



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE
GESTÃO NUMA EMPRESA SEGURADORA

INÊS RAQUEL GRILO GUERREIRO

OUTUBRO – 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE
GESTÃO NUMA EMPRESA SEGURADORA

INÊS RAQUEL GRILO GUERREIRO

ORIENTAÇÃO:

PROF. TIAGO CARDÃO-PITO

OUTUBRO - 2022

RESUMO

As empresas do setor financeiro, especialmente as seguradoras, estão atualmente a passar por uma acelerada revolução, resultando num cenário de incerteza e complexidade. E são nestes momentos em que é importante existir uma rápida adaptação das empresas, algo que pode ser agilizado com o devido planeamento e controlo do desempenho empresarial, permitindo assim facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Relativamente às seguradoras que operam em território nacional, existe atualmente pouca literatura sobre a forma como executam o seu controlo. Este estudo tem como objetivo tentar perceber de que forma uma companhia de seguros em Portugal pode realizar o seu controlo de gestão e que instrumentos implementa para tal. Para o efeito, realizou-se uma revisão da literatura, abrangendo várias seguradoras tanto a nível nacional como a nível internacional, e um estágio, realizado no departamento de Planeamento e Controlo da VICTORIA Seguros. A empresa acolhedora do estágio está presente em Portugal desde 1930 e desenvolve atualmente seguros para os ramos Vida e Não Vida. Dado o seu historial, a área de Planeamento e Controlo já teve oportunidade de desenvolver e enraizar certos procedimentos de controlo, proporcionando-me um grande leque de conhecimentos técnicos, não só a nível do planeamento e controlo e das ferramentas utilizadas pela área, como também sobre o “mundo” segurador.

Tanto a revisão da literatura como a experiência de estágio mostraram que as seguradoras observadas neste estudo têm utilizado instrumentos de controlo que consideram essencialmente informação financeira, tais como o plano operacional, o orçamento e a análise de rácios financeiros. Para além disso, também se verificou em ambas as referências que as seguradoras estudadas a nível nacional têm aderido pouco a instrumentos que consideram tanto informação financeira como não financeira, como é o caso do BSC e do TDB, situação um pouco diferente da verificada para as seguradoras estudadas a nível internacional. Por fim, verificou-se também um aumento na importância dada aos sistemas de informação, especialmente aos sistemas ERP, de forma a garantir o acompanhamento da atual transformação digital e o devido suporte ao controlo de gestão.

Palavras-chave: Seguradoras, Instrumentos de Controlo de Gestão, Indicadores, Sistemas de Informação

ABSTRACT

Companies in the financial sector, especially insurance companies, are currently undergoing an accelerated revolution, resulting in a scenario of uncertainty and complexity. And it is at these times when it is important to have a rapid adaptation of companies, something that can be streamlined with the proper planning and control of business performance, thus facilitating strategic decision-making.

For insurers operating in the national territory, there is currently little literature on how they perform their control. The purpose of this study is to try to understand how an insurance company in Portugal can perform its management control and which instruments it implements for that purpose. To this end, a literature review was conducted, covering several insurers at both national and international level, and an internship was also carried out, in the Planning and Control department of VICTORIA Seguros. The welcoming company of the internship is present in Portugal since 1930 and currently develops insurance for both Life and Non-Life business. Given the company's track record, the Planning and Control area has already had the opportunity to develop and entrench certain control procedures, providing me with a wide range of technical knowledge, not only in terms of planning and control and the tools used by the area, but also about the "world" insurer.

Both the literature review and internship experience showed that the insurers observed in this study have used control instruments that essentially consider financial information, such as the operational plan, the budget and the analysis of financial ratios. In addition, it was also found in both references that the insurers studied at national level have adhered little to instruments that consider both financial and non-financial information, such as BSC and TDB, a situation somewhat different from that verified for the insurers studied at international level. Finally, there was also an increase in the importance given to information systems, especially ERP systems, in order to ensure a follow-up of the current digital transformation and the proper support of management control.

Key-words: Insurers, Management Control Systems, Indicators, Information Systems

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho não se deve a apenas empenho e força de vontade própria, mas também a todo o apoio, disponibilidade, orientação e compreensão de várias pessoas ao longo de todo o processo.

A todas estas pessoas quero dirigir os meus maiores agradecimentos, em especial:

- Ao meu orientador, Professor Tiago Cardão-Pito, por ter aceite este desafio e pela confiança depositada. Obrigada por toda a disponibilidade, apoio e por todos os ensinamentos e sugestões na elaboração deste trabalho;

- À VICTORIA Seguros, pela oportunidade de estágio no Departamento de Planeamento e Controlo e pela abertura na realização deste relatório de estágio;

- À minha orientadora na VICTORIA, Marta, e colega de trabalho, Susana, por tudo o que tenho aprendido e por me receberem tão bem na equipa. Obrigada por todo o tempo e paciência, pela disponibilidade para esclarecer as minhas dúvidas e também pelo apoio e compreensão relativos a este trabalho;

- Aos meus amigos de faculdade, em especial ao José, Filipe e Guilherme, por todo o apoio, preocupação e amizade;

- Aos meus amigos de longa data e família, por compreenderem a minha ausência necessária e por toda a motivação dada ao longo desta etapa;

- Ao meu irmão e aos meus pais, pelo constante e incondicional amor e apoio, pela paciência e compreensão, e por toda a força dada em mais uma etapa importante na minha vida;

- Ao Pedro, por estar sempre presente e pronto a ouvir os meus desabafos. Por toda a calma e ajuda transmitida ao longo desta etapa e por toda a compreensão, amor e amizade ao longo destes anos.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE ABREVIATURAS	v
LISTA DE ANEXOS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. ENQUADRAMENTO DA INDÚSTRIA SEGURADORA	3
2.1.1. Definição de Seguros e Companhias de Seguros.....	3
2.1.2. Ramos de Seguros	4
2.1.3. Operações Fundamentais da Atividade Seguradora.....	8
2.1.4. Estrutura das Companhias de Seguros	9
2.1.5. Importância da Indústria Seguradora para a Economia	10
2.1.6. Desafios da Atividade Seguradora	12
2.2. O PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO NAS EMPRESAS SEGURADORAS	15
2.2.1. Definição de Planeamento e Controlo de Gestão.....	15
2.2.2. Instrumentos de Controlo de Gestão (ICG)	16
2.2.3. Instrumentos de Controlo Utilizados pelas Empresas Seguradoras	22
3. O ESTÁGIO - VICTORIA Seguros	26
3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27
3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	27
3.3. POSICIONAMENTO NO MERCADO PORTUGUÊS	28
3.4. ESTRUTURA DO GRUPO E DA EMPRESA	29
3.5. DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO E CONTROLO: PROCESSO E INSTRUMENTOS DE CONTROLO	30
3.6. TAREFAS DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO	36
3.6.1. Tarefas Diárias	36
3.6.2. Tarefas Mensais	38
3.6.3. Tarefas Extraordinárias	40
3.6.4. Aprendizagens.....	41
3.6.5. Dificuldades e Competências a Desenvolver.....	42
4. CONCLUSÕES	43

BIBLIOGRAFIA.....	47
ANEXOS.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma da VICTORIA Seguros	30
Figura 2– Departamento Financeiro e Gestão de Riscos da VICTORIA Seguros	30

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
AP	Acidentes Pessoais
APS	Associação Portuguesa de Seguradores
ASF	Associação de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
AT	Acidentes de Trabalho
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CR	Centros de Responsabilidade
DGEEC	Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DR	Demonstração dos Resultados
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FGR	Financeiro e Gestão de Riscos
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudo do Ministério da Economia
ICG	Instrumentos de Controlo de Gestão
IOD	Incêndio e Outros Danos
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
M&T	Marítimo e Transportes
PC	Planeamento e Controlo
P&C	<i>Property and Casualty</i>
RI	<i>Residual Income</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SAP	<i>Systems, Applications, Products in Data Processing</i>

TDB *Tableaux de Bord***LISTA DE ANEXOS**

Anexo I – Ramos Vida - USA.....	54
Anexo II - Classificação dos Seguros de Vida Híbridos.....	54
Anexo III – Número de Empresas de Seguros a Operar em Portugal em 2020....	55
Anexo IV – Evolução do Peso da Produção Seguradora no PIB nacional (%)	55
Anexo V – Evolução do Peso dos Ramos Vida e Não Vida na Produção Seguradora (milhões euros).....	56
Anexo VI – Alocação dos Ativos das Seguradoras por País (2020) (% do total de investimento).....	56
Anexo VII - Integração dos módulos SAP ERP	57
Anexo VIII – Timeline das Principais Alterações Regulatórias do Setor Segurador na Europa	57
Anexo IX – <i>Levers of Control</i>	58
Anexo X – Exemplo dos níveis de controlo de um centro de resultados numa demonstração dos resultados.....	58
Anexo XI – Indicadores de avaliação de desempenho dos centros de investimento	59
Anexo XII – Relação entre Objetivos, Variáveis de Ação e Planos de Ação do TDB – método OVAR	59
Anexo XIII – Perspetivas do BSC	60
Anexo XIV – Prémios e Quota Mercado do ramo Vida da VICTORIA	60
Anexo XV – Prémios e Quota Mercado do ramo Não Vida da VICTORIA.....	61
Anexo XVI – Ranking do Mercado Segurador Português - ramo Não Vida.....	62
Anexo XVII – Ranking do Mercado Segurador Português – ramo Vida	63
Anexo XVIII – Organigrama e participações do Grupo	63
Anexo XIX – Timeline da construção do Plano 2021-2025	64
Anexo XX – Calendário de Atividades do Plano 2021-2025	64
Anexo XXI – Organização das Rúbricas de Despesas Gerais	65
Anexo XXII – Indicadores Económico-Financeiros VICTORIA.....	65

1. INTRODUÇÃO

A atividade seguradora é desenvolvida em Portugal pelo menos desde 1293, momento em que o Rei D.Diniz foi pioneiro e apresentou ao mundo as primeiras formas de seguro, associadas a riscos marítimos (Nascimento, 2021). Hoje em dia, os seguros são utilizados tanto para o cobrimento de riscos inerentes a bens e pessoas como também motivam à poupança e ao investimento (Dores & Domingues, 2020; Duarte, 2015; Guadalupe, 2014; Segodi & Sibindi, 2022).

Os contratos de seguros podem ser classificados em duas grandes categorias de seguros, Vida e Não Vida. O ramo Vida inclui, essencialmente, os seguros clássicos de vida (a termo), em que a seguradora se compromete a indemnizar em caso de falecimento do segurado, e os seguros de vida permanentes (sem termo ou *cash value*) e híbridos, os quais motivam os tomadores de seguro a poupar e também a investir (Birkenheier, 2004; Chaffin, 2015; Fabozzi & Jones, 2019; Freiman, 2007; Russell *et al.*, 2018). O ramo Não Vida é o que abrange mais sub-ramos, tendo por objetivo proteger bens patrimoniais (seguros de automóvel, marítimos e de transporte, incêndios e outros danos, etc.) e também pessoas (seguros de saúde, de acidentes de trabalho, de acidentes pessoais, etc.) (Chaffin, 2015; Fabozzi & Jones, 2019; Lei n.º 147/2015, de 9 de Setembro, secção IV, art.º 8º). No entanto, apesar deste ramo agrupar mais segmentos e, conseqüentemente, mais contratos, não implica que seja mais rentável do que o ramo Vida, dependendo não só da procura, mas também das flutuações dos mercados financeiros associados aos contratos do ramo Vida (APS, 2017; APS, 2020a; APS, 2021a).

Com este extenso e diversificado mercado, as seguradoras tornaram-se, para além de fornecedoras de produtos de gestão de risco, também grandes investidoras (European Central Bank, 2009; Fabozzi & Jones, 2019), o que reforçou a evolução desta indústria e, conseqüentemente, as possibilidades de produção das empresas e de bem-estar geral das famílias (Dores & Domingues, 2020; Guadalupe, 2014; Lemos, 2019).

É importante realçar alguns dos desafios que atualmente esta indústria enfrenta, tais como: a contração económica nacional, por consequência do contexto de pandemia vivido seguido da atual mudança de ciclo económico, representado pela subida das taxas de juro e da inflação; as tensões geopolíticas, associadas à presente guerra na Ucrânia; as alterações climáticas; o rápido desenvolvimento tecnológico; e as alterações nos quadros

legais e regulatórios, nomeadamente a revisão do regime da Solvência II e a aplicação da IFRS 17 (Aguiar, 2019; Alamas & Anggraeni, 2019; Barbara *et al.*, 2017; Dores & Domingues 2020; EY, 2020; Lemos 2019; World Bank, 2022).

Este conjunto de desafios tem obrigado as empresas do setor a uma rápida adaptação a estes níveis, perante os quais o controlo desempenha um papel de extrema relevância, uma vez que inclui ações de planeamento, gestão e monitorização do desempenho empresarial. Consequentemente, estas ações agilizam e aceleram a tomada de decisões estratégicas e operacionais (Chaves, 2018; Ganapathy, 2021; Timotić, 2017).

Torna-se assim importante a escolha e implementação de instrumentos de controlo que mais se adequem às necessidades das empresas, ajudando-as acima de tudo a implementar as estratégias definidas e a alcançar os objetivos desejados (Jordan *et al.*, 2015; Toader *et al.*, 2020; Tunji, 2016). São diversos os instrumentos de controlo de gestão possíveis de aplicar e de acordo com Santos (2010), um bom controlo de gestão é realizado com recurso a uma integração destes mesmos instrumentos.

No que toca especificamente às companhias de seguros que compõem o ramo segurador nacional, existe atualmente pouca literatura sobre como estas empresas realizam o seu controlo de gestão e quais os instrumentos escolhidos e utilizados para o efeito. Neste sentido, o principal objetivo deste estudo será compreender qual a importância dada atualmente ao controlo de gestão por parte de algumas companhias de seguros, com foco nas operacionais em território nacional, e de que forma ou com base em que instrumentos de controlo, é que o realizam.

Para responder a estas questões foi realizada, numa primeira instância, uma revisão de literatura sobre exemplos de aplicação do controlo de gestão por companhias de seguros. Numa segunda etapa, fez sentido observar, na prática, como o controlo de gestão pode ser executado por uma seguradora. Para tal, foi realizado um estágio na área de Planeamento e Controlo da VICTORIA Seguros.

Em termos motivacionais, este tema justifica-se pela curiosidade em fazer a ligação entre os conceitos científicos apreendidos sobre o assunto e a atividade prática. Por outro lado, o intuito deste estudo será também contribuir positivamente para a literatura, especificamente para a indústria seguradora nacional, assim como para a empresa

acolhedora do estágio, através de uma análise comparativa entre os instrumentos utilizados atualmente na empresa e no mercado.

Relativamente à estrutura, este estudo encontra-se dividido em quatro capítulos. Para além deste ponto introdutório, que inclui um enquadramento ao tema, assim como a identificação do problema e os objetivos deste estudo, segue-se o segundo capítulo com a revisão da literatura, subdividida em duas partes. A primeira parte faz uma apresentação geral da indústria seguradora. A segunda parte é dedicada ao planeamento e controlo de gestão nas empresas seguradoras. Nesta secção é feito um esclarecimento de certos conceitos relativos ao planeamento e controlo e são identificados diversos instrumentos de controlo de gestão, como também, exemplos de utilização destes instrumentos por companhias de seguros. O terceiro capítulo expressa toda a observação e aprendizagem realizada ao longo do estágio na área de Planeamento e Controlo da VICTORIA Seguros. Os primeiros quatro subpontos deste capítulo incluem uma apresentação da empresa e do grupo em que se insere, seguidos do processo e instrumentos de controlo atualmente utilizados pela seguradora. A última secção deste capítulo reflete a descrição de atividades desempenhadas ao longo do estágio e que irão completar certos processos relatados na secção anterior. Por fim, o último capítulo é dedicado ao levantamento das principais conclusões do estudo, de forma a dar resposta aos objetivos inicialmente estabelecidos, bem como à identificação de limitações e de propostas de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. ENQUADRAMENTO DA INDÚSTRIA SEGURADORA

2.1.1. Definição de Seguros e Companhias de Seguros

Um contrato de seguro representa um acordo estabelecido entre uma empresa seguradora¹ e o tomador de seguro². Nestes contratos, as seguradoras aceitam e

¹ **Seguradora:** Entidade legalmente autorizada a exercer a atividade seguradora (Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

² **Tomador de Seguro:** Pessoa ou entidade que celebra o contrato de seguro com a seguradora e que é responsável pelo pagamento do prémio, correspondente ao valor total, incluindo taxas e impostos (Fabozzi & Jones, 2019; Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

subscrevem o risco³ dos seus clientes, prometendo-lhes pagar se e quando ocorrer o evento segurado, em troca de um prémio de seguro (Fabozzi & Jones, 2019; Guadalupe, 2014; Lemos, 2019). Vários autores, incluindo Dores & Domingues (2020), Guadalupe (2014) e Lemos (2019), descrevem os seguros como um pilar importante no desenvolvimento das transações económicas, uma vez que são responsáveis pela mitigação dos riscos inerentes à atividade económica. Por resultado, estes autores consideram que a evolução da atividade seguradora ao longo dos anos possibilitou um aumento notável do bem-estar geral das famílias e de possibilidades de produção das empresas.

2.1.2. Ramos de Seguros

Existe uma grande variedade de oferta de contratos de seguros, os quais incidem não só para a proteção da vida humana e dos seus bens, como também favorecem a poupança e o investimento, promovendo assim estabilidade financeira para o ambiente económico (Dores & Domingues, 2020; Duarte, 2015; Guadalupe, 2014; Segodi & Sibindi, 2022). Utilizando uma tipologia muito conhecida entre a literatura, podemos classificar os contratos de seguros em dois grandes ramos, nomeadamente Vida e Não Vida. Relativamente ao ramo Vida, este é desagregado fundamentalmente em dois sub-ramos: seguros a termo, que representa o clássico seguro de vida, em que, se o segurado⁴ falecer enquanto a apólice⁵ está ativa, então o beneficiário (neste caso, a família do segurado) recebe o benefício; e o valor monetário (cash value) ou seguro de vida permanente (sem termo), a partir do qual se constrói um valor de investimento dentro da apólice consoante os termos acordados no contrato, isto é, consoante a estipulação de um valor monetário e de um pagamento do prémio, fixos ou variáveis (Birkenheier, 2004; Chaffin, 2015; Fabozzi & Jones, 2019; Freiman, 2007; Russell *et al.*, 2018).

³ **Risco:** Incerteza associada a um acontecimento futuro, seja quanto à sua verificação como aos danos dele decorrente (Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

⁴ **Segurado/Pessoa Segura:** Pessoa ou entidade no interesse da qual é celebrado o contrato de seguro ou pessoa cuja vida, saúde ou integridade física se segura (Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

⁵ **Apólice de Seguro:** Documento que formaliza as condições gerais, especiais e particulares do contrato de seguro, acordadas entre a seguradora e o tomador de seguro (Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

Um exemplo “puro” deste tipo de seguro de vida permanente (“*Pure Cash Value*”) destacado por Fabozzi & Jones (2019) são os benefícios após reforma, isto é, benefícios pagáveis a partir do momento em que o trabalhador deixa de prestar serviços a uma empresa para entrar na reforma. Na composição destes benefícios, as empresas escolhem essencialmente entre dois tipos de planos: o plano de contribuição definida (PCD), através do qual uma entidade paga contribuições fixas (prémio fixo para a seguradora) e não tem a obrigação legal ou construtiva de pagar contribuições adicionais se o fundo não detiver ativos suficientes para o empregado quando este chegar à sua reforma, sendo neste caso o empregado a suportar o risco; e o plano de benefícios definido (PBD), em que, ao contrário do anterior, a obrigação da entidade é a de proporcionar os benefícios acordados com os empregados no futuro (valor monetário garantido), devendo assim apurar a contribuição juntamente com a seguradora. Neste caso, é o empregador que acarreta o risco.

Para além dos dois sub-ramos já apresentados (extremos do Anexo I), podem também ser feitos contratos híbridos, que envolvem um misto entre estes dois tipos de seguros a termo e em valor monetário. Conforme explicado por Bohnert (2013), os produtos de seguros de vida híbridos foram introduzidos no início do século atual, no mercado alemão, e têm como objetivo combinar a estabilidade das apólices tradicionais dos seguros de vida com o benefício dos retornos positivos do mercado de capitais. Tal como os seguros mencionados anteriormente, os valores dos seguros híbridos são também geridos pelas companhias de seguros e existem essencialmente quatro combinações possíveis (Birkenheier, 2004; Chaffin, 2015; Fabozzi & Jones, 2019; Freiman, 2007; Russell *et al.*, 2018) (Anexo II). O *whole life insurance* e o *variable life insurance* são contratos que mantêm os prémios fixos ao longo da vida da apólice. No entanto, no *variable life insurance*, o investimento dos prémios recebidos pela seguradora pode ser realizado através de vários produtos, incluindo ações, possibilitando a variação, favorável ou desfavorável, do futuro valor monetário em conta. Ou seja, ao contrário do *whole life insurance*, este tipo de contrato não tem um valor garantido (Birkenheier, 2004; Freiman, 2007). Relativamente às outras duas combinações do Anexo II, Birkenheier (2004), Freiman (2007) e Katt (2015) explicam que estes dois tipos de seguros já vêm a permitir que o tomador do seguro decida quanto quer contribuir para além do prémio mínimo estabelecido. A diferença entre eles é que, enquanto no *universal life insurance* a empresa

seguradora escolhe o veículo de investimento, que geralmente é restrito a obrigações e hipotecas, no *variable universal life insurance* os seus tomadores têm mais flexibilidade e controlo das suas contas de valor monetário, não restringindo o investimento a apenas obrigações e hipotecas, mas possibilitando também a aplicação em ações. Em todos estes contratos de seguros híbridos, o investimento e os retornos do mesmo vão para uma conta de *cash value* e poderão ser utilizados para o pagamento de prémios futuros ou simplesmente acumulados na conta (Birkenheier, 2004; Freiman, 2007).

Em Portugal, a lei também contempla a distinção entre seguros de Vida e Não Vida. Os objetivos dos seguros do ramo Vida apresentados anteriormente continuam a ser os mesmos. De acordo com a Lei n.º 147/2015, de 9 de Setembro, secção IV, art.º 9º, os ramos Vida são, essencialmente, os seguintes: os seguros de vida clássicos; os seguros de vida-risco, que podem incluir coberturas complementares de incapacidade para o trabalho ou a morte/invalidéz por acidente ou doença, como por exemplo, os seguros ligados ao crédito à habitação que se destinam a pagar o valor em dívida ao Banco caso a pessoa segura venha a falecer (APS & Associadas, 2019); os seguros de nupcialidade e de natalidade, que têm por objeto o pagamento de um capital em caso de casamento e de nascimento de filhos; e os seguros financeiros. Relativamente aos financeiros, estes podem ser comparados aos *cash values*, englobando: as operações de capitalização, que representam instrumentos à disposição dos consumidores para aplicação de poupanças e pelos quais as seguradoras se comprometem a pagar um valor no vencimento da operação; os seguros ligados a fundos de investimento, também conhecidos por seguros *unit-linked*, e que têm o mesmo objetivo de poupança das operações de capitalização mas o risco, suportado ao investir os prémios pagos, passa a ser partilhado entre a seguradora e o tomador do seguro, ou assumido totalmente pelo tomador, não existindo assim um capital ou taxa de juro garantidos (ASF, 2022a); e, por fim, os fundos ou planos de poupança reforma (PPR), destinados a completar as pensões da segurança social. Relativamente a estes fundos, a ASF (2022b) esclarece que o titular pode optar por receber o capital acumulado de uma só vez ou em várias vezes, ou através da transformação desse capital numa renda vitalícia.

No que diz respeito aos seguros Não Vida, este é o ramo onde existem mais categorias, uma vez que agrupa todos os restantes seguros que têm como objeto bens patrimoniais e também seguros pessoais (exceto o seguro de vida). No entanto, importa

realçar que, apesar do agrupamento de mais sub-ramos, e conseqüentemente mais contratos, não significa que este ramo seja mais rentável do que o ramo Vida. Na verdade, no panorama nacional, tem se verificado ao longo dos últimos anos uma maior contribuição do ramo Vida para as contas do setor segurador português do que o ramo Não Vida (APS, 2017; APS, 2021a). Este cenário só se inverteu a partir de 2019, justificado pela tendência crescente da produção do ramo Não Vida e à evolução contrária da produção do ramo Vida, juntamente com a tradicional sensibilidade do ramo Vida às flutuações dos mercados financeiros e que contribuíram para o decréscimo dos resultados das seguradoras neste ramo (APS, 2020a,b; APS, 2021b).

Como referido anteriormente, o facto de existirem mais segmentos no ramo Não Vida, pode refletir-se também numa maior variabilidade entre países. Por exemplo, de acordo com Chaffin (2015) e Fabozzi & Jones (2019), nos USA, os seguros Não Vida incluem essencialmente os seguros de saúde, seguros de propriedade e acidentes (P&C), seguros de responsabilidade, seguros de invalidez e os seguros *umbrela*, sendo estes últimos os mais diferentes em termos associativos e que dizem respeito a pura cobertura de responsabilidade além da cobertura fornecida por todos os outros tipos de seguros já referidos.

Em Portugal, os seguros do ramo Não Vida, ou também denominado ramo Real, previstos na Lei n.º 147/2015, de 9 de Setembro, secção IV, art.º 8º, resumem-se em: seguros de acidentes pessoais (AP) e de trabalho (AT); seguros de saúde ou doença; seguros de automóvel, os quais podem ser contratados tanto para o veículo como também para as pessoas e mercadorias transportadas por este tipo de veículos; seguros marítimos e de transporte (M&T), direcionando-se para os veículos ferroviários, embarcações marítimas, lacustres e fluviais e ainda para as pessoas e mercadorias transportadas neste grupo de veículos; seguros de aeronaves, podendo também incluir, não só as aeronaves, como também as pessoas e mercadorias transportadas; seguros específicos para as mercadorias transportadas, seja qual for o meio de transporte; seguros de incêndios e outros danos (IOD), que abrangem tanto danos causados por incêndios, explosões, tempestades e outras causas naturais, como também roubos, avaria de máquinas e outros riscos múltiplos, como os associados à habitação; os seguros de responsabilidade civil, que cobrem o risco de o segurado ter de indemnizar terceiros por danos que lhes cause, como por exemplo, danos causados por um filho numa habitação de terceiros; e os seguros

diversos, que têm como objetivo proporcionar coberturas específicas não abrangidas nos ramos anteriormente mencionados ou para completar certos seguros já contraídos, como por exemplo, a associação de um seguro de assistência (incluído no segmento diversos) ao seguro automóvel, para o caso do segurado se deparar com um imprevisto durante uma viagem (APS & Associadas, 2019; APS, 2021b; ASF, 2022a).

De todo este leque de seguros Não Vida, segundo as publicações da APS referentes ao ano de 2020 (2021a,b), os seguros de automóvel e de saúde foram os principais responsáveis pela evolução positiva do ramo em Portugal, apresentando os maiores valores de produção e de resultados.

2.1.3. Operações Fundamentais da Atividade Seguradora

Pode se dizer que o mercado segurador é bastante concorrencial e fortemente regulado (Lozano, 2001), gerando nas seguradoras a necessidade de garantir a eficácia de determinadas operações fundamentais à sua atividade.

Uma destas operações é o processo de subscrição, no qual as companhias de seguros decidem, de acordo com as suas políticas, quais os pedidos de seguros que devem aceitar ou rejeitar e, caso aceites, quanto devem cobrar pelos mesmos, tendo em conta a cobertura de riscos que estão a assumir e o valor de indemnizações⁶ e de capital seguro⁷ a que se estão a comprometer em caso de ocorrência de sinistro⁸ (Fabozzi & Jones, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

Visto que as seguradoras coletam os prémios de seguros e só realizam pagamentos se e quando se verificar a ocorrência de sinistros, este cenário dá às seguradoras uma abertura para o investimento. É por esta razão que, como explicado anteriormente, as

⁶ **Indemnização:** Prestação devida pela seguradora para reparar um dano resultante de uma situação coberta pela apólice. A indemnização pode ser referente à reparação de um bem (por exemplo, o arranjo de um automóvel), o pagamento em dinheiro do valor de um bem ou a substituição por outro, um valor definido no contrato (por exemplo, um valor por cada dia em que não foi possível usar o automóvel) ou uma renda/pensão (VICTORIA Seguros, 2019).

⁷ **Capital de Seguro:** Valor máximo que a seguradora paga em caso de sinistro, mesmo que o prejuízo seja superior. Este valor é, normalmente, definido nas condições particulares da apólice (Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

⁸ **Sinistro:** Evento ou série de eventos que resultam de uma mesma causa e que são suscetíveis de acionar a cobertura do risco prevista no contrato (Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019).

seguradoras mantêm os prémios arrecadados numa carteira de investimento e que, conseqüentemente, geram retornos. No entanto, estes retornos variam consoante o desempenho da estratégia de investimento adotada pela seguradora, devendo por isso existir uma boa gestão financeira destes fundos (Fabozzi & Jones, 2019; Kielholz, 2000; Liu & Yang A.S.A., 2004).

Com a formalização dos contratos de seguros, torna-se também importante que as seguradoras constituam provisões, denominadas de técnicas, de forma a garantir, dentro do previsível, o cumprimento das responsabilidades assumidas perante os segurados. Estas provisões são obrigatórias e devem ser constituídas com base em estimativas, por norma baseadas em dados históricos e geralmente calculadas por atuários que se dedicam ao estudo do risco (ASF, 2016; Lemos, 2019; VICTORIA Seguros, 2019). Santos (2007) acrescenta ainda que as provisões constituem uma das mais importantes rubricas na Demonstração da Posição Financeira das empresas de seguros e, dado o seu papel de relevo e o seu impacto nos resultados da empresa, estas são objeto de supervisão por auditores e pela ASF, em Portugal.

Por último, Fabozzi & Jones (2019) destacam ainda o tratamento de ocorrências como mais uma atividade fundamental nas companhias de seguros, sendo executada cada vez que o tomador de seguro participa um sinistro. De acordo com as informações disponibilizadas pela VICTORIA Seguros (2019), o tratamento de ocorrências implica a regularização de sinistro, ou seja, um conjunto de processos, a cargo do segurador, com o propósito de confirmar a ocorrência do sinistro, analisar as suas causas, circunstâncias e conseqüências, decidir entre reparar os danos ou compensar os prejuízos resultantes do sinistro e, por fim, decidir o valor da indemnização ou prestação, se aplicável.

2.1.4. Estrutura das Companhias de Seguros

A nível estrutural, uma seguradora é composta normalmente por três atividades ou componentes-chave (Fabozzi & Jones, 2019; Loubergé, 1981). Uma delas é a componente de “fabrico” e garantia, responsável pela criação e celebração dos contratos de seguros e por garantir ao segurado o cobrimento dos riscos. A segunda componente-chave é a de investimento, a qual representa a segunda fonte de rendimento das seguradoras. Isto porque, como explicado anteriormente, as companhias colocam,

consoante o risco que desejam assumir, os prémios arrecadados “em movimento” com o objetivo de gerar retornos destes mesmos investimentos. E por fim, existe ainda uma componente de distribuição ou força de vendas, representada por agentes⁹, corretores ou grupos de produtores¹⁰, bancos comerciais (mediante as mudanças regulamentares em cada país) e até através da Internet, comprovando, por esta última, a adaptação da atividade seguradora face à grande inovação tecnológica do século XXI.

2.1.5. Importância da Indústria Seguradora para a Economia

A este ponto do estudo, pode-se afirmar que as seguradoras são participantes-chave na economia de um país, não apenas como fornecedoras de produtos de gestão de risco mas também como grandes investidoras (European Central Bank, 2009; Fabozzi & Jones, 2019). De acordo com a publicação do GEE (Dores & Domingues, 2020) e com os dados da Swiss Re Institute (2019), o valor global dos prémios diretos em 2018 representou cerca de 6,1% do PIB mundial, o que demonstra efetivamente a importância desta atividade para a economia. Este valor tem vindo a crescer a um ritmo cada vez menor no ramo Vida, essencialmente devido ao abrandamento da atividade económica no mercado Europeu. Por outro lado, o ramo Não Vida tem registado taxas médias de crescimento anuais na ordem dos 3%, muito impulsionado pelas economias emergentes. Ainda referente ao ano de 2018, de acordo com os dados da ASF (2020), o mercado segurador Europeu foi responsável por 27,4% do total de prémios a nível mundial, ligeiramente superior à quota do mercado Asiático (27,0%) e bastante inferior ao mercado Norte-americano (40,7%).

Em 2020, o valor global dos prémios diretos manteve-se praticamente inalterado face ao ano anterior, mas devido aos efeitos da Covid-19 na economia mundial, o PIB global acabou por demonstrar uma redução na ordem dos 3,4%, verificando-se assim um aumento do peso dos prémios de seguro no PIB mundial até aos 7,4% (ASF, 2021b; Swiss Re Institute, 2021). Neste ano, a América do Norte continuou a dominar a produção de

⁹ **Agente:** Mediador de seguros associado à empresa que exerce, mediante remuneração, a atividade de distribuição ou negociação de seguros (Fabozzi & Jones, 2019; Lemos, 2019).

¹⁰ **Corretores (brokers):** Distribuidores que não estão associados a nenhuma empresa, mas vendem os produtos de seguros de muitas empresas. Os corretores tradicionalmente operam individualmente, mas também podem operar em grupos, chamados grupos de produtores (Fabozzi & Jones, 2019).

seguros a nível mundial com uma quota de 42,5%, mas o mercado Asiático conseguiu ganhar posição face à Europa, com uma quota de 27,8% face os 25,4% do mercado europeu (ASF, 2021b).

Relativamente ao panorama nacional, de acordo com os dados de 2021(b) da APS, a atividade seguradora registou, em 2018, uma produção total de 12.950 milhões de euros (6,3% do PIB nacional). Em 2020, pode-se dizer que Portugal não foi exceção aos impactos sentidos pela pandemia. Até este ano, o ramo segurador era composto por 67 companhias de seguros (Anexo III) e os valores de produção seguiram uma tendência decrescente, passando a representar cerca de 5% do PIB, ou seja, ao contrário do panorama mundial, verificou-se uma redução mais acentuada nos prémios de seguro do que no PIB nacional. Dos prémios de 2020, 45,9% correspondeu a produção do segmento Vida e 54,1% ao segmento Não Vida, verificando-se assim uma inversão de liderança na estrutura de produção entre os ramos face aos anos anteriores (Anexos IV e V) (APS, 2021b,e; ASF, 2021a,b; Swiss Re Institute, 2021).

No que toca à segunda fonte de rendimento das seguradoras, estas empresas têm sido grandes compradoras dos produtos de investimento tal como participantes nos mercados (European Central Bank, 2009; Fabozzi & Jones, 2019). Através do mesmo estudo realizado em 2020 pelo GEE, conclui-se que o setor segurador era o maior investidor institucional da Europa, totalizando 10,3 biliões de euros em ativos sobre gestão no ano de 2018 (aproximadamente 58% do PIB da União Europeia), sendo por isso um setor essencial e necessário para apoiar o crescimento da economia. De acordo com as publicações da OECD (2019, 2021a,b), em 2018 estes ativos foram predominantemente investidos em obrigações e seguiram a mesma tendência em 2020, representando, para a generalidade dos países, mais de metade das carteiras de investimento das seguradoras, embora existam países, como o Egito, Dinamarca e Suécia, que apresentam um investimento mais diversificado (Anexo VI). Quanto às seguradoras portuguesas, estas também decidiram apostar mais em obrigações, ainda que se tenha verificado um aumento positivo no investimento em ações em 2020 (OECD, 2021a,b).

Apesar dos impactos inicialmente negativos da COVID-19, em geral, as companhias de seguros conseguiram alcançar um desempenho de investimento positivo em 2020. Portugal foi prova desta proposição, visto que, em 2018, o portfólio de

investimentos das seguradoras correspondia a cerca de 26% do PIB nacional e em 2020 passou a ter um peso de 27% no PIB nacional (OECD, 2021a,b; APS, 2021e).

2.1.6. Desafios da Atividade Seguradora

A atividade seguradora encontra-se exposta a um conjunto amplo de transformações de diferentes naturezas, as quais devem ser tomadas em consideração pelas empresas do setor (Aguiar, 2019; Barbara *et al.*, 2017; Dores & Domingues 2020; EY, 2020; Fabozzi & Jones, 2019; Lemos 2019).

Um dos contextos mais importantes a ter em conta é o económico, no qual se tem verificado, nos últimos anos, a um abrandamento do crescimento, em especial na Europa, e a um contexto de baixas taxas de juro, criando assim uma certa pressão sobre o orçamento das seguradoras (Barbara *et al.*, 2017; Dores & Domingues, 2020; EY, 2020; Lemos, 2019). No entanto, importante realçar que em 2022 começou a assistir-se a uma mudança no ciclo económico, através do regresso da evolução positiva das taxas de juro e da inflação e à chegada de um clima de acentuada tensão geopolítica, originada entre a Rússia e a Ucrânia (World Bank, 2022).

Outro contexto fundamental é o demográfico, que se tem traduzido no envelhecimento da população por via do aumento generalizado da esperança média de vida. Esta alteração demográfica corresponde na verdade a uma oportunidade para o setor, pois tem existido uma tendência nos governos europeus para a substituição progressiva do fornecimento público de sistemas de saúde e de segurança social pela oferta privada (Barbara *et al.*, 2017; Dores & Domingues, 2020; EY, 2020; Lemos, 2019). No entanto, Aguiar, (2019), Barbara *et al.* (2017), EY (2020) e Fabozzi & Jones (2019) relembram que é essencial um ajustamento dos parâmetros na avaliação do risco de longevidade, uma vez que é expectável que os segurados passem a viver mais do que era esperado há uns anos atrás, ou seja, maior poderá ser o pagamento a realizar pelas seguradoras de vida face ao previsto quando o prémio foi determinado (p.e. nos casos de PBD). Caso este cenário se verifique para um grande número de segurados, então o mesmo pode resultar num risco catastrófico para a seguradora. Tal como o risco extremo de mortalidade, que envolve um evento extremo, como catástrofes naturais, guerras, terrorismo ou pandemias (p.e. o COVID-19) e o qual origina mais mortes do que o previsto. Relativamente a este

último exemplo, O Jornal Económico (2021) expõe que, apesar do grande impacto negativo da COVID-19 na atividade seguradora, verificou-se também uma consciencialização por parte das pessoas e empresas da importância na existência dos seguros de saúde, que lhes dão acesso ao sistema de saúde privado face à limitação de resposta do sistema de saúde público durante a situação pandémica.

A sustentabilidade ambiental é também um contexto que deve ser seguido em pormenor pelas empresas de seguros, principalmente pelos eventos climáticos vividos nos últimos anos, como tempestades, elevados períodos de seca, furacões, incêndios e cheias. Segundo Fabozzi & Jones (2019) estes eventos podem transformar-se em riscos catastróficos para as seguradoras de P&C e já têm obrigado ao pagamento de indemnizações de valor recorde. Assim, é cada vez mais importante que, do lado da oferta, sejam criadas sinergias entre o setor público e privado, de forma a mitigar o esforço de reconstrução associado às catástrofes e a desenvolver novas soluções para a gestão dos riscos associados a estes fenómenos naturais (Barbara *et al.*, 2017; Dores & Domingues, 2020).

No entanto, Fabozzi & Jones (2019) e Lemos (2019) salientam que quando o risco é demasiado grande para ser assumido por uma só seguradora, esta pode transferir parte deste risco excessivo para uma empresa de resseguros ou então garantir a detenção de uma companhia cativa, a qual é criada com o propósito de fornecer um “auto-seguro” à sua empresa-mãe.

Segundo Alamas & Anggraeni (2019) e Dores & Domingues (2020), outro fator a ter em consideração é sem dúvida a transição digital observada desde o início do século e onde os dados se têm tornado, cada vez mais, no grande fator produtivo das empresas. Dada a natureza da atividade seguradora, a criação de valor tenderá a estar cada vez mais concentrada na implementação de ferramentas de *Big Data*, *Predictive Analytics*, *Machine Learning*, *Blockchain* e *Artificial Intelligence*. Estas terão como objetivo não só desenvolver melhores soluções de seguro, reforçando a confiança e o bem-estar dos clientes, mas também permitir uma melhor perceção dos níveis de sinistralidade e de exposição ao risco, detetar novas oportunidades de investimento, fornecer o suporte a decisões de gestão estratégica e garantir mais eficiência no cumprimento das normas de *compliance* e no nível de *cybersegurança* e de proteção dos dados.

Uma das tecnologias que tem apoiado não só as seguradoras, mas também muitas empresas de outras indústrias no acompanhamento da transformação digital e, conseqüentemente, empresarial são os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) (Alamas & Anggraeni, 2019; Kumar, 2018). Usando as palavras de Kale (2016), estes sistemas representam o “*esqueleto interfuncional de uma empresa*”, os quais integram os departamentos e funções de uma organização numa base de dados única e central. Isto significa que quando determinados dados são introduzidos pela primeira vez no sistema ERP, esta informação é partilhada por todas as áreas (vendas e marketing, produção e gestão de armazém, financeira, recursos humanos, etc.), integrando assim todos os processos de negócio da empresa (Alamas & Anggraeni, 2019; Kale, 2016; Monk & Wagner, 2009). Kristianti & Achjari (2017) afirmam ainda que os sistemas ERP têm, por norma, os seguintes módulos em comum, mesmo que denominados de forma diferente: a) *Financial*: funções de gestão orçamental, contabilidade, relatório financeiro, entre outras; b) *Human Resource*: possibilita a gestão de folhas de pagamento, de benefícios, de tempo de trabalho, entre outros; c) *Order to Cash*: associado essencialmente à gestão de vendas, de expedições e de pagamentos recebidos; d) *Purchase to Pay*: área ligada aos fornecedores, ou seja, à gestão de compras de recursos e despesas de tesouraria; e) *Manufacturing*: possibilita a gestão do programa e fluxo de produção e da matéria-prima utilizada; f) *Customer Relationship Management (CRM)*: módulo desenvolvido para apoiar a gestão de carteira de clientes e a comunicação com os mesmos, feita através do contacto direto ou do suporte por *call center*. Como exemplo, Monk & Wagner (2009) revelam no seu estudo como a SAP, um dos fornecedores de ERP, organiza e integra normalmente os módulos funcionais de uma empresa no seu sistema (Anexo VII), apesar de algumas organizações considerarem opções de design alternativas e mais específicas, de acordo com as suas necessidades.

Barbara *et al.* (2017), Dores & Domingues (2020) e Lemos (2019) apresentam ainda os constantes desenvolvimentos nas áreas da regulação e supervisão da atividade financeira como um dos fatores que mais influenciam o normal funcionamento da indústria seguradora. Nestes incluem-se a apresentação de novas regras contabilísticas e procedimentos legais, como a implementação da nova lei de proteção dos dados, a revisão do regime jurídico da atividade seguradora por força da Solvência II e a aplicação da IFRS 17, que vem a alterar o formato das demonstrações financeiras e dos métodos de

valorização (Anexo VIII). As constantes alterações legais têm obrigado as empresas do setor segurador a um esforço financeiro adicional, no sentido de reforçar os recursos humanos dedicados às áreas de atuariado, auditoria interna e controlo.

2.2. O PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO NAS EMPRESAS SEGURADORAS

2.2.1. Definição de Planeamento e Controlo de Gestão

Como vimos anteriormente, a indústria seguradora está atualmente inserida num ambiente desafiante, com grandes incertezas e em constante inovação, e é neste sentido que o controlo de gestão se torna cada vez mais importante para garantir a sobrevivência destas empresas a longo-prazo (Timotić, 2017).

Segundo Chaves (2018), de uma forma geral, o controlo de gestão tem a função de disponibilizar informação credível sobre a empresa, a qual servirá como ferramenta de trabalho para os gestores planearem, organizarem e monitorizarem as atividades, analisarem os desvios que vão ocorrendo e, por fim, tomarem as suas decisões.

No entanto, Quental (2017) relembra que no início do séc. XX, o controlo de gestão era visto como apenas uma monitorização das atividades de acordo com o plano adotado. Este é um tema que tem vindo a ganhar relevância ao longo do tempo, sendo atualmente visto como um conjunto de instrumentos que visam motivar os gestores a atingir os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a comunicação entre os vários níveis hierárquicos da mesma (Quental, 2017; Merchant & Van der Stede, 2007; Anthony *et al.* 2014).

Simons (2000) identificou quatro níveis de controlo essenciais para se implementar com sucesso a estratégia de uma empresa, que são (Anexo IX): os *beliefs systems*, pelos quais devem ser transmitidos formal e sistematicamente os principais valores e crenças da empresa (p.e. através das declarações de missão, visão e valores da organização); os *boundary systems*, nos quais se pretende especificar e reforçar as regras e limites da própria empresa (p.e. através de códigos de conduta, regulamentos e procedimentos); os *interactive systems*, que devem promover a aprendizagem e a comunicação aberta entre os diversos níveis hierárquicos da organização, ajudando os gestores de topo a anteciparem riscos e incertezas (p.e. através de reuniões entre os gestores de topo e os

colaboradores ou questionários); e por fim, os *diagnostic systems*, que ajudem os gestores a garantir a monitorização dos resultados e a corrigir desvios face às metas pré-estabelecidas. Estes últimos sistemas referem-se essencialmente à adoção seletiva de instrumentos de controlo de gestão de pilotagem que irão ser abordados no próximo ponto. Para além destes níveis de controlo, Simons (1995) identificou, como um quinto componente, o Controlo Interno. Este controlo envolve essencialmente políticas e procedimentos que salvaguardem os ativos de roubo ou danos físicos, assegurando a fiabilidade dos dados contabilísticos e do sistema de reporte financeiro (p.e. através da divisão e rotação de tarefas, definição de níveis de autorização e a existência de um departamento independente de auditoria interna).

O planeamento está diretamente relacionado com o controlo, visto ter como função estimar, com antecedência, os resultados da empresa e os recursos e ações necessárias para os alcançar, o que significa que, sem planeamento, não existiria uma base com os objetivos estimados para se poder fazer o acompanhamento à *posteriori*, nem se aplicariam medidas corretivas por falta de deteção dos eventuais desvios (Chaves, 2018; Leon-Soriano *et al.*, 2010; Quental, 2017; Teixeira, 2005). Por outro lado, sem o controlo, o planeamento seria um desperdício de recursos para as empresas, o que faz com que estas duas funções se complementem (Teixeira, 2005; Silva, 2018).

2.2.2. Instrumentos de Controlo de Gestão (ICG)

De acordo com Santos (2010), um controlo de gestão efetivo só é possível com recurso a instrumentos organizados de forma integrada, que ajudem os gestores a estabelecerem objetivos estratégicos, a planearem a forma de os alcançar, a monitorizarem o grau de cumprimento dos mesmos e, conseqüentemente, que permitam a avaliação de desempenho dos gestores. Neste contexto, Jordan *et al.* (2015) enumera oito princípios que afirma serem essenciais para se implementar um bom sistema de controlo de gestão:

- Os ICG têm que considerar os objetivos de natureza financeira e não financeira;
- Tem de haver uma descentralização, delegação e responsabilização;
- Tem de haver uma convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;

- Os ICG devem funcionar como catalisadores de ações e não se resumirem a meros documentos ou burocracia;
- Tratar da informação de gestão histórica mas, sobretudo, focalizar-se no futuro;
- Influenciar os comportamentos das pessoas;
- Os operacionais são os atores de primeira linha em oposição aos *Controllers*¹¹.

Isto significa que um *Controller* deve, em primeiro lugar, entender a realidade e a necessidade de cada gestor e da empresa como um todo, e só depois procurar e implementar os ICG que mais se adaptem a estas mesmas necessidades.

No entanto, a conceção e implementação destes sistemas não é algo definitivo. Os instrumentos que são agora adotados por uma organização podem deixar de ser os mais ajustados consoante a evolução de uma série de fatores contextuais, desde a dimensão da empresa, a sua estratégia, a estrutura (centralizada ou descentralizada; funcional¹², divisional¹³ ou matricial¹⁴), a tecnologia implementada (tradicional ou inovadora), a própria cultura da empresa e o seu ciclo de vida (Chenhall, 2007).

Jordan *et al.* (2015) classificou estes ICG em três categorias: **a)** instrumentos de comportamento ou orientação, **b)** instrumentos de pilotagem e **c)** instrumentos de diálogo.

Relativamente aos instrumentos de comportamento, estes têm o objetivo de orientar e influenciar o comportamento dos gestores, não apenas para o alcance dos seus objetivos locais mas também dos objetivos globais da empresa (Anthony & Govindarajan, 2007).

Neste conjunto de instrumentos incluem-se:

a1) A organização em centros de responsabilidade (CR)

¹¹ **Controller:** Pessoa da organização responsável por desenhar, implementar e comunicar os sistemas de controlo de gestão, preparar e analisar relatórios financeiros e de desempenho e analisar propostas de programas e de orçamentos dos diversos departamentos da empresa, consolidando-os num só orçamento global anual (Anthony *et al.*, 2014).

¹² **Estrutura funcional:** Existe um departamento/centro por função (um centro de produção, um centro de marketing, etc.) com um gestor responsável por cada um, e cada centro tenta responder a toda a variedade de produtos ou serviços que existam na empresa (Anthony *et al.*, 2014).

¹³ **Estrutura divisional:** Existe uma unidade semi-independente por divisão (pode ser por região, por tipo de cliente, por gama de produto, etc.), e em cada unidade existe um gestor responsável por gerir quase todas as atividades necessárias à mesma, incluindo a produção, a comercialização, o marketing, entre outros (Anthony *et al.*, 2014).

¹⁴ **Estrutura matricial:** Existe uma combinação entre as estruturas divisional e funcional, na qual os gestores de centros funcionais passam a estar presentes em mais do que um projeto (Anthony *et al.*, 2014).

De acordo com Anthony & Govindarajan (2007), um CR é uma unidade organizacional chefiada por um gestor que é responsável pelas suas atividades e pelo respetivo desempenho. Existem assim quatro tipos de CR. Os centros de custos, no qual se medem essencialmente os custos decorrentes das atividades (*inputs*) em unidades monetárias. Estes centros podem ainda ser classificados entre centros de custos padrão, que compreendem atividades cujos custos podem ser estimados para se obter um determinado *output* (como é o caso dos departamentos de produção que calculam o custo por unidade produzida) e os centros de custos discricionários, que ao contrário do anterior, não é possível estabelecer uma relação ótima entre os *inputs* e os *outputs* destes centros (como é o caso dos departamento de inovação e desenvolvimento, de recursos humanos, entre outros) (Santos, 2010; Silva, 2018). Os centros de proveitos associam-se normalmente aos departamentos de vendas, sendo a sua atividade medida através do *output* (neste caso, do volume de vendas) (Santos, 2010). Ao contrário dos centros apresentados até agora, em que a avaliação do desempenho económico ficava comprometida por não ser possível fazer uma comparação entre os custos e os proveitos, nos centros de resultados e nos centros de investimento já existe informação suficiente para se tomarem decisões. A diferença entre estes dois centros é que enquanto nos centros de resultados, o gestor está limitado em determinadas decisões relativas ao investimento e de outras políticas, nos centros de investimento, já existe mais autonomia e a responsabilidade é alargada aos ativos e passivos, afetando não só os resultados como rúbricas de balanço (Santos, 2010; Silva, 2018).

a2) A avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

A organização em CR só faz sentido se estes forem sendo avaliados (Santos, 2010) e, tal como referido anteriormente, os centros de custos e de proveitos são apenas avaliados, respetivamente, pelos seus *inputs* e *outputs*, condicionando esta mesma avaliação (Anthony *et al.*, 2014). Esta situação já não se verifica para os centros de resultados e de investimento. Nos centros de resultados, os gestores tentam combinar da melhor forma os proveitos com os custos incorridos, por forma a maximizar os resultados (Santos, 2010; Silva, 2018). Neste sentido, Anthony *et al.* (2014) explicam que a avaliação do desempenho destes centros pode ser realizada em diferentes níveis de resultados (Anexo X) e à medida que se vai descendo de escala, mais propriamente na demonstração dos resultados (DR), menos controlo o gestor tem sobre as variáveis de

custos. No entanto, apesar de o gestor não ter responsabilidade direta sobre determinados custos corporativos imputados, este pode querer incluí-los na sua avaliação de desempenho num sentido de responsabilidade adicional, uma vez que têm de ser cobertos de alguma forma (Santos, 2010). Nos centros de investimentos, a avaliação já é feita pelo critério de rentabilidade dos capitais investidos (Chaves, 2018). Anthony *et al.* (2014) enfatizam a utilização de três métodos que relacionam bem os resultados com o investimento: o ROI, o RI e o EVA, sendo este último o mais completo para muitos autores (Anexo XI).

a3) Os preços de transferência interna (PTI)

Por vezes, os CR optam por vender os seus bens ou serviços internamente, isto é, a outros CR independentes da mesma empresa. Para estas transferências internas serem executadas de forma justa e de acordo com os objetivos globais da empresa, são implementados PTIs. Estes devem ter valores semelhantes aos preços que seriam cobrados a clientes ou adquiridos a fornecedores externos à empresa, ou seja, a preços de mercado (Anthony & Govindarajan, 2007). No entanto, por vezes, os preços de mercado podem ser difíceis de apurar e Chaves (2018) evidencia que, para além destes, são também bastante utilizados no mundo empresarial os PTIs com base nos custos-padrão, com e sem margem.

Relativamente aos instrumentos de pilotagem, Silva (2018) descreve-os como auxiliares na definição dos objetivos estratégicos e operacionais, assim como no planeamento de ações e dos meios necessários à sua implementação. Estes instrumentos incluem:

b1) O plano operacional

O planeamento é uma das primeiras e mais importantes fases no controlo de gestão e é neste momento que se operacionaliza o plano estratégico da empresa. De acordo com Jordan *et al.* (2015), este é um instrumento previsional, feito normalmente para o período de 3 a 5 anos, no qual se devem definir as políticas de comercialização, de investimento, de gestão de produção, de recursos humanos e de gestão financeira, de modo a que todas em conjunto conduzam ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

b2) O orçamento e o respetivo controlo orçamental

O passo seguinte no controlo de gestão é o processo orçamental, o qual deve estar em sintonia com o plano. O orçamento foca-se apenas no horizonte temporal de 1 ano,

mas inclui planos concretos de ação por parte dos gestores para alcançar os objetivos da empresa. É por isso um instrumento mais detalhado e é importante que exista um orçamento para cada CR (Chaves, 2018; Silva, 2018).

É assim perceptível que tanto o plano operacional como o orçamento são instrumentos de controlo previsionais e torna-se necessário um acompanhamento destes valores com os resultados reais, através de ferramentas como o controlo orçamental, o *Tableaux de Bord* (TDB) e o *Balanced Scorecard* (BSC).

Relativamente ao controlo orçamental, Rodrigues (2007) explica que este instrumento permite a observação da evolução dos resultados económico-financeiros em comparação com os objetivos inicialmente estabelecidos, analisando-se a ocorrência dos desvios mais acentuados e as respetivas causas, e adotando-se, caso necessário, medidas corretivas.

No entanto, tal como referido por Jordan *et al* (2015), os orçamentos apresentam informação de cariz puramente financeira, ignorando toda a informação de caráter qualitativo. Esta pode ser uma causa de disfuncionalidade da empresa, uma vez que a informação financeira reflete tipicamente o desempenho passado e encoraja apenas decisões de curto-prazo. Por outras palavras, se os gestores estiverem apenas focados no orçamento, poderão colocar em risco o alcance dos objetivos estratégicos a longo-prazo e poderão até sentir-se motivados a manipular informação para cumprirem os seus orçamentos (Anthony *et al.*, 2014).

b3) O *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*

São pelos motivos referidos anteriormente que autores como Jordan *et al.* (2015) e Simons (2000) aconselham também a utilização de instrumentos como o TDB e o BSC, que representam sistemas integrados de avaliação da performance e ajudam os gestores a controlar a implementação da estratégia da empresa, comparando os resultados reais (financeiros e não financeiros) com os objetivos estipulados (a curto e longo prazo). Estes instrumentos permitem assim uma visão global sobre o processo de criação de valor.

Apesar das semelhanças, Santos (2010) enfatiza também as diferenças entres estes dois instrumentos, através da sintetização de diversas contribuições literárias. No seu estudo, o autor destaca que o TDB, instrumento de origem francesa, tem uma perspetiva mais operacional e de curto-prazo, e por isso obtem mais rapidamente os resultados. O

BSC, instrumento americano, focaliza-se mais na estratégia global da empresa, seguindo uma visão de longo-prazo. Para além disso, o TDB caracteriza-se por ser um modelo livre, no qual o gestor pode personalizá-lo em sua função e definir a melhor forma, através de planos e indicadores de ação, para alcançar os objetivos dos seus CR (Anexo XII). O BSC já é um modelo pré-formatado e orientador, sendo a estratégia da empresa o ponto de partida para os gestores de topo definirem os objetivos estratégicos, indicadores e relações causa-efeito entre, normalmente, 4 diferentes perspetivas: financeira, do cliente, dos processos e de aprendizagem. No entanto, o modelo não é restrito a apenas estas 4 perspetivas. Estas são organizadas de forma hierárquica e refletem o modelo de criação de valor da organização, devendo-se colocar no topo a perspetiva mais importante para a empresa (Anexo XIII). Kaplan & Norton (2001), autores deste instrumento, criaram-no no sentido em que existiam valores essenciais para a empresa, como o pessoal, os clientes, a inovação e o sistema de processos internos, que não podiam ser medidos pelos resultados financeiros.

Importa ainda salientar que, com a chegada da transformação digital, diversos autores como Appelbaum *et al.* (2017), Caserio & Trucco (2018) e Kale (2016) têm realçado a importância da existência de um bom sistema de informação que permita às empresas implementar um instrumento de controlo integral como o BSC. De acordo com o estudo destes autores, o sistema de informação ideal seria o ERP, uma vez que este tipo de sistema é capaz de reter e cruzar de forma transparente tanto informação financeira como não financeira, o que, conseqüentemente, possibilita a medição de indicadores financeiros e não financeiros utilizados no BSC. Para além destes benefícios, os ERP permitem também o encurtamento do tempo dos processos, visto que a informação é partilhada em tempo real, e promovem a colaboração para o alcance de objetivos corporativos invés de apenas objetivos individuais. Os gestores das empresas utilizam também os sistemas ERP para conseguirem definir com mais precisão estes objetivos corporativos e posteriormente controlar o alcance dos mesmos, uma vez que têm capacidade para ver os dados integrados de todo o funcionamento da empresa (Alamas & Anggraeni, 2019; Cardao-Pito, forthcoming; Caserio & Trucco, 2018; Kale, 2016; Monk & Wagner, 2009).

Os principais fornecedores de sistemas ERP destacados por Lih *et al.* (2011), Monk & Wagner (2009) e Sumner (2014) são a Oracle, a PeopleSoft, IBM, SAS, Microsoft, Microstrategy e a SAP.

Importa ainda destacar que a Microstrategy, apesar de desenvolver sistemas para vários ramos de atividade, a empresa tem demonstrado uma orientação especial para a indústria seguradora. De acordo com o relatório publicado pela mesma em 2017 (Microstrategy, 2017), “*as principais organizações de seguros usam a MicroStrategy para analisar e gerir apólices, sinistros, riscos e produtividade de vendas e distribuição*”. A Microstrategy representa assim um sistema integrado que as seguradoras podem usar para construir aplicações personalizadas e que atendam às suas necessidades. Algumas seguradoras clientes desta empresa são a Acturis, Aegon, AIG, Amlin, Zurich, Tranquilidade e a VICTORIA Seguros (Microstrategy, 2017; Simão, 2022).

O último conjunto de instrumentos classificados por Jordan *et al.* (2015) são os de diálogo. Estes representam mecanismos de comunicação, tais como, reuniões, relatórios e mapas, necessários para que exista uma ligação entre os vários níveis hierárquicos e se concretize o processo de controlo de gestão. Estes instrumentos estão, pelas suas características, muito associados aos *interactive systems* apresentados por Simons (1995).

2.2.3. Instrumentos de Controlo Utilizados pelas Empresas Seguradoras

No que toca especificamente às companhias de seguros, Anthony *et al.* (2014) afirmam que o controlo pode ser mais difícil de executar em organizações dedicadas à prestação de serviços financeiros. Este problema associa-se essencialmente à ausência de stocks, à dificuldade no controlo de qualidade (realizado só após o cliente ativar o seu seguro) e ao dinheiro como principal ativo, exigindo assim um grande nível de segurança e tecnologia e uma análise contínua do risco (por vezes, difícil de estimar).

Apesar da dificuldade associada, o controlo pode ser uma ferramenta de combate a muitos outros desafios ligados a esta atividade (Ganapathy, 2021), mencionados anteriormente na secção 2.1.6. Outros autores como Tunji (2016) e Turgaeva *et al.* (2020), revelam também a importância na implementação de sistemas de controlo nas seguradoras, pois ajudam não só a garantir a divulgação de informações confiáveis e

completas, exigidas pelos reguladores, mas também na redução de ocorrências de práticas fraudulentas e na orientação para uma gestão mais eficaz das atividades.

Em ambiente nacional, Basto *et al.* (2014) chegaram à conclusão que na indústria dos serviços financeiros, o uso de ICG é incentivado e requerido pelos reguladores, e que, na prática, os gestores utilizam-os para estabelecer regras e limites, para monitorar resultados e também para procurar novas opções estratégicas face às constantes mudanças contextuais.

Entende-se assim que, de acordo com os autores estudados, o controlo é fundamental na gestão do desempenho das seguradoras e as características de Anthony *et al.* (2014) inicialmente apresentadas neste ponto revelam a importância na escolha e implementação de ICG que mais se adequem às necessidades das empresas (Toader *et al.*, 2020; Tunji, 2016).

Neste sentido, foi feita uma pesquisa profunda alusiva a exemplos de aplicação do controlo de gestão por companhias de seguros, com o objetivo de se perceber qual a importância dada atualmente a este tema por algumas seguradoras e de que forma realizam o seu controlo.

De acordo com Dwivedi *et al.* (2021), os sistemas tradicionais de medição do desempenho avaliam o progresso de uma organização com base em objetivos financeiros e de curto-prazo. Para o autor, estes sistemas são agora insuficientes para vencer os desafios atualmente enfrentados pelas seguradoras, tornando-se crítico o alcance de um equilíbrio entre os dados financeiros e não financeiros. É por este motivo que o autor propôs um modelo BSC para uma companhia de seguros que opera na Índia, uma vez que a empresa se baseava essencialmente em ICG financeiros. Desta forma, o autor garantiu a consideração tanto de indicadores *lagging*¹⁵ como de indicadores *leading*¹⁶.

Devinta *et al.* (2018) vêm a confirmar a necessidade de utilização de indicadores não financeiros por parte das seguradoras. Neste estudo, os autores analisaram o uso de KPIs pelas companhias de seguros de vida na Indonésia, chegando à conclusão de que,

¹⁵ **Indicadores Lagging:** Medem os *outputs* e estão, por isso, associados às perspetivas financeiras e de cliente do BSC, sendo também analisados pelos sistemas mais tradicionais (Dwivedi *et al.*, 2021).

¹⁶ **Indicadores Leading:** Estão associados aos *inputs* necessários para atingir os resultados desejados, ou seja, são os “condutores” dos indicadores *lagging*. No BSC estes indicadores correspondem às perspetivas de aprendizagem e crescimento e aos processos internos do negócio (Dwivedi *et al.*, 2021).

ao contrário do passado, atualmente as empresas já utilizam indicadores não financeiros para medir os seus desempenhos.

Através dos dados públicos disponíveis das maiores companhias de seguros da Rússia (SOGAZ, Rosgosstrakh e ROSNO), que incluíam informações financeiras e não financeiras, Tsvetkova (2020) decidiu pelos mesmos motivos anteriormente referidos, propor e estudar os possíveis efeitos da implementação de um BSC piloto. O autor concluiu que um equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros permitia controlar a satisfação dos principais *stakeholders* da empresa.

Relativamente ao BSC, até agora tinham sido apenas expostas propostas de implementação da ferramenta, mas Boge (2010) e Kald & Nilsson (2000) apresentam a efetiva aplicação da mesma e o sucesso atingido. Boge (2010) revela que a CFC Life Assurance Ltd., uma das principais companhias de seguros de vida do Quénia, utilizava ICG baseados essencialmente em informação financeira. Neste sentido, os gestores de topo decidiram apostar no BSC, que viram como a ferramenta ideal para alcançar os seus objetivos organizacionais, principalmente o objetivo de entrega de um serviço de qualidade ao cliente. Apesar das dificuldades, nomeadamente a demora e a necessidade de recursos na implementação da ferramenta, a complexidade no alinhamento de todos os objetivos e a falta de conhecimento do BSC por parte da generalidade do *staff*, os resultados compensaram os esforços. Observou-se assim uma maior motivação dos funcionários, uma melhoria notória no serviço/satisfação do cliente e um aumento no retorno do investimento, proporcionada pelo empenho dos colaboradores em ajudar a alcançar os objetivos estratégicos globais e a uma notável redução no desperdício de recursos. Kald & Nilsson (2000) realçam também a utilização do BSC, neste caso, na Skandia AFS, uma companhia de seguros sediada na Suécia, com o objetivo principal de monitorizar o desenvolvimento do capital intelectual, que atraiu particular atenção a nível internacional.

Apesar dos proclamados benefícios das técnicas recentes, Gomes (2008) analisou as diversas técnicas de contabilidade de gestão utilizadas por empresas portuguesas integrantes em diferentes setores económicos, e destas, dois terços utilizavam apenas técnicas mais tradicionais, como o orçamento e análise de desvios, painel dos indicadores e rendibilidade do ativo.

Talvez esta reduzida abertura e consideração das métricas não financeiras, tenha induzido Antunes (2017) a escolher o *Activity Based Costing* (ABC) como a ferramenta proposta a implementar numa empresa de seguros portuguesa, podendo ser mais facilmente aceite e aplicável. No entanto, importa realçar que esta empresa alvo operava exclusivamente no ramo segurador automóvel e um dos principais objetivos era obter informação quanto à rentabilidade dos produtos da seguradora. Para tal, foi escolhido o ABC por ser um método que procura as causas reais dos gastos, com o intuito de uma atribuição mais correta dos mesmos a cada objeto de custeio. Para além disso, esta ferramenta distingue-se do custeio tradicional pela ênfase dada aos gastos indiretos (*overheads*) que integram custos comuns a vários produtos/serviços.

Ainda assim, tem se verificado para algumas seguradoras portuguesas uma vontade gradual em aceitar e desenvolver técnicas mais recentes. Isto pode ser observado, por exemplo, pelo estudo de Moreira (2020), que analisou o controlo de gestão da seguradora portuguesa Caravela. Esta empresa oferece soluções de seguros no ramo Não Vida e utiliza diversos ICG, desde os mais tradicionais à definição dos KPIs com referência à ferramenta TDB. Para completar, a Caravela utiliza uma aplicação interativa de controlo de gestão, que tem como objetivo facilitar o acesso a uma variedade de informações financeiras e de gestão, ajudando a área de controlo a preparar os *reportings* para a administração e para os reguladores nacionais.

A afirmação anterior pode também ser suportada pela existência e apresentação de cada vez mais propostas de implementação do BSC a diversas companhias de seguros. Um destes exemplos é o estudo de Lopes (2015) relativa à Universal Seguros, uma companhia em expansão no mercado angolano, pertencente à portuguesa Fidelidade. A empresa tem atividade seguradora e resseguradora nos ramos Vida e Não Vida e, face à alta competição do setor e vontade de continuar a expandir, confirmou-se a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão mais completa. Dada a necessidade, a autora decidiu desenvolver e propor um BSC para a empresa, apesar de estar consciente que a adoção desta ferramenta nem sempre é possível por ser demasiado dispendiosa, quer em termos financeiros como de tempo. No final, apesar da ideia ter sido bem recebida, o BSC não era um conceito familiarizado pelos gestores da empresa e não poderia ser imediatamente implementado, uma vez que, naquele momento, a empresa

estava focada nos seus planos de curto médio prazo, mais especificamente, na angariação de um maior número de clientes.

Um outro exemplo de proposta de implementação do BSC é o estudo de Piedade (2010) relativo à companhia de seguros Inter Partner Assistance, sucursal em Portugal e pertencente ao grupo AXA. No momento do estudo, a companhia encontrava-se numa fase de expansão da sua atividade e procurava outros mercados e produtos alternativos aos produtos tradicionais, os quais apresentavam margens cada vez mais reduzidas. Isso fez com que tivesse a necessidade de refletir sobre a sua estratégia e mecanismos adotados. Apesar da empresa já utilizar o TDB, e outros instrumentos tradicionais, a empresa dava-lhe um uso estritamente financeiro e, por isso, incompleto. A autora decidiu então propor o BSC como solução às necessidades de expansão e diversificação da empresa, permitindo uma avaliação mais completa da sua performance. Ademais, foram também referidos pela autora alguns fornecedores de softwares que poderiam ajudar a empresa a implementar com sucesso esta ferramenta, nomeadamente a Microsoft, a Primavera, a Quidgest e a SAP. No final, a autora realçou a positiva ponderação da aplicação do BSC por parte da Inter Partner Assistance, apesar da falta de familiarização do conceito e da sua potencialidade.

Um último exemplo nacional é o BSC desenvolvido por Zhao (2016) para o departamento de investimento da Fidelidade. Para além dos ICG tradicionais, a empresa apresentava uma estrutura descentralizada por diversos CR, sendo o departamento de investimento um deles. A Fidelidade já adotava o conceito do BSC como um instrumento de medição do desempenho. Contudo, o diretor do departamento de investimento não estava a adotar devidamente a ferramenta e pediu ao autor deste estudo que simulasse o desenvolvimento de um BSC especificamente para o departamento, a fim de melhorar a medição do desempenho. O objetivo final seria a real conceção do BSC naquele departamento e que servisse de projeto-piloto para depois se prosseguir com a concessão mais efetiva nos restantes departamentos.

3. O ESTÁGIO - VICTORIA Seguros

Apesar da revisão da literatura elaborada sobre como algumas empresas seguradoras têm realizado o controlo de gestão e que instrumentos têm sido mais úteis

para tal, no contexto nacional, existem ainda poucos estudos sobre o tema e muitas vezes incluem apenas propostas de implementação do controlo, não revelando o controlo efetivamente já utilizado. Para responder melhor a esta questão, sentiu-se a necessidade de completar o capítulo teórico deste estudo com um capítulo prático, concretizado através da realização de um estágio na área de Planeamento e Controlo (PC) da VICTORIA Seguros.

3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A VICTORIA (2014a) é uma seguradora fundada em 1853, na Alemanha, denominada na altura de Companhia Geral de Seguros Ferroviários, por ter como principal objetivo indemnizar danos ocorridos em caso de acidentes ferroviários. Iniciou a sua exploração do ramo Vida a partir de 1861 e passados 12 anos mudou o seu nome para o atualmente conhecido. Um marco importante para a empresa foi a criação do Seguro Popular, em 1892, o primeiro seguro de vida destinado a pessoas de rendimentos mais baixos.

Dado o sucesso deste seguro, a empresa iniciou a partir daqui um período de expansão por vários países da Europa, construindo uma forte imagem de marca associada a um serviço de qualidade e inovação. A VICTORIA chegou a Portugal em 1930, com a exploração do ramo Vida, ocupando durante décadas os lugares cimeiros no ranking deste ramo, e em 1987 lança o primeiro seguro de saúde em Portugal. Em 1993 inicia a exploração dos ramos Reais (ramos Não Vida, para além de Saúde) e atinge uma dimensão mais equilibrada entre os ramos Vida e Não Vida. Em 1997 a VICTORIA passou a estar integrada no grupo alemão ERGO, mas mais tarde, em 2012, o grupo francês SMA adquiriu a VICTORIA Seguros de Vida, S.A. e a VICTORIA Seguros, S.A., administração que se mantém aos dias de hoje.

Em Portugal, a VICTORIA tem atualmente a sua sede em Lisboa, juntamente com um edifício em Miraflores (local do estágio), mais 6 escritórios e 5 delegações.

3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A VICTORIA (2014b) tem, acima de tudo, uma grande orientação para o cliente e considera-o como o seu principal *stakeholder*. Por este motivo, a visão da empresa é:

VISÃO
<i>Que os nossos clientes nos valorizem e nos recomendem.</i>

A missão da empresa vai ao encontro da sua visão, assumindo-se da seguinte forma:

MISSÃO		
<i>Oferecemos produtos e serviços que são valorizados pelos nossos Clientes.</i>	<i>Contribuímos para a sustentabilidade da sociedade, gerindo de forma eficiente riscos e poupanças.</i>	<i>Com o seu reconhecimento somos uma seguradora de referência.</i>

Por fim, importa destacar o que a empresa mais valoriza, a partir dos seguintes valores:

VALORES	
❖ <i>Orientação para o Cliente</i>	❖ <i>Excelência na Execução</i>
❖ <i>Entusiasmo e Espírito de Equipa</i>	❖ <i>Confiança e Transparência</i>

3.3. POSICIONAMENTO NO MERCADO PORTUGUÊS

A VICTORIA insere-se nos mercados de seguros Vida e Não Vida, para particulares e empresas, atuando com companhias separadas para cada ramo (VICTORIA Seguros de Vida, S.A. e VICTORIA Seguros, S.A., respetivamente).

Relativamente ao ramo Vida, a empresa inclui na sua carteira os seguros de vida clássicos, de vida-risco, operações de capitalização e PPRs, podendo estes dois últimos estar ou não associados a fundos de investimento. Quanto a este ramo, a empresa apresentou em 2020 um volume total de prémios de 39,6 milhões de euros, representados em 76% por todas as operações do ramo Vida não ligadas a fundos de investimento e os restantes 24% por seguros financeiros ligados a fundos de investimento (*unit-linked*) (VICTORIA Seguros, 2021a). Face ao impacto da pandemia em toda a atividade seguradora nacional, em especial neste ramo (queda de 34,8% dos prémios em 2020), foi possível observar que a VICTORIA não foi exceção e registou um decréscimo de 1,7%, valor bastante diferente em comparação com o crescimento de 9,2% verificado no ano anterior (Anexo XIV).

O ramo Não Vida tem sido a maior fonte de rendimento para a VICTORIA (com um volume total de prémios de 84,9 milhões de euros em 2020) e é constituído pelos

ramos Saúde, AT, AP, IOD, Automóvel, M&T, Resp. Civil e Diversos (VICTORIA Seguros, 2021b). Ao contrário do ramo Vida, este ramo registou, no mercado segurador nacional, um crescimento de 3,1% em 2020, algo inatingível para a VICTORIA, a qual registou neste mesmo ano um decréscimo de 0,4% (Anexo XV). Conforme referido pela empresa, este declínio deveu-se, essencialmente, à quebra acentuada na linha de AP ligados ao turismo, um dos setores mais afetados pela pandemia, e ao abrandamento no setor dos Transportes e Mercadorias. Ainda assim, importa destacar a evolução do ramo Saúde (crescimento de 5,1% vs. 0,4% em 2019) associada à crescente necessidade de cuidados de saúde num ano marcado pela pandemia.

Num mercado segurador extremamente competitivo, torna-se difícil assegurar e, ainda mais difícil, ganhar quota de mercado. O decréscimo da VICTORIA no ramo Não Vida em comparação com o crescimento do mercado refletiu-se na perda de 0,1 p.p. de quota de mercado e, conseqüentemente, na perda de 1 lugar no *ranking* nacional, passando a ocupar a 12º posição (Anexo XVI). No ramo Vida, apesar do decréscimo verificado para a empresa, este declive não foi tão acentuado como o do mercado, refletindo-se na soma de mais 0,3 p.p. em 2020 para a VICTORIA Vida, mantendo assim a sua posição no mercado (Anexo XVII).

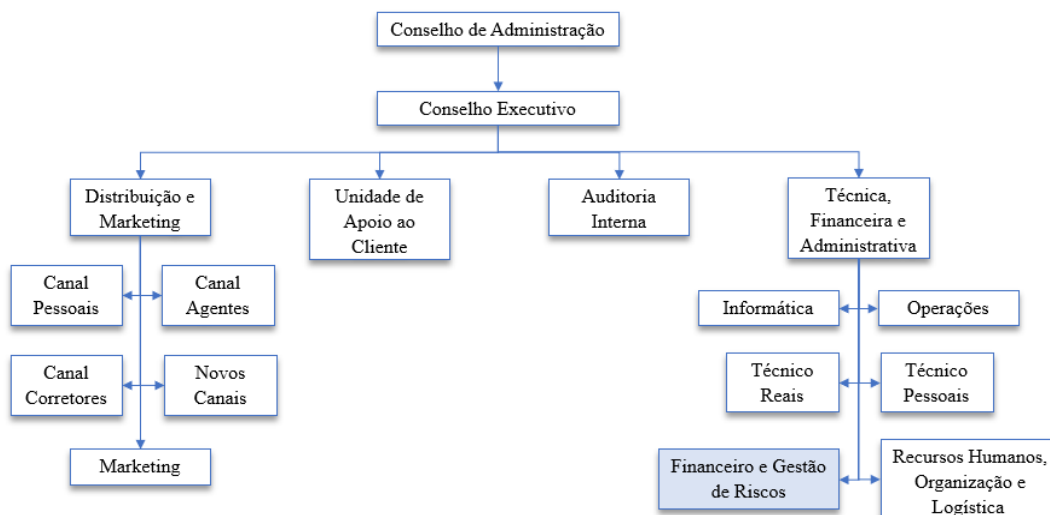
3.4. ESTRUTURA DO GRUPO E DA EMPRESA

A VICTORIA Seguros de Vida e a VICTORIA Seguros são representados pela VICTORIA Internacional de Portugal S.G.P.S, facilitando o reporte para o grupo SMA (VICTORIA Seguros, 2021c,d).

O grupo francês é líder no setor de seguros de construção em França e a aquisição destas duas companhias enquadrou-se na sua estratégia de crescimento e diversificação. Este é representado pelas empresas-mãe SMABTP e SMAvie BTP, que mantêm ligações diretas e indiretas a Portugal. As ligações indiretas são estabelecidas através da ASEFA, seguradora em Espanha, e da IMPERIO, companhia francesa de seguros pessoais vocacionada para os portugueses residentes em França (Anexo XVIII).

Em Portugal, as duas companhias utilizam estruturas comuns, com uma colaboração muito estreita nas áreas administrativa e comercial. Neste contexto, foi possível construir a seguinte estrutura funcional da VICTORIA:

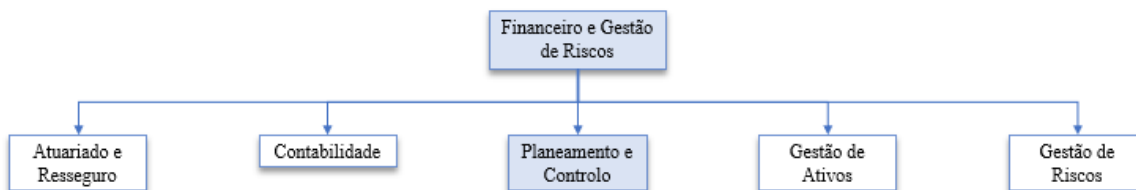
Figura 1- Organograma da VICTORIA Seguros



Fonte: Edição própria, com base na comunicação interna da empresa.

Importa ainda destacar o departamento Financeiro e Gestão de Riscos (FGR), área onde foi realizado o estágio, mais propriamente, na área de Planeamento e Controlo (Figura 2).

Figura 2– Departamento Financeiro e Gestão de Riscos da VICTORIA Seguros



Fonte: Edição própria, com base na comunicação interna da empresa.

3.5. DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO E CONTROLO: PROCESSO E INSTRUMENTOS DE CONTROLO

Como referido anteriormente, a VICTORIA segue uma estrutura funcional e, como característico deste tipo de estruturas, existe uma desagregação por centros de custos. Relativamente aos proveitos da empresa, existe uma hierarquia comercial que agrega todos os prémios emitidos pelos diferentes canais de distribuição (canais pessoais, agentes, corretores e novos canais), não sendo diretamente associados a nenhum centro

de proveitos. Contudo, estas áreas são equiparadas a centros de custos, de forma a facilitar a gestão de despesas de comercialização, de comissões pagas por cada contrato fechado e de incentivos pagos caso se alcancem os objetivos estipulados.

Esta estrutura organizacional requer, por vezes, uma revisão face a determinadas alterações estratégicas, o que, por sua vez, implica uma revisão na estrutura de centros de custos e no método de alocação de custos. O PC é responsável por tratar destas modificações e por disponibilizar a lista atualizada dos centros de custos e dos respetivos responsáveis no sistema da VICTORIA (VIG¹⁷) e em SAP, de acordo com a estrutura organizacional da empresa em vigor.

Neste tipo de instrumentos de comportamento, vimos que é essencial a avaliação dos CR e, no contexto da VICTORIA, cabe a cada responsável a gestão dos seus centros de custos, executando a análise e controlo das despesas da sua responsabilidade, sendo esta direta ou indireta. Ou seja, as rúbricas de responsabilidade direta têm por base as despesas que são de consumo e orçamentação direta da área (ex.: ajudas de custo). As rúbricas de responsabilidade indireta têm por base despesas associadas a várias áreas (ex.: eletricidade) e existe uma área responsável pela orçamentação, análise e imputação destes custos pelos respetivos centros que efetuam o consumo (neste exemplo, a área responsável seria a dos recursos humanos). Para o acompanhamento mensal das despesas, o PC prepara e disponibiliza dois relatórios de Controlo de Custos – por centro de custo e por rúbrica – acessíveis através da plataforma da VICTORIA (VIG).

Relativamente aos instrumentos de pilotagem, o primeiro a ser elaborado é o plano operacional a 5 anos, incluindo o ano atual, em separado para Vida e Não Vida. Para explicar a forma como este é construído, tomemos como exemplo o plano 2021-2025. Como é possível observar pelo Anexo XIX, este plano foi elaborado e aprovado durante o ano de 2021. Na preparação da revisão do plano 2021 e do plano 2022-2025, apesar de já existir um modelo construído do ano anterior, estes são praticamente produzidos de raiz, uma vez que os prémios brutos emitidos (PBEs) associados a negócios novos irão sempre variar e as despesas devem seguir a tendência dos mesmos.

¹⁷ **VIG (VICTORIA Informação de Gestão):** Ferramenta de informação de gestão desenvolvida pela empresa MicroStrategy que permite aumentar a eficácia e a eficiência no acompanhamento, controlo e gestão, permitindo assim dinamizar a performance do negócio.

O PC coordena toda a construção do plano e pede às diversas áreas toda a informação necessária, enquanto a direção vai programando reuniões, analisando e aprovando ou não as informações que vão sendo enviadas para o novo plano, conforme as etapas previstas no calendário de atividades (Anexo XX). Assim, seguindo como exemplo o calendário de 2021, a primeira coisa que o PC faz é, de uma forma simplificada, questionar as áreas comerciais e técnicas relativamente à estimativa de prémios novos, quantidade de apólices novas e taxas de anulação e de retenção dos prémios continuados (carteira). Recebendo toda esta informação, o PC trata de consolidá-la e apresentá-la ao conselho executivo e à direção, os quais poderão ainda discutir a política de comercialização e os objetivos estipulados. Após a produção estar aprovada, é pedido à área de investimentos a estimativa de rendimentos por portfólio, ao atuariado é pedido a previsão de sinistralidade e é ainda pedido à área de gestão de redes a estimativa de pagamentos referentes a comissões de mediação e incentivos.

Para além destas informações específicas, o PC é responsável por pedir a cada área da empresa que preencha um *template* de orçamento somente de despesas, também dividido entre Vida e Não Vida. Estas despesas são desde logo organizadas no mesmo de acordo com as rubricas basilares de gastos da DR da empresa, conforme apresentado no Anexo XXI. Este *template* deve então conter todos os custos que as áreas preveem para o próximo ano, atribuindo a cada um o respetivo centro de custo.

Recebidos os ficheiros com a estimativa de custos de cada área, estes são resumidos num orçamento global de despesas e analisados pela área de PC. Nesta fase, serão verificados vários pontos, como a possibilidade de orçamentação de certas despesas em duplicado por diferentes áreas, a atribuição de despesas em centros de custos inadequados e o valor final de gastos orçamentado por cada área comparativamente aos valores reais e orçamentados dos anos anteriores, tendo também em conta, nestes últimos anos, a influência da pandemia. Importa também perceber que, por vezes, as áreas constroem certas “almofadas” orçamentais que não refletem a realidade e, por isso, não são justificáveis para a empresa. As junções destas “almofadas” orçamentais dos vários departamentos podem resultar numa grande diferença do orçamento global face ao plano anterior ou face ao que é suportável pela produção prevista. É neste sentido que o PC deve analisar cada área em detalhe e pedir, caso necessário, a redução de um determinado valor nos respetivos orçamentos. Ao receber a resposta e a retificação dos orçamentos de

despesas de cada área, o PC irá compilar novamente toda a informação num orçamento geral, verificando se os departamentos fizeram efetivamente as devidas correções e se o total do orçamento global resultou no valor que se queria atingir.

Estando as despesas gerais fechadas, segue-se a solicitação de informação relativa ao resseguro e aos investimentos, às respetivas áreas com a mesma denominação, assim como a provisão para riscos em curso à área de atuariado. Por fim, as últimas rúbricas a serem disponibilizadas são as relativas aos outros custos e proveitos e aos impostos, enviadas pela contabilidade.

Ao juntar toda esta informação, o PC é capaz de completar a previsão da DR da empresa (denominada como Ganhos e Perdas) para os próximos 5 anos, a qual irá para aprovação.

Como complemento à construção do plano, para além da informação financeira, o PC é responsável por pedir a cada área que envie uma lista de planos de ação/iniciativas e projetos que visam executar nos próximos anos e os respetivos objetivos. Esta informação é depois reunida e incluída numa apresentação para o grupo SMA, juntamente com alguns pontos-chave relativos aos valores estimados para o plano.

Ao longo do mês de outubro é normalmente discutido, entre o conselho executivo e a área FGR, o plano ORSA (*Own Risk and Solvency Assessment*) (Anexo XX). Esta ferramenta é utilizada para se executar uma autoavaliação prospetiva dos riscos, ou seja, para a empresa entender e gerir melhor os riscos a que está sujeita, sendo esta uma das orientações dadas para garantir a devida aplicação do regime Solvência II¹⁸ (ASF, 2022c). Normalmente, no início de novembro já está reunida toda a informação necessária para se reportar tanto para o Grupo SMA como para a ASF.

Existe um foco na construção do primeiro ano do plano operacional (o qual passa sempre por pelo menos uma revisão), uma vez que este será utilizado como orçamento

¹⁸ **Solvência II:** Diretiva da União Europeia aplicável desde 2016 que tem por objetivo garantir a qualidade nos sistemas de gestão de riscos e governança das companhias de seguros. Este regime assenta em três pilares: 1) os requisitos quantitativos, nomeadamente no que respeita ao cálculo das provisões técnicas, dos fundos próprios e do requisito de capital de solvência (SCR) e o requisito de capital mínimo (MCR). Estes últimos são essenciais pois correspondem a uma forma de proteção aos utentes caso as provisões técnicas se revelem insuficientes; 2) os requisitos qualitativos, abrangendo o sistema de governação, que inclui os sistemas de gestão de riscos e de controlo interno, o ORSA, as funções-chave e os requisitos de qualificação e de idoneidade; 3) a transparência e a disciplina de mercado, por via dos requisitos de divulgação pública de informação e de reporte perante as autoridades de supervisão (ASF, 2022c)

anual, incluindo já a previsão de todos os custos e proveitos. Este orçamento irá ser colocado no ficheiro onde se atualiza diariamente os valores reais da DR da empresa, de forma a ser possível verificar a taxa de concretização do orçamento. Por exemplo, no mês de março, é expectável que, de uma forma geral, os valores não ocupem mais do que 25% do orçamento anual ($(100\% / 12 \text{ meses}) * 3 \text{ meses}$). No entanto, há certas rúbricas de despesas, como é o caso dos seguros obrigatórios, que a empresa contabiliza e paga praticamente a totalidade no início do ano, alcançado quase os 100% do orçamentado para esta rúbrica em janeiro. É assim importante que se analisem estas taxas de concretização mensalmente e, de forma mais detalhada, aquelas que apresentem desvios.

Para além da análise destes valores, o PC analisa também a evolução de alguns indicadores económico-financeiros, nomeadamente, o rácio de despesas gerais, o rácio de comissões e o rácio de custos de exploração. Especificamente para Não Vida, analisam-se ainda os rácios de sinistralidade e combinados (Anexo XXII). Relativamente a estes indicadores de atividade, a empresa utiliza ainda o TDB para analisar com mais atenção os rácios de sinistralidade, de custos de exploração e combinados, para os ramos Não Vida. Estes rácios são calculados com e sem sinistros de ponta, isto é, são inicialmente apurados considerando todos os sinistros, incluindo os mais gravosos (classificados como catástrofes e com valores superiores a 100.000€), sendo depois reconstruídos sem estes sinistros de ponta. Esta distinção é útil não só para perceber o impacto dos sinistros mais graves, como também permite concretizar uma política da empresa, na qual se considera mais justo imputar à rede comercial os resultados sem a totalidade destes sinistros, fixando estes valores nos 100.000€ quando superiores. Feitos os cálculos, estes indicadores são carregados em sistema (VIG) de forma a que os comerciais possam analisar a sua produtividade e contribuição, e posteriormente, reunir (mensalmente) com as chefias para discutir os resultados. Resumidamente, podemos afirmar que a empresa utiliza o TDB como instrumento de pilotagem, apesar de forma incompleta, uma vez que considera apenas indicadores financeiros e não estabelece nenhuma ligação com outros indicadores de outras áreas (algumas áreas não conseguem identificar a contribuição das suas funções no alcance destes resultados), e utiliza também esta ferramenta como instrumento de diálogo, pois incentiva a organização de reuniões entre as chefias e os colaboradores da área comercial.

Como referido por Jordan *et al.* (2015), a existência de instrumentos de diálogo numa empresa é essencial, pois estes garantem a comunicação entre os níveis hierárquicos e a descentralização de responsabilidades.

O *Reporting* é um destes mecanismos de comunicação e, na VICTORIA, este é direcionado não só a níveis superiores na hierarquia como também aos reguladores do setor segurador, sendo por estas razões, um instrumento fundamental no processo de controlo de gestão. A empresa programa atempadamente um calendário de reporte externo, no qual se incluem todos os relatórios a divulgar, os respetivos destinatários, periodicidade e datas limite de entrega. Para garantir que os reportes externos cumprem todos os requisitos, estes até podem ser construídos por níveis hierárquicos inferiores, mas devem ser sempre revistos pelas chefias antes da sua divulgação. Alguns dos relatórios incluídos neste calendário são dirigidos à ASF, tais como, os relatórios no âmbito do regime Solvência II (ex: ORSA), os relatórios baseados no regime contabilístico e para efeitos de supervisão comportamental (ex: Relatório e Contas), reportes pontuais e extraordinários, entre outros. Outro destinatário é a APS, para a qual se divulgam, por exemplo, relatórios referentes a custos com sinistros, fiscalidade, indicadores de gestão, prémios, provisões, rentabilidade e risco, fraude aos seguros, etc. Como todas as empresas, é necessário enviar também algumas informações para a Autoridade Tributária Aduaneira, incluindo por exemplo, as declarações de retenção na fonte, o dossier fiscal, as declarações de IRS, IRC e IVA. Para além destes três principais destinatários, são também feitos reportes a outras entidades, tais como, o relatório anual de *compliance* aos auditores externos, o CIS (*Community Innovation Survey*) e o IPCTN (Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional) à DGEEC, a COPE (Balança de Pagamentos) ao Banco de Portugal, as declarações de IRS aos respetivos beneficiários para efeitos fiscais, entre outros.

Um dos instrumentos de diálogo mais referidos pelos autores são as reuniões entre colaboradores e chefias, sendo este adotado não só nas áreas comerciais, mas por todas as áreas da VICTORIA. A empresa tem implementado um sistema de gestão de desempenho, através do qual todos os colaboradores e hierarquias avaliam e são avaliados. Este sistema começa no início de março com a identificação do universo de pares e clientes que mais se interagiu no ano anterior (5 colaboradores em cada). Os pares podem ser da tipologia natural (se a pessoa identificada pertencer à mesma área, nível

hierárquico e reporte à mesma chefia), da tipologia de equipa de projeto (se ambos estão incluídos no mesmo projeto), ou da tipologia funcional (quando articulam funcionalmente entre si, mesmo que em estruturas orgânicas diferentes). Os clientes dizem respeito às pessoas para quem se prestou serviços, informações ou a quem dá continuidade ao trabalho por nós executado. Também nesta altura, as chefias carregam em sistema os objetivos alcançados durante o ano anterior e, estando tudo identificado e carregado, as avaliações de desempenho começam na segunda quinzena de março. A partir de abril saem os resultados das avaliações e começam a agendar-se reuniões entre os colaboradores e as respetivas chefias, com o objetivo de falar sobre os resultados e também para se definirem novos objetivos para o novo ano. Por norma, em setembro realizam-se também avaliações intercalares.

3.6 TAREFAS DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO

Enquanto estagiária no departamento de Planeamento e Controlo da VICTORIA Seguros, as minhas funções e responsabilidades foram semelhantes a um colaborador já firme neste departamento, não existindo por isso grande distinção, o que facilitou a minha integração na equipa.

3.6.1. Tarefas Diárias

No PC, existem algumas tarefas que devem ser realizadas diariamente de forma a manter a informação atualizada, as quais corresponderam às minhas primeiras responsabilidades.

Algumas destas tarefas abrangiam a atualização dos valores reais da DR da empresa. Estes valores são carregados diariamente no sistema da VICTORIA (VIG), incluindo todos os lançamentos contabilísticos diários executados, e é por esta via que o PC acede e exporta os valores para o respetivo ficheiro, pelos diferentes ramos. Como explicado no capítulo anterior, este ficheiro inclui também os valores anuais orçamentados, para que seja possível fazer um acompanhamento entre o real e o esperado, e também os valores reais históricos, para que se possa comparar o atual com o homólogo. Importa ainda referir que, com toda esta informação incluída no ficheiro, aproveitou-se também para se calcularem no mesmo os indicadores económico-financeiros, apresentados no Anexo XXII, tanto para o real como para o orçamentado.

Após a atualização do ficheiro de Ganhos e Perdas (DR), segue-se a atualização das contas de Balanço da empresa, em dois ficheiros separados, respetivamente para Vida e Não Vida. Para tal, são exportadas de SAP todas as contas da empresa, por classe, com os respetivos valores atualizados ao dia. Uma vez que aqui são incluídas todas as contas, é possível fazer uma validação entre os valores exportados de SAP, inseridos nas classes de contas 6, 7 e 8, de acordo com o Plano de Contas para as Empresas de Seguros a que se refere o art.º1, da NR n.º 10/2016 de 15 de setembro, com os valores atualizados no Ganhos e Perdas. Esta validação só estará completamente sem diferenças quando o mês estiver fechado, ou seja, quando todos os lançamentos contabilísticos do mês já tiverem sido executados, incluindo os impostos que é sempre a última rubrica a concluir. Quanto a este tema, importa ainda referir que até os impostos serem efetivamente lançados, é feita uma previsão do imposto mensal por ramo de seguro, com base numa regra que tive a oportunidade de ajudar a construir.

Existe, por último, uma terceira tarefa diária que diz respeito à atualização do mapa das Despesas Gerais por ramo, Vida e Não Vida. Uma vez que a empresa está organizada em centros de custos, torna-se importante que o PC controle de forma mais aprimorada os custos da empresa. Neste sentido, foi construído um ficheiro para se realizar esta mesma análise, o qual é atualizado diariamente através da extração das contas de classe 68 - “Custos e gastos por natureza a imputar” (ASF, 2016) disponíveis em SAP.

Neste mesmo ficheiro são também incluídos os custos orçamentados e os custos reais referentes ao período homólogo para cada rubrica de despesas. Com esta informação, são calculadas, respetivamente, as taxas de concretização do orçamento e as taxas de variação face ao homólogo, por rubrica. Neste contexto, é possível proceder-se a uma análise mais detalhada destas mesmas taxas, especialmente as que apresentem desvios face ao esperado. Apesar dos valores serem atualizados diariamente, esta verificação é feita ao pormenor quando as despesas mensais já estão todas contabilizadas, devendo apresentar-se as devidas justificações para os desvios que surjam.

A existência de desvios é representada pelo aparecimento de taxas de concretização do orçamento a vermelho, o que significa que se está a realizar mais orçamento do que era esperado naquele mês. Como explicado no capítulo anterior, há certos desvios que já se esperam que apareçam, como é o caso dos seguros obrigatórios, uma vez que são

rúbricas que se esgotam a nível orçamental praticamente logo no início do ano. No entanto, existem também desvios que podem ter justificações diferentes, tais como, o consumo para além do esperado, por exemplo, por consequência da pandemia, ou o possível desajustamento do orçamento.

3.6.2. Tarefas Mensais

Relativamente às tarefas mensais, sendo o PC uma área que analisa e controla as contas finais da empresa, isto significa que existe uma grande dependência das outras áreas, ou seja, à medida que as contas do mês vão sendo fechadas pela contabilidade, o volume de trabalho do PC aumenta. Normalmente, os novos ficheiros para um determinado mês só começam a ser preparados por volta do dia 20 desse mesmo mês, começando-se a compor a DR, os Balanços e o ficheiro das Despesas Gerais.

A partir do momento em que os prémios estejam todos contabilizados e fechados na contabilidade (por volta do dia 4 do mês seguinte), o PC começa a atualizar a BDados. Este é o ficheiro onde é feita a reconciliação dos prémios brutos emitidos (em carteira e novos) por ramo, sub-ramo e por produto. Para preencher este ficheiro é necessário a informação relativa aos PBEs, extraída do VIG, os prémios contabilizados manualmente pela contabilidade, extraídos de SAP, e também de um ficheiro da Contabilidade que nos confirma, não só que os prémios já estão efetivamente fechados, mas também se os valores extraídos inicialmente pelo PC estão corretos.

Quando a BDados está pronta, o foco passa dos PBEs para as PPNAs (Provisão para Prémios Não Adquiridos). De acordo com a NR n.º 10/2016-R, de 15 de setembro, esta provisão é calculada pelo método “*pro rata temporis*” a partir dos PBEs, o que significa que esta deverá incluir a parte do prémio a imputar só aos exercícios seguintes, uma vez que o prémio contabilizado no momento atual deve ser o correspondente aos riscos a suportar e aos custos administrativos e de gestão a incorrer em cada contrato em vigor, com exceção dos respeitantes ao ramo Vida. Esta é uma regra já implementada no sistema da VICTORIA e cabe ao PC exportar os valores das PPNAs e organizá-los por ramos Não Vida e por produto. Este procedimento também se faz para os valores referentes aos custos de aquisição diferidos a imputar aos exercícios seguintes, que, de acordo com a mesma norma, devem ser deduzidos aos valores das PPNAs. O ficheiro que

sustenta toda esta informação é posteriormente disponibilizado à área de contabilidade, para as PPNAs serem devidamente contabilizadas, e também para a área de atuariado.

Ainda na primeira semana do mês seguinte, é realizado um primeiro carregamento em VIG das Despesas Gerais mensais, por rúbrica e por centro de custo, onde todos os responsáveis poderão fazer o acompanhamento destes valores.

O segundo e último carregamento mensal das Despesas Gerais só é feito quando todas as despesas já tiverem sido lançadas em SAP. Para estes custos serem devidamente apresentados no Ganhos e Perdas da empresa, o PC prepara para a área da contabilidade uma grelha de imputação de custos, na qual se distingue a percentagem de despesas gerais associadas às funções de gestão de sinistros, de aquisição, de administração e de investimentos.

Na segunda semana do mês seguinte o PC recebe normalmente a primeira versão dos indicadores de produção e sinistros das áreas técnicas (reais e pessoais), que incluem informações referentes a contratos em vigor (novos e continuados), número de pessoas/objetos seguros, prémios, taxas de anulação, sinistros ocorridos, etc. O PC é responsável por aglomerar toda esta informação num só ficheiro, para os diversos sub-ramos Não Vida, e mais tarde, quando o mês já estiver fechado, atualizar este ficheiro com os valores finais e disponibilizá-lo à direção e às restantes áreas da empresa.

Tal como referido anteriormente, o mês estará “fechado” assim que todas as rúbricas estiverem contabilizadas, não sofrendo mais alterações, e, normalmente, tal acontece por volta da terceira semana do mês seguinte. É a partir deste momento que o PC já não deverá encontrar diferenças entre o Ganhos e Perdas e o Balanço, e já poderá realizar a devida análise das Despesas Gerais. Assim que estiver tudo analisado, os ficheiros do Ganhos e Perdas e da análise das Despesas Gerais serão disponibilizados à direção.

Para além do Ganhos e Perdas em português, o PC prepara mensalmente um “espelho” deste ficheiro em francês, a ser reportado ao grupo SMA, e também um em específico só para o ramo Saúde, visto ser, neste momento, o ramo mais rentável da VICTORIA.

Estando todos estes ficheiros tratados e as contas do mês fechadas, o PC, juntamente com a área de gestão de riscos, deverá preparar uma apresentação para a reunião mensal

de direção. Esta apresentação é construída com base em diversos ficheiros que incluem os valores reais de prémios, despesas gerais, outros custos e proveitos, riscos estratégicos, rácios da empresa, taxas de anulação e resultados, comparativamente aos respetivos valores orçamentados, homólogos e de mercado. Após a atualização de todos estes ficheiros, é necessária uma análise minuciosa dos valores apresentados, de forma a completar a apresentação com os devidos comentários.

A última e grande tarefa mensal do PC é o carregamento da Conta Resultados em sistema (VIG), que deverá ser feito e concluído de preferência antes do mês seguinte terminar. Este é um processo um pouco mais complexo uma vez que envolve a atualização de muitos ficheiros base e, posteriormente, a aglomeração de uma grande quantidade de informação praticamente num só ficheiro. O objetivo desta operação é carregar em VIG os valores que constituem os resultados mensais da empresa. Destes valores, são depois apresentados os referentes especificamente aos sub-ramos Não Vida, com e sem sinistros de ponta, possibilitando o cálculo dos indicadores de atividade incluídos no TDB da empresa e o acompanhamento do negócio ao nível do mediador.

3.6.3. Tarefas Extraordinárias

Apesar de todos estes processos estarem bem estruturados e desenvolvidos na área de PC, não significa que não exista uma margem para melhoramento e isto foi algo que me foi transmitido desde o início da minha experiência. O facto de estar a desenvolver um relatório que envolve muita investigação local e, em simultâneo, existir a necessidade de aprendizagem para a devida realização das minhas funções levou a que, por vezes, também se levantassem certas questões que acabaram por dar origem a propostas de melhoramento em determinados procedimentos. A minha participação na passagem destas propostas até às efetivas melhorias foram não só benéficas para a área como para mim, uma vez que me ajudaram a entender melhor o propósito de alguns ficheiros.

Existe por isso uma parte também bastante desafiante nesta área, não só por se querer melhorar continuamente os processos, mas também porque vão surgindo determinados temas ou pedidos novos e que, sendo o PC uma área com uma visão mais ampla dos mecanismos da empresa, a sua participação torna-se bastante importante.

Um exemplo de uma destas tarefas extraordinárias é, como mencionado no capítulo anterior, a revisão da estrutura de centros de custos (a criação, eliminação ou denominação de centros e dos respetivos responsáveis) e do método de alocação dos custos aos mesmos, sempre que existam alterações na estrutura organizacional. A última vez em que ocorreram este tipo de modificações foi no início do ano de 2022 e que tive a oportunidade de participar.

Uma ferramenta que pode ajudar nesta revisão é o manual da própria área, o qual está a ser atualmente atualizado, sendo para mim mais uma boa fonte de aprendizagem. Este manual deverá descrever e organizar os custos mais recorrentes por rúbrica, quais as áreas responsáveis pela sua orçamentação e qual o tipo de responsabilidade (direta ou indireta).

Para além destes trabalhos, durante a minha experiência foram surgindo na área tantos outros e que, cada um deles, foi suscitando em mim vontade de conhecer cada vez mais ao detalhe os processos, produtos, áreas e tudo o que envolve a VICTORIA, pois, só conhecendo, é que se torna possível passar à fase seguinte e tentar criar novas soluções para os pedidos em questão. Este é um fator muito importante a ter em consideração principalmente para os desafios que se avizinham com a implementação da IFRS 17 na atividade seguradora.

3.6.4. Aprendizagens

Ao longo do estágio foi-me possível adquirir um leque extenso de conhecimento em diversos campos. Um deles foi sem dúvida o “mundo” segurador, que seja a nível contabilístico, de *reporting*, organização departamental das empresas, entre outros, é muito diferente de outros setores de atividade que estava mais habituada a ver ao longo do meu percurso académico e profissional.

No que diz respeito às competências adquiridas enquanto estagiária do departamento de PC, relativamente às habilidades técnicas apreendidas que me permitiram realizar devidamente as funções descritas no ponto anterior, importa salientar a apreensão e manuseamento dos sistemas ERP da empresa (Microstrategy e SAP) e a utilização mais aprimorada do Excel.

Foi também possível entender a razão da necessidade do desempenho das minhas tarefas e o facto de lidar diretamente com as contas finais da empresa (Ganhos e Perdas e Balanços), foi possível perceber o impacto de cada rúbrica nos resultados da empresa e a importância da colaboração de todas as áreas, para garantir, não só um bom funcionamento da empresa, como a possibilidade de existência e eficácia do departamento de controlo.

Dado a hierarquia de *reporting*, torna-se crítico no departamento de PC garantir a qualidade na informação reportada. Esta situação fez com que melhorasse as minhas *soft skills* no sentido em que passei a analisar os dados de forma mais detalhada e a questionar quando necessário.

3.6.5. Dificuldades e Competências a Desenvolver

Durante o estágio tive um acompanhamento constante e uma aprendizagem progressiva, sendo possível resolver rapidamente muitas das minhas questões com as minhas formadoras. No entanto, também surgiram algumas dúvidas que permaneceram durante mais algum tempo, como a estrutura utilizada no Ganhos e Perdas, que pouca semelhança tinha face à estrutura das DR que estava acostumada a ver durante o meu percurso académico.

O facto de existirem muitos departamentos, e muitas divisões dentro de cada departamento, também me levou mais tempo a entender qual o contributo de cada área, principalmente aquelas não tão comuns como as áreas de Técnicos Reais, Técnicos Pessoais, Atuariado Vida e Não Vida, entre outros.

A área de PC trabalha muito com os ERP utilizados pela empresa, nomeadamente o SAP e o Microstrategy, para conseguir carregar, disponibilizar e validar informação em sistema. Para tal, muitas vezes são criadas *queries* de forma a ser possível construir o relatório pretendido e esta é uma das ações que penso que ainda poderei melhorar. Isto é, tentar explorar e entender melhor os “blocos” da base de dados da empresa para facilitar a construção das minhas próprias *queries*.

Por último, um dos temas que ainda irei desenvolver é a aplicação da IFRS 17, obrigatória para as companhias de seguros a partir de janeiro de 2023 (ASF, 2021c). A

devida aplicabilidade desta norma na VICTORIA está atualmente a ser discutida e ajustada pelas chefias e certamente exigirá uma adaptação das minhas atuais funções.

4. CONCLUSÕES

A indústria seguradora tem apresentado ao longo dos últimos anos uma evolução positiva e extramente relevante para a economia, descobrindo mais riscos para os quais seria essencial a existência de cobertura, e incentivando à poupança e ao investimento (Dores & Domingues, 2020; Duarte, 2015; Guadalupe, 2014; Segodi & Sibindi, 2022).

No entanto, este cenário atrativo trouxe também a competitividade e, conseqüentemente, a regulação da atividade (Lozano, 2001). Estes desafios, juntamente com outros tantos obstáculos macroeconómicos comuns entre as seguradoras, geraram nas mesmas a necessidade de garantir a eficácia e eficiência nas suas operações. Para tal, tem-se verificado um esforço adicional em áreas específicas, sendo uma delas a área de controlo (Aguiar, 2019; Alamas & Anggraeni, 2019; Barbara *et al.*, 2017; Dores & Domingues 2020; EY, 2020; Fabozzi & Jones, 2019; Lemos 2019).

Com base nos autores estudados (Basto *et al.*, 2014; Ganapathy, 2021; Tunji, 2016; Turgaeva *et al.*, 2020), o controlo tem-se destacado como uma área fundamental na gestão do desempenho das seguradoras. No entanto, apesar destas pertencerem à mesma indústria, não significa que tenham os mesmos objetivos e necessidades, o que as pode levar a escolherem variados instrumentos de controlo de gestão.

De acordo com a literatura, pode-se observar que algumas seguradoras, tanto no mercado internacional (Boge, 2010; Dwivedi *et al.*, 2021) como no nacional (Gomes, 2008; Moreira, 2020; Piedade, 2010; Zhao, 2016), têm utilizado como base do seu controlo instrumentos que consideram essencialmente informação financeira, tais como o plano operacional, o orçamento e a respetiva análise de desvios e o cálculo e análise de rácios financeiros.

Esta orientação mais estrita em termos financeiros pode fazer sentido para empresas como a estudada por Antunes (2017), a qual operava exclusivamente no ramo segurador automóvel e um dos seus principais objetivos era obter informação quanto à rentabilidade dos seus produtos. Dado este objetivo, foi proposta a implementação da ferramenta

financeira ABC, a qual procura a natureza real dos gastos e a devida atribuição dos mesmos a cada objeto de custeio.

No entanto, tal como referido por Dwivedi *et al.* (2021), estes instrumentos mais tradicionais estão a tornar-se insuficientes face aos desafios que as seguradoras atualmente enfrentam, sendo cada vez mais importante garantir um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros.

Foi por esta razão que este autor e Tsvetkova (2020), propuseram a implementação da ferramenta BSC para as seguradoras estudadas por eles. Boge (2010) e Kald & Nilsson (2000) foram mais longe e deram o testemunho da efetiva implementação do BSC nas respetivas seguradoras, uma vez que esta ferramenta foi vista como a ideal para alcançar os objetivos organizacionais. Apesar das dificuldades admitidas por Boge (2010), associadas à necessidade de recursos e tempo, complexidade na ligação de todos os objetivos e o desconhecimento da própria ferramenta por parte do *staff* da empresa, ambos os casos foram um sucesso e compensaram o investimento feito. De acordo com Devinta *et al.* (2018) e com estes últimos autores, é possível observar que, numa perspetiva global, atualmente já existem algumas empresas a utilizar indicadores não financeiros para medir os seus desempenhos e a dar a devida importância a instrumentos de controlo que não se prendem só em informação financeira.

Se nos focarmos nos exemplos estudados para o mercado nacional, este é um cenário que parece estar um pouco atrás dos casos vistos para o mercado estrangeiro, uma vez que não aparenta existir tanta aderência a ferramentas como o TDB e o BSC por parte destas seguradoras, e por vezes quando aderem, dão um uso estritamente financeiro ou incompleto (Moreira, 2020; Piedade, 2010; Zhao, 2016).

Ainda assim, atualmente tem-se verificado um aumento das propostas de implementação destas ferramentas às seguradoras portuguesas (Lopes, 2015; Piedade, 2010; Zhao, 2016) o que poderá resultar numa maior aderência a estas técnicas de controlo no futuro.

Dada a natureza da atividade seguradora, a criação de valor tenderá a estar cada vez mais concentrada na implementação de ferramentas digitais que acompanhem a atual transformação tecnológica. Por isso, Appelbaum *et al.* (2017), Caserio & Trucco (2018) e Kale (2016) têm realçado a importância na existência de bons sistemas de informação

que facilitem a implementação e utilização prática dos instrumentos de controlo de gestão. De acordo com estes autores, para dar suporte a instrumentos de controlo mais abrangentes como o BSC, o sistema de informação ideal seria o ERP, uma vez que este tipo de sistema é capaz de reter e cruzar tanto informação financeira como não financeira.

Para ter um exemplo mais concreto sobre como uma seguradora pode realizar o seu controlo de gestão e que instrumentos utiliza para tal, houve a necessidade de completar este estudo com uma parte prática, proporcionada através da oportunidade de estágio na área de Planeamento e Controlo da VICTORIA Seguros.

Relativamente aos instrumentos de comportamento, a VICTORIA segue uma estrutura funcional, desagregada por centros de custos. Cabe assim a cada responsável a análise e controlo das despesas associadas aos seus centros de custos, de forma a cumprir com o orçamentado.

Nos instrumentos de pilotagem, a VICTORIA dá seguimento aos exemplos estudados na literatura, uma vez que utiliza essencialmente ferramentas mais tradicionais de essência financeira. Nestes incluem-se o plano operacional, abrangendo um período de 5 anos, o orçamento anual e o respetivo controlo orçamental, e a análise de alguns KPIs económico-financeiros, tais como os rácios de despesas gerais, de comissões, de custos de exploração, de sinistralidade e combinados. Ainda assim, como complemento ao plano, anualmente o PC prepara para a direção um conjunto de planos de ação/projetos e os respetivos objetivos que as diversas áreas da empresa planeiam executar nos próximos anos. A empresa utiliza ainda o TDB para analisar com mais atenção os rácios de sinistralidade, de custos de exploração e combinados, dos ramos Não Vida. Significa que, tal como verificado na literatura, por vezes as seguradoras implementam ferramentas mais completas, mas não tiram partido de todo o seu potencial. Ainda assim, o TDB cumpre o seu propósito como instrumento de diálogo, uma vez que facilita a análise da produtividade e contribuição dos comerciais e incentiva o agendamento de reuniões entre estes e as suas chefias.

Como sistemas de informação que dão suporte ao controlo, a VICTORIA tem implementado o VIG (ferramenta de informação de gestão desenvolvida pela Microstrategy), o SAP e o Microsoft Office (Outlook, Excel, PowerPoint, Teams, etc.). Recentemente a empresa apostou na ferramenta Microsoft 365 e num novo Portal Virtual,

com o objetivo de passar a ter soluções tecnológicas mais avançadas, seguras, *userfriendly* e que incentivem a interligação de toda a organização.

No entanto, apesar de estas ferramentas aproximarem a comunidade VICTORIA, continua a existir, na minha opinião, uma falha na identificação da contribuição de determinadas áreas para a organização, o que me leva a apresentar como proposta de investigação futura, o estudo relativo à implementação de um instrumento de controlo com uma visão mais global e que considere tanto indicadores financeiros como não financeiros, uma vez que ambos devem ter a mesma importância para a empresa.

Um destes instrumentos poderia ser o TDB já utilizado pela VICTORIA, mas atualizando-o de forma a incluir também informação não financeira. Para tal, poderia aproveitar-se, por exemplo, a lista de planos de ação/projetos e respetivos objetivos, delineados pelas diversas áreas como complemento ao plano operacional, e tentar ligá-los aos objetivos financeiros da empresa.

O BSC também poderia ser fortemente considerado neste caso, por diversas razões: é um instrumento que já foi usado anteriormente pela empresa quando esta ainda pertencia ao grupo ERGO, o que significa que o *staff* já tem conhecimento sobre o mesmo; seria um instrumento ideal para elucidar a ligação entre as diversas áreas e as respetivas contribuições para o alcance dos objetivos globais da empresa; com base na revisão da literatura, verifica-se que este é um instrumento que está a ganhar relevância e começou a demonstrar ser uma mais-valia para a empresa quando bem aplicado, apesar dos recursos que exige. Dada a dificuldade na sua implementação e utilização, seria benéfico ser utilizado como base desta ferramenta um sistema ERP, visto a empresa até já estar ligada a fornecedores como a SAP, Microstrategy e Microsoft.

Relativamente aos ERP, uma vez que são ferramentas digitais não só recomendadas por diversos autores (Alamas & Anggraeni, 2019; Appelbaum et al., 2017; Cardao-Pito, forthcoming; Caserio & Trucco, 2018; Kale, 2016; Kumar, 2018; Monk & Wagner, 2009) mas também já efetivamente utilizadas por algumas seguradoras (Microstrategy, 2017; Simão, 2022), seria interessante investigar mais a fundo sobre a atual adesão destas empresas aos ERP e quais os principais fornecedores escolhidos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, M. (2019). *Os Desafios do Setor Segurador*. 1–5.
- Alamas, N., & Anggraeni, M. (2019). Enterprise Resource Planning for Indonesian Insurance Company. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 1461–1466. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d7525.118419>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12^a ed. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R., V. Govindarajan, F. Hartmann, K. Kraus and G. Nilsson (2014). *Management Control Systems*. European Edition, McGraw Hill.
- Antunes, A. C. (2017). *Proposta de Implementação do Custeio Baseado em Atividades numa Companhia de Seguros que atua no Ramo Automóvel*. ISCAL.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25(March), 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>
- APS & Associadas (2019). Exposição Permanente Memória do Seguro (EPMS). Disponível em: <https://www.memoriadoseguro.pt/>
- APS (2017). *Contas do Setor Segurador 2012.12 - 2016.12*.
- APS (2020a). *Contas do Setor Segurador 2015.12 - 2019.12*.
- APS (2020b). *Produção de Seguro Direto 2019*.
- APS (2021a). *Contas do Setor Segurador 2016.12 - 2020.12*.
- APS (2021b). *Produção de Seguro Direto 2020*.
- APS (2021c) *Produção emitida de Seguro Direto por Canal de Distribuição 2020.12 (mensal-agregado)*
- APS (2021d) *Base de Dados – Prémios Emitidos 2020 (Agregados)*
- APS (2021e). *Insurance in Portugal 2019/2020*.
- ASF (2016). *Plano de Contas para as Empresas de Seguros. Norma Regulamentar n.º 10/2016-R, de 15 de setembro*.
- ASF (2020). *Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões 2019*.
- ASF (2021a). *Estatísticas de Seguros 2020*.

ASF (2021b). *Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões 2020*.

ASF (2021c). *Sessão Pública de Apresentação do Relatório dos Resultados do Questionário Qualitativo relativo à Norma Internacional de Relato Financeiro 17 (IFRS17)*.

ASF (2022a). Portal do Consumidor. Disponível em:
<https://www.asf.com.pt/isp/PortalConsumidor>

ASF (2022b). Informações sobre PPR. Disponível em:
https://www.asf.com.pt/isp/ajuda_ppr/PPRInformacaoAdicional.htm

ASF (2022c) Solvência II. Disponível em:
<https://www.asf.com.pt/NR/exeres/CB7C843D-D5E3-4B0F-AFC8-BA23016BF7B0.htm>

Barbara, C., Cortis, D., Perotti, R., Sammut, C., & Vella, A. (2017). The European Insurance Industry: A PEST Analysis. In *International Journal of Financial Studies* (Vol. 5, Issue 2). <https://doi.org/10.3390/ijfs5020014>

Basto, F. P., Lourenço, S. M., & Samagaio, A. (2014). Management control systems use as boundary, diagnostic and interactive systems in the financial services industry – an exploratory analysis. *ISEG/ULisboa*.

Birkenheier, M. (2004). *Universal Life Insurance - Aspects Of The Cash Value Development*. ILLINOIS STATE UNIVERSITY.

Boge, B. (2010). *Effectiveness of the Balanced Scorecard in Implementation of Corporate Strategy at CFC Life Assurance Limited*. University of Nairobi.

Bohnert, A. (2013). *The market of dynamic hybrid products in Germany: concept, risk-return profiles, and market overview*.

Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>

Cardao-Pito, T. (forthcomming). *Enterprise Resource Planning Systems*. In Smith, J. (forthcomming) *Research Handbook on Accounting and Information Systems*. London. Edward Elgar.

Caserio, C., & Trucco, S. (2018). *Enterprise Resource Planning and Business Intelligence Systems for Information Quality* (Springer (ed.)). <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-77679-8>

Chaffin, C. (2015). *Financial Planning Competency Handbook* (Second edi). Hoboken, New Jersey : Wiley.

- Chaves, J. (2018). *O reporte financeiro e operacional como instrumento de Controlo de Gestão na Sonae Arauco*. ISCAC.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163–205. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Devinta, C., Dachyar, M., & Nurcahyo, R. (2018). Comprehensive Performance Measurement for Life Insurance Company in Indonesia. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3248136>
- Dores, V., & Domingues, T. (2020). *A importância macroeconómica do ramo segurador em Portugal: análise input-output*. www.gee.gov.pt
- Duarte, A. M. (2015). *Eficiência das seguradoras em Portugal*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica do Porto.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance Evaluation of an Insurance Company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33–50. <https://doi.org/10.31181/dmame2104033d>
- Estrela, M. (2002). *110 anos a Construir um Futuro mais Seguro* (Ponta Delgada: Açoreana Editora).
- European Central Bank. (2009). The Importance of Insurance Companies for Financial Stability. *Financial Stability Review*, 13(December), 160–168. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart200912en_05.pdf?d92c521966d4230d00f941821cb4e1cc
- EY (2020). *2020 Global Insurance Outlook*.
- Fabozzi, F., & Jones, F. (2019). *Insurance companies*. MIT Press.
- Freiman, M. (2007). A Look at Hybrid Insurance Products with Long-Term Care Insurance. *AARP*, May, 1–44.
- Ganapathy, V. (2021). Investing in Corporate Governance Risk Management in Insurance Industry - An Analysis. *Journal of the Insurance Institute of India*, 9(1), 60–69.
- Gomes, C. (2008) *A contabilidade de gestão e o custeio baseado nas actividades nas grandes empresas portuguesas. Os determinantes do custeio baseado nas actividades*. Universidade do Minho.

- Guadalupe, J. (2014). *(O que se aprende num) Departamento Financeiro/Administrativo de uma Entidade Seguradora - Companhia de Seguros Tranquilidade*. ISG.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 10ª ed. Lisboa: Áreas Editora
- Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance Measurement At Nordic Companies. *Science*, 18(1), 113–127.
- Kale, V. (2016). *Enhancing Enterprise Intelligence* (C. Press (ed.)).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I & II. *Accounting Horizons*, 15, 87–104; 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Katt, P. C. (2015). History of Cash Value Life Insurance and Implications for Existing Policies. *Journal of Financial Planning*, 28(August), 33–34.
- Kielholz, W. (2000). The Cost of Capital for Insurance Companies. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 25(1), 4–24. <https://doi.org/10.1111/1468-0440.00044>
- Kristianti, C. E., & Achjari, D. (2017). Penerapan sistem enterprise resource planning: dampak terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol21.iss1.art1>
- Kumar, B. (2018). Impact and Need for Financial Transformation in the Insurance Industry Using ERP. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*, 2018, 1–5. <https://doi.org/10.5171/2018>.
- Lei n.º 147/2015 de 9 de setembro (2015). Aprova o regime jurídico de acesso e exercício da atividade seguradora e resseguradora. Diário da República, I Série, N.º 176 (09-09-2015) 7342 – 7500.
- Lemos, D. G. G. B. (2019). *Solvência II. O Caso do Setor Segurador Português*. Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais. Universidade Europeia.
- Leon-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management and Data Systems*, 110(2), 249–268. <https://doi.org/10.1108/02635571011020331>
- Lih, O. I., Hwa, S. P., & Fan, W. S. (2011). Understanding Business Intelligence Adoption and Its Values: Some Examples from Malaysian Companies. *Symposium on Information & Computer Sciences, Ics*, 47–50.
- Liu, C. S., & Yang A.S.A., H. (2004). Optimal Investment for an Insurer to Minimize Its Probability of Ruin. *North American Actuarial Journal*, 8(2), 11–31. <https://doi.org/10.1080/10920277.2004.10596134>

- Lopes, D. M. (2015). *Aplicação Do Balanced Scorecard Numa Seguradora Angolana*. ISCAL.
- Loubergé, H. (1981). *Économie et finance de l'assurance et de la réassurance*. Dalloz.
- Lozano, A. (2001). *Manual de Introducción al Seguro* (Madrid: Editorial MAPFRE, S.A.).
- Merchant, K., Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Financial Times, Prentice Hall, 2nd Edition.
- Microstrategy. (2017). *Digital Transformation of Insurance with MicroStrategy*. microstrategy.com
- Monk, E., & Wagner, B. (2009). *Concepts in Enterprise Resource Planning*.
- Moreira, F. (2020). *Controlo de Gestão numa Seguradora Portuguesa*. Faculdade de Ciências - UL.
- Nascimento, L. (2021). *Breves Apontamentos sobre a História dos Seguros em Portugal e no Mundo*. Lisboa, Portugal: Lisbon International Press.
- Norma Regulamentar n.º 10/2016-R, de 15 de setembro (2016). Estabelece o regime contabilístico aplicável às empresas de seguros e de resseguros sujeitas à supervisão da ASF, constante do Plano de Contas para as Empresas de Seguros (PCES). Diário da República, II Série, N.º 186 (27-09-2016) 29125 – 29174.
- O Jornal Económico (2021). *Quem é Quem No Setor Segurador Em Portugal 2021*.
- OECD. (2019). *Global Insurance Market Trends 2019*.
- OECD. (2021a). *Global Insurance Market Trends 2021*.
- OECD. (2021b). *Insurance Markets in Figures 2021* (Issue June). <http://www.oecd.org/finance/insurance/globalinsurancemarkettrends.htm>.
- Piedade, O. (2010). *Companhia de Seguros de Assistência – Análise para Implementação do Balanced Scorecard*. ISCTE - IUL.
- Quental, J. (2017). *O Controlo de Gestão e o Reporting como fatores chave da sustentabilidade das empresas*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, J. (2007). *Planeamento e Controlo de Gestão: texto de apoio*. 10ª ed. Setúbal: Escolar Editora.

- Russell, D. T., Chong, J. T., & Phillips, G. M. (2018). Raising Cash Under Duress And The Role Of Cash Value Life Insurance: An Educational Example. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 11(2), 23–26. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v11i2.10141>
- Santos, J. (2007). *Contabilidade de Seguros*, 2ª ed (Lisboa: Quid Juris).
- Santos, N. (2010). *Ferramentas e Controlo de Gestão - Um factor de competitividade*. ISCTE-IUL.
- Segodi, M. P., & Sibindi, A. B. (2022). Determinants of Life Insurance Demand: Empirical Evidence from BRICS Countries. *Risks*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/risks10040073>
- Silva, S. (2018). *O Controlo de Gestão e o Desempenho Organizacional*. ISCAP.
- Simão, C. (2022). *Artificial Intelligence for Fraud Detection in Motor Insurance Sector* [NOVA IMS].
- Simons, R. (1995) *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review, March- April, 80-88
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Sumner, M. (2014). *Enterprise Resource Planning* (Pearson (ed.)).
- Swiss Re Institute. (2019). World insurance: the great pivot east continues. In *Sigma* (Vol. 3, Issue 3).
- Swiss Re Institute. (2021). World insurance: the recovery gains pace. In *Sigma* (Issue 3).
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Editora McGraw-Hill de Portugal,Lda.
- Timotić, T. (2017). Financial controlling in insurance companies. *XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17)*, 406–409.
- Toader, M.-I., Todrican, M.-G., & Filip, A.-I. (2020). The Necessity and Importance of Insurance Controlling. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 20(2), 1087–1092.
- Tsvetkova, L. (2020). Total Quality Management in an Insurance Company: Use of Balanced Scorecards to Meet the Interests of Stakeholders. *Journal of Corporate Finance Research*, 14(1), 39–54.
- Tunji, S. T. (2016). *Role of Effective Internal Control Systems on Insurance Business Performance in Nigeria*. 7(4), 1–11.

Turgaeva, A. A., Kashirskaya, L. V., Zurnadzhyants, Y. A., Latysheva, O. A., Pustokhina, I. V., & Sevbitov, A. V. (2020). Assessment of the financial security of insurance companies in the organization of internal control. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2243–2254. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(52\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(52))

VICTORIA Seguros (2014a) *A nossa história* (documento não publicado e cedido pela empresa).

VICTORIA Seguros (2014b) *Visão, Missão e Valores* (documento não publicado e cedido pela empresa).

VICTORIA Seguros (2019). *Principais Conceitos da Atividade Seguradora* (documento não publicado e cedido pela empresa).

VICTORIA Seguros (2021a) *Relatório e Contas 2020. VICTORIA – Seguros de Vida, S.A.*

VICTORIA Seguros (2021b) *Relatório e Contas 2020. VICTORIA – Seguros, S.A.*

VICTORIA Seguros (2021c) *Relatório sobre a Solvência e a Situação Financeira 2020. VICTORIA – Seguros de Vida, S.A.*

VICTORIA Seguros (2021d) *Relatório sobre a Solvência e a Situação Financeira 2020. VICTORIA – Seguros, S.A.*

VICTORIA Seguros (2021e) *Calendário Atividades Rev.Plano2021_Plano 2022-2025* (documento não publicado e cedido pela empresa).

VICTORIA Seguros (2022a) *Análise Despesas Gerais* (documento não publicado e cedido pela empresa).

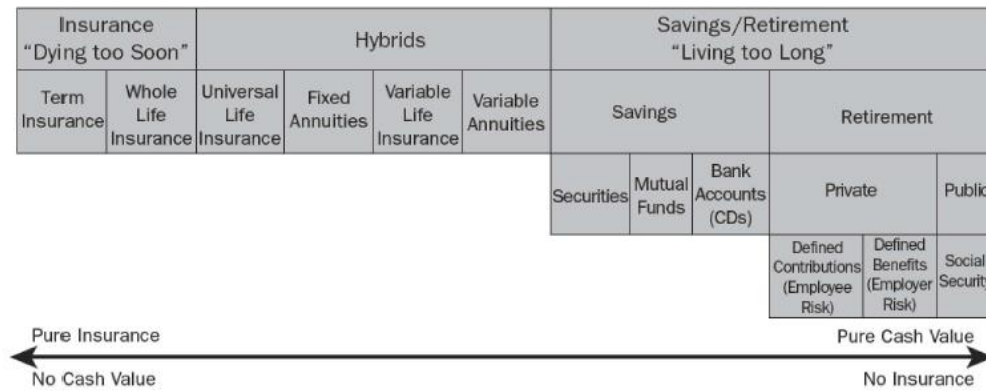
VICTORIA Seguros (2022b) *GP VIDA – SEGUROS* (documento não publicado e cedido pela empresa).

World Bank. (2022). *Global Economic Prospects* (Issue June).

Zhao, Y. (2016). *Development of a Balanced Scorecard in the Investment Department of an Insurance Company* [NOVA - School of Business and Economics].

ANEXOS

Anexo I – Ramos Vida - USA



Fonte: Frank J. Jones, "An Overview of Institutional Fixed Income Strategies," in *Professional Perspectives on Fixed Income Portfolio Management*, volume 1 (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2000).

Anexo II - Classificação dos Seguros de Vida Híbridos

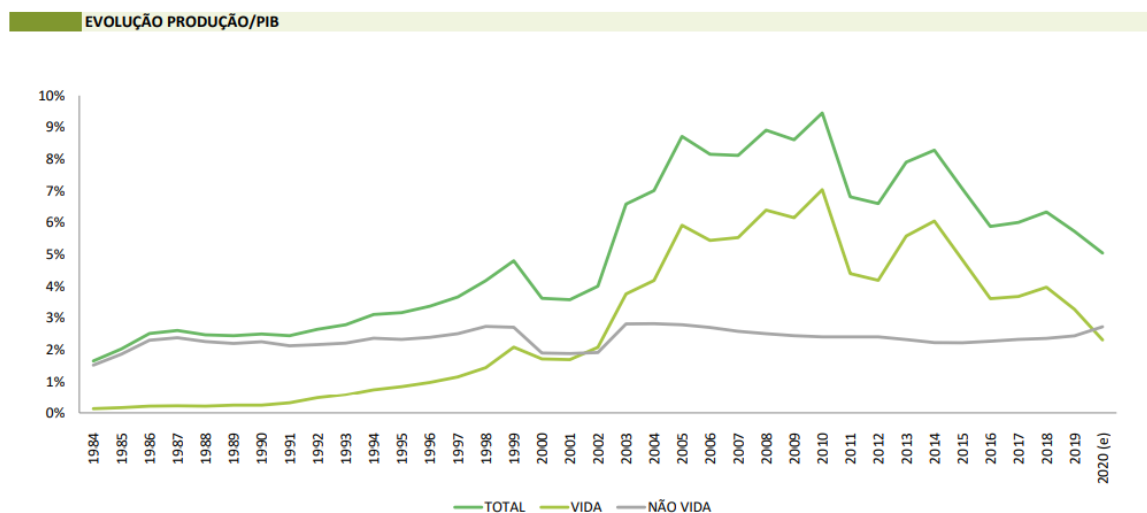
	Guaranteed Cash Value Policies	Variable Life Policies
Fixed premium	Whole life insurance	Variable life insurance
Flexible premium	Universal life insurance	Variable universal life insurance

Fonte: Fabozzi, F., & Jones, F. (2019). *Insurance companies*. MIT Press.

Anexo III – Número de Empresas de Seguros a Operar em Portugal em 2020

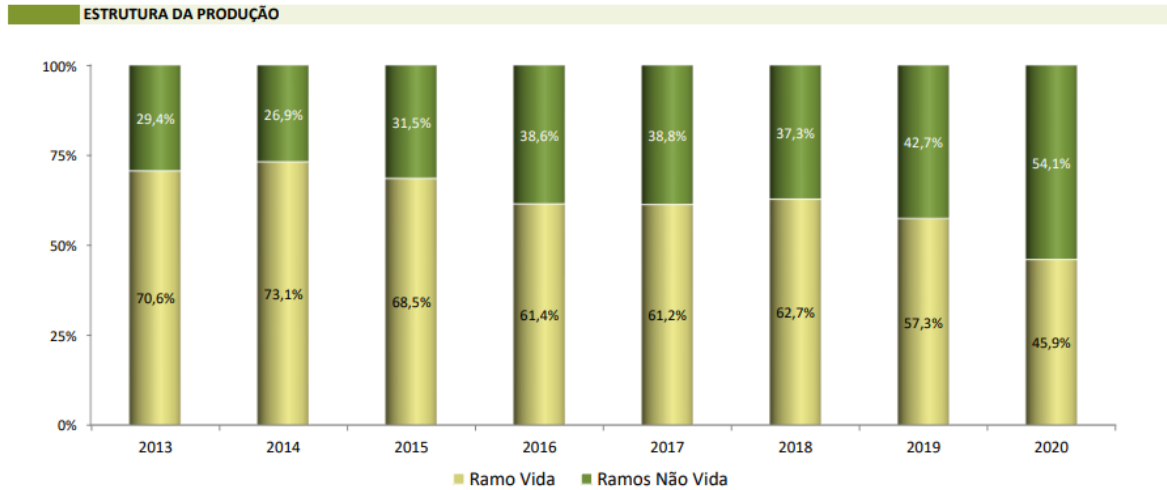
2020	Vida	Não Vida	Mistas	Total
Em regime de estabelecimento	16	40	11	67
Empresas de seguros de direito português	12	22	4	38
Empresas de seguros	12	20	4	36
Empresas de resseguro	0	1	0	1
Mútuas	0	1	0	1
Sucursais de empresas de seguros estrangeiras	4	18	7	29
Sediadas na União Europeia	4	18	7	29
Sediadas noutros países	0	0	0	0
Em regime de livre prestação de serviços	46	524	26	596

Fonte: ASF (2021a). *Estatísticas de Seguros 2020*

Anexo IV – Evolução do Peso da Produção Seguradora no PIB nacional (%)

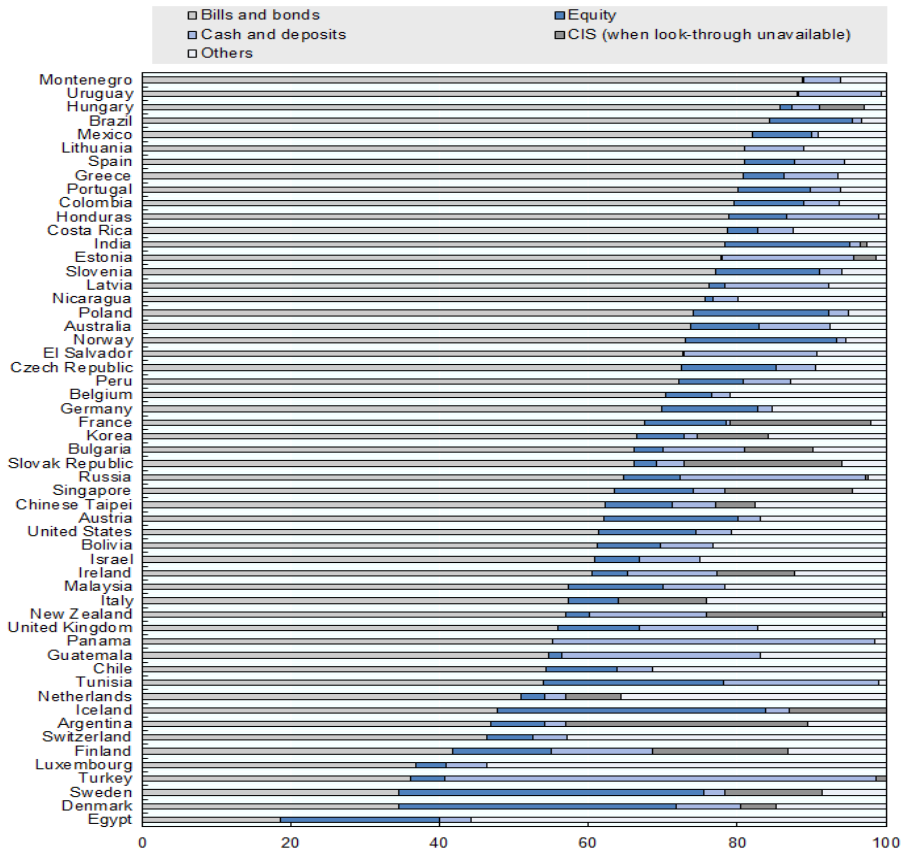
Fonte: APS (2021b). *Produção de Seguro Direto 2020*

Anexo V – Evolução do Peso dos Ramos Vida e Não Vida na Produção Seguradora



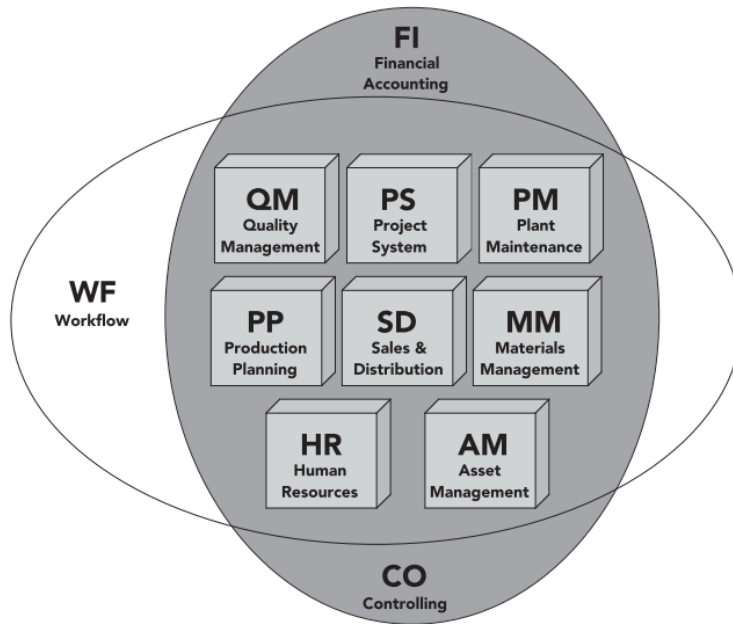
Fonte: APS (2021b). *Produção de Seguro Direto 2020*

Anexo VI – Alocação dos Ativos das Seguradoras por País (2020) (% do total de investimento)



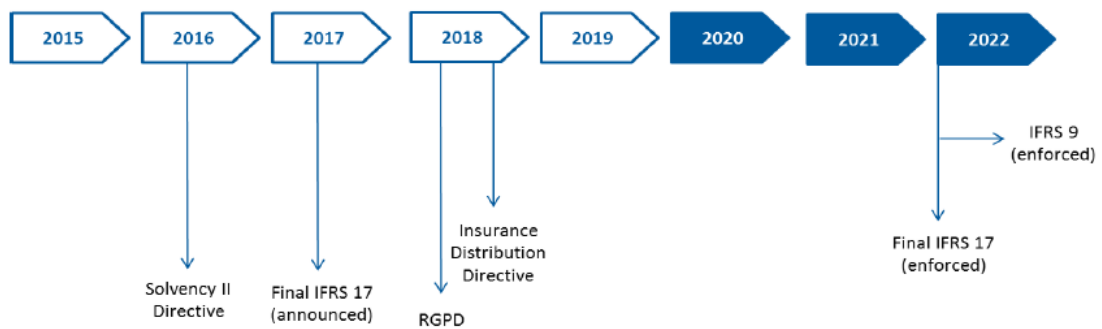
Fonte: OECD *Global Insurance Statistics*

Anexo VII - Integração dos módulos SAP ERP

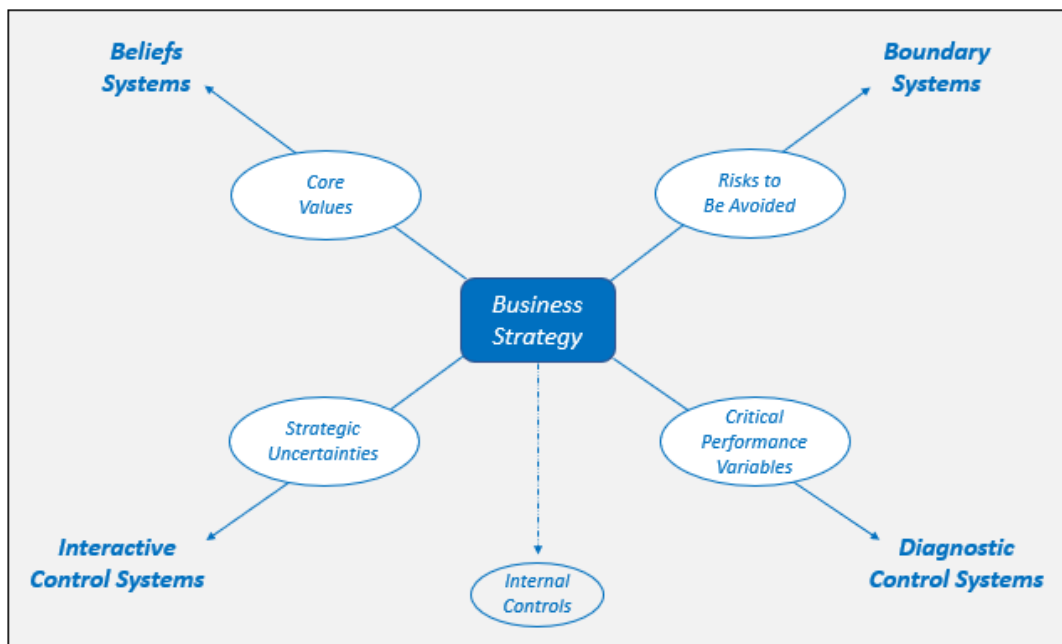


Fonte: Monk, E., & Wagner, B. (2009). *Concepts in Enterprise Resource Planning*.

Anexo VIII – Timeline das Principais Alterações Regulatórias do Setor Segurador na Europa



Fonte: EY *Europe Insurance Outlook 2019*

Anexo IX – Levers of Control

Fonte: Edição própria, adaptado de Simons (1995)

Anexo X – Exemplo dos níveis de controlo de um centro de resultados numa demonstração dos resultados

Rúbricas	Valor em €	
Proveitos	1.000 €	
Custos das Vendas	-600 €	
Custos Variáveis	-180 €	
Margem de Contribuição Bruta	220 €	Nível 1
Custos Fixos Diretos	-90 €	
Resultado Direto	130 €	Nível 2
Custos Corporativos Controláveis	-10 €	
Resultado Controlável	120 €	Nível 3
Outros Custos Corporativos (não controláveis)	-20 €	
Resultado Antes de Impostos	100 €	Nível 4
Impostos sobre o rendimento	-40 €	
Resultado Líquido	60 €	Nível 5

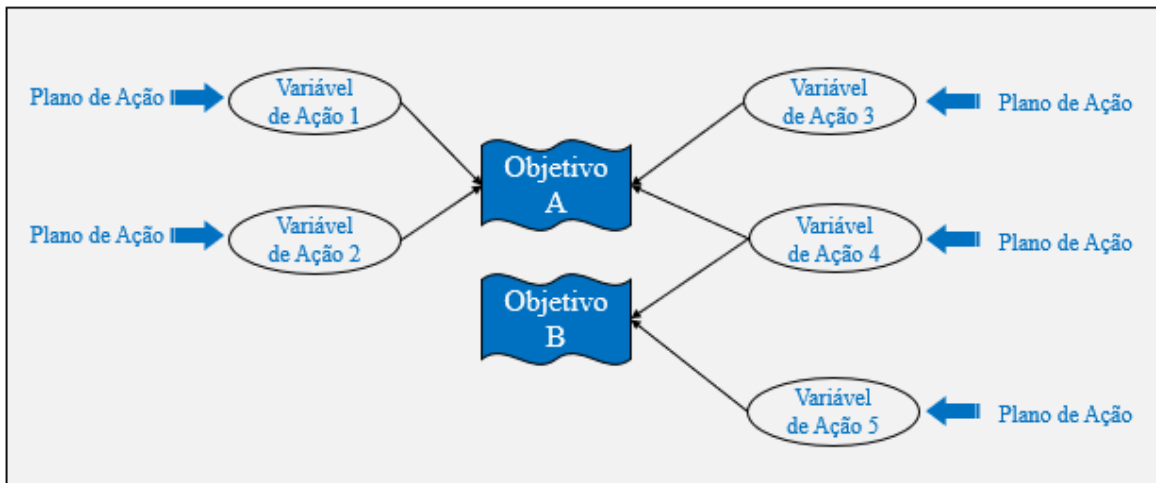
Fonte: Edição própria, adaptado de Anthony *et al.* (2014)

Anexo XI – Indicadores de avaliação de desempenho dos centros de investimento

Indicador	Fórmula
ROI <i>(Return on Investment)</i>	$= \frac{EBIT}{CI}$ <p><i>EBIT</i>: Resultado antes de juros e impostos <i>CI</i>: Capital Investido</p>
RI <i>(Residual Income)</i>	$= RL_i - r_E \times CP_{i-1}$ <p><i>RL_i</i>: Resultado líquido no fim do exercício <i>r_E</i>: Custo do CP <i>CP_{i-1}</i>: Capital Próprio no início do exercício</p>
EVA <i>(Economic Value Added)</i>	$= EBIT_i \times (1 - t) - r_{wacc} \times CI_{i-1}$ <p><i>t</i>: Taxa de imposto <i>r_{wacc}</i>: Custo médio ponderado do capital</p>

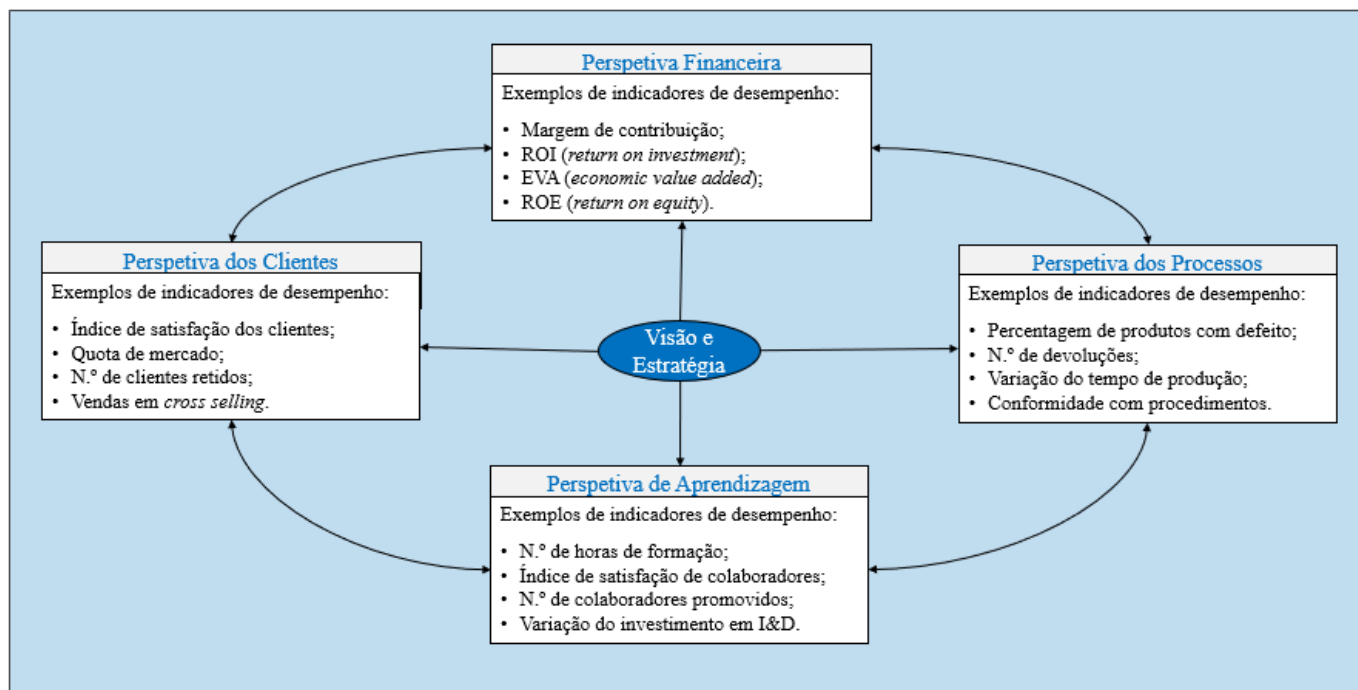
Fonte: Edição própria, adaptado de Anthony *et al.* (2014)

Anexo XII – Relação entre Objetivos, Variáveis de Ação e Planos de Ação do TDB – método OVAR



Fonte: Edição própria, adaptado de Bourguignon *et al.* (2004)

Anexo XIII – Perspetivas do BSC



Fonte: Edição própria, adaptado de Anthony *et al.* (2014).

Anexo XIV – Prémios e Quota Mercado do ramo Vida da VICTORIA

U.M.: Milhares de euros

Prémios e entregas						2020		2019	
	2020	%	2019	%	Var 20/19	Mercado PBE Total	Quota VICTORIA (ajustada)*	Mercado PBE Total	Quota VICTORIA (ajustada)*
VIDA	39 626 €	100%	40 291 €	100%	-1,7%	4 519 809 €	0,9%	6 928 730 €	0,6%
Contratos de seguro	29 968 €	75,6%	30 941 €	76,8%	-3,1%				
Contratos de investimento	9 659 €	24,4%	9 350 €	23,2%	3,3%				

*os Prémios de Seguro Direto publicados pela APS não incluem contratos LPS (regime de Livre Prestação de Serviços), sendo estes valores retirados dos prémios da VICTORIA para o correto cálculo da Quota de mercado

Fonte: Edição própria, com base na divulgação da VICTORIA Seguros (2021a) e da APS (2021c).

Anexo XV – Prémios e Quota Mercado do ramo Não Vida da VICTORIA

U.M.: Milhares de euros

Prémios e entregas						2020		2019	
	2020	%	2019	%	Var 20/19	Mercado PBE Total	Quota VICTORIA	Mercado PBE Total	Quota VICTORIA
NÃO VIDA	84 885 €	100%	85 267 €	100%	-0,4%	5 230 052 €	1,6%	5 072 105 €	1,7%
Saúde	34 142 €	40,2%	32 479 €	38,1%	5,1%	942 804 €	3,6%	870 718 €	3,7%
Ramos Reais	50 742 €	59,8%	52 788 €	61,9%	-3,9%	4 287 249 €	1,2%	4 201 387 €	1,3%
Acidentes de Trabalho	7 515 €	8,9%	7 424 €	8,7%	1,2%	905 432 €	0,8%	895 085 €	0,8%
Acidentes Pessoais	3 038 €	3,6%	6 190 €	7,3%	-50,9%	147 881 €	2,1%	165 158 €	3,7%
Incêndio e Outros Danos	16 340 €	19,2%	15 813 €	18,5%	3,3%	926 860 €	1,8%	888 161 €	1,8%
Automóvel	13 620 €	16,0%	13 135 €	15,4%	3,7%	2 026 447 €	0,7%	1 976 517 €	0,7%
Marítimo e Transportes	7 361 €	8,7%	7 592 €	8,9%	-3,0%	50 731 €	14,5%	51 227 €	14,8%
Responsabilidade Civil	2 805 €	3,3%	2 566 €	3,0%	9,3%	119 092 €	2,4%	116 129 €	2,2%
Diversos	63 €	0,1%	70 €	0,1%	-9,3%	110 804 €	0,1%	109 110 €	0,1%

Fonte: Edição própria, com base na divulgação da VICTORIA Seguros (2021b) e da APS (2021c).

Anexo XVI – Ranking do Mercado Segurador Português - ramo Não Vida

U.M.: Milhares de euros

Mercado Segurador Português - Prémios Brutos Emitidos Não Vida (2020/2019)						
COMPANHIAS	2020			2019		
	PBE	QUOTA MERCADO (%)	RANK	PBE	QUOTA MERCADO (%)	RANK
Fidelidade	1 459 654 €	27,9%	1	1 391 847 €	27,4%	1
Generali Seguros, SA	986 574 €	18,9%	2	823 459 €	16,2%	2
Allianz Portugal	473 929 €	9,1%	3	458 899 €	9,0%	3
Ocidental	366 866 €	7,0%	4	355 026 €	7,0%	4
Ageas Portugal Não Vida	352 680 €	6,7%	5	332 665 €	6,6%	5
Zurich Insurance	310 033 €	5,9%	6	300 757 €	5,9%	6
Liberty	256 134 €	4,9%	7	276 429 €	5,4%	7
Lusitania Seguros	215 566 €	4,1%	8	210 313 €	4,1%	8
CA Seguros	138 027 €	2,6%	9	131 252 €	2,6%	9
Caravela Seguros	100 707 €	1,9%	10	76 437 €	1,5%	13
Mapfre Seguros Gerais	100 545 €	1,9%	11	97 082 €	1,9%	10
Victoria Seguros	84 853 €	1,6%	12	85 261 €	1,7%	11
GNB Seguros	74 556 €	1,4%	13	78 326 €	1,5%	12
Aegon Santander Não Vida	60 957 €	1,2%	14	51 141 €	1,0%	15
Via Directa	57 927 €	1,1%	15	55 230 €	1,1%	14
Cosec	39 044 €	0,7%	16	39 389 €	0,8%	16
Una Seguros	33 060 €	0,6%	17	28 005 €	0,6%	18
MetLife Europe	30 997 €	0,6%	18	28 038 €	0,6%	17
Médis	23 962 €	0,5%	19	18 850 €	0,4%	19
Atradius Crédito y Caucción	18 031 €	0,3%	20	17 555 €	0,3%	20
Mútua dos Pescadores	10 131 €	0,2%	21	10 665 €	0,2%	21
COFACE	9 053 €	0,2%	22	8 489 €	0,2%	23
CESCE	7 770 €	0,1%	23	6 378 €	0,1%	24
Mapfre Asistencia	5 626 €	0,1%	24	8 649 €	0,2%	22
Multicare	5 467 €	0,1%	25	5 139 €	0,1%	26
Real Vida	3 908 €	0,1%	26	4 418 €	0,1%	27
Mapfre Santander Portugal	2 883 €	0,1%	27	5 483 €	0,1%	25
ACP Mobilidade	1 113 €	0,0%	28	1 169 €	0,0%	28
TOTAL MERCADO	5 230 052 €	100%		5 072 105 €	97%	

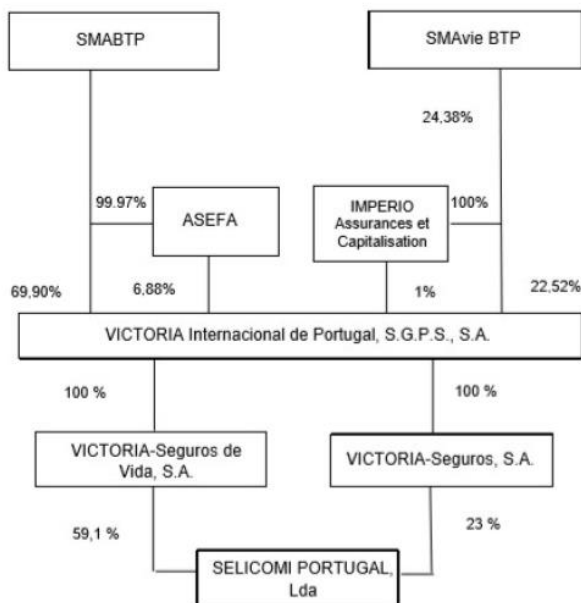
Fonte: Edição própria, com base na divulgação da APS (2021d).

Anexo XVII – Ranking do Mercado Segurador Português – ramo Vida

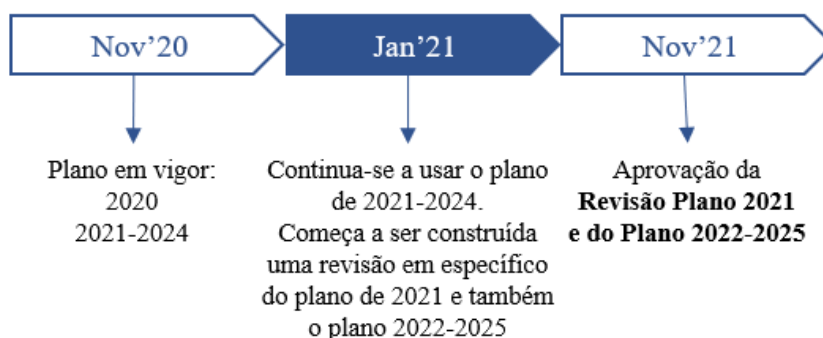
Mercado Segurador Português - Prémios Brutos Emitidos Vida (2020/2019)						
COMPANHIAS	2020			2019		
	PBE	QUOTA MERCADO (%)	RANK	PBE	QUOTA MERCADO (%)	RANK
Fidelidade	1 169 257 €	25,9%	1	1 653 041 €	23,9%	1
Ocidental Vida	705 178 €	15,6%	2	1 271 053 €	18,3%	2
BPI Vida	538 420 €	11,9%	3	830 836 €	12,0%	3
Santander Totta Seguros Vida	451 624 €	10,0%	4	672 876 €	9,7%	4
GamaLife	290 224 €	6,4%	5	591 304 €	8,5%	5
Lusitania Vida	214 538 €	4,7%	6	244 157 €	3,5%	8
Bankinter Seguros de Vida	181 849 €	4,0%	7	266 089 €	3,8%	7
Allianz Portugal	176 544 €	3,9%	8	183 212 €	2,6%	9
Zurich Vida	128 309 €	2,8%	9	469 746 €	6,8%	6
Ageas Portugal Vida	95 781 €	2,1%	10	129 935 €	1,9%	10
Generali Seguros, SA	94 343 €	2,1%	11	48 898 €	0,7%	16
Aegon Santander Vida	89 277 €	2,0%	12	75 778 €	1,1%	13
Real Vida	87 849 €	1,9%	13	103 953 €	1,5%	11
CA Vida	73 279 €	1,6%	14	58 347 €	0,8%	15
MetLife Europe	71 303 €	1,6%	15	65 912 €	1,0%	14
Una Seguros de Vida	59 245 €	1,3%	16	90 073 €	1,3%	12
Victoria Vida	39 584 €	0,9%	17	40 255 €	0,6%	17
Mapfre Seguros de Vida	35 333 €	0,8%	18	39 323 €	0,6%	18
Liberty	17 869 €	0,4%	19	19 641 €	0,3%	19
TOTAL MERCADO	4 519 809 €	100%		6 928 730 €	99%	

Fonte: Edição própria, com base na divulgação da APS (2021d).

Anexo XVIII – Organigrama e participações do Grupo



Fonte: VICTORIA Seguros (2021c,d) *Relatório sobre a Solvência e a Situação Financeira 2020*.

Anexo XIX – Timeline da construção do Plano 2021-2025

Fonte: Edição própria, com base na comunicação interna da VICTORIA Seguros.

Anexo XX – Calendário de Atividades do Plano 2021-2025

Calendário de Actividades	Responsabilidade	Data Inicio	Data Fim
1. Exercício GRUPO		sex/30/07	seg/08/11
1.1 - Revisão PI 2021_Plano 2022-2025		sex/30/07	seg/04/10
Produção Negócio Novo	Rede Comercial	sex/30/07	sex/27/08
Produção Carteira	TP, TR, ACT V	qua/01/09	qui/09/09
Consolidação da Revisão da Produção (Novos + Carteira)	PC	qui/09/09	sex/10/09
Reunião Aprovação Produção	CE , Dir	seg/13/09	seg/13/09
Curvas de rendimentos por portfolio para recalculo das LAT	INV	seg/06/09	seg/06/09
Custos com Sinistros, Prov. Matemática, PR	ACT NV	seg/13/09	ter/21/09
Custos com Sinistros, Prov. Matemática, PR, LATs ...	ACT V	seg/13/09	sex/24/09
Comissões e Incentivos	GRE	seg/13/09	qui/16/09
Revisão Orç. 2021 e Orçamento 2022 - Opex	Todos	seg/16/08	sex/10/09
Revisão Orç. 2021 e Orçamento 2022 - CAPEX	INF, RHOL	seg/16/08	sex/10/09
Consolidação Custos de Exploração	PC	ter/21/09	ter/21/09
Grelha de imputação das DG	PC	ter/14/09	sex/17/09
Resseguro	Ress V e NV	seg/13/09	ter/21/09
Investimentos	INV	seg/16/08	seg/27/09
Provisão para Riscos em Curso	ACT NV	ter/28/09	ter/28/09
OCP e Impostos	FGR, CONT	qua/29/09	qua/29/09
Fecho do G&P	FGR	qui/30/09	qui/30/09
Reunião de Aprovação G&P	CE , Dir	qui/30/09	qui/30/09
Balanco Estatutário e SII	Cont, INV	sex/01/10	seg/04/10
1.2 - Realização exercício ORSA		qua/01/09	seg/08/11
Atualização e parametrização da ferramenta	FGR	qua/01/09	qui/30/09
Preparação e entrega dos pressupostos do Plano	FGR	qui/30/09	seg/11/10
Exercício ORSA	FGR	seg/11/10	sex/29/10
Aprovação dos resultados ORSA pelo CE (Função chave)	CE, FGR	sex/29/10	qui/04/11
Reporte para o Grupo	FGR	sex/05/11	sex/05/11
Reunião ASF	VICTORIA/SMA	seg/08/11	seg/08/11

Fonte: VICTORIA Seguros (2021e) *Calendário Atividades Rev.Plano2021_Plano 2022-2025* (documento não publicado e cedido pela empresa).

Anexo XXI – Organização das Rúbricas de Despesas Gerais**Resumo Despesas Gerais**
(Por Departamento)

Total Custos
Custos com o Pessoal
Remunerações Órgãos Sociais
Remunerações do Pessoal
Encargos sobre Remunerações
Benefícios Pós-Emprego
Benefícios de Cessação de Emprego
Seguros Obrigatórios
Custos de Acção Social
Outros Custos com o Pessoal
Fornecimentos e Serviços Externos
Electricidade
Combustíveis
Água
Impressos e Tipografia
Material de Escritório
Livros e Documentação Técnica
Artigos para Oferta
Conservação e Reparação
Rendas e Alugueres
Despesas de Representação
Comunicação
Deslocações e Estadas
Seguros
Trabalhos Especializados e Honorários
Publicidade
Limpeza, Higiene e Conforto
Contencioso e Notariado
Vigilância e Segurança
Quotizações
Refeições no Local de Trabalho
Custos com Cobrança de Prémios
Outros Fornecimentos e Serviços Externos
Impostos e Taxas
Imposto de Selo
Taxa para o ISP
FAT
IMI
Taxa de esgotos
Taxa para Governos Cívicos
Outras Taxas
Amortizações
Incorpóreas
Corpóreas
Juros Suportados
Comissões

Fonte: VICTORIA Seguros (2022a) *Análise Despesas Gerais* (documento não publicado e cedido pela empresa).

Anexo XXII – Indicadores Económico-Financeiros VICTORIA

Indicador	Fórmula
Rácio das Despesas Gerais	$= \frac{DG}{PBA \text{ ou } PBE}$ <p> <i>DG</i>: Despesas Gerais <i>PBA</i> : Prémios Brutos Adquiridos = Prémios Brutos Emitidos (PBE) – Provisão para Prémios Não Adquiridos (PPNA) </p>

Rácio de Comissões	$= \frac{\textit{Comissões}}{\textit{PBE}}$
Rácio de Custos de Exploração	$= \frac{\textit{Custos de exploração}}{\textit{PBA ou PBE}}$
Para Não Vida	
Rácio de Sinistralidade	$= \frac{\textit{Custos com sinistros}}{\textit{PBA}}$
Rácio Combinado	$= \textit{Rácio Custos de Exploração} + \textit{Rácio Sinistralidade}$

Fonte: Edição própria, com base na VICTORIA Seguros (2022b) *GP VIDA – SEGUROS* (documento não publicado e cedido pela empresa).