

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO UFRGS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE FINANÇAS**  
**OUTUBRO 2015**

**ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA HAITO & SILVA CORRETORA DE  
SEGUROS LTDA.**

Izabel Haito Antunes

André Luís Martinewski (Orientador)

## **RESUMO**

O presente trabalho é um estudo de caso sobre a organização financeira de uma corretora de seguros. Tem como foco consolidar as informações financeiras, sugerir controles e rotinas e demonstrar a necessidade da organização destes, possibilitando aos gestores tomar as decisões seguras na condução da empresa Haito & Silva. Abordando como tema os controles e a função financeira, trará como análise se os procedimentos atualmente adotados são suficientes para atender adequadamente a necessidade da organização.

**Palavras-chave:** empresa, organização, financeiro, gestão, recursos.

## **ABSTRACT**

This work involves a case study on the financial organization of an insurance broker. Will focus, consolidate financial information, suggest controls and routines and demonstrate the need for such organization, enabling managers to make safe decisions in the conduct of Haito & Silva now. Addressing the theme controls and the financial function, as will analysis the procedures currently used are sufficient to adequately meet the need of the organization.

## **INTRODUÇÃO**

Com a necessidade de aperfeiçoar e ampliar seus negócios, as empresas buscam dados e informações capazes de dimensionar os seus gastos e a sua natureza, o que possibilita apurar o fechamento contábil. O resultado final está no lucro ou no prejuízo.

Seguramente o controle financeiro está ligado a estes processos, uma vez que o gestor é o responsável por entender os números, trabalhar em cima deles e a

seguir transformá-los em informação para uma tomada de decisão. “Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e tem como visão a obtenção de lucros” (BRAGA, 2010), sendo esses oriundos de proprietários e credores que são empregados nas empresas para a geração de bens ou serviços.

O autor enfatiza que a função financeira abrange uma série de atividades voltadas aos recursos investidos que se movimentam por toda a organização com a finalidade de buscar retornos econômicos para a companhia, além de cobrir seus custos e despesas operacionais.

A Haito & Silva Corretora de Seguros Ltda. é uma empresa familiar gaúcha, de natureza sociedade empresária limitada, que está habilitada a prestar serviços em todos os seguimentos de seguros. Fundada em junho de 2012, na cidade de Cachoeirinha, conta hoje com uma carteira de 700 clientes. E por estar recentemente no mercado, opera com o trabalho de seus dois sócios para atender a demanda.

Atualmente, 75% do fluxo de trabalho gira em torno de renovações tratando com os atuais clientes, enquanto que 25% destina-se à captação de novos contratos. A estrutura enxuta faz com que as tarefas sejam distribuídas entre os sócios de forma a atender as prioridades, onde manter a qualidade do atendimento é um diferencial da empresa.

A saúde financeira de uma empresa é o reflexo de uma gestão adequada. Para isso é imprescindível utilizar-se de ferramentas, procedimentos e informações que possibilitem controlar as finanças e evitar problemas no fluxo de caixa. Por ser considerada uma empresa de pequeno porte, lucrativa e que apresenta bons resultados financeiros, tem uma visão de crescimento e em breve terá necessidade de ampliar sua mão de obra para melhor atender os seus clientes. Para tanto, é de suma importância que a situação financeira esteja organizada e controlada, pois investimentos estão batendo a sua porta.

De acordo com seus gestores, a empresa utiliza-se de extratos *on-line* informados no site de cada seguradora envolvida. Neste caso nove são as principais, onde é possível pesquisar os valores a receber por cada seguro finalizado, da mesma forma, apóia-se no extrato bancário da conta corrente pessoa jurídica para consultar as saídas efetuadas nos pagamentos de suas despesas.

Dessa forma, far-se-á necessário buscar e desenvolver ferramentas de controle que permitam armazenar, analisar e administrar o fluxo de caixa, o que

tende ao melhor controle das contas a pagar e a receber. Assim, será possível consultar a base de dados e o histórico financeiro da empresa norteando a tomada de decisões e investimentos.

O gerenciamento das organizações e o sucesso financeiro das empresas é a base para novos investimentos e a garantia de um retorno lucrativo para o negócio. Para isso, a realização de uma gestão financeira adequada envolve procedimentos e ações que agreguem aos resultados almejados e que permitam visualizar a atual e real situação da empresa.

Uma vez definido o plano financeiro e o orçamento da empresa, os gestores, apoiados em uma análise prévia dos fatores e baseados em dados significativos, têm capacidade para conduzir as ações que levem a organização ao alcance do crescimento desejado.

Considerando que a corretora tem a assessoria de um escritório de contabilidade para fazer as movimentações mensais de suas entradas e saídas e que este não fornece relatórios e pareceres contábeis, que ainda não possui a facilidade de consulta das suas movimentações financeiras em um banco de dados, como os pagamentos efetuados e contas a receber, é de grande valia que se institua um planejamento e rotinas financeiras.

É comum algumas pessoas interpretar como a mesma coisa dentro de uma empresa as funções financeira e contábil. Certamente estas estão ligadas e sabe-se que a primeira diz respeito ao fluxo de caixa, que é gerida pelo administrador financeiro e que este é o responsável em manter a solvência da organização, enquanto a contabilidade tem por função direcionar os gestores a tomar decisões, baseando-se nos dados fornecidos pelo profissional, o que permite analisar o desempenho através dos demonstrativos financeiros por ele elaborados.

Diante das informações obtidas, o objetivo deste trabalho consiste em sugerir a implementação de um planejamento financeiro para a empresa Haito & Silva Corretora de Seguros Ltda., através de controles e ferramentas que sejam importantes para gestão, tomada de decisões e obtenção de melhores resultados. Desta forma, o presente estudo pretende alcançar o objetivo proposto, buscando compreender a necessidade da organização e dos controles financeiros; fazendo consolidar as informações contábeis e financeiras; a seguir, criar controles que expressem a movimentação de contas a pagar e a receber; o que virá a permitir que seus gestores tomem decisões com segurança.

Para o entendimento do tema proposto, será importante buscar apoio em autores que apresentem nas suas obras o embasamento para o assunto.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Desde o início da civilização, os indivíduos já traziam consigo a preocupação em manter seus bens de valor segurados ou de estar amparados contra riscos ou situações que poderiam comprometer sua integridade parcial ou total.

A trajetória do seguro teve início séculos antes de Cristo, aponta o site tudo sobre seguros<sup>1</sup>, que o marítimo foi o pioneiro, sendo caracterizado pela preocupação em garantir a perda de uma embarcação, uma vez que o transporte dos produtos comercializados ocorria apenas por mar. Las Casas (1988) reforça que o comércio marítimo foi o que obteve o maior crescimento, concentrando nas cidades portuárias as coberturas securitárias.

O Código Comercial Brasileiro foi essencial para o desenvolvimento do seguro no país, impulsionando o surgimento de várias seguradoras, que passaram a atuar em outras divisões e que, por sua vez, expandiram-se com filiais, inclusive no exterior. O seguro marítimo volta a ser destaque, como o principal elemento de uma regulamentação, no ano de 1850, em consequência do surgimento de novos mercados, permitindo que outras divisões fossem alvo de exploração.

A garantia que oferece um seguro vale até os dias atuais, a forma de seguridade é que vem evoluindo de acordo com as novas necessidades do mercado. Atualmente, o ramo de seguros é bastante diversificado e muitas são as empresas a oferecer esse tipo de serviço. Informações da SUSEP<sup>2</sup>, órgão do governo brasileiro responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguros, o setor teve uma expansão significativa a partir de 1994, sendo imprescindível que cada empresa corretora de seguros tenha pré-definido o gerenciamento dos elementos financeiros para que o seu retorno seja lucrativo e a satisfação dos clientes seja alcançada.

Considerando seguradoras como grandes empresas e sendo as corretoras prestadoras de serviço ligadas a estas, motivadas a captar clientes e estreitar o

---

<sup>1</sup> [www.tudosobreseguros](http://www.tudosobreseguros)

<sup>2</sup> [www.susep.gov.br](http://www.susep.gov.br)

caminho entre ambos, com interesse no seu lucro, é de grande importância que exista um planejamento e o controle de suas movimentações financeiras.

Quando se faz referência a empresas de grande porte, Ross, Westerfield e Jaffe (1995), em concordância com Braga (2010), as finanças estão agregadas à alta direção e ocupam a posição mais importante, estando em poder do vice-presidente financeiro, do tesoureiro e da controladoria, sendo estes os responsáveis pela movimentação financeira dos recursos e pela contabilidade fiscal, de custos e financeira.

Em contrapartida, expõe Braga (2010) que nas empresas de pequeno e médio porte, as atividades voltadas à área financeira, comumente estão centralizadas em um dos sócios, onde este acumula várias funções, deixando descoberto o gerenciamento desses recursos. A rotina dos microempresários torna-se atarefada como consequência de atenderem todos os setores da empresa. Na visão do SEBRAE<sup>3</sup>, o foco está voltado na produção e venda diárias, deixando para um segundo momento atividades importantes como a organização financeira.

Complementa Gitman (2010) que, em empresas pequenas, a área financeira é controlada por uma empresa que presta assessoria em serviços de contabilidade. Entende-se que, dessa forma, o controle financeiro é deixado para um segundo plano pelo empreendedor e que, com o crescimento do negócio, tende a evoluir para um departamento interno à empresa que se reporta ao principal executivo financeiro.

O planejamento financeiro envolve o processo de estimar as necessidades financeiras a serem cumpridas e também identificar de que forma foram gastos e aplicados os recursos. Groppelli (1998) enfoca que é possível, através de um controle e do planejamento financeiro, que uma empresa alinhe os gastos com a meta pré-estabelecida pela direção em um determinado período. A contabilidade é responsável pelos registros das transações efetuadas pela empresa, que tendem a modificar a sua posição patrimonial, comprovando assim a obtenção do lucro ou prejuízo.

Existem três demonstrativos contábeis que resumem as informações financeiras de uma empresa. Individualmente ou em conjunto permitem apurar detalhadamente as operações e movimentações realizadas em um determinado período. Partindo das funções financeira e contábil, é possível a elaboração das

---

<sup>3</sup> [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

demonstrações formais: Balanço patrimonial, demonstração do resultado e demonstração das origens e aplicações de recursos. O resultado da organização desses dados possibilita elaborar relatórios gerenciais com certa periodicidade ou de acordo com a necessidade da empresa.

Ampliando o contexto acima, Braga (2010) concorda que faz sentido dizer que a administração financeira começa onde termina a contabilidade. Dessa forma, os dados fornecidos pela contabilidade precisam ser transformados em informações pertinentes, para que o administrador financeiro possa avaliar o contexto econômico-financeiro da empresa e apoiar-se nele para a tomada de decisões.

O orçamento de caixa faz-se necessário para prever com antecedência a diferença entre as entradas e saídas, evitando a falta de recursos na hora de cumprir futuras obrigações. Zdanowicz (1995) destaca a importância do demonstrativo dos resultados do exercício. Este pode representar o ganho ou perda efetivo dentro do período a ser analisado. Por fim, o autor dá ênfase ao balanço patrimonial, que irá definir a situação financeira e patrimonial da empresa em um determinado momento, o que identifica todos os bens, valores a serem pagos e recebidos em tal período.

Para que possa acontecer uma análise geral, Frezatti (2009) diz que o plano financeiro corresponde à etapa em que as demonstrações financeiras são disponibilizadas, onde todas as decisões tomadas em planos menores sejam direcionadas ao resultado monetário, e dentro dessas informações estão o fluxo de caixa, a demonstração dos resultados e o balanço patrimonial, para um determinado período a ser considerado.

### **Balanço patrimonial**

O balanço patrimonial é uma ferramenta que indica os bens, direitos e obrigações vinculados a uma empresa, de acordo com Damodaran (2004), representa os ativos que uma empresa possui o valor destes mais a combinação de financiamentos, as dívidas e o patrimônio líquido.

Nessa demonstração, pode-se representar o saldo de todas as contas que compõem o patrimônio de uma empresa em um dado período, complementa Braga (2010), que o ativo é constituído por todos os bens e direitos, o passivo é composto pelas dívidas somadas aos compromissos a pagar. Isso envolve os recursos de

terceiros e, por fim, o patrimônio líquido, representando o capital, ou seja, os recursos relativos aos proprietários.

Nas palavras de Groppelli (1998), os valores evidenciados no balanço patrimonial representam os ativos classificados em circulantes: caixa e outros ativos que constituem o capital de giro; e não circulantes: investimentos a longo prazo e equipamentos que ficam no lado esquerdo do balanço; os passivos somam contas a pagar, outros passivos a curto prazo e o exigível a longo prazo listados no lado direito do balanço; deduzindo o passivo do ativo, o resultado encontrado trata do patrimônio líquido também demonstrado no lado direito.

Na concepção de Gitman (2010, p.43), o balanço patrimonial é interpretado da seguinte forma:

Outra interpretação do balanço patrimonial é a que temos, de um lado, os ativos que foram adquiridos a fim de aumentar o lucro da empresa. O outro lado indica como esses ativos foram financiados, seja contraindo dívidas, seja aplicando os recursos dos proprietários.

### **Demonstração do resultado**

A demonstração do resultado do exercício é de grande utilidade para a análise da situação de uma empresa. Permite aos gestores e demais áreas envolvidas migrar na direção que acarrete maior eficiência para a organização. De acordo com Damodaran (2004), e em concordância com Braga (2010), este relatório é gerado em conjunto com as informações do balanço patrimonial e detalha as receitas. Estas advêm de venda ou prestação de um serviço, ou ainda da aquisição de um direito por outra transação. Neste caso, abatem-se as despesas, que têm origem na obtenção dessas receitas, o que resulta no lucro líquido obtido ou no prejuízo.

O demonstrativo de resultado é composto pela receita das vendas de produtos ou serviços, pelos custos de produção e mais as despesas operacionais, o que permite dimensionar a capacidade da empresa em gerar lucros em um determinado período, possibilitando conhecer a taxa de retorno sobre o que foi investido. No conceito de Zdanowicz (1995), o demonstrativo tem por objetivo evidenciar a formação do resultado líquido de um exercício, mediante o confronto das informações e possibilitando a tomada de decisões.

## **Demonstração do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa explica a variação de saldo de caixa em dois momentos. Pode ser entendido partindo da seguinte questão: Qual era o fluxo de caixa para um determinado período e por que o saldo de caixa mudou no decorrer deste? De acordo com Damodaran (2010), o fluxo de caixa das operações somado ao fluxo de caixa de investimentos e acrescido ao fluxo de caixa de financiamentos resulta na mudança líquida no saldo do caixa.

Normalmente a divisão deste demonstrativo se dá em três etapas. Conforme a teoria de Gropelli (1998), nos fluxos operacionais o lucro líquido é gerado a partir da operação da empresa. Os fluxos de investimentos permitem uma análise da empresa com relação ao maquinário e equipamentos e de capital de giro, proporcionando uma visão de compra de novos ativos e direção para expansão do empreendimento. Os fluxos de financiamentos focam a captação de caixa no mercado financeiro e a facilidade em saldar as suas dívidas.

Resumidamente, Gitman (2010) apresenta os três fluxos. Os operacionais são compostos pelas entradas e saídas de caixa resultantes da venda de produtos ou serviços, enquanto os fluxos de investimentos correspondem à compra ou venda de ativo imobilizado ou resultam de investimentos em participações societárias. Já os fluxos de financiamentos decorrem de transações que envolvem capital de terceiros ou próprio.

## **Projeções**

A importância de prever as condições e necessidades futuras envolvendo a situação financeira é uma tarefa de extrema importância na administração de uma empresa, lembrando ser este apenas um dos itens que compõem o processo de planejamento empresarial e que visam projetar o desempenho operacional e as necessidades financeiras previstas que podem vir a impactar nas atividades futuras voltadas as possíveis variações de ambientes, tais como economia, competitividade, técnicas e sociais esperadas.

Dentro dos planos empresariais estão os objetivos e metas pré-definidos pela alta administração de uma instituição. Helfert (2000) destaca a importância do acompanhamento destes indicadores e explica que ocorrem por ações e estratégias

que visam alcançar os resultados a curto, médio ou longo prazo. As projeções financeiras possibilitam uma visão ampla e direcionada ao futuro, sabendo que os economistas podem prever o cenário que se aproxima e os empresários embasados nestas informações tendem a analisar a ação e o norte para a sua empresa.

Atualmente, o desenvolvimento tecnológico acontece em passo acelerado. Weston e Brigham (2000) confiam que essa evolução tende a trazer dificuldades para aqueles que não o acompanham e oportunidades para os que se antecipam. As empresas ágeis geralmente baseiam seus planos operacionais em uma série de demonstrações financeiras previstas. A tendência dos resultados é boa e está dentro do esperado ou indica a direção para melhorias e mudanças, de preferência em curto prazo.

De acordo com o prazo fixado para a cobertura do fluxo de caixa, será importante gerar estimativas das vendas ainda não atingidas para a obtenção de uma projeção da receita esperada. Essas são projetadas baseadas nas vendas e valores, onde as quantidades são previstas pela área comercial. Para as projeções de preço de venda, é de responsabilidade das áreas financeira e comercial, ou de acordo com a estrutura de cada empresa, debater e realizar o levantamento de custos de despesas que envolvem os produtos ou serviços oferecidos.

As projeções das entradas de caixa em curto prazo são apoiadas nas estimativas do recebimento dos clientes. Como o índice de pagamento dos compradores não acontece na íntegra, é importante manter históricos de pagamentos para fazer os ajustes necessários. Em algumas empresas a inadimplência afeta os números do fluxo de caixa. Neste caso, algumas empresas apostam na mudança da política para ajudar nos recebimentos, como, por exemplo, conceder descontos para pagamentos adiantados.

Complementa Santos (2001), no que refere às projeções de desembolsos com compras e serviço, os pagamentos são as principais saídas de dinheiro do caixa. Contando que a empresa tenha um planejamento, ele pode auxiliar na previsão dos gastos pelas áreas envolvidas. Na próxima seção serão definidos os procedimentos metodológicos, a coleta dos dados e de que forma estes foram processados.

## **Procedimentos Metodológicos**

Para desenvolver o presente trabalho, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa para um estudo de caso, com a proposta de implantar um planejamento financeiro para a empresa Haito & Silva Ltda. Dando sequência ao estudo, procurou-se conhecer a empresa, seu negócio e suas rotinas de funcionamento. Partindo de uma entrevista com os seus dois sócios, buscaram-se os dados e informações necessários para levantar os problemas e propor os objetivos. Na visão de Barros e Lehfeld (2001), a pesquisa qualitativa não se apoia na estatística para fixar o tamanho da amostra, sendo este fixado arbitrariamente. Para agrupar as informações necessárias, emprega-se de instrumentos peculiares, como uma entrevista semiestruturada na teoria, em busca de alcançar os objetivos da pesquisa.

Pode-se realizar um estudo trazendo para a pesquisa um único elemento, por exemplo, um indivíduo em caráter isolado, podendo estender a uma comunidade inteira, da mesma forma que tratar de uma empresa e desdobrar a pesquisa ao bairro ou distrito empresarial a que esta pertence.

O estudo de caso é a metodologia voltada à coleta de informações sobre um ou mais casos, destaca Barros (2004). Porém, trata, de forma reservada, apresentada como qualitativa, pois não foca em generalizar e nem quantificar estatisticamente os dados trabalhados. O evento apoia-se na pesquisa intensa de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Atualmente, é tomado para descrever a investigação de um elemento dentro de seu contexto, possibilitando enxergar os limites entres ambos. Explica Gil (2002) em concordância com Yin (2005) que dar ênfase a um fenômeno contemporâneo dentro de uma conjuntura real, porém estes limites não estão visivelmente definidos.

Tratando de uma pesquisa concentrada no estudo de um caso reservado, os dados devem ser coletados e registrados com exatidão, trabalhados e apresentados em relatórios qualificados, complementa Severino (2007). No que refere à coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo dos apresentados, pois se sustenta em dados partindo de pessoas e também por registros. Esses dados podem ser alcançados por análise de documental, entrevistas, depoimentos, observação espontânea ou participante e até por análise de elementos físicos que contenham tais informações.

Na visão de Gil (2002) e Yin (2005), obter dados utilizando procedimentos diferenciados além de complexo é de grande importância para garantir a qualidade dos resultados obtidos. A seguir será exposto de que forma as finanças são conduzidas na empresa e quais ferramentas utilizadas para sua gestão.

### **Formulação de preços**

Os serviços são precificados conforme critério de cada seguradora. O retorno financeiro da corretora é definido pelo sistema de quotas percentuais, denominada comissões, que são repassadas de acordo com o valor fechado e recebido pela seguradora em cada seguro. Esta importância aumenta proporcionalmente ao percentual aplicado, que pode ser no mínimo 10% e no máximo 25%.

Cada seguradora fornece um programa que possibilita as simulações de cálculo, onde necessita informações e dados do segurado e do bem avaliado. Este perfil define qual valor será gerado, o corretor trabalha o percentual de comissão desejado e começa a negociação entre as partes. No primeiro passo, é gerada a proposta de seguro. A seguir, há aprovação do cliente envolvendo acerto dos valores, condições de pagamento e coberturas. Após, a proposta é fechada e passa a ser denominada apólice. Na sequência, é transmitida para a seguradora e esta tem um prazo de até 15 dias para dar o aceite do risco que lhe incorrerá.

### **Contas a receber**

Aprovada pela seguradora, o status da apólice é considerado vigente e passa a ser conduzida pelo corretor, sendo de responsabilidade da corretora monitorar as questões financeiras.

Tratando das vendas, a condição de pagamento pode ser a vista ou a prazo, no que envolve a cobrança dos valores, os atrasos ou inadimplências são acompanhadas pelo corretor que faz contato com o cliente. Caso não seja honrado o pagamento, o segurado corre o risco de ter que reabrir todo o processo, inclusive a solicitação de nova vistoria e o valor desembolsado é perdido.

O valor a ser recebido pela corretora é proporcional ao retorno financeiro da seguradora. Quando do recebimento da primeira parcela, esta repassa à corretora a

sua comissão. Esse valor pode ser integral ou em até dez parcelas, conforme apólice.

Este pagamento é efetuado em conta bancária, pessoa jurídica em datas rotativas. O extrato pode ser emitido de forma detalhada, por corretora, e o mesmo pode ser confrontado com as informações contidas no site de acesso, o que permite a consulta dos valores creditados.

Embora seja uma atividade fundamentalmente operacional, o processo de cobrança requer planejamento e controle. Os registros de contas a receber na empresa não atendem a nenhum procedimento, planilha ou sistema que possibilite consulta e exposição dos dados.

Os registros de contas a receber têm importância essencial em uma empresa, não apenas para as decisões de investimentos e de acréscimo dos créditos. Além de informar o desempenho do faturamento, possibilitam manter as relações com os clientes. O bom funcionamento traz os apontamentos e a eficiência no que tange as políticas de crédito e cobrança da organização.

### **Contas a pagar**

Da mesma forma, no que envolve os pagamentos, não há uma sistemática efetiva que evidencie o histórico das movimentações de saída. Todas as despesas da corretora são pagas mediante acesso *online* na conta corrente pessoa jurídica, com o cuidado de gerar e arquivar os comprovantes das transações efetuadas. A empresa zela pelo seu crédito e paga as suas contas em dia.

### **Ferramentas utilizadas**

Os registros de contas a pagar têm por finalidade apontar o que a empresa deve, facilitam o controle de pagamentos e que estes venham a ocorrer na data certa, evitando juros, taxas e até possíveis descontos e negociações quando antecipados. Atualmente, a empresa utiliza-se de uma planilha que serve apenas para o controle dos futuros seguros a serem contratados e renovados.

Para fins de controle financeiro, baseia-se apenas no balancete enviado pela contabilidade e que nem sempre chega dentro do período desejado. Conta com os extratos de conta corrente, que possibilitam visualizar as movimentações efetuadas.

Depois de obtidos e organizados, os dados são analisados apontando sugestões de melhorias que venham a facilitar o acesso e consulta às informações com maior agilidade e precisão e as projeções passam a estimar o retorno desejado.

### **Apresentação e análise dos resultados**

A empresa possui uma carteira composta por um total de 700 segurados ativos e estes giram no decorrer do ano. Esta composição se dá em número de 50 a 60 seguros fechados ao mês, com uma perda estimada de dois a três contratos, o que mantém a margem dentro do esperado e vem trabalhando para que os números aumentem positivamente.

O prêmio líquido define o preço em dinheiro que o segurado paga ao segurador. Este, acrescido do imposto de operações financeiras, resulta no valor total do seguro. Hoje o maior retorno financeiro se dá pelo contrato de seguro automóvel. A corretora trabalha na faixa entre 800 e 3 mil reais para o prêmio líquido, aplicando a este uma margem que varia entre 10 e 25%, o que é considerado um retorno financeiro satisfatório a cada seguro finalizado.

Considerado que o carro chefe é o automóvel, este ocupa a casa dos 90% das vendas, direcionadas à pessoa física. Os outros 10% aplica-se aos demais seguros oferecidos pela corretora como o residencial e empresarial nas posições seguintes. O retorno esperado, ao trabalhar com o seguro empresarial, cresce em até 40% na margem de comissão, considerado um bom mercado, se devidamente explorado.

A sazonalidade indica a repetição de um determinado padrão dentro de um mesmo período. Valendo-se desse fenômeno, nos meses de janeiro a outubro a movimentação do mercado de seguros se mantém estável com algumas quedas no início do período. Com a chegada do final do ano, entre novembro e dezembro, a época é considerada propícia à compra e troca de veículos, impulsionada pelo adicional do 13º salário.

Para este período, a procura por aquisições, renovações e endossos aumenta o percentual em até 40% acima da produção dos meses anteriores, que equivale ao faturamento médio mensal de 14 mil reais, tendo como base o ano de 2014. Considerando o crescimento que vem atingindo a cada mês, se agregar uma pessoa

na área das vendas, intensificando na captação de novos clientes, a tendência de crescimento pode variar de 15 a 20% no primeiro ano.

Entende-se que o valor das comissões resultaria de novos negócios e a diferença contabilizaria em retorno líquido, observando ainda que essa mão de obra pode ser de um profissional autônomo, externo à corretora. Ainda pode-se considerar que no segundo ano dará continuidade a busca de novos contratos acrescidos das renovações do período anterior a serem contabilizadas.

No que envolve o atendimento a sinistros, hoje de responsabilidade dos sócios e considerando que estes trazem outras tarefas agregadas na rotina da empresa, ainda é possível administrar cada caso sem a necessidade de envolver uma pessoa unicamente para se dedicar à abertura e acompanhamento dos processos.

Em média há registro de cinco ocorrências por mês. Para a satisfação dos clientes, o atendimento diferenciado comparado aos demais fornecedores do ramo é considerado especial. O fato de tratar cada cliente como único e oferecer um atendimento exclusivo garante um maior retorno e já faz parte da rotina da empresa.

Tomando como base as informações obtidas das demonstrações dos resultados de anos anteriores, foi possível conhecer o perfil financeiro da empresa e projetar um retorno esperado. Analisando as despesas operacionais, pode-se verificar que os sócios controlam bem seus gastos e a projeção para o ano de 2015 está dentro do previsto. O percentual aponta um pequeno aumento, comparado aos anos anteriores.

As despesas financeiras se mantêm em linha, com o mesmo percentual dos anos anteriores, pequenos acréscimos e com pouca significância. O retorno das vendas brutas, nos dois últimos anos, a empresa apresentou um crescimento na ordem 17,17% em 2014 com relação a 2013. Esse resultado deu-se por dois fatores: aumento do valor dos seguros e do número de clientes segurados.

Os sócios projetaram um adicional em suas vendas na ordem de 20% para o ano de 2015, considerado arrojado perante a situação de recessão econômica do país. As receitas financeiras são consideradas baixas e, por ser uma empresa de pequeno porte, existe a possibilidade de melhora, se aplicadas e bem acompanhadas as sobras disponíveis. O lucro líquido em relação às vendas brutas aponta um decréscimo de 2,47% em 2014, mas este percentual tem a possibilidade de voltar à base do ano de 2013, se alcançada a projeção para 2015.

Sabe-se que será possível acompanhar e conduzir as ações para alcançar os resultados esperados no corrente ano. Desta forma, os percentuais para as receitas foram lançados de acordo com a sazonalidade observada nos anos anteriores. As despesas foram sustentadas nos registros dos períodos anteriores e pretende-se mantê-las com distribuição uniforme para 12 meses do ano.

Na tabela 1, temos as projeções para o ano de 2015 e seu acompanhamento até o terceiro trimestre.

Tabela 1

Projeção 2015	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
R\$ 247.492,69	8,50%	5,50%	7,00%	7,00%	6,00%	7,50%	8,50%	8,50%	9,00%	10,50%	11,00%	11,00%	100,00%
Previsto RECEITAS													
R\$ 247.492,69	R\$ 21.036,88	R\$ 13.612,10	R\$ 17.324,49	R\$ 17.324,49	R\$ 14.849,56	R\$ 18.561,95	R\$ 21.036,88	R\$ 21.036,88	R\$ 22.274,34	R\$ 25.986,73	R\$ 27.224,20	R\$ 27.224,20	100,00%
Realizado RECEITAS													
R\$ 167.168,96	R\$ 19.747,32	R\$ 13.793,65	R\$ 15.063,23	R\$ 18.724,24	R\$ 14.322,73	R\$ 18.319,96	R\$ 21.450,48	R\$ 22.180,14	R\$ 23.567,21				67,55%
Projeção 2015	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
R\$ 49.436,13	8,33%	8,33%	8%	8%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,34%	100,00%
Previsto DESPESAS													
R\$ 49.436,13	R\$ 4.119,51	R\$ 4.118,03	R\$ 4.122,97	100,00%									
Realizado DESPESAS													
R\$ 36.905,92	R\$ 5.160,92	R\$ 3.811,90	R\$ 4.078,33	R\$ 3.953,65	R\$ 3.694,23	R\$ 4.007,03	R\$ 4.120,76	R\$ 4.103,70	R\$ 3.975,40				74,65%

Seguindo a proposta, foram considerados alguns eventos para os primeiros meses do ano. Cabe salientar que as despesas com impostos sobre imóveis e veículos e o período de férias, seguidos com os gastos com material escolar, concentram as prioridades das famílias.

No acumulado até setembro, as receitas previstas eram de R\$ 167.057,57 e o resultado alcançado foi de R\$ 167.168,96, chegando aos 100% da meta estabelecida. A previsão foi considerada boa para o período e, com a chegada do final do ano, será possível trabalhar com um fechamento igualmente otimista, considerando que o pico de maior venda concentra-se de outubro a dezembro e o resultado pode até superar a previsão.

Para as despesas projetadas até setembro, foi proposto o valor de R\$37.075,61 e alcançado R\$ 36.905,92. Este resultado é considerado satisfatório, pois a meta foi atingida, o que pôde ser evidenciado com 0,5% abaixo do previsto.

Elaborado o budget para 2016, sugere-se o detalhamento das despesas por sua natureza de acordo com a tabela 2, tendo por finalidade cruzar estes dados com o controle dos lançamentos a serem realizados na tabela 3, proposta a seguir no método de trabalho.

Tabela 2

Projeção 2016	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
R\$ 309.365,86	7,00%	7,00%	7,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	9,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%
Previsto RECEITAS													
R\$ 309.365,86	R\$ 21.655,61	R\$ 21.655,61	R\$ 21.655,61	R\$ 24.749,27	R\$ 27.842,93	R\$ 30.936,59	R\$ 30.936,59	R\$ 30.936,59	100,00%				
Realizado RECEITAS													
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00%
Projeção 2016	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
R\$ 61.801,98	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100,00%
Previsto DESPESAS													
R\$ 61.801,98	R\$ 5.150,16	R\$ 5.150,17	R\$ 61.801,98										
Pró labore	R\$ 985,11	R\$ 11.821,32											
Realizado	R\$ -												
INSS	R\$ 221,65	R\$ 2.659,80											
Realizado	R\$ -												
Energia elétrica	R\$ 98,09	R\$ 1.177,08											
Realizado	R\$ -												
Fretes	R\$ 2,23	R\$ 2,24	R\$ 26,82										
Realizado	R\$ -												
Combustível	R\$ 62,54	R\$ 750,48											
Realizado	R\$ -												
Impostos e cont. sind.	R\$ 26,71	R\$ 320,52											
Realizado	R\$ -												
IPVA, outros	R\$ 203,14	R\$ 2.437,68											
Realizado	R\$ -												
Material uso e consumo	R\$ 18,23	R\$ 218,76											
Realizado	R\$ -												
Seguros	R\$ 296,69	R\$ 3.560,28											
Realizado	R\$ -												
Telecomunicações	R\$ 595,35	R\$ 7.144,20											
Realizado	R\$ -												
Diversas	R\$ 36,42	R\$ 437,04											
Realizado	R\$ -												
Honorários	R\$ 521,29	R\$ 6.255,48											
Realizado	R\$ -												
Impostos e taxas munic.	R\$ 10,40	R\$ 124,80											
Realizado	R\$ -												
Despesas bancárias	R\$ 85,40	R\$ 1.024,80											
Realizado	R\$ -												
Juros e multas	R\$ 6,77	R\$ 81,24											
Realizado	R\$ -												
IRPJ	R\$ 1.237,59	R\$ 14.851,08											
Realizado	R\$ -												
CSLL	R\$ 742,55	R\$ 8.910,60											
Realizado	R\$ -												
Previsto DESPESAS	R\$ 5.150,16	R\$ 5.150,17	R\$ 61.801,98										
Total realizado	R\$ -												

Para o ano seguinte, os sócios esperam por um cenário otimista e apostam em um crescimento de 25% para os resultados, distribuindo as receitas percentuais de acordo com os elementos observados nos anos anteriores, atentos ao mercado e à situação econômica do país e na própria experiência adquirida após a organização dos controles da empresa.

Cabe salientar que a contabilidade contratada está evidenciando a movimentação em regime de caixa. Sabe-se que a empresa possui uma conta pessoa jurídica e todos os movimentos se dão por ela. O saldo de caixa em 2014 é elevado. Os sócios o mantêm acumulado e que, somado ao lucro projetado para o ano de 2015, venha ser destinado à aquisição de um imóvel, planejando novas instalações em um ponto de maior circulação com potenciais clientes e novos investimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível propor um método de trabalho que facilite a rotina da empresa, inserindo controles que a tornem mais organizada e que não venham a tomar muito

tempo dos envolvidos. Sabendo que a empresa possui todas as informações de entradas e saídas de caixa e que estas não estão organizadas de forma a permitir uma rápida e fácil consulta, a sugestão é criar e manter uma planilha eletrônica, que contenha as informações com as movimentações quinzenais que permitam demonstrar a situação financeira de empresa.

Como estas informações são fornecidas pelo escritório de contabilidade e exibidas em um relatório mensal, e que nem sempre o fechamento chega aos sócios ao final de sua apuração, é interessante que se tenha o registro das movimentações quinzenais e que estas sejam classificadas e separadas como ingressos e desembolsos e se tenha atualizado o saldo em caixa.

Na tabela 3 temos o esboço das informações que serão importantes manter controle periódico e os seus resultados acumulados.

Tabela 3

PROPOSTA DE CONTROLE DE MOVIMENTAÇÕES						
Mês: JANEIRO 2015	Quinzena 1	Quinzena 2	Acumulado mês	Acumulado ano	Projetado mês	Acumulado projetado
<b>INGRESSOS</b>						
Vendas a vista						
Vendas a prazo						
Pendências de pagamento						
<b>Total</b>						
<b>DESEMBOLSOS</b>						
Pro-labore						
INSS						
Energia elétrica						
Fretes						
Combustível						
Impostos e Cont. sindical						
IPVA, outros						
Material de uso e consumo						
Seguros						
Telecomunicações						
Diversos						
Honorários contábeis						
Impostos e taxas						
Despesas bancárias						
Juros e multas						
IRPJ						
CSLL						
Outros						
<b>Total</b>						
<b>Saldo inicial caixa</b>						
<b>Saldo final caixa</b>						

O registro das operações realizadas permitirá identificar a situação evitando que a empresa corra o risco de gerar um gasto excedente ou a falta de pagamento,

bem como alguma pendência de valores a receber antes mesmo do final do fechamento.

A pequena empresa possui muitas características próprias. A principal é que a mão de obra geralmente empregada se dá pelo trabalho dos sócios e onde a questão financeira se restringe aos pagamentos das suas despesas e ao recebimento de valores pelos serviços prestados, não dispendo de tempo para os registros, estes de suma importância. A utilização de um controle permitirá uma visão do negócio e a preparação financeira para o próximo período.

Após a implantação deste controle, pode-se estudar a viabilidade da aquisição de um sistema que possibilite essas consultas e outras demonstrações das movimentações e particularidades do ramo de seguros. Da mesma forma que a tecnologia facilita a gestão de uma empresa, na rotina dos corretores de seguro ela se faz essencial. Além do contato com as seguradoras e clientes, é preciso organizar os dados que envolvem esta operação.

Existe a disponibilidade de processos eletrônicos desenvolvidos para seguradoras, que podem trazer agilidade e reduzir os custos telefônicos. A mobilidade da internet possibilita que o corretor execute suas tarefas fora do escritório. Estar mais próximo dos seus clientes para a manutenção ou desenvolvimento de novos negócios, estando o corretor nestes espaços, estará interagindo com sua clientela.

São ofertados pelo mercado vários programas capazes de reunir o banco de dados, sistemas e planilhas em um só aplicativo, permitindo detalhar os elementos para a tomada de decisões, oferecendo ao gestor uma compreensão das informações que estão girando na empresa, ganho em tempo, eliminando o trabalho de elaborar planilhas e relatórios e que mostra as informações atuais, permitindo arranjos de consultas, além de múltiplos itens na mesma análise. Apresenta comparativos por períodos, demonstração através de gráficos e relatórios, onde qual produto é mais rentável. Aponta tendências e ajuda a definir para onde será direcionada a busca por novos resultados, comportando análise de grandes volumes.

É importante considerar o quesito treinamento para operar este sistema e levantar os custos de implantação e manutenção. Com a necessidade da resposta rápida, nem sempre a qualidade é mantida. O mercado brasileiro de seguros oferece

muitas oportunidades. As corretoras que fizerem a adequada identificação e interpretação de seus pontos fracos e fortes têm melhores condições de aproveitarem oportunidades.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 15.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica: Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas teoria e prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva 1998.

HELFERT, ERICH A. **Técnicas de análise financeira: Um guia prático para medir o desempenho dos negócios**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de seguros**. São Paulo: Iglu. 1988.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROSS, Stephen A.; RANDOLPH, W. Westerfield.; JAFFE, Jeffrey. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

Site. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acesso em 08/03/2015.

Site. Disponível em: [www.susep.gov.br](http://www.susep.gov.br), acesso em 08/03/2015.

Site. Disponível em: [www.tudosobreseguros](http://www.tudosobreseguros.com.br), acesso em 08/03/2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Saga, 1995.