



PROGRAMA DE AÇÃO E ORÇAMENTO 2019

Índice

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	2
1. Evolução do contexto	4
2. Síntese do desempenho de 2018	5
3. Programa de Ação e Orçamento para 2019.....	8
3.1 Orientações estratégicas e medidas de ação	8
3.2 Objetivos orçamentais para 2019	11
3.3 Balanço Previsional	12
3.4 Demonstração de Resultados Previsional	13
Glossário	14

Mensagem do Presidente

No habitual e rigoroso cumprimento dos deveres e do calendário estatutário, vem o Conselho de Administração submeter à deliberação da Assembleia Geral o Programa de Ação e Orçamento para 2019, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal, após a apreciação do Conselho Geral.

Este é, assim, um documento de partilha de uma visão e de uma estratégia de futuro, que está na base da sua elaboração, a qual resulta de um processo conjunto, envolvendo todos os membros dos órgãos associativos, que têm a oportunidade de intervir e de contribuir para o seu enriquecimento, culminando na deliberação final do órgão magno da associação, em que têm a palavra os seus associados. Todo este processo decorre ao longo do último trimestre do ano, como é tecnicamente adequado em processos desta natureza, envolve diversas etapas e intervenções dos órgãos, sendo uma das mais importantes a deliberação do Conselho Geral sobre a atualização das Linhas de Orientação Estratégicas trienais, obedecendo a um rigoroso calendário de prazos de auscultação, convocação e deliberação, para cumprir com os prazos estatutários e submeter à decisão final da Assembleia Geral no final do ano, como sempre tem sido feito.

Com a apresentação do Programa de Ação e Orçamento para o próximo ano é o momento de se efetuar um balanço sobre o desempenho do corrente ano, de analisar os desafios, os riscos, as oportunidades e as capacidades da nossa Associação Mutualista e de propor as melhores respostas a concretizar no próximo ano, no quadro da atualização da estratégia que tem vindo a ser prosseguida neste último triénio e que foi aprovada pelo Conselho Geral, sob proposta do Conselho de Administração.

Em termos de balanço do desempenho é com muito orgulho e emoção que concluo que a nossa instituição está de parabéns por ter conseguido ultrapassar, de forma notável, pelos seus próprios meios, um dos piores períodos da história recente do nosso país, tendo atingido uma projeção e importância incontornáveis na sociedade portuguesa, importância que não tinha há pouco mais de uma década atrás. Tal feito deve-se ao esforço e excelente trabalho que foi desenvolvido por todos e à extraordinária capacidade de resiliência coletiva em condições tão adversas. Foi, assim, possível crescer, modernizar e desenvolver a instituição preservando a sua natureza, os seus fundamentos e finalidades mutualistas e apoiar também o desenvolvimento do seu grupo de entidades, designadamente a sua Caixa Económica, ao contrário do que muitos entendiam ser possível, pois poucos eram os que acreditavam nas nossas capacidades e no potencial da economia social, da qual nem se falava e tão poucos conheciam, ou nela acreditavam.

Hoje, o Montepio Geral Associação Mutualista é a maior entidade da economia social em Portugal e, em conjunto com as suas participadas, que formam o Grupo Montepio, potencia e dá um valioso contributo para o desenvolvimento do país e da sociedade portuguesa, nas suas diversas vertentes: económica, financeira, social, cultural, das artes, desporto e ciência, levando o mutualismo cada vez mais longe, tendo proporcionado uma mudança de mentalidades e perspetivas sobre os benefícios do movimento mutualista para o desenvolvimento e a coesão social e territorial do país.

O corrente ano de 2018 está a ser mais um ano desse percurso de modernização e desenvolvimento, do qual damos conta, de forma mais detalhada, no ponto 2 deste documento. Este percurso irá permitir continuar a criar um mutualismo ainda mais moderno, que acompanha as evoluções tecnológicas, as alterações dos comportamentos e satisfaz as necessidades das pessoas, as quais têm vindo a encontrar junto da nossa Associação as respostas que necessitam, criando, assim, condições para o continuado desenvolvimento do movimento mutualista.

Ao contrário de ontem, hoje todos reconhecem o inquestionável e enorme valor do Montepio Geral Associação Mutualista e do Grupo Montepio para a economia e a sociedade portuguesas, o que atesta a adequação da Visão

delineada e da estratégia que temos prosseguido e que os trabalhadores ao serviço da Associação e das entidades do Grupo Montepio tão bem têm sabido concretizar, pois são eles os seus incansáveis e persistentes obreiros.

Este Programa de Ação e Orçamento para 2019 tem pois em vista dar continuidade a esse trabalho de modernização e desenvolvimento, com o contributo da melhoria do desempenho da Caixa Económica Montepio Geral, que tem vindo a obter resultados muito positivos, de 22 milhões de euros até setembro de 2018, a juntar aos 6 milhões de euros que tinham sido obtidos em 2017, com uma significativa redução dos indicadores de risco.

O trabalho a desenvolver em 2019 e anos futuros continuará a ser de elevada exigência face aos novos requisitos regulatórios, aos incessantes desafios tecnológicos e às crescentes necessidades de respostas privadas nos domínios da proteção e segurança social e saúde, num contexto de incerteza, riscos e muitos desafios.

Esse trabalho apela a uma grande dedicação e empenho na missão e causa mutualistas e exige elevadas competências e capacidades, em conhecimentos técnicos, experiência, disciplina, foco, capacidade de trabalho e exige, sobretudo, um elevado sentido de responsabilidade quanto às implicações e consequências das atitudes e comportamentos, em especial daqueles que têm competências de gestão e de fiscalização da Associação. Infelizmente, neste período recente de campanha para a eleição dos novos órgãos associativos, verificámos comportamentos que demonstram que nem todos revelaram estas capacidades para estar à altura de tais desígnios.

Estou ciente de que, no respeito pelos valores mutualistas, que nos associam e unem em torno de uma missão comum, saberemos e conseguiremos, com o Programa de Ação e Orçamento para 2019, dar mais um passo na continuação do desenvolvimento desta grande obra que é o Montepio Geral Associação Mutualista.

A terminar, deixo uma palavra de consideração e apreço a todos aqueles que, sem regatear esforços, souberam manter o foco, a firmeza, o profissionalismo e o comportamento, norteado pelos valores e os princípios institucionais, em momentos difíceis, de grande tensão e contrariedade, como aqueles que afetaram o bom nome da instituição nas últimas semanas. Deixo ainda uma palavra de reconhecimento ao trabalho de acompanhamento e controlo do Conselho Fiscal, bem como ao papel orientador do Conselho Geral, que, no quadro das suas competências, sempre apoiou as medidas e o trabalho do Conselho de Administração, em prol do mutualismo.

O que fazemos pelos outros diz muito sobre nós.

Com as mais calorosas saudações mutualistas,

António Tomás Correia

Presidente do Conselho de Administração

1 Evolução do Contexto

O **PIB** tem vindo a crescer em 2018, estimando-se que registe uma taxa de variação real de 2,3% até final do ano, a qual evidencia uma desaceleração face ao crescimento de 2,7%, de 2017, motivada, sobretudo, pela redução do ritmo de crescimento das exportações, de 7,8%, em 2017, para 5,5%, em 2018, num quadro internacional com fatores de risco.

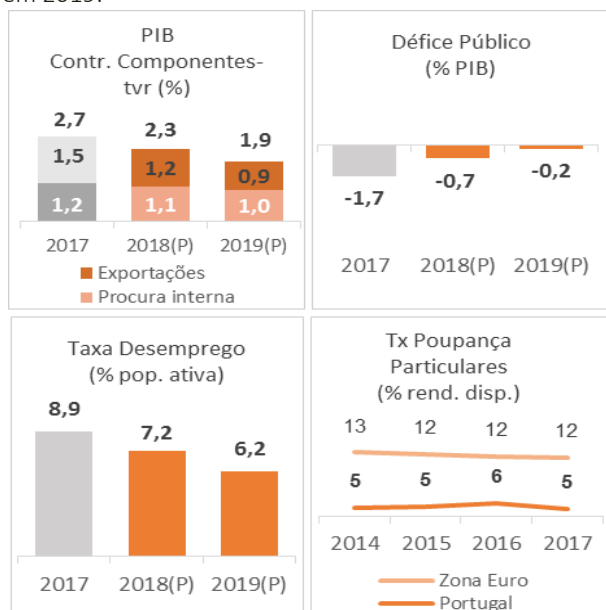
A nível interno, destaca-se o contributo significativo da **Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF)** para a evolução do PIB, que deverá crescer 5,8%, em 2018, suportada, sobretudo, pelo dinamismo empresarial, dada a recuperação mais lenta do investimento público e residencial.

O **consumo privado** deverá desacelerar ligeiramente para 2,2% (2,3% em 2017), condicionado pela evolução moderada dos salários reais e pela continuação do processo de redução do endividamento das famílias.

A crescente internacionalização da economia portuguesa está a ser acompanhada pela manutenção de um excedente da **balança corrente e de capital**, que se deverá situar em 1,8% do PIB em 2018 e anos seguintes.

O emprego continuou a crescer em 2018, embora a um ritmo mais moderado quando comparado com o de 2017, cerca de 2,6%, face a 3,3%, em 2018, registando-se uma continuação da redução da **taxa de desemprego**, de 8,9%, em 2017, para 7,2%, em 2018, prevendo-se nova redução para 6,2% em 2019.

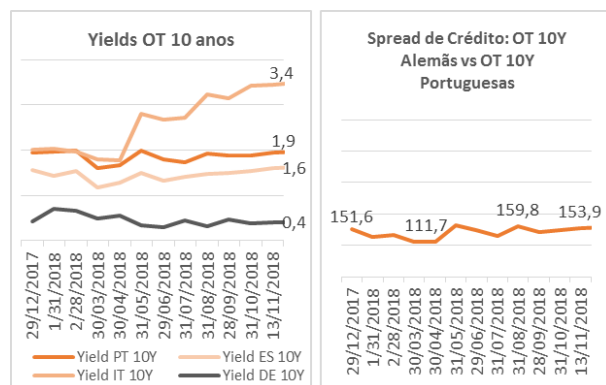
A **inflação**, medida pela taxa de variação do IHPC, deverá diminuir, de 0,6%, em 2017, para 1,6%, em 2018 e 1,4% em 2019.



Fontes: INE; DG Orçamento; Banco de Portugal

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 0,15% em setembro 2018.

Os **spreads** da dívida pública portuguesa face às **bunds** alemãs mantiveram-se em torno dos 150 p.b. (pontos base) no ano de 2018, tendo o rendimento implícito (**yields**) das **Obrigações do Tesouro português** a 10 anos rondado os 2% durante o ano.



Fonte: Bloomberg

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.

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 11,2% no segundo trimestre de 2018.

Para **2019** a **economia portuguesa** deverá manter a **trajetória de recuperação** a um ritmo mais lento, com um crescimento previsto de 1,9%, mantendo o mesmo padrão de crescimento, suportado no dinamismo da procura externa e do investimento empresarial. Esta previsão assenta no pressuposto da melhoria do desempenho do **défice orçamental** e, em particular, o alívio dos custos médios de financiamento, que permitirá manter a **trajetória de redução da dívida pública**. Em consequência, 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 a publicação, em 2 de agosto de 2018, do **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, que vierem a ficar abrangidas por essas novas disposições do quadro regulatório, disporão de um período transitório de 12 anos, 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 por uma Comissão de Acompanhamento da transição para o regime de supervisão, composta por representantes do governo, da ASF e das respetivas associações mutualistas.

Estes novos requisitos regulamentares e os **desenvolvimentos e inovações tecnológicas** 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).

2 Síntese do desempenho de 2018

No cumprimento das Orientações Estratégicas e do Plano de Ação e Orçamento aprovado para 2018, o MGAM tem vindo a desenvolver a sua atividade no sentido de melhorar a resposta às necessidades dos seus associados, familiares e beneficiários.

Para 2018 foram definidos 6 domínios estratégicos de atuação – *racionalizar e otimizar o grupo; vincular os associados e aumentar as receitas associativas; criar valor mutualista; reforçar competências; prosseguir a comunicação e a cooperação e desenvolver a política de responsabilidade social e sustentabilidade* – relativamente aos quais passamos a descrever as medidas tomadas e os objetivos alcançados no corrente ano.

▪ Racionalizar e otimizar o Grupo

De entre as principais iniciativas, destaca-se a aprovação, pelo Conselho Geral do MGAM, em 28 de junho de 2018, da **alienação, até um máximo de 2%, do capital social da CEMG a entidades da economia social, com vista à criação de um grupo financeiro da Economia Social, mobilizador das principais instituições do setor.**

Neste domínio é de destacar igualmente, pela sua importância para o alinhamento estratégico das empresas do Grupo com as finalidades mutualistas, a **Carta de Missão da nova administração da CEMG**, eleita em 16 de março de 2018. Nessa carta é salientado o importante papel da CEMG no contexto da economia social e a sua característica única no panorama nacional, devido à origem mutualista. Foi também expressa a intenção de aproveitar as oportunidades com vista à obtenção de sinergias que beneficiem as diversas organizações do Grupo e foi referido, ainda, que os balcões da CEMG são o canal privilegiado de distribuição dos diversos produtos do Grupo, nomeadamente dos produtos mutualistas.

Em abril de 2018, como resposta às necessidades de alojamento para estudantes, que se têm sentido nas principais cidades do país, foi **constituída a sociedade Montepio – Residências para Estudantes, a qual** conta já com 4 unidades residenciais (3 em Lisboa e 1 em Évora).

• Vincular associados e aumentar receitas associativas

Neste âmbito foram desenvolvidas iniciativas de aumento da vinculação e retenção associativa, com o desenvolvimento de um modelo analítico de caracterização da vinculação.

Foram desenvolvidas campanhas de comunicação centradas na captação de novos associados, de que é exemplo a **campanha Member-get-Member**, e foi criada a possibilidade (ainda em fase piloto) de **qualquer cidadão ser associado independentemente da instituição de crédito onde detém conta**, alargando-se assim o universo de captação de associados, pela superação da restrição existente, que implicava que um associado fosse necessariamente cliente da CEMG.

Com o objetivo de fidelizar os associados e fomentar o **aumento das receitas associativas** foram atribuídos bilhetes para iniciativas patrocinadas pela Associação e proporcionado acesso a experiências com número limitado de participantes, com o requisito de subscrição e /ou reforço de modalidades mutualistas. Por forma a facilitar o **processo de reaplicação das poupanças** pelos associados, foi desenvolvida a possibilidade de decidirem, em data anterior ao vencimento de uma série mutualista, a sua reaplicação automática.

Não obstante todo o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido e das ações de comunicação e de reforço da relação, as receitas associativas sofreram o impacto da fraca dinâmica de colocação no canal bancário, designadamente da indisponibilidade neste canal, entre 15 de fevereiro e 19 de agosto, de séries “Poupança Mutualista 5.1”, por razões de reestruturação interna da CEMG.

Em 2018 foram ainda dados passos importantes no sentido da **diversificação dos canais de promoção e relação associativa**, tendo em vista o relançamento da rede de **Promotores Mutualistas**, o reforço da **mobilidade dos Gestores Mutualistas**, no sentido de aprofundar a relação com os associados e reduzir a dependência do posto mutualista, e o **alargamento das funcionalidades dos canais digitais**. É de destacar que, em 2018, passou a ser possível a admissão de associados e a subscrição de modalidades de poupança, **via website da Associação Mutualista Montepio**.

Foi também iniciada a estruturação e definição de requisitos de desenvolvimento para o lançamento do **Portal do Associado**, área digital autenticada do associado, para acesso, nomeadamente, à informação sobre as suas aplicações no MGAM.

- **Criar valor Mutualista**

Para a prossecução deste eixo estratégico procedeu-se, entre outros, ao **desenvolvimento de modalidades com subscrição totalmente digital e prazos mais flexíveis** (3 e 6 anos), ao **lançamento da modalidade “Proteção Futuro”**, centrada na garantia do futuro dos filhos dos associados, modalidade que integra as modalidades Proteção Outros Encargos e Proteção Vida. Foi também levada a cabo a **diferenciação da oferta entre canais de relação**, através da subscrição exclusiva aos balcões da CEMG da Poupança Mutualista 5.1 e da colocação exclusiva por Gestores Mutualista da Poupança Prazo Certo.

Promoveu-se a **consolidação da oferta de benefícios** proporcionados pelo **Cartão Montepio Saúde** e uma campanha para assinalar o seu primeiro aniversário, com a oferta de 4 *vouchers* a todos os associados, que englobam higienização oral, consulta de nutrição, um *check-up* e a oferta de um par de óculos na compra de outro.

Em 2018, no âmbito da consolidação da oferta de benefícios complementares e integração da oferta mutualista foram estabelecidas, até ao momento, 36 novas parcerias, que permitem alargar o leque de benefícios para os associados em produtos e serviços muito diversificados, que envolvem um total de 1249 entidades parceiras.

Contribuindo para o desenvolvimento de outras formas de **proteção social com fins mutualistas**, destaca-se a continuação da construção da nova residência sénior de Entrecampos e o lançamento da oferta *Montepio U Live* destinada a estudantes.

- **Reforçar competências**

A estrutura de funcionamento do MGAM foi reforçada em 2018 com a **criação do Centro de Contactos** dedicado aos contactos *outbound* com associados, apoiando, entre outras ações, a reativação da qualidade de associado, a reaplicação de poupanças e a promoção de iniciativas mutualistas.

Foi igualmente criada uma **equipa de gestores de relação** para apoio à gestão remota dos perfis de associados sem conta bancária na CEMG (ainda em fase piloto).

Foram desenvolvidas ações de **formação da Rede de Gestores Mutualistas**, disponibilizados diversos **manuals de suporte** à atividade e **reforçados os recursos e meios** em áreas corporativas já existentes ou que se estão a criar.

De forma a cumprir com os requisitos regulamentares exigidos com a entrada em vigor do **RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados** no dia 25 de maio de 2018, procedeu-se ao reforço de competências dos colaboradores através de ações de formação.

No âmbito do desenvolvimento tecnológico é de realçar que **2018 foi um ano de forte aposta no desenvolvimento digital do MGAM** com iniciativas que impactaram a atividade de forma transversal, das quais se destacam: o desenvolvimento do **sistema de informação de gestão**, o lançamento do **posto de trabalho do gestor mutualista**, a **digitalização dos processos de admissão de associados e subscrição de modalidades** e, ainda, no que concerne ao processo de pagamento, a sua evolução para pagamentos por ligação a bancos por **referência multibanco ou débito direto**.

- **Prosseguir a comunicação e a cooperação**

Em 2018 foram realizadas diversas ações no sentido de prosseguir a autonomização da Associação e reforçar a sua identidade, destacando-se a **campanha institucional “O que fazemos pelos outros diz muito sobre nós”**, com forte visibilidade nacional, a **universalização da relação associativa** (associados não clientes CEMG), o desenvolvimento de **séries exclusivas para os canais de relação associativa**, a revisão dos elementos de **comunicação de apoio aos canais e dos formulários** contribuindo para diferenciar as marcas no seio dos balcões da CEMG e, ainda, a revisão dos **elementos da coerência da identidade visual** da marca.

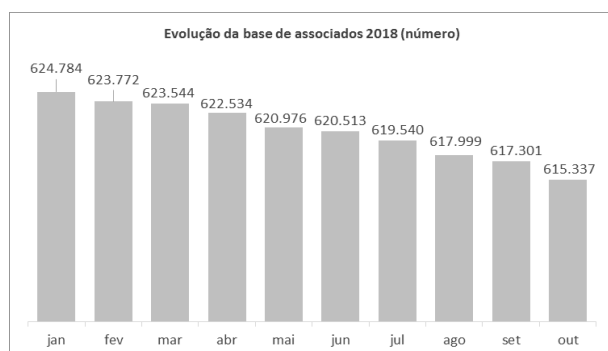
No âmbito da política de cooperação e de intervenção social foi reforçado o impacto do **Portal Ei** ao nível da educação financeira e aprofundada a colaboração e os projetos em parceria com entidades mutualistas e da Economia Social, nomeadamente através da atuação conjunta do MGAM e da Fundação Montepio, de que são

exemplos o Programa Impacto Jovem, Prémio Envelhecimento Ativo, Montepio Runner, Programa FACES, Prémio Voluntariado Jovem e Programa de Impacto Social, entre outros.

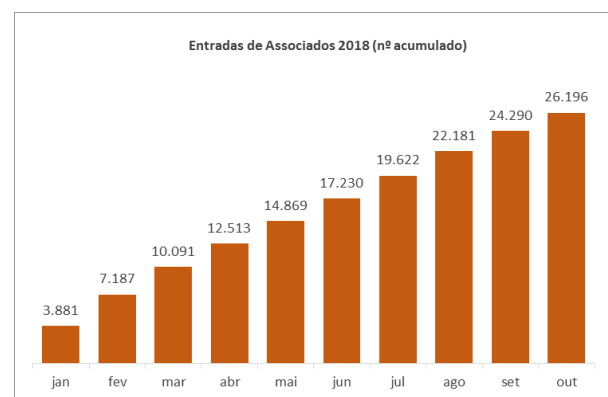
▪ **Desenvolver a política de responsabilidade social e sustentabilidade**

Em 2018 foi alterada a designação, composição e competências do Comité de Sustentabilidade do Grupo, foi elaborado o Relatório de Sustentabilidade de 2017, atualizaram-se os inquéritos aos principais *stakeholders*, suportando a estruturação da matriz de materialidade foi definida e aprovada a **Estratégia de Sustentabilidade do Grupo para o triénio 2019-2021**, que comporta 4 eixos de atuação (Afirmação da identidade, Focalização nas pessoas, Cooperação, Parceria, Cadeia de valor e Promoção ambiental) e deu-se início ao processo de identificação de ações e de indicadores (*KPI's - Key Performance Indicators*) de acompanhamento.

Sintetiza-se seguidamente, os principais dados relativos ao desempenho de 2018, até ao momento da elaboração deste documento, e as estimativas para final do ano.

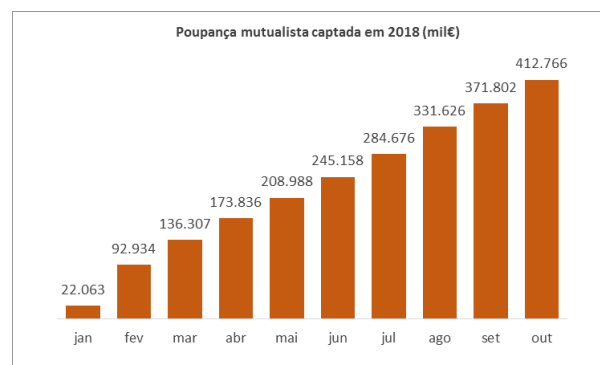


A base de associados atingia 615 337, no final do passado mês de outubro, estimando-se que se mantenha sensivelmente nesse valor até final do ano.



Até outubro de 2018, as saídas de associados totalizaram 36 278, registando uma redução face ao período homólogo de 2017, de 14,5%, tendo as entradas de

novos associados atingido 26 196, em igual período, apresentando uma tendência mensal crescente.



Até ao final de outubro foram captadas **poupanças mutualistas** no montante de 413 milhões de euros, para o que contribuiu a emissão de 21 séries da modalidade montepio capital Certo, estimando-se que, no final do ano, este valor venha a atingir 558 milhões de euros.

A **evolução do ativo** em 2018, que deverá atingir 3.852 milhões de euros no final de 2018, face a 3.947 milhões de euros em 2017, reflete o montante de vencimentos programados, de 417 milhões de euros, dos quais se destacam as séries da modalidade Montepio Capital Certo, que deverão totalizar 359 milhões de euros até final do ano.

Para o **Resultado líquido estimado** para o final do ano, no montante de 1,7 milhões de euros, deverão concorrer:

- A melhoria dos **resultados inerentes a associados**, por via da relação entre a margem associativa e a variação das provisões técnicas, que deverão totalizar -17,4 milhões de euros (-19,5 milhões de euros em 2017);
- Os **resultados financeiros**, em juros e rendimentos dos depósitos e da carteira de títulos, que continuam muito penalizados pelo extraordinário baixo nível das taxas de juro, que deverão alcançar um valor estimado de 20 milhões de euros no final do ano;
- Os **outros resultados de exploração**, referentes aos rendimentos líquidos das propriedades de investimento (imóveis de rendimento, que incluem residências sénior e de estudantes), num valor estimado de 5,8 milhões de euros;
- A expectativa de reversão de 42 milhões de euros da **imparidade** constituída (em 2015 e 2017), no montante de 498 milhões de euros, para a Caixa Económica Montepio Geral, considerando a recente melhoria do respetivo desempenho, bem como do contexto de mercado.

Programa de Ação e Orçamento para 2019

As ações que se propõem para 2019 enquadram-se nas Linhas de Orientação Estratégica (LOEs) aprovadas pelo Conselho Geral do MGAM para o próximo triénio 2019-2021, no passado dia 13 de novembro de 2018.

Essas orientações estratégicas, que resultaram da revisão das orientações anteriores, indicam a continuação do trabalho que tem vindo a ser executado, no sentido de dar resposta aos desafios que se perspetivam para o contexto externo e aos constrangimentos internos, bem como potenciar as capacidades, que permitam aproveitar as oportunidades e reforçar o papel do MGAM junto dos seus 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 foram definidos 6 domínios estratégicos de atuação e delineadas as ações a concretizar em cada um deles, como se apresenta em seguida.



3.1 Orientações estratégicas e medidas de ação

1. Preparar a adaptação aos novos requisitos regulatórios

Uma das prioridades de atuação para 2019 e que se deverá prolongar nos próximos anos, será a adaptação para o novo regime de supervisão da ASF e o reforço dos mecanismos de governo e controlo interno. Para preparar a **adaptação aos novos requisitos regulatórios**, entende-se necessário:

- Providenciar a **revisão dos Estatutos do MGAM** em conformidade com o novo código mutualista; Elaborar e iniciar a implementação do **Plano de Adaptação ao novo regime de supervisão e a participação na Comissão de Acompanhamento**, prevista no novo Código Mutualista, através do levantamento sistematizado dos novos requisitos que permita identificar as implicações e capacidades necessárias por forma a iniciar a implementação do plano de transição que está previsto;
- Ajustar a **estrutura orgânica** e desenvolver o **sistema de Governo e Controlo Interno**, através da criação de órgãos que, dotados de recursos com competências específicas, que permitam exercer a missão proposta para as funções de verificação do cumprimento, gestão de risco e auditoria interna;
- **Código de Conduta** – elaborar e formalizar um Código de Conduta que estabeleça orientações de ética profissional, conforme os novos requisitos regulamentares.

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

Redimensionar a carteira de participações do Grupo, promovendo a sua diversificação e a geração de valor acionista e promover sinergias de otimização e de articulação estratégica e operacional.

- **Diversificar a carteira de participações do MGAM, em função do seu valor estratégico**, através de **desinvestimentos em participações** consideradas não estratégicas, numa ótica de desconcentração da carteira e **investir em novas participações** que contribuam para a geração de valor e para a concretização das finalidades e missão mutualista;
- **Reforçar o alinhamento estratégico** das empresas do Grupo Montepio com as finalidades e os valores mutualistas, sendo necessário reformular a missão e o funcionamento do Comité de Empresas

Participadas, como fórum estratégico de alinhamento da estratégia;

- Racionalizar a **estrutura de custos operacionais** do MGAM e **promover sinergias**, através da centralização de funções comuns, de suporte e de *staff* com a implementação do previsto ACE (Agrupamento Complementar de Empresas) de Serviços Partilhados que responda às necessidades do Grupo Montepio;
- Reforçar os **mecanismos de controlo da execução estratégica**, de forma a garantir a boa execução deste Programa de Ação e das Linhas de Orientação Estratégicas.

3. Vincular os associados e aumentar as receitas

Promover o crescimento da base associativa, suportado na captação e readmissão de Associados e na redução da perda associativa, reforçar a aposta no aumento da vinculação associativa e aumentar as receitas

- Prosseguir a **captação de novos Associados**, através do desenvolvimento de iniciativas específicas, potenciando a entrada de novos associados por via de outros canais que não o bancário;
- **Reduzir a saída de Associados** (retenção), através do desenvolvimento de modelos que permitam antecipar a saída;
- Aumentar a **vinculação dos Associados** e a sua **participação associativa**, promovendo iniciativas regulares de contacto com os associados, estabelecendo metas para o aumento de vinculação;
- Aumentar as **receitas associativas**, estruturando **iniciativas cruzadas** entre modalidades mutualistas e benefícios complementares e desenvolvimento de ações regulares de comunicação centrados na oferta mutualista

4. Desenvolver a proposta de valor e a oferta mutualista

Ajustar as características das modalidades às condições do mercado e desenvolver a oferta no domínio da satisfação de outras necessidades emergentes de proteção social, no domínio da saúde e outras, bem como de equipamentos sociais, que cumpram as finalidades mutualistas e a visão definida.

- Concluir a revisão iniciada e promover a aprovação de um novo **Regulamento de Benefícios** que permita adequar as características das modalidades mutualistas às condições do contexto e considere

novas oportunidades de evolução da oferta de modalidades;

- Alargar a **oferta de modalidades mutualistas** a novas finalidades, nomeadamente **modalidades de saúde, modalidades de proteção social e modalidades coletivas de previdência complementar**;
- Reformular o **Programa de Vantagens**, através da simplificação da estrutura de descontos e da sua utilização com a georreferenciação dos pontos de desconto devidamente integrados na *app* móvel;
- Diversificar o perfil dos **investimentos** considerando o respetivo impacto e **valor social**, rentabilidade, risco e maturidade, destacando-se o desenvolvimento de projetos e investimentos imobiliários orientados para o suprimento de **necessidades sociais em habitação**;
- Prosseguir o apoio à ação da **Fundação Montepio**, como entidade agregadora dos apoios de responsabilidade social externa, e a ação do **Comité de Sustentabilidade** na dinamização da implementação das políticas de sustentabilidade no Grupo, de forma convergente.

5. Potenciar e diversificar os canais de relação associativa

Desenvolver os diferentes canais de relação com o universo associativo, contribuindo para uma relação mutualista mais abrangente e orientada ao perfil de cada Associado, reduzindo gradualmente a dependência do canal bancário.

- Potenciar a **Rede de Gestores Mutualistas**, promovendo a **mobilidade dos gestores** para além do espaço de atendimento mutualista e do reforço das suas competências através de uma **formação** no âmbito da oferta;
- Desenvolver a **Rede de Promotores Mutualistas**, através da implementação de **um modelo de relação entre os promotores e o MGAM**; de um modelo de acompanhamento e dinamização do canal e de um modelo de capacitação operacional;
- Reforçar o papel do **Centro de Contactos**, com funções orientadas para a retenção de associados e do seu envolvimento com o MGAM;
- Reforçar a equipa de **Gestores de Relação remota**, adaptada ao novo modelo de serviço a prestar a associados captados pelo canal de distribuição direto (não bancário);
- 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 a digitalização transversal dos principais processos associativos, desenvolver novas áreas de relação digital com os Associados, aproveitar oportunidades de automação e desmaterialização e reforçar a capacitação tecnológica do MGAM.

- Concluir os trabalhos de **digitalização dos principais processos associativos**, nomeadamente o processo de admissão de associados e os processos de subscrição de modalidades;
- Lançar uma **área pessoal autenticada do Associado** nos canais digitais, promovendo a visualização simples e intuitiva da relação do associado com o MGAM, através de funcionalidades de gestão digital da relação associativa;
- Potenciar a **otimização operacional** e a **melhoria do serviço**, através da automatização de tarefas manuais e da desmaterialização gradual de processos;
- Prosseguir o processo de **capacitação tecnológica do MGAM**, promovendo o desenvolvimento de projetos de ferramentas de gestão da relação com os associados.

3.2 Objetivos orçamentais para 2019

Atividade Associativa	2019 Orçamento
Número de associados	636 000
Receitas associativas em jóias, quotas, capitais e outros proveitos, das quais: (milhares de euros)	705 674
Modalidades atuariais	110 551
<i>Atuariais S/ Reservas Matemáticas</i>	24 796
<i>Montepio 5 em 5 + Capitais Diferidos com Opção</i>	66 597
<i>Montepio 18-30 + Capitais para Jovens</i>	4 030
<i>Outras quotizações</i>	15 128
Modalidades de capitalização	592 416
<i>Capitais Certos</i>	422 400
<i>Poupança complementar</i>	158 400
<i>Poupança reforma</i>	10 032
<i>Modalidades Colectivas</i>	1 584
Rendas Vitalícias e Temporárias	1 456
Reembolsos e Vencimentos Programados (milhares de euros)	559 378

11

Indicadores económico-financeiros	2019 Orçamento
Crescimento do ativo líquido	4,8%
Eficiência (Custos Operacionais / Ativo)	0,68%
Resultado líquido (milhões de euros)	43,8
Rácio de liquidez (depósitos /provisões técnicas)	7,7%
Cobertura das Responsabilidades (por fundos, reservas e provisões)	1,246
Solvabilidade (capital próprio / ativo)	19,8%

3.3 Balanço previsional

(valores em milhares de euros)

	2017	2018	2019	Variações (%)	
	Realizado	Estimativa	Orçamento	2018	2019
ATIVO LÍQUIDO					
Disponibilidades e aplicações em instituições de crédito	216.718	199.561	236.593	-7,9	18,6
Ativos e investimentos financeiros	547.108	407.379	464.449	-25,5	14,0
Investimentos em subsidiárias e associadas, dos quais:	2.048.307	2.110.805	2.166.805	3,1	2,7
<i>Ações da Caixa Económica Montepio Geral</i>	<i>1.877.778</i>	<i>1.919.778</i>	<i>1.975.778</i>	2,2	2,9
Propriedades de investimento	254.009	267.319	279.317	5,2	4,5
Ativos tangíveis e intangíveis	60.881	57.771	57.498	-5,1	-0,5
Ativos por Impostos Diferidos	805.159	788.701	811.652	-2,0	2,9
Outros ativos	14.945	20.030	21.736	34,0	8,5
TOTAL DO ATIVO LÍQUIDO	3.947.127	3.851.566	4.038.051	-2,4	4,8
PASSIVO	3.172.391	3.091.466	3.240.082	-2,6	4,8
Provisões técnicas, das quais:	3.155.732	2.938.974	3.070.794	-6,9	4,5
Provisões matemáticas	3.093.869	2.879.265	3.012.090	-6,9	4,6
Subvenções e melhorias de benefícios	61.864	59.709	58.704	-3,5	-1,7
Passivos financeiros	0	134.945	133.211		-1,3
Outros passivos	16.659	17.547	36.077	5,3	>100
SITUAÇÃO LÍQUIDA	774.736	760.100	797.969	-1,9	5,0
Fundos próprios	34.708	47.343	47.103	36,4	-0,5
Excedentes técnicos	30.953	21.700	21.700	-29,9	0,0
Reservas e resultados transitados	121.522	689.309	685.323	>100	-0,6
Resultado líquido do exercício	587.554	1.748	43.843	-99,7	>100
TOTAL DO PASSIVO E SITUAÇÃO LÍQUIDA	3.947.127	3.851.566	4.038.051	-2,4	4,8

3.4 Demonstração de Resultados previsional

(valores em milhares de euros)

RUBRICAS	2017	2018	2019	Variações (%)	
	Realizado	Estimativa	Orçamento	2018	2019
1-MARGEM DA ATIVIDADE ASSOCIATIVA	-373 833	-250 758	121 287	32,9	>100
<i>Proveitos Inerentes a Associados</i>	720 537	421 978	705 674	-41,4	67,2
<i>Custos Inerentes a Associados</i>	1 094 370	672 736	584 387	-38,5	-13,1
2-VARIAÇÃO DE PROVISÕES TÉCNICAS	-354 316	-233 369	131 820	34,1	>100
<i>Redução de Reservas Matemáticas</i>	1 090 674	660 355	574 154	-39,5	-13,1
<i>Aumento de Reservas matemáticas</i>	736 358	426 987	705 975	-42,0	65,3
3-JUROS, RENDIMENTOS E ENCARGOS SIMILARES	42 119	16 617	11 632	-60,5	-30,0
4-RENDIMENTOS DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL	578	2 935	1 923	>100	-34,5
5-RESULTADO DE ATIVOS AVALIADOS AO JUSTO VALOR	215	23	34	-89,2	44,2
6-RESULTADOS DE ATIVOS FINANCEIROS DISP. P/ VENDA E DE ALIENAÇÃO DE OUTROS ATIVOS	2 151	989	660	-54,0	-33,3
7- IMPARIDADES EM ATIVOS FINANCEIROS (Líquidas de Reversão)	106	563	15	>100	-97,3
8- PROVISÕES E IMPARIDADES LÍQUIDAS DE ANULAÇÕES E REVERSÕES	229 997	-41 518	-55 541	<-100	-33,8
9-GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	29 439	30 808	26 157	4,7	-15,1
10-GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	720	780	1 102	8,3	41,3
11-OUTROS RESULTADOS (GANHOS E PERDAS)	13 739	5 814	6 702	-57,7	15,3
12 - RESULTADO ANTES DE IMPOSTO (1-2+3+4+5+6-7-8-9-10+11)	-220 977	18 356	38 684	>100	>100
13-IMPOSTO CORRENTE	90	150	17 792	66,7	>100
14-IMPOSTO DIFERIDO	-808 621	16 458	-22 951	>100	<-100
RESULTADO DO EXERCÍCIO (12-13-14))	587 554	1 748	43 843	-99,7	>100

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.

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.

Check-up

Exame clínico geral para avaliação do estado de saúde de uma pessoa e para rastreio de eventuais doenças ainda não manifestadas.

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.

D

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

IHPC - Índice harmonizado de preços no consumidor (em inglês: *Harmonised Index of Consumer Prices - HICP*)

Indicador de preços utilizado pelos países da União Europeia. A palavra “harmonizado” significa que este indicador mede os preços de um “cabaz” de produtos habitualmente consumidos e que é igual para todos os países membros da União Europeia, ou seja, os produtos que integram os cabazes em cada um desses países são os mesmos.

Inflação

Aumento dos preços dos bens e serviços.

Imparidade

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

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.

Member-get-Member

Técnica utilizada para crescimento de clientes de uma organização, em que os atuais clientes referenciam potenciais clientes.

O

Obrigações do Tesouro português

Títulos de dívida pública portuguesa.

Outbound

Contactos telefónicos com origem na empresa com o objetivo de contactar 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 taxa 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 juros, 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.

Procura interna

Diz respeito à despesa efetuada pela população residente englobando a soma do consumo privado, do consumo público e do investimento bruto

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.

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) (UE) 2016/679 é um regulamento do direito europeu sobre privacidade e proteção de dados pessoais, aplicável a todos os indivíduos na União Europeia e Espaço Económico Europeu. O RGPD tem como objetivo dar aos cidadãos e residentes formas de controlar os seus dados pessoais e unificar o quadro regulamentar europeu. Após um período de transição de dois anos, entrou em vigor em 25 de maio de 2018.

Runner

Uma pessoa que pratica a atividade de correr (atletismo / desporto)

S

Solvabilidade

Relação entre os capitais próprios e o ativo total.

Solvência II

Regime legal prudencial para as companhias de seguros, introduzido pelas Diretivas 2009/138/EC e diretiva 2014/51/EU que substituiu o regime anterior de Solvência I. Este regime define os requisitos de capital para as companhias de seguros em função dos perfis de risco.

Spreads de crédito ou de dívida

Diferença das *yields* ou taxas de rendimento entre diferentes títulos de dívida, devido à diferente qualidade de crédito, que traduz o *yield* adicional que um investidor pode obter de um título com maior risco de crédito face a outro título com menor risco de crédito. 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, de satisfazer as suas obrigações, com o serviço da dívida, para com os credores/investidores.

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.

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.

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.

PARECER DO CONSELHO FISCAL
DO MONTEPIO GERAL ASSOCIAÇÃO MUTUALISTA
SOBRE A PROPOSTA DO PROGRAMA DE AÇÃO E ORÇAMENTO 2019

I. NOTA INTRODUTÓRIA

Nos termos da alínea a) do artigo 36º dos Estatutos do **MONTEPIO GERAL ASSOCIAÇÃO MUTUALISTA** (adiante designado por MGAM), compete ao Conselho Fiscal emitir parecer sobre a **Proposta do Programa de Ação e Orçamento 2019 (PAO 2019)**, documento que nos foi apresentado pelo Conselho de Administração do MGAM.

O Conselho Fiscal procedeu à sua leitura, discussão e análise, quer no que se refere aos seus aspetos qualitativos, quer no que se refere aos seus aspetos quantitativos, discutiu o seu conteúdo com os responsáveis pela sua preparação de forma a poder emitir o documento que agora se apresenta.

II. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA 2019/2021

O Programa da Ação apresentado assenta em seis grandes Linhas de Orientação Estratégica, a saber:

1. **Adaptação aos novos requisitos regulatórios**, através de cinco áreas de atuação cruciais para um adequado enquadramento legal: preparar e submeter à Assembleia Geral a proposta de revisão dos Estatutos do MGAM, em conformidade com o novo Código das Associações Mutualistas; elaborar um plano de transição adaptativa para o novo regime de supervisão e monitorizar a sua implementação; participar ativamente na Comissão de Acompanhamento do período de transição, em prol da defesa do mutualismo em geral e do MGAM em particular; ajustar a estrutura orgânica e desenvolver o sistema de Governo e de Controlo Interno; e elaborar um Código de Conduta e pugnar pelo seu cumprimento;
2. **Racionalização e otimização das participações e do funcionamento do Grupo**, com o *focus* em quatro áreas de atuação: na diversificação da carteira de participações do MGAM; na racionalização da estrutura de custos operacionais e na promoção de sinergias; no reforço dos mecanismos de controlo da execução estratégica; e no reforço do alinhamento estratégico das empresas do Grupo Montepio com as finalidades e os valores mutualistas;



3. **Fidelização dos Associados e aumento das receitas associativas**, que engloba quatro políticas que, no essencial, visam: prosseguir a captação de novos Associados; reduzir a saída de Associados; aumentar a vinculação dos Associados e a sua participação associativa; e aumentar as receitas associativas;
4. **Desenvolvimento da proposta de valor e da oferta mutualista**, que será potenciado por cinco ações-chave que visam: aprovar o novo Regulamento de Benefícios; alargar a oferta de modalidades mutualistas a novas finalidades e modelos de proteção social; reformular o Programa de Vantagens do MGAM; diversificar o perfil dos investimentos, considerando valor social, rendibilidade, risco e maturidade; e prosseguir o apoio à ação da Fundação Montepio, como entidade agregadora dos apoios de responsabilidade social externa e a ação do Comité de Sustentabilidade na implementação das políticas de sustentabilidade no Grupo;
5. **Potenciação e diversificação dos canais de relação associativa**, em cinco áreas de atuação com vista a: potenciar a Rede de Gestores Mutualistas; desenvolver a Rede de Promotores Mutualistas; reformular o papel do Centro de Contactos; criar equipa de Gestores de Relação Remota para Associados não clientes da CEMG; e aprofundar oportunidades de parceria com entidades da economia social, enquanto canais privilegiados de relação e de divulgação do mutualismo;
6. **Aprofundamento da transformação digital do MGAM**, assente em quatro pilares: prosseguir o processo de digitalização das principais atividades associativas; desenvolver uma área pessoal credenciada e autenticada do Associado, o "My Montepio"; potenciar a otimização operacional e a melhoria do serviço; e, de uma forma abrangente, prosseguir o processo de capacitação tecnológica do MGAM.

III. PROGRAMA DE AÇÃO E ORÇAMENTO PARA 2019

A concretização do Programa de Ação delineado para 2019 decorre da realização dos seguintes objetivos orçamentados:

1. Captação de 592 M€ através de modalidades de capitalização. Este objetivo, que é essencial para o bom desempenho da atividade mutualista e para o crescimento do ativo do MGAM, incorpora o pressuposto de reaplicação da quase totalidade dos 400 M€ das séries Capital Certo que se vão vencer durante o ano e a captação de cerca de 16 M€ de novas poupanças por mês. Note-se que

- este orçamento é menos ambicioso que o do ano de 2018, que pressupunha a captação de 50 M€ por mês;
2. Obtenção de 112 M€ em modalidades de previdência em termos anuais, o que implica a entrada de cerca 9 M€ por mês;
 3. Se os dois pressupostos anteriores forem alcançados, será possível obter um crescimento do Ativo Líquido da ordem dos 4,8%, de forma a atingir os 4 038 M€;
 4. Valorização dos Investimentos em subsidiárias e associadas em 56 M€;
 5. Corte nos Gastos Gerais Administrativos, de 31 M€ para 26 M€;
 6. Apuramento de cerca de 14 M€ de resultado positivo nas rubricas de Juros, Rendimentos e Encargos similares;
 7. Manutenção dos Resultados com Propriedades de Investimento, essencialmente resultantes de imóveis arrendados a terceiros, na ordem dos 11 M€;
 8. Obtenção de uma taxa de rendimento médio do Ativo de 1,1%, prudente e consistente com o contexto atual de taxas de juros negativas;
 9. Atualização do *Business Plan* e da taxa de desconto dos testes de imparidade efetuados à CEMG, libertando 56 M€ de imparidades e, desta forma, perspetivando um lucro de 44 M€ até ao final de 2018,
 10. Evolução dos indicadores de Liquidez, Solvabilidade e Cobertura das Responsabilidades para, respetivamente, 7,7%, 19,8% e 125%.

IV. COERÊNCIA E CONSISTÊNCIA DO DOCUMENTO APRESENTADO

1. O documento apresentado, com uma estrutura similar ao dos anos transactos, apresenta os pressupostos com grande detalhe, o que permite percepcionar quais os objetivos que o MGAM pretende alcançar no próximo ano e de que forma as políticas e os programas de atuação contribuem para afirmar a sua matriz mutualista e a sua vocação para ser um verdadeiro pilar da economia social;
2. À semelhança do que tem sido habitual, o PAO 2019 contém um glossário técnico, por forma a que os Associados menos versados na terminologia económica possam acompanhar mais facilmente o documento em toda a sua extensão,
3. O PAO 2019 está alinhado com Linhas de Orientação Estratégica 2019/2021, que foram aprovadas em sede de Conselho Geral, em 13 de Novembro de 2018.

V. FACTOS RELEVANTES

Tendo concluído que o atual PAO 2019 constitui um documento suficientemente bem preparado, e sem colocar em causa o parecer expresso na seção VII, abaixo, o Conselho Fiscal considera importante, no entanto, de referir os seguintes factos relevantes:

1. O Orçamento para 2019 prevê a reversão de aproximadamente 56 milhões de euros, o que constitui uma pequena parte das imparidades reconhecidas e mantidas nas contas desde 2015, num valor acumulado próximo dos 500 milhões de euros, mesmo quando já se começam a antever condições que poderão justificar uma reversão mais ampla. Recordamos que a imparidade mais relevante, a que se refere à perda de valor da sua mais importante subsidiária, a CEMG, advém da avaliação efetuada com base nos fluxos financeiros libertos futuros, os quais foram atualizados a uma taxa de desconto composta por várias componentes (a remuneração de capitais aplicados sem risco e o prémio de risco do país, do sector e o da empresa) que dependem das condições estruturais e conjunturais ocorridas naquele momento de avaliação. De então para cá, os riscos associados ao investimento no País estão relativamente minorados, facto que tem sido sufragado pelas principais agências internacionais de *rating*. O setor bancário em Portugal ultrapassou os principais problemas com que se vinha debatendo durante os últimos anos, sendo que a própria CEMG apresenta atualmente uma estrutura mais robusta de capitais e de rácios e apresenta resultados positivos desde o primeiro trimestre de 2017. Assim, será de crer que uma reversão mais profunda do valor da imparidade possa vir a ocorrer em breve. Ao reverter apenas uma pequena parte da imparidade, o Conselho Fiscal considera que o PAO 2019 foi elaborado, e bem, de forma prudente e conservadora,
2. A perspetiva de atingir 636 000 Associados no final de 2019 fica muito aquém dos valores projetados para 2017 e 2018, que rondavam os 660 000 Associados. Contudo, como os valores reais observados até Outubro de 2018 apontam para o registo de 615 337 Associados, para atingir o valor orçamentado no final de 2019, terão de ser angariados cerca de 2 000 novos Associados em cada mês, número que ficará não só a depender do esforço da atual rede de Gestores Mutualistas, mas, também, da eficiente e eficaz interligação entre os serviços do MGAM e da CEMG.

VI. LIMITAÇÕES QUANTO À EXECUÇÃO DO PAO

Um Programa de Ação e Orçamento, qualquer que seja a entidade que o formula, comporta sempre algum risco de não cumprimento. A avaliação de que um plano previsional foi cumprido, no todo ou apenas em parte, só será reconhecida quando o período de execução chegar ao seu término. Esta asserção é tanto mais verdadeira quanto maior for a volatilidade política e económica do período a que o mesmo se reporta. Assim, importa salientar que, apesar de algumas das estimativas serem determinadas com base nas melhores técnicas disponíveis, muitas delas ditadas por entidades externas, como acontece com as taxas de inflação, de juro, de desemprego, e

de crescimento da economia, por exemplo, outras estimativas e previsões são baseadas na evolução esperada de certos fatores, os quais, por vezes, não ocorrem em toda a sua extensão conforme era expectável, não se podendo imputar aos preparadores da informação o facto desses fatores terem ocorrido de forma diferente da esperada.

VII. PARECER

Face ao exposto, o Conselho Fiscal dá a sua concordância ao **Programa de Ação e Orçamento 2019**, nos moldes apresentados pelo Conselho de Administração do **Montepio Geral Associação Mutualista** e, como tal, este Conselho Fiscal emite parecer favorável a que este documento seja aprovado pela Assembleia Geral.

Lisboa, 10 de Dezembro de 2018

O CONSELHO FISCAL


Manuel Rui dos Santos Caseirão – Presidente


Isabel Cidraís Guimarães - Vogal


António Mendes de Almeida - Vogal

