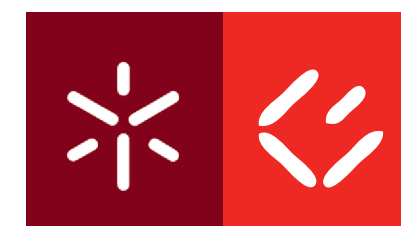




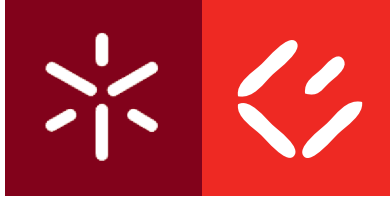
**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Paulo Rafael Gomes de Almeida

**Estágio Curricular na Volkswagen  
Financial Services**







**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Paulo Rafael Gomes de Almeida

**Estágio Curricular na  
Volkswagen Financial Services**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Prof. Dr. José António Cadima Ribeiro**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Declaração de Integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Statement of Integrity**

I hereby declare having conducted this academic work with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of undue use of information or falsification of results along the process leading to its elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged the Code of Ethical Conduct of the University of Minho.

Universidade do Minho, Julho de 2021

Paulo Rafael Gomes de Almeida

## Agradecimentos

Palavras são redutoras para toda a gratidão que guardo, fruto de muitos anos de relações que me tornaram naquilo que sou hoje. Todos os anos académicos, que acompanharam praticamente toda a minha vida, trouxeram-me muito para além de formação técnica, foram aprendizagens pessoais, foram momentos partilhados com pessoas inesquecíveis e que me tornaram no profissional e pessoa íntegra que sou hoje.

Expresso votos de gratidão aos meus orientadores, tanto da Universidade do Minho como da Volkswagen Financial Services, Prof. Dr. José António Cadima Ribeiro e Dr<sup>a</sup> Sara Mateus, respetivamente, que em momento algum me deixaram de ajudar. Vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana mostraram-se sempre prontos a dar resposta às minhas questões. A eles o meu muito obrigado.

Uma nota especial de agradecimento aos meus familiares, namorada e amigos por me terem apoiado durante todos este percurso académico e pessoal, e acima de tudo, mesmo que longe de mim durante este estágio, onde tive de mudar a minha vida para Lisboa, estiveram lá para mim incansavelmente. Estou certo que fizeram de mim uma pessoa melhor todos os dias. Espero poder retribuir-lhes tudo o que me deram e certamente que os guardo com o maior carinho no coração.

## Resumo

Este relatório pretende sintetizar o estágio curricular que ocorreu entre Outubro de 2019 e Março de 2020 no departamento de Controlling da Volkswagen Financial Services. Empresa essa que se trata de uma subsidiária do grupo Volkswagen AG. O objetivo deste estágio passou pela otimização de processos e relatórios, com vista a simplificar o processo de gestão e apuramento de rentabilidade.

O presente relatório compreende três partes, mais concretamente, a descrição da organização e do setor, atividades desenvolvidas e balanço do estágio.

A Volkswagen FS foi fundada em 1994, com o intuito de operar e coordenar os serviços financeiros do grupo Volkswagen ao redor do Mundo, de forma a dar suporte às vendas das marcas do grupo e a aumentar a confiança dos clientes através de serviços e soluções de mobilidade. A Volkswagen Financial Services é a empresa que acompanha a rede de concessionários, como fornecedora de serviços financeiros, assessoria e consultoria.

Para além de financiamento de veículos, leasing e seguros, a Volkswagen Financial Services também oferece vários serviços de mobilidade, tal como gestão de frotas ou soluções de renting, desde carros a Camiões pesados.

Epilogando esta experiência, o balanço é extramente positivo, não só a nível profissional, como pessoal, promovendo profundamente as minhas aptidões para o início de carreira.

**Palavras-chave:** soluções de financiamento automóvel, controlo financeiro, setor financeiro

## **Abstract**

*This report aims to summarize the curricular internship that took place between October 2019 and March 2020 in the Controlling department of Volkswagen Financial Services. This company is a subsidiary of the Volkswagen AG group. The objective of this internship was to optimize processes and reports in order to simplify the management and profitability calculation process.*

*This report comprises three parts, more specifically, the description of the organization and sector, activities performed and internship balance.*

*Volkswagen FS was founded in 1994, with the aim of operating and coordinating the financial services of the Volkswagen group around the world, in order to support the sales of the group's brands and increase customer confidence through services and solutions. mobility. Volkswagen Financial Services is the company that accompanies the dealer network, as a provider of financial services, advisory and consultancy.*

*In addition to vehicle financing, leasing and insurance, Volkswagen Financial Services also offers a variety of mobility services, such as fleet management or renting solutions, from cars to heavy trucks.*

*Summarizing this experience, the balance is extremely positive, not only professionally, but also personally, deeply promoting my early career skills.*

**Key-Words:** car financing solutions, financial controlling, financial sector



## Índice

<b>Lista de Acrónimos</b> .....	8
<b>Índice de Tabelas e Figuras</b> .....	10
<b>Introdução</b> .....	11
<b>Capítulo I</b> .....	13
<b>1.1. Caracterização do setor em Portugal e o seu desempenho</b> .....	13
<b>1.2. Posicionamento estratégico das empresas</b> .....	20
<b>1.3. Indicadores de Referência</b> .....	25
<b>1.4. Apresentação da Empresa</b> .....	28
<b>1.4.1. Descrição da História e Atividade da VWFS</b> .....	28
<b>1.4.2. Descrição do Contexto e Estrutura da VWFS</b> .....	29
<b>1.4.3. Descrição do Negócio</b> .....	31
<b>Capítulo II</b> .....	33
<b>2. Descrição das Atividades Desenvolvidas</b> .....	33
<b>2.1. Atividades de Fecho de mês, <i>Forecast</i>, <i>Budget</i> e <i>PR</i></b> .....	36
<b>2.2. Suporte às diversas áreas</b> .....	41
<b>2.3. Campanhas</b> .....	45
<b>Capítulo III</b> .....	49
<b>3. Conclusão</b> .....	49
<b>Referências</b> .....	52

## Lista de Acrónimos

1. € - Euro
2. ALM - Asset Liability Management
3. ATP - Automotive Transaction Price
4. BC - Business Case
5. CIR - Cost Income Ratio
6. CMIS - Controlling Management Information System
7. CPI - Credit protection insurance
8. Dpr - Depreciation
9. DTC - Deliveries to Customer
10. e.g. - exempli gratia (for example)
11. EA - Earning Assets
12. ECB - European Central Bank
13. Etc. - et cetera
14. ETF - Exchange Traded Funds
15. EU - Europa
16. EV- Economic Valuation
17. FC - Forecast
18. FTE - Full Time Equivalent
19. FTP - Funds Transfer Pricing
20. HQ - Headquarters
21. IFRS - International Financial Reporting Standards
22. Interest Expense- Despesa de Juros
23. Interest Income – Rendimentos de Juros
24. Interest Rate- Taxa de Juro
25. KM- Kilometres
26. KPI - Key Performance Indicators
27. MI - Motor insurance
28. MTR - Maturity Transformation Result
29. NABI- Non-asset based Income

- 30. *NPP - New Products Process*
- 31. *OH - Overheads*
- 32. *OHB - Organization Manual (Organisationshandbuch)*
- 33. *OI - III Operative Income III*
- 34. *OI - Opportunity Interest*
- 35. *OIR - Opportunity Interest Rate*
- 36. *OPEX - Operatione Excellence*
- 37. *OTMA - Other Manufacturers: other group brands (e.g. Bugatti, Lamborghini) and other manufacturers (e.g. Mercedes, BMW)*
- 38. *P&L - Profit & Loss*
- 39. *PbT - Profit before Tax*
- 40. *PD - Probability of Default*
- 41. *PPC - Product Profitability Calculation*
- 42. *PR - Planning Round*
- 43. *ROE - Return on Equity*
- 44. *ROS - Return on Sales*
- 45. *RV - Residual Value*
- 46. *TAN- Taxa Anual Nominal*
- 47. *VWFS-Volkswagen Financial Services*
- 48. *YTD- Year-to-date*

# Índice de Tabelas e Figuras

- Figura 1 – Concorrência por segmentos.....11
- Figura 2 – Organigrama VWFS.....15
- Figura 3 – e.g. Template EV.....24
- Figura 4 – e.g.Tabela de RV's.....25
- Figura 5 – e.g.Ferramenta de cálculo OCB's e 30/20/20.....26
- Figura 6 – e.g.Ferramenta de cálculo de rentabilidade de campanhas.....28

## Introdução

O presente trabalho assume a forma de relatório final de estágio, sintetizando o trabalho realizado ao longo de 6 meses na Volkswagen Financial Services.

A opção de efetuar um estágio como trabalho final de mestrado surgiu com a oportunidade de ter uma experiência que combinava a minha paixão pelo setor automóvel com a dos mercados financeiros, que em tudo se enquadra com o meu perfil académico e pessoal.

Depois de 6 meses de estágio, pretendo numa primeira fase descrever e caracterizar esta empresa que se insere numa divisão daquela que é uma das maiores produtoras automóveis do mundo, passando depois para a descrição das tarefas desenvolvidas ao longo do tempo no departamento de *Controlling*, assim como as competências adquiridas e desenvolvidas no mesmo. O documento finaliza com um balanço crítico desta experiência, na perspetiva de alguém que se insere concomitantemente no mercado de trabalho após 5 anos de formação académica na área.

Ao longo do estágio foram aplicados diversos conteúdos lecionados no mestrado, mais concretamente em estratégia empresarial, empresa e mercados, economia da empresa e projeto e competências transversais. Estes conteúdos visaram otimizar processos e relatórios, com vista a simplificar o processo de gestão e apuramento de rentabilidade. Numa perspetiva de integração e de desenvolvimento de funções ao longo de todo o estágio foi fundamental todo o conhecimento adquirido em workshops de Excel, tanto intermédio como avançado, na unidade curricular de projeto e competências transversais. Numa perspetiva mais corpórea foram colocados em prática métodos e conteúdos lecionados ao longo do mestrado, como será mencionado de forma minuciosa ao longo do relatório, onde a concorrência, modelos económicos e de gestão, e indicadores financeiros foram utilizados para desenvolver as funções cumpridas.

É de referir que este estágio contou com a orientação do Prof. DR. José Cadima Ribeiro, representante da Escola de economia e gestão da Universidade do Minho, e com a orientação da Dr<sup>a</sup> Sara Mateus, *Team Leader* do departamento de *Controlling* da

Volkswagen Financial Services, mas também com todo o apoio da equipa de *Controlling* que foram incansáveis em todos os momentos.

O relatório foi organizado de forma a termos numa primeira fase a caracterização sucinta do setor, do negócio e da empresa de forma a que seja assimilada toda a componente base para o capítulo que se segue, onde desenvolvo de forma aprofundada as funções desenvolvidas ao longo deste estágio, para, por fim, relatar as conclusões e reflexões acerca desta experiência.

## Capítulo I

### 1.1. Caracterização do setor em Portugal e o seu desempenho

Tendo o meu estágio iniciado em meados de 2019, faz sentido utilizarmos esse ano de referência para a informação de caracterização e desempenho do setor, ano esse que de acordo com o Jornal de Negócios (2019), a Volkswagen Financial Services foi eleita nos prémios *Fleet Magazine* como a melhor gestora de frotas em Portugal, num evento que “premeia, todos os anos, os modelos, as pessoas e as empresas que mais se distinguiram no setor frotista”

Tendo em conta que se trata de uma empresa bastante recente no mercado nacional, o seu crescimento tem vindo a ser reconhecido de ano para ano. De referenciar pelo Jornal de Negócios (2019), que terminou o ano de 2019 com mais de “37 mil viaturas sob gestão, entre contratos de financiamento e de renting e mais de 62 mil contratos incluindo seguros e serviços”.

O prémio acima mencionado teve como finalistas duas concorrentes de renome no setor, mais concretamente a LeasePlan e a ALD Automotive, onde foram avaliados diversos critérios, tendo a Volkswagen Financial Services distinguido-se pela “disponibilidade de produtos e serviços, sobretudo no âmbito das novas tendências de mobilidade empresarial, pela satisfação global do serviço. Neste serviço estão incluídas condições de entrega, condições de assistência e condições de devolução das viaturas. E a capacidade de desenvolvimento de soluções customizáveis de composição de renda, incluindo a flexibilidade no ajustamento de contratos de aluguer operacional às necessidades do cliente antes e durante a vigência do contrato, bem como pela capacidade de apresentação de soluções de consultoria, pela rapidez de resposta na elaboração de propostas e pela promoção de ações complementares”, segundo o Jornal de Negócios (2019).

A Volkswagen Financial Services enquadra-se num setor de elevada concorrência, no entanto tem a vantagem de se tratar de uma cativa, ou seja, tem uma relação direta com uma marca, que neste caso se trata da Volkswagen, que consequentemente traz muitas outras marcas em posse do grupo VW. Desta forma, conseguem promover propostas bem mais competitivas quer a nível de valor quer de serviço

pós-venda, associados a garantias da marca e qualidade de serviço, fruto de relações diretas com oficinas dos concessionários das marcas.

Com isto, a Volkswagen Financial Services mostra-se com vontade de continuar a escalar nesta corrida à liderança, com 1 milhão de euros investidos em 2019 para otimização e digitalização de processos e continuando a contratar recursos para que este crescimento seja feito da forma mais eficaz e eficiente possível.

No que diz respeito à concorrência, deve-se referenciar a líder de mercado desde 1993, a LeasePlan que, no mesmo ano (2019) conta com uma carteira de 98 mil veículos sob gestão, segundo o jornal Pontos de Vista (2019), valor bastante mais elevado do que a Volkswagen Financial Services. No entanto, importa mencionar que se trata de uma empresa que opera neste setor há mais quase 20 anos do que a Volkswagen Financial Services.

Para além da LeasePlan, existem muitas outras concorrentes que vamos abordar, no entanto trata-se de um setor em que é complexo detalhar os concorrentes porque existem empresas cativas e não cativas e ainda existem empresas com oferta de serviços para clientes particulares e outras para clientes empresariais. No entanto, vou tentar referenciá-las da melhor forma possível no parágrafo que se segue.

Neste setor podemos ter empresas cativas ou não cativas, onde temos uma ou várias marcas do setor automóvel associadas diretamente às mesmas ou então trata-se de empresas independentes que prestam o mesmo serviço. Quando falamos em cativas, normalmente as mesmas conseguem condições muito mais competitivas para as “suas” marcas do que as outras concorrentes, e isso traz-lhes uma vantagem competitiva.

No que diz respeito à segmentação de clientes, também é um fator que diferencia bastante a concorrência porque muitas delas têm apenas clientes particulares, outras apenas *Corporate*, ou ambas.

Passo a mostrar os concorrentes em questão de forma categorizada:



	Não-Cativas	Cativas
Particulares e PME	BPI BNP Paribas Santander Consumer Santander Totta Credibom Cofidis Millennium bcp BBVA Montepio Crédito LeasePlan	BMW Group Financial Services RCI Santander Consumer Volkswagen Financial Services Mercedes Benz Financiamento Toyota Financial Services Ford Credit
Corporate	LeasePlan Arval BNP Paribas Group ALD Automotive	RCI Volkswagen Financial Services BMW Group Financial Services Santander Consumer Mercedes Benz Financiamento

*Figura 1 – Concorrência por segmentos*

*Fonte: Elaboração própria com base em levantamento de empresas do setor financeiro*

Atualmente, de acordo com o Jornal Económico (2019), a Volkswagen Financial Services financia “cerca de um em cada três veículos das marcas do grupo VW” e pretende “aumentar esta percentagem para pelo menos 40% em 2025”.

Todo este trabalho de expansão é sustentado pela enorme solidez financeira, financiamento externo e recursos humanos cada vez mais experientes no negócio.

O setor automóvel em Portugal, tal como grande parte dos setores, sofreram uma grande crise em 2020 devido ao Covid-19, dessa forma parece algo que ingrato fazer comparações de vendas de 2019 e 2020. No entanto o período de estágio compreendeu estes dois anos, e dessa forma passo a mostrar e a comentar os dados de viaturas matriculadas em Portugal ao longo deste período segundo a ACAP (Associação Automóvel de Portugal)

**TOTAL DE VEÍCULOS LIGEIROS \***

**ROM - Representantes Oficiais de Marca**

Janeiro - Dezembro

	Unidades		%	% no Mercado	
	2020	2019		Var.	2020
Renault	22.704	37.007	-38,6	13,12	14,11
Peugeot	21.494	31.043	-30,8	12,42	11,84
Mercedes-Benz	14.884	18.252	-18,5	8,60	6,96
Citroën	12.234	19.053	-35,8	7,07	7,27
BMW	10.519	13.938	-24,5	6,08	5,31
Fiat	9.645	18.941	-49,1	5,58	7,22
Ford	8.466	11.481	-26,3	4,89	4,38
<b>Volkswagen</b>	<b>8.060</b>	<b>11.503</b>	<b>-29,9</b>	<b>4,66</b>	<b>4,39</b>
Toyota	7.937	11.166	-28,9	4,59	4,26
Nissan	7.600	10.817	-29,7	4,39	4,12
Seat	7.056	11.302	-37,6	4,08	4,31
Opel	6.614	12.407	-46,7	3,82	4,73
Hyundai	5.109	6.229	-18,0	2,95	2,38
Dacia	4.897	6.851	-28,5	2,83	2,61
Volvo	4.074	5.320	-23,4	2,35	2,03
Kia	3.296	5.266	-37,4	1,91	2,01
<b>Audi</b>	<b>3.020</b>	<b>3.696</b>	<b>-18,3</b>	<b>1,75</b>	<b>1,41</b>
Mitsubishi	2.101	3.900	-46,1	1,21	1,49
MINI	1.794	2.573	-30,3	1,04	0,98
Tesla	1.413	1.979	-28,6	0,82	0,75
Skoda	1.298	1.644	-21,0	0,75	0,63
Mazda	1.100	3.072	-64,2	0,64	1,17
Honda	1.024	1.388	-26,2	0,59	0,53
Iveco	964	1.345	-28,3	0,56	0,51
Jeep	892	1.911	-53,3	0,52	0,73
<b>Porsche</b>	<b>831</b>	<b>749</b>	<b>10,9</b>	<b>0,48</b>	<b>0,29</b>

<b>FUSO</b>	<b>615</b>	729	<b>-15,6</b>	0,36	0,28
<b>Land Rover</b>	<b>567</b>	582	<b>-2,6</b>	0,33	0,22
<b>Smart</b>	<b>518</b>	4.071	<b>-87,3</b>	0,30	1,55
<b>DS</b>	<b>481</b>	607	<b>-20,8</b>	0,28	0,23
<b>Isuzu</b>	<b>469</b>	871	<b>-46,2</b>	0,27	0,33
<b>Jaguar</b>	<b>427</b>	850	<b>-49,8</b>	0,25	0,32
<b>Lexus</b>	<b>314</b>	509	<b>-38,3</b>	0,18	0,19
<b>Suzuki</b>	<b>193</b>	465	<b>-58,5</b>	0,11	0,18
<b>Alfa Romeo</b>	<b>165</b>	552	<b>-70,1</b>	0,10	0,21
<b>MAN</b>	<b>131</b>	70	<b>87,1</b>	0,08	0,03
<b>Ferrari</b>	<b>30</b>	26	<b>15,4</b>	0,02	0,01
<b>Bentley</b>	<b>21</b>	21	<b>0,0</b>	0,01	0,01
<b>Lamborghini</b>	<b>15</b>	19	<b>-21,1</b>	0,01	0,01
<b>Maserati</b>	<b>7</b>	16	<b>-56,3</b>	0,00	0,01
<b>Aston Martin</b>	<b>7</b>	6	<b>16,7</b>	0,00	0,00
<b>Alpine</b>	<b>6</b>	24	<b>-75,0</b>	0,00	0,01
<b>Piaggio</b>	<b>1</b>	2	<b>-50,0</b>	0,00	0,00
<b>Cupra</b>	<b>1</b>	0	<b>---</b>	0,00	0,00
<b>Ligier</b>	<b>1</b>	0	<b>---</b>	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>172.995</b>	262.253	<b>-34,0</b>	100,00	100,00

*Fonte: ACAP*

Como podemos ver refletido no quadro acima, apesar do mercado ter sentido uma queda de 34% no que aos veículos ligeiros diz respeito, a MAN conseguiu quase duplicar as suas matrículas, com 87.1% de crescimento, crescimento esse representado maioritariamente por veículos ligeiros de mercadorias, e temos ainda a Porsche a aumentar as suas matrículas em 10.9% face ao ano anterior. As restantes marcas do grupo viram as suas vendas a manter ou a reduzir drasticamente. No entanto nenhuma marca do grupo chegou ao decréscimo médio do setor (-34%), sendo que a marca que viu as suas viaturas

matriculadas em Portugal a serem mais afetadas, foi a Volkswagen, que caiu em 29.9%, passando de 11.503 unidades para 8.060 unidades.

	%2020	%2019	▲
Grupo VW	6,98%	6,12%	0,86%
Outros	93,02%	93,88%	-0,86%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaboração própria com base em dados estatísticos fornecido pela ACAP

Na tabela acima podemos ver, que mesmo considerando todos os fatores externos, nomeadamente a crise do Covid, o grupo Volkswagen conseguiu aumentar a quota de mercado face aos concorrentes em 0.86% no que aos ligeiros de passageiros diz respeito.

## MATRICULAS DE VEÍCULOS PESADOS

ROM - Representantes Oficiais de Marca

Janeiro - Dezembro

	Unidades		%	% no Mercado	
	2020	2019		Var.	2020
DAF	678	795	-14,7	16,96	14,26
<b>MAN</b>	<b>632</b>	797	<b>-20,7</b>	15,81	14,30
Volvo	563	639	-11,9	14,09	11,46
Scania	474	1.082	-56,2	11,86	19,41
Iveco	470	461	2,0	11,76	8,27
Mercedes-Benz	421	769	-45,3	10,53	13,79
Renault	345	550	-37,3	8,63	9,87
Fuso	165	244	-32,4	4,13	4,38
Ford	107	13	723,1	2,68	0,23

Isuzu	79	142	-44,4	1,98	2,55
Atomic	34	49	-30,6	0,85	0,88
<b>Volkswagen</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>37,5</b>	<b>0,28</b>	<b>0,14</b>
Caetano	10	16	-37,5	0,25	0,29
Setra	2	4	-50,0	0,05	0,07
Fiat	2	1	100,0	0,05	0,02
Ferqui	2	1	100,0	0,05	0,02
Neoplan	2	0	---	0,05	0,00
Opel	0	4	-100,0	0,00	0,07
<b>Total</b>	<b>3.997</b>	<b>5.575</b>	<b>-28,3</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: ACAP

No que concerne aos veículos pesados, é de notar um decréscimo de 28.3%, valor esse que não se refletiu na Volkswagen, uma vez que viram os seus veículos pesados de passageiros a aumentarem 37.5%, o que não aconteceu na MAN, que apesar de tudo conseguiu manter-se melhor do que os valores médios, uma vez que viu um decréscimo de 20.7%, maioritariamente representado por veículos pesados de mercadorias.

	%2020	%2019	▲
Grupo VW	16,09%	14,44%	1,65%
Outros	83,91%	85,56%	-1,65%
Total	100%	100%	

Fonte: Elaboração Própria com base em dados estatísticos fornecido pela ACAP

Tal como nos veículos pesados, as marcas do grupo, apesar da crise sentida conseguiram aumentar a sua percentagem de quota de mercado face à concorrência.

De acordo com o estudo “ranking nacional de empresas”(2019) do jornal dinheiro vivo, que teve como base informação oferecida pelo eInforma, conseguimos concluir, através de um filtro pelo setor “N77120 - Aluguer de veículos automóveis pesados” que a entidade Volkswagen Renting se encontra a liderar a tabela, e posicionando-se como

533ª maior empresa do país segundo as suas vendas, no ranking das 326.071 principais empresas portuguesas.

## **1.2. Posicionamento estratégico das empresas**

Toda a estratégia por trás da conquista gradual de quota de mercado advém de uma estratégia que vai muito de encontro ao que é expectável a nível de estratégia empresarial.

Partindo do princípio que se uma empresa tiver vários negócios, pode ter uma estratégia corporativa (sinergias entre diferentes negócios) ou uma estratégia de negócio (estratégia específica para cada negócio), para o caso da Volkswagen Financial Services (VWFS) creio que é notório uma sinergia entre diferentes negócios, uma vez que a Volkswagen Renting e Volkswagen Bank partilham modalidades de negócio, com estratégias correlacionadas que pretendem levar o grupo a um novo patamar.

No que concerne aos conteúdos mais particulares de Estratégia e competitividade podemos analisar o negócio de diversos pontos de vista.

No que concerne à competitividade, conceito que remete à capacidade de gerar e manter uma posição de vantagem competitiva com desempenho superior aos concorrentes, leva-nos a um ponto que se desenvolve claramente nesta empresa, na forma em que existe uma notória oportunidade face ao mercado, na particularidade de serem uma cativa da Volkswagen, o que lhes trás claras vantagens no que diz respeito aos negócios de financiamento das marcas do grupo.

Relativamente ao desempenho, isto é, medidas de eficiência e/ou eficácia, avaliadas quantitativa ou qualitativamente em termos absolutos ou relativos, objetivos ou subjetivos. Sabemos que a VWFS beneficia de diversos Key Performace Indicators (KPI's) que nos mostram o desempenho da empresa a curto, médio e longo prazo, sendo sempre criadas constantemente medidas internas para melhorar o desempenho e satisfação dos colaboradores e medidas que melhorem gradualmente a satisfação do consumidor.

No que à matéria de concorrência diz respeito, onde as entidades perseguem metas e objetivos concorrentes entre si, é um ponto que é interessante de se rever internamente na VWFS, uma vez que as suas duas entidades, Volkswagen Renting e Volkswagen Bank, apesar de venderem produtos financeiros diferentes, acabam por concorrer entre elas no que a financiamento automóvel diz respeito, pois ambas vendem produtos derivados de financiamento automóvel. Desta forma é do interesse de ambas as entidades terem um trabalho correlacionado para que ambas consigam obter os melhores resultados.

Segundo Kupfer (1992), a ideia inicial é bastante simples, as empresas adotam estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem ao seu desempenho passado e, principalmente, com base nas suas expectativas sobre o futuro. Dessa forma, as empresas tendem a reformular continuamente as suas estratégias competitivas e as mesmas exigem análises recorrentes.

Os tipos de concorrência possuem cinco diferentes tipologias, sendo elas:

-Rivalidade/competição- ocorre quando 2 entidades concorrem por metas e objetivos idênticos;

-Conflito- Estratégia de uma entidade com o propósito de destruir concorrente;

-Co-existência - As entidades concorrentes percebem as suas metas e objetivos como independentes;

-Cooperação- duas ou mais concorrentes aliam-se em prol de objetivos dependentes;

-Conluio- duas ou mais entidades cooperam para atacar outras entidades (concorrentes, consumidores). O conluio pode ser um acordo explícito (Cartel, que é um acordo institucional ou público, ou acordos secretos, que são detetados pelas autoridades) ou acordo tácito/implícitos (não existe comunicação direta entre concorrentes, mas sim uma aceitação de um benefício derivado de um conluio).

No setor de financiamento automóvel e no setor automóvel em geral existe uma clara Rivalidade/competição que é devidamente segmentada e cada marca sabe a sua posição, sendo que entre elas por vezes chegam a cooperar, com negócios entre elas, onde existe aquisições envolvidas, e a Volkswagen é o exemplo que melhor demonstra isso com as aquisições de marcas que faz, muitas vezes com o objetivo de ganhar uma maior cota de mercado e aproveitar linhas de produção que numa perspectiva de investimento deverão poupar custos ao grupo e conseqüentemente tornarem-se ainda mais competitivos no mercado. Muitas vezes essas cooperações começam como alianças estratégicas (Cooperação entre 2 ou mais organizações para atingirem meios estratégicos através de uma orientação comum dessas organizações. Para isso precisam de empenho de longo prazo, contribuição e adaptação de recursos e os resultados devem possuir valor estratégico para os parceiros) e terminam em aquisições que na maioria das vezes trazem benefícios para ambas as entidades.

Todos os indicadores acima referidos são considerados para o desenvolvimento da empresa, o que nos leva a uma parte muito importante deste estágio, que foram as campanhas. As campanhas, como o nome indica, tratam-se de produtos financeiros promocionais com validades limitadas (normalmente 3 meses), que pretendem captar a atenção dos clientes. Estas têm uma componente muito fundamental e técnica, onde todos os indicadores de uma análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) são considerados.

Segundo Melo (2020), o termo PEST é um acrónimo dos termos: política, social e tecnológico. A ferramenta é utilizada para descobrir as forças externas que podem afetar a empresa, impedindo o seu crescimento. Esta análise permite também antecipar ameaças futuras, visto que, poderá tomar iniciativas que evitem os impactos ou os diminua.

No que diz respeito aos fatores políticos é feita uma análise de “agressividade” de campanhas. Isto é, tendo em conta a estabilidade política, comércio exterior, etc. definimos o grau de risco que nos podemos sujeitar, com taxas de rentabilidade mais baixas ou mais altas, considerando que o futuro da empresa tem de estar preparado para circunstancias políticas adversas.



Os fatores económicos são, para a atividade, o fator com mais relevo, uma vez que existem inúmeros fatores que influenciam as campanhas que oferecemos. Mais concretamente taxas de juros, inflação, flutuações de preços no mercado, valores da renda face ao mercado, etc. tudo isso são fatores que diariamente influenciam as campanhas que saem para o mercado.

Quanto aos fatores sociais, o que mais proeminência tem para a decisão de campanhas são as classes sociais, uma vez que tem de haver uma boa gestão de tipo de segmentos de campanhas que saem para o mercado, como é natural, se tivermos uma população maioritariamente de classe baixa temos de segmentar os produtos para veículos de baixa gama com rendas que estejam em conformidade com os rendimentos. Certamente que numa situação dessas se fossem lançadas mais campanhas para, por ex., Bentley e Lamborghini, não conseguiríamos captar tantos clientes, porque não haveria poder de compra para tal.

Por fim, no que diz respeito aos fatores tecnológicos, os mesmos são pensados na forma de comunicação, uma vez que temos de acompanhar o mercado nas formas de comunicação, tornando-a envolvente e apelativa ao publico alvo. Nos dias que correm têm de ter também meios digitais que permitam aos clientes saber mais ou até adquirir certos produtos de forma mais tecnológica e prática.

Desta forma podemos concluir que para a criação de campanhas de produtos financeiros, a análise PEST se trata de uma das análises mais relevantes.

No que diz respeito às estratégias de campanhas, qualquer empresa precisa de perceber a competição existente no mercado e enfrentar a mesma. Dessa forma o modelo das cinco forças de Porter que foi criado por Michael Porter (1980) tornou-se uma ferramenta fundamental para a estratégia do negócio, mais concretamente para as campanhas. Este modelo mede assim a atratividade da indústria, admitindo que com uma indústria atrativa mais facilmente uma organização cria valor. A atratividade da indústria é medida assim com a análise da ameaça de entrada de novos competidores no mercado, do poder negocial dos clientes, do poder negocial dos fornecedores, dos potenciais produtos substitutos, e da rivalidade entre concorrentes.

Segundo Caetano (2014) a entrada de novos competidores no mercado é uma ameaça para as empresas existentes no mercado, uma vez pretendem ganhar quota de mercado, colocando pressão sobre os preços, custos e taxas de investimentos necessárias para competir. O grau da ameaça de novos entrantes depende do nível de barreiras à entrada existentes na indústria, e da reação que os entrantes podem esperar dos concorrentes.

O poder que os clientes têm em influenciar o preço ou a qualidade do serviço praticado e/ou dos produtos ou serviços transacionados na indústria, tem também um grande peso no que diz respeito à análise da atratividade da indústria. Quanto maior o poder negocial dos clientes menor é a rentabilidade do negócio para a organização. O poder negocial dos fornecedores tal como no caso dos clientes indica o poder que os fornecedores têm para influenciar o negócio pelo preço que apresentam e praticam, pelos prazos de entrega e, face aos níveis de serviços que disponibilizam. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor será a atratividade da indústria.

Os potenciais produtos substitutos executam as mesmas ou similares funções que o produto da indústria mas feito por diferentes meios. Estes pressionam a indústria quando os preços são muito elevados, quando assentam em novas tecnologias e/ou apresentam uma relação qualidade-preço superior.

Por último a rivalidade entre concorrentes, ou seja, a rivalidade entre as empresas da mesma indústria, pode ser feita através de descontos de preços, lançamento de novos produtos, publicidade e melhorias de serviço. O grau de rivalidade diminui a rentabilidade dos negócios para as empresas, sendo este parâmetro medido pela intensidade da competição. Este esforço requer por vezes investimentos, que segundo Hall e Robertman (2000) quando uma empresa aufere lucros devem ser vistos de forma a serem empreendidos, ou albergando risco ou em inovação.

### 1.3. Indicadores de Referência

O objetivo de qualquer empresa é gerar lucros, e para tal existem indicadores que nos ajudam a entender a performance da empresa, e para tal temos KPI (Key Performance Indicators). Nesta demarcação vou apresentar alguns daqueles que são cruciais para o negócio com base nos conceitos adquiridos no manual interno de controlling.

ROE- Return on Equity (Retorno sobre o património líquido, mais concretamente a rentabilidade líquida)

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Book Value of Equity}}$$

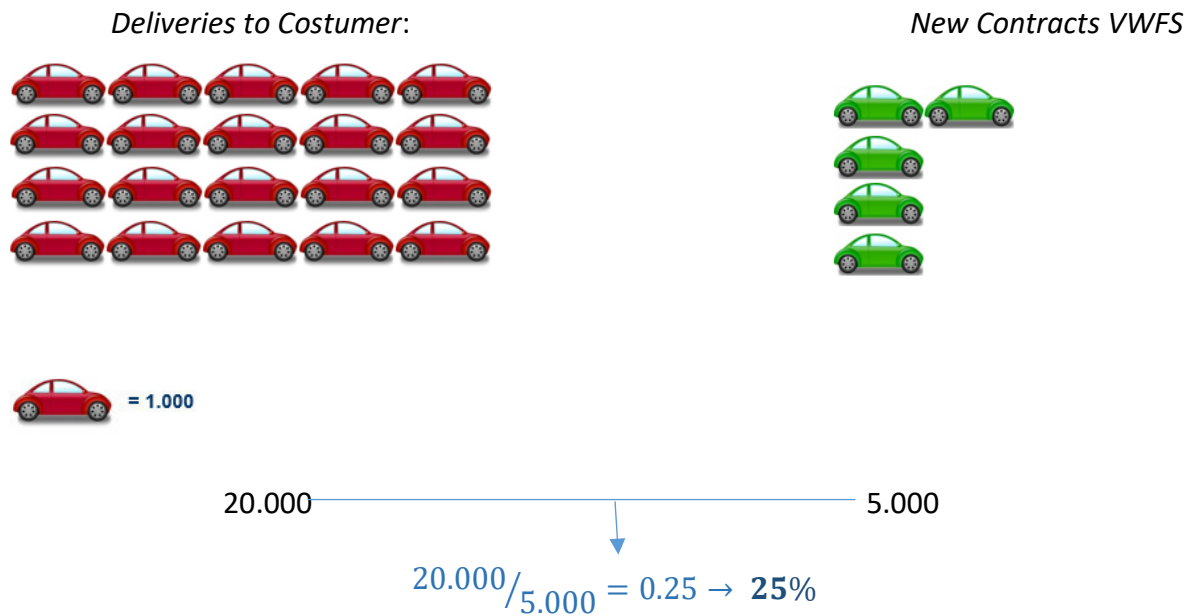
Este indicador é dos mais relevantes para o negócio. Tal como referencia Damodaran (2017), este indicador centra-se na componente de capital próprio do investimento, uma vez que se guiam sempre por ele no que diz respeito às campanhas, sendo que se trata do rácio que dá a melhor referência do retorno que um negócio trará.

1. *Penetration (Percentagem de viaturas financiadas pela VWFS relativamente às viaturas vendidas no mercado em questão)*

$$\frac{\text{New Contracts VWFS}}{\text{Deliveries to Costumer}}$$

Através da penetração consegue entender-se qual a percentagem de viaturas que são vendidas em Portugal e que são financiadas pela VWFS, para dessa forma se entender se está de facto a ganhar quota de mercado ou não, uma vez que um aumento de financiamentos não tem necessariamente de significar um aumento de quota de mercado.

Exemplo:



2. *Cost Income Ratio (CIR) (Rácio de cálculo de eficiência da organização)*

$$\frac{\text{Administrative costs}}{\text{Operative Income}}$$

Segundo Burger e Burman (2008), conseguimos depreender que este indicador relaciona as despesas (custos administrativos) e os rendimentos operacionais, permitindo perceber quanto dinheiro foi necessário para gerar um euro de receitas.

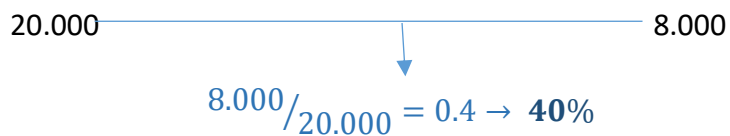
3. *Extended Penetration* (Para além da penetração acima explicada no ponto 2, este rácio pretende dar-nos também o numero de contratos com pelo menos um contrato de serviço da VWFS associado face às viaturas vendidas no mercado em questão).

Exemplo:

*Deliveries to Customer:*



Contratos VWFS com pelo menos 1 serviço associado.



De acordo com Siije e Oloko (2013), as técnicas de penetração também estão fortemente relacionados com tempo de serviço dos funcionários e, conseqüentemente, com a situação do setor e da empresa, ajudando a impulsionar o seu desempenho de forma mais significativa. O que nos leva ao próximo ponto, a produtividade.

4. *Productivities (Rácio de produtividade da organização tendo em conta o número de trabalhadores)*

$$\frac{\text{Total Earning Assets}}{\text{Sum of personal capacities (FTE)}}$$

Segundo Siegel (1980), todas as contribuições potenciais na medição da produtividade, para a melhoria do desempenho, podem ser incluídas em três categorias. Sendo a primeira a assistência na orientação eficiente das operações. A segunda, a melhoria do clima interno da empresa. E, por último, a forma como enfrentam o ambiente externo.

## 1.4. Apresentação da Empresa

### 1.4.1. Descrição da História e Atividade da VWFS

A origem da empresa remonta a 1937, na Alemanha Nazi, quando em Wolfsburg nasceu um dos maiores fabricantes de automóveis do Mundo, a Volkswagen AG, onde mantém ainda hoje a sua sede. A marca nasceu do sonho de construir um carro barato que qualquer pessoa pudesse comprar, surgindo dessa forma o mítico “carocha”, mais concretamente o Volkswagen Beetle.

Com o passar dos anos começou a surgir a ideia de criar uma sub-divisão da marca que pudesse ajudar os clientes a adquirir os automóveis a partir de um financiamento ,nascendo dessa forma a *volkswagen finanzierungsrechner GmbH*. Com o intuito de possibilitar poder de compra aos concessionários e aos clientes.

Marcas como a Buggati, Skoda, Audi, Seat, Lamborghini, Scania e Man passaram a integrar no grupo, muito devido ao facto do grupo ter acompanhado as necessidades dos consumidores e desenvolvido o seu know-how do mercado automóvel. Tornando-se nos dias de hoje num grupo com 12 marcas automóveis associadas.

Além disso, o Grupo Volkswagen oferece uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo o financiamento a concessionários e clientes, *renting*, atividades bancárias e de seguros e gestão de frotas.

O Grupo Volkswagen encontra-se portanto dividido em duas áreas distintas, a Automóvel e a Financeira, sendo que a divisão automóvel é a mais conhecida e foi como a marca iniciou a sua atividade.

Em 1994 é então fundada a Volkswagen Financial Services, que surgiu com o objetivo de gerir os serviços financeiros do Grupo (primeira empresa de leasing automóvel alemã). A Volkswagen Financial Services é considerada a maior fornecedora de serviços financeiros para automóveis na Europa e está afiliada a empresas de 51 países em todo o

mundo por meio de participações e contratos de serviço. Apresenta cerca de 16149 trabalhadores e mais de 110.000.000 veículos sob gestão.

A Volkswagen Financial Services AG é uma subsidiária 100% controlada pelo Grupo Volkswagen.

Assim sendo, as atividades financeiras do grupo Volkswagen são geridas pela Volkswagen Financial Services no mundo inteiro, através de filiais em vários países como Espanha, Brasil, Austrália, Portugal, Grécia, entre outras.

Os principais campos de negócio do Volkswagen Financial Services envolvem o financiamento, *renting* e seguros de veículos para os clientes do Grupo Volkswagen, juntamente com a prestação de serviços de mobilidade. Aproximadamente, um em cada três veículos vendidos pelo Grupo Volkswagen em todo o mundo é financiado pelo Volkswagen Financial Services.

#### **1.4.2. Descrição do Contexto e Estrutura da VWFS**

Em Portugal, a Volkswagen Financial Services iniciou a sua atividade em 2012 ainda que a abertura do primeiro escritório tenha sido em 2011 com 35 colaboradores. Em 2012 estes 35 colaboradores fecharam 29 contratos e é marcado também pelo início do financiamento do crédito de stock da rede de concessionários e marcas do Grupo Volkswagen também pelo Lançamento do seguro Automóvel e Seguro de Proteção ao Crédito.

Em 2013 já contam com 40 colaboradores e 4463 contratos, juntamente com o Lançamento dos Produtos Crédito, *Leasing* e ALD. No ano de 2014 a marca já conta com 49 colaboradores, 9564 contratos e a Integração da MAN Financial Services e de uma carteira de 600 camiões.

Chegando ao ano de 2015, contam com 61 colaboradores, 18.115 contratos e o Lançamento do Produto *Renting* e de uma equipa dedicada á gestão de frotas. O ano de 2016 é marcado pela presença de 70 colaboradores, 25.001 contratos e o Lançamento do produto Auto crédito.

Por fim, no ano 2017 apresentam 130 colaboradores, 28.000 contratos e o lançamento do produto Manutenção para Produtos Financeiros. Em 2018, o número total de colaboradores é de 180, 34.000 contratos e o Lançamento do Simulador de Financiamento nos sites das marcas do Grupo VW.

Ao longo de todos estes anos, o objetivo foi sempre trazer todo o *know-how* do maior fornecedor de serviços financeiros da Europa, desenvolvendo todo o portfólio de produtos que existem à disposição do cliente com o apoio das marcas e rede de concessionários do Grupo VW, contando também com as equipas especializadas que todos os dias tentam responder às necessidades dos clientes do grupo Volkswagen.

Atualmente a VWFS PT é organizada da seguinte forma:

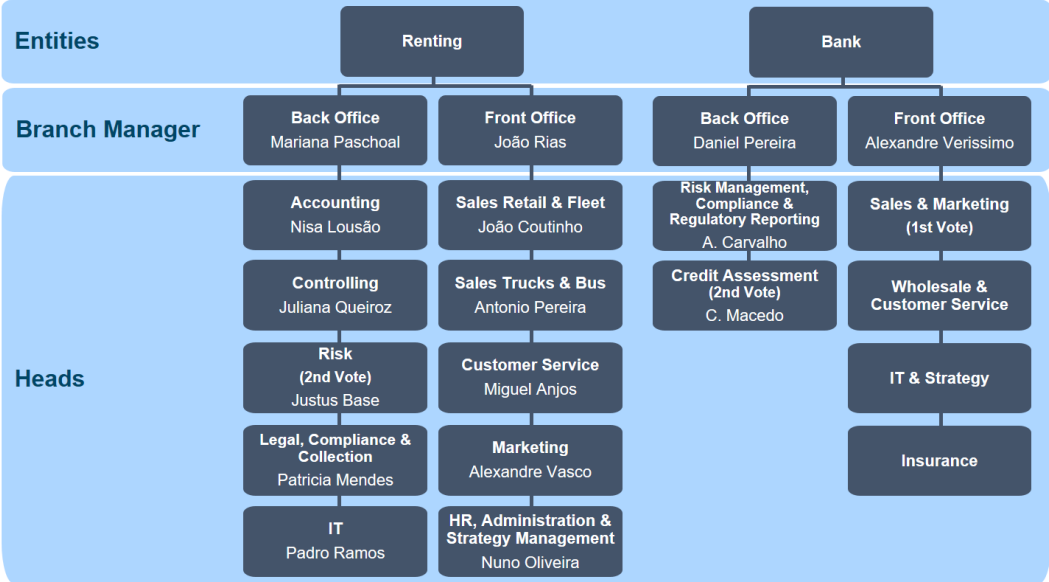


Figura 2 – Organigrama VWFS

Fonte: Documento Interno VWFS HR



### 1.4.3. Descrição do Negócio

As atividades desenvolvidas pela Volkswagen Financial Services podem ser detalhadas da seguinte forma:

Produtos de retalho:

1. Crédito Tradicional
2. *Leasing*
3. ALD
4. *Renting*
5. Auto Crédito

1. Crédito Tradicional - O crédito é considerado um produto no qual o cliente tem liberdade total de escolha. Pode optar por um crédito a curto ou longo prazo, com uma taxa fixa ou variável, com ou sem entrada inicial, e por fim, pode escolher o seguro automóvel mais adequado tendo em conta as necessidades do cliente. Além disso, está disponível tanto para viaturas novas como usadas.
2. *Leasing* Financeiro- Apresenta condições financeiras que dão ao cliente a possibilidade de ter uma mensalidade adaptada às suas necessidades através da gestão do valor residual no final do contrato. Faz parte de um leque diversificado de produtos financeiros VWFS, com o intuito de ir ao encontro das necessidades do cliente. É uma forma prática de comprar um carro ajustado às necessidades de cada pessoa.
3. ALD- Aluguer de Longa duração consiste num produto financeiro imediato, ideal e exclusivo para viaturas novas e seminovas. Permite optar entre uma taxa fixa ou indexada, com condições finais competitivas, dando a oportunidade de optar pela

total antecipação do contrato em qualquer altura. Dá ainda a hipótese de beneficiar de um seguro automóvel ou de uma proteção ao crédito.

4. *Renting*- Consiste numa solução que permite o aluguer de automóveis, para empresas e particulares, materializada num contrato em que a VWFS cede ao cliente a utilização de uma viatura nova, com prestação de serviços associados, por um determinado período e quilometragem, em função do pagamento de um aluguer mensal fixo. Sendo assim, com o *renting*, uma vez que se trata de um aluguer, o cliente apenas paga o que utiliza, ou seja, apenas a desvalorização da viatura durante o prazo contratado (12 a 60 meses) e apenas os quilómetros que percorre (10.000 Km a 200.000 Km).
5. Auto Crédito- Apresenta condições financeiras que permitem ao cliente adquirir um carro novo ou usado mais equipado e com prestações mais reduzidas, sem que seja exigida uma entrada inicial. Desde o início, o cliente tem acesso ao Valor Final Garantido (VFG), sendo que este tipo de produto reduz o ciclo de troca da viatura.

Para além dos produtos de Retalho, existem ainda produtos idênticos mas associados a autocarros e camiões, sendo que existe para isso o aluguer operacional e o *leasing* financeiro.

Por fim a VWFS oferece uma gama de Serviços e Seguros, nomeadamente:

1. Seguro automóvel
2. Plano Proteção ao Crédito
3. Manutenção
4. Garantia de Usados

## Capítulo II

### 2. Descrição das Atividades Desenvolvidas

Este segmento pretende descrever as atividades realizadas ao longo do estágio no departamento de *Controlling*. Este teve como objetivo a otimização de processos e relatórios, visando simplificar o processo de gestão e decisão. Neste sentido, pretende que as seguintes funções sejam desempenhadas:

1. Planificação de resultados
2. Controlo de Margens e Resultados
3. Controlo de custos
4. Controlo de negócio
5. Relatórios internos e externos

1. Planificação de resultados

O departamento está responsável por assegurar a execução e eficácia de todas as planificações de processos e atividades, tais como *Forecast* (Objetivos Anuais), *Budget* ou *Planning Rounds*(objetivos a 5 anos), e é garantido pelos seguintes passos:

- Coordenação das atividades para os diferentes departamentos;
- Estabelecer deadlines de acordo com o planeamento interno;
- Consolidar informação de outros departamentos;
- Rever e questionar os inputs recebidos;
- Preparar a informação necessária para o *HQ Controlling* – CMIS e ALM.
- Responder às questões do *HQ Controlling*

## 2. Controlo de Margens e Resultados

O departamento está responsável por implementar e manter os controlos necessários para avaliar a atividade do negócio e o seu impacto financeiro numa base mensal que irá suportar as decisões administrativas, o que é garantido pelos seguintes passos:

- Identificar inconsistências nas atividades de negócio e discutir as mesmas com as diferentes áreas de negócio;
- Alertar a *Country Manager* no caso dos relatórios não coincidirem com o planeado;
- Criar ferramentas e processos de controlo.

## 3. Controlo de Custos

O *Controlling* assegura que todas as faturas pagas são validadas pelos respetivos departamentos responsáveis pela compra, antes do pagamento ser processado pelo departamento de contabilidade.

O nosso departamento produz também, relatórios periódicos de custos das diferentes áreas e analisa com o respetivo departamento o que está a ser gasto.

## 4. Controlo de negócios

Este departamento também está responsável por assegurar novos processos de produtos, revisão de preços, revisões de campanhas, controlo estratégico, etc.

## 5. Relatórios Internos e Externos

O departamento de *Controlling* assegura que os portfólios de *renting*, ficheiros de CMIS, relatórios de ALM e *overheads* são reportados ao grupo Volkswagen.

O meu papel na empresa passa por apoiar o departamento de *Controlling* na preparação das informações necessárias para garantir a monitorização do desempenho financeiro do mercado.

Principais tarefas:

- A. Apoiar a equipa na execução de processos de relatórios financeiros mensais para a administração, incluindo orçamentação, *forecast* e preparação de outros relatórios estratégicos.
  
- B. Analisar a evolução financeira.
  
- C. Apoiar no processo de planeamento, ou seja, na preparação de orçamentos financeiros de curto-prazo, longo prazo e anuais.
  
- D. Assegurar a implementação dos controlos necessários para averiguar as atividades de Compras.
  
- E. Implementação de ferramentas de controlo orçamental e análises de produtos, resultados financeiros e desempenho financeiro.
  
- F. Cooperar na criação dos relatórios necessários para apoiar a análise de receitas e despesas.

G. Suporte de outros departamentos nas atividades comerciais do dia-a-dia e no controlo de tópicos.

H. Participar no desenvolvimento de modelos financeiros para novos produtos financeiros.

## **2.1. Atividades de Fecho de mês, *Forecast*, *Budget* e *PR***

A densidade de trabalho no departamento de *Controlling* faz-se sentir de forma agravada no decorrer dos primeiros dias do mês, nomeadamente nos dias de fecho mensal, isto porque trabalham com deadlines apertados para reportar os ficheiro de fecho, que dependem de informação das outras áreas e porque existem meses que exigem informações para além da de fecho de mês, tais como o *budget* no início do ano, *Forecasts* em diferentes meses ao longo, e ainda o *Planning Round* (*forecast* a 5 anos) que é feito a meio de cada ano.

A primeira função que me foi passada está relacionada com o negócio de *Wholesale*, ou seja, o negócio de financiamento aos concessionários, em que existem dois períodos, o de *factoring* e o do *remaining*, no primeiro temos um período onde o importador está a pagar os juros pelos concessionários e no segundo onde os juros já são os concessionários a pagar juntamente com o valor da dívida, sendo que dessa forma a minha função passava por organizar essa informação juntamente com a da *Netting*, que é a conta onde cobrávamos o pagamentos dos mesmos. Desta forma estruturava a informação de forma a termos um *overview* da carteira do *wholesale*, com os depósitos (Fundos de maneio dos concessionários de um mês para o outro que têm de ser tidos em conta no processo de fecho mensal) e o crédito reestruturado (Crédito cedido no passado a um concessionário com o objetivo que o mesmo não falisse e dessa forma obteve um acréscimo de dívida que tem de ser contabilizada e amortizada mensalmente) para concluirmos uma margem de negócio do *wholesale*.

Posto isto começaram-me a ser introduzido os *OIR's*, mais concretamente, *Opportunity Interest Rates*, que são calculadas a partir de um *template* produzido pelo *Headquarter*, *template* esse que visa calcular as *Interest Rates* de acordo com o nosso volume de negócio.

A determinação dos *OIR's* é feita através de um calculo hipotético entre *funding* ou investimento para um esquema do histórico de amortização do nosso volume de negócio com a correspondente *interest rate* e *spread*. E para isso é necessário haver um *template* para cada produto do portfolio, assim como a separação entre *OIR's* de P&L e *OIR's* de Balanço, em que os primeiros consideram a nossa carteira por tipologia de produto com o intuito de nos dar o custo hipotético que vamos ter ao financiarmo-nos ao Banco do *Headquarter* para podermos financiar os nossos clientes, e os segundos que calculam o remanescente para podermos fazer com que o negócio funcione.

Durante o processo de fecho mensal temos como grande base da nossa informação as carteiras de contratos que se dividem em 3 grandes grupos, *Masterfile Bank*, *Materfile Renting Cars* e *Marterfile Renting T&B (Truck&Bus)*.

Como já mencionei, as minhas funções focaram-se nas atividades *renting*, dessa forma passo a descrever as carteiras dos mesmos:

*Masterfile Renting Cars*- Dentro desta carteira temos todo o negócio de Leasing Operacional associado a carros que ainda geram valor para a nossa carteira, ou seja, contratos que de alguma forma ainda amortizam e visam amortizar valor futuro. Dentro desta carteira encontramos viaturas tanto do grupo VW como de outras marcas que em nada estão relacionados com a VW, sendo que se tratam de negócios multimarcas em que na maioria das vezes conseguimos oferecer propostas mais aliciantes para o cliente do que muitos dos nosso concorrentes.

*Masterfile Renting T&B (Truck&Bus)*- Tal como o próprio nome indica, tratam-se se negócios de camiões e autocarros da marca MAN do grupo VW. Dentro desta carteira encontramos todos os leasings operacionais com carteira ativa na nossa empresa.

Com isto pretendo demonstrar que o próximo passo desta caminhada enquanto estagiário passou por começar a organizar estas duas carteiras mensalmente, ou seja, através de *reports* automáticos do sistema comecei a organizar a informação de forma a

atualizar mensalmente todo o novo negócio, atualizar todos os estados dos contratos, todas as datas finais de contratos e valores residuais para o caso de terem existido alterações financeiras, que podem sofrer alterações ao longo do período de vida útil de um contrato.

Posto isto começa o trabalho mais minucioso e mais talhado para o *controlling*, numa perspetiva mais interna, onde com a informação das carteiras começamos a trabalhar a informação necessária para obtermos resultados e previsões. Primeiramente, através de extratos de contas onde analisamos para cada contrato o que foi amortizado, tanto de rendas, como de valores residuais faturados, cartões de combustível, etc.

Depois começamos por trabalhar de forma individual os contratos com data de início no corrente ano, para dessa forma conseguirmos calcular as nossas margens realizadas e posteriormente as margens a cobrar para o negócio futuro, tendo em conta todos os fatores internos e externos.

Com a informação obtida das carteiras temos também de calcular o *spinout* das mesmas, e o que é esta ferramenta, passo a explicar, o *spinout* calcula a forma como a nossa carteira vai “morrer” se daqui em diante deixarmos de ter novo negócio, ou seja, até quando continuaríamos a ter entrada de valores em caixa, para dessa forma conseguirmos estudar o período de vida do negócio e prevermos os melhores e piores cenários para a empresa.

Com tudo isto já começamos a ter mais alguma informação de forma a termos uma análise mais coerente.

O próximo passo passa por analisar o *P&L (Profit & Loss)*, no meu caso da entidade *VW Renting*, este processo foi-me passado com mais algum tempo por se tratar de um processo mais minucioso e criterioso.

Para este processo aprendi a organizar a informação do accipiens (software de faturação de todos os movimentos associados ao negócio) e do SAP (software de faturação associado a movimentos extra negócio), sendo que, como se trata somente de *P&L* apenas teria de extrair os movimentos entre as contas 6 e 8 associadas às normas contabilísticas, no que diz respeito às contas de balanço o controlo não passava tanto por mim, apesar de todos os movimentos de balanço requererem um movimento de contrapartida em *P&L*.



Com este processo o objetivo é mapear todos os movimentos ao nosso fichero de controlo de contas, o *Comparison*, e ao mesmo tempo cruzar o nosso resultado com o que é reportado pela contabilidade. Desta forma, a relação que o *controlling* tem com a contabilidade é bastante próxima de forma a que a informação flua da melhor forma. Isto porque não só recebemos os movimentos contabilísticos como também temos de lançar, e desta forma chegamos ao próximo passo do meu trabalho.

Tal como mencionei, existem lançamentos contabilísticos que são feitos por nós, e durante este estágio foi-me atribuído grande parte dos lançamentos alusivos à entidade VWR, mais concretamente os *accruals* de incentivos, sendo eles o *accrual* de Rappel, *accrual* de portfolio *Bonus* e o *accrual* de GO40:

*Accrual* de Rappel: O *accrual* de rappel visa numa ótica mensal perceber os gastos associados a Rappel que vamos ter, e dessa forma provisionamos de forma mensal, através de diferimentos, aqueles custos que vamos ter associados ao mês atual e quando tivermos de pagar as faturas de rappel revertemos o *accrual* anteriormente provisionado.

*Accrual* Portfolio Bonus: Este *accrual* à semelhança do anterior provisiona os custos que vamos ter de Bonus aos dealers de acordo com o negócio efetuado pelos mesmo para aquele mês e dessa forma quando tivermos de pagar essas faturas também já vamos ter esse valor pronto a ser revertido face ao *accrual* provisionado anteriormente.

*Accrual* GO40: primeiramente importa explicar que o GO40 se trata de uma iniciativa da VWFS, importador e marca. Cada uma destas entidades comparticipa com uma subvenção por contrato para incentivar ao negócio de campanhas, esta subvenção é dividida de igual parte, ou seja, se subvencionarmos 1.000€ num contrato, a marca pagará 333€, o importador outros 333€, e nós a ultima fatia de 333€. Desta forma, este *accrual* pretende provisionar os custos associados a estes contratos durante cada mês de forma a termos *accrual* para as faturas que teremos de pagar futuramente.

Por fim, antes de termos todas as contas reconciliadas e os resultados seguirem para a gestão superior, de forma a terem o panorama geral do que foi o *P&L* atual e *YTD*, comparando também com os dados do *Forecast* mais recente temos de receber as informações da área do risco, mais concretamente as provisões e valores em dívida por parte dos clientes e adaptamos às nossas carteiras para ficarmos com o *P&L* fechado.

Os trabalhos no *controlling* prosseguem e daqui para a frente trabalhamos nos ficheiros que temos de enviar para as áreas e nos *reports* que são enviados para o *Headquarter* na Alemanha, mais concretamente o CMIS e o ALM, que mais à frente vou explicar.

De seguida o meu trabalho passou por trabalhar as nossas carteiras com os *OIR's* que falei acima, para desta forma calcularmos os nossos custos de fundos, ou seja, o custo que temos de financiamento e dessa forma conseguirmos também chegar às nossas taxas a cobrar ao cliente.

Esta informação é trabalhada numa perspetiva de P&L de acordo com o *spinout* da nossa carteira, e numa perspetiva de balanço através de uma associação ao nosso capital próprio, ativos, passivos, etc.

De forma resumida conseguimos ter uma perspetiva daquilo que precisamos para atualizar os nossos ficheiros de report ao *HQ*, começamos por criar o *ALM (Asset Liability Management)* que nos dá a informação detalhada das posições de balanço com fim a serem analisadas nos headquarters.

Posto isto temos o CMIS M215 (*Controlling Management Information System*) que é o ficheiro que representa melhor todo o mês executado pela entidade *Renting*, onde primeiramente mostramos a performance por marca, mais concretamente por Volkswagen veículos de passageiros, Volkswagen veículos comerciais, Audi, Seat, Skoda, MAN, Porsche Ducati, outras marcas do grupo (onde se inserem por ex. a Lamborghini, Bentley, etc.) e por fim *OTMA's*, que se tratam de outras marcas que não do grupo Volkswagen, às quais também prestamos soluções de financiamento. Posto isto temos de forma organizada algumas linhas de Rendimentos e Gastos onde conseguimos detalhar de forma sucinta os detalhes contabilísticos e por fim uma fracção que pretende detalhar as informações de Risco, tais como provisões, perdas etc.

Terminando o período de fecho do mês, é expectável que (regra geral) ao 7º/8º dia útil se envie todos os ficheiros tanto de forma separada entre a entidade da *Renting* e a entidade do Banco, como perspetivas de mercado em que representam a empresa como um só.

Posto isto ainda há um período de análise e questionamentos por parte do HQ, mas que como estagiário não tinha tanta envolvimento, ficava apenas mais encarregue por prestar informações a outras áreas referentes à nossa performance atual para que as mesmas pudessem também fazer as suas análises e para toda a empresa ter noção dos resultados alcançados e previstos para um futuro próximo.

## 2.2. Suporte às diversas áreas

Um dos objetivos deste estágio também passou por dar suporte às diversas áreas, tanto a nível de informação, como de validação e de execução de processos.

Primeiramente vou sintetizar um pouco as *EV's (Economic Valuations)*, este processo de suporte à área de vendas passa por atualizar as taxas dos clientes tanto para renovação de linhas como para propostas de novos negócios.

Este ficheiro chega-nos por parte das equipas das linhas de negócios com o intuito de que o *controlling* o preencha. Aqui temos de compreender que existem 2 interpretações que este ficheiro pode ter, a primeira tem a ver com a coluna mais à direita da figura abaixo, o *Wholesale*, em que temos de considerar o financiamento ao concessionário para que o mesmo consiga adquirir carros, no entanto também trabalhamos com cliente diretos que apenas pretendem renovar por ex. a sua frota de camiões que é preenchida no mesmo sitio, no fundo nessa coluna consideramos todo o negócio direto com o concessionário ou empresa. Posto isto temos a outra interpretação deste ficheiro que pretende que se calcule as taxas de negócio para os concessionário cobrarem aos cliente quando se forem financiar, neste caso trata-se de mediação de negócios, e no caso de estarmos a tratar de uma renovação de linha temos de considerar o negócio que o concessionário nos trouxe no ultimo ano e calculamos o *interest income*, através da média das TAN's cobradas, e calculamos o limite através de todos os *cash-flows* gerados durante o ciclo de vida dos negócios, e no caso de haver renovação e proposta de um novo negócio temos de para além do mencionado anteriormente calcular o acréscimo dos novos contratos já propostos e com uma ponderação das taxas cobradas aos clientes. Para além disso também temos de preencher a linha de *interest expense*, que se trata do nosso custo de financiamento através

de acordos internos por linha de negócio e os custos de *overheads* que são os custos internos que temos por linha de negócio também. Posto isto geramos uma rentabilidade que tem que cumprir certos parâmetros para prosseguir para os clientes.

	New Retail (Mediated Business)		Used Retail (Mediated Business)		Fleet (Mediated Business)		Wholesale /Borrower	
	Previous	Current	Previous	Current	Previous	Current	Previous	Current
Interest Income								
Interest Expense								
Financial Margin LC								
Financial Margin %								
Risk rating								
Risk rating %								
Risk cost % (movement)								
Risk cost								
Risk cost %								
Overheads								
Overheads %								
PBT								
PBT %								
ROE								
Limit								

Figura 3 – e.g. Template EV

Fonte: Documento interno de Economic Valuation Template

Quando falamos em apoio às áreas é importante referir a importância da atenção que damos às taxas Euribor, taxas de referência dos juros médios utilizados por um grupo representativo de entidades que atuam no setor bancário.

No último dia útil de cada mês cabe-me a mim extrair todas as taxas diárias de Euribor e utilizar a média a ser carregada em sistema, mais concretamente as médias da Euribor a 1, 3 e 6 meses. Com esta informação preciso de a compor de forma a preencher uma matriz que nos irá dar essas 3 taxas para o negócio de retalho, as taxas para o importador e as para a Seat Portugal, o que difere nestas entidades é que a Euribor não altera com a mesma frequência, ou seja, podemos ter taxas Euribor de 3 meses com renovação trimestral, ou seja, só sofrem alteração de 3 em 3 meses.

Aliado a isto temos ao longo do mês de renegociar taxas de importadores que dependem da Euribor e com isso podemos ter de reavaliar o spread de acordo com a mesma, de forma a cumprirmos acordos contratados das taxas aos mesmos.

Posto isto importa realçar que a Euribor faz parte de todos os contratos e consequentemente é um trabalho que carece de bastante responsabilidade e ponderação.

No que concerne ao apoio às áreas uma das minhas funções enquanto estagiário passou por validar tabelas de *TylaCodes* e VR's provenientes da área do risco, passo a explicar como funcionava este procedimento.

Primeiramente vou abordar as tabelas de valores residuais, frequentemente recebíamos da área do risco tabelas para serem carregadas em sistema com o seguinte formato,

	km/p.a.	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72	78	84
PT 33.0 - 4 - 25	5000	44,5	43,3	41,1	38,5	37,5	36	35,1	33,8	32,5	31,8	30,6	29,5	28,4
PT 33.0 - 4 - 25	10000	44	42,4	39,9	37,4	35,6	34,4	33,2	31,6	30,6	29,2	28,4	27,1	25,9
PT 33.0 - 4 - 25	15000	43,1	41,5	38,6	35,9	34,3	32,7	31,3	30	28,7	27,1	26,1	24,7	23,8
PT 33.0 - 4 - 25	20000	42,6	40,6	37,4	34,9	33	31,2	29,5	28	26,6	25,3	24,2	22,6	21,7
PT 33.0 - 4 - 25	25000	42,2	39,8	36,8	33,5	31,8	29,8	28,4	26,7	25,1	23,8	19,5	18,3	16,9
PT 33.0 - 4 - 25	30000	41,7	39	35,7	32,6	30,3	28,5	27	25,1	20,9	19,4	17,6	16,4	15,4
PT 33.0 - 4 - 25	35000	40,8	38,2	34,6	31,4	29,3	27,4	25,2	21,2	19,4	17,8	13,9	12,7	11,6
PT 33.0 - 4 - 25	40000	40,4	37,5	33,6	30,6	28,4	25,8	21,5	19,4	16	14,4	12,5	11,2	10,2
PT 33.0 - 4 - 25	45000	40	36,8	32,6	29,5	27	22,3	20,4	16,2	14,3	12,6	11,2	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	50000	39,2	36,1	32,2	28,4	23,3	21	16,9	15,2	13,2	11,6	10,2	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	55000	38,8	35,4	31,3	27,8	22,6	20,2	15,6	13,8	11,8	10,2	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	60000	38,4	34,7	30,5	24,3	21,5	17	14,8	12,5	11	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	65000	37,6	33,6	29,6	23,3	20,4	15,8	13,6	11,8	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	70000	37,3	33,5	28,9	22,4	17,4	14,8	12,6	10,7	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	75000	37	32,9	25,6	21,6	16,5	14,3	11,6	10	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	80000	36,1	31,9	24,9	18,8	15,6	13,4	10,7	10	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	85000	35,9	31,4	24,2	18	14,8	12,6	10,3	10	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	90000	35,1	30,9	23,6	17,3	14	11,8	10	10	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	95000	34,8	30,4	23	16,6	13,3	11,1	10	10	10	10	10	10	10
PT 33.0 - 4 - 25	100000	34,5	26,9	19,9	16	12,6	10	10	10	10	10	10	10	10

Figura 4 – e.g. Tabela de VR's

Fonte: Documento interno de RV Template

Cada agrupador (primeira coluna) tem uma percentagem de VR de acordo com a idade da viatura (Primeira linha) e Km's percorridos (segunda coluna). A partir daqui a tabela é inserida em sistema e passa a ser utilizada pelas equipas de vendas. O trabalho do departamento de *controlling* passa por validar que estas tabelas vão de encontro com a informação partilhada pelos *Headquarters*, de forma a que não haja equívocos.

No que concerne à primeira coluna, que já mencionei, mas não expliquei, temos os agrupadores, agrupadores esses que também carecem de validação e que dizem respeito a um código associado a um segmento de carros, segmento esse que tem vários *TylaCodes*,

um por modelo. Passo a explicar com um exemplo, um *Alfa Romeo Giulietta 1.4 T-Jet* e um *Abarth 595 1.4 T-Jet* têm *Tylacodes* individuais para cada um deles, no entanto têm o mesmo agrupador, o que nos vai levar à mesma tabela de valores residuais.

No que concerne ao apoio às diversas áreas importa referir que recorrentemente o departamento de *controlling* recebe pedidos de 30/20/20 e *OCB's* referente a contratos.

Relativamente aos *OCB's*, os mesmos dão-nos o valor em dívida de cada contrato na nossa carteira, e esses pedidos acontecem por questões legais, de cessão de contratos, etc.

No que diz respeito ao 30/20/20 este é calculado apenas para efeitos de Camiões e Autocarros, e é uma fórmula de cálculo de desvalorização da viatura, que acompanha aproximadamente a desvalorização comercial da viatura tendo em conta a sua idade e o valor financiado. Passo a exemplificar.

Nº Contrato	Data de Matricula	Valor de Aquisição	Nº Dias	Nº Meses	Junho	30.20.20 % Collateral to VW Bank	30.20.20 Valor Collateral to VW Bank
1979	28-03-2019	85.350	812	27	54.101,01	50,33%	42.955

Figura 5 – e.g.Ferramenta de cálculo *OCB's* e 30/20/20

Fonte: Documento interno relativo à carteira de Camiões e Autocarros

Como podemos verificar calculamos a idade da viatura para chegarmos a uma percentagem de acordo com uma tabela interna, que multiplicada pelo valor de aquisição/valor financiado nos dá o valor do mesmo considerando a desvalorização comercial da viatura.

## 2.3. Campanhas

No que concerne às campanhas, podemos dizer que grande parte do meu estágio esteve focado neste tema, uma vez que todo o trabalho de preparação e intermediação das mesmas fazia parte dos meus objetivos.

A primeira função que me foi passada está relacionada com abertura/encerramento de campanhas para pontos de venda específicos, alteração de validades de propostas e contratos nos mesmos e ativação de novos produtos.

No que concerne à abertura e encerramento de campanhas para certos pontos de venda, o que acontece é que diariamente recebemos por parte das equipas de suporte de vendas pedidos para exceções, o mais comum são os casos em que certas campanhas terminaram, no entanto o cliente por motivos burocráticos ainda não tinha todos os documentos carregados na proposta, então temos de abrir o produto financeiro para o concessionário onde o mesmo iria fazer o contrato de forma a que possam terminar a proposta e a possamos passar a contrato.

O processo de passagem de proposta a contrato acontece internamente, e para cada produto financeiro temos validade de proposta que foi a mencionada anteriormente, e temos validade de contratos que é o limite de validade que temos para passar alguma proposta a contrato, e por vezes a mesma também tem de ser prolongada por motivos burocráticos, e toda a gestão de abertura e encerramento para essas exceções tem de ser controlada pelo departamento de *controlling*.

No que diz respeito à ativação de campanhas, existe todo um processo em torno da mesma, uma vez que o *controlling* tem um papel crucial no mesmo. Numa primeira fase recebemos por parte dos *brand managers* uma moção daquilo que são todas as minúcias da campanha, onde percebemos se é uma campanha para um modelo específico ou não, se tem serviços incluídos, as comissões, subvenções, taxas de gestão, portes, etc. Depois começamos a analisar numa perspetiva de *P&L* onde consideramos a TAN, a nossa margem considerando todos os custos, o cash flow gerado tendo em conta os termos que a campanha vai ter disponíveis (pode ir de 12 a 120 meses), o investimento feito na campanha e outros fatores internos. A partir daí obtemos um determinado *ROE (return on equity)*, uma

taxa que nos leva a perceber se a mesma está dentro da autonomia do *controlling* para ser validada, se tem de ir ao *head* de Pricing e Marketing, ou, em casos de *ROE's* muito baixos ou negativos têm de ter aprovação dos *country managers*.

A minha função como estagiário no que respeita às validações das campanhas passava por reunir toda a informação recebida e carregada em sistema por parte dos *brand managers* e organizar de forma a termos uma perspetiva e formula de calculo interna que nos levava a validar ou não os cálculos apresentados, para dessa forma podermos prosseguir com a ativação da mesma.

Os cálculos de rentabilidade começaram por ser a melhor forma de estudar todos as tipologias de produtos que tínhamos para oferecer, assim como todas as suas peculiaridades, tais como comissões, subvenções, *risk costs*, etc. Para dessa forma também começar a ter um olhar mais crítico sobre o que era feito e podermos debater internamente a rentabilidade de certas campanhas, colocando sobre a mesa matérias de concorrência e estratégia, onde entram as já mencionadas análise PEST e Cinco forças de Porter, mesmo que sendo tópicos dados como adquiridos, são pensados por todos de forma a criar o melhor produto possível.

Antes de uma campanha ficar ativa requer que seja revista pela gestão mais alta quando as campanhas são de carácter mais agressivo, onde muitas vezes têm rentabilidades baixas, mas que prometem uma adesão em massa, concedendo-nos bastante volume de negócio. E para chegarmos a essas rentabilidades, estruturamos a informação da seguinte forma:



Nome Campanha Cotação: NªCotação da campanha	Nº Campanha		
	Term	%	€
Distribuição		0%	0%
ANI		0 €	0 €
Interest Income		0,00%	0 €
Interest income		0,00%	0 €
Subvention		0,00%	0 €
Opening Fees		0,00%	0 €
Interest expense (calc.)		0,00%	0 €
Interest Surplus		0,00%	0 €
Sales Support		0,00%	0 €
Dealer commisions		0,00%	0 €
Kickback		0,00%	0 €
Champions Club		0,00%	0 €
Portfolio Bonus		0,00%	0 €
Trade In		0,00%	0 €
GO40		0,00%	0,00 € 33%
Risk Costs		0,00%	0 €
Provison P&L		0,00%	0 €
RV		0,00%	0 €
Disposal		0,00%	0 €
Non-Asset based income net		0,00%	0 €
Fee income		0,00%	0 €
Walk-up pricing		0,00%	0 €
Insurance		0,00%	0 €
Motor Insurance		0,00%	0 €
CPI		0,00%	0 €
Motor Insurance Renting		0,00%	0 €
Services		0,00%	0 €
Maintenance		0,00%	0 €
Tyres		0,00%	0 €
Relief Vehicle		0,00%	0 €
Road Tax - IUC		0,00%	0 €
IPO		0,00%	0 €
LAC		0,00%	0 €
RSA		0,00%	0 €
Fuel Card		0,00%	0 €
Via Verde		0,00%	0 €
Other Services		0,00%	0 €
Maintenance - Standalone		0,00%	0 €
Other Income Net		0,00%	0 €
Sales Commission EU Bank		0,00%	0 €
Sales Commission Non-EU Bank		0,00%	0 €
Profit Contribution		0,00%	0 €
Profit Contribution considering GO40		0,00%	0 €
OVH		0,00%	0 €
ROE% (Calculated)		0,00%	0 €
ROE % considering VWB investment		0,00%	0,00 €

Interest Income – Interest Expense

Interest Surplus + Sales Support + Risk Costs + NABI + Other Income Net – GO40

( Profit Contribution + OVH )/8%

Figura 6 – e.g. cálculo de rentabilidade de campanhas

Fonte: Documento interno de interno de cálculo de rentabilidade

Neste primeira imagem acima temos toda a ótica de *P&L* para a campanha de acordo com a informação recebida pelos *brand managers*, a partir daqui temos de validar que os principais indicadores, *Profit Contribution* e *ROE* estão de acordo com os cálculos recebidos, e se sim perceber se estes indicadores estão com valores estabelecidos dentro da autonomia de controlling, caso contrário terá de ser validado pelo *head de pricing* ou então pelos *Country Managers* tal como já havia explicado anteriormente.

O próximo processo passa por validar que o produto financeiro está parametrizado em sistema de acordo com o *set-up* que nos foi enviado. Ou seja, verificamos que as comissões, subvenções, taxas, prazos, etc. estão em conformidade com a informação que nos chegaram. Sendo que a partir daqui alinhamo-nos ou não com o *brand manager* de forma a corrigir as informações em sistema.

Por fim, ainda incidindo sobre as informações do sistema, temos de concluir que os cash-flows de um ciclo de vida de um contrato estão a coincidir com os cálculos apresentados, através de uma simulação de uma proposta, onde conseguimos ver o ciclo de vida (numa perspetiva mensal) de um contrato e validamos que a soma das rendas, juros, impostos, etc. acabam por gerar o valor esperado e dessa forma levar-nos à rentabilidade expectável.

No que concerne às campanhas importa mencionar que por vezes existem campanhas que não obtiveram o retorno esperado, ou não chegaram ao consumidor da forma que queríamos e é-nos pedido que validemos novamente a campanha de acordo com o negócio obtido até à data, para reabrirmos a campanha novamente. A partir dos contratos obtidos retiramos a informação necessária para chegarmos a um *ROE* que nos vai fazer concluir se vale a pena revalidar a campanha ou não, e mais uma vez, de acordo com a percentagem podemos ou não dar seguimento à mesma ou pedir permissão superior no caso de termo uma percentagem de retorno demasiado baixa.

## Capítulo III

### 3. Conclusão

Ao longo deste estágio, o principal objetivo era o de dar suporte nas tarefas de fecho de mês e de dar apoio às diferentes áreas da empresa. Acredito que as funções tenham sido apreendidas e que ao longo do tempo a organização e eficiência foram surgindo de forma orgânica.

A formação, principalmente informática, no que diz respeito a ferramentas do *office* e *softwares* internos foram fulcrais para o desenvolvimento das tarefas e acredito que foram das competências mais importantes e que mais me fizeram evoluir. A importância principalmente das ferramentas do *office* foi algo que me foi lecionado durante o meu percurso académico, no entanto durante o estágio foi aprofundado de forma árdua, onde obtive formação avançada e especializada, incluindo programação das mesmas. Toda esta base foi alicerçada pelo suporte da equipa, de forma a que os conhecimentos teóricos pudessem ser postos em prática de forma eficiente.

O facto de nunca ter tido uma experiência no setor financeiro dificultou a compreensão de muitos dos conhecimentos durante o estágio, visto tratar-se de um negócio minucioso e complexo. Foi uma “aventura” que me deixou preso e entusiasta de todo o negócio. Acredito vivamente que se trata de um setor onde tem de haver muito apazimento para nos motivarmos e conseguirmos lidar com a desmedida quantidade de eventualidades que surgem no dia-a-dia do departamento onde estive inserido, o *controlling*.

Como em qualquer desafio, nunca seriam os mesmos sem que houvessem limitações e inconvenientes, mas que certamente promoveram outros e novos conhecimentos. No que concerne à caracterização do setor idealizava conseguir representar dados mais concretos de concorrência e poder desenvolver mais aspetos comparativos, no entanto, por ausência de dados disponíveis sinto que tive de adaptar todos os escassos dados e informações disponíveis quer em formato físico como digital.

Ao longo do estágio foram aplicados diversos conteúdos lecionados no mestrado, foi fundamental utilizar a base de ferramentas do *office*, mais concretamente

excel, que fez parte de toda esta experiência e havia adquirido grande parte desse conhecimento em projeto e competências transversais. Se não tivesse essa base certamente que teria muitas dificuldades em integrar-me da mesma forma neste estágio, uma vez que uma boa parte do mesmo incluiu otimizações de processos, e se não houvesse um bom conhecimento da ferramenta seria impossível executar os mesmos. Aliado a isso importa reforçar que cerca de 90% do estágio envolveu trabalho direto com o excel.

No que diz respeito a processos de gestão e apuramento de rentabilidades foram utilizados diversos conteúdos de estratégia empresarial, empresa e mercados, economia da empresa. Uma vez que a concorrência, modelos económicos e de gestão, e indicadores financeiros foram utilizados para desenvolver as funções cumpridas.

Como é natural, e tendo o estágio sido integrado num setor tão específico e peculiar, algumas tarefas e objetivos tinham uma relação mais frágil com o mestrado, no entanto acredito que tenha complementado de forma bastante coerente os conteúdos lecionados, promovendo assim uma experiência, a meu ver, ideal.

A oportunidade de ter desenvolvido o estágio na Volkswagen Financial Services foi uma mais-valia tanto para o meu progresso tanto profissional como pessoal, na medida em que proporcionou a introdução ao contexto empresarial que idealizava, e, no que diz respeito à aprendizagem e adaptação profissional, este estágio permitiu-me ter um primeiro contacto com o setor financeiro.

Esta experiência permitiu a aplicação de alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado e obter a experiência necessária para terminar esta etapa académica com o sentimento de que obtive o know-how necessário para não só me integrar devidamente numa empresa como para conseguir levá-la mais longe. O espírito de superação e de equipa foram alguns dos valores que apreendi e pretendo levar para a vida.

Este estágio terminou com um sentimento de gratidão e, felizmente, pude prosseguir o meu percurso na empresa com a oportunidade que me proporcionaram de me juntar à equipa de *controlling* e permanecer até com eles.

A oportunidade de ter uma experiência que combina a minha paixão pelo setor automóvel com a dos mercados financeiros foi uma oportunidade que me fez perceber que temos de seguir sempre os nossos objetivos com persistência e dedicação.

Acredito ter trazido uma boa alavancagem e apoio para esta equipa que tão bem me recebeu, e espero continuar a aprender e a dar o melhor de mim pelo sucesso da empresa.

## Referências

- A Empresa | Volkswagen Financial Services. (2020). Volkswagen Financial Services. [https://www.vwfs.pt/vwfs-portugal/a-empresa.html?sm\\_au=iVV2RjSZ8Fj8rj338CTHLKQjQ6v4c](https://www.vwfs.pt/vwfs-portugal/a-empresa.html?sm_au=iVV2RjSZ8Fj8rj338CTHLKQjQ6v4c). (acesso em 18/10/2020)
- ACAP- Associação Automóvel de Portugal. (2020) Matrículas de veículos automóveis Ligeiros e Pesados por marca e mês 2020; <http://www.autoinforma.pt/pt/estatistica/78/matriculas-de-veiculos-automoveis-ligeiros-e-pesados-por-marca-e-mes-2020>. (acesso em 20/06/2021)
- Andreas Burger (Germany), Juergen Moormann (Germany). (2008). *Productivity in banks: myths & truths of the cost income ratio. Banks & bank systems. Kiev.*
- Caetano, C. (2014). ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR AUTOMÓVEL DE USADOS NO CONTEXTO DE CRISE ATUAL: ESTUDO DE CASOS (Dissertação). ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9047/1/An%c3%a1lise%20estrat%c3%a9gica%20do%20Setor%20Autom%c3%b3vel%20de%20Usados%20no%20Contexto%20de%20Crise%20Atual.pdf>
- Damodaran, A. (2007). *Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. New York University - Stern School of Business. Nova Iorque.*
- Grupo Volkswagen. (2021, 30 Julho). Em Wikipedia. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Volkswagen](https://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_Volkswagen). (acesso em 08/08/2021)
- Hall, R. E., & Lieberman, M. (2012). *Microeconomics: Principles and Applications (6th ed.)*. Cengage Learning.

- History | Volkswagen Financial Services. (2020). Volkswagen Financial Services. <https://www.vwfs.com/en/about-us/history.html>. (acesso em 01/03/2020)
- Jornal de Negócios. (2019). Volkswagen Financial Services eleito como a melhor gestora de frota em Portugal. Publicado. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/frota-automovel-> (acesso em 12/06/2020)
- Jornal Económico. (2019). Volkswagen Financial Services considerada a melhor gestora de frota em Portugal. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/volkswagen-financial-services-considerada-a-melhor-gestora-de-frota-em-portugal-523644> (acesso em 24/08/2020)
- Kupfer, D. (1992). PADRÕES DE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE. Research Gate. [https://www.researchgate.net/profile/David-Kupfer-2/publication/288507827\\_PADROES\\_DE\\_CONCORRENCIA\\_E\\_COMPETITIVIDADE/links/5681a5b408ae1975838f8fee/PADROES-DE-CONCORRENCIA-E-COMPETITIVIDADE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Kupfer-2/publication/288507827_PADROES_DE_CONCORRENCIA_E_COMPETITIVIDADE/links/5681a5b408ae1975838f8fee/PADROES-DE-CONCORRENCIA-E-COMPETITIVIDADE.pdf). (acesso em 20/07/2021)
- Melo, Jéssica (2020). Proposta de um planejamento estratégico organizacional: Estudo de caso em um pequeno negócio de artesanato. [Dissertação de Mestrado] Universidade Federal do Rio Grande do Norte
- Pontos de Vista. (2019). LeasePlan lança primeiro Relatório de Sustentabilidade. <https://pontosdevista.pt/tag/leaseplan/> (acesso em 24/08/2020)
- Porter, M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press.
- Ranking Nacional de Empresas. (2019). Dinheiro Vivo. <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/ranking-nacional-empresas> (acesso em 25/07/2021)

- Sije, A., & Oloko, M. (2013). PENETRATION PRICING STRATEGY AND PERFORMANCE. European Journal of Business and Social Sciences. Nairóbi.
- Volkswagen Financial Services. (2021). *Controlling*. Manual interno VWFS