar para os novos desafios.

Desde que foi criada, a ENSA vem acompanhando o desenvolvimento económico e social de Angola, modernizando e multiplicando os seus serviços,

expandindo, para o efeito, a sua rede para 30 agências distribuídas por todo o território angolano.

O objeto social da ENSA é a produção e a comercialização de produtos de seguros repartidos em Ramos Vida e Não Vida. A empresa comercializa atualmente cerca de 38 produtos, que abrangem as seguintes áreas de negócio nos seguros:

- Acidentes de Trabalho
- Acidentes Pessoais
- Viagem
- Aero Tripulações
- Agropecuário
- Assistência a Estudantes
- Assistência em Viagem
- Aviação
- Engenharia
- Estruturas
- Fronteira
- Multirriscos Habitação
- Marítimo Cascos e Embarcações de Recreio
- Mineiro
- Automóvel
- Incêndio
- Saúde
- Vida
- Responsabilidade Civil
- Transportes
- Vida Crédito

A ENSA conta com 700 colaboradores, sendo que cerca de 60% são homens e 40% mulheres. Aos seus funcionários proporciona formação técnica e profissional, que, acrescida à formação académica, os torna competentes para alcançar os resultados propostos.

A empresa possui uma vasta carteira de clientes que abarca as principais instituições públicas e privadas, incluindo empresas dos ramos industrial, comercial e de serviços, designadamente dos setores petrolífero, mineiro, construção, transportes (aéreo, marítimo e terrestres), telecomunicações, hotelaria e turismo e distribuição comercial.

Como todas as grandes empresas de Seguros, A ENSA enfrentou igualmente importantes sinistros assumindo as respetivas indemnizações. No entanto, em toda a sua

história, a ENSA conseguiu sempre conciliar um ritmo acelerado de crescimento com níveis razoáveis de rentabilidade e produtividade. Atualmente está presente em todo o território Angolano, levando os seus produtos a toda a população e satisfazendo as suas necessidades à escala nacional.

A missão da ENSA é participar ativamente na promoção do desenvolvimento económico-social, através de uma oferta diversificada e competitiva no mercado segurador angolano. A sua visão é ser reconhecida pela excelência, qualidade e rigor no tratamento dos seus clientes, e pelo cumprimento de suas responsabilidades sociais. A ENSA adota simultaneamente na sua conduta valores de carácter humano, social e empresarial. Os colaboradores da companhia seguem um código de conduta que é fundado nos seguintes valores:

- **Humano:** Respeito, integridade, lealdade, discrição, receptividade, ambição e dedicação;
- **Social:** Ética, responsabilidade, solidariedade e desenvolvimento da cultura e das artes;
- **Empresarial:** Rigor, competência, profissionalismo, eficiência, inovação e transparência.

A ENSA, como empresa pública, considera como sendo um dever a associação do espírito de negócio à responsabilidade social necessária para o crescimento harmonioso do País e para a concretização dos planos para ele traçados. Por isso, dá o seu contributo às várias atividades como prova do seu compromisso. Entre as várias ações, destacam-se as seguintes:

- No desporto como seguradora oficial da seleção nacional: no Mundial de Futebol; nos Jogos Olímpicos; no CAN de Andebol; no Campeonato Africano das Nações e no Afrobasket;
- Na arte o ENSARTE, o 1º Pavilhão Africano da Bienal de Veneza, ciclo de palestras e catálogos de artistas;
- Na cultura, Miss Huíla, Raid TT Kwanza Sul e ENSA-Literatura.

3.4. A recolha e o tratamento dos dados

Neste caso, a recolha de dados consistiu em técnicas características da abordagem qualitativa, nomeadamente a entrevista e a observação.

A observação implicou a participação ativa do investigador no quotidiano da empresa, acompanhando por vezes os seus dirigentes no processo de planeamento e orçamentação, com recurso ao diário de bordo. No entanto, apesar da participação ativa do investigador, é necessário esclarecer que o método de recolha de dados não foi o da observação participativa, mas sim o da observação estruturada.

A observação estruturada é sistemática e necessita que seja predeterminada uma estrutura daquilo que se pretende observar. No nosso caso, a observação estruturada está balizada pelos pressupostos dos modelos de Welsch (1986) e Frezatti (2006) apresentados no ponto 3.2, na Figura 3.1. A utilização da observação estruturada neste trabalho foi muito útil, porque pode ser repetida noutra estudo de caso e assim permitir a comparação de resultados. Para além disso, permite recolher informação sobre as relações que existem entre os eventos e recolher os dados no seu estado natural, que neste caso se refere, como já foi identificado anteriormente, ao contexto da ENSA.

Outro método fundamental que foi utilizado na recolha de dados foi a entrevista. Este método assume uma importância muito relevante na condução do estudo de caso, especialmente se a opção tiver sido por uma abordagem predominante qualitativa, como é este o caso. A entrevista permite ao investigador compreender como é que os sujeitos atuam e interpretam as suas próprias vivências.

Neste caso realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos dirigentes da direção de planeamento e controlo (DPC) da ENSA, cujo guião entrevista é apresentado em Apêndice. A parte estruturada das entrevistas teve por base os pressupostos dos modelos de Welsch (1986) e Frezatti (2006) e inclui os aspetos que o entrevistado acha relevantes sobre o planeamento estratégico e de negócio, sobre o processo de orçamentação propriamente dito, sobre o controlo orçamental, sobre a operacionalização dos comités de gestão e por último sobre a divulgação da informação na organização.

Deste modo organizou-se o questionário da entrevista em quatro grupos de questões. O primeiro grupo de questões refere-se à identificação do entrevistado, às características estruturais da empresa e do respetivo modelo de funções. A primeira

questão deste grupo, tem por objetivo identificar a posição hierárquica do entrevistado, para a partir desse dado se avaliar a consistência da informação que fornece. Segue-se um conjunto de questões relativas a informações gerais da empresa, que permitem revelar a estrutura legal da empresa, o número de trabalhadores que nela operam, tempo de existência da mesma no mercado, bem como o modelo de funções.

O segundo grupo de questões tem como objetivo a recolha de informação relacionada com a gestão e com o planeamento estratégico do negócio, bem como o uso que é feito do orçamento. O que se pretende neste grupo de questões é saber quais são e como são geradas as informações necessárias para a tomada de decisões. As questões sobre o planeamento estratégico, assim como sobre o planeamento do negócio pretendem recolher informação que permita conhecer o processo, nomeadamente, o que envolve e que papel e influência tem no desenvolvimento do orçamento da ENSA. Neste grupo foram também incluídas questões relacionadas com instituições exteriores à ENSA, que foram feitas com o objetivo de analisar como as ações dessas instituições, nomeadamente o Instituto de Supervisão de Seguros e o Instituto para o Setor Empresarial Público, influenciam as ações orçamentais da ENSA, neste caso concreto, no que concerne às informações de que as empresas necessitam para efeitos de estudos orçamentais.

O terceiro grupo de questões está relacionado com os aspetos da gestão e controlo orçamental, que como foi abordado no enquadramento teórico trata-se de um aspeto determinante que pode influenciar a projeção do orçamento da ENSA. Neste âmbito foram incluídas também questões relacionadas com o alcance dos objetivos preconizados, nomeadamente com o propósito de saber se o controlo orçamental existe, como funciona e que ações são desencadeadas quando são verificados desvios. Questionou-se ainda sobre a eficácia dos aplicativos utilizados na gestão integrada do negócio e sobre os relatórios gerados e utilizados pelos gestores.

O último grupo de questões está relacionado com a operacionalização dos comités de gestão e com a disseminação da informação. Neste caso as questões têm o objetivo de, por um lado, identificar a interatividade existente nos diversos serviços da empresa, e por outro lado saber qual é o real papel desses comités na ENSA, nomeadamente, ao nível do processo de disseminação e envio de informação legal.

Capítulo 4 – O caso da Empresa Nacional de Seguros de Angola (ENSA)

Dadas as condições particulares em que as empresas do setor dos seguros operam em Angola, não é demais reforçar a ideia de que o orçamento é uma peça central em todo o seu processo de planeamento e tomada de decisão. O que se pretende neste trabalho é identificar quais são os principais fatores que reforçam esse papel no processo de planeamento e orçamentação dessas empresas, tendo por base a caracterização do caso da ENSA.

Deste modo, com base na informação recolhida junto da ENSA através da observação estruturada e da realização de uma entrevista aos dirigentes da empresa procedeu-se à caracterização do seu processo de planeamento e orçamentação. No sentido de tornar a exposição mais clara, optou-se por organizar este capítulo de resultados em seis secções, tendo em conta a estrutura utilizada para a recolha de informação no guião da entrevista. Portanto, na primeira secção do capítulo descreve-se o modelo de funções da ENSA. A segunda secção é dedicada ao processo de planeamento e orçamentação propriamente dito. A terceira, a quarta e a quinta secção são reservadas para a caracterização da operacionalização dos processos de controlo orçamental, dos comités de gestão e da difusão da informação contabilística na organização. Na última secção procede-se a uma análise crítica do processo de planeamento e orçamentação na ENSA através da realização de uma análise SWOT.

4.1. O modelo de funções

A elaboração e gestão do orçamento ao nível da empresa são controladas pela direção de planeamento e controlo (DPC), cuja missão é coordenar o processo de análise, reflexão e síntese estratégica, consubstanciado no plano estratégico e no orçamento anual. Cabe-lhe também a responsabilidade de efetuar o controlo orçamental e garantir a informação de suporte à tomada de decisão.

O diretor da DPC tem a responsabilidade de desenvolver e coordenar as ações de planeamento da ENSA, incluindo a elaboração dos orçamentos e revisões intermédias que incluem os seguintes aspetos:

- Assegurar o apuramento de custos na contabilidade analítica e respetivo controlo nas óticas funcional e departamental;
- Assegurar a análise e o reporte do volume de negócios, dos resultados e da atividade da ENSA;
- Assegurar a fiabilidade e coerência da informação de gestão da empresa e a produção dos dados estatísticos para o cumprimento dos requisitos legais;
- Assessorar o conselho de administração no seguimento da atividade da empresa, nomeadamente através de relatórios periódicos;
- Coordenar a ação estratégica, através da análise económica da envolvente externa e do plano de negócios da empresa;
- Gerir a relação com o Instituto de Supervisão de Seguros de Angola.

Alinhada com o modelo funcional adotado pela ENSA, a equipa da DPC está dividida em 3 áreas funcionais:

- Gestão e Coordenação – funções de enquadramento de pessoas e coordenação de equipas;
- Técnica e Operacional – funções que suportam tecnicamente o negócio da Empresa;
- Suporte – funções de suporte à atividade.

Ao nível da gestão e coordenação a DPC conta com um diretor, dois chefes de departamento. A área técnica e operacional integra um técnico de estudos, dois técnicos de estatística e dois técnicos de planeamento e controlo. Para a área de suporte a DPC conta com uma secretária.

O diretor coordena a gestão global da DPC, assegurando o cumprimento da estratégia global da ENSA:

- É o responsável pela definição e implementação da estratégia de atuação da DPC, assegurando a sua divulgação em cascata à equipa que coordena diretamente e acompanhando de uma forma global a sua execução;
- Elabora um plano anual de atividades e o orçamento anual da direção (prazos, custos, pessoas e recursos), zelando pelo seu cumprimento;
- Gere diretamente os dois chefes de departamento da sua direção;

- Define métodos de trabalho e procedimentos, bem como outras ferramentas organizacionais, controlando o seu cumprimento;
- Desenvolve ações que permitam a permanente avaliação das atividades desenvolvidas, procedendo à oportuna introdução das medidas corretivas que julgar convenientes;
- Representa a DPC internamente e colabora ativamente com outros órgãos de estrutura e representa a organização junto de entidades externas;
- É responsável pelas pessoas que trabalham na sua equipa, nomeadamente na deteção de necessidades de formação e aperfeiçoamento profissional, participando nos processos transversais de gestão de recursos humanos (sistema de controlo de assiduidade, propostas de admissões, promoções ou transferências e avaliação de desempenho).

O chefe do departamento de planeamento e controlo é o responsável pelo departamento e coordena a respetiva equipa de trabalho, desenvolvendo as seguintes ações:

- Planeia, coordena e controla as atividades do seu departamento, assegurando o bom funcionamento;
- É o responsável pela execução dos processos de definição da orientação estratégica da companhia, orçamentação e controlo orçamental;
- Orienta a equipa no desempenho das suas funções, avaliando periodicamente a qualidade do trabalho produzido e introduzindo as melhorias consideradas necessárias;
- Deteta eventuais necessidades de formação, ou aperfeiçoamento profissional das pessoas que chefia e apresenta propostas à direção de recursos humanos;
- Elabora estatísticas, relatórios ou informações sobre a atividade do departamento para análise por parte do diretor.

O chefe do departamento de informação de gestão coordena a respetiva equipa de trabalho é o responsável pelas seguintes ações:

- Planeia, coordena e controla as atividades do departamento, assegurando o seu bom funcionamento;

- É o responsável pela execução dos processos de produção e divulgação de informação de gestão da companhia, produção de informação legal para entidades externas e preparação dos comités de gestão;
- Orienta a equipa no desempenho das suas funções, avaliando periodicamente a qualidade do trabalho produzido e introduzindo as melhorias consideradas necessárias;
- Deteta eventuais necessidades de formação, ou aperfeiçoamento profissional das pessoas que chefia e apresenta propostas à direção de recursos humanos;
- Elabora estatísticas, relatórios ou informações sobre a atividade do seu departamento para análise por parte do diretor.

O técnico de estudos tem a responsabilidade das seguintes ações:

- Realiza estudos económicos e financeiros, ligados direta ou indiretamente ao negócio da Companhia;
- Procede à análise da situação e da evolução, nas componentes externa e interna, tendo em atenção a contribuição de cada área de atividade;
- Mede os efeitos e as consequências da evolução económica e financeira de cada ramo.
- Realiza uma análise sistemática dos dados de natureza económica e financeira que integram as contas de balanço anuais, emitindo as considerações técnicas ajustadas às situações refletidas nas contas;
- Participa em estudos sobre as tendências do mercado, auxiliares à tomada de decisão;
- Participa na construção de planos de negócio com diferentes âmbitos, nomeadamente, globais da Companhia, setoriais ou de suporte a projetos específicos;
- Acompanha a evolução dos investimentos da empresa, desde a fase de conceção até à produção de resultados;
- Seleciona a bibliografia de interesse à atividade, elaborando o respetivo registo e catalogação.

Os dois técnicos de estatística devem:

- Assegurar a fiabilidade e coerência da informação de gestão da companhia e a produção dos dados estatísticos para o cumprimento dos requisitos legais;
- Assegurar a recolha e tratamento dos dados fornecidos pelas diversas áreas da empresa para a elaboração de estudos específicos ou para a produção de relatórios periódicos;
- Organizar os dados para tratamento de acordo com procedimentos definidos;
- Elaborar os mapas estatísticos obrigatórios a remeter às autoridades competentes, como por exemplo o ISS.
- Elaborar mapas estatísticos gerais periódicos e assegurar a sua disponibilidade e arquivo.

Os dois técnicos de planeamento, orçamentação e controlo têm como atribuições específicas:

- Participar no processo de planeamento anual, começando pela conceção do próprio processo e do modelo de participação das diferentes áreas da companhia;
- Garantir a coordenação dos trabalhos de planeamento, desde a recolha de *inputs* da administração até à construção do orçamento anual;
- Apresentar o orçamento à administração e coordenar o seu processo de aprovação;
- Assegurar o acompanhamento orçamental com a produção de mapas de controlo regulares;
- Definir e atualizar o modelo de indicadores de gestão, garantindo a adequada divulgação;
- Assegurar permanentemente o controlo sobre o cumprimento dos objetivos traçados no plano de negócios;
- Avaliar os indicadores e os respetivos desvios e efetuar propostas de introdução de medidas corretivas ou de melhoria de resultados.

As funções da secretária têm como principal objetivo apoiar o diretor, os chefes de departamento e outros funcionários da direção nos seguintes serviços administrativos:

- Controlo da entrada e saída de correspondência;
- Digitalização de cartas, relatórios e outros documentos;
- Atualização da agenda da direção;
- Atendimento e realização de chamadas telefónicas;
- Marcação e controlo de compromissos, reuniões e salas para a respetiva realização;
- Organização e arquivo de documentos;
- Solicitação ao economato de entregas ou compras de materiais de escritório e a sua gestão;
- Execução de outras tarefas nas férias ou ausências dos funcionários da direção ou mediante necessidades específicas que surjam na direção.

A nível interno, as principais atividades da DPC podem ser agrupadas num conjunto de macro processos que incluem ações de planeamento e orçamentação, de controlo orçamental; de operacionalização dos comités de gestão e de disseminação de *newsletters* e envio de informação legal.

A informação que a seguir apresentamos, trata-se de um processo de orçamentação e planeamento com referência ao ano de 2011. Muitas informações não nos foram facultadas por razões de confidencialidade, o que levou em grande parte a que nos cingíssemos a uma análise de modo qualitativo.

4.2. Planeamento e a orçamentação

A gestão de qualquer empresa visa alcançar os objetivos definidos, tendo em conta a afetação eficiente dos recursos, garantindo assim a sustentabilidade da companhia. Neste âmbito, é relevante o conceito de planeamento. O planeamento é o processo de definição de objetivos e de planos de ação para o futuro. É orientado essencialmente para o exterior, procurando adaptar a empresa ao seu meio envolvente a longo prazo. Em função do prazo, o planeamento pode ser:

- A longo prazo (Plano estratégico);
- A médio prazo (Plano Operacional ou plano de ação);

➤ A curto prazo (Orçamento).

O orçamento é também chamado de Demonstração de Resultado Previsional por ser uma previsão de ganhos e perdas da empresa a partir de objetivos gerais para o ano subsequente.

Verificou-se que na ENSA, o processo de planeamento e orçamentação é a fase em que se estabelecem os principais objetivos para o período seguinte. Esse processo é feito com base no conjunto dos vários orçamentos das áreas, tendo em conta as orientações estratégicas de médio e longo prazo da organização.

Verificou-se ainda na entrevista realizada, que o Conselho de Administração dedica atenção diferenciada quando se trata de analisar aspetos relacionados com o orçamento da empresa. Os entrevistados referiram que com base em algumas pesquisas vislumbram-se boas expectativas para o seguro de saúde. No entanto, verificou-se que os custos com os seguros de saúde para a empresa revelam-se cada vez mais acentuados, chegando mesmo a pensar-se na possibilidade de terceirizar esse serviço.

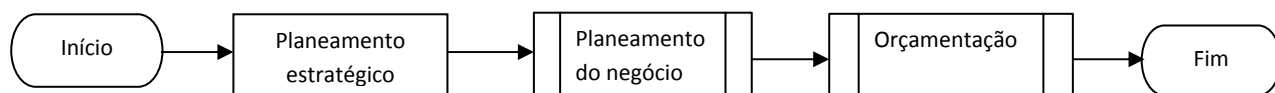
Ainda no âmbito do planeamento, constatou-se que tendo em conta a tendência de melhoria dos níveis de vida das populações, e a necessidade de procura de alguns serviços de seguros obrigatórios ou não, a ENSA tem realizado alguns investimentos em novas infraestruturas.

Os nossos entrevistados, quando questionados sobre a relação que era mantida com as instituições do Estado que controlam e supervisionam as atividades de seguros e as atividades das empresas públicas, justificaram dizendo que apesar de as relações serem boas, no que diz respeito à prestação de informação e pagamento de contribuições legais, o ISS não fornece as informações de que a ENSA necessita e que poderiam ajudar a projetar os orçamentos da empresa.

Em relação ao instituto para o sector empresarial público, verificou-se que o mesmo tem adotado uma nova metodologia de prestação de contas e apresentação de perspetiva das empresas públicas, o que de certa forma, poderá constituir uma oportunidade para melhorar o próprio processo de orçamentação da ENSA.

Esta fase de planeamento normalmente decorre durante o segundo semestre do ano, incluindo as diferentes atividades que compõem o ciclo orçamental, que são apresentadas na Figura 4.1

Figura 4.1. Fluxo de atividades no processo de planeamento e orçamentação



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

Verificou-se que na ENSA, o planeamento estratégico é feito pelo conselho de administração e pelo diretor de planeamento e controlo durante o mês de Julho e consiste na definição de objetivos de médio e longo prazo para a organização tendo como *output* o documento de reflexão estratégica da companhia. No entanto, é nosso entender que apesar de outras direções canalizarem as suas informações para o DPC, era importante, que os seus diretores na altura da elaboração do planeamento estratégico, tivessem também a oportunidade de apresentar as suas perspetivas e a especificidade dos objetivos do seu departamento na ENSA.

Este processo de planeamento estratégico envolve a fixação dos objetivos de médio e longo prazo da companhia, precedida da realização de uma análise dos principais fatores macroeconómicos e das envolventes externa e interna. No quadro 4.1 são apresentados os principais aspetos que são considerados nas etapas que consubstanciam o processo de planeamento estratégico na ENSA.

O planeamento do negócio é feito durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro pelo conselho de administração que se reúne com o diretor de planeamento e controlo, com os diretores das diversas unidades organizacionais da companhia, com o chefe do departamento de planeamento e controlo orçamental e com os técnicos do planeamento e controlo orçamental.

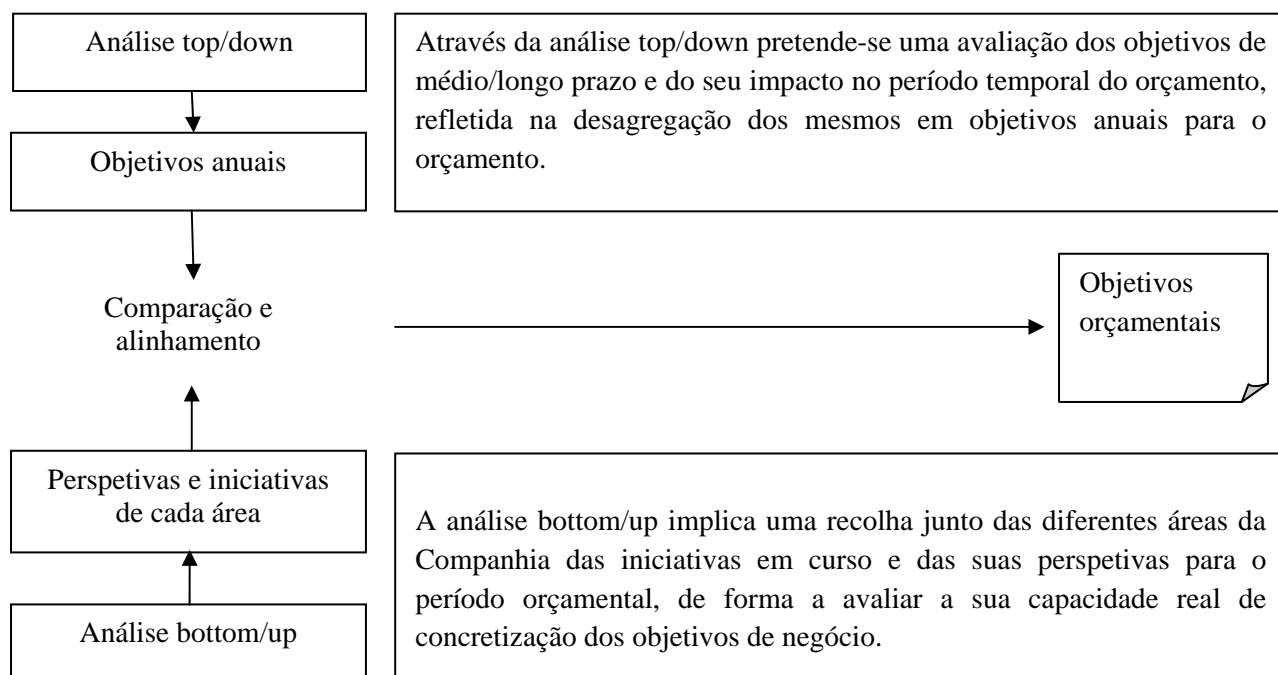
O planeamento de Negócio consiste na definição dos objetivos orçamentais, garantindo o alinhamento entre a capacidade da estrutura e estes objetivos e tendo como *output* o conjunto de objetivos orçamentais para o ano em análise. A metodologia seguida pela ENSA para o planeamento do negócio é apresentada na Figura 4.2. Na Figura 4.3 apresenta-se a forma como o processo se desenvolve em termos do fluxo de atividades.

Quadro 4.1. Etapas do Planeamento Estratégico na ENSA

Análise Macroeconómica	Análise Externa	Análise Interna	Objetivos de Médio e Longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> Contexto económico internacional dos grupos em que Angola se insere. Contexto económico interno evolução das principais variáveis macroeconómicas: PIB; Inflação; Evolução dos rendimentos salariais da função pública. Evolução dos diferentes setores da economia: Infraestruturas; 	<ul style="list-style-type: none"> Análise da concorrência: <ul style="list-style-type: none"> -Produção; Tarifações; -Perspetivas de evolução; Análise do enquadramento legal do setor: Perspetivas de nova legislação com impacto no setor segurador; Obrigatoriedade legais de seguro. Identificação de Oportunidades e Ameaças. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados técnicos dos diferentes ramos; Rentabilidade e solvabilidade da empresa; Estrutura de custos da empresa. Identificação de pontos fortes e pontos fracos. 	Definição e priorização de objetivos a médio e longo prazo: <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos quantitativos; -Objetivos qualitativos associados a métricas que permitam a sua avaliação.

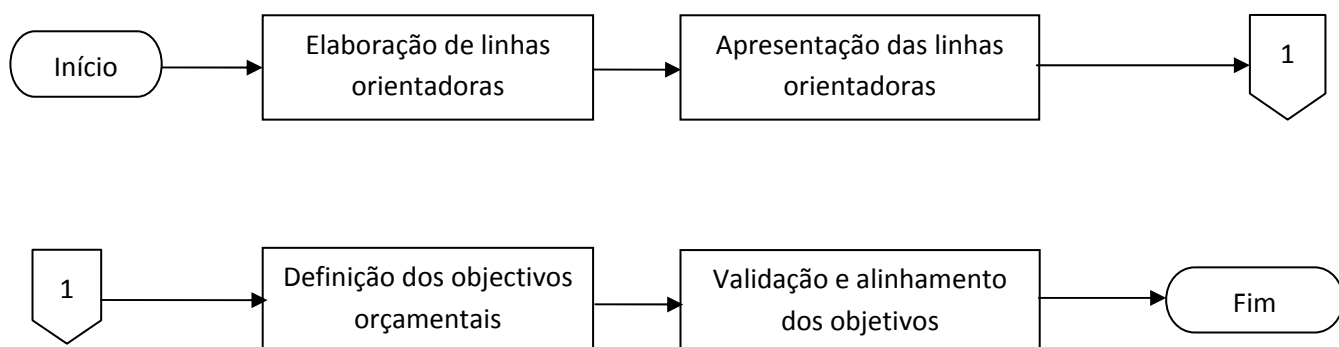
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

Figura 4.2. O processo de planeamento do negócio na ENSA



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

Figura 4.3. Fluxo de atividades de planeamento do negócio



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

As linhas orientadoras são elaboradas pelo conselho de administração em colaboração com o diretor de planeamento e controlo e com o chefe de departamento de planeamento e controlo orçamental durante a primeira quinzena do mês de Agosto.

O diretor de planeamento e controlo, em conjunto com o chefe de departamento e controlo orçamental, elaboram um documento institucional com as orientações para o processo de orçamentação. Neste documento deverão constar o enquadramento da situação atual da empresa, os seus macro objetivos, a metodologia a seguir, os responsáveis por cada objetivo orçamental e o calendário de todo o processo. O documento elaborado deverá ser aprovado pelo presidente do conselho de administração, ou pelo administrador do pelouro, que deverá emitir a respetiva ordem de serviço e enviá-la a todas as unidades orgânicas da companhia.

A apresentação das linhas orientadoras é feita pelo diretor de planeamento e controlo, durante a segunda quinzena do mês de Agosto e consiste na apresentação das linhas de força para o processo de orçamentação do ano seguinte para se dar início ao processo. Nesta sessão de apresentação são esclarecidas as dúvidas das diversas direções sobre o seu papel no processo de orçamentação.

Os objetivos orçamentais são definidos pelos diretores de cada unidade orgânica da companhia, durante os meses de Setembro e Outubro. As responsabilidades de definição dos objetivos orçamentais são repartidas por diferentes áreas, de acordo com o tipo de objetivos em análise, como se apresenta a seguir:

Exploração Técnica:

- Direção Técnica Vida (DTV);
- Direção Técnica Não Vida (DNV);
- Direções Comerciais (DCR, DCE);
- Direções Regionais (para as agências) Direção de Sinistros (DIS);
- Direção de Resseguro (DRC).

Custos administrativos:

- Direção Administrativa (DAD);
- Direção de Marketing (DMK);
- Gabinete Jurídico (GAJ);
- Direção Financeira (DFI).

Custos com pessoal:

- Direção de Recursos Humanos (DRH)

Custos com sistemas de informação:

- Direção de Sistema de Informação (DSI)

Proveitos e custos de imóveis de rendimentos:

- Direção de Património (DPA)

Provisões não técnicas, amortizações e investimentos:

- Direção Financeira (DFI)

Outros proveitos e encargos financeiros:

- Direção Financeira (DFI)

Cada unidade orgânica da empresa é responsável por estimar um plano de necessidades com base no qual a DAD orçamentará os custos administrativos, utilizando para o efeito os seus valores históricos. Cada área envolvida na elaboração do orçamento segue um modelo com rubricas específicas pelas quais são responsáveis e que compõem a demonstração de resultados previsional. No quadro seguinte apresentam-se os instrumentos do processo de planeamento da ENSA e as respetivas unidades orgânicas a que estão afetos.

Quadro 4.2. Instrumentos utilizados no processo de planeamento de negócio da ENSA

<ul style="list-style-type: none"> • Direções Comerciais • Direções Técnicas • Direção de Marketing • Direção de Sinistros • Direção de Resseguro e Co - Seguro 	Planeamento Comercial	
	Modelo de produção	Modelo de Comissionamento
	Modelo de objetivos comerciais	Modelo de Provisionamento
	Modelo de sinistros	Modelo de Resseguro e Cosseguro
<ul style="list-style-type: none"> • Direção de Património • Direção Financeira 	Planeamento Financeiro	
	Modelo de Investimentos e Participações	Modelo de Gestão de Património
	Modelo de Gestão de Tesouraria	
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as áreas da empresa exceto o C. Administração. Ex.: Gabinete do Presidente, Centro médico, etc. 	Planeamento Administrativo	
	Modelo de Gestão de Pessoal	Modelo de Gastos Administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Direção Financeira e outras Direções 	Planeamento de Outros Proveitos e Despesas	
	Modelo de Outros Proveitos e Despesas	

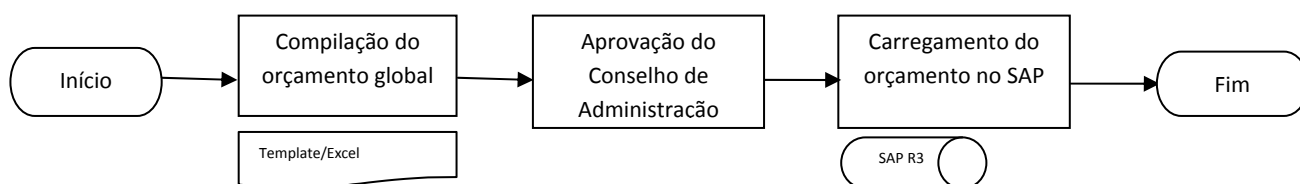
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

O processo de validação e alinhamento dos objetivos é feito pelo chefe de departamento de planeamento e controlo orçamental com a colaboração dos técnicos de planeamento e controlo orçamental, durante o mês de Outubro. Os valores orçamentados pelas áreas deverão ser validados de forma a garantir que têm uma base coerente e que estão alinhados com as expectativas de concretização da estratégia global. Só esta validação e alinhamento permitem que o orçamento possa ser usado como uma ferramenta eficiente de gestão.

A orçamentação é realizada durante os meses de Novembro e Dezembro, por uma equipa composta pelo conselho de administração, por todos os membros da DPC e por membros de outros departamentos da empresa. Este processo consiste em definir os objetivos orçamentais, garantindo o alinhamento entre a capacidade da estrutura e estes objetivos e têm como *output* o conjunto de objetivos orçamentais para o ano em análise.

Em termos de fluxo de atividades o processo de orçamento é composto por três fases que incluem a compilação do orçamento global, a aprovação do conselho de administração e o carregamento do orçamento no sistema de informação SAP que é utilizado na ENSA (Figura 4.4).

Figura 4.4. Fluxo de atividades no processo de orçamentação da ENSA



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

A compilação do orçamento é realizada no mês de Novembro e consiste na construção da estrutura de ganhos e perdas previsionais da empresa a partir das rubricas orçamentadas com base nos modelos existentes pelas áreas.

Para a elaboração do orçamento, a empresa teve por base os seguintes princípios:

- Enquadramento nas perspetivas de desenvolvimento da empresa, a necessidade de aumentar a produção e de reduzir os custos com sinistros ao nível da exploração técnica e o controlo das despesas e sua afetação às diferentes áreas de negócio;
- Proposta de um plano de resseguro que providencie capacidade de aceitação de negócio à empresa e dê estabilidade aos seus resultados, reforçando a sua situação financeira;
- A gestão da carteira de cosseguro ativo sendo ainda difícil, considerar apenas com base histórica, as receitas de comissionamento;
- Os investimentos incluídos no programa de investimentos são divididos em iniciativas novas e em curso de realização, dependendo a sua execução dos fluxos a serem libertos pelo ciclo de exploração da empresa.

Assim sendo, a seguir apresentamos o mapa de orçamento de modo sintético que é utilizado pela ENSA no seu processo de orçamentação. Nos anexos 1 a 5 apresentam os principais mapas que são utilizados no processo de orçamentação da ENSA.

Quadro 4.3. Modelo de mapa de orçamento sintético utilizado pela ENSA

RUBRICAS	Real 2010	Orçamento 2011	%Cresc. 11/10
PROVEITOS			
1. Prémios de Seguro Direto			
2. Receitas de Seguro Cedido			
3. Provisões Técnicas (variações negativas)			
4. Imóveis			
5. Rendimentos e Proveitos Financeiros			
6. Rendimentos e Proveitos Extraordinários			
7. Outros Rendimentos e Proveitos			
SUBTOTAL			
ENCARGOS			
8. Encargos de Seguro Direto			
9. Encargos de Seguro Cedido			
10. Encargos Administrativos			
11. Provisões Técnicas (variações positivas)			
12. Amortização e outras Provisões			
13. Custos e Perdas Financeiras			
14. Custos e Perdas Extraordinárias			
15. Outros Custos e Perdas			
16. Impostos e Taxas			
SUBTOTAL			
Resultado antes de Impostos			

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

Neste caso, a conta previsional de ganhos e perdas apresenta uma estrutura de proveitos e encargos que se adequa ao plano de contas específico da atividade seguradora e foi atualizada considerando as contas recentemente criadas.

De salientar que o resultado de exploração pode ser negativo, influenciado pelos valores assumidos a nível dos encargos pelas rubricas provisões técnicas nomeadamente, as provisões para riscos em curso de seguro direto, e os custos e perdas financeiras e extraordinárias. O mapa de orçamento é construído com 5 níveis de desagregação das rubricas, mantendo-se a ligação direta entre a estrutura de rubricas e o plano de contas utilizado pela ENSA.

O orçamento global deve ser remetido ao conselho de administração no mês de Dezembro para aprovação e posterior divulgação aos responsáveis das áreas. Depois de aprovado, o orçamento, é carregado no SAP pelos técnicos do planeamento e controlo orçamental num prazo de trinta dias. O orçamento é carregado no sistema de informação SAP Produção por classes de custo e centros de custo.

4.3. O controlo orçamental

O controlo orçamental é um instrumento de gestão que consiste em acompanhar a realização do orçamento e identificar as disfunções do processo orçamental, propondo as ações corretivas necessárias. Compara os valores reais com os valores orçamentados, identificando os fatores que provocaram os desvios e responsabilizando a quem de direito. O controlo orçamental constitui assim um importante instrumento de gestão porque permite:

- A determinação de objetivos alcançáveis e planos de ação exequíveis;
- Um acompanhamento da atividade da empresa, comparando permanente ou periodicamente as suas realizações com as previsões;
- A conceção de ações corretivas, ou seja permite refazer os objetivos ou planear alternativas.

Entretanto, verificou-se que determinados aspetos internos na ENSA, não ajudam a empresa no seu mecanismo de controlo orçamental, visto que muitos dos colaboradores não olham para o orçamento como o elemento guia da empresa.

Outro aspeto característico do processo de controlo orçamental na ENSA, tem a ver com o respeito pelos prazos definidos para carregar informação nos sistemas.

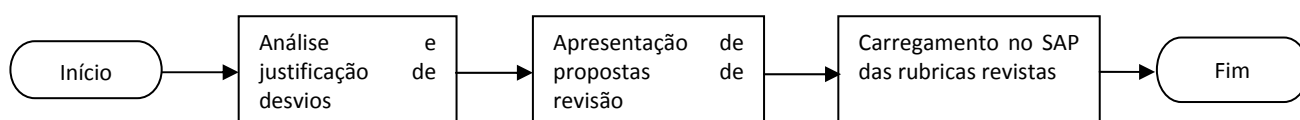
Constatou-se também que a DPC não possui um programa específico de gestão orçamental, bem como não consegue ter informação em tempo útil por não ter acesso à TIA.

Por último, o mapa que a DPC utiliza para efeitos de controlo orçamental, não se encontra validado, o que faz com que essa informação pode não ser fiável.

A comparação entre as realizações e os orçamentos, evidenciando os desvios não constitui um fim em si, mas um meio para avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de medidas corretivas.

Na Figura 4.5 apresenta-se o fluxo das atividades do processo de controlo orçamental da ENSA. Este processo inicia-se com a análise e justificação dos desvios, depois são apresentadas propostas de revisão e por último carregam-se as rúbricas revistas no SAP da empresa.

Figura 4.5. Fluxo de atividades no processo de controlo orçamental da ENSA



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

A análise e justificação dos desvios é um procedimento que consiste numa comparação entre os valores realizados no trimestre em análise e os orçamentados do mesmo período. Caso se verifiquem rubricas com desvios significativos deverão ser apuradas as razões justificativas dos mesmos. Este apuramento poderá implicar a análise destas rubricas com os diretores responsáveis das áreas. A DPC pode dispor a partir do SAP de um mapa para efetuar o controlo orçamental. No entanto, este mapa ainda se encontra em fase de validação.

Importa ainda referir que a ENSA tem dois processos distintos para a obtenção do mapa de controlo orçamental: a) a consulta do mapa do controlo orçamental do SAP; e a construção manual do mapa (produção, sinistros e gastos gerais).

O mapa manual de controlo orçamental é construído em formato *Excel* e contém informações sobre a produção e sinistros por cada unidade de negócio e despesas gerais por centro de custos, orçamentados e reais. Os valores reais de produção e sinistralidade poderão ser consultados nos mapas do SAP. Já os valores reais dos gastos gerais deverão ser consultados nos balancetes reais da DFI do período em

análise. O mapa de controlo orçamental a construir deverá ter o *layout* que é apresentado no Quadro 4.4.

Quadro 4.4. Layout do mapa de controlo orçamental utilizado pela ENSA

Rubricas	Ano Corrente	Orçamento	Desvio	% Desvio	Ano Anterior	Desvio	% Desvio
Encargos com Pessoal							
Remunerações							
Órgãos Sociais/Pessoas							
Estímulos							
Horas Extras							
Compensação/Reforma							
Seguros Obrigatórios							

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

Com base no mapa de controlo orçamental é feita uma análise dos desvios. Os desvios significativos são analisados detalhadamente e a sua justificação deverá ser obtida junto do diretor do centro de custo responsável pela orçamentação da rubrica em questão. Estes desvios dão origem a um trabalho de revisão dos valores inicialmente orçamentados e à elaboração de uma proposta de revisão, que deve ser apresentada ao conselho de administração para aprovação.

Sempre que no processo de controlo orçamental se verificarem desvios significativos após a análise detalhada e com base nas causas encontradas, o diretor de planeamento e controlo, com o apoio do chefe do departamento de planeamento e controlo orçamental, deverão rever os valores inicialmente orçamentados e obter uma nova estimativa que já incorpore o desvio verificado. Com base neste trabalho, deverá preparar uma apresentação para a administração que contenha os resultados do controlo orçamental do trimestre, bem como as propostas de revisão das rubricas. O conselho de administração deverá dar o seu parecer relativamente às propostas de revisão apresentadas, aprovando-as ou dando origem a um novo processo de revisão.

Depois do conselho de administração aprovar os valores revistos para as rubricas com desvios significativos, os técnicos de planeamento e controlo orçamental efetuam o carregamento dos valores revistos no SAP.

4.4. Operacionalização dos comités de gestão

Os comités de gestão são um conjunto de fóruns que procuram garantir a utilização da informação gerada na tomada de decisões de negócio e que têm como principais objetivos:

- Assegurar uma visão integrada do negócio, garantindo assim uma gestão eficaz e eficiente da atividade;
- Assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos e das linhas de orientação;
- Definir as políticas de posicionamento de mercado e as políticas de recursos humanos e de investimento;
- Promover uma maior capacidade de materialização;
- Promover a comunicação entre níveis hierárquicos semelhantes;
- Promover a difusão de informação (Top-Down e/ou Bottom-Up);
- Promover o alinhamento dos colaboradores com os objetivos definidos.

Na ENSA existem quatro comités de gestão internos com funções distintas e que incluem o comité de recursos humanos, o comité de meios, o comité de acompanhamento do negócio e o comité financeiro.

O comité de recursos humanos deverá garantir a articulação entre a direção de recursos humanos as restantes direções no que respeita à gestão integrada dos recursos humanos, como por exemplo como sucede no cumprimento do modelo de avaliação, na consecução do modelo de carreiras e de compensação e na implementação do plano de formação.

O comité de meios tem como principal objetivo garantir a articulação entre a direção de sistemas de informação e as restantes direções consumidoras dos seus

serviços. Este comité deverá assegurar igualmente a articulação entre a direção administrativa e as restantes direções no que respeita à gestão do património da empresa.

O comité de acompanhamento do negócio serve para promover a articulação entre as direções comerciais, técnicas, de marketing e de planeamento e controlo, com o objetivo de maximizar os resultados comerciais da ENSA.

Por último, tem-se o comité financeiro que faz a articulação entre a direção financeira e as restantes direções no que respeita às operações e atividades financeiras, tendo em conta o melhor desempenho da empresa em termos dos seus resultados.

Os comités geralmente têm a duração de uma hora e meia e estão organizados em duas partes. No quadro 4.5 apresenta-se de forma esquemática a forma como os comités da ENSA se encontram organizados.

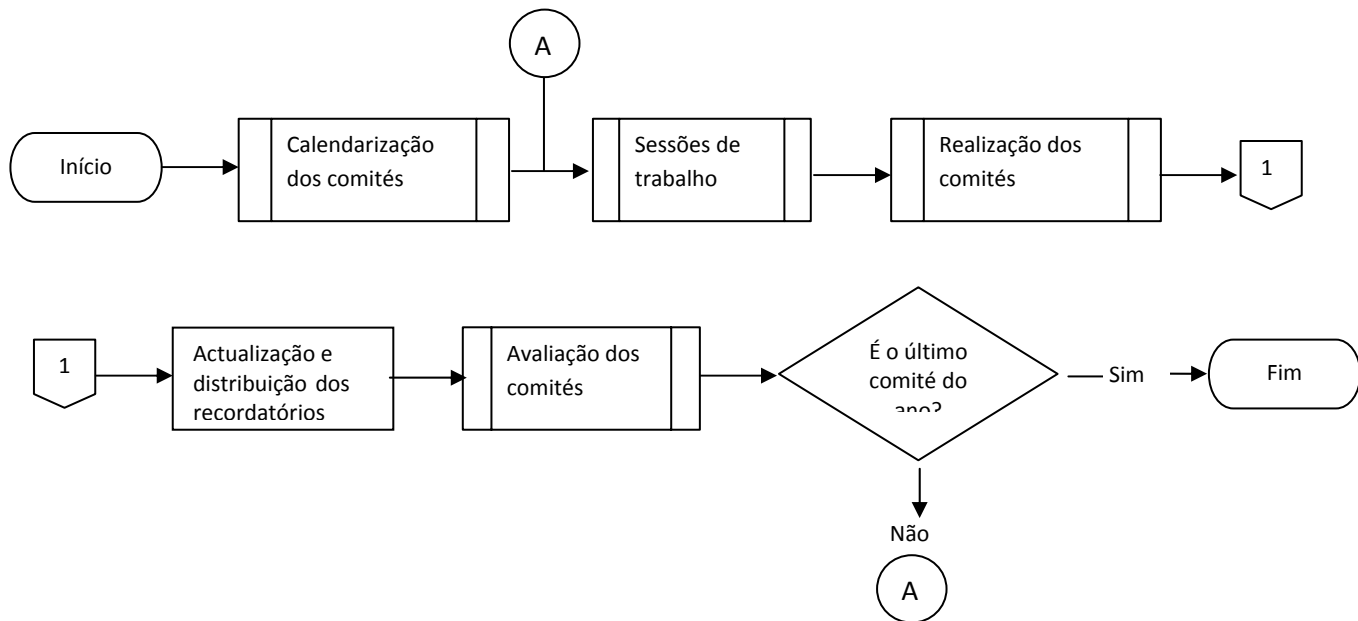
Quadro 4.5. Organização dos comités da ENSA

	Meios	Acompanhamento de negócio	Recursos humanos	Financeiro
1ª Parte (-30 min.)				
Apresentação de informação de gestão da organização, conceitos e métricas de acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestruturas • Incidentes • Capacitação • Gastos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção • Cobranças • Sinistros 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação • Recrutamento • Avaliação Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Recebimentos • Pagamentos
2ª Parte (-1 hora)	<ul style="list-style-type: none"> • A definir de acordo com o trabalho preparatório a efetuar durante o período anterior ao comité e de acordo com os temas que derivam da 1ª parte do comité anterior 			
Discussão de temas pendentes de resolução na organização e que careçam de articulação entre as áreas intervenientes e de decisão dos elementos que o presidem				

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

Os comités de gestão dão lugar a uma série de processos, que desencadeiam inúmeras atividades das quais importa frisar as responsabilidades da DPC. Na Figura 4.6 apresenta-se o fluxo das atividades desenvolvidas pelos comités da ENSA.

Figura 4.6. Fluxo de atividades dos comités da ENSA

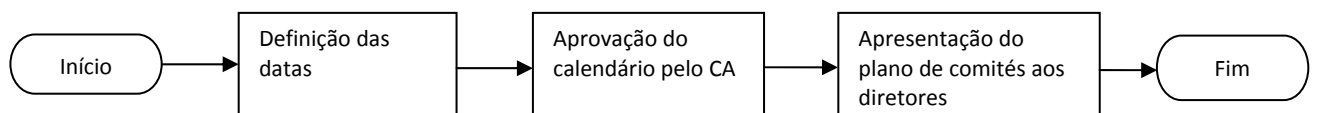


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

De acordo com o fluxograma da Figura 4.7 a calendarização dos comités na ENSA envolve três atividades principais que se prendem com a definição das datas, com a aprovação do calendário pelo conselho de administração e com a apresentação do plano de comités aos diretores.

A calendarização dos comités deverá ser realizada no início de cada ano, respeitando uma periodicidade bimestral. A definição das datas é da responsabilidade da DPC, que deve remeter o calendário dos comités à aprovação do conselho de administração.

Figura 4.7. Fluxo das atividades de calendarização dos comités na ENSA



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

A apresentação do plano de comités às direções é feita após a aprovação do calendário pelo conselho de administração, com o objetivo de dar início à preparação da

documentação de suporte aos comités e de permitir o seguimento das tarefas e implementar as decisões aprovadas na última sessão de comité. No plano de comités deverão ser focados os seguintes aspetos:

1. A forma de organização das equipas da ENSA;
2. A definição do papel da DPC;
3. As datas de realização dos comités;
4. O processo de avaliação dos comités;
5. Os passos seguintes.

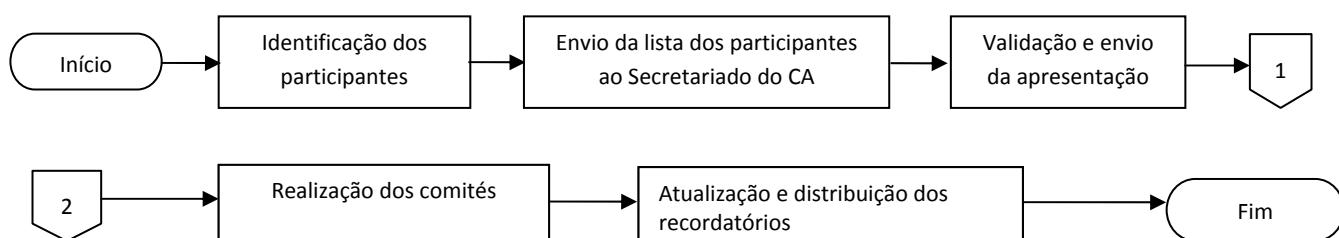
A realização das sessões de trabalho ocorre nas duas semanas que antecedem o comité e deverão realizar-se duas sessões em cada uma dessas semanas. Nestas sessões deverão participar o responsável da DPC, o chefe do departamento de informação de gestão, bem como os responsáveis das unidades organizacionais envolvidas no comité de acompanhamento de negócio.

A preparação da informação a apresentar em comité deve ser o resultado da articulação entre as direções comerciais, técnicas, de resseguro, de marketing e de planeamento e controlo. As sessões de trabalho permitirão a cada direção analisar e filtrar a informação assegurando a sua fiabilidade.

Na sequência da sessão de trabalho, poderá haver informação suscetível de correção que deverá ser remetida ao órgão competente para o fazer. A monitorização deverá ser feita todos os dias até a realização do comité. Isto requer verificar se os períodos de análise foram bem definidos, se o sistema está a fazer os cálculos corretamente e se os mapas são efetivamente um reflexo da realidade.

Na Figura 4.8 apresenta-se o fluxo das atividades relacionadas com a realização dos comités na ENSA.

Figura 4.8. Fluxo das atividades de realização das sessões dos comités na ENSA



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

A primeira atividade é a identificação dos participantes que é feita pelo responsável do departamento de informação de gestão, num período de quinze dias antes da realização do comité. Este procedimento consiste em avaliar, com os responsáveis de cada um dos comités, quais os diretores cuja presença se revela necessária no respetivo comité, elaborando uma lista de participantes, preferencialmente com um número inferior a dezasseis pessoas.

Uma vez selecionados os participantes, procede-se ao envio da respetiva lista ao secretariado do conselho de administração, por correio eletrónico ou por outro meio que se ache necessário. Este processo é feito pelo chefe de departamento de informação de gestão oito dias antes da realização do primeiro comité do *round*.

Depois de validado, o documento deverá ser enviado a todos os participantes com um prazo de antecedência superior a dois dias, para que estes tenham tempo de analisar e preparar as suas possíveis intervenções. A validação do documento deverá ter em conta a qualidade da apresentação e a fiabilidade da informação.

A atualização e distribuição dos recordatórios são da responsabilidade do departamento de informação de gestão, que deve proceder de imediato a seguir à realização dos comités e concluir as atividades até uma semana após a realização do último comité. O departamento de informação de gestão que deverá elaborar os recordatórios de cada um dos comités, tendo sempre em atenção as próximas tarefas a realizar no âmbito de cada um e os seus respetivos responsáveis, a abertura e fecho de temas, o estado de cada tarefa e o seu tempo estimado de resolução.

Os recordatórios deverão especificar a intenção com que cada item foi colocado no documento (discussão, informação, aprovação, etc) e inscrever os assuntos por ordem de importância, na medida em que os assuntos mais importantes deverão ser os primeiros dos recordatórios.

No quadro 4.6 apresentado a seguir, apresenta-se a tipologia de recordatório que é usado na ENSA.

Depois de atualizados, os recordatórios deverão ser enviados a todos os participantes dos comités, para garantir que se dá início às atividades relacionadas com os temas abordados e as decisões são tomadas.

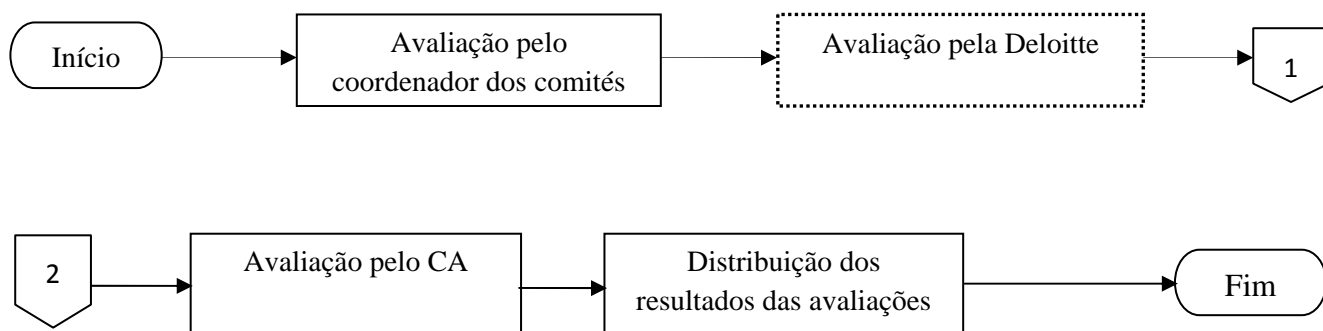
Quadro 4.6. Exemplo da tipologia de recordatório usado na ENSA

Temas a perseguir	Direções envolvidas	Estado
Testes de funcionamento do circuito	DSI / DCE / DCR / DIS	Deveria ser realizado até 10 de Dezembro de 2012. Tarefa ainda em curso
Instalar o equipamento adequado para cada um dos pontos do circuito analisados	DSI	Deveria ser realizado até 30 de Novembro de 2012. Tarefa ainda em curso
Alocar três gestores de sinistros para cada uma das agências definidas no piloto	DRH / DIS / DCR	Concluído

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

A última etapa na realização das sessões e dos comités diz respeito ao processo de avaliação, cujo fluxo de atividades é apresentado na Figura 4.9.

Figura 4.9. Fluxo de atividades relativas à avaliação dos comités na ENSA



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos junto da ENSA

O processo de avaliação dos comités é realizado pela direção de planeamento e controlo que deverá avaliar cada um dos comités. Esta avaliação incide principalmente sobre a evolução dos temas ou das resoluções e sobre a eficácia da realização dos comités. Para avaliar a eficácia deverá fazer-se uma análise do histórico de temas levados ao comité em análise e do estado de cada um dos temas. Perante esta análise, deverá calcular-se o grau de eficácia do comité com base na seguinte fórmula de cálculo:

% de resolução de temas = N° total de temas fechados até ao último comité / N° total de temas levados até ao penúltimo comité

Concluída a avaliação das duas componentes da responsabilidade da DPC, o formulário deverá ser encaminhado para a equipa da Deloitte, em função do grau de autonomia na preparação do comité e por último para o conselho de administração para avaliação dos restantes itens e apuramento do estágio de evolução do comité.

4.5. Disseminação de Newsletters e Envio de Informação Legal

A informação é um elemento essencial e indispensável à existência de qualquer organização. Quem dispõe de informação de boa qualidade, fidedigna, adequada e no momento certo adquire vantagens competitivas e tem um suporte para a tomada de decisão mais fundamentado, o que por conseguinte resulta numa gestão mais eficaz e eficiente. Contrariamente, a falta de informação induz a erros e a perda de oportunidades. Por isso há necessidade de garantir que na companhia há uma seleção de informação adequada e uma otimização da sua utilização.

O departamento de informação de gestão, à luz das suas funções assume a divulgação da informação no seio da organização através do envio de *newsletters*. O objetivo é colocar ao dispor dos órgãos competentes em momento oportuno toda informação relevante para os processos de tomada de decisão. Para o efeito são produzidas pela DPC duas *newsletters* com conteúdos e destinatários distintos:

- *Newsletter Informação de Negócio* destinada aos diretores das diversas áreas de negócio da empresa;
- *Newsletter TODOS ENSA* destinada a todos os trabalhadores da ENSA.

A *Newsletter Informação de Negócio* informa sobre a produção, cobranças e sinistralidade e tem atualmente uma periodicidade mensal. No entanto, pretende-se que passe a ser quinzenal assim que a aplicação SAP estiver pronta para disponibilizar automaticamente os mapas necessários à construção da *Newsletter*.

A informação sobre a performance do negócio nesta *newsletter* é expressa em termos relativos, ou seja, a produção e as cobranças por produtos e unidades de negócio

exibem valores percentuais, de modo a salvaguardar a empresa de utilizações indevidas de informação do seu negócio.

A Newsletter TODOS ENSA contém a seguinte tipologia de informação:

- *Ranking* da produção e das cobranças a nível das diversas unidades de negócio;
- Comparação do comportamento dos produtos em relação ao período homólogo do ano anterior e em relação ao mês anterior ao que se reporta;
- Entradas, saídas, formação e absentismo dos trabalhadores da companhia.

Para a *Newsletter TODOS ENSA*, no que toca à informação da performance do negócio da empresa, é usada a mesma matriz de dados que serve de base para a *Newsletter Informação de Negócio*.

Outro aspeto importante na gestão da informação na ENSA diz respeito ao relacionamento com Instituto de Supervisão de Seguros de Angola. A direção de planeamento e controlo é a unidade organizacional da ENSA responsável pelo envio de alguma informação de carácter legal a essa entidade, entre outras. O quadro 4.7 reflete as responsabilidades da DPC no envio de informação para o exterior.

O envio de informação da ENSA para o exterior pode seguir dois processos distintos em que os mapas são extraídos automaticamente do sistema SAP ou em que os mapas são trabalhados por uma ou mais direções. No primeiro caso os mapas estão construídos e podem ser extraídos automaticamente do SAP. No segundo caso, em que os mapas não estão no SAP, foi definido um procedimento interno.

Quadro 4.7. Mapa de envio de informação da ENSA para o exterior

Designação	Objetivo/Conteúdo	Periodicidade	Destinatário	Prazo de entrega
Registo de Apólices (Seguro Direto Não Vida)	Análise por ramos da variação do número de apólices de seguro direto não vida existentes em carteira para um determinado exercício selecionado	Anual	Instituto de Supervisão de Seguros	Até 30 de Abril do ano seguinte
Registo de Apólices (Acidentes de Trabalho)	Análise da variação do número de apólices do ramo Acidentes de Trabalho existentes em carteira para um determinado exercício selecionado e o montante de salários seguros no fim do exercício	Anual	Instituto de Supervisão de Seguros	Até 30 de Abril do ano seguinte
Mapa demonstrativo da constituição das provisões p/ prémios em cobrança	Informação relativa à antiguidade dos recibos em cobrança à data de extração e as respetivas provisões para prémios em cobrança que a companhia deve constituir por imposição legal	Anual	Instituto de Supervisão de Seguros	Até 30 de Abril do ano seguinte
Prémios de Seguro Direto por província	Análise, por província, dos prémios de seguro direto emitidos por ramo, incluindo detalhe relativo às várias componentes do respetivo prémio total.	Semestral	Instituto de Supervisão de Seguros	Final do mês seguinte ao semestre que se informa
Sinistros de Seguro Direto por Província	Análise, por província, dos custos globais com sinistros de seguro direto num determinado período.	Semestral	Instituto de Supervisão de Seguros	Final do mês seguinte ao semestre que se informa
Mapa de participação de Acidentes de trabalho	Relação de sinistros de Acidentes de Trabalho abertos no semestre de análise.	Semestral	Tribunal de Trabalho Direção Provincial de Saúde Inspeção Geral de Trabalho (MAPESS)	Final do mês seguinte ao semestre que se informa
Orçamento provisório	Orçamentação provisória para o exercício seguinte	Anual	Instituto para o Sector Empresarial Público	Até 30 de Setembro
Mapa de Fluxo de Tesouraria	Mapa com informação sobre o fluxo de tesouraria previsto e o real	Mensal	Instituto para o Sector Empresarial Público	25 dias após o mês que se informa
Informação de Resseguro Cedido	Report de entradas e saídas de prémios, comissões e indemnizações por via do resseguro cedido	Trimestral	BNA	Final do mês seguinte ao trimestre que se informa

Fonte: Dados recolhidos junto da ENSA

4.6. A análise SWOT

Diante da discussão dos resultados dos vários aspetos analisados, julgou-se importante efetuar um escalonamento analítico utilizando para o efeito a análise SWOT. Esta análise permite-nos olhar para o processo de planeamento e orçamentação da ENSA sob o ponto de vista de análise interna e externa. Abreviada do inglês Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), a análise SWOT é uma ferramenta que analisa quatro aspetos, sendo que dois destes são internos e correspondem às forças e fraquezas do processo, e os outros dois são externos, e dizem respeito às oportunidades e às ameaças a que o processo de planeamento e orçamentação da ENSA se encontra sujeito.

Segundo Certo (2005), a importância da análise do ambiente prende-se sobretudo com a possibilidade de se identificarem oportunidades e ameaças, o que torna a prossecução dos objetivos e das metas traçadas mais fácil de atingir.

Segundo Wright, Peter, Kroll Mark e Parnell (2000), o objetivo da análise SWOT é conseguir encontrar o posicionamento mais favorável a determinadas oportunidades do mercado e de forma a evitar ou eliminar as ameaças que se recebe do ambiente. Dessa forma, a análise SWOT permite dar uma visão dos pontos fortes e dos pontos fracos, e ajuda a encontrar as estratégias que poderão ampliá-los de modo a aproveitar da melhor forma as as oportunidades disponíveis e a controlar as ameaças com o propósito de não prejudiquem a estabilidade e a eficácia dos processos.

Desta feita, a seguir apresentamos a análise SWOT do processo de planeamento e orçamentação da ENSA:

OPORTUNIDADES

- Disponibilidade do Conselho de Administração para a DPC tendo o orçamento como peça-chave;
- Parcerias criadas para o processo de modernização da empresa;
- Realização de investimentos em novas infraestruturas em Angola;
- Nova postura do Instituto para o Setor Empresarial Público em relação à prestação de contas e apresentação de perspetivas das empresas públicas;

- Debates entre a DPC e a DSI para a reativação do SAP BW, com iniciativa de integração contabilística, gerando informação fidedigna, melhorando a informação legal.

AMEAÇAS

- Falta de dados no mercado relativos a concorrência, para efeitos de projeção de metas e estimativa do orçamento;
- O ISS não fornece às empresas as informações de que necessitam para efeitos estudos orçamentais
- Políticas de cobrança
-

PONTOS FORTES

- A forma como o processo de planeamento e orçamentação é feito, permite perceber melhor o encadeamento de todas as áreas no processo, de tal modo que cada direção conheça de antemão as suas responsabilidades;
- Permite avaliar o desempenho individual das áreas
- Linhas estratégicas bem definidas por parte da organização;
- O plano de negócio é revisto periodicamente para efeitos de correção;
- Elevada gama de produtos;
- As responsabilidades da definição dos objetivos orçamentais são repartidas por diferentes áreas, de acordo com o tipo de objetivos em análise;
- O processo orçamental é desenvolvido por intermédio de modelos: modelo de produção (sinistralidade), modelo de capacidade de suporte de risco (resseguro)
- A DPC possui um plano de marketing devidamente alinhado com os objetivos comerciais da empresa;
- Os objetivos orçamentais são definidos por cada unidade orgânica da companhia;
- A existência e operacionalização dos comités de gestão.

PONTOS FRACOS

- Falta de cultura dos outros colaboradores que o orçamento é o plano guia da empresa, do próprio processo orçamental na empresa;
- Os sistemas de informação utilizados na empresa apresentam várias lacunas e por essa razão não geram informação fidedigna para efeitos de orçamentação;
- Nem sempre as outras áreas orçamentais cumprem com os prazos para carregamento de informação nos sistemas por acharem essa matéria de pouca importância nos negócios da empresa;
- A DPC não possui um programa específico de gestão orçamental;
- O orçamento é feito no excel;
- O planeamento estratégico é feito apenas pelo Conselho de Administração e o diretor da DPC;
- A DPC não tem acesso ao sistema de gestão integrada do negócio (TIA), o que a impede de ter informações em tempo real.
- O mapa para efetuar o controlo orçamental que a DPC pode dispor a partir do SAP, não se encontra validado, logo, essa informação pode não ser fiável.

Visando a realização dos objetivos e o alcance das metas orçamentais traçadas pela ENSA, é importante que se maximize o aproveitamento das oportunidades que se apresentam, nomeadamente, o fato do DPC considerar o orçamento uma peça chave do planeamento estratégico, a realização de parcerias com vista a modernização da empresa e a nova postura dos Instituto para o Setor Empresarial Público em relação à prestação das contas das empresas públicas em Angola. Para isso, a ENSA apresenta um conjunto de pontos fortes no seu processo de planeamento e orçamentação capazes potenciar essas oportunidades e de evitar os efeitos negativos da falta de informação relativa à concorrência e de base aos estudos orçamentais, bem como de atenuar os efeitos dos pontos fracos do processo orçamental. Deste modo, é importante explorar ao máximo os pontos fortes que o processo apresenta, no sentido de poder contornar as ameaças existentes.

Capítulo 5 – Conclusão

A dinâmica atual dos mercados, bem como a atividade de Seguros exigem que as empresas tenham um planeamento flexível, que consiga adaptar-se a qualquer alteração/modificação do ambiente, nomeadamente, o crescimento do nível de sinistros registados e a entrada de mais empresas no sector. Estes aspetos afetam profundamente o planeamento estratégico das empresas do ramo dos seguros em Angola. O planeamento orçamental é uma atividade complexa porque exige o envolvimento de toda empresa e são frequentes as dificuldades que envolvem aspetos relacionados com cenários futuros, com a motivação dos trabalhadores envolvidos, bem como com a própria estrutura da empresa.

Através do estudo realizado, constatou-se que no caso da Empresa Nacional de Seguros de Angola, apesar de existir uma direção de planeamento e controlo responsável pela orçamentação, todas unidades participam no processo fornecendo orçamentos individuais. Nesta empresa a elaboração do orçamento do ano seguinte é um processo que se inicia no final do ano corrente, nos meses de Agosto/Setembro e é desenvolvido obedecendo às etapas definidas no Capítulo 2.

Neste caso, o planeamento estratégico tem como objetivo a definição dos objetivos de médio/longo prazo e dele resulta o documento de reflexão estratégica da companhia, que é elaborado pelo Conselho de Administração da empresa e pelo diretor da Direção de Planeamento e Controlo.

O planeamento de negócio é feito com o objetivo de garantir o alinhamento entre a capacidade da estrutura e os objetivos de médio/longo prazo, produz como output, o conjunto de objetivos orçamentais para o ano em análise. A sua produção é da responsabilidade do Conselho de Administração e todos os diretores das diversas áreas da Empresa Nacional de Seguros de Angola.

Da conjugação das duas etapas, resulta a orçamentação com vista à reflexão e construção das contas previsionais da empresa.

No processo de orçamentação a ENSA utiliza vários modelos de orçamento, de tal modo que as responsabilidades de definição dos objetivos orçamentais recaem nas diferentes áreas da organização de acordo com o tipo de objetivos em análise. No

entanto, apesar de haver uma subdivisão em vários modelos, é fundamental ter em conta a sua interdependência de modo a garantir a coerência do resultado final.

Os modelos orçamentais definidos visam facilitar os mecanismos de controlo e responsabilização das diversas direções da empresa pela gestão das naturezas dos custos e proveitos que estejam na sua dependência. O fecho de cada modelo é o culminar de diferentes *workshops* para a busca de consensos com os vários centros de responsabilidade.

De seguida, o orçamento global é remetido ao Conselho de Administração para análise e aprovação, posteriormente deverá ser divulgado a toda a estrutura orgânica da empresa e carregado no SAP para o controlo futuro.

O controlo orçamental na Empresa Nacional de Seguros de Angola é feito através de um mapa de controlo orçamental, que pode ser gerado automaticamente pelo SAP, ou produzido manualmente através dos dados da produção, sinistros e gastos gerais. Muitas das informações geradas pelos sistemas informáticos não são fidedignas, devido à não validação das mesmas.

Um dado aqui a reter, é o fato de que a elaboração do orçamento na Empresa Nacional de Seguros de Angola é desenvolvida com participação de todos os colaboradores da organização, cada um a seu nível e obedecendo a hierarquia existente. É importante que todos funcionários tenham conhecimento do sentido e direção da empresa para que o esforço conjunto das equipas que constituem os vários comités de gestão sejam feitos para o bem comum.

O orçamento global da Empresa Nacional de Seguros de Angola consiste na construção da estrutura de ganhos e perdas previsionais da empresa à partir das rubricas orçamentadas com base nos modelos existentes pelas áreas.

Com a apresentação desse estudo, esperamos dar várias contribuições, não só do ponto de vista académico, tendo em conta que ainda existem pouquíssimos trabalhos realizados nesse campo e fundamentalmente no campo de seguros, bem como pode servir de grande valia para a Empresa Nacional de Seguros de Angola, bem como para a generalidade do ramo dos seguros em Angola.

Este estudo proporcionou conhecimento sobre o processo de planeamento e orçamentação praticado na Empresa Nacional de Seguros de Angola, mas

principalmente sobre o uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à gestão no ramo dos seguros em Angola.

Todos os trabalhos de investigação apresentam dificuldades e limitações. Neste caso, sublinham-se como principais limitações a existência de poucos estudos que tratem a problemática dos seguros, nomeadamente, em Angola e a dificuldade no acesso à informação, cuja disponibilidade não muito facilitada pelos principais intervenientes no ramo dos seguros em Angola, incluindo as principais empresas e os reguladores. Importa também ressaltar que a escolha do estudo de caso como estratégia de investigação não permite a generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Estamos certos de que a abordagem deste tema não se esgota com este trabalho, é apenas um começo que esperamos que sirva para desenvolvimentos futuros. Neste âmbito, vale destacar que a empresa estudada é de capitais públicos, e que por vezes é mais difícil ter acesso a informações que podem ser úteis para efeitos de estudos. Assim, sugere-se que se façam estudos semelhantes em outras empresas do mesmo setor, ou mesmo pertencentes a outros setores em que não há um processo formal de planeamento e orçamentação e que se proceda também a uma avaliação do impacto da utilização do processo de planeamento e orçamentação na qualidade do processo de tomada de decisão.

Bibliografia

ÀVILA, M.G.; OLIVEIRA, L.B. **Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do sector financeiro**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 127-146, jan./abr. 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2001.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Geco** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: Conceitos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**, 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FEMENICK, Tomislav R. **Fundamentos, Métodos e Práticas do orçamento empresarial**, São Paulo: Ipep/Natal: Facen, 2006.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Regina Celi Vidal. **O orçamento base-zero como técnica de planejamento financeiro**. Taubaté: Monografia MBA, UT, 2000.

ISHISAKI, Norio. **A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP**.2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Taubaté, São Paulo.

JORDAN, Hugues; NEVES, J. Carvalho das; RODRIGUES, J. Azevedo **O controle da gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores**. 7ª ed. Áreas Editora, 2007

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LIMA, José Geraldo de. **Administração Financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

LOPES, Luiz Fernando. **Aprendizagem na microempresa industrial: Melhoria de produtividade e satisfação pessoal no trabalho**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NEWSTROM, John W.; PIERCE, John L. **A estante do administrador**. 5.ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIMENTA, C.C., **Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 3, n. 29, p. 172-187, jul./set. 1995.

ROBBINS, Stephen P. e DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradução Robert B. Taylor. Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson, 2004.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TURBAN, Efrain. **Administração da tecnologia da informação: teoria e prática**. Tradução Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, São Paulo, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexos

Anexo 1 – Gestão de Pessoal

	<i>Valores em Usd</i>	Real 2009	Real 2010	Orçamento 2011	% cresc. 11/10	% s/ P.A
ÓRGÃOS SOCIAIS						
	Salário base					
	Subsídios					
	Outros encargos					
	Outros custos com pessoal					
PESSOAL						
	Salário base					
	Subsídios					
	Prestadores de Serviços					
	Encargos Sociais					
	Outros encargos					
	Outros custos com pessoal					

P.A = Prémios e Adicionais

Fonte: DPC ENSA

Anexo 2 – Resseguro e Cosseguro

Valores em USD	Orçamento 2011										
	Prêmios líquidos emitidos	Custos com sinistros	Taxa de sinistroalidade	Prêmios puros	Retenção	Cedência		Comissões	Indemnizações ENSA	Indemnizações Resseguradora	Resultado ENSA
Montante						%					
VIDA											
VIDA EM CASO DE VIDA											
VIDA EM CASO DE MORTE											
VIDA - OUTROS											
NÃO - VIDA											
ACIDENTES E DOENÇA											
SAÚDE											
ACIDENTES DE TRABALHO											
ACIDENTES PESSOAIS											
PESSOAS TRANSPORTADAS											
VIAGENS											
ASSISTÊNCIA EM VIAGEM											
AUTOMÓVEL											
AUTOMÓVEL											
AUTOMÓVEL FROTAS											
TRANSPORTES											
MARÍTIMO											
CARGAS											
AÉREO											
AÉREO TRIPULAÇÕES											
RESP. CIVIL AVIAÇÃO											
SEGUROS AERONAVES											
RESPONSABILIDADE CIVIL											
RC PRODUTOS											
RC PROFISSIONAL											
OUTROS - RC VIDA PRIVADA											
RISCOS TÉCN. E ENGENHARIA											
INCÊNDIO											
ELEMENTOS DE NATUREZA											
RISCOS MÚLTIPLOS											
ROUBO											
OUTROS											
RECURSOS NATURAIS											
PETROQUÍMICA											

Fonte: DPC ENSA

Anexo 3 - Proveitos

RUBRICAS ORÇAMENTO		Real 2010	Orçamento 2011	% Cresc. 11/10
PROVEITOS				
1	PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO			
1.1	Vida			
1.2	Não Vida			
2	RECEITAS DE SEGURO CEDIDO			
2.1	Comissões do resseguro			
2.2	Indemnizações de resseguro			
2.3	Provisões para sinistros pendentes			
2.4	Comparticipação nos lucros			
2.5	Comissões de cosseguro (não líder)			
3	PROVISÕES TÉCNICAS (variações negativas)			
3.1	Provisão matemática			
3.2	Provisão para riscos em curso			
3.3	Provisão para desvios de sinistralidade			
3.4	Provisão para incapacidade temporária			
4	IMÓVEIS			
4.1	Alienações			
4.2	Rendas			
5	RENDIMENTOS E PROVEITOS FINANCEIROS			
5.1	Investimentos financeiros adectos a provisões técnicas			
5.2	Investimentos financeiros de valores livres			
5.3	Outros rendimentos e proveitos financeiros			
6	RENDIMENTOS E PROVEITOS EXTRAORDINÁRIOS			
6.1	Redução de provisões não técnicas			
6.2	Outros rendimentos e proveitos extraordinários			
7	OUTROS RENDIMENTOS E PROVEITOS			
SUBTOTAL				

Fonte: DPC ENSA

Anexo 4 – Produção por Unidade de Negócio

Valores em USD	DCR			DCE			TOTAL DA CARTEIRA		
	Real 2010	Orçamento 2011	% Cresc. 11/10	Real 2010	Orçamento 2011	% Cresc. 11/10	Real 2010	Orçamento 2011	% Cresc. 11/10
VIDA									
VIDA EM CASO DE VIDA									
VIDA EM CASO DE MORTE									
VIDA - OUTROS									
NÃO - VIDA									
ACIDENTES E DOENÇA									
SAÚDE									
ACIDENTES DE TRABALHO									
ACIDENTES PESSOAIS									
PESSOAS TRANSPORTADAS									
VIAGENS									
ASSISTÊNCIA EM VIAGEM									
AUTOMÓVEL									
AUTOMÓVEL									
AUTOMÓVEL FROTAS									
TRANSPORTES									
MARÍTIMO									
CARGAS									
AÉREO									
AÉREO TRIPULAÇÕES									
RESP. CIVIL AVIAÇÃO									
SEGUROS AERONAVES									
RESPONSABILIDADE CIVIL									
RC PRODUTOS									
RC PROFISSIONAL									
OUTROS - RC VIDA PRIVADA									
RISCOS TÉCN. E ENGENHARIA									
INCÊNDIO									
ELEMENTOS DA NATUREZA									
RISCOS MÚLTIPLOS									
ROUBO									
OUTROS									
RECURSOS NATURAIS									
PETROQUÍMICA									

Fonte: DPC ENSA

Anexo 5 – Sinistralidade

Valores em USD	Prémios líquidos emitidos		Custos com sinistros		Taxas de sinistralidade		Orçamento 2011		
	Histórico 2009	Histórico 2010	Histórico 2009	Histórico 2010	Histórico 2009	Histórico 2010	Prémios líquidos emitidos	Custos com sinistros	Taxa de sinistralidade
VIDA									
VIDA EM CASO DE VIDA									
VIDA EM CASO DE MORTE									
VIDA - OUTROS									
NÃO - VIDA									
ACIDENTES E DOENÇA									
SAÚDE									
ACIDENTES DE TRABALHO									
ACIDENTES PESSOAIS									
PESSOAS TRANSPORTADAS									
VIAGENS									
ASSISTÊNCIA EM VIAGEM									
AUTOMÓVEL									
AUTOMÓVEL									
AUTOMÓVEL FROTAS									
TRANSPORTES									
MARÍTIMO									
CARGAS									
AÉREO									
AÉREO TRIPULAÇÕES									
RESP. CIVIL AVIAÇÃO									
SEGUROS AERONAVES									
RESPONSABILIDADE CIVIL									
RC PRODUTOS									
RC PROFISSIONAL									
OUTROS - RC VIDA PRIVADA									
RISCOS TÉCN. E ENGENHARIA									
INCÊNDIO									
ELEMENTOS DE NATUREZA									
RISCOS MÚLTIPLOS									
ROUBO									
OUTROS									
RECURSOS NATURAIS									
PETROQUÍMICA									
TOTAL									

Fonte: DPC ENSA

Apêndice

Questionário sobre o processo de planeamento da ENSA

Grupo I - Identificação do entrevistado, das características estruturais da empresa e do respetivo modelo de funções

1. Que funções desempenha na empresa?
2. Em que ano foi fundada a empresa?
3. Quantos trabalhadores tem a ENSA?
4. Qual o nível de abrangência dos serviços da ENSA?
5. Quais são as áreas operacionais da ENSA?
6. Por que razão existe a direção de planeamento e controlo?
7. Como é composta a direção de planeamento e controlo?
8. Como se relaciona a direção de planeamento e controlo com as outras direções?
9. Como se relaciona a sua direção com a direção de planeamento e controlo?
10. Quais são as principais dificuldades que a direção de planeamento e controlo tem enfrentado no ato de elaboração do orçamento da ENSA?
11. Que áreas da empresa participam da etapa financeira do processo de elaboração do orçamento?

Grupo II – Informações de gestão e de planeamento estratégico do negócio

12. Como é feita a definição dos objetivos na ENSA?
13. Por quem é feita a definição dos objetivos e metas da empresa?
14. Como é feito o planeamento estratégico da ENSA?
15. Quem é que faz o planeamento estratégico da ENSA?
16. Como a ENSA encara o orçamento?
17. Em que medida a ENSA aprimora os aspetos relacionados com o orçamento nas suas decisões?
18. Como as demais áreas da empresa intervêm no processo de orçamento?

19. Como a empresa reage à envolvente externa no que toca aos orçamentos?
20. Como são feitos os orçamentos parciais?
21. Como são feitos os planos de negócio da empresa?
22. Que atividades concretas são realizadas no processo orçamental?
23. Que aspetos são analisados na realização do planeamento estratégico da ENSA?
24. Por quem é feito o planeamento de negócio da ENSA?
25. Como é feito o planeamento de negócio da ENSA?
26. Que atividades específicas são realizadas no processo de planeamento do negócio?
27. Que instrumentos são utilizados no processo de planeamento do negócio?
28. A ENSA tem algum modelo específico de orçamento?

Grupo III – Informações de gestão e de controlo orçamental

29. Que mecanismo a ENSA utiliza para controlar o cumprimento das metas orçamentais pré-estabelecidas?
30. Que procedimentos são adotados em relação aos desvios verificados?
31. No âmbito de cooperação, a ENSA possui alguma parceria?
32. Como é a relação da ENSA com as entidades públicas de prestação de contas e supervisão?
33. Para a projeção dos orçamentos, a ENSA faz uso de dados disponíveis no mercado?
34. Existem alguma limitação das ferramentas que a direção de planeamento e controlo dispõe para efeitos de estudos orçamentais?

Grupo IV – Operacionalização dos comités de gestão e disseminação da informação

35. O que é a figura de comité de gestão?
36. Que atividades são desenvolvidas pelos comités de gestão?
37. De que modo a existência dos comités de gestão acrescenta algum valor para a ENSA no seu processo de planeamento e orçamentação?
38. Quantos comités existem?
39. Como funcionam os comités de gestão?

- 40.** As conclusões saídas dos comités de gestão são dadas a conhecer aos trabalhadores?
- 41.** Os objetivos da empresa são dados a conhecer a todos colaboradores da empresa? Por que meios?