

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ESTÁGIO – EUROP ASSISTANCE PORTUGAL

Ludgero Almeida Teixeira

Lisboa, janeiro de 2024

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ESTÁGIO – EUROP ASSISTANCE PORTUGAL

Ludgero Almeida Teixeira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Análise Financeira, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim Ferrão, Professor da área de Gestão financeira, Finanças empresariais e Avaliação de empresas.

Constituição do Júri:

Presidente Prof. Doutor Joaquim Paulo Carvalho

Vogal Prof.^a Doutora Sónia Bentes

Vogal Prof. Doutor Joaquim Ferrão

Lisboa, janeiro de 2024

Declaração

Declaro ser o autor deste relatório de estágio profissional, que constitui um trabalho original nunca submetido, em parte ou totalidade, a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação.

Certifico-me ainda que todas as citações estão devidamente identificadas, e tenho consciência de que plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente trabalho.

Agradecimentos

Os meus primeiros agradecimentos vão para os meus pais, pelo apoio que sempre disponibilizaram ao longo do meu percurso académico.

De seguida, a todos os meus amigos que fizeram parte do meu trajeto académico e profissional.

Por último, é com apreço que expresso a minha gratidão ao Exmo. Diretor de Curso e orientador professor Joaquim António Martins Ferrão, pela notável orientação e disponibilidade proporcionada ao longo desta jornada académica.

Resumo

A Europ Assistance Portugal é uma subsidiária da Europ Assistance Group, uma das líderes globais em serviços de assistência e seguro, que tem desempenhado um papel fundamental na indústria de serviços de assistência em território nacional.

Como parte fundamental do meu programa de mestrado, o relatório em questão tem por base um estágio realizado na Europ Assistance Portugal, que me permitiu adquirir experiência prática no ambiente de uma empresa líder no seu ramo de atividade.

O setor segurador em Portugal é uma parte fundamental da economia e do mercado financeiro do país, é essencial para garantir a segurança financeira dos indivíduos e das empresas em caso de acidentes, doenças, danos a propriedades ou outros eventos inesperados. Os produtos de seguros são amplamente utilizados e desempenham um papel importante na gestão de riscos pessoais e empresariais em todo o território nacional.

No departamento financeiro em que me enquadrei na organização, desempenhei a função de assistente de *Financial Controller*. Onde desenvolvi competências técnicas e interpessoais extremamente valiosas no mercado de trabalho.

Concluindo, considero este estágio um passo crucial na minha jornada profissional, que me preparou de forma sólida para futuros desafios no campo da gestão financeira.

Palavras-Chave: Europ Assistance Portugal, Setor Segurador, Gestão Financeira.

Abstract

Europ Assistance Portugal is a subsidiary of Europ Assistance Group, one of the global leaders in assistance and insurance services, which has played a pivotal role in the national assistance services industry.

As a crucial part of my master's program, the report in question is based on an internship conducted at Europ Assistance Portugal, providing me with practical experience in the environment of a leading company in its field of activity.

The insurance sector in Portugal is a fundamental component of the country's economy and financial market. It is crucial for ensuring the financial security of individuals and businesses in the event of accidents, illnesses, property damage, or other unexpected events. Insurance products are widely utilized and play a significant role in personal and corporate risk management throughout the entire national territory.

Within the financial department where I was placed in the organization, I served as an Assistant to the Financial Controller. The technical and interpersonal skills I developed have proven to be extremely relevant and valuable in the job market.

In conclusion, I consider this internship an important step in my professional journey, equipping me with a solid foundation for my current position and future challenges in the field of financial management.

Keywords: Europ Assistance Portugal, Insurance Sector, Financial Management.

Índice

Declaração	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
1. Capítulo - Introdução	1
1.1 Objetivo do relatório de estágio	1
1.3 Relevância do estágio	1
1.2 Metodologia de investigação	1
2. Capítulo - Apresentação da Organização	3
2.1 História	3
2.2 Equipa	4
2.3 Cultura organizacional	5
2.4 Produto	6
3. Capítulo – Revisão da Literatura	8
3.1 O Mercado Segurador	8
3.1.1 História do Mercado Segurador	8
3.1.1 Importância da Atividade Seguradora	9
3.2.3 Contextualização com a atualidade	10
3.1.2 Contextualização com o Mercado Financeiro	11
3.1.4 Influência do mercado europeu na Atividade Seguradora	14
3.1.5 Legislação portuguesa na atividade seguradora	15
3.1.6 Caracterização do Risco	16
3.7.1 Contratos de Seguros	20
3.2 Controlo de Gestão e Finanças	23
3.2.1 Planeamento Estratégico	24
3.2.2 Planeamento Operacional	25
4. Capítulo - Desenvolvimento do Estágio	33
4.1 Ferramentas de trabalho	33
4.1.1 Microsoft Excel	33
4.1.2 Filedoc	33
4.1.3 Power BI	34
4.3 Tarefas desenvolvidas	34
4.2.1 Reporting – Staff Meeting	34
4.3.2 Suporte à Contabilidade	36

4.3.3 Budget e Forecast	37
5. Capítulo – Análise Crítica e conclusões	39
Referências Bibliográficas	41

1. Introdução

1.1 Objetivo do relatório de estágio

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito de trabalho final do Mestrado em Análise Financeira, proporcionado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) do Instituto Politécnico de Lisboa, sob orientação do professor Joaquim Ferrão, no âmbito de conclusão do mesmo e obtenção de grau de mestre.

O objeto de estudo deste trabalho será o de contextualizar a relevância académica e profissional do estágio realizado na empresa Europ Assistance Portugal. Assim, considere fundamental: apresentar a empresa no qual o estágio foi executado, analisar o mercado no qual a mesma se insere, introduzir a teoria de controlo interno em gestão e finanças e finalizar com uma análise do próprio desenvolvimento e decorrer do estágio.

1.3 Relevância do estágio

O estágio como Assistente de *Financial Controller* permitiu-me consolidar e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo dos últimos seis anos de estudos, depois de uma licenciatura em Finanças Empresariais e Mestrado em Análise Financeira. O mesmo proporcionou-me ainda vantagens competitivas significativas no mercado de trabalho, com a experiência prática adquirida, a familiaridade com as ferramentas e softwares utilizados na gestão financeira, e a exposição a complexidades do mundo real que foram ativos valiosos ao procurar oportunidades de emprego no mercado de trabalho.

Reconheço por fim que este estágio foi um marco crucial no meu desenvolvimento pessoal e académico, fornecendo-me uma primeira visão prática do mundo financeiro e empresarial. A sua relevância na conclusão do meu percurso académico mostrou-se notória, preparando-me de forma sólida para enfrentar os desafios e oportunidades da minha carreira profissional na área financeira.

1.2 Metodologia de investigação

A metodologia seguida na elaboração deste trabalho consistiu numa revisão da literatura, isto é, na pesquisa bibliográfica dos principais autores e correspondentes trabalhos e investigações científicas sobre as temáticas anteriormente referidas como relevantes.

A revisão de literatura neste trabalho encontra-se dividida em dois grandes blocos, que se complementam com o intuito de contextualizar o estágio desempenhado, sendo eles o Mercado Segurador e o Controlo de Gestão e Finanças nas empresas.

2. Apresentação da Organização

2.1 História

A Europ Assistance Portugal é a empresa líder em Portugal no mercado de assistência, e encontra-se presente no mercado português desde 1993.

Inicialmente direcionada para a assistência em viagem e automóvel, mercados em que é atualmente parceira de grandes empresas do setor, tem vindo a apostar nos últimos anos em novas linhas de negócio como assistência médica, lar e família, criando produtos únicos e com alta receptividade no mercado. Apoiar os seus clientes em todas as fases da sua vida, desde as emergências às necessidades mais básicas do dia a dia, é o principal objetivo e conceito da sua assinatura – *you live we care*.

Para assistir a mais de meio milhão de portugueses, a Europ Assistance conta em Portugal com uma equipa de cerca de 400 profissionais, altamente qualificados e profundos conhecedores do mercado de assistência. O seu centro de chamadas, em permanente operação e funcionamento, enquadra-se numa rede de mais de 3000 parceiros em constante desenvolvimento.

Com a sua rede internacional, a Europ Assistance combina eficácia global e soluções locais. O Grupo garante a prestação de serviços 24 horas por dia e 7 dias por semana, em todo o mundo, graças ao trabalho de equipa de 37 filiais em 5 continentes. Esta presença nos mercados internacionais garante um perfeito conhecimento do terreno, a compreensão das especificidades locais e o controlo de padrões dos diferentes mercados e das suas regulamentações.

Em termos globais, a Europ Assistance conta com 8380 colaboradores, 5000 operadores de assistência presentes em 40 plataformas telefónicas diferentes, e 425000 prestadores de serviços para proporcionar soluções aos seus clientes e resolver situações complexas num curto espaço de tempo.

Missão: *“From distress to relief, anytime, anywhere.”*:

“Cuidamos daqueles que confiam em nós. Na nossa disponibilidade, eficiência e capacidade de resolver problemas, todos os dias. Estamos ao lado dos nossos clientes, em

todas as situações que envolvem a necessidade de assistência, a qualquer hora, em qualquer lugar.”

Visão: *“To be the most reliable care company in the world.”*

“Ser a empresa de assistência mais fiável do mundo. A confiança é o fator mais relevante neste sector e significa ser fiável a qualquer hora, em todas as circunstâncias.”

Valores:

- *Caring*: criando proximidade e empatia com os nossos clientes e as nossas pessoas.
- *Available*; permitindo que os nossos clientes cheguem até nós em qualquer local e sempre que precisam.
- *Reliable*; cumprindo o que prometemos. Não desiludimos os nossos clientes e encontramos sempre uma solução.
- *Easy to work with*; esforçando-nos por simplificar os nossos processos, em benefício dos nossos clientes.

2.2 Equipa

Em Portugal, a estrutura organizacional é composta por diversos departamentos e equipas interligadas, que trabalham em conjunto para fornecer assistência de alta qualidade aos seus clientes. Cada um destes departamentos desempenha um papel fundamental na operação financeira ou operacional da empresa, sendo eles:

1. Direção Executiva: É a cúpula da empresa, composta pelo CEO e outros altos executivos responsáveis pelas decisões estratégicas e visão global da organização.
2. Recursos Humanos: Responsável pela gestão de pessoal, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e bem-estar dos colaboradores.
3. Departamento Comercial: Encarregado da prospeção e angariação de clientes, desenvolvimento de parcerias estratégicas, negociação de contratos e gestão da relação com os clientes existentes.
4. Departamento de Operações: Responsável pela execução dos serviços e assistência prestada aos clientes, bem como pela gestão de fornecedores e rede de prestadores de serviços.

5. Departamento de Marketing e Comunicação: Responsável pela definição da estratégia de marketing, comunicação com os clientes e mercado em geral, gestão da presença online, campanhas publicitárias e promoção da marca.
6. Departamento Financeiro: Encarregado da gestão financeira da empresa, incluindo contabilidade, tesouraria, elaboração de relatórios financeiros e planeamento orçamental.
7. Departamento Jurídico e de Compliance: Responsável pela assessoria jurídica, gestão de riscos, conformidade com a legislação vigente e políticas internas.
8. Departamento de Tecnologia da Informação: Responsável pela infraestrutura tecnológica, desenvolvimento de sistemas, segurança da informação e suporte técnico interno.
9. Departamento de Qualidade e Processos: Encarregado de assegurar a qualidade dos serviços prestados, bem como de melhorar continuamente os processos internos da empresa.
10. Departamento de Sinistros: Responsável pelo processamento e gestão de sinistros, assegurando que os clientes recebam a assistência necessária de acordo com as suas coberturas contratadas.

No decorrer do estágio enquadrei-me no departamento financeiro, mais especificamente na equipa de *Budget e Reporting*, que tinha como principais responsabilidades a preparação e elaboração dos relatórios financeiros da empresa, o planeamento orçamental, e o reporte financeiro à direção executiva.

2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional da empresa é caracterizada por uma equipa dinâmica, aberta à mudança e em constante inovação. Na empresa promove-se um ambiente familiar e acolhedor, onde os colaboradores se sentem valorizados e incentivados a expressar suas ideias e contribuições.

A constante busca por novas abordagens e soluções reflete-se também na forma como a empresa interage com os seus clientes, colocando o bem-estar dos mesmos como prioridade e garantindo que as suas necessidades sejam compreendidas e atendidas de forma personalizada.

No espaço de trabalho, a cultura amigável e estimulante promove a colaboração e a sinergia entre os membros da equipa. A empresa valoriza a diversidade de pensamento, proporcionando aos seus colaboradores um ambiente que estimula o crescimento pessoal e profissional.

Em suma, a cultura organizacional da Europ Assistance é a essência de uma equipa orientada para a satisfação e o bem-estar, tanto dos seus colaboradores como dos seus clientes.

2.4 Produto

A Europ Assistance Portugal oferece uma ampla gama de produtos e serviços para a assistência aos seus clientes. Os principais produtos e serviços disponíveis são os seguintes:

1. Seguros de Viagem: Planos de cobertura para viagens nacionais e internacionais, que incluem a assistência médica, repatriação, cancelamento de viagem, entre outros benefícios.
2. Assistência Automóvel: Serviços de assistência em caso de avaria do veículo, reboque, substituição de pneus, entre outros.
3. Seguros de Saúde: Planos de saúde que oferecem acesso a uma rede de prestadores de cuidados médicos e cobertura para exames, tratamentos e internamentos.
4. Assistência em Casa: Serviços de assistência domiciliária, como cuidados de enfermagem, apoio domiciliário e acompanhamento médico.
5. Seguros de Lar: Coberturas para proteção da habitação contra danos, roubos, entre outros incidentes.
6. Assistência a Pessoas: Serviços de apoio a pessoas em emergências, como serviços de ambulância, aconselhamento médico por telefone ou acompanhamento psicológico.
7. Seguros de Acidentes Pessoais: Coberturas que garantem indemnizações em caso de acidentes pessoais e invalidez.
8. Serviços para Empresas: Soluções de assistência e seguros adaptadas às necessidades das empresas, como seguro de viagem de negócios, seguro de frota, entre outros.
9. Assistência a Idosos: Programas de apoio e acompanhamento a idosos, incluindo serviços de teleassistência.

Tendo ainda em conta de que a empresa tem a flexibilidade de disponibilizar outros serviços específicos dependendo das necessidades dos seus clientes.

A abordagem cuidadosa da Europ Assistance com os clientes estende-se para além dos serviços de seguros, estabelecendo um relacionamento de confiança e proximidade. A empresa procura compreender as necessidades individuais de cada cliente e fornecer soluções adaptadas, garantindo que cada experiência seja positiva e gratificante.

3. Revisão da Literatura

3.1 O Mercado Segurador

3.1.1 História do Mercado Segurador

As primeiras formas de atividade seguradora tiveram origem nas civilizações antigas, e o conceito de seguro surgiu da emergente necessidade de o ser humano controlar riscos e proteger-se de incertezas futuras (Moreira, 2012). Martinez (2006) destaca que a primeira forma de seguro foi o mutualismo na atividade náutica na Grécia, onde um prémio de risco era calculado para as mercadorias transportadas em embarcações. É em 1347, que surge em Génova, na Itália, o primeiro Contrato de Seguro, referindo-se a um transporte de mercadorias entre Génova e a Ilha de Maiorca.

Foi em Florença, no entanto, em 1385 que se deram as primeiras emissões de apólices em papel, que posteriormente se expandiram para diversos países europeus (Manica, 2010).

Em Portugal, em 1578, foi criado o intermediário entre segurados e seguradoras, conhecido como mediador (António, 2009). No reinado de D. Carlos I, a atividade seguradora foi oficialmente aprovada, e em 1791, surgiu a "Companhia Permanente de Seguros", a primeira companhia privada de seguros em Portugal. Os ramos de seguros foram evoluindo, acompanhando naturalmente as necessidades dos indivíduos e o desenvolvimento do mercado.

Muitos anos depois, em 1929, foi criada a Inspeção de Seguros (Decreto-Lei n.º 17556, de 5 de novembro) e mais tarde, em 1982, surgiu o Instituto de Seguros de Portugal (ISP), atualmente denominado Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). Esta entidade é responsável pela supervisão e regulação do mercado segurador, ressegurador, fundos de pensões e mediadores, garantindo o bom funcionamento e a tutela do mercado, bem como a proteção dos credores específicos de seguros e dos participantes e beneficiários de fundos de pensões (Martinez, 2006).

No mesmo ano, foi ainda fundada a Associação Portuguesa de Seguros (APS), uma associação sem fins lucrativos criada nos termos da lei para a defesa e promoção dos interesses das empresas de seguros e resseguros em Portugal.

As entidades de supervisão dos seguros incluem a Autoridade Europeia de Seguros e Fundos de Pensões (EIOPA), responsável pelo estabelecimento de normas comuns de regulamentação e supervisão na União Europeia, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), que complementa a supervisão e regulação de contratos de seguro ligados a fundos de investimento e fundos de pensões abertos de adesão individual, e a ASF, já anteriormente referida, que tem como principal objetivo a proteção dos tomadores de seguros e beneficiários, garantindo o cumprimento das normas legislativas e regulamentares do setor.

A ASF possui ainda meios para assegurar que as entidades sob sua supervisão cumprem os seus compromissos com seus clientes, evitando ou eliminando qualquer irregularidade que possa prejudicar os interesses dos consumidores (ASF, 2015).

3.1.1 Importância da Atividade Seguradora

A atividade seguradora e o seguro são elementos fundamentais e cada vez mais importantes para o desenvolvimento dos países e para o bem-estar da população. Permite reduzir riscos e incertezas, empregar um grande número de pessoas e contribuir para vários setores da economia. Por esse motivo, desempenha um papel relevante na economia nacional, europeia e mundial, tendo funções económicas e sociais.

Segundo Silva (2000), a atividade seguradora destaca-se das restantes, pela sua sólida intervenção em áreas de interesse social, como são a proteção de pessoas, bens e a gestão das poupanças dos aforradores. Oferece assim uma grande diversidade de soluções, produtos e serviços.

Considerando o papel relevante do setor segurador para o desenvolvimento económico de um país, torna-se essencial a existência de confiança mútua entre os vários sujeitos envolvidos na atividade seguradora. Segundo Silva (2013), na regulamentação da atividade seguradora o legislador nacional e comunitário deve prosseguir um conjunto de objetivos:

- O exercício da atividade seguradora abarcar um grande leque da população, se não mesmo a sua totalidade;
- Introduzir cláusulas obrigatórias em determinados contratos de seguros (em especial nos seguros obrigatórios);
- Determinar a obrigatoriedade de determinados seguros;

- Criar mecanismos de controlo com vista a evitar a insolvência de seguradoras;
- Promover uma concorrência saudável no mercado segurador;
- Fomentar mecanismos não judiciais de resolução de litígios;
- Promover a educação financeira e o direito à informação por parte da população em geral;

Atualmente, segundo Oliveira et al. (2008) o contrato de seguro é um dos instrumentos essenciais para a promoção e desenvolvimento da atividade financeira, dada a sua complexidade.

3.2.3 Mercado Segurador na atualidade

Atualmente, o mercado de seguros em Portugal desempenha um papel crucial na sociedade, com grande importância na proteção tanto de empresas como de cidadãos contra os diversos riscos aos quais estão expostos, Miranda (2023).

A regulamentação e supervisão do setor, a cargo da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), têm sido fundamentais para garantir a confiança e a transparência no mercado. A ASF também desempenha um papel essencial na promoção de boas práticas e na supervisão das atividades das seguradoras, visando o bom funcionamento do mercado e o cumprimento das normas legislativas e regulamentares do setor.

Tabela 1 – Principais Indicadores das Empresas de Seguros a Operar em Portugal

	2021	2020	2019
Mercado Nacional			
Nº Médio de Colaboradores	10 349	10 195	9 995
Provisões Técnicas Brutas (Milhões de Euros)	47 534	47 957	50 216
Investimentos Líquidos (Milhões de Euros)	53 914	53 928	56 218
Prémios Brutos Emitidos de Seguro Direto (Milhões de Euros) - Atividade em Poi	13 349	9 951	12 203
Prémios Brutos Emitidos de Seguro Direto (Milhões de Euros) - Atividade no Estr	159	139	271
Prémios Brutos Emitidos de Resseguro Aceite (Milhões de Euros)	866	807	780
Prémios Resseguro Cedido (Milhões de Euros)	2 283	2 014	1 907
Rendimentos dos Investimentos (Milhões de Euros)	797	790	962
Custos com Sinistros (Milhões de Euros) - Líquidos de Resseguro	6 029	5 501	5 402
Custos de Exploração Líquidos (Milhões de Euros)	1 732	1 614	1 698
Resultado Líquido do Exercício (Milhões de Euros)	733	516	345
Quota de Mercado (Seguro Direto - Atividade em Portugal)	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Estatísticas de Seguros – Mercado, ASF 2021

O relatório mais recente da ASF sobre o mercado nacional de seguros, permite olhar para a evolução dos números que demonstram a dimensão do mercado segurador em Portugal, o

período em questão foi fortemente afetado pela pandemia do *COVID-19*, que se iniciou oficialmente em março de 2022.

Desde logo, identificamos o aumento consistente do número médio de colaboradores presentes no mercado ano após ano, provenientes da importante criação de emprego que o setor dinamiza.

Por outro lado, tanto os investimentos líquidos, como as provisões técnicas de seguros, isto é, as reservas financeiras que as empresas de seguros são obrigadas a manter, para garantir que tenham fundos suficientes para cumprir com suas obrigações para com os segurados, diminuíram ao longo do período observado, expondo a forma como a pandemia afetou o mercado segurador.

Ainda no contexto da pandemia *COVID-19*, percebemos que em 2020 existiu uma diminuição na receita de apólices de seguro direto, ou seja, no valor gerado pelas seguradoras através da venda direta de apólices de seguro aos seus clientes. Em contrapartida, salienta-se o aumento do valor de prémios em resseguros, processo que envolve a transferência de parte dos riscos assumidos pelas seguradoras para outras entidades do setor, visando uma gestão mais eficaz dos riscos associados a este cenário pandémico.

No final de 2020, o volume total da carteira de investimentos do setor ascendia a quase 55 mil milhões de euros (cerca de 27% do PIB) o que coloca, mais uma vez, o sector segurador no topo dos investidores institucionais em Portugal (APS, 2021).

De 2022 para 2021, com o estabilizar da pandemia, observa-se uma notável recuperação de mercado nos diversos indicadores, e destaca-se por fim a evolução do Resultado Líquido do Exercício, de 345 (milhões de euros) em 2019, para 733 (milhões de euros) em 2021.

3.1.2 Relação do Mercado Segurador com o Financeiro

O setor segurador insere-se no setor financeiro. A complexidade de algumas das matérias do setor financeiro e a sua importância no quotidiano das pessoas coletivas e do estado, determina que seja uma área de estudo extremamente relevante.

Segundo Fernando Teixeira Santos (1999), os sistemas financeiros têm evoluído no sentido da sua reestruturação, e o autor destaca como principais causas: a globalização, a inovação e a desregulamentação. Estes três fenómenos intensificaram-se na Europa com a adoção do euro, e em especial, com a criação do mercado único de seguros e a consagração

dos princípios de autorização única, e da livre prestação de serviços. Já em 1999, o mesmo autor alertava para a dificuldade do mercado único de seguros: a falta de coordenação fiscal, que a seu entender iria provocar problemas de distorção da concorrência.

Por sua vez, António de Sousa Franco (1999) escrevia que a "distribuição crescente da atividade financeira na sociedade globalizada dos últimos anos" era decisiva para "a competitividade da nossa economia no seu setor mais dinâmico, moderno e competitivo: o setor financeiro".

Já Pereira J.S. (2002) ensina que "A integração e a globalização não podem deixar de ter reflexos importantes na regulação financeira em geral: no tipo de regulação requerida, no nível ou extensão dessa regulação e noutros aspetos relevantes, dos quais sobressai o das ligações entre as várias autoridades nacionais de supervisão ou, mais precisamente, a organização subjetiva da supervisão, nos planos nacional, regional e mundial".

A economia portuguesa evoluiu positivamente nas últimas décadas, e na base desta evolução estiveram diversos fatores, uns de natureza legislativa, como a entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa na sequência da Revolução ocorrida a 25 de Abril de 1974, o desenvolvimento do sistema financeiro, e outros de natureza política e económica, como a título de exemplo, a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), agora União Europeia (UE).

Para além do desenvolvimento do setor financeiro, alguns autores destacam ainda a liberalização do mesmo, nomeadamente, com a abertura aos mercados, com a consagração e vigência do princípio da liberdade da iniciativa privada e com a entrada na União Europeia. A importância de um efetivo mercado financeiro é essencial para promover a confiança do público e os resultados económico-financeiros.

3.1.2.1 Setor segurador e Setor Bancário

A atividade financeira tradicional divide-se em três setores: seguros, bancos e valores mobiliários. O modelo de banca universal pode ser caracterizado como um mecanismo que promove a atividade bancária em vários setores relevantes na vida das pessoas, através da combinação de atividades que não são típicas do banco, como a gestão de seguros ou de património.

Este modelo permite a promoção da estabilidade financeira e eficiência das entidades bancárias, bem como a oferta de melhores produtos, através da economia de escala. Existem três execuções possíveis para o modelo de banca universal:

- uma única entidade que concentra todas as atividades financeiras e económicas;
- uma entidade que realiza atividades comerciais e de investimento, titularizando subsidiárias que realizam outras atividades;
- e uma entidade que realiza atividades comerciais, titularizando subsidiárias que realizam todas as outras atividades financeiras e económicas.

Segundo Ferreira (2005), a crise mundial de 1930 foi determinante para a alteração do modelo de banca universal para um modelo de separação de atividades que vigorou nos EUA, com a aprovação do *Glass-Steagall Act* em 1933. Desde a década de 1970, novos produtos e serviços criaram condições para a revogação do *Glass-Steagall Act* em 1999, através do *Financial Services Modernization Act* de 1999, permitindo a consolidação e a concentração do sistema financeiro norte-americano. Esta mudança levou a modificações na legislação financeira, permitindo que os bancos comerciais possam subscrever participações em seguradoras e empresas de investimento e vice-versa, além de proporcionar um conjunto alargado de possibilidades entre os distintos setores financeiros.

Referindo-se ao modelo norte-americano, Antunes (2000) escrevia que o mesmo influenciou outros ordenamentos jurídicos, como o inglês e o italiano, existindo uma separação rígida dos vários tipos de atividade e mercados financeiros.

Já no que toca ao modelo europeu ou comunitário, o autor refere que o mesmo surgiu da 2ª Diretiva Bancária, e que a competência para definir o âmbito específico das atividades das instituições bancárias foi conferida pelo legislador comunitário ao legislador nacional. Desta forma, o legislador comunitário delineou apenas as atividades que as instituições bancárias podem exercer em qualquer Estado-membro, com o objetivo de promover a prestação de serviços dentro da União Europeia.

Em Portugal, não há um modelo de banca universal em vigor, mas sim um modelo de separação de atividades financeiras, embora cada vez mais ténue. Isto significa que as instituições de crédito têm um conjunto variado de serviços que podem oferecer, não estando limitados a empréstimos e contas poupança.

O mercado de seguros em Portugal também sofreu alterações na produção de seguros, devido à interligação entre bancos e seguros, e tornou-se ainda mais importante ter um cuidado na supervisão dessas atividades, especialmente no âmbito dos conglomerados financeiros.

O facto de os seguradores depositarem as suas provisões técnicas, isto é, os recursos financeiros necessários para cumprir suas obrigações futuras com os segurados em instituições de crédito, e de receberem fundos reembolsáveis do público no âmbito de operações de capitalização, ou seja, investimentos monetários a prazo por parte dos seus clientes, não invalida que exista um modelo de separação de atividades financeiras em vigor.

3.1.4 Influência do mercado europeu na Atividade Seguradora

A entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE) a 01 de janeiro de 1986 provocou alterações significativas no sistema jurídico do país, e por consequência nas normas económicas portuguesas e comunitárias. A política económica europeia teve um papel decisivo na organização económica portuguesa, não só nas políticas de proteção dos consumidores, tal como na criação de novos serviços financeiros mais complexos. No mercado financeiro, surgiram medidas para promover a integração e eficiência dos mercados, bem como a educação financeira e a transparência dos produtos e agentes.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 57/2008, a 26 de março, pretendeu-se estabelecer um regime legal aplicável às ações abusivas das empresas nas suas relações com os consumidores, de modo a favorecer a confiança dos consumidores no mercado, a garantir a concorrência e a incentivar as transações comerciais internacionais.

A nível do mercado de seguros, a União Europeia (EU) aplicou através das “três gerações” de diretivas, uma política de longo prazo para os contratos de seguros para o controlo, supervisão e fiscalização da atividade seguradora. Com isto, é atualmente possível através do mercado interno que as seguradoras exerçam a sua atividade em qualquer território da União Europeia sem barreiras ou entraves, tendo os consumidores acesso a uma maior variedade de opções.

Carvalho (1992) defende que só é possível manter o correto funcionamento deste mercado único, se existir uma forte coordenação entre os sistemas de controlo aplicados por todas as entidades que operam no mercado, isto é, que as condições dentro da União Europeia sejam similares para todos os agentes.

Segundo o mesmo autor, a importância da atividade seguradora na economia europeia já se mostrava relevante no início da década de 90, sendo que em 1992 o setor de seguros já representava cerca de 7,4% do Produto Interno Bruto europeu.

Atualmente, existem seguradoras estrangeiras a operar em Portugal, quer através do regime de livre prestação de serviços, quer em regime de estabelecimento através de sucursais, como é o exemplo da Europ Assistance Portugal.

No regime de livre prestação de serviços, os seguradores devem designar um representante fiscal, com residência habitual em Portugal, que seja solidariamente responsável pelo pagamento de taxas e impostos indiretos dos prémios dos contratos de seguros celebrados e que cubram os riscos situados em território nacional, nos termos do disposto no artigo 173º do Decreto-Lei n.º 94- B/98, de 17 de abril.

Já no regime de estabelecimento, através de sucursais, as entidades encontram-se sujeitas ao pagamento de taxas e impostos indiretos devidos pelos prémios dos contratos de seguros celebrados em território nacional, e que cubram os riscos situados no país, independentemente da lei aplicável ao respetivo contrato, nos termos do disposto no artigo 173º do Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de abril. Antes de iniciar qualquer atividade em Portugal, é necessário que a sucursal do segurador proceda ao registo da sucursal na competente Conservatória do Registo Comercial e, após isso, informe o ISP de tal registo.

Vasconcelos (2011) concluí que através da lei uniforme europeia do contrato de seguro, seria possível atingir uma concorrência efetiva entre seguradores e seguros em toda a UE, permitindo a concretização do mercado interno dos seguros.

3.1.5 Legislação portuguesa na atividade seguradora

Tendo em conta o elevado número de diplomas legais em vigor na ordem jurídica, vou apenas fazer referência aquele que se mostra como o mais relevante, com intuito de perceber como o legislador português define e delimita a atividade seguradora.

Assim, irei brevemente abordar: i) o Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de abril; relembro que devido à presença de Portugal na União Europeia o diploma tem em consideração o direito comunitário.

Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de abril:

Sendo um dos mais relevantes, este Decreto-Lei tem como âmbito regular parte das matérias que se inserem no ramo de direito segurador, como as referentes ao acesso e ao exercício da atividade seguradora, o regime jurídico dos seguradores, o estatuto da entidade e supervisão, os regimes da distribuição e dos fundos públicos afetos à atividade seguradora e ainda outras normas gerais.

O legislador português optou por não definir atividade seguradora no diploma legal em análise, cabe assim aos tribunais e à doutrina que o façam tendo em conta a realidade subjacente. O conceito de segurador também não se encontra definido, embora se encontrem numeradas no artigo 7º e 8º as entidades que podem exercer a atividade seguradora e o seu objeto, sendo elas:

- Sociedades anónimas, autorizadas nos termos do diploma;
- Mútuas de seguros, autorizadas nos termos do diploma;
- Sucursais de empresas de seguros com sede no território de outros Estados membros, desde que devidamente cumpridos os requisitos exigidos;
- Sucursais de empresas de seguros com sede fora do território da Comunidade Europeia, autorizadas nos termos do diploma;
- Empresas de seguros públicas ou de capitais públicos, criadas nos termos da lei portuguesa.

3.1.6 Caracterização do Risco

O risco é um elemento intrínseco ao mercado de seguros, sendo objeto de análise por diversos autores, cada um com abordagens e perspetivas distintas. Silva (2000) classifica o risco em quatro categorias: riscos puros, riscos especulativos, riscos fundamentais e riscos particulares. Esta categorização proporciona uma compreensão abrangente dos diferentes tipos de risco que podem ser considerados na avaliação dos contratos de seguro.

Riscos Puros:

Os riscos puros, também conhecidos como riscos de perda ou riscos de dano, são aqueles que envolvem a possibilidade de um evento desfavorável ocorrer, resultando em uma perda financeira para o segurado. Esses eventos geralmente não apresentam oportunidades de ganhos, mas sim a probabilidade de sofrer prejuízos. Exemplos típicos incluem acidentes, doenças, incêndios e danos materiais. No contexto dos seguros, os riscos puros são

frequentemente transferidos para as seguradoras, que assumem a responsabilidade de indenizar o segurado caso o evento desfavorável ocorra.

Riscos Especulativos:

Os riscos especulativos estão associados a situações em que há incerteza sobre o resultado futuro, mas também existe a possibilidade de ganho. Diferentemente dos riscos puros, aqui o resultado pode ser tanto positivo como negativo. Os investimentos em ações ou em mercados financeiros são exemplos de riscos especulativos. No contexto dos seguros, esses riscos normalmente não são transferidos por meio de contratos de seguro tradicionais, pois o ganho potencial também é uma consideração.

Riscos Fundamentais:

Os riscos fundamentais referem-se a fatores macroeconômicos ou macrofinanceiros que podem afetar um grande número de indivíduos ou empresas. Esses riscos são geralmente associados a eventos de larga escala, como crises financeiras, recessões econômicas, flutuações nas taxas de juros ou desastres naturais. Dado o seu impacto generalizado, os riscos fundamentais podem ter consequências significativas para as companhias de seguros e os segurados, levando a uma reavaliação das estratégias de gestão de risco.

Riscos Particulares:

Os riscos particulares são aqueles que afetam especificamente indivíduos ou empresas em particular, em vez de serem de natureza ampla. Estes riscos estão ligados a circunstâncias específicas e podem variar de acordo com a situação e o contexto. Exemplos incluem riscos relacionados com a saúde de um indivíduo, como doenças pré-existentes, ou riscos associados a negócios específicos, como riscos cibernéticos para empresas de tecnologia. A gestão de riscos particulares muitas vezes requer soluções personalizadas e contratos de seguro adaptados às necessidades individuais.

De acordo com Lozano (2001), o risco é definido como a "possibilidade de ocorrência por acaso de um acontecimento ou dano que gera uma necessidade econômica." A definição deste autor destaca a natureza inerentemente incerta do risco e a sua conexão direta com as implicações financeiras que pode trazer.

Por outro lado, Daniel (2009) apresenta um conjunto de condições que caracterizam o risco no contexto dos seguros. Este autor salienta que o risco deve ser relacionado com um acontecimento futuro, estimado de forma abrangente, incerto quanto ao seu tempo de

ocorrência, possível, independente da vontade das partes, legal e capaz de causar uma necessidade financeira. Esses critérios oferecem um enquadramento abrangente para a compreensão do risco na indústria de seguros.

Martinez (2006) enfatiza que é a possibilidade de surgirem eventos de risco que impulsiona a existência dos seguros. As companhias de seguros, ao proporcionarem cobertura para esses eventos incertos, oferecem aos tomadores de seguro a possibilidade de transferir o risco para uma entidade especializada. Esta transferência de risco é fundamental na dinâmica dos contratos de seguro, onde o segurado busca mitigar a incerteza ao transferir o risco para a seguradora.

É consensual entre os especialistas que o valor do prêmio de seguro está diretamente relacionado com o nível de risco envolvido. Conforme mencionado por António (2009), quanto maior o risco associado a um determinado evento ou situação, maior será o valor do prêmio que o tomador de seguro terá a pagar. Esta relação entre risco e prêmio é uma das bases do cálculo atuarial e é essencial para a sustentabilidade financeira das seguradoras, isto porque, as seguradoras precisam de obter um rendimento elevado o suficiente para compensar a perda de ganho financeiro, na sequência dos prejuízos operacionais decorridos.

Finalmente, Rego (2012) coloca o risco no centro do contrato de seguro, enfatizando que "não há seguro sem risco." Ele destaca a importância de mencionar explicitamente o risco no contrato, sublinhando que a referência ao risco é fundamental para a identificação e qualificação do contrato como um contrato de seguro. A presença do risco, independentemente da sua materialização, é essencial para a validade e natureza do contrato de seguro.

3.1.6.1 Novos Riscos

A atividade seguradora, por ser uma atividade financeira que visa atender às necessidades humanas e das organizações, sempre teve a necessidade de se adaptar às novas realidades ao longo do tempo.

O surgimento de novos seguros tem sido impulsionado pela diversificação e expansão dos riscos. O natural aumento da qualidade de vida da população tem também contribuído para o aumento do número de pessoas interessadas em contratar seguros e com capacidade financeira para obter os respectivos serviços.

Vários são os exemplos que podemos identificar como novos riscos, perigos e seguros. Destacamos, entre eles:

- seguro agrícola, relacionado com as alterações climáticas que têm vindo a ocorrer e o desenvolvimento de novos produtos por parte da indústria agrícola;
- seguro de (novas) doenças;
- seguro ambiental - poluição;
- seguros relacionados com novas formas de energia;
- seguro de crédito face às necessidades de exportação das empresas portuguesas e às menores garantias de solvabilidade;
- seguros relativos ao recurso à energia nuclear;

Para além do já identificado anteriormente, percebemos que novos riscos e a ocorrência de acidentes estão também significativamente relacionados com desenvolvimento da ciência e da civilização.

Como refere Mendonça (2011), a crise económico-financeira em Portugal resultou num abrandamento da economia, que por consequência aumentou a procura por seguros obrigatórios e em massa. Continua a existir, no entanto, potencial para expansão dos seguros que visam melhorar a atuação das empresas, tais como os seguros de crédito, de responsabilidade ambiental, de responsabilidade civil de produtos, de perdas contingenciais ou de risco político, além dos seguros de saúde e de vida.

Para além da tendência de as seguradoras pretenderem cobrir ou segurar um cada vez mais elevado número de riscos, os mesmos também têm vindo a aperfeiçoar a sua dinâmica comercial e a qualidade do serviço prestado, recorrendo a novas tecnologias e melhorando a sua comunicação e transparência com o seu cliente.

Atualmente, as apólices de seguro são o principal instrumento para diversificar o risco em diferentes tipos de coberturas geograficamente dispersas. Para mitigar o risco, os seguradores utilizam mecanismos como:

- **Resseguro:** O resseguro representa um elemento fulcral na indústria dos seguros, uma vez que permite às seguradoras transferir uma fração dos riscos que subscrevem nas suas apólices para outras entidades financeiras denominadas resseguradoras. Esta prática desempenha um papel crucial na gestão de riscos das seguradoras, permitindo-lhes diversificar a exposição a riscos significativos e proteger-se contra perdas financeiras

desproporcionadas, nomeadamente aquelas decorrentes de eventos catastróficos. Ao envolver as resseguradoras, as seguradoras conseguem assegurar uma distribuição mais equilibrada dos riscos, preservando, deste modo, a sua capacidade de honrar os compromissos assumidos perante os segurados.

- **Gestão de Responsabilidades do Risco:** A gestão de responsabilidades do risco compreende um processo estruturado e fundamental na atividade das seguradoras, que visa avaliar, monitorizar e tomar decisões criteriosas quanto ao tratamento dos riscos associados às suas operações. Isso abarca não apenas a subscrição de apólices, mas também a gestão dos investimentos. Este processo implica a determinação adequada das provisões técnicas, a adoção de políticas de subscrição responsáveis e a implementação de estratégias sólidas de gestão de investimentos. O cerne desta prática consiste em salvaguardar a robustez financeira da seguradora, assegurando a sua capacidade ininterrupta de cumprir os compromissos contratuais com os segurados.

- **Supervisão e Regulação da Atividade Seguradora:** A supervisão e regulação das atividades das seguradoras constituem um pilar fundamental do setor, tendo como principal objetivo proteger os interesses dos segurados e manter a estabilidade do mercado de seguros. Estas atividades são geralmente conduzidas por autoridades governamentais, nomeadamente as entidades reguladoras do setor segurador. Neste contexto, são estabelecidas e aplicadas normas e regulamentos que orientam as operações das seguradoras. Estas regulamentações abrangem diversos aspetos, como requisitos de capital mínimo, regras de divulgação financeira, avaliações de risco e solvência, entre outros. O escopo destas medidas tem como propósito último garantir a solidez do setor de seguros e a proteção dos segurados, enquanto promove a conduta ética e responsável por parte das entidades seguradoras.

E desta forma, é possível controlar e evitar a insolvência dos seguradores e do próprio setor segurador.

3.7.1 Contratos de Seguros

O contrato de seguro, um conceito de longa data, tem evoluído ao longo dos anos e desempenhando um papel crucial na sociedade contemporânea. De acordo com Martinez (2006), o contrato de seguro é frequentemente definido como uma forma de compartilhar riscos mediante o pagamento de um prémio. Pode também considerar-se o seguro como um acordo em que a seguradora, ao receber um prémio, assume a responsabilidade por riscos, garantindo a indemnização em caso de ocorrência de um sinistro.

Daniel (2009) define o contrato de seguro como a expressão jurídica da transferência do risco de um indivíduo para um segurador, envolvendo o tomador de seguro, responsável pelo pagamento do prêmio, e o segurador, sujeito ao risco coberto definido na apólice, com um beneficiário que receberá a indenização em caso de sinistro.

Já Lozano (2001) descreve o contrato de seguro como o acordo formalizado através de uma apólice com uma empresa de seguros, estabelecendo as regras que regulam a relação contratual de garantia entre ambas as partes (segurador e segurado), especificando os seus direitos e obrigações.

Segundo Santos (2007), a "IFRS 4 - Contratos de seguro" do *International Accounting Standards Board* (IASB) define um contrato de seguros, para fins de relatório financeiro, como um contrato em que uma das partes (o segurador) assume um risco significativo de seguro da outra parte (tomador de seguro), comprometendo-se a compensar o segurado/beneficiário se um evento futuro específico e incerto (evento seguro) afetar adversamente o segurado.

De acordo com o mesmo, os elementos formais do contrato de seguro incluem:

a) Proposta de seguro: documento pelo qual o tomador de seguro manifesta a vontade de realizar o seguro, fornecido pelo Segurador, com todas as informações, incluindo período, capitais, coberturas, entre outros

b) Questionário: impresso ou formulário anexo à proposta destinado a recolher as circunstâncias do bem que se pretende segurar, preenchido com base no princípio da boa-fé para servir de base à subscrição de um contrato de seguro.

c) Certificado provisório: documento emitido pelo segurador ou mediador de seguros, que formaliza o contrato de forma provisória até a emissão formal da apólice de seguro, servindo como comprovativo da existência do seguro.

d) Apólice de seguro: documento que formaliza o contrato entre o Tomador do Seguro e o Segurador, com as respetivas Condições Gerais, Especiais e Particulares acordadas, definindo claramente o âmbito do contrato, incluindo garantias, riscos cobertos e excluídos.

e) Ata adicional: documento formal que efetua alterações à apólice de seguro devido a imposições legais.

Ainda Santos (2007), descreve que os elementos materiais do contrato de seguro incluem:

a) Duração do contrato: período durante o qual os riscos estarão cobertos ou garantidos conforme previsto no contrato;

b) Estorno: devolução pelo segurador, ao Tomador do Seguro, de uma parte do prémio do seguro já pago, em caso de anulação do contrato;

c) Indemnização: valor pago pelo Segurador para compensar um dano resultante de um sinistro;

d) Prémio: importância paga pelo Tomador do Seguro ao Segurador como contrapartida pelos riscos assumidos, relativos à celebração do contrato de seguro;

e) Resolução: mecanismo jurídico que permite a cessação antecipada de um contrato de seguro, em caso de motivo reconhecido pela lei ou pelo contrato como justificativo de resolução;

f) Valor seguro ou capital seguro: valor estipulado nas condições particulares do contrato como limite máximo de responsabilidade do Segurador.

O contrato de seguro é bilateral, pois envolve obrigações recíprocas para ambas as partes, segurador e segurado, é aleatório, considerando a possibilidade de eventos futuros e incertos, e tem carácter oneroso, com vantagens patrimoniais para ambas as partes. Também é de execução continuada, renovando-se por iguais períodos. A base fundamental desse contrato é a boa-fé, onde nenhum dos principais intervenientes deve buscar favorecimento próprio, Santos (2007).

Vieira (2012) acrescenta ainda outras características à definição de contrato de seguro, defendendo que se trata de um contrato de carácter bilateral, oneroso, aleatório, administrativo, consensual, formal, de execução continuada, de adesão, típico e de boa-fé.

Lozano (2001) destaca a importância da boa-fé no contrato de seguro. O segurado é obrigado a descrever claramente a natureza do risco a ser segurado, permitindo ao segurador tomar decisões informadas sobre aceitação e prémio correto. Ao mesmo tempo, o segurado deve procurar evitar sinistros e, se ocorrerem, minimizar as consequências. O segurador, por sua vez, deve facilitar informações precisas ao segurado sobre os termos do contrato, reconhecendo que o segurado pode ter dificuldade em interpretar as condições da apólice durante a celebração do contrato.

3.2 Controlo de Gestão e Finanças

Foi em meados do século XX, que o Controlo de Gestão (CG) emergiu em resposta a lacunas identificadas nas contabilidades de gestão e analíticas. Caracteriza-se como um processo de gestão que é insubstituível para a vitalidade de qualquer negócio, independentemente da sua dimensão ou setor, Martins (2001). O fracasso em executar adequadamente este processo pode acarretar consequências severas para as organizações, incluindo perdas financeiras, danos à reputação e, em casos mais extremos, insolvência (Merchant & Van der Stede, 2012).

Segundo Carvalho (2009) e Ferreira et al. (2014), a função de controlo está diretamente interligada com o planeamento. O Controlo de Gestão visa assim apoiar a gestão e os seus agentes, quer na orientação estratégica, quer na orientação tática e na operacionalização. Como expresso por Martins (2001, p. 92), "controlar implica vigiar a concretização desse futuro planeado, em vez de supervisionar ou intervir".

Para Jordan et al. (2015) o CG efetua a concretização da estratégia organizacional através do desenvolvimento de ferramentas de gestão pragmáticas, concebidas pelos gestores e para os gestores. Caracterizam este processo em três etapas fundamentais:

- ✓ 1.^a Etapa: Definir objetivos estratégicos – Controlo Retrospectivo: estabelecer com clareza os objetivos estratégicos da empresa permite à gestão definir de maneira prática e quantificável os padrões de comparação ou *standards* que representam os resultados futuros a serem alcançados.
- ✓ 2.^a Etapa: Acompanhar e agir face aos resultados – Controlo Prospetivo: esta etapa desenrola-se em três fases, envolvendo a comparação do desempenho com as previsões estabelecidas, a análise e compreensão das causas subjacentes a desvios e, finalmente, a formulação de soluções corretivas. A intensidade do controlo nesta etapa influencia diretamente a eficácia global do processo de controlo de gestão.
- ✓ 3.^a Etapa: Avaliar o desempenho – Controlo Integrado: nesta fase, o objetivo é obter conclusões sobre o desempenho da organização, considerando a interação das duas etapas anteriores do CG. A avaliação das várias áreas da empresa serve como base para recompensar ou sancionar, consoante o desempenho real em relação às metas estabelecidas.

Em suma, compreendemos que o controlo de gestão é muito mais do que um simples exercício de supervisão; é uma orquestração meticulosa que harmoniza estratégia,

planeamento e execução, visando alcançar eficiência, eficácia e alinhamento com os objetivos definidos. Percebemos ainda que é uma prática dinâmica e multifacetada, que requer tanto uma visão estratégica como uma minuciosa capacidade de análise.

3.2.1 Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico revela-se crucial no âmbito de controlo de gestão e finanças. Diversos autores têm contribuído para a compreensão deste processo, oferecendo perspetivas variadas que enriquecem o debate. A presente seção explora algumas destas abordagens, mostrando como os diferentes autores percebem a dinâmica do planeamento estratégico e as suas implicações.

À luz das ideias apresentadas por Jordan et al. (2015), o encargo do planeamento estratégico recai sobre a Direção Geral, a qual pondera as sugestões dos *controllers*, evitando, contudo, a participação dos gestores intermédios ou operacionais. Em contrapartida, Carvalho (2009, p. 67) propõe uma perspetiva mais dinâmica, salientando a importância da participação dos diversos níveis de chefia. Segundo Carvalho (2009), o processo deve ser flexível, inovador, contínuo e sob a supervisão dos gestores de topo.

O mesmo autor refere-se ainda ao planeamento a longo prazo como uma análise dos ambientes internos e externos, dos cenários económicos, políticos, sociais, legais, fiscais e tecnológicos. Define ainda o objetivo do planeamento estratégico como o estabelecer de metas estratégicas que garantam cumprir os objetivos da empresa.

Serra et al. (2010) enriquecem o debate com uma abordagem sobre as fases essenciais da estratégia. As etapas propostas pelos autores abrangem: (i) definição de objetivos; (ii) compreensão do contexto envolvente; (iii) avaliação interna da empresa; e (iv) implementação da estratégia. Este processo baseia-se na ideia de estabelecer objetivos claros, examinar o desempenho e as decisões dos concorrentes e tomar ações que otimizem os recursos da entidade.

A definição da estratégia vai além do estabelecimento de metas, abarcando também as ações práticas necessárias para alcançá-las, assim como a avaliação e o controlo subsequente da sua execução. A avaliação é crucial para manter a estratégia da empresa alinhada aos objetivos e para se adaptar a um ambiente em constante transformação. Neste contexto, as abordagens variadas dos diversos autores contribuem para uma visão mais abrangente do planeamento estratégico e do seu papel na gestão empresarial.

3.2.2 Planejamento Operacional

Pela perspectiva de Carvalho (2009), o planejamento operacional busca primordialmente a realização das metas preestabelecidas no orçamento, estabelecendo ainda ligações funcionais entre os diversos setores. Tal como o planejamento estratégico, o planejamento operacional assenta e liga-se diretamente à estratégia organizacional e baseia-se na sua infraestrutura de recursos.

Segundo Jordan et al. (2015, p. 80), o planejamento operacional tem como missão "elaborar planos de ação para melhorar o funcionamento das atividades atuais, conceber e elaborar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planejamento estratégico, quantificar os rendimentos e os gastos daí resultantes assegurando-se da coerência do plano global". Em síntese, traduz-se na "utilização das oportunidades emergentes no ambiente comercial e organizacional, com o intuito de materializar os intentos estratégicos".

Os meus autores salientam que o plano operacional deve sempre visar a harmonização entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos de cada unidade de gestão, garantindo também que não existam conflitos nem contradições entre as diversas unidades, como a duplicação no uso de recursos.

Por fim, Carvalho (2009, p. 65) defende que o desempenho das diversas áreas operacionais é essencial para o bom desempenho de toda a organização, como por exemplo: políticas de compras, vendas, gestão de recursos humanos, qualidade e tecnologia. O autor enfatiza ainda que os responsáveis operacionais têm a responsabilidade não só de executar os planos, mas também de supervisioná-los com base em sistemas de informação para gestão, adequadamente estruturados.

3.2.2.1 Orçamento e processo orçamental

De acordo com Ferreira et al. (2014), o orçamento é caracterizado como a "representação quantitativa do plano anual, desempenhando o papel de previsão para a gestão económica e administrativa". Em essência, o "instrumento de gestão contribui para coordenar e implementar a ação numa organização". Os autores delineiam várias características essenciais dos orçamentos, nomeadamente (Ferreira et al., 2014, p. 454):

- Hierarquizáveis - alinhamento com a relevância dos objetivos a serem atingidos;

- Mensuráveis - viabilidade de usar várias unidades quantificáveis (valor monetário, horas de trabalho, unidades de produção, entre outras);
- Motivantes - ser desafiador e inspirador para o desenvolvimento do negócio, mantendo a realidade;
- Temporalidade - circunscrito por prazos definidos.

Em síntese, percebemos que os orçamentos servem como ferramentas que a gestão utiliza para projeção de metas estratégicas estabelecidas, delimitando um horizonte futuro e comprometendo-se com o cumprimento dessas metas no prazo estipulado.

Anthony e Govindarajan (2007) e Drury (2013) sustentam que uma abordagem de gestão fundamentada num sistema orçamental viabiliza o planeamento operacional, a coordenação de atividades, a comunicação dos planos de ação de diferentes centros de responsabilidade, o incentivo dos líderes a alcançar os objetivos organizacionais, o acompanhamento de atividades e a análise do desempenho.

Contudo, segundo Ferreira et al. (2014), para que o orçamento transcenda a sua função técnica e formal enquanto mera expressão quantitativa de um plano de ações, é essencial que incorpore simultaneamente metas realistas e realizáveis para as futuras ações, além de coordenar as diversas áreas funcionais.

3.2.3 Papel do Controller Financeiro

O surgimento do *controller financeiro* na Europa trouxe consigo uma mudança paradigmática na abordagem da gestão empresarial. A passagem de um mero executor de tarefas contabilísticas para um consultor de gestão ativo redefiniu a profissão e a sua contribuição para o sucesso organizacional, Vicente et al. (2009).

De acordo com os mesmos, o papel do *controller financeiro* transcende o âmbito contabilístico, tornando-se um ator fundamental no processo de tomada de decisões. Esta posição é reforçada pela sua função de interligação entre os gestores operacionais e a direção executiva. Esta perspetiva de consultor interno é reforçada por Vicente (2014), que destaca a evolução da profissão, enfatizando a mudança do foco nas rotinas contabilísticas para a análise crítica das operações empresariais.

Martins (2001) sublinha que o responsável deve possuir um conhecimento transversal da organização e do negócio, permitindo-lhe uma atuação consultiva perante a administração.

Esta visão alinhada com as estratégias e atividades da empresa é o que capacita o *controller* a realizar controlos e análises eficazes a todos os níveis de gestão.

O *International Group of Controlling* (IGC) delineou um modelo do processo de controlo que estabelece as principais responsabilidades do *controller financeiro* (IGC, 2012):

- ✓ **Transparência Estratégica:** O *controller* deve assegurar que a estratégia da organização seja clara e compreendida por todos os níveis da empresa. Isto envolve a comunicação efetiva dos objetivos estratégicos, resultados financeiros e processos operacionais relevantes.
- **Coordenação Holística:** O *controller* é responsável por coordenar os públicos-alvo secundários e os planos secundários de forma abrangente. Isto implica uma visão global das atividades e ações da empresa, garantindo a coerência e integração entre as diferentes partes.
- **Desenvolvimento de sistemas de reporte orientados para o futuro:** o *controller* deve criar um sistema de reporte que seja orientado para o futuro, fornecendo informações que auxiliem na definição de objetivos, planeamento e controlo do processo de gestão. Este sistema deve ser dinâmico e adaptável às mudanças do ambiente empresarial.
- **Garantia da relevância da informação para os gestores:** o *controller* deve assegurar que a informação fornecida aos gestores seja relevante, precisa e oportuna. Isto envolve a seleção cuidadosa das métricas e indicadores adequados para avaliar o desempenho e orientar as decisões.

O Modelo de competências do *controller*, proposto pelo mesmo organismo, destaca cinco características-chave que refletem a transformação do *controller financeiro* num gestor do negócio (IGC, 2016):

- **Conhecimento e aplicação:** o *controller* deve atuar como gestor do negócio, aplicando o conhecimento especializado em controlo corporativo e outras áreas relevantes. O seu desempenho deve ser baseado na compreensão aprofundada do negócio.

- Liderança: o *controller* deve ter a capacidade de liderar de forma independente, desempenhando um papel ativo na implementação de processos de controlo e influenciando positivamente a organização.
- Foco no Cliente: o desempenho do *controller* deve estar orientado para satisfazer tanto os clientes internos como os acionistas, compreendendo as suas necessidades e contribuindo para a sua satisfação.
- Eficiência: o *controller* deve otimizar os recursos da empresa de forma eficiente, contribuindo para a racionalização e uso eficaz dos recursos disponíveis.
- Planeamento: o desempenho do *controller* deve contribuir para a tomada de decisões orientadas para o futuro, auxiliando no desenvolvimento de estratégias de negócio e na criação de um ambiente propício ao controlo

Em suma, o perfil do *controller financeiro* evoluiu de um executor contabilístico para um consultor estratégico e gestor do negócio. A sua atuação fazendo a ligação entre gestores operacionais e gestores de topo, aliada a competências multidimensionais, permite-lhe uma posição de influência crucial na gestão organizacional. Esta metamorfose da função reflete a adaptação às complexidades do ambiente empresarial europeu, onde a análise e tomada de decisões baseada em dados tornam-se vitais para o sucesso sustentável das organizações.

3.2.4 Controlo orçamental

3.2.4.1 Importância do *Budget*

O *Budget* ou orçamento anual, como defendido por Frezatti (2005), transcende a sua função financeira primordial, atuando como um complemento aos planos organizacionais. Para além de fornecer uma base sólida para as decisões, coloca os executivos numa posição vantajosa face a diversas circunstâncias. O orçamento não só oferece uma visão essencial para a alocação de recursos, como também avalia cenários futuros, gerando alternativas que maximizam os resultados.

Hoji (2004) sublinha o seu papel como técnica de controlo administrativo aplicável à dinâmica financeira e económica das atividades empresariais. Como um modelo de medição, o orçamento projeta os desempenhos futuros através de projeções, permitindo uma avaliação abrangente da organização e das suas unidades operacionais.

Os objetivos multifacetados do *budget*, delineados por Brookson (2001), refletem a sua abordagem estratégica:

- **Planeamento:** fornecer um quadro lógico e sistemático para as atividades, alinhando-se com a estratégia de longo prazo.
- **Coordenação:** harmonizar as ações das várias partes da organização, assegurando coesão.
- **Comunicação:** facilitar a transmissão clara de metas, oportunidades e planos.
- **Motivação:** estimular os gestores a alcançar tanto metas pessoais como corporativas.
- **Controlo:** monitorizar a implementação em comparação com os planos originais, permitindo ajustes.
- **Avaliação:** servir de base para a avaliação do desempenho individual e departamental.

Sanvicente e Santos (2003) sublinham as vantagens decorrentes da utilização de sistemas orçamentais, incluindo a definição concreta de objetivos e políticas da empresa, a delegação de poderes e autoridade e a identificação de pontos de eficiência nas unidades empresariais:

- **Definição de objetivos e políticas:** a presença de um sistema orçamental exige a definição concreta de objetivos e políticas tanto para a empresa como para as suas unidades. A sistematização do processo de planeamento e controlo introduz um hábito de análise prévia e atenta de todos os fatores antes das decisões cruciais. Além disso, garante que a administração esteja atenta e pronta para lidar com novas condições externas.
- **Distribuição de poder e autoridade:** o sistema orçamental reduz o envolvimento direto dos gestores de topo nas operações diárias. Através da delegação de poderes e autoridade refletidos nos orçamentos das várias áreas operacionais, a gestão é distribuída de forma mais eficiente e focada.
- **Identificação de eficiência e progresso:** o orçamento permite identificar os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa. Além disso, oferece a capacidade de monitorizar o progresso em relação aos objetivos gerais e parciais da organização, assegurando um acompanhamento consistente.

Apesar das vantagens, o *budget* não está isento de limitações, como indicado por vários autores. Sanvicente e Santos (2003) mencionam obstáculos como a estimativa de dados

suscetíveis a erros, decorrentes da complexidade do processo de estimativa e da própria incerteza inerente às operações empresariais:

- Estimativas e incerteza: os dados contidos nos orçamentos são, em última análise, estimativos. Estão sujeitos a erros que podem ser maiores ou menores, dependendo da sofisticação do processo de estimativa e da própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa. Isso reflete-se na natureza variável do ambiente empresarial.
- Custo do sistema: a implementação do sistema orçamental pode ser dispendiosa. Nem todas as empresas têm a capacidade de utilizar esta técnica com a mesma intensidade e complexidade.
- Carga de documentação: a adoção de orçamentos pode aumentar a quantidade de documentos e papéis relacionados. Especialmente na fase inicial, os orçamentos podem exigir uma significativa força de trabalho e tempo para serem elaborados, documentados e acompanhados.
- Padronização e flexibilidade: a utilização de orçamentos exige uma certa padronização na abordagem e na metodologia. No entanto, esta padronização pode limitar a flexibilidade das operações, já que os processos podem precisar de se conformar aos parâmetros estabelecidos no orçamento.
- Resistência e mudança: a introdução de orçamentos pode encontrar resistência por parte de gestores desinteressados em adotar novos procedimentos, ou que têm preocupações quanto à conformidade com as metas orçamentárias.

Hansen et al. (2003) ressaltam que, apesar de amplamente usado nas organizações, o orçamento está longe de ser perfeito. Alegando que o mesmo pode prejudicar a alocação ideal dos recursos da organização e incentivar decisões limitadas e manipulação dos números. Parte desses problemas é atribuída aos enfoques hierárquicos e de controle presentes nas práticas orçamentárias anuais. Além disso, destaca-se uma excessiva ênfase na performance financeira anual, em detrimento das decisões operacionais e estratégicas que se focam em objetivos não financeiros.

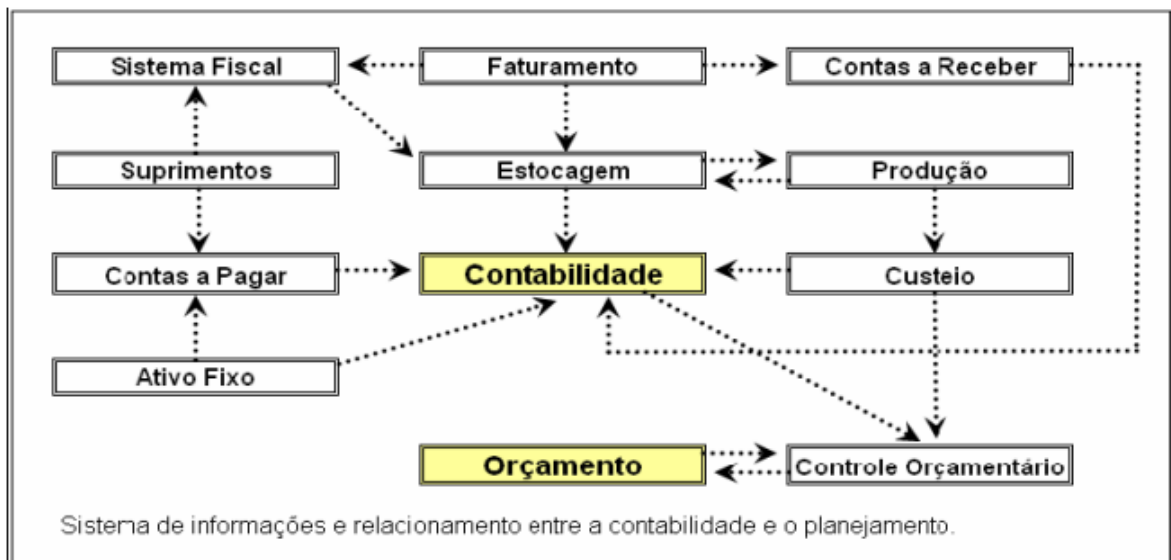


Figura.1. Orçamento Empresarial. Pág 57 Fonte: Frezatti (2007)

Ao analisar a figura acima, é possível observar como a contabilidade exerce influência ao integrar informações de forma sistemática reportando-as para o processo decisório. Isso demonstra a importância do orçamento e da contabilidade como ferramentas-chave para acompanhar todo o sistema, seja na fase de criação de uma empresa ou no contexto de uma organização já estabelecida.

3.2.4.2 Importância do *Forecast*

Enquanto o conceito de *Budget* ou orçamento engloba o tradicional processo de orçamentação empresarial, o conceito de *Forecast* emerge como uma resposta adaptativa a cenários mutáveis, ou seja, é uma ferramenta que permite às empresas avaliar continuamente o seu desempenho atual e prever como os resultados podem evoluir ao longo de um determinado período, geralmente trimestral, mensal ou até semanal. O *Budget* traça metas claras e tangíveis, ao passo que o *Forecast* se destaca como uma análise dinâmica, assente na realidade atual da organização. Esta dicotomia é de extrema importância para a capacidade de resposta da empresa num mercado em constante mutação.

Como sublinhado por Kaplan e Norton (1992), a análise financeira convencional, muitas vezes, dá prioridade a indicadores de curto prazo em detrimento de métricas de longo prazo. A combinação harmoniosa entre o *Budget*, que define metas específicas, e o *Forecast*, que se ajusta à realidade em mutação, oferece uma abordagem abrangente e adaptativa à gestão.

Num cenário empresarial caracterizado pela volatilidade, a partilha de conhecimento desempenha um papel vital. A capacidade de identificar oportunidades emergentes e de adaptar-se rapidamente torna-se um trunfo estratégico de elevada relevância. A partilha eficaz de informações entre departamentos e diversos níveis hierárquicos capacita a organização a agir com rapidez e a tomar decisões informadas Frezatti (2005).

Para sustentar o processo de *Forecast*, a aplicação adequada de ferramentas desempenha um papel de relevo. A utilização de sistemas de informação interativos e análises avançadas aprimora a qualidade das projeções e permite uma visão abrangente do desempenho. Pflaeging (2005) destaca a importância dos sistemas de informação em proporcionar indicadores agregados, possibilitando análises robustas e comparações dinâmicas.

À medida que compreendemos a interconexão entre o planeamento orçamental, a partilha de conhecimento e a agilidade organizacional, começamos a perceber as sinergias de excelência financeira. A harmonia entre o *Budget* e o *Forecast*, aliada a uma cultura de partilha, constitui a base para a prosperidade organizacional. A interseção dessas práticas capacita as empresas a antecipar, adaptar-se e destacar-se num ambiente empresarial em permanente evolução.

Torna-se assim evidente que a harmonização entre o planeamento orçamental e a partilha de conhecimento é a melodia da gestão financeira contemporânea. A sincronia entre o *Budget* e o *Forecast*, aliada a uma cultura de conhecimento partilhado, molda uma gestão eficaz.

4. Desenvolvimento do Estágio

4.1 Ferramentas de trabalho

Serão agora abordadas as ferramentas de trabalho que desempenharam um papel fundamental durante o estágio realizado na Europ Assistance Portugal. Nomeadamente o Microsoft Excel, o Filedoc e o Power BI, que se demonstraram cruciais para a execução eficiente e eficaz das tarefas de análise financeira, e contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos propostos.

4.1.1 Microsoft Excel

Primeiramente o Microsoft Excel, uma aplicação amplamente reconhecida e utilizada no âmbito da análise financeira, foi a que mais utilizei no dia a dia e se provou ser um recurso imprescindível ao longo do estágio. As principais áreas de utilização do Excel foram:

- **Análise de Dados:** a aplicação de funções avançadas no Excel possibilitou uma análise dos dados financeiros. A criação de gráficos, tabelas dinâmicas e a realização de cálculos complexos de indicadores financeiros proporcionaram uma visão detalhada do desempenho financeiro da empresa. Estas análises forneceram informações valiosas para fundamentar decisões.
- **Demonstrações Financeiras:** a elaboração de todas as demonstrações financeiras da empresa, como a Demonstração de Resultados, o Balanço e o Fluxo de Caixa, que permitem analisar toda a estrutura financeira da empresa também foram desenvolvidas e trabalhadas em Excel.

4.1.2 Filedoc

O Filedoc, enquanto ferramenta de gestão contabilística, desempenhou um papel crucial na organização e gestão das informações ao longo do estágio. Revelou-se importante por permitir:

- **Registos e organização de transações:** permitiu efetuar o registo sistemático e organizado das transações financeiras da empresa. A categorização precisa das despesas e receitas, que facilita a elaboração de relatórios contabilísticos rigorosos e a conformidade com regulamentações fiscais.

- Relatórios financeiros: possibilitou a criação eficiente de relatórios financeiros, como o balancete, relatórios essenciais para monitorizar os movimentos de saída e entrada na empresa, tal como identificar tendências e detetar eventuais discrepâncias.

4.1.3 Power BI

O Power BI é uma ferramenta de visualização e análise de dados, responsável por fornecer *insights* valiosos através de representações visuais claras e simplificadas de dados. A sua utilização revelou-se importante nos seguintes aspetos:

- Visualização de dados financeiros: o Power BI permitiu criar painéis personalizados que condensavam informações financeiras essenciais em formatos visualmente atrativos. Esta abordagem facilitou uma compreensão rápida das tendências financeiras e uma comunicação eficaz dessas informações a partes interessadas internas e externas.
- Monitorização de indicadores-chave: através do Power BI, foi possível monitorizar indicadores-chave de desempenho financeiro em tempo real. Isso viabilizou uma abordagem proativa na identificação de desvios em relação aos objetivos estabelecidos.

A experiência de utilizar o Excel em contextos académicos, tais como análise de dados, modelação financeira e criação de gráficos, permitiu-me aplicar essas competências de forma prática e eficaz na resolução de desafios reais no ambiente profissional. Colocar à prova esses conhecimentos reforçou a confiança na sua aplicabilidade e enriqueceu a minha capacidade de contribuir para as tarefas de análise financeira na empresa. A interligação entre a formação académica e a experiência profissional demonstrou a importância da sólida base de conhecimentos obtida ao longo do percurso académico.

4.3 Tarefas desenvolvidas

4.2.1 Reporting – Staff Meeting

Uma das tarefas pelas quais fiquei responsável era a elaboração do *Report - Staff Meeting*. Este documento consistia num mapa que reunia os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) mais relevantes de diversos departamentos da empresa. Este mapa era apresentado mensalmente perante o conselho administrativo, composto pelos diretores dos diversos departamentos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho operacional da organização.

Estes KPIs englobavam as métricas financeiras e não financeiras mais cruciais para a avaliação do desempenho de cada setor. O mapa visava dar uma visão simples e instantânea do estado operacional da empresa, facilitando a compreensão da sua saúde financeira e da eficiência das operações:

- *P&L (Profit and Loss)*: Apresenta o lucro ou prejuízo líquido da empresa. É o indicador financeiro central que reflete a saúde financeira geral da organização.
- Custos Internos e Externos: Estes KPIs avaliam os custos operacionais internos da empresa e os custos externos associados a fornecedores e parceiros. São fundamentais para a gestão financeira e a eficiência dos processos.
- Investimentos Financeiros: Representa os gastos da organização em investimentos. É importante para avaliar a expansão e o crescimento da empresa.
- *Average FTE (Full-Time Equivalent)*: Este indicador representa o número médio de colaboradores em regime de tempo integral. É crucial para dimensionar a força de trabalho necessária e otimizar a alocação de recursos humanos.
- Absentismo Total: Mede a quantidade de tempo em que os colaboradores estiveram ausentes do trabalho, seja devido a doença, férias ou outros motivos. É importante para avaliar a produtividade e a saúde organizacional.
- *HR Turnover* (Rotação de Recursos Humanos): Refere-se à taxa de saída e entrada de funcionários na organização.
- Reclamações: Regista o número de reclamações dos clientes. A sua importância reside na identificação de áreas problemáticas e na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços.
- *Sales Pipeline* (Funil de Vendas): Monitoriza o progresso das oportunidades de venda, desde o primeiro contacto até ao fecho da venda. Importante para prever receitas e melhorar as vendas.
- *IT Projects* (Projetos de IT): Regista o número de projetos de tecnologia em curso ou concluídos, avaliando a eficiência da equipa de IT.
- *Ageing of Invoices* (Envelhecimento de Faturas): Mede o tempo que as faturas pendentes estão por pagar, ajudando a controlar o fluxo de caixa e a identificar problemas de cobrança.
- *DSO* (Dias de Vendas em Aberto): Representa o tempo médio que a empresa demora a receber pagamentos após as vendas. Fundamental para a gestão financeira e a liquidez da organização.

Uma das componentes cruciais para o sucesso deste documento era a colaboração e comunicação com os diferentes departamentos. Era necessário manter diálogo constante com as equipas de cada área para obter os dados necessários e garantir que os KPIs refletiam de forma precisa o desempenho de cada departamento. Esta interação ajudou-me a perceber as particularidades e desafios de cada setor, desenvolvendo uma compreensão mais profunda das operações da empresa.

Previsivelmente, o *Report - Staff Meeting* desempenhava um papel vital para o conselho administrativo e os diretores da empresa, proporcionando aos decisores informações fundamentais para avaliar o desempenho da empresa em diferentes setores. A análise regular destes indicadores auxiliava na identificação de áreas para melhoria, na tomada de decisões estratégicas e no alinhamento de objetivos entre os diversos departamentos.

4.3.2 Suporte à Contabilidade

Durante o meu estágio, tive a oportunidade de colaborar com a equipa de contabilidade, realizando uma variedade de tarefas que contribuíram para uma melhor compreensão das operações contabilísticas da empresa.

Entre elas, o envio de documentos à empresa mãe, fundamental para garantir que as transações entre as diferentes filiais da empresa fossem devidamente documentadas e registadas, o registo e armazenamento de documentos na base de dados contabilística, que assegurava a fácil acessibilidade e rastreabilidade das informações contabilísticas, bem como a reconciliação de transações financeiras.

As tarefas que realizei ao apoiar a equipa de contabilidade proporcionaram-me uma primeira visão das operações contabilísticas internas da empresa. Estas tarefas permitiram-me compreender a importância da precisão, organização e conformidade nos registos financeiros. Além disso, testemunhar o fluxo de trabalho da equipa de contabilidade permitiu-me perceber como as informações financeiras eram processadas, verificadas e reportadas de acordo com as normas contabilísticas.

Permitiu-me ainda ter o meu primeiro contacto prático com programas de contabilidade, como o Filedoc, alargando os meus conhecimentos no que toca a utilizar ferramentas especializadas para registo, organização e recuperação de informações financeiras.

Por fim, a relação estabelecida com o departamento de contabilidade revelou-se crucial para as tarefas de nível financeiro que desenvolvi. A constante comunicação entre os

departamentos financeiro e contabilístico assegurou que os dados financeiros fossem consistentes, precisos e corretamente classificados. A colaboração permitiu esclarecer questões, ajustar registos e garantir que a análise financeira se baseava em informações fiáveis e atualizadas. A troca de informações também permitiu identificar potenciais discrepâncias e implementar ações corretivas de forma eficaz.

4.3.3 Budget e Forecast

Uma das tarefas cruciais que realizei durante o estágio foi a elaboração dos mapas de Budget e Forecast. Estas atividades envolveram a criação de previsões financeiras para os meses seguintes e a comparação dos valores reais com os valores previstos, o que teve um impacto significativo no entendimento do funcionamento financeiro da empresa.

Isto exigiu lidar com diversos mapas de movimentos financeiros e conciliações bancárias. Estes mapas continham informações detalhadas sobre as transações financeiras da empresa, tais como despesas, receitas e investimentos.

Em seguida, eu consolidava todos os movimentos e inseria-os num mapa de demonstração de resultados (PL - Profit and Loss) para efeitos de comparação com os valores previstos no *budget* (orçamento) e no *forecast* (previsão). Esta etapa envolvia a análise minuciosa dos dados financeiros, a reconciliação de diferenças e a identificação de áreas onde os resultados efetivos estavam a variar significativamente em relação ao que havia sido planeado no budget ou ao que estava previsto no *forecast*.

O objetivo era fornecer uma análise precisa das variações entre o desempenho real e as projeções financeiras, destacando os desvios positivos e negativos. Esta análise era essencial para apoiar a tomada de decisões gerenciais e para ajustar as estratégias financeiras da empresa, caso fosse necessário. As análises dessas discrepâncias proporcionam insights valiosos sobre o desempenho operacional da empresa.

A realização de tarefas de *Budget e Forecast* foi o meu primeiro contacto real com esses conceitos no contexto empresarial, e a aplicação prática foi um desafio enriquecedor. Compreender como as projeções financeiras se traduzem em números concretos e como as análises comparativas são realizadas foi uma experiência valiosa para mim.

A complexidade de interpretar os mapas financeiros da empresa e a responsabilidade de apresentar informações precisas requeriam um elevado grau de atenção aos detalhes e compreensão das nuances dos números. Sinto que me ajudaram a preparar para um futuro

como *Financial Controller*, ou profissional de mercado financeiro. Já que a habilidade de criar previsões financeiras confiáveis e analisar resultados reais em comparação com projeções é uma competência essencial neste campo.

5. Análise Crítica e conclusões

O estágio na Europ Assistance Portugal foi uma experiência enriquecedora e altamente relevante tanto para o meu desenvolvimento profissional como para o meu percurso académico. Durante este período, fui exposto a uma série de desafios e oportunidades que me permitiram aplicar os conhecimentos adquiridos na licenciatura e mestrado, bem como adquirir novas competências no campo da análise financeira.

Ao longo do estágio, tive a oportunidade de realizar uma variedade de tarefas, desde a elaboração de mapas financeiros, análise de dados, à interação com programas de contabilidade e a elaboração dos mapas de *Budget e Forecast* foram elementos fundamentais para o meu crescimento. Além disso, a interação com colegas de diferentes áreas permitiu-me desenvolver competências interpessoais essenciais, como a comunicação eficaz e o trabalho em equipa.

Neste período, deparei-me também com algumas características organizacionais que poderiam beneficiar de melhorias significativas para um desempenho ainda mais eficaz e alinhado com as necessidades da empresa:

- Comunicação Interna: A comunicação interna nem sempre fluía eficazmente. Informações importantes eram por vezes retidas ou não alcançavam os devidos colaboradores, criando lacunas de entendimento e coesão de equipa e entre departamentos.
- Transformação Digital: Senti alguns entraves pela falta de acesso a ferramentas e tecnologias digitais mais modernas. Percebi, no entanto, que a empresa já se encontrava num processo de transformação em algumas destas bases ainda mais antigas.
- Gestão de Talentos: Falta de oportunidades e propostas de carreira dentro da organização, pelo que a retenção de estagiários mostrou-se baixa. Tornou-se evidente que a empresa poderia melhorar na retenção de colaboradores e talento.

No âmbito académico, alarguei os meus conhecimentos das teorias e conceitos estudados em aula. A aplicação prática desses conceitos proporcionou-me uma perspetiva mais profunda da sua relevância e aplicabilidade no mundo real. A familiaridade com ferramentas como o

Excel, Filedoc e Power BI também ampliaram a minha rede de habilidades a nível informático.

Em última análise, o estágio na Europ Assistance Portugal foi uma etapa crucial na minha jornada académica e profissional. Proporcionou-me a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos de análise financeira na prática, adquirindo competências técnicas e interpessoais valiosas. Como resultado, saio deste estágio com uma base sólida para enfrentar futuros desafios no mercado financeiro e com a certeza de que esta experiência enriquecedora influenciará positivamente a minha vida profissional.

Referências Bibliográficas

- António, J.M. (2009). Sinistros Automóvel: complexidade versus conflituosidade, Dissertação de mestrado – Universidade de Aveiro, Aveiro. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1758/1/2010000613.pdf>
- Antunes, J.E (2009). Direito dos Contratos Comerciais, Almedina, Coimbra.
- APS, Seguros em Portugal 2019 / 2020. Depósito Legal nº 440692/18. Obtido de APS: <https://www.apseguradores.pt>
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2015). Guia de Seguros e Fundos de Pensões (3ª Ed.). Lisboa, Portugal: ASF.
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões – Dados anuais sobre o mercado. Disponível em: <https://www.asf.com.pt/ISP/AgregadorEstatisticas>
- Brookson, S. (2001). Como elaborar orçamentos. 2. ed. São Paulo: Publifolha,
- Caiado, A. (2020). Contabilidade Analítica e de Gestão (9ª ed.). Lisboa: Áreas Editora
- Carvalho, I.T (1992). Os seguros e a Concorrência, Série “Cadernos”, n.º 16, Direcção-Geral de Concorrência e Preços, Lisboa.
- Carvalho, J. (2009). Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais. Lisboa: Edições Sílabo
- Daniel, L. (2009). ABC dos Seguros – Elementos Práticos. (Porto: Vida Económica)
- Drury, C. (2013). Management Accounting For Business. (5ª Ed.). Reino Unido: Cengage Learning EMEA
- Europ Assistance Portugal: Disponível em: <https://www.europ-assistance.pt>
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. & Vicente, C. (2014). Contabilidade de Gestão – Estratégia de Custos e de Resultados. Lisboa: Rei dos Livros
- Ferreira, M., Torres, M. & Torres, A. (2010). Gestão Estratégica: Conceitos e prática (2ª ed.). Lisboa: Lidel.

Franco, A.S. (1999). “Apresentação”, in Comissão de Estudo da Tributação das Instituições e Produtos Financeiros, Centro de Estudos Fiscais, Direcção-Geral dos Impostos, Ministério das Finanças, A Fiscalidade do Sector Financeiro Português em Contexto de Internacionalização, Lisboa.

Frezatti, F.B. (2005). Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? Revista de Administração de Empresas.

Hansen, S.; Otley, David T.; Wim A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective, Journal of Management Accounting Research

Hoji, M (2004). Administração financeira: uma abordagem pratica. São Paulo: Atlas

International Group of Controlling (2016). Controller Competence Model: A Guideline for Modern Controller Development with Model Competence Profiles.

International Group of Controlling (2012). Controlling Process Model: A guideline for describing Designing Controlling Processes.

Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2015). O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (10^a ed.). Lisboa: Áreas Editora

Lozano, A. (2001). Manual de Introducción al Seguro (Madrid: Editorial MAPFRE, S.A.).

Manica, L. (2010). O contrato do Seguro de Vida. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais.

Martinez, P. R. (2006). Direito dos seguros. 1.^a edição. Principia. Editora. Cascais

Martins, C. (2001). O Controlo de gestão e a Contabilidade. Lisboa: Vislis.

Moreira, N. A. P. (2012). Dinamização de Mediadores de Seguros Projeto de Implementação de Estratégias Potenciadoras da Produtividade Num Mercado Regional. Dissertação de Mestrado do Instituto Politécnico do Porto, Porto

Pereira, J.S. (2002). “Integração dos Mercados de Capitais e Regulação Financeira”, in J. A. Avelãs Nunes (Director), Boletim de Ciências Económicas, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Volume XLV-A

- Pflaeging, N. (2005). *Beyond Budgeting. Better Budgeting*, Haufe.
- Sanvincente, A.Z; Santos, C.C. (1995). *Orçamento na administração de empresas: planeamento e controle*. São Paulo: Atlas.
- Santos, F.T (1999). “O sector segurador”, in *O Economista*, ano XII, número 12, 1999
- Santos, J. (2007). *Contabilidade de Seguros*, 2a ed (Lisboa: Quid Juris).
- Silva, C. (2000). *Da Economia e da Gestão nas Empresas de Seguros* (Porto: ed. Vida Económica).
- Silva, R.F. (2013). *O segurador do ramo “Não vida” em Portugal*. Tese de Doutoramento em Ciências Jurídico-Empresariais. Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/23614>
- Vasconcelos, P.P. (2011). *O Projecto Restatement e o ambiente do Direito dos Seguros*, <http://www.aida-portugal.org>
- Vieira, M.G. (2012). *Introdução aos Seguros* (Porto: ed. Vida Económica)
- Oliveira A. e Ribeiro E. (2008). *Novo Regime Jurídico do Contrato de Seguro. Aspectos mais relevantes da perspectiva do seu confronto com o regime vigente*, Instituto de Seguros de Portugal, A. X II, n.º 25, Lisboa.
- Mendonça J. (2011), da AON, “A crescente vontade exportadora das empresas portuguesas está a introduzir alterações nas necessidades de protecção através de seguros (...)” – in ANA SANTOS GOMES, “A gestão de risco é muito importante num contexto de internacionalização”, in *Seguros*.
- Ferreira, A.P.A. (2005), *Direito Bancário, Quid iuris?* – Sociedade Editora, Lda, Lisboa.