



PROGRAMA DE AÇÃO E ORÇAMENTO 2020

Índice

Mensagem do Conselho de Administração	2
1. Evolução do contexto	4
2. Síntese do desempenho de 2019	6
3. Programa de Ação e Orçamento para 2020.....	10
3.1 Orientações estratégicas e medidas de ação	10
3.2 Objetivos orçamentais para 2020	13
3.3 Balanço Previsional	14
3.4 Demonstração de Resultados Previsional	15
Glossário	16

Mensagem do Conselho de Administração

No quadro das disposições estatutárias, o Conselho de Administração apresenta à deliberação da Assembleia Geral do Montepio Geral Associação Mutualista (MGAM) o Programa de Ação e o Orçamento para 2020, juntamente com o parecer do Conselho Fiscal. Seguindo a prática, este documento foi também submetido à apreciação do Conselho Geral.

O Programa de Ação e Orçamento foi elaborado tendo em vista a concretização dos Objetivos e das Linhas de Orientação Estratégica definidas para o triénio em curso, de 2019 a 2021, cuja atualização e revisão foi aprovada pelo Conselho Geral, no passado dia 22 de novembro, de acordo com as respetivas competências estatutárias.

Compete ao Conselho Geral a orientação estratégica do MGAM, que a tem vindo a exercer ao longo dos anos, manifestando o seu acordo às propostas que foram sendo apresentadas pelo Conselho de Administração, num espírito de sintonia com a visão e os caminhos propostos. Esse acordo tem acontecido, porque todas as vontades e desejos expressos convergem na afirmação do MGAM como a principal entidade mutualista da economia social em Portugal e no aprofundamento dos vínculos e da relação com os associados que, maioritariamente, sufragaram as linhas programáticas, com as quais estes documentos se articulam, no ato eleitoral de dezembro de 2018.

O corrente ano de 2019 tem constituído mais uma prova à capacidade e à resiliência da nossa Associação. Apesar do contexto de crescimento económico e de menor desemprego, aumentou a propensão ao consumo e a taxa de poupança manteve-se descendente, enquanto as taxas de juro de referência continuaram a cair, para níveis em redor de zero ou mesmo negativos.

O contexto foi particularmente adverso para o MGAM, que tem sido, continuamente, fustigado por notícias erróneas ou distorcidas, com carácter alarmista e impacto reputacional negativo, comprovando, por um lado, o desconhecimento sobre a especificidade do Grupo Montepio e da realidade mutualista e, por outro, a importância e projeção atingida pelo MGAM na economia e na sociedade.

Foi neste quadro de dificuldades, que, as mulheres e os homens que dedicam grande parte da sua vida ao Montepio, conseguiram, com um empenho e esforço notáveis, concretizar as medidas estratégicas que estavam previstas para 2019, obtendo significativos crescimentos da atividade, de que se dá conta, com detalhe, nas páginas seguintes deste documento.

Destacam-se as readmissões, as novas entradas e a redução do ritmo de saídas de associados, que esperemos possam regressar, em breve, à sua Associação, assim como o crescimento da captação de poupanças associativas, que permitiram registar melhorias nos principais indicadores de desempenho, designadamente, nos rácios de liquidez, de cobertura das responsabilidades assumidas para com os associados e de solvabilidade.

As ações e os objetivos propostos para o próximo ano têm em vista prosseguir o reforço do papel do MGAM enquanto entidade dinamizadora da expressão económica do mutualismo e da economia social em Portugal. A afirmação do papel do MGAM e do seu grupo no sistema produtivo nacional, motivará um aumento do contributo da economia social para o Valor Acrescentado Bruto do país, constituindo exemplo de que é possível crescer, estar presente e competir no mercado, mas, com princípios e finalidades diferentes, preservando a natureza mutualista. Claro que a maior dimensão e notoriedade, se traduz em maior exigência, necessidade de mais recursos e competências e impõe maior responsabilidade.

Preparar o MGAM para responder aos requisitos impostos pelo novo Código das Associações Mutualistas, às associações de maior dimensão, continuará a ser uma das prioridades para o próximo ano, o que, apesar das

medidas de otimização previstas, implicará um reforço da estrutura de funcionamento e de gestão, com impacto em investimentos e custos.

A nível da atividade associativa impõe-se prosseguir os esforços de crescimento, recuperando associados e fortalecendo a sua vinculação, e aumentar a margem associativa, tanto por via das reaplicações como da captação de poupanças mutualistas, em paralelo com os trabalhos de reformulação e desenvolvimento da oferta de modalidades e benefícios. A concretização destas medidas e objetivos implica o alinhamento da Caixa Económica Montepio Geral/Banco Montepio com as finalidades mutualistas, no quadro da sua missão estratégica, a par da dinâmica da rede de gestores mutualistas e, do desenvolvimento de outros canais de relação associativa, nomeadamente à distância e por via digital.

Este Programa de Ação e Orçamento para 2020 pretende, assim, dar continuidade ao trabalho de crescimento, modernização e valorização do património associativo, em prol do fortalecimento da nossa Associação e da expressão da economia social em Portugal. Para este fim, será essencial o contributo do desempenho das empresas do Grupo Montepio, designadamente da sua principal entidade - Caixa Económica Montepio Geral/Banco Montepio, que tem vindo a obter resultados positivos (de 17,7 milhões de euros até setembro de 2019, a juntar aos 12,5 milhões de euros que tinham sido obtidos em 2018) e que dispõe de rácios de cobertura de liquidez e de capital reforçados e, confortavelmente acima das exigências regulamentares.

Os níveis de desempenho que têm sido conseguidos, num contexto de singulares adversidades, comprovam a força das capacidades intangíveis de motivação, empenho, dedicação, resiliência e, sobretudo, o espírito de corpo e de união, que constitui o pilar fundamental do associativismo e do mutualismo, no qual se fundou o MGAM.

Manifestamos o nosso profundo apreço, reconhecimento e consideração por todos e por cada um dos Associados do MGAM, que têm revelado maturidade associativa e mutualista ao longo deste período de turbulência mediática e de comunicação negativa sobre a sua Associação.

Norteando o nosso comportamento pelos princípios mutualistas da solidariedade, da cooperação, da ajuda recíproca e do respeito mútuo, conseguiremos ultrapassar obstáculos, dar resposta aos desafios e atingir as metas a que nos propomos. São estes valores e princípios que nos diferenciam e que constituem a força para construirmos juntos, em união, o nosso futuro coletivo.

Com as mais calorosas saudações mutualistas,

O Conselho de Administração

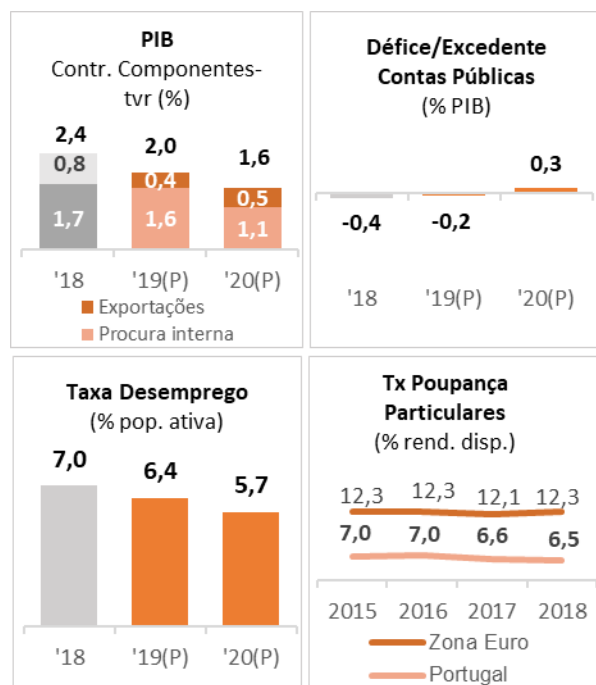
1 Evolução do Contexto

O **PIB** português deverá registar uma taxa de variação real de 2,0% em 2019, desacelerando face ao crescimento de 2,4%, de 2018, em resultado, sobretudo, da redução do contributo da procura externa líquida, de 0,8%, em 2018, para 0,4%, em 2019, num quadro internacional marcado por tensões comerciais e elevada incerteza política e económica.

A nível interno, destaca-se o contributo significativo da **Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF)** para a evolução do PIB, que deverá crescer 7,2%, em 2019, suportada, em especial, pela componente de construção, que está a beneficiar da execução de projetos de infraestruturas de grande dimensão, designadamente associados a investimento público e beneficiando de financiamento europeu.

O **consumo privado** deverá desacelerar para 2,3% (3,1% em 2018), refletindo a evolução do consumo corrente e dos gastos em bens duradouros.

A **taxa de poupança das famílias** portuguesas mantém uma trajetória de redução, situando-se num nível inferior ao da média do conjunto dos países da área do euro.



Fontes: INE; Conselho das Finanças Públicas; Banco de Portugal

O emprego deverá continuar a crescer em 2019 e em 2020, embora a um ritmo mais moderado quando comparado com o de 2018, propiciando a continuação da redução da **taxa de desemprego**, de 7,0%, em 2018,

para 6,4%, em 2019, prevendo-se nova redução para 5,7% em 2020.

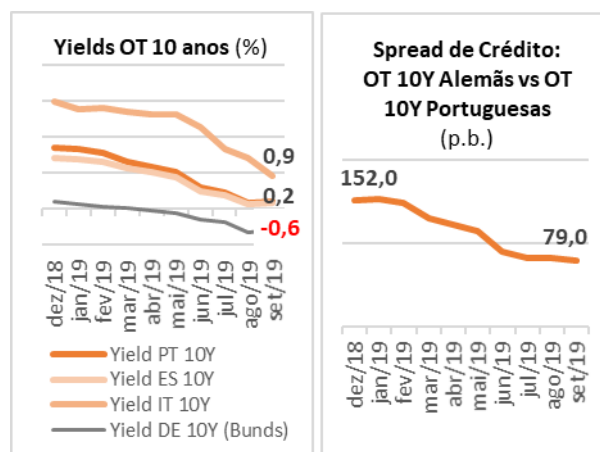
A **inflação**, medida pela taxa de variação do IHPC, deverá diminuir, de 1,2%, em 2018, para 0,4%, em 2019, aumentado para 1,2%, em 2020.

Em 2019, a capacidade de financiamento da economia portuguesa, medida pelo saldo da **balança corrente e de capital**, deverá deteriorar-se, de 1,4% do PIB, em 2018, para 0,5% do PIB.

A nível dos mercados financeiros destaca-se a manutenção da orientação acomodatória da política monetária da área do euro, mantendo-se **as taxas de juro de referência de mercado** de curto prazo—taxas Euribor—negativas, e a taxa de juro média de mercado dos depósitos de particulares em níveis historicamente baixos, de 0,09% em setembro 2019.

O **spread** da dívida pública portuguesa face às **bunds** alemãs reduziu-se substancialmente durante todo o ano de 2019, para se fixar em 79 p.b. (pontos base) em setembro, tendo o rendimento implícito (*yields*) das **Obrigações do Tesouro português** a 10 anos registado uma forte redução, de 1,7%, em dezembro de 2018, para 0,2%, em setembro de 2019.

Este contexto prolongado de muito baixas taxas de juro continua a pressionar a rentabilidade das aplicações e das instituições, em particular das que operam no setor financeiro.



Fonte: Eurostat

Ao invés, tem-se assistido a uma recuperação do **mercado imobiliário**, com o crescimento dos preços da habitação, cuja taxa acelerou desde 2016, tendo-se fixado em 10,1% no segundo trimestre de 2019.

Para 2020 a **economia portuguesa** deverá manter a trajetória de recuperação, embora a um **ritmo mais lento**, com um crescimento previsto de 1,6%, ligeiramente superior ao previsto para a área do euro. Esta previsão assenta no pressuposto que as condições de financiamento se manterão globalmente favoráveis para todos os setores da economia e que o contributo da procura interna para o crescimento do PIB será superior ao contributo das exportações. Este padrão de crescimento dever-se-á traduzir num saldo negativo da balança de bens e serviços a partir de 2019, após o período de saldos positivos. Esta evolução exige uma atenção particular, uma vez que o endividamento externo da economia portuguesa permanece num nível elevado. De facto, em setembro de 2019, o endividamento do setor não financeiro situava-se em 725,8 mil milhões de euros, dos quais 319,9 mil milhões de euros respeitavam ao setor público e 405,9 mil milhões de euros ao setor privado.

Em 2020 o **saldo das contas pública** deverá beneficiar das diminuições esperadas nos encargos com juros e nas despesas de capital não relacionadas com o investimento público, nomeadamente, a diminuição significativa dos encargos com o apoio ao sistema financeiro, que permitirá manter a **trajetória de redução da dívida pública**. A capacidade financeira do Estado deverá manter-se condicionada, designadamente nos domínios da proteção social e da previdência, na prestação de cuidados de saúde e de educação, áreas de intervenção das mutualidades e onde se tem observado uma crescente penetração de operadores privados.

A nível do **contexto regulamentar**, destaca-se o impacto dos trabalhos de adaptação ao **novo código das associações mutualistas** (decreto lei nº 59/2018), o qual define novos requisitos prudenciais e de supervisão para as associações de maior dimensão, equiparados aos do setor segurador, ficando essas entidades sob a supervisão da ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.

As associações de maior dimensão dispõem de um período transitório de 12 anos, contados a partir de 2018, tendo em vista garantir a sua gradual adaptação. Para o efeito, deverão preparar e implementar um plano de adaptação, que será monitorizado pela ASF e pela Comissão de Acompanhamento da transição, já em funcionamento, composta por representantes do governo, da ASF e das respetivas associações mutualistas – Montepio Geral Associação Mutualista e Montepio Nacional da Farmácia – MONAF.

Os **novos requisitos regulamentares**, a aplicação transversal da **tecnologia digital** à atividade, a crescente integração de requisitos de **sustentabilidade ambiental** nas práticas correntes, constituirão importantes desafios para o futuro próximo, a que este programa de ação se dirige, definindo um conjunto de medidas transformadoras e impulsionadoras da modernização e desenvolvimento do Montepio Geral Associação Mutualista (MGAM).

Outro dos desafios a que a nossa Associação tem de responder, com veemência, convicção e determinação, relaciona-se com o risco reputacional, decorrente da contínua publicação de notícias falsas ou distorcidas, que poderão afetar a confiança, não só na associação, mas em todo o Grupo Montepio, com impactos negativos sobre a atividade e sobre a capacidade de concretização deste Programa de Ação e Orçamento para 2020.

Síntese do desempenho de 2019

A gestão e a atividade do Montepio Geral Associação Mutualista (MGAM) teve por base o cumprimento do Plano de Ação e Orçamento para 2019, aprovado na Assembleia Geral de 27 de dezembro de 2018, o qual deu corpo ao primeiro ano de concretização das Linhas de Orientação Estratégica definidas para o triénio 2019-2021, aprovadas pelo Conselho Geral, em 13 de novembro de 2018.

Tendo em vista prosseguir a afirmação do MGAM como a principal entidade mutualista, dinamizadora da economia social em Portugal, aprofundar os vínculos com os seus associados, através de uma oferta abrangente, de modalidades e benefícios diversos, e empenhada em contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar social, proporcionando serviços de qualidade, foram definidos 6 eixos estratégicos de orientação para o triénio 2019-2021, que se recordam:



Cada um destes eixos comporta um muito exigente conjunto de ações a levar a efeito, relativamente aos quais passamos a descrever as medidas tomadas e os objetivos alcançados no corrente ano de 2019.

➤ Medidas concretizadas no âmbito do Eixo 1 - *Preparar a adaptação aos novos requisitos regulatórios*

Este eixo refere-se às medidas, a executar ao longo dos próximos anos, com vista à adaptação do MGAM ao novo regime de supervisão da ASF (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões), estabelecido no novo Código das Associações Mutualistas (DL 59/2018, de 2 de agosto), o qual define um período transitório de 12 anos, com reforço dos mecanismos de governo e de controlo interno.

Neste domínio, as prioridades de atuação para 2019 foram, desde logo, a elaboração de um **levantamento sistematizado dos novos requisitos regulamentares, a**

identificação das suas implicações, aferição dos impactos, dos recursos e das capacidades necessárias.

Daí decorrente, procedeu-se ao **alargamento da estrutura orgânica**, tendo sido redesenhado o modelo organizacional, para acolher novos órgãos para as funções de controlo interno, definidos os respetivos estatutos orgânicos e **contratados os responsáveis dessas funções, legalmente designadas como funções-chave**, como sejam a função de verificação do cumprimento (*compliance*), função de controlo de riscos e função de atuariado, já existente, mas que foi autonomizada. Encontra-se em fase de implementação a função de auditoria interna. Estão a ser desenvolvidos novos processos e normativos internos, em alinhamento com os que estão previstos no novo Código.

Refira-se, neste campo, os **trabalhos, em curso, no sentido de atender, como adaptável às características do MGAM, aos requisitos da Lei nº 7/2019, de 16 de janeiro, que transpõe para a ordem jurídica nacional a *Insurance Distribution Directive* – IDD**, que determina a aplicação das disposições nela constantes às associações mutualistas abrangidas pelos novos requisitos de supervisão da ASF, mas com salvaguarda das especificidades da sua natureza jurídica, na colocação/distribuição das modalidades mutualistas.

No âmbito do Eixo 1, procedeu-se também à nomeação do **representante do MGAM na Comissão de Acompanhamento**, em conformidade com o artigo 10º do novo Código das Associações Mutualistas (CAM), a qual tem vindo a trabalhar no sentido de emitir opinião sobre a elaboração de normas regulamentares pela ASF e dar contributos sobre a adaptação dos requisitos prudenciais às especificidades das associações mutualistas.

Por último, neste domínio, salientam-se os trabalhos de adaptação dos Estatutos do MGAM aos novos requisitos do CAM, desenvolvidos pela Comissão específica criada para o efeito e que culminaram na **aprovação dos novos Estatutos na Assembleia Geral de 4 de novembro**.

➤ Medidas concretizadas no âmbito do Eixo 2 - *Prosseguir a racionalização e a otimização das participações e do funcionamento*

Decorrente da aprovação, pelo Conselho Geral, em 28 de junho de 2018, da alienação, até um máximo de 2%, do capital social do Banco Montepio (CEMG - Caixa Económica Montepio Geral) **a entidades da**

economia social, desde essa data e até final de setembro 2019, tinham assumido pequenas posições acionistas no Banco Montepio 36 instituições da economia social, detendo um total de 161 920 ações.

Com vista a reorientar o grupo para os domínios mais diretamente relacionados com a missão e as finalidades mutualistas, de satisfação de necessidades sociais, designadamente habitacionais e de cuidados de saúde, o MGAM continuou, em 2019, a realizar investimentos na expansão da oferta de serviços residenciais para estudantes e de residências e cuidados de saúde para a população sénior.

Prosseguiu a dinâmica da atividade da Montepio Residências para Estudantes, S.A., criada em 2018, e que já dispõe de 5 residências, bem como da Residências Montepio, S.A., que, com 7 residências sénior em atividade, de norte a sul do país, é líder do seu setor.

Em 2019, foram concluídos os investimentos na construção da **nova residência sénior de Lisboa-Entrecampos**, com abertura prevista para o corrente ano, e foi ainda efetuado, neste último trimestre do ano, **um novo investimento em Albergaria-a-Velha, numa residência sénior**, a abrir brevemente.

➤ **Medidas concretizadas no âmbito do Eixo 3 - Vincular os Associados e aumentar as receitas associativas**

Neste domínio foram delineadas, dinamizadas e concretizadas diversas ações por parte dos 107 gestores mutualistas que operam em balcões do Banco Montepio, de norte a sul do continente e nas ilhas, bem como por parte dos serviços centrais, designadamente de marketing e comunicação, e através do *website*.

Com vista à readmissão de Associados e à redução das saídas foram definidos objetivos operacionais de recuperação de quotas em atraso e **implementadas ações de contacto por sms e e-mail**, até ao 45º dia de atraso no pagamento da quota e ainda a campanha AM 360º para atrasos superiores àquele.

No sentido de alargar o mutualismo pela **admissão de “não Associados” que têm uma relação com o MGAM**, por exemplo, pela via da participação em experiências, foram desenvolvidas ações em cada experiência e patrocínio, ancoradas quer em campanhas de comunicação, quer na rede de gestores mutualistas, com o objetivo de tornar esses participantes Associados do MGAM.

No âmbito do aumento da vinculação/ fidelização dos Associados foram igualmente definidos objetivos operacionais, e desenvolvidas **campanhas regulares de contacto pelos gestores mutualistas, por segmentos**

específicos, consoante as oportunidades das campanhas de vinculação.

Merece destaque a conclusão do projeto que possibilitou ao MGAM passar a ter Associados que não possuem conta bancária no Banco Montepio e sejam clientes de outros bancos, passando a ser possível a captação de um novo perfil de Associados.

Com o objetivo de aumentar as receitas associativas, foi aumentada a dinâmica de contactos antecipados com os Associados com modalidades a vencer e estruturadas iniciativas cruzadas entre modalidades mutualistas e benefícios complementares.

Para a concretização destas iniciativas foram preparados manuais formativos, guiões de contacto, manuais de apoio à dinamização e execução de cada campanha, juntamente com a aplicação de suporte à gestão associativa-CRM-AM360º.

É de realçar neste eixo a implementação e dinamização da colocação de modalidades de subscrição digital, com a disponibilização no site *montepio.org* de séries de modalidades de poupança *Expresso Net* e *Montepio Capital Certo Net*.

➤ **Medidas concretizadas no âmbito do Eixo 4 - Desenvolver a proposta de valor e a oferta mutualista**

Neste âmbito são de referir a emissão de 31 novas séries da modalidade de poupança Montepio Capital Certo e a reestruturação das parcerias que permitem benefícios em descontos em diversos produtos e serviços, no âmbito do **Programa Vantagens MGAM**.

A nível do reforço da relevância do Programa Vantagens foi implementada a **facilitação do processo de utilização deste programa, através da disponibilização na App Montepio** da informação sobre as atividades e os benefícios complementares de descontos em parceiros.

Foram ainda desenvolvidos **trabalhos para adequação das taxas técnicas** das subscrições de modalidades atuariais às condições de mercado.

➤ **Medidas concretizadas no âmbito do Eixo 5 - Potenciar e diversificar os canais de relação associativa**

Neste domínio a par da promoção da **mobilidade dos Gestores Mutualistas**, foi reforçado o papel do Centro de Contactos, unidade que funciona no **órgão de marketing**, com a implementação de modelos de contactos de retenção e de reaplicação de vencimentos de modalidades, através de campanhas *outbound*, orientadas aos objetivos de vencimentos

de modalidades, quotas em atraso e novas subscrições, bem como para o acompanhamento dos associados que não estão abrangidos por gestor mutualista na reaplicação de vencimentos de modalidades.

Com o objetivo de alargar a expressão do mutualismo, **está em curso o estabelecimento de uma Rede de Mediadores, tendo sido criado um Núcleo de Gestão de Mediadores** para desenvolver os trabalhos necessários, no quadro dos requisitos do novo enquadramento regulatório da *IDD*, que sejam aplicáveis ao MGAM.

No Núcleo de Gestão da Relação Associativa, foi implementada a equipa de **Gestores da Relação** – equipa que acompanha remotamente os Associados sem relação bancária com o Banco Montepio – e formalizado o modelo de serviço para este novo perfil de Associados.

Concluiu-se a implementação das capacidades de movimentação com outras instituições bancárias, que não o Banco Montepio, e ainda das capacidades inerentes à jornada digital com vista a otimizar este novo tipo de relação. Foi ainda desenvolvido o **AMDesk para apoio em toda a operativa inerente à admissão de Associados e subscrição de modalidades.**

➤ **Medidas concretizadas no âmbito do Eixo 6 - Aprofundar a transformação digital do MGAM**

Na continuação do processo de digitalização das principais jornadas associativas, **foi implementada a jornada digital de admissão de associados** em montepio.org, ajustada a clientes com conta bancária no Banco Montepio e em outras instituições de crédito, **bem como a jornada de subscrição de modalidades de poupança on line.**

Deu-se início à primeira fase do processo de desenvolvimento de uma **área pessoal autenticada do Associado (My Montepio)** nos canais digitais, que irá permitir a visualização, simples e intuitiva, da relação do Associado com o MGAM, dos benefícios obtidos nos parceiros (e.g. Repsol, Saúde) e a subscrição digital de modalidades. O espectro de serviços do *My Montepio* irá ser alargado nas fases subseqüentes.

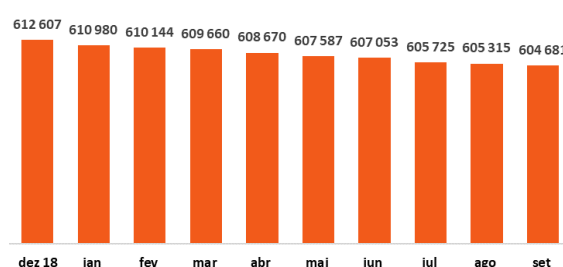
São de destacar ainda os projetos de modernização tecnológica, e a sua evolução contínua, **a aplicação CRM de gestão associativa e de marketing, o sistema de Business Intelligence e o workflow AMDesk**, que irão assegurar a capacitação tecnológica do MGAM, no sentido da desmaterialização do funcionamento, da rapidez e melhoria do serviço aos Associados.

Da aferição efetuada pelos serviços, concluiu-se que **o nível de execução das Linhas de Orientação**

Estratégicas (LOE's) e das medidas estratégicas está em linha com o que era expetável para 2019, como primeiro ano do triénio a que as mesmas se referem.

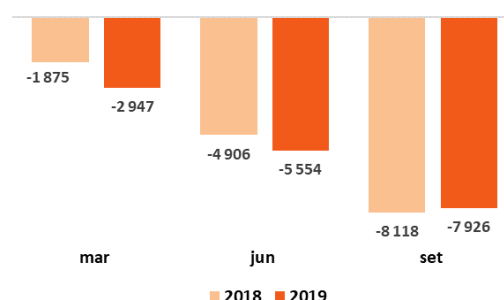
- Descrevem-se, em seguida, os **principais dados relativos ao desempenho de 2019**, até ao momento da elaboração deste documento, bem como as estimativas para o final do corrente ano.
- A **base de Associados** atingia 604 681, no final do passado mês de setembro, estimando-se que se mantenha neste número até final do ano.

Evolução mensal da base de associados em 2019 (número)



- As **saídas de Associados**, até ao final de setembro, totalizaram 27186, valor que compara favoravelmente com o período homólogo, com uma redução de 16,1%. As **readmissões e entradas de novos Associados**, atingindo 19 260, não foram, contudo, suficientes para inverter o decréscimo da base associativa, embora em termos homólogos, o fluxo líquido de Associados seja, a partir de setembro, menos negativo.

Evolução Fluxo líquido (entradas - saídas) de associados (número)



- Os **proveitos inerentes a associados**, decorrentes das poupanças mutualistas captadas (que incluem, jóias, quotas e capitais aplicados) atingiram, até setembro último, o montante de 497 milhões de euros - para o que contribuiu a emissão de 31 séries da modalidade Montepio Capital Certo no montante de 309 milhões de euros - estimando-se que, no final do ano, se venha a atingir um valor global de 658 milhões de euros.

- O **ativo** estimado regista um aumento de 1,8%, passando de 3 777 milhões de euros, em 2018, para 3 843 milhões de euros.
- Estima-se que os **resultados recorrentes da atividade mutualista, isto é, sem considerar impactos de eventos exógenos**, como sejam os provenientes dos testes de adequação das responsabilidades, em função do nível em que estiverem as taxas de mercado no final do ano, ou de valorizações ou desvalorizações de carteiras de imóveis ou de participações financeiras, **sejam positivos no final de 2019**, em torno de 2 milhões de euros, ligeiramente acima dos resultados do ano anterior, que se situaram em 1,6 milhões de euros.
- Os principais **rácios de desempenho** deverão atingir, no final do ano, melhorias face aos valores de 2018, no rácio de liquidez, com um valor estimado de 5,3%, face a 4,6%, em 2018, e no rácio de eficiência, que se estima atinja 0,7% (0,8% em 2018). Nos rácios de solvabilidade e de cobertura das provisões pelos fundos próprios, os níveis estimados para final deste ano são significativos, de 19,4% e 124,3%, respetivamente, embora estando ligeiramente abaixo dos de 2018, para o que contribui o crescimento da atividade.

Para a **estimativa de resultado líquido no final de 2019**, no montante de 2 milhões de euros, deverão concorrer:

- A melhoria das receitas associativas e, consequentemente, dos **resultados inerentes a associados**, por via da relação, mais favorável, entre a margem associativa e a variação das provisões técnicas, que deverão atingir -14,1 milhões de euros (-21,9 milhões de euros em 2018);
- Os **resultados financeiros estimados** de 26,5 milhões de euros, para o que contribuiu a melhoria do rendimento da carteira de títulos;
- Os **custos de atividade** estimados em 28 milhões de euros, que representam uma redução face ao valor registado em 2018;
- Os **outros resultados de exploração**, que incorporam os resultados associados às propriedades de investimento (imóveis de rendimento que incluem residências sénior e de estudantes), no montante estimado de 7,8 milhões de euros, não considerando qualquer valorização dos imóveis (20,3 milhões de euros em 2018).

3

Programa de Ação e Orçamento para 2020

3.1 Orientações estratégicas e medidas de ação

O Programa de Ação que se propõe para 2020 tem em vista prosseguir a concretização das restantes medidas que estão por implementar no quadro das Linhas de Orientação Estratégica (LOEs) 2019-2021, tal como o Conselho Geral aprovou no passado dia 22 de novembro.

Estas ações resultam da análise efetuada e do nível de execução alcançado em 2019, tendo-se concluído que as LOEs definidas para o triénio 2019-2021 se mantêm adequadas, no sentido de dar resposta aos desafios e oportunidades que se perspetivam para o contexto externo e aos constrangimentos internos, e são um motor para que o MGAM reforce o seu papel junto dos Associados e na sociedade portuguesa como a principal entidade da economia social.

As orientações definidas têm em vista *concretizar a visão de “prosseguir a afirmação do MGAM como a principal entidade mutualista, dinamizadora da economia social em Portugal, aprofundando os vínculos e a relação com os Associados, através de uma oferta abrangente, de modalidades de benefícios de segurança social e saúde e de produtos e serviços das entidades do Grupo Montepio, com uma atuação moderna, empenhada em contribuir para a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar social, com a participação ativa dos seus Associados”*.

Para a construção desta visão mantêm-se os 6 eixos estratégicos de atuação anteriormente definidos.

1. Preparar a adaptação aos novos requisitos regulatórios

À semelhança do ano de 2019 continuará a ser uma prioridade de atuação em 2020 a continuação dos trabalhos de adaptação para o novo regime de supervisão da ASF. Neste domínio entende-se necessário:

- **Concretizar as alterações estatutárias aprovadas pela Assembleia Geral**, designadamente o **processo de eleição da Assembleia de Representantes**;

- **Continuar a participação ativa na Comissão de Acompanhamento**, prevista no novo Código Mutualista;
- Estabelecer a **articulação com a ASF** e desenvolver os trabalhos para implementação dos **processos de reporte**;
- **Desenvolver os trabalhos de preparação do Plano de Transição para o novo regime de supervisão**;
- Desenvolver os projetos de levantamento de impactos dos novos requisitos prudenciais e de desenho das adaptações necessárias;
- **Concluir o projeto de adaptação à IDD**, de acordo com as especificidades adequadas à natureza do MGAM;
- **Dotar os órgãos que exercem funções de controlo com os recursos e as competências adequadas** à operacionalização das respetivas missões, realocando e otimizando recursos, de forma proporcional aos respetivos *outputs* e responsabilidades;
- **Prosseguir a formalização das principais políticas e dos procedimentos internos**, assegurando o alinhamento com os requisitos de governo e de controlo interno (prudenciais e comportamentais);
- **Elaborar, implementar, divulgar e monitorizar um Código de Conduta** – que estabeleça orientações de ética profissional, abrangendo os membros dos órgãos, conforme os novos requisitos regulamentares.

2. Prosseguir a racionalização e a otimização das participações e do funcionamento

- **Estudar possibilidades e oportunidades de desinvestimento em participações** consideradas não estratégicas, numa ótica de desconcentração da carteira;
- **Prosseguir o reforço do alinhamento estratégico das empresas do Grupo Montepio** com as finalidades e os valores mutualistas, definindo objetivos de geração de valor e níveis de retorno dos investimentos efetuados, a vigorar nos respetivos planos estratégicos e orçamentos anuais;
- **Continuar o trabalho de reforço do controlo do grupo**, melhorando a tempestividade e a abrangência dos reportes por parte das empresas;
- **Otimizar recursos e racionalizar a estrutura de custos operacionais**, adaptando-os às

possibilidades e dimensão dos proveitos recorrentes. Para o efeito, **criar e operacionalizar um Comité de Custos e Investimentos** que analise e proponha medidas de otimização e de alocação dos recursos, considerando as prioridades estratégicas;

- **Promover e potenciar poupanças de sinergias no seio do Grupo**, através da centralização de funções comuns, de suporte e de *staff*, garantindo uma gestão centralizada da procura, com a implementação do ACE (Agrupamento Complementar de Empresas) de Serviços Partilhados que responda às necessidades do Grupo Montepio;
- **Continuar a desenvolver os mecanismos de controlo da execução estratégica**, de forma a garantir a boa execução deste Programa de Ação e das Linhas de Orientação Estratégicas, definindo indicadores de desempenho, em articulação com as unidades orgânicas, controlando regularmente o grau de cumprimento das ações estratégicas e assegurando a implementação de um *dashboard* global com os principais indicadores de desempenho.

3. Vincular os Associados e aumentar as receitas

- **Prosseguir a captação de Associados**, promovendo as readmissões e desenvolvendo iniciativas orientadas à captação de novos;
- **Aumentar a retenção e diminuir as saídas de Associados**, através do desenvolvimento de modelos que permitam antecipar e caracterizar a perda associativa;
- **Aumentar a vinculação dos Associados e a sua participação associativa**, mantendo a regularidade das interações com a base associativa, potenciando a integração com a oferta de benefícios complementares do MGAM;
- Aumentar as **receitas associativas**, pela via do reforço do processo de facilitação de reaplicação de montantes em vencimento e pela captação de novas poupanças.

4. Desenvolver a proposta de valor e a oferta mutualista

- **Finalizar os trabalhos de revisão do Regulamento de Benefícios**, que permitam adequar as características das modalidades mutualistas às

condições do contexto e considere novas oportunidades de evolução da oferta de modalidades, e promover a respetiva aprovação e formalização;

- **Reformular as condições das modalidades** em função do novo Regulamento de Benefícios que vier a ser aprovado;
- **Estudar a oferta de novas modalidades mutualistas** orientadas para novas finalidades, nomeadamente, modalidades de saúde, modalidades de proteção social e modalidades coletivas de previdência complementar;
- Concluir a reformulação do **Programa de Vantagens**, através da simplificação da estrutura de descontos e continuação da divulgação do mesmo;
- **Promover o desenvolvimento de projetos e investimentos imobiliários orientados para suprir necessidades sociais e/ou em habitação**, que permitam obter rendimentos e valorização patrimonial, em benefício dos associados, à medida das possibilidades financeiras e de liquidez, com planificação do financiamento e tendo por base os estudos de viabilidade/ROI;
- **Racionalizar os apoios de Responsabilidade Social** e desenvolver as Políticas de Sustentabilidade, prosseguindo o apoio à ação da **Fundação Montepio**, como entidade agregadora da política de responsabilidade social externa, adequando os apoios à capacidade financeira e às condições de geração de valor, e desenvolver a ação do Comité de Sustentabilidade na promoção de políticas de sustentabilidade harmonizadas no seio do Grupo Montepio.

5. Potenciar e diversificar os canais de relação associativa

- Potenciar a **Rede de Gestores Mutualistas**, promovendo a sua mobilidade para além do espaço de atendimento mutualista e continuando a reforçar as respetivas competências, designadamente através de formação no âmbito da oferta;
- **Desenvolver outros canais de distribuição e relação** com os Associados, através da estruturação do **modelo de relação entre gestor mutualista e o novo canal - Mediadores**, de um modelo de capacitação, acompanhamento e dinamização deste canal;

- Continuar a capacitar a nova equipa de **Gestores de Relação remota** com formação, ferramentas e material de suporte, bem como **as equipas da rede de balcões do Banco Montepio**;
- Aprofundar **oportunidades de parceria com entidades da Economia Social** como canais de relação associativa e de dinamização e divulgação do mutualismo.

6. Aprofundar a transformação digital do MGAM

- Continuar o **processo de digitalização** das principais jornadas associativas;
- Desenvolver o projeto de criação de uma **área pessoal autenticada do Associado (My Montepio)** nos canais digitais, assegurando todos os requisitos de identificação e autenticação digital em segurança, que possibilitem a gestão digital da relação mutualista;
- Prosseguir o processo de **capacitação tecnológica do MGAM**, concluindo os projetos em curso de desenvolvimento das aplicações/ferramentas de gestão da relação com os Associados, e as ações de formação sobre novos processos e ferramentas digitais;
- Desenvolver os **suportes aplicacionais** para os **projetos prioritários no domínio da adaptação regulatória aos novos requisitos de supervisão**;
- Potenciar a **otimização operacional** e a **melhoria do serviço**, através da progressiva automatização de tarefas manuais e/ou com maior exposição ao risco operacional e da desmaterialização gradual de processos e promoção da redução da base de custos.

3.2 Objetivos orçamentais para 2020

(valores em milhares de euros)

Objetivos de Atividade Associativa	2020 Orçamento
Número de associados	615 079
Receitas associativas*	456 234
das quais:	
Objetivos de reaplicação **	127 354
Objetivos de captação de poupanças mutualistas	328 880
<i>taxa variação de captação face a 2019</i>	<i>22%</i>
Receitas associativas por modalidades*	456 234
das quais:	
Modalidades atuariais	101 041
<i>Atuariais S/ Reservas Matemáticas</i>	23 549
<i>Montepio 5 em 5 + Capitais Diferidos com Opção</i>	57 317
<i>Montepio 18-30 + Capitais para Jovens</i>	4 992
<i>Outras quotizações</i>	15 182
Modalidades de capitalização	352 495
<i>Capitais Certos</i>	197 042
<i>Poupança complementar</i>	146 672
<i>Poupança reforma</i>	8 618
<i>Modalidades Colectivas</i>	163
Rendas Vitalícias e Temporárias	2 698
Reembolsos e Vencimentos Programados	379 782

* Incluindo jóias, quotas, capitais e outros proveitos

** Correspondentes a 90% dos vencimentos programados para o ano

Indicadores económico-financeiros	2020 Orçamento
Crescimento do ativo líquido	2,0%
Eficiência (Custos Operacionais / Ativo)	0,79%
Resultado líquido (milhões de euros)	5 363
Rácio de liquidez (depósitos / responsabilidades)	6,3%
Cobertura das Responsabilidades (por fundos, reservas e provisões)	123,8%
Solvabilidade (capital próprio / ativo)	19,1%

3.3 Balanço Previsional

(valores em milhares de euros)

	2018	2019	2020	Variações (%)	
	Realizado	Estimativa ¹	Orçamento ¹	2019	2020
ATIVO LÍQUIDO					
Disponibilidades e aplicações em instituições de crédito	138 299	165 000	200 000	19,3	21,2
Ativos e investimentos financeiros	375 295	375 725	385 356	0,1	2,6
Investimentos em subsidiárias e associadas, dos quais:	2 083 883	2 083 978	2 083 978	0,0	0,0
<i>Ações da Caixa Económica Montepio Geral</i>	<i>1 877 655</i>	<i>1 877 653</i>	<i>1 877 653</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Propriedades de investimento	306 625	329 894	344 054	7,6	4,3
Ativos tangíveis e intangíveis	35 088	34 059	33 028	-2,9	-3,0
Ativos por impostos diferidos	816 770	833 595	851 954	2,1	2,2
Outros ativos	20 586	20 681	20 681	0,5	0,0
TOTAL DO ATIVO LÍQUIDO	3 776 547	3 842 933	3 919 052	1,8	2,0
PASSIVO	3 023 499	3 096 036	3 171 134	2,4	2,4
Provisões técnicas	3 003 000	3 068 725	3 140 439	2,2	2,3
Provisões matemáticas	2 943 410	3 011 721	3 086 022	2,3	2,5
Subvenções e melhorias de benefícios	59 590	57 004	54 417	-4,3	-4,5
Outros passivos	20 498	27 311	30 695	33,2	12,4
SITUAÇÃO LÍQUIDA	753 048	746 897	747 918	-0,8	0,1
Fundos próprios	47 319	42 857	43 267	-9,4	1,0
Excedentes técnicos	22 431	24 424	24 629	8,9	0,8
Reservas e resultados transitados	681 663	677 569	674 659	-0,6	-0,4
Resultado líquido do exercício	1 634	2 047	5 363	25,2	>100
TOTAL DO PASSIVO E SITUAÇÃO LÍQUIDA	3 776 547	3 842 933	3 919 052	1,8	2,0

¹ **Projeção do Balanço da atividade recorrente do MGAM**, não considerando possíveis impactos exógenos, como sejam os provenientes dos testes de adequação das responsabilidades, em função do nível em que estiverem as taxas de mercado no final do ano, ou de valorizações ou desvalorizações de carteiras de imóveis ou de participações financeiras.

3.4 Demonstração de Resultados Previsional

(valores em milhares de euros)

RUBRICAS	2018	2019	2020	Variações (%)	
	Realizado	Estimativa ¹	Orçamento ¹	2019	2020
(+) MARGEM DA ATIVIDADE ASSOCIATIVA	-191 235	43 312	60 608	>100	39,9
<i>Proveitos Inerentes a Associados</i>	491 505	658 333	456 234	33,9	-30,7
<i>Custos Inerentes a Associados</i>	682 740	615 021	395 625	-9,9	-35,7
(-) VARIAÇÃO DE PROVISÕES TÉCNICAS	-169 349	57 425	67 372	>100	17,3
<i>Redução de Reservas Matemáticas</i>	673 998	600 548	383 786	-10,9	-36,1
<i>Aumento de Reservas matemáticas</i>	504 649	657 973	451 158	30,4	-31,4
(+) JUROS, RENDIMENTOS E ENCARGOS SIMILARES	17 713	20 252	21 649	14,3	6,9
(+) RENDIMENTOS DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL	3 011	420	420	-86,1	0,0
(+) RESULTADO DE ATIVOS AVALIADOS AO JUSTO VALOR	35	805	351	>100	-56,3
(+) RESULTADOS DE ATIVOS FIN. DISP. P/ VENDA E DE ALIEN. DE O. ATIVOS	912	4 629	2 353	>100	-49,2
(-) IMPARIDADE LÍQ. EM ATIVOS FINANCEIROS	514	-486	45	<-100	>100
(-) PROVISÕES E IMPARIDADE LÍQUIDA	439	67	449	-84,7	>100
(-) GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	31 302	27 506	30 156	-12,1	9,6
(-) GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	732	671	674	-8,3	0,5
(+) OUTROS RESULTADOS	26 624	7 757	9 476	-70,9	22,2
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-6 579	-8 009	-3 838	-21,7	52,1
(-) IMPOSTO CORRENTE	191	6 770	9 158	>100	35,3
(-) IMPOSTO DIFERIDO	-8 404	-16 825	-18 359	<-100	-9,1
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1 634	2 047	5 363	25,2	>100

¹ **Projeção da Demonstração de Resultados da atividade recorrente do MGAM**, não considerando possíveis impactos exógenos, como sejam os provenientes dos testes de adequação das responsabilidades, em função do nível em que estiverem as taxas de mercado no final do ano, ou de valorizações ou desvalorizações de carteiras de imóveis ou de participações financeiras.

Glossário

A

App

Abreviatura da palavra inglesa *application*, utilizada para designar uma aplicação móvel, ou seja, um *software* desenvolvido para ser instalado num dispositivo eletrónico móvel, como um telemóvel-*smartphone*.

Ativos

Valores patrimoniais positivos, representativos de créditos, direitos ou bens que uma entidade possui ou tem a haver. Por contraposição, os passivos são valores patrimoniais negativos, representativos de dívidas, obrigações, compromissos ou responsabilidades.

B

Balança corrente e de capital

A balança corrente refere-se à contabilização (ótica da contabilidade nacional) de quanto se recebe e paga ao exterior, por via dos rendimentos de quem trabalha e investe e remessas e outras transferências correntes. A balança corrente desagrega-se na balança de bens e serviços, na balança de rendimentos e na balança de transferências correntes. Quando esta balança apresenta um saldo positivo, ou superavit, indica que aumentaram os ativos sobre o exterior. Quando a balança corrente apresenta saldo negativo, ou défice, indica que a economia do país está a ser financiada pelo exterior.

A balança de capital regista as transferências de capitais que se recebem do exterior e que se pagam ao exterior (por exemplo, investimento direto estrangeiro, créditos recebidos ou diminuições de dívida ao exterior) unilaterais, ou seja, as que não geram fluxo de pagamentos em sentido oposto, entre os residentes no país e o exterior, isto é, os não residentes.

Bunds alemãs

Obrigações do Tesouro emitidas pelo governo alemão.

Business Intelligence

Processo orientado pela tecnologia para analisar dados e apresentar informações úteis para a gestão de um negócio/atividade. Engloba uma ampla variedade de ferramentas, aplicativos e metodologias que permitem às organizações colherem informação de sistemas internos e fontes externas, preparando-a para análise, desenvolvimento de consultas e criando indicadores empresariais mais eficientes.

C

Capitalização

Consiste no cálculo do valor futuro de um montante investido, por um determinado número de períodos, a uma determinada taxa de juro por período.

Código Mutualista ou Código das Associações Mutualistas (CAM)

Diploma que estabelece o regime jurídico das associações mutualistas – Decreto-lei n.º 72/90, que esteve em vigor até 3 de setembro de 2018, data a partir da qual foi substituído pelo novo código CAM – Decreto-lei nº 59/2018, de 2 de agosto.

Consumo privado

Despesa dos particulares, das famílias e dos agentes económicos privados, em bens e serviços usados para a satisfação direta de necessidades.

CRM (AM 360º)

Sigla usada para *Customer Relationship Management* (Gestão de relacionamento com o cliente). É uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente (no caso do MGAM do Associado), voltada para o entendimento e antecipação das suas necessidades. No caso do MGAM permite uma visão integrada de todas as informações relevantes dos Associados.

D

Dashboard

Palavra inglesa que significa painel. Apresentação visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos de negócio/atividade.

Digitalização

Operação de conversão dos documentos em papel em documentos eletrónicos, sendo a digitalização de processos uma expressão que significa a abolição, ou pelo menos, a acentuada redução da circulação de papel nos procedimentos funcionais ou de trabalho.

E

Economia social

Conjunto de atividades económico-sociais que têm em vista prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes (artigo 2º da Lei 30/2013 - lei de bases da economia social).

Integram a economia social as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as instituições particulares de solidariedade social, as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, de desporto e do desenvolvimento local e outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da economia social, como sejam: o primado das pessoas e dos objetivos sociais; a adesão e participação livre e voluntária; o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; a gestão independente e autónoma e a afetação de excedentes à prossecução dos fins das entidades (artigo 5º da lei de bases da economia social).

F

Formação Bruta de Capital Fixo

Rubrica da contabilidade nacional que se refere, grosso modo, ao investimento realizado, público e privado, mais a variação das existências, isto é, saldo dos bens e serviços que já tendo sido produzidos, ou estejam em fase de produção, mas, ainda não foram objeto de transação e que se encontram em inventário.

G

Gastos Gerais Administrativos

Englobam os gastos com Fornecimentos e Serviços Externos e os Gastos com Pessoal.

Governo ou Governance

Governo das instituições ou das empresas e que compreende a forma como os órgãos de gestão, controlo e fiscalização se organizam e atuam, envolvendo o conjunto de processos, políticas e regras inerentes ao exercício das funções de gestão e controlo.

I

Inflação/IHPC

Aumento dos preços dos bens e serviços. O IHPC (Índice Harmonizado de Preços no Consumidor) é o indicador de inflação utilizado pelos países da União Europeia, que se baseia num “cabaz” de produtos e serviços idêntico em todos eles, permitindo medir a inflação numa base comparável.

Imparidade

Um ativo fixo (tangível ou intangível) está em imparidade quando a sua quantia recuperável é inferior à quantia escriturada / registada no balanço.

Insurance Distribution Directive (IDD)

Diretiva (EU) 2016/97 do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de janeiro de 2016, cujo principal objetivo é harmonizar as disposições nacionais relativas à distribuição de seguros e resseguros.

M

Margem Associativa

Resulta da diferença entre Proveitos Inerentes a Associados e Custos Inerentes a Associados.

Modalidades mutualistas

Soluções de poupança e proteção associativa que se constituem como regimes complementares de Segurança Social, de iniciativa individual ou coletiva, que conferem benefícios para o Associado que as subscreveu ou para os beneficiários por ele indicados e que têm em vista prevenir contingências, a reforma, as situações de morte, invalidez. As modalidades mutualistas agrupam-se em 2 grandes grupos:

- **Modalidades atuariais**

Destinam-se a garantir um determinado capital ou uma determinada pensão de sobrevivência/velhice, cobrindo as contingências relativas a invalidez e morte.

- **Modalidades de capitalização**

Destinam-se a constituir e valorizar a poupança, com a atribuição de um benefício pecuniário, numa ótica de investimento de médio / longo prazo.

O

Obrigações do Tesouro português

Títulos de dívida pública portuguesa.

Outbound

Contactos telefónicos com origem na empresa com o objetivo de comunicar com os seus clientes. O *outbound* é tipicamente utilizado para prestar informações sobre produtos e serviços e/ou venda desses mesmos produtos

P

PIB – Produto Interno Bruto

Valor final da produção das unidades produtivas residentes no país no período de referência e que pode ser calculado segundo a ótica da produção, da despesa e do rendimento.

Política monetária

Conjunto de decisões tomadas pelo Conselho do BCE – Banco Central Europeu e executadas pela Comissão Executiva do BCE e, de forma descentralizada, pelos bancos centrais nacionais, incluindo o Banco de Portugal, relativas às taxas de juro e à compra e venda de títulos, que têm como objetivo primordial manter a estabilidade de preços, ou seja, a manutenção do poder de compra da moeda. Essas medidas podem ser contracionistas, se tiverem por objetivo reduzir a oferta de moeda e o crédito à economia, aumentando a taxa de juro, ou expansionistas, se, ao invés, o objetivo for o de aumentar o crédito à economia, fomentar os investimentos, promover o emprego e o crescimento económico, como acontece com a política monetária que tem vindo a ser prosseguida pelo BCE, também designada de acomodatória. De facto, as medidas de política monetária que têm sido tomadas pelo Banco Central Europeu são medidas expansionistas, porque visam aumentar o crédito à economia, para financiar os investimentos do setor privado, fomentando, desta forma, o crescimento económico e a geração de novos empregos. Estas medidas têm sido de dois tipos: medidas convencionais, que incidem na definição e controlo das taxas de juro, e medidas não convencionais, que reforçam as primeiras, que se referem ao programa de compras de ativos financeiros e a operações de refinanciamento, com condições especiais.

R

Regulamento de Benefícios

Documento, aprovado pela assembleia geral, pelo órgão que tutela as associações mutualistas e registado na Direção Geral da Segurança Social, que contém toda a informação sobre as características, condições de subscrição e direitos inerentes aos benefícios das modalidades mutualistas.

Responsabilidade Social

Ações e medidas que as instituições ou empresas tomam, numa base voluntária, tendo em vista não só os interesses dos seus proprietários, mas, também, os interesses de outras partes com as quais interagem, designadas como **partes interessadas, ou stakeholders**, como sejam os clientes, os colaboradores, os fornecedores e parceiros, as autoridades, as comunidades locais, os concorrentes e a sociedade em geral. Essas ações e medidas têm por finalidade contribuir para uma sociedade mais justa, coesa e para um ambiente mais limpo.

S

Sinergia

Conceito que se refere ao efeito de um esforço coletivo, que gera um valor superior ao valor do conjunto das atuações individuais. Trata-se do efeito resultante da ação coordenada de vários agentes com objetivos comuns, designadamente através de cooperação, interação e partilha de conhecimento e de informações, envolvendo todos os departamentos de uma empresa, ou entre um grupo de empresas, para alcançar objetivos comuns de modo mais eficaz e eficiente.

Solvabilidade

Relação entre os capitais próprios e o ativo total.

Spreads de crédito ou dívida

Diferença das *yields* ou taxas de rendimentos entre diferentes títulos de dívida, devido à diferente qualidade de crédito, que traduz a *yield* adicional que um investidor pode obter de um título com maior risco de crédito face a outro título de menor risco. O risco de crédito é o risco de perda em que o investidor incorre se houver incapacidade do emissor do título, ou beneficiário do crédito, em satisfazer as suas obrigações com o serviço da dívida para com os credores/investidores.

Staff

Colaboradores que exercem funções centrais de assessoria ou de apoio e desenvolvimento dos processos de gestão e controlo.

Stakeholder

Todos os indivíduos e grupos sociais que de uma forma ou de outra influenciam uma empresa ou são influenciados por ela. São exemplos de *stakeholders* os acionistas, investidores, empregados, concorrentes, sindicatos, governo, etc.

T

Taxa de desemprego

Proporção de pessoas em idade ativa sem emprego e que o procuram face ao total da população ativa (população com emprego, mais a população que procura ativamente emprego e a população que está desempregada).

Taxas de juro Euribor (*Euro Interbank Offered Rate*)

Taxas de juro médias de mercado, que se baseiam na média das taxas de juro praticadas nas operações entre os principais bancos da zona euro e que são divulgadas todos os dias úteis, cerca das 11:00 horas.

Tecnologia Digital

Representação da informação utilizando dispositivos digitais, isto é, dispositivos (computadores portáteis, *tablets*, telemóveis, etc...) que procedem à transmissão, processamento ou armazenamento de sinais digitais, através da transformação de qualquer linguagem, imagens, sons e textos em linguagem binária de zeros e uns (0 e 1). A palavra digital vem do latim – *digitus*, ou dedos, que sempre foram usados para a contagem.

W

Website

Palavra inglesa resultante da conjugação de *web* (rede) com *site* (sítio), que se refere a um conjunto de páginas, ou hipertextos, com informação relativa a uma entidade ou instituição acessíveis na internet.

Workflow

Termo em inglês que significa fluxo de trabalho. Conceito de uma sequência de passos necessários para automatizar processos, de acordo com um conjunto de regras pré-definidas.

Y

Yield

Para uma obrigação, é a taxa interna de rentabilidade, que consiste em avaliar o retorno futuro da obrigação face ao preço praticado no mercado.

Z

Zona Euro

Conjunto dos Estados-Membros da União Europeia (EU) que adotaram o euro como moeda única em que se inclui: Alemanha, Áustria, Bélgica, Chipre, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos e Portugal.