

No cômputo do ano, e ao contrário do que sucedeu no ano anterior, assistiu-se a uma queda maior das maturidades mais longas do que nas mais curtas. Nos EUA, a taxa a 2 anos averbou uma descida de 36 p.b., e a taxa a 10 anos de 142 p.b., enquanto, na Alemanha, a queda de 72 p.b. nos 2 anos foi igualmente inferior aos 114 p.b. nos 10 anos.

As obrigações da dívida pública portuguesa, à semelhança do que aconteceu noutros países da periferia da Área Euro, divergiram da evolução das taxas alemãs. Assistiu-se a uma ininterrupta tendência de aumento, registando-se sucessivos máximos históricos, sobretudo, após o pedido de ajuda financeira endereçado à União Europeia e ao FMI.

O alargamento dos *spreads* das taxas de rendibilidade dos países da periferia, e posteriormente de alguns países do centro, face às alemãs, foi função quer do aumento das taxas na periferia, que atingiram níveis máximos, quer da descida das taxas germânicas para níveis mínimos, consequência do aumento da procura por ativos de menor risco. Este alargamento foi mais notório na segunda metade do ano devido à evolução da crise.

O contexto adverso teve reflexos no mercado de dívida privada, que continuou a ser afetado pelo fluxo de notícias oriundo da evolução da dívida soberana. Tal foi visível quer através de um alargamento dos *spreads* observados nos mercados primário e secundário, quer pela maior dificuldade de acesso ao mercado por parte das empresas, em particular as emittentes de países periféricos. Esta conjuntura foi especialmente visível no último trimestre, quando os *spreads* atingiram novos máximos e o volume de novas emissões se reduziu substancialmente.

O setor financeiro foi mais penalizado, registando um alargamento de *spreads* mais pronunciado do que as empresas não financeiras, tendo, inclusive, atingido no final de novembro níveis superiores aos verificados aquando da falência da Lehman Brothers.

1.6. Estratégia e Modelo de Negócio

1.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Grupo CGD tem mantido e, inclusivamente, reforçado a sua posição de liderança no mercado financeiro português, apresentando, em algumas variáveis, uma situação mais sustentada que os principais concorrentes para fazer face aos desafios que o atual contexto socioeconómico irá colocar à atividade financeira em Portugal. O Grupo CGD apresenta um balanço mais equilibrado do ponto de vista de transformação, um *mix* de *funding* mais estável e dependente de recursos de clientes em detrimento de recursos do mercado interbancário ou do BCE e uma melhor e mais eficaz gestão da sua carteira de ativos do ponto de vista do risco.

Contudo, o Grupo CGD tem consciência de que existe um conjunto de fatores que poderão agravar no próximo triénio as condições da atividade bancária em Portugal, como:

- A conjuntura económica recessiva em virtude do programa de ajustamento das finanças públicas;
- O aumento do nível de risco e incumprimento de dívida particular e corporativa;
- O risco de agravamento das dificuldades de acesso a *funding*, decorrentes de uma possível não reabertura dos mercados de dívida internacionais e de novos *downgrades* das notações de *rating* nacionais;
- O aumento da agressividade concorrencial dos participantes no mercado, nomeadamente, se ocorrer a entrada de grandes bancos europeus;
- O agravamento das exigências regulatórias de capital, nomeadamente as decorrentes das exigências europeias quanto à capitalização dos bancos da zona Euro.

Neste contexto, e tendo presente os objetivos relativos ao Grupo CGD, definidos e inscritos no Memorando de Entendimento com a *Troika*, no Plano de Capital e Financiamento apresentado e no Programa

de Governo, o Grupo desenvolveu um exercício de reflexão e revisão do Desafio Estratégico para o próximo triénio que visa a criação de valor que permita mitigar o eventual impacto dos choques identificados anteriormente.

Assim, foram definidos dois grandes desafios para o próximo triénio: (1) Proteger e reforçar a saúde financeira (Solvência, Liquidez e Rendibilidade) do Grupo e (2) Transformar a CGD, focalizando na atividade bancária, fortalecendo e adequando à nova realidade.

Proteger e reforçar a saúde financeira passará por responder às necessidades criadas pelo novo contexto económico e do setor financeiro, mesmo em cenários mais adversos, fortalecendo a evolução de indicadores do Grupo, de forma a assegurar a capitalização do banco com *Core Tier I* de 10% em 2012, geração de um retorno sobre o capital de 10% a 5 anos (2015), a manutenção de um rácio de transformação estável em torno dos 110-120%, considerando um cenário de abertura dos mercados após 2013 e uma crescente integração corporativa das Unidades de Negócio do Grupo numa lógica de gestão, oferta e serviço multinacional.

Transformar a CGD permitirá preparar e garantir a sustentabilidade e competitividade do Grupo a nível organizativo e de modelo de negócio face ao novo paradigma do setor bancário, transformando o atual modelo de negócio do banco em Portugal, garantindo um maior enfoque em serviço/transação com menor dependência de margem financeira, um modelo de serviço mais adequado à evolução expectável do mercado e às necessidades de segmentos-chave – Gama Alta, Não Residentes e Empresas / PME de Bens Transacionáveis e suportados em plataformas, processos e RH otimizados e adequados às novas exigências do mercado. Em suma, o objetivo será garantir a migração de um Grupo Financeiro muito diversificado e com o negócio bancário sobretudo focado na concessão de crédito imobiliário, para um Grupo multinacional centrado em negócio bancário, na concessão de crédito a empresas exportadoras e captador de poupanças em todos os segmentos de particulares e empresas.

A abordagem a estes desafios deverá ser realizada seguindo um conjunto de diretrizes estratégicas para o próximo triénio, devidamente sustentadas num grupo de iniciativas que deverão ser prosseguidas e implementadas ao longo do próximo triénio.

A proteção e o reforço da saúde financeira deverão ser endereçados através da prossecução de um conjunto de 5 diretrizes:

- Assegurar a sustentabilidade do *Funding* da CGD: garantindo a estrita execução do Plano de Capital e Financiamento, desenhando planos de desalavancagem mais agressivos em ativos *non core* para fazer face a eventuais cenários de contingência mais extremos de liquidez e lançando programas de proteção e captação de *Funding* de Particulares, sobretudo em segmentos mais estratégicos;
- Rever o modelo de oferta e *pricing*: assegurando a adequação do nível de *pricing* e modelo de cobrança e isenções à nova realidade de mercado e o reenfoque crescente da oferta para uma componente de prestação de serviços e apoio aos Clientes, sobretudo, no segmento empresas (e.g. *Trade Finance*, aconselhamento e desenvolvimento);
- Otimizar a eficiência em custos e eficácia da Organização; nomeadamente através da implementação de um modelo de gestão corporativo, que permita uma maior integração das atividades ao nível de negócio, risco, oferta, plataformas e recursos, de uma racionalização e flexibilização do atual modelo orgânico funcional da CGD e, finalmente, da prossecução dos programas de controlo e redução de custos, quer a nível doméstico, quer quanto ao alargamento às outras Unidades do Grupo;
- Otimizar e desenvolver processos-chave: garantindo a otimização de práticas e processos ao nível do acompanhamento e recuperação de Crédito, da gestão rentável da carteira imobiliária e da gestão integrada e sofisticada de riscos a nível corporativo, garantindo uma crescente importância do papel da Gestão de Risco na preparação e tomada de decisões a nível de Grupo.
- Dinamizar um crescimento rentável e sustentável da área Internacional: apoiando e dinamizando as operações do Grupo em mercados com elevado potencial – Brasil, Angola, Moçambique e Macau –, revendo o modelo de presença em Espanha, revendo o papel e o nível de adequação de Unidades de Negócio de menor dimensão (e.g. Rede de Sucursais) e garantindo a prossecução do processo de internacionalização do Caixa-Banco de Investimento e a efetiva dinamização do *trade-finance*.

Por seu lado, a Transformação da CGD deverá ser endereçada através da prossecução de um conjunto de 4 Diretrizes, seguindo algumas das melhores práticas a nível internacional, e que têm um cariz de transformação do atual modelo de negócio da instituição em Portugal:

- Otimizar a Proposta de Valor em segmentos-chave: revendo a atual proposta de valor e modelo de serviço para fazer face às necessidades e especificidades de segmentos-chave, mais concretamente Empresas / PME (sobretudo exportadoras), clientes Particulares de rendimento elevado, clientes Particulares Não Residentes em Portugal, e garantindo o desenvolvimento progressivo de modelos de atenção mais flexíveis e com menor custo de serviço para o Banco;
- Otimizar o modelo e a infraestrutura de abordagem comercial: promovendo a revisão, adequação e otimização da rentabilidade da atual infraestrutura comercial (Redes) e otimizando a abordagem multicanal do Grupo, sobretudo ao nível do segmento de Empresas;
- Promover a racionalização e a excelência de processos: através do lançamento de um programa de excelência operacional (*Lean*) que promova a otimização dos processos, alocação de recursos e produtividade da operação;
- Otimizar as Políticas e a Gestão de Recursos Humanos: incluindo a definição e a revisão de políticas / programas de reconversão de recursos face à mudança radical do modelo de negócio e respetivas prioridades, planos de gestão de carreiras, rotatividade e mobilidade de quadros e diferenciação de desempenho.

1.6.2. ÁREAS DE NEGÓCIO

1.6.2.1. Banca de Retalho em Portugal

Durante o ano de 2011, a Caixa prosseguiu os objetivos estratégicos de reforço e consolidação dos níveis de serviço ao cliente e da experiência multicanal.

Num ambiente particularmente adverso para o setor financeiro, nomeadamente preconizado por ajustamentos fortes das variáveis macro e microeconómicas com impacto tanto a nível do balanço como da conta de resultados, a Caixa reforçou a sua posição de liderança na captação – materializada em conceitos simples e práticos para o cliente como os 9 mecanismos Poupança Automática –, no serviço ao cliente – com mais de 25% da base de clientes com gestor ou acompanhamento comercial individual –, nos níveis de qualidade e satisfação de clientes e na inovação de produtos e serviços, com destaque para a consolidação e expansão dos modelos de serviço comerciais.

No final de 2011, a Rede física da CGD contava com 822 Agências e 38 Gabinetes Caixa Empresas, totalizando 860 pontos de venda.

Durante o ano, o nível de serviço nas Agências da CGD beneficiou de **desenvolvimentos em diversas áreas**:

- Consolidação do Novo Modelo de Atendimento em 643 Agências, mais 129 do que no final de 2010 (cerca de 80% da Rede);
- Alargamento do serviço Caixazul a 19 novos espaços, estando agora presente em 561 Agências;
- Presença do serviço Caixa Empresas em 743 Agências, mais 137 do que em dezembro de 2010. Este Serviço é prestado quer por Gestores sediados numa única Agência, quer por Gestores Multi-Agência;
- *Roll-out* do serviço Caixa Mais (gestão personalizada dirigida a Clientes *Mass Market*) a 231 Agências com Novo Modelo de Atendimento, totalizando 579 no final de 2011;
- Instalação do Sistema de Gestão de Atendimento em 5 pontos de venda, totalizando 309 no final de 2011.

As intervenções referidas acima têm contribuído para melhorar a experiência do Cliente, tanto ao nível do atendimento, como ao nível da qualidade do tempo de permanência na Agência: ambiente de espera agradável, proximidade (reforço da presença física), maior privacidade e conforto, melhor circulação e apoio na realização de transações em auto-serviço.

Estas conclusões estão espelhadas na análise do índice de satisfação das Agências que mostra valores superiores nas unidades alvo de requalificação, o que permite concluir que a implementação do

Novo Modelo de Atendimento contribui, de forma significativa, para a evolução positiva daquele indicador.

São exemplo destas melhorias a área de Acolhimento a Clientes, a localização das áreas de atendimento personalizado em zonas reservadas que promovem uma melhor interação com Clientes, a integração da área automática no restante espaço da Agência e a diminuição de barreiras físicas e visuais entre áreas de atendimento.

Em harmonia com a implementação do Novo Modelo de Atendimento, em 2011, as ferramentas de trabalho foram continuamente melhoradas, tendo sido dada grande relevância ao reforço dos conceitos relacionais e novos indicadores na aplicação transaccional, bem como ao alargamento do âmbito do Sistema de Incentivos.

Do lado dos **canais não presenciais**, a Caixa aprofundou o nível de serviço nas Agências à distância (Caixadirecta Mais, Caixazul Internacional, Caixadirecta Internacional e Caixadirecta IU), podendo os Clientes beneficiar diretamente dos desenvolvimentos no canal de *Internet banking*: melhor usabilidade, novos produtos de poupança e novas funcionalidades.

No **Caixadirecta on-line**, salientam-se:

- A integração com o *site* público, sendo o *login* no serviço feito através de www.cgd.pt;
- A nova imagem, com maior área de ecrã e apoio à navegação entre funcionalidades, integrando, por exemplo, a gravação de operações frequentes ou a consulta de comprovativos em diversas opções do utilizador;
- O incentivo à poupança, com disposição de informação e facilidade na subscrição de produtos financeiros;
- O alargamento da oferta de depósitos a prazo *on-line*, com períodos e montantes mais diversificados;
- A disponibilização de alertas associados ao vencimento de depósitos não renováveis (Depósitos a Prazo e Depósitos Estruturados) e a débitos diretos não processados;
- O agendamento de reuniões com o Gestor Dedicado, para Clientes Caixazul e Caixazul Internacional.

Quanto ao **Caixa e-banking**, evidencia-se o alargamento dos Depósitos a Prazo para Farmácias.

Os **serviços de mobile banking**, vertente Clientes particulares e empresas (Caixadirecta *mobile* e Caixa *e-banking mobile*), conservaram o foco nas principais transações de mobilidade, destacando-se as consultas, transferências e pagamentos.

Em 2011, a segurança nos canais assumiu, como nos anos anteriores, elevada importância, tanto nos instrumentos disponibilizados a Clientes (SMS Token, Cartão Matriz e dupla confirmação da transação), como na deteção precoce e prevenção de fraude.

A Caixa manteve a aposta na **gestão relacional multicanal**, incrementando o nível de serviço e o número de Clientes abrangidos que usufruem da articulação de três canais: Agência, Caixadirecta *on-line* e Caixadirecta telefone.

Crescente *empowerment* dos Clientes, consistência da informação e continuidade de processos entre canais são as três dimensões-chave da experiência multicanal. No Caixadirecta *on-line* os Clientes podem solicitar apoio humano na subscrição de produtos em campanha, bem como enviar e receber mensagens seguras do seu Gestor Dedicado ou Assistente Comercial.

Para os Clientes Caixazul e Caixazul Internacional há, ainda, a possibilidade de solicitar apoio na subscrição de produtos (fundos, cartões e depósitos a prazo).

SEGMENTO DE CLIENTES - PARTICULARES

GAMA ALTA

Para os clientes *affluent*, clientes particulares de maior potencial de envolvimento comercial, o Banco disponibiliza o **serviço Caixazul**. Trata-se de um Serviço de acompanhamento financeiro personalizado, centrado num Gestor Dedicado disponível quer em espaços de atendimento exclusivos nas Agências da Caixa, quer à distância através do telefone e da Internet (Gestor *on-line*). O Serviço Caixazul disponibiliza aos clientes soluções de conveniência e otimização do tempo, através do atendimento per-

sonalizado e da disponibilidade do Gestor, mesmo à distância, do apoio financeiro rigoroso e de qualidade e do acesso privilegiado à gama de produtos financeiros Caixazul e outros em condições especiais.

Durante o ano de 2011, prosseguiu-se a consolidação deste modelo de serviço, através do **incremento do relacionamento comercial**, da **adequação e sofisticação da oferta** e do **fortalecimento da marca**.

O **relacionamento comercial** tem vindo a ser aumentado através de:

- Alavancagem das facilidades de contactos e do respetivo êxito, utilizando os vários canais para interagir, articuladamente, com o cliente;
- Acesso através do Caixadirecta *on-line*, à agenda do Gestor, para marcação de reuniões;
- Dinamização dos contactos, tendo em vista o registo de dados informativos e comerciais (Campanha estruturante de Conhecimento de Clientes Caixazul 2011);
- Oportunidades de negócio através do Gestor *on-line* (947 carteiras com esta funcionalidade);
- Fichas de produto Caixazul, com o argumentário de venda sobre produtos-estrela e/ou em campanha, para comunicação com os clientes com o perfil apropriado (disponibilizadas 23 fichas em 2011);
- Comunicação via Caixadirecta *on-line*, com garantia de mensagens seguras;
- Recolha de informação para caracterização / registo do perfil de investidor dos clientes;
- Ações de dinamização de *cross-selling* e de *up-selling*, que proporcionam aos clientes a escolha diversificada de produtos, cobrindo variadas necessidades financeiras.

A **adequação e sofisticação da oferta** foram concretizadas, essencialmente, através de adaptações da oferta de depósitos *on-line* exclusivos Caixazul, a saber:

- Revisão do processo de formação da taxa de juro do Caixazul Netf@cil, um novo depósito pelo prazo de um mês, renovável, com total liquidez e pagamento de juros corridos mesmo em caso de mobilização antecipada, o qual passou a ter uma taxa fixa superior à que resultava da indexação à Euribor;
- Remodelação das taxas de juro dos depósitos a prazo Netpr@zo 6 M e 12M, que passaram a ser fixadas para cada depósito, em níveis superiores às resultantes da anterior indexação à Euribor;
- Reformulação do crédito pessoal, com benefício direto aos clientes Caixazul, consubstanciado em reduções do *spread*, e manutenção da linha específica Vida Azul;
- Lançamento do cartão de crédito Caixa Platina, para clientes *affluent* de elevado prestígio, diferenciando-se de outros cartões de crédito por ter um melhor pacote de seguros que inclui, entre outros, um seguro de saúde e internamento hospitalar e um serviço exclusivo de *concierge*;
- Lançamento do PPR Caixazul, exclusivo para estes clientes, com garantia de rendimento nos 5 primeiros anos e sem comissões de subscrição.

Os clientes Caixazul acedem, atualmente, a 11 produtos / serviços com condições especiais e a 10 exclusivos, dos quais salientamos:

- O crédito pessoal Vida Azul, uma facilidade de financiamento para titulares de aplicações financeiras na Caixa, com taxas de juro indexadas à Euribor e *spread* reduzido;
- As novas vantagens nos prémios de uma vasta gama de seguros, designadamente de Saúde (Planos e Cartões) e Acidentes Pessoais.

O **fortalecimento da marca** foi consubstanciado através:

- Campanha *above the line*, suportada por vários meios, nomeadamente televisão e rádio, divulgando o serviço, o Gestor *on-line*, as mensagens seguras e a marcação de reuniões via Caixa-directa *on-line*;
- Da emissão bimestral da *Newsletter* do serviço Caixazul, enviada a mais de 160 000 clientes;
- Da brochura digital de apresentação das vantagens Caixazul, disponibilizada no *site* do Serviço Caixazul (<http://caixazul.cgd.pt>), bem como no Caixadirecta *on-line* dos Clientes Caixazul, contribuindo assim para uma melhor identificação e valorização do Gestor *on-line*;
- Da emissão trimestral do encarte *Caixa Azul* na revista institucional Cx;
- Da disponibilização mensal do Extrato Global com informação das posições em ativos e res-

ponsabilidades;

- › Criação de uma nova área no *site* Caixazul, vocacionada especialmente para a divulgação da oferta integrada de depósitos;
- › Anúncios de imprensa, divulgando produtos específicos e exclusivos do serviço Caixazul;
- › Patrocínio de revistas de Ordens profissionais, com inserções publicitárias nas mesmas.

MASS-MARKET

Serviço Caixa Mais chega a mais 231 Agências

O serviço Caixa Mais é o serviço personalizado de acompanhamento e gestão de clientes particulares com potencial de evolução de negócio (que não sejam elegíveis para o serviço Caixazul), prestado pelos assistentes comerciais Caixa Mais, que ajustam e adequam as soluções do Banco às necessidades de cada cliente da sua carteira.

Ao longo de 2011, deu-se o alargamento do serviço em 231 novas Agências e a mais 325 assistentes comerciais Caixa Mais.

Com apenas 2 anos de existência, este modelo de serviço, que tem contribuído para uma melhoria significativa da satisfação dos clientes, está já implementado em 579 Agências (cerca de 70% da Rede de Agências da CGD), com um total de 893 assistentes comerciais. O serviço Caixa Mais é disponibilizado a mais de 400 mil clientes, tendo vindo cada vez mais a posicionar-se como a referência de qualidade no serviço da Caixa.

Em janeiro de 2012, ocorrerá uma nova fase de alargamento, prevendo-se que o serviço Caixa Mais fique implementado em 82% da Rede de Agências da Caixa.

Lançamento da Oferta My Baby

Lançada em junho, My Baby é uma oferta inovadora de produtos e serviços que respondem às necessidades específicas relacionadas com o nascimento do bebé no sentido de gerir as despesas extraordinárias desta fase da vida e começar a preparar o futuro do bebé.

A oferta consiste no cartão pré-pago My Baby, que permite gerir de forma individualizada as despesas com o nascimento e os primeiros anos de vida do bebé, depósitos a prazo e poupança, linha de crédito com finalidades específicas para as despesas de maior valor, condições especiais nos Hospitais HPP e descontos em parceiros.

Uma vez que o nascimento de um bebé se reveste de uma enorme importância emocional para toda a família, a Caixa valoriza cada momento, com a oferta de um *kit* Grávida (oferta a futuras mães utentes dos Hospitais HPP), de um *kit* Bebé (oferta a crianças nascidas nos Hospitais HPP) e da 1ª Coleção de Moedas do Euro do bebé na abertura de uma conta poupança CaixaProjecto (para famílias com o cartão My Baby).

O envolvimento dos familiares e amigos é um dos pontos fortes do cartão My Baby, ao disponibilizar no verso o NIB (Nº de identificação bancária) para que os presentes sejam diretamente canalizados para o cartão My Baby.

O cartão My Baby, lançado em junho, foi reconhecido pela *Publi-News* em dezembro como um dos cartões europeus mais inovadores de 2011 na categoria de Pré-Pagos.

Oferta Caixa Woman fortalece proposta de valor

Em 2011, a oferta Caixa Woman, proposta de valor inovadora para mulheres ativas, continuou a robustecer a sua posição no mercado através do *upgrade* da oferta e de iniciativas de dinamização comercial associadas a eventos.

Destaca-se a criação de novos produtos financeiros exclusivos (DP *on-line* Caixa Woman a 3 e a 12 meses), a dinamização de um Seguro de Vida totalmente orientado para a Mulher, bem como o lançamento de um produto não bancário (PC portátil que também é *tablet*) com características ajustadas às necessidades deste *target*.

Ao nível de ações promocionais, realizaram-se eventos de comemoração do Dia da Mulher e do Dia da Mãe, ações *member-get-member* com atribuição de brindes de parceiros, a promoção da Gala

Mulher Ativa e a atribuição de prémios às clientes que mais utilizaram os seus cartões Caixa Woman (entre os prémios, uma viagem a Cumbuco no Brasil e 100 iPods).

A divulgação destas iniciativas assentou nos meios de comunicação específicos (*newsletter* mensal, revista trimestral, presença no Facebook e *micro-site* próprio).

O Estudo de Satisfação realizado junto de clientes e potenciais clientes Caixa Woman revelou uma valorização do conceito e dos produtos e serviços associados.

Oferta Caixa Activa consolida comunicação a clientes

Consolidação dos suportes de comunicação das Soluções Caixa Activa, uma oferta inovadora de produtos e serviços dirigida a clientes com mais de 55 anos.

Oferta a clientes da revista trimestral *Caixa Activa*, com conteúdos financeiros e de lazer específicos para o segmento, com venda em banca. Divulgação da oferta Caixa Activa através de *newsletter* mensal específica sobre as melhores soluções financeiras para este grupo de clientes, sem esquecer a abrangência intergeracional, uma vez que sabemos que uma das maiores preocupações dos clientes com mais idade é o bem-estar e segurança dos seus descendentes.

Neste sentido, a Caixa Activa comemorou, a 26 de julho, o Dia dos Avós, oferecendo, a avós e netos, um programa educativo e recreativo no Quartel de Benfica e no Museu do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa. Este programa foi oferecido a 50 clientes Caixa Activa da região de Lisboa.

Jovens

Continuando a aposta no segmento Jovem e no incentivo à poupança estável de longo prazo desde os primeiros anos, destacam-se, em 2011, duas grandes campanhas:

Poupança Jovem Páscoa 2011: dinamização das soluções de poupança jovem através da promoção de depósitos a prazo e poupanças com diferentes prazos e taxas muito competitivas.

Poupança Jovem PAP: divulgação dos produtos e mecanismos que se interligam para que a poupança dos mais novos esteja sempre a crescer, automaticamente, sem mais esforço e sem preocupações. Através de ações de *marketing* direto, postal e *on-line*, junto de um universo muito alargado de clientes jovens, seguidas de contacto comercial, pretendeu-se reforçar a comunicação e o relacionamento comercial e emocional com os autorizados de contas de menores ou com os próprios jovens quando maiores de idade, reafirmar o posicionamento da Caixa como o Banco da Poupança para o segmento jovem e parceiro na educação financeira e alertar para a importância da poupança para o futuro, nomeadamente para o resultado final de um plano continuado de entregas programadas, ainda que de reduzido valor.

Para além destas campanhas, a oferta permanente de depósitos foi reforçada com o lançamento de dois novos depósitos a prazo de subscrição exclusiva no serviço Caixadirecta *on-line* (DP *on-line* Caixa PopNet 3M e DP *on-line* Caixa PopNet 12M) e o montante de abertura e reforços das poupanças bastante reduzidos, de modo a permitir e facilitar o aforro.

Foi, também, reforçada a utilidade dos cartões pré-pagos LOL, que facilitam a gestão da mesada e do dia a dia, como facilitadores de poupança, uma vez que transferem o montante não gasto no final do mês para a conta de poupança.

A exposição itinerante de literacia financeira Educação+ Financeira contribuiu também para a afirmação do posicionamento da Caixa como parceiro na educação financeira dos mais jovens. Esta exposição é uma iniciativa da Caixa e da Universidade de Aveiro, através do Projeto Matemática Ensino (PmatE), e percorre o país contactando com alunos do ensino básico e secundário.

Soluções de Poupança Mais para os vários segmentos de clientes

A Caixa antecipou, em 2011, as crescentes preocupações de poupança do mercado e dos seus clientes em particular, criando uma nova oferta – Depósitos Mais – especialmente dirigida a clientes que têm a Caixa como seu Banco principal e a clientes que transferem para a Caixa os seus depósitos noutros Bancos.

Em paralelo, o Banco investiu no suporte à decisão dos clientes, disponibilizando simuladores *on-line* de produtos de poupança, intensificando a comunicação sobre a necessidade de poupança aos vários segmentos de clientes particulares e revendo em baixo os mínimos para a constituição e o reforço de depósitos de poupança.

Durante o terceiro trimestre, a Caixa aprofundou este posicionamento, propondo ao mercado uma inovadora lógica de abordar a poupança – os clientes podem poupar automaticamente e sem esforço através da utilização otimizada dos produtos e serviços da Caixa.

Nesta linha, o Plano Automático de Poupança – PAP – propôs nove mecanismos de poupança transversal aos vários perfis de clientes. Numa abordagem mais fina, os vários segmentos de clientes (jovens, mulheres em idade ativa, homens em idade ativa e clientes com mais de 55 anos) foram abordados pelos assistentes comerciais, e também através de *newsletters* específicas e de mensagens SMS, relativamente à forma como os mecanismos PAP podem servir as suas necessidades em particular.

UNIVERSITÁRIOS E UNIVERSIDADES

O ano de 2011 foi mais um ano de afirmação da liderança da Caixa no mercado Universitário, posicionando-se como o parceiro de negócio da larga maioria das Instituições de Ensino Superior em Portugal, abrangendo cerca de 280 mil clientes ligados à população académica, com a atribuição do cartão Caixa Universidade Politécnico com vertente bancária.

Promover o apoio ao conhecimento e ao mérito académico, através da atribuição de bolsas de investigação, prémios monetários aos melhores alunos e estágios curriculares e de aproximação à vida ativa; fomentar o empreendedorismo através do patrocínio de concursos e apresentação de soluções financeiras específicas para jovens empreendedores; apoiar as necessidades financeiras dos estudantes durante a vida académica e no momento de ingresso na vida ativa são os eixos de atuação da Caixa no mercado universitário.

O interesse estratégico inerente à manutenção de relações privilegiadas da Caixa com Instituições de Ensino Superior (IES) motivou a renovação de Protocolos, enquanto instrumento formal de apresentação de benefícios a favor da população académica de cada estabelecimento de ensino, e a procura de argumentos inovadores de fortalecimento das parcerias.

Nesse contexto, destaca-se em 2011 a instalação de um sistema no IP Santarém que utiliza amplamente a mais moderna tecnologia associada ao cartão Caixa Universidade Politécnico, para controlo de acessos, presenças, entradas e saídas do Parque de Estacionamento e pagamentos internos. Um aumento significativo da funcionalidade do cartão no *campus*, que visa elevar a probabilidade de utilização do cartão e dos serviços da Caixa fora do ambiente académico.

Nova Marca

O ano de 2011 fica marcado pelo lançamento de uma nova designação com uma iconografia própria e próxima do segmento – Caixa IU – que se pretende assumir no mercado como marca capaz de abarcar toda a oferta dirigida ao segmento Universitário e que pretende que, de forma consistente, incorpore valores de modernidade, inovação e genuíno apoio ao ensino superior e à sua população académica.

A declinação da marca Caixa IU para espaço na Internet dirigido aos universitários (com o ex-endereço www.cup.pt e agora com o endereço www.caixaiu.cgd.pt) com toda a reformulação do *Look & Feel* do sítio, bem como a passagem da denominação do modelo de serviço Caixadirecta Universitários para Caixadirecta IU é uma realidade iniciada em 2011, em prol do reconhecimento da nova marca.

Serviço ao Cliente

Especificamente configurado para abordar este segmento, o modelo de serviço Universitário, lançado em 2005, assenta na articulação e complementaridade dos atendimentos à distância e presencial, visando a captação de novos clientes e a valorização e satisfação dos universitários no relacionamento com a CGD, garantindo a sua continuidade como cliente na vida ativa.

Em 2011, o atendimento à distância **Caixadirecta IU**, que tem a responsabilidade do acompanhamento comercial e relacional através de canais diretos (telefone, *on-line* e *e-mail*) de mais de 150 mil

estudantes universitários, viu reforçada a sua carteira de clientes ao integrar cerca de 35 700 novos alunos que ingressaram no ensino superior no ano letivo 2011/2012.

O atendimento presencial, nas **Agências Universitárias** localizadas em cerca de 20 *campi* universitários e especialmente desenhadas para responder às necessidades da respetiva população, complementam o atendimento à distância através do atendimento de proximidade baseado na simplicidade, disponibilidade e na atenção personalizada no esclarecimento e resolução dos momentos-chave garantindo-se a devida articulação entre os 2 tipos de canais de contacto.

Manteve-se, em 2011, a especial atenção à continuidade da relação preferencial com a Caixa na fase de conclusão do ciclo académico e de integração na vida ativa. Através da transição para o **serviço Caixairecta Mais**, lançado em 2010 e assente na gestão relacional à distância por uma equipa de assistentes comerciais dedicados aos clientes que preferem uma relação baseada na utilização de canais diretos (telefone e *on-line*) ou para o **serviço Caixa Mais**, para os clientes que valorizam o contacto físico, ou ainda para o **serviço Caixaazul** no caso de clientes *affluent*, foi atribuída a gestão personalizada a mais de 23 mil clientes recém-licenciados.

Dinamização Comercial

Sob o lema "**Segue o teu Curso**", a **Campanha da Nova Época Universitária 2011**, além de responder ao compromisso dos Protocolos firmados com as Escolas de Ensino Superior para a emissão dos cartões de identificação da população académica (com e sem vertente bancária), permitiu aproveitar a presença em mais de 100 locais diferentes para estabelecer o 1º contacto com os novos estudantes do ensino superior, angariar ou ativar clientes e divulgar a oferta dirigida aos Universitários.

As soluções **Caixa Empreender** (para apoio a projetos de empreendedorismo), **Erasmus.go** (para apoiar formações no estrangeiro, em especial ao abrigo de programas Erasmus), os produtos de **Poupança Jovem** com destaque para as soluções de poupança *on-line* e as promoções especiais PopNet Páscoa e Depósito Caixa IU Oportunidade 2011, o **Crediformação**, o cartão **Caixa ISIC** (cartão de estudante internacional) e o serviço **Caixairecta** foram os principais alvos da dinamização comercial em 2011.

A **Campanha de Conhecimento e Ativação**, realizada por vagas ao longo do ano, permitiu promover a utilização dos produtos / serviços quotidianos (meios de pagamento, domiciliação da mesada/ vencimento e *on-line banking*) e atualizar a informação sobre os clientes universitários e pós-universitários. Especialmente para aferir a situação académica e melhor enquadrar o serviço a prestar aos clientes na fase pós-universitária, iniciou-se o desenvolvimento de uma nova vaga de contactos telefónicos, tendo como alvo cerca de 60 mil clientes potenciais finalistas.

RESIDENTES NO ESTRANGEIRO

Em 2011, e considerando o potencial de criação de valor deste segmento para a Caixa, manteve-se como principal objetivo estratégico o posicionamento da Caixa como Banco principal em Portugal dos Residentes no Estrangeiro (nacionais ou estrangeiros), tendo como desafios a retenção da emigração tradicional, a captação da 2ª e 3ª gerações e a captação da "nova emigração".

Foram alcançados importantes avanços na relação da CGD com os seus clientes residentes no estrangeiro de que a consolidação da Banca à Distância especializada neste segmento e o seu alargamento a 13 países distribuídos por 3 continentes foram os exemplos mais marcantes.

Durante o ano de 2011, os clientes residentes no estrangeiro passaram a poder efetuar depósitos na Sucursal das Ilhas Caimão da CGD, traduzindo a preocupação contínua da CGD em desenvolver produtos e serviços com o objetivo de otimizar a oferta a residentes no estrangeiro.

O contacto permanente com os clientes residentes em países lusófonos é sustentado por ações sistematizadas e direcionadas, quer através das estruturas locais, quer por via do desenvolvimento de contactos regulares à distância.

A captação de recursos deste segmento representou cerca de 10% do total da captação de particulares da CGD. A sua gestão continua a ser um vetor estratégico de atuação do Grupo CGD, com especial atenção no acompanhamento das novas vagas de emigração, com vista a reforçar posicionamento da Caixa como primeiro banco dos portugueses residentes no estrangeiro.

Serviço ao Cliente

De forma a melhorar significativamente a gestão relacional dos clientes residentes no estrangeiro, em complemento com a Rede de Agências, Sucursais e Escritórios de Representação no exterior, foi **alargado o serviço Caixadirecta Internacional** a outros clientes residentes no estrangeiro titulares de contrato Caixadirecta, ou seja, utilizadores de canais diretos. Através deste serviço, os clientes que residem fora de Portugal podem contactar o seu Banco através de linhas de telefone gratuitas e através do acesso *on-line*, contando com uma equipa de Comerciais dedicada. Aos clientes selecionados, foi enviada uma carta de apresentação do serviço, seguida de uma Ação de Boas-Vindas realizada pelos assistentes comerciais.

Simultaneamente, para os clientes com maior património, prosseguiu o modelo de Banca à Distância assente em gestores dedicados e personalizados através do serviço **Caixazul Internacional**.

Nestes dois serviços, foi aferido o nível da **Satisfação do Cliente**, através de inquéritos telefónicos aos clientes, confirmando-se mais uma vez uma avaliação bastante positiva do nível de serviço oferecido.

Em junho, foi **inaugurada mais uma Unidade da Caixa no estrangeiro**, fortalecendo, ainda mais, a presença internacional da Caixa, agora presente em 23 países. A abertura deste novo Escritório de Representação, localizado em Toronto, veio reforçar os laços de proximidade no relacionamento da Caixa com a comunidade portuguesa residente no Canadá.

Para divulgação das propostas de valor específicas deste segmento, a Caixa comunica regularmente com estes clientes através da revista *Caixa no Mundo* e através do site www.cgd.pt numa área destinada exclusivamente a estes clientes. No final do ano, foi lançada uma **newsletter eletrónica** dirigida aos clientes residentes no estrangeiro com *e-mail* carregado na base de dados. Este novo suporte de comunicação terá uma periodicidade bimestral e uma vertente mais comercial, com síntese de temas relevantes para o segmento a que se destina.

Campanhas de Dinamização Comercial

A fim de aprofundar o conhecimento dos clientes, foi lançada a **Campanha de Conhecimento do Cliente** que decorreu em 3 fases (fevereiro/março, junho e setembro/outubro), e cujo principal objetivo foi potenciar o aumento da relação de proximidade e a recolha de informação de suporte à construção de propostas personalizadas.

No mês de abril, foi lançada a **Campanha da Páscoa** que promoveu as soluções de poupança da Caixa, apostando em produtos inovadores e competitivos com especial destaque para um depósito a prazo com pagamento de juros antecipado. Foram desenvolvidos folhetos para o ponto de venda e anúncios para a imprensa nacional e internacional, tendo como *headline* **"Ovos, Amêndoas e Juros Imediatos. Uma Páscoa mais doce para quem constitui o Depósito Mais Prémio RE"**.

Com o objetivo de reforçar a ideia de proximidade da Caixa junto dos clientes RE, foi lançada a **Campanha de verão** composta por duas fases. A fase I decorreu no estrangeiro durante o mês de junho e teve como enfoque a transmissão de proximidade, a presença universal e a vantagem dos produtos e serviços com destaque para um depósito em várias moedas (euro, dólar americano e dólar canadiano). O *headline* escolhido para a 1ª fase foi **"Onde quer que esteja, a Caixa está consigo"** e **"Onde quer que esteja, poupar é na Caixa"**. A fase II decorreu entre julho e setembro com o intuito de acolher e dar as boas-vindas a Portugal, aos clientes residentes no estrangeiro e teve como *headline* **"Voltar a casa tem mais valor"** e **"Bem-vindo a casa"**. Esta Campanha contou com o apoio de uma ampla campanha publicitária, com utilização de meios no estrangeiro e em Portugal e com a colaboração dos Escritórios de Representação e Sucursais, tendo sido criados 41 Postos de Atendimento Especializados na Rede de Agências em Portugal, durante os meses de verão.

No final do ano, realizou-se ainda a **Campanha de Natal RE** que contou com a dinamização de diversas soluções de poupança e o lançamento de novos depósitos *offshore*, bem como a divulgação de alguns mecanismos de poupança adequados a quem vive fora de Portugal. Para esta Campanha, foram desenvolvidos vários suportes de comunicação e foi criado o *headline* **"Quem percorreu quilómetros para melhorar o futuro não tem dificuldades em dar um pequeno passo: Poupar"**.

INVESTIMENTO E POUPANÇA

Para potenciar a captação de novos recursos e a retenção dos vencimentos, a Caixa lançou diversas Soluções de Poupança e Investimento ao longo de 2011, sempre com a preocupação de adequar a oferta aos perfis de investimento dos seus clientes: Prudente, Equilibrado, Dinâmico e Arrojado.

De entre as ações / campanhas de captação de recursos lançadas em 2011, as que mais contribuíram para a evolução dos mesmos foram:

- Revisão em alta do *pricing* de parte dos Depósitos-Estrela;
- Lançamento de novos produtos de Depósitos (Depósito Crescente Mais a 3 Anos e Caixa Aforro Poupe Mais);
- Lançamento de 3 novos FEI fechados (Caixagest Valor BRIC 2015 – FEI, Caixa Rendimento Fixo 2015_FEI e Caixagest Rendimento Corporate 2014_FEI);
- Dinamização dos Seguros Financeiros de médio / longo prazo;
- Lançamento dos 9 Mecanismos de Poupança Automática.

Traduzindo um novo conceito de Poupança na CGD – a Poupança Automática – foi lançada, em novembro de 2011, a Campanha do Plano Automático de Poupança (PAP), que divulgou os 9 Mecanismos Automáticos de Poupança agrupados em 3 categorias:

1. Rentabilização Automática das Contas de Poupança

Rentabilização de poupanças de forma simples e sem complicações.

- **Caixa Aforro Poupe Mais:** poupança com prémio semestral de permanência e possibilidade de reforços automáticos;
- **Poupança Jovem:** depósitos cujos juros e capital seguem para a poupança na data do seu vencimento. Conta com prémio de permanência e oportunidade de realizar reforços;
- **Poupança Caixa Activa:** poupança com rendimento garantido e possibilidade de fazer reforços, além de outras vantagens adicionais.

2. Reforço Automático da Poupança através da Utilização de Cartões

Medidas para poupar até quando se tem de gastar.

- **Conversão automática de consumo em poupança (*cashback*):** uma percentagem do valor gasto nas compras é devolvida para a poupança;
- **Transferências automáticas de excedentes de mesada:** o valor da mesada que não for gasto é guardado na conta de poupança;
- **Arredondamento automático do valor das compras:** o valor do arredondamento é transferido automaticamente para uma conta poupança.

3. Facilitadores Automáticos de Poupança

Os mecanismos que facilitam o ato de poupança devem ser encarados como conselhos úteis para que a poupança passe a ser algo natural.

- **Agendamento automático de transferências para a conta de poupança** (disponível na Agência, no Caixadirecta *on-line* e no Caixadirecta Telefone);
- **Reforço automático de uma conta de poupança no vencimento de depósitos a prazo;**
- **Gestão Automática de Tesouraria:** definição de um máximo na conta à ordem e transferência automática do que sobra para a conta de poupança e vice-versa.

Destaca-se, ainda, o lançamento das seguintes iniciativas:

- **Seguro automóvel LIBER 3G** – lançamento, em outubro 2010, de novo seguro automóvel que disponibiliza duas soluções, uma para o segmento dos particulares – o **Liber 3G Particulares** – e outra para o segmento das micro e pequenas empresas e empresários em nome individual – o **Liber 3G Empresas**;
- **Novos Deveres de Informação a Clientes sobre Depósitos** – continuação da implementação na Caixa (em articulação com outros Órgãos de Estrutura) do disposto nos Avisos nºs

4/2009 e 5/2009, em vigor desde 18 de novembro de 2009, sobre deveres de informação (i) pré-contratual, (ii) contratual e pós-contratual.

FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO

O crédito imobiliário em Portugal registou, em 2011, profundas alterações, refletindo o ciclo económico existente, a evolução mais recente do setor imobiliário e a mudança dos índices de confiança e de expectativas da generalidade dos portugueses.

Ao longo deste período, assistiu-se, pela primeira vez, a uma inversão na tendência de crescimento do saldo de crédito à habitação, decorrente da diminuição significativa do volume de produção de novas operações.

Para além da evolução do endividamento das famílias, diversos fatores contribuíram para a ocorrência destas alterações na gestão do crédito imobiliário, das quais destacamos:

- O excesso de oferta de habitação face à procura existente, resultante dos elevados níveis de construção dos últimos anos;
- Os constrangimentos existentes no acesso da Banca aos mercados financeiros, com repercussões ao nível das políticas de preços;
- A adoção de critérios mais restritivos na concessão de crédito, refletindo o agravamento do risco de crédito;
- O aumento generalizado do desemprego, num contexto económico recessivo, originando a redução dos indicadores de confiança das famílias e o adiamento das decisões de aquisição ou troca de habitação;
- A necessidade de adequar os rácios de transformação da banca aos critérios impostos no memorando de entendimento FMI/BCE/EU.

Ainda que acompanhando as tendências mais recentes do crédito à habitação verificadas em 2011, a Caixa Geral de Depósitos continuou a garantir aos seus clientes o acesso ao crédito imobiliário, através da disponibilização de uma diversidade de soluções de financiamento, mantendo a liderança de mercado nesta área de negócio.

No âmbito das novas operações de crédito à habitação, a decisão de contratação é ponderada pelos clientes com elevado rigor e envolvimento, pelo que a Caixa disponibiliza informação detalhada, relativa aos elementos caracterizadores de cada empréstimo e dos encargos que lhe estão associados, proporcionando um conhecimento aprofundado da representatividade das prestações no âmbito dos recursos financeiros do agregado familiar.

Por outro lado, para além do cumprimento dos deveres de informação, previstos no Aviso nº 2/2010 do Banco de Portugal e da disponibilização de toda a informação necessária à tomada de decisão, a Caixa tem vindo a incrementar medidas de apoio e aconselhamento junto dos seus Clientes.

Paralelamente, a Caixa reforçou o processo de análise e decisão de crédito, por via da otimização aplicacional de indicadores de risco, designadamente da demonstração do cálculo da taxa de esforço, e da sua disponibilização no documento de informação para análise e decisão, de forma a facilitar a ponderação do risco da operação.

Procurando facilitar o acesso à habitação num contexto económico adverso de aumento do custo de vida e de diminuição de rendimentos disponíveis, a Caixa tem vindo a colocar soluções integradas de venda de imóveis pertencentes ao Grupo Caixa Geral de Depósitos e de crédito à habitação, em condições muito vantajosas, prioritariamente dirigidas às famílias com recursos mais limitados.

Neste âmbito, a Caixa realizou diversos leilões de imóveis pertencentes ao Grupo, associando condições de financiamento muito atrativas, nomeadamente ao nível do prazo máximo, do *spread* e da relação financiamento / garantia, assim como por via da isenção da comissão de estudo e da dispensa de registos provisórios.

Neste processo de venda e/ou arrendamento de imóveis do Grupo Caixa Geral de Depósitos, a Caixa tem contado com a colaboração ativa de diversas redes de mediação imobiliária com as quais mantém acordos de parceria, em particular nas iniciativas de "Open House", as quais oferecem a possibilidade de visitar, com maior celeridade, os imóveis em comercialização, a preços mais redu-

zidos do que os inicialmente estabelecidos.

Simultaneamente, a Caixa tem dedicado uma atenção acrescida à gestão da sua carteira de crédito à habitação, tendo em conta o atual contexto de dificuldades crescentes no cumprimento do serviço da dívida. Mais concretamente, a Caixa tem acompanhado com rigor a situação financeira dos seus Clientes de Crédito à Habitação, analisando e propondo soluções de ajustamento do valor das prestações à sua capacidade financeira.

De forma a prevenir futuras situações de incumprimento e/ou sobreendividamento, são periodicamente gerados alertas e indicadores de *stress* financeiro no Crédito à Habitação, com o propósito de estudar e apresentar aos clientes, proactivamente, soluções de renegociação de crédito, que permitirão reduzir os encargos mensais dos clientes, adequando-os aos seus níveis de rendimento e, consequentemente, reduzindo o risco de incumprimento.

A Caixa desenvolveu, igualmente, um conjunto alargado de procedimentos tendo em vista otimizar a gestão de situações de incumprimento, incorporando ainda importantes soluções de reconciliação.

Para este efeito, a CGD utiliza um conjunto de instrumentos para gestão do incumprimento, nomeadamente o alargamento do prazo da operação, a mudança do regime contratual, a introdução de um período de carência de capital, o diferimento de uma parte do capital para o final do empréstimo, procurando ajustá-la à data de entrada de fundos nas contas dos clientes.

Com o objetivo de contribuir para a redução dos encargos das famílias e ainda de estimular o mercado de arrendamento habitacional, a Caixa, que foi pioneira na criação e desenvolvimento de fundos de investimento imobiliário para arrendamento habitacional (FIIAH), vem reforçando a sua aposta nestes instrumentos.

Estes fundos assumem-se, cada vez mais, como referenciais importantes na procura de soluções de recuperação de crédito, incorporando, simultaneamente, uma vertente social, ao permitir que os clientes da CGD em dificuldades económicas possam permanecer na sua habitação atual, mediante o pagamento de uma renda, sendo-lhes, inclusive, facultada a possibilidade de celebração de contratos de arrendamento com opção de compra.

A opção pelos FIIAH tem contribuído, também, para o que vem sendo outra das apostas estratégicas da CGD, a reabilitação urbana, realidade à qual a Caixa se associou, desenvolvendo e comercializando linhas específicas de financiamento.

Inscrita como uma das medidas do "Plano de Emergência Social" (PES), o "Programa Social de Arrendamento" é inspirado no "Programa Arco-Iris – Novos Horizontes para o Arrendamento", que resultou numa experiência bem sucedida da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e do Grupo Caixa Geral de Depósitos, destinando-se a classes sociais que, apresentando rendimentos superiores aos que permitem a atribuição de uma habitação social, não apresentam, contudo, capacidade financeira para arrendarem um imóvel em mercado livre, representando um triplo benefício:

- Resolve as dificuldades de acesso à habitação das famílias, uma vez que as rendas a praticar apresentarão rendas inferiores às praticadas em mercado livre;
- Rentabiliza o património imobiliário que o banco possui na sua carteira de imóveis;
- Potencia o mercado da Reabilitação Urbana.

É hoje inegável a aposta da Caixa neste importante setor de atividade, considerado estratégico para o País. Assim, e para além da celebração de um conjunto alargado de protocolos de colaboração com diversas entidades que atuam nesta área, a CGD concorreu, em consórcio com o Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana (IHRU), à gestão de um Fundo de Desenvolvimento Urbano no âmbito da Iniciativa Comunitária JESSICA.

A referida iniciativa, que foi desenvolvida pela Comissão Europeia (CE) e pelo Banco Europeu de Investimento (BEI), em estreita colaboração com o Banco de Desenvolvimento do Conselho da Europa (CEB), é um instrumento de engenharia financeira que visa a promoção de projetos de reabilitação e regeneração urbana e, assim, potenciadores da coesão social e da sustentabilidade.

O consórcio CGD/IHRU assumirá a responsabilidade pela gestão dos projetos que sejam apresentados no âmbito do Programa Operacional Regional do Centro e do Programa Operacional Valo-

rização Territorial (Norte, Centro e Alentejo), a que corresponde um valor total de sensivelmente 51 milhões de euros, alavancados por fundos de ambas as Instituições e por fundos dos promotores de projetos que venham a ser selecionados.

Este consórcio, cuja génese assenta na transversalidade que define a atuação da CGD e do IHRU, procura, através do aproveitamento das sinergias decorrentes das atividades de cada uma das referidas Instituições, colocar à disposição dos futuros beneficiários todo o saber e toda a experiência acumulada em termos de financiamento à reabilitação e regeneração urbana por ambas as entidades.

O Salão Imobiliário de Portugal (SIL) voltou, pelo décimo ano consecutivo, a contar com a presença da Caixa Geral de Depósitos, que se assumiu como patrocinador do certame e das conferências nele incluídas, de 11 a 16 de outubro, na Feira Internacional de Lisboa (FIL).

O Grupo CGD esteve representado pelas empresas Caixa Imobiliário, Caixa Leasing e Factoring, CaixaTec, Imocaixa e Fundimo, para além da própria CGD.

As condições especiais disponibilizadas este ano assentaram, nomeadamente:

- Preços dos imóveis bastante apelativos;
- Grande número de oferta de imóveis, quer para compra, quer para arrendamento;
- Oferta de cheque-brinde no valor de 600 euros, na compra de imóveis da CGD (exclui imóveis em leilão);
- Oferta de cheque-renda, que permitiu aos clientes que visitaram o SIL e, em sequência, formalizaram um contrato de arrendamento de um imóvel CGD, nos dois meses subsequentes, beneficiarem de um mês de carência no pagamento da respetiva renda;
- Condições de financiamento diferenciadas que consubstanciam a oferta de crédito para imóveis do GCGD.

Iniciativas como a Bolsa de Arrendamento e as conferências SIL potenciaram, também, a presença do Grupo no certame. Por seu lado, o Grupo Caixa Imobiliário realizou os três leilões imobiliários do SIL'2011, que consubstanciaram o maior leilão imobiliário e que tiveram como novidade integrar imóveis para arrendamento e não apenas para venda.

SEGMENTO DE CLIENTES – EMPRESAS

No seguimento das orientações estratégicas da Caixa para o negócio no Segmento de Empresas, em 2011 prosseguiu-se a consolidação do modelo de Serviço Caixa Empresas, reforçando-se a abordagem proativa dos clientes e os seus níveis de fidelização, o apoio às empresas exportadoras e o papel da Caixa como motor da economia nacional.

O serviço Caixa Empresas tem subjacente um conceito de gestão personalizada e aconselhamento financeiro prestado aos clientes ENI, Microempresas e PME e assenta na especialização prestada por uma equipa de 229 gestores de cliente, que acompanham 743 Agências, e por uma Rede com 38 Gabinetes especializados no acompanhamento de PME, com 126 gestores de cliente. No final de 2011, através de um incremento do relacionamento comercial com as empresas e empresários de maior valor para a Caixa, o serviço Caixa Empresas tinha sob gestão mais de 39mil clientes (incluindo Agências e Gabinetes).

2011 foi um ano histórico na estratégia da CGD para o segmento de Empresas, com a disponibilização de uma ferramenta de CRM às Redes de Agências e de Gabinetes e aos gestores Caixa Empresas. Esta aplicação permite uma abordagem e relações mais integradas, proativas e informadas entre o gestor e o cliente Empresa, através da disponibilização organizada e sistematizada de informação relacional do cliente, atual ou potencial, na sua área geográfica de intervenção e nas suas diferentes perspetivas, articuladas com o repositório de informação económico-financeira e de risco, potenciando o melhor acompanhamento da carteira num conjunto de funcionalidades que permitem uma gestão integrada do cliente (Visão 360º).

Foram lançadas no CRM-Empresas novas funcionalidades da Aplicação de Limites, com importantes vantagens na melhoria do nível de serviço prestado ao cliente, por via da atribuição de limites pré-aprovados e de uma mais célere e eficaz gestão e cobertura das necessidades das empresas, empresários e respetivos colaboradores.

As potencialidades da ferramenta de CRM, como alavanca das várias iniciativas em curso ou dinamizadas pelo *Marketing* de Empresas, são evidentes para o reforço da melhoria do serviço ao cliente e das atividades de *marketing* e dinamização comercial.

Paralelamente, a Caixa desenvolveu, em 2011, um conjunto de iniciativas para apoiar as empresas e os empresários com produtos e serviços de elevada qualidade, nomeadamente na definição proativa de limites multiusos para a gestão de tesouraria e, ainda, no apoio às empresas exportadoras e à internacionalização, através de uma política de comunicação assertiva dos instrumentos financeiros, na disponibilização de informação e no acompanhamento dos clientes nacionais, quer no mercado doméstico, quer nos mercados onde a Caixa está presente, procurando, desta forma, contribuir para o crescimento da economia nacional.

Das iniciativas da CGD dirigidas a este segmento, destacam-se:

- A) Apoio ao Investimento
- B) Diversificação da Oferta às Empresas
- C) Novos Produtos e Serviços
- D) Protocolos com Associações Empresariais e Outras Entidades
- E) Seminários e Outras Ações de Divulgação de Informação às Empresas

A) Apoio ao Investimento

Para melhorar as condições de acesso ao financiamento das PME portuguesas, foram protocolados:

- **Linha Export Investe** (200 milhões de euros), destinada a apoiar as necessidades de financiamento sentidas por exportadores diretos ou indiretos de equipamento e produtos com ciclos de fabricação até 18 meses, durante o período de produção dos bens a exportar;
- **Alargamento do Prazo para as Linhas PME Investe**, destinado a apoiar a tesouraria das empresas com operações enquadradas ou contratadas ao abrigo destas Linhas, mediante a introdução de um período de carência de 12 meses na amortização destas operações;
- **Linha Açores Investe II** (40 milhões de euros), destinada a apoiar empresas sediadas na Região Autónoma dos Açores em investimentos novos em ativos fixos e necessidades de capitais permanentes;
- **Linha de Crédito Bonificada para Micro e Pequenas Empresas da Madeira** (10 milhões de euros), destinada a apoiar empresas sediadas na Região Autónoma da Madeira em investimentos novos em ativos fixos e necessidades de capitais permanentes.

A Caixa continuou a disponibilizar financiamento através da manutenção das:

- Linha de Crédito Especial para Pequenas e Médias Empresas (PME), com Garantia Mútua;
- Solução Caixa Empresas Energias Renováveis;
- Linha de Crédito BEI XV e Linha de Crédito MIDCAP I;
- Linha de crédito para o setor da Educação e da Saúde Linhas de Crédito CEB e Linha de crédito CEB para o setor da Educação;
- Oferta Caixa PME Líder / PME Excelência.

B) Diversificação da Oferta às Empresas

No respeitante à diversificação da oferta permanente da Caixa para o segmento Empresas, destacam-se:

Oferta Internacional

A Caixa tem vindo a reforçar o seu posicionamento no mercado como Banco de apoio à exportação, à diversificação de mercados e à internacionalização.

Para dar corpo a este objetivo, decorreu, em 2011, uma campanha de comunicação subordinada ao tema "Caixa Banco de Apoio à Exportação", com enfoque nos produtos e serviços disponibilizados às empresas exportadoras e às empresas que pretendam internacionalizar-se e desenvolver a sua atividade em novos mercados.

A base desta campanha e da oferta internacional da Caixa é o conhecimento que o Grupo CGD detém sobre os mercados onde está presente, com destaque para os principais países de destino das

exportações nacionais. Com a maior Rede internacional de balcões e gestores que conhecem o mercado da exportação como ninguém, a Caixa tem um conjunto de soluções únicas que permite a quem exporta receber mais cedo e minimizar os riscos de exportar, transmitindo confiança para lançar a sua empresa lá fora.

Baseada em produtos e serviços, como remessas e créditos documentários de exportação, linhas de *trade finance*, linhas concessionais de apoio à exportação, programas com instituições supranacionais, cobertura de riscos, pagamentos e recebimentos internacionais e garantias e avales bancários na ordem externa, a oferta internacional da Caixa disponibiliza soluções mais eficazes para as empresas, permitindo-lhes receber mais cedo, com menor risco para o negócio e maior simplicidade na relação com os seus clientes.

Oferta Comércio e Serviços

Em 2011, a "Oferta Comércio e Serviços" contemplou um conjunto de vantagens e de condições mais favoráveis para os seus potenciais destinatários, premiando o cliente na sua vinculação com a Caixa. Os produtos em destaque foram os seguintes:

- O TPA associado à conta DO Netcaixa ou ao serviço de Gestão Automática de Tesouraria, em condições vantajosas;
- O serviço de *Internet banking*, seja o Caixa *e-banking* ou Caixa Direta *on-line*, associado à conta ordem;
- Limite de crédito do cartão Caixaworks ou atribuição de outros limites;
- Seguros para o setor do comércio (Multirriscos e Acidentes de Trabalho).

Cartão Caixaworks – a Conta corrente no bolso

Lançado a pensar nos empresários e pequenas empresas, como um instrumento que "torna mais fácil a tesouraria da empresa", este cartão assume-se, essencialmente, como um limite de crédito agregador das suas responsabilidades de curto prazo, permitindo financiar as necessidades de tesouraria e flexibilizar a gestão diária da atividade. Para o cliente, o cartão é, também, um elemento distintivo, pois está associado a um meio de pagamento de prestígio e à sua facilidade de utilização, disponibilizando, ainda, um completo conjunto de seguros e condições especiais na subscrição de seguros de saúde Multicare, Multirriscos e Vida Grupo.

Plafond Multiusos de Apoio à Tesouraria

Para acompanhar os seus clientes empresa em todas as vertentes da sua atividade, a Caixa disponibiliza um limite único convertível em múltiplos produtos para apoio à atividade comercial interna e externa, apoio à tesouraria e apoio à aquisição de equipamento corrente. Simples de contratar e fácil de utilizar, o limite multiusos é disponibilizado com base numa pré-avaliação da empresa e pode incluir ainda um conjunto de serviços de utilização corrente como cartões de crédito, garantias bancárias e declarações de capacidade financeira, entre outros.

Garantia Mútua

A Caixa promoveu a utilização da Garantia Mútua, no âmbito de parcerias entre a Caixa e as Sociedades de Garantia Mútua, importante instrumento destinado a melhorar as condições de acesso e assegurar preços mais atrativos no financiamento das PME portuguesas.

Empreendedorismo / Microcrédito / Microfinanciamento

Para apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego, a Caixa manteve a Oferta Caixa Empreender, na qual se destaca a dinamização do Caixa Empreender + e das linhas de crédito Microinveste e Invest+ criadas em parceria com o IEFP e as SGM.

Na área do microcrédito, continuou a divulgação da Linha de Crédito criada no âmbito do protocolo celebrado com a ANDC – Associação Nacional para o Direito ao Crédito.

Na vertente do microfinanciamento, foi mantida a divulgação da Linha de Crédito Caixa Jovem Empreendedor, da Linha de Microfinanciamento ANJE, da Linha de Crédito para a ANPME e da Linha de Crédito para a Raia Histórica.

Linhas de Crédito para os Setores Agrícola, Pecuário e das Pescas

A Caixa disponibilizou novos períodos de candidatura para a Linha de Crédito para Apoio às Empresas do Setor Agrícola e Pecuário (com base nos Decretos-Lei n.º 1-A/2010 e n.º 41/2011) e para a Linha de Crédito de Apoio às Pescas (com base no Decreto-Lei n.º 179/2008 e na Carta Circular 1/2011 do IFAP). Estas linhas destinam-se a apoiar a aquisição de fatores de produção, investimentos em ativo fixo e reestruturação / liquidação de dívidas (com o objetivo de reforçar o fundo de maneo destas empresas).

Linha de Crédito PARES

A Caixa manteve a possibilidade de contratar operações ao abrigo da linha de crédito destinada ao financiamento de projetos de investimento enquadrados no PARES – Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais e apresentados por IPSS ou Entidades Equiparadas, no âmbito do protocolo com o Instituto de Segurança Social, IP.

Linha FINICIA

A Caixa manteve esta linha, destinada ao financiamento de iniciativas empresariais / projetos de investimento enquadráveis no âmbito do Programa FINICIA – Eixo 3 – Iniciativas Empresariais de Interesse Local.

Linha de Crédito ao Turismo

A Caixa manteve a Linha de Crédito ao Turismo, para financiamento de projetos de investimento do setor do turismo, económica e financeiramente viáveis, que contribuam para o aumento da qualidade e competitividade da oferta turística nacional, incluindo o financiamento de projetos que visem a reconversão de empreendimentos existentes.

Linha de Crédito para as Escolas Profissionais no âmbito do POPH

Considerando o interesse e a dimensão do setor da Educação, a Caixa manteve a Linha de Crédito para as Escolas Profissionais beneficiárias de financiamentos comunitários no âmbito do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), continuando a promover relações de negócio com as entidades proprietárias das mencionadas Escolas Profissionais.

C) Novos Produtos e Serviços

Serviço Netcaixa

Corresponde à solução da Caixa para aceitação de pagamentos eletrónicos nos Terminais de Pagamento Automático (TPA).

A solução Netcaixa oferece um serviço de elevada qualidade e segurança nas transações, integrando na sua oferta a instalação de equipamentos. Os clientes beneficiam, ainda, de produtos e serviços financeiros em condições vantajosas, designadamente taxas de serviço ao comerciante (TSC) por escalões, em função do volume de negócios anual e do montante médio mensal das transações, e principalmente de **cash-back**, que corresponde à devolução de percentagem da TSC, caso a transação seja efetuada com cartão emitido pela Caixa.

Serviço de Gestão Automática de Tesouraria (GAT)

Destinado a clientes vinculados à Caixa, o serviço GAT é um produto que facilita a gestão de tesouraria das empresas, aplicando, de forma automática, os excedentes e financiando as necessidades de liquidez, quando necessário.

Aplicações Financeiras

A Caixa Geral de Depósitos mantém à disposição das Empresas e dos Empresários em Nome Individual (ENI) uma oferta variada de depósitos a prazo, alguns deles com subscrição exclusiva *on-line*. Esta oferta permite diversificar as aplicações das empresas em diferentes depósitos, sempre com capital e

remuneração garantidos, e por vários prazos, consoante a gestão financeira, o ciclo de exploração da atividade e o montante que cada empresa pretenda aplicar. O objetivo é ter sempre uma aplicação financeira bem remunerada, assegurando a disponibilidade dos fundos quando o negócio assim o requerer.

Gestão de Pagamentos e Recebimentos a Fornecedores

A Caixa disponibilizou o Caixa Maistesouraria, uma nova solução que permite gerir os pagamentos a fornecedores e os recebimentos de clientes com base num limite único, facilitando a gestão de pagamentos e recebimentos das empresas, permitindo-lhes receber mais cedo e disponibilizando-lhes mais tempo para a atividade comercial.

Seguros Financeiros e Não Financeiros para Empresas

Em parceria com a Fidelidade Mundial, foram desenvolvidas campanhas de dinamização interna de seguros Multicare, Acidentes de Trabalho, Multiriscos Negócios, para Empresas e ENI, com benefícios especiais para os clientes.

Ainda em parceria com a Fidelidade Mundial, foram desenvolvidas campanhas de dinamização interna de seguros de Capitalização e Poupança Fiscal.

D) Protocolos com Associações Empresariais e Outras Entidades

De entre os protocolos existentes com Associações Empresariais, destacamos os seguintes:

Protocolo com a Associação Portuguesa de Empresas de Tecnologias Ambientais (APEMETA)

No âmbito do protocolo com a APEMETA, a Caixa participou em dois seminários sobre "Eficiência Energética" e "Gestão de Resíduos", que constituíram um importante momento de divulgação da Oferta da Caixa para Empresas.

Protocolo com a AIP

A Caixa celebrou um protocolo de colaboração com a AIP, no qual disponibiliza produtos e serviços para esta Associação e para os seus colaboradores em condições vantajosas, bem como para as empresas suas associadas e para os seus gestores, quadros e técnicos.

E) Seminários e Outras Ações de Divulgação de Informação às Empresas

Informação a Empresas

Foram enviadas quatro edições digitais da *newsletter* Caixa Empresas dirigidas a um universo de 19800 destinatários (16500 externos e 3300 internos), salientando, em cada edição, as campanhas, os produtos e os serviços em destaque na Oferta da Caixa para Empresas.

Foram, ainda, enviadas 6 edições especiais da *newsletter* Caixa Empresas: 4 sobre temáticas de Poupança / Aplicações Financeiras e 2 sobre temáticas de Energias Renováveis / Eficiência Energética.

Foram publicadas 5 edições da revista *Caixa Empresas*, projeto editorial de separata bimestral do *Diário Económico*.

No âmbito da campanha "Caixa Banco de Apoio à Exportação", foi, ainda, publicado um suplemento sobre esta temática no *Diário de Notícias*.

Conferências e Seminários

A Caixa apoiou o Ciclo de Conferências CGD/Jornal Negócios, sobre o tema Exportar / Internacionalizar. Realizaram-se três conferências, com publicação de igual número de suplementos no *Jornal de Negócios*.

A Caixa participou também em diversos Seminários, no âmbito dos quais foi divulgada a Oferta para Empresas. Entre as entidades organizadoras destas conferências, contam-se autarquias (Albufeira, Mértola, Vila Pouca de Aguiar), associações (AIMINHO, ANJE, ENTRAJUDA, APME, APEMETA, AREAC, Associação Empresarial da Região de Viseu, EFMA e OPEN) e universidades (Açores, Algarve, Beira Interior e Portalegre).

QUALIDADE DO SERVIÇO E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A crescente preocupação ambiental e a significativa poupança energética que as fontes de energia renováveis proporcionam estiveram na base do lançamento da Oferta Energias Renováveis, que a Caixa tem disponível desde 2009.

No âmbito dessa oferta, foram disponibilizadas linhas de crédito, com condições vantajosas para o investimento na área das energias renováveis – solares, hídricas e eólicas – direcionadas a Particulares, PME e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

A **Qualidade do Serviço e a Experiência do Cliente** constituem um pilar estratégico fundamental na diferenciação de médio / longo prazo da Caixa e no reforço das propostas de valor para o Cliente.

Com foco na excelência, a gestão da qualidade de serviço na CGD encontra-se alinhada com as melhores práticas internacionais multissetoriais, nomeadamente nas metodologias de recolha da opinião dos clientes na análise de dados até à operacionalização de resultados.

A avaliação e monitorização da experiência do cliente é assegurada através de sistemas de medição baseados em técnicas como as visitas-mistério aos diversos pontos de venda e os inquéritos de opinião aos clientes, incluindo a totalidade do universo de unidades de negócio e colaboradores da Banca de Retalho.

A auscultação regular dos clientes é conjugada com estudos *on-line*, de *benchmark* e outros estudos de mercado de carácter pontual e qualitativo, especialmente para avaliação dos momentos-chave de interação com o Banco e do nível de adequação das propostas de valor. As diversas análises quantitativas e qualitativas dos resultados destes estudos, de forma conjugada, constituem uma importante fonte de conhecimento sobre os clientes, seus comportamentos, atitudes e expectativas, permitindo à CGD identificar áreas críticas de atuação, adequar a oferta e os modelos de serviço e cumprir com os níveis de serviço adequados a cada segmento de mercado.

Sob a perspetiva de que toda a Organização é responsável pela melhoria contínua da Experiência e Satisfação do Cliente, os resultados são comunicados, de forma regular, a toda a estrutura interna, introduzidos nos planos formativos e traduzidos quer em orientações concretas de atuação sobre as oportunidades de melhoria identificadas, quer em índices de satisfação e lealdade dos Clientes, para integrar no sistema de incentivos da Rede Comercial, com o objetivo, também, de se constituírem como um instrumento de gestão e de motivação para a prestação de um serviço de qualidade superior.

Em 2011, destaca-se a consolidação dos 10 programas de qualidade e satisfação de clientes atualmente em curso e o forte reconhecimento por parte dos clientes do contínuo robustecimento do serviço, ofertas e propostas de valor, traduzido no contínuo incremento da avaliação da qualidade do serviço.

Adicionalmente, o foco de atuação da gestão da qualidade de serviço centrou-se na operacionalização de resultados, destacando-se nesta vertente: a criação de uma plataforma *on-line* específica para divulgação dos resultados; o desenvolvimento de novas análises e metodologias que permitem a atuação sobre resultados individuais com vista à melhoria da experiência de clientes específicos; o lançamento da construção do *Tableau* da Qualidade e Experiência do Cliente, cuja conceptualização tem subjacente a visão 360º do cliente, assente na adequação da proposta de valor para o segmento e a otimização do serviço que é prestado, mas também numa visão interna, que procura alcançar a melhoria da eficiência e eficácia nos processos internos com impacto comercial.

Em termos de resultados obtidos, e não obstante o atual contexto socioeconómico, a evolução global positiva dos mesmos revela a crescente preocupação e enfoque da CGD com a qualidade do serviço, a qual tem sido recompensada pelos crescentes níveis de lealdade e fidelização dos clientes.

CANAIS ELETRÓNICOS

Aproveitando as novas tecnologias de comunicação, esta área de serviço bancário sofreu, na última década, um desenvolvimento significativo, com o lançamento de novos serviços, associados a novas formas de acesso, e de novas funcionalidades, em função do interesse manifestado, intensificando a estratégia multicanal da Caixa, centrada nas necessidades do cliente.

A inovação colocada ao serviço do cliente, através da modernização do *Selfbanking*, do *Internet banking* e Banca telefónica, com novos equipamentos, funcionalidades e modelos de serviço, aproximam a CGD do cliente, satisfazendo com qualidade as suas expectativas de conveniência multicanal.

O Cliente usa os diferentes canais de acordo com a sua necessidade específica, localização e acesso mais conveniente – PC, Telefone fixo ou móvel, *Smartphone* ou PDA.

A absorção de parte significativa das transações correntes pelos Canais Eletrónicos permitiu uma alteração de modelo de serviço bancário, permitindo às Agências a transformação do modelo de banca transacional para uma banca essencialmente relacional, com atendimento especializado direcionado às necessidades do cliente.

A importância dos canais eletrónicos, como ponto alternativo de contacto é traduzida pelo volume total de transações realizadas – mais de 1000 milhões por ano, assim como pela distribuição de produtos e serviços financeiros.

SELF-SERVICE

O *Self-service* da Caixa compreende a gestão da rede de ATM integrados na rede Multibanco e o serviço Caixaautomática, rede privativa de ATS e Atualizadores de caderneta, de acesso exclusivo aos seus clientes. Os 4909 equipamentos automáticos efetuaram 270 milhões de operações e movimentaram 17 mil milhões de euros.

A rede CAIXAUTOMÁTICA, constituída por 1523 ATS e 1037 atualizadores de caderneta, foi responsável por 136,8 milhões de operações e aproximadamente 9,4 mil milhões de euros movimentados. De referir, o esforço contínuo na melhoria do nível de serviço com a disponibilização de novas funcionalidades (Transferências Interbancárias) e, na renovação tecnológica do canal, que já possui cerca de 76% dos caixas automáticos com a funcionalidade de depósito inteligente.

A rede de ATM Multibanco da Caixa atingiu as 2349 unidades, representando uma quota de 16,8% do mercado. Efetuou 133,3 milhões de operações e movimentou mais de 7,6 mil milhões de euros.

NETCAIXA

A Caixa tem disponível para o seu negócio de *Acquiring*⁽¹⁾ a solução netcaixa. Trata-se de um serviço completo para aceitação de pagamentos eletrónicos em Terminais de Pagamento Automático (TPA), que disponibiliza uma linha de atendimento e de apoio 24 horas por dia, todos os dias do ano, através do número 707 24 24 77.

O serviço netcaixa dispõe de uma solução integrada composta pelas vertentes Equipamento, Comunicação e Transacional, que permite a aceitação de pagamentos com cartões das marcas Multibanco, Visa e Mastercard, na vertente débito e crédito, cartões nacionais ou estrangeiros.

Dando sequência ao plano estratégico para 2011, e refletindo a dinâmica do contexto de atuação do serviço netcaixa, foi desenvolvido um conjunto de iniciativas assentes na versatilidade e reforço da ação comercial, das quais se destaca:

- Lançamento do serviço netcaixa *on-line* (TPA Virtual);
- Campanha de comércio e serviços – oferta netcaixa *MB-Only* e Multimarca;
- Introdução e implementação do serviço de instalação e assistência Premium;
- Fortalecimento da capacidade de reação ao acréscimo de concorrência no mercado de *acquiring*.

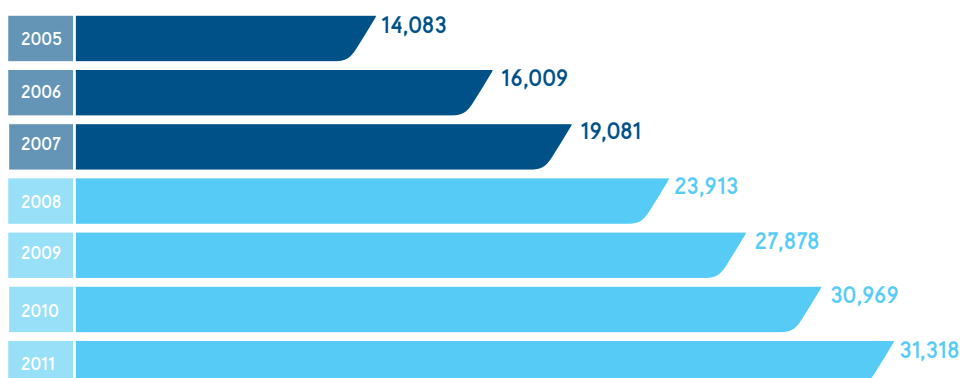
A definição de estratégias e políticas de gestão do serviço adequadas à melhoria da rentabilidade, em alinhamento com a estratégia da Caixa e da sua Administração, permitiram a captação de clientes de referência, em diversos setores de atividade, mitigação do risco e incremento do comissionamento.

A atividade de *acquiring* cresceu 1% no número de equipamentos, encerrando o ano de 2011 com cerca de 31,3 mil unidades. As operações atingiram cerca de 101 milhões em número, mais 19,3% do que no ano anterior, e cerca de 3,7 mil milhões de euros em valor, mais 11,7% do que no ano anterior.

⁽¹⁾ O *Acquiring* consiste na atividade que permite a aceitação, pelos comerciantes, dos cartões com as marcas representadas pelo *Acquirer*. Este contrata com aqueles as condições de aceitação e assegura-lhes o pagamento das transações efetuadas.

QUANTIDADE DE EQUIPAMENTOS TPA

(Milhares)



CAIXA CONTACT CENTER

A Área de **CaixaContactCenter** é responsável pela execução de contactos e operações **inbound**, a prestação de serviços e execução de ações de **outbound**, assegurando a promoção da gestão eficiente dos contactos, e ainda a informação a clientes e não clientes, bem como garantir a captação de negócio através de estratégias de *up-selling* e *cross-selling*.

Efetua campanhas de *telemarketing*, de fidelização, de promoção e venda direta a clientes e não clientes, de produtos e serviços, também disponibilizados na rede presencial, realiza inquéritos, assim como ações de recuperação de crédito.

A plataforma *CaixaContactCenter* disponibiliza como principais linhas de contacto o atendimento ao serviço Caixadirecta (informativo e transaccional) e Caixa *E-Banking*, as linhas de apoio ao cliente – Cartão de Crédito e Centro de Autorizações, Caixautomática, netcaixa, Associação Nacional de Farmácias (ANF).

O Caixadirecta Telefone, serviço de banca telefónica da Caixa, disponibiliza, com toda a comodidade e segurança, a execução de operações e consultas bancárias, assim como a realização de simulações de crédito à habitação e crédito pessoal.

Possibilita, ainda, uma interação multilingue (português, inglês, francês e espanhol) em modo automático através de guia vocal (IVR) e um atendimento personalizado através de um assistente, disponível 24 horas por dia, todos os dias do ano, na linha 707 24 24 24, da rede fixa, e nos números 91 405 24 24, 93 200 24 24 e 96200 24 24, das redes móveis.

Em 2011, foram recebidas no *inbound* cerca de 2,5 milhões de chamadas, incluindo o atendimento de linhas informativas e transacionais. Das transacionais, 87% foram resolvidas pelo modo de atendimento automático. De referir, ainda, que foram rececionados e tratados cerca de 30 mil *mails* de clientes. Registo ainda para a evolução positiva do número de contratos na ordem dos 7%, que se elevaram de cerca de 1,4 milhões para aproximadamente 1,5 milhões.

Quanto ao *outbound*, foram efetuadas cerca de 3 milhões de chamadas e contactados cerca de 300 mil clientes. Foram, ainda, enviados mais de 365 mil SMS aos clientes no âmbito desta atividade. Em complemento às chamadas e ao envio de SMS foram criados processos de envio de *emails* e contactos telefónicos através de guias vocais, o que, globalmente, correspondeu a um incremento do número de clientes efetivamente contactados.

INTERNET BANKING

Ao nível dos canais de *Internet Banking*, a Caixa assume a liderança no mercado, no que respeita à utilização de serviços de *homebanking* (estudo Basef Banca da *Marktest*, agosto 2011), disponibilizando a particulares, empresas e institucionais, com as melhores práticas de segurança, as melhores soluções, suportadas na inovação, conveniência e usabilidade, atribuindo maior valor ao relacionamento entre os clientes e a Caixa.

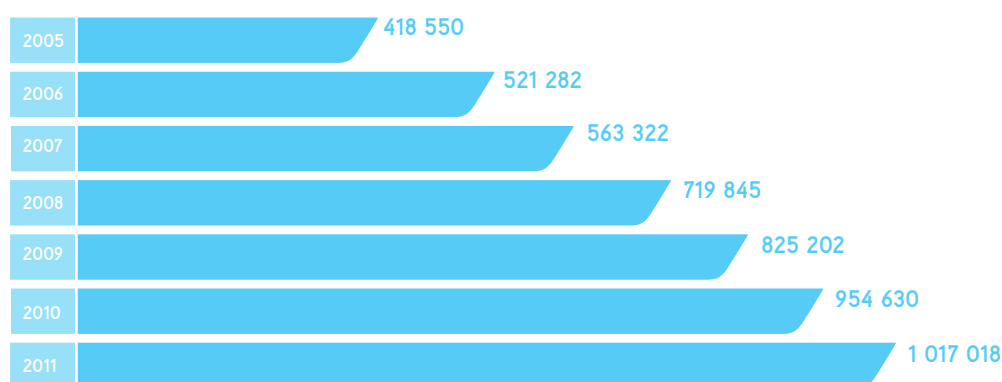
No âmbito do *Internet Banking*, a Caixa disponibiliza aos seus clientes particulares os serviços Caixadirecta *on-line*, Caixadirecta *invest*, Caixadirecta SMS e Caixadirecta *mobile*, e aos seus clientes empresa os serviços Caixa *ebanking* e Caixa *ebanking mobile*.

CAIXADIRECTA ON-LINE

Este serviço permite ao cliente, através de computador com acesso à internet, sem custos, e no caso de serviços pagos, com um custo inferior ao praticado pela Agência, aceder às suas contas e efetuar operações de consulta, transferências (nacionais e internacionais) e pagamentos, requisitar cheques, subscrever produtos financeiros, aderir a cartões, efetuar operações de bolsa, agendamentos, gerir a carteira de fundos, consultar documentos (cópias de cheques), aceder ao Caixadirecta *invest*, à Loja *on-line* e ao serviço MB DOX. Destaque para a disponibilização, em 2011, dos novos DUC (Pré-Pagamento de Taxa de justiça, ADSE e IVA).

Ao nível da sua utilização e do número de contratos, o serviço manteve uma tendência de crescimento sustentado, registando um incremento de 19,5% no número de operações realizadas e 13% no número dos contratos ativos. Em média, foram efetuadas, por dia, 1,7 milhões de operações, sendo que, nos dias de maior utilização, registaram-se mais de 3 milhões de operações, mais 75% face à média diária.

CAIXADIRECTA ON-LINE – CONTRATOS ATIVOS



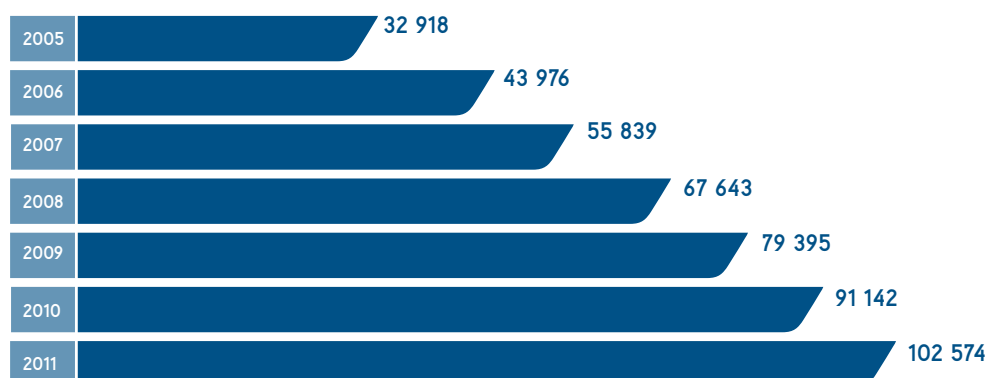
Em 2011, a quantidade de contratos CaixaDirecta Online que utilizou o acesso via CaixaDirecta *mobile* cresceu 66% e o número de operações também evoluiu favoravelmente, crescendo cerca de 37%.

CAIXA E-BANKING

O serviço permite aos clientes empresa realizar as operações bancárias correntes através de um computador com acesso à Internet ou através de telemóvel, *smartphone* ou PDA com acesso à Internet, no endereço <https://m.caixaebanking.cgd.pt>, bastando para tal serem utilizadores do Caixa *e-Banking*. Em 2011, foram efetuadas no canal diversas otimizações e disponibilizadas ao cliente novas funcionalidades, nomeadamente, ao nível das transferências SEPA e depósitos a prazo.

De registar o ritmo de crescimento da utilização do serviço, 16% nas operações realizadas, face

CAIXA E-BANKING – CONTRATOS ATIVOS



ao dos contratos ativos, que registaram uma subida de 12%. Em média, foram efetuadas, por dia, 220 mil operações, sendo que, nos dias de maior utilização, registaram-se mais de 700 mil operações.

BANCA À DISTÂNCIA

SERVIÇO CAIXADIRECTA UNIVERSITÁRIOS

Dirigido aos clientes universitários, ancorado num conceito de banca à distância, visa disponibilizar um acompanhamento efetivo dos clientes durante a sua vida universitária, a fim de incrementar a satisfação e promover a sua vinculação e fidelização à Caixa, no final da sua frequência académica.

Este modelo de serviço tem como objetivo a melhoria da gestão do relacionamento com este segmento e assenta em dois pilares de gestão relacional e comercial, preferencialmente dirigida por uma equipa de assistentes comerciais da Agência Caixadirecta Universitários – AUC, mas sempre que necessário complementada com o apoio do serviço presencial prestado pelas Agências Universitárias localizadas nos *campus* universitários e em Agências Universais CGD.

O cliente universitário contacta os seus assistentes comerciais através da linha azul 808 212 213 e do endereço de *e-mail* (caixaup@cgd.pt) e comerciais4@cgd.pt, 24 horas por dia, todos os dias do ano.

SERVIÇO CAIXADIRECTA MAIS

Dirigido, numa primeira fase, a clientes recém licenciados a entrar na vida ativa, o serviço visa dar resposta às necessidades dos clientes que valorizam e assumem preferência pelo atendimento à distância, assente em mecanismos que potenciam a perceção de inovação e orientação para o cliente, promovendo a sua vinculação e fidelização à Caixa, através de:

- Acompanhamento sistemático prestado por uma equipa de assistentes comerciais;
- Nível de serviço rápido e eficaz na resposta aos pedidos;
- Antecipação de necessidades e sugestão de oportunidades.

Os clientes acedem ao serviço Caixadirecta Mais, através do número 707 24 24 24 + nº de contrato, em modo automático ou atendimento personalizado, 24 horas por dia, todos os dias do ano.

SERVIÇO CAIXADIRECTA INTERNACIONAL

O serviço Caixadirecta Internacional assegura o atendimento aos clientes residentes no estrangeiro. Em 2011, verificou-se o alargamento do atendimento dos clientes residentes em França e na Suíça, a mais 11 países – Alemanha, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Espanha, Reino Unido, África do Sul, Brasil, Canadá, EUA e Venezuela. Para fazer face a este novo desafio o horário de atendimento foi alargado, passando a estar disponível entre as 9 e as 24 horas.

MICROCRÉDITO

A Agência Central para o Microcrédito (ACM) é uma agência especializada na concessão de microcrédito e no financiamento de programas de apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego, no âmbito dos protocolos estabelecidos com a Associação Nacional do Direito ao Crédito (ANDC), com a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), e com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Ao longo de 2011, destaque para os financiamentos tratados ao abrigo dos Protocolos ANDC, ANJE e IEFP, nomeadamente através da implementação de mecanismos de agilização da análise, bem como reforço e alinhamento dos sistemas de informação.

Ao nível da Sustentabilidade e Responsabilidade Social, a ACM tem participado na promoção e divulgação do microcrédito e empreendedorismo, em grupos de trabalho multidisciplinares, como é o caso da parceria estabelecida entre a APB e a Entrajuda, e na dinamização de ações encetadas ao nível nacional para promoção do tema junto de alguns grupos, como é o caso das IPSS ou potenciais empreendedores.

CARTÕES

A Direção de Meios de Pagamento (DMP) mantém como objetivo primordial assegurar a manutenção da CGD na liderança do mercado nacional, como o maior emissor de cartões, tanto de débito como de crédito, assegurando um crescimento sustentável da respetiva quota média, não obstante o enquadramento da situação socioeconómica verificada durante o ano de 2011, designadamente o abrandamento do crescimento económico e a queda do consumo, em paralelo com o desenvolvimento de um Mercado a nível europeu de concorrência alargada, caracterizado por:

1. Eliminação de barreiras à entrada de novas entidades do espaço europeu;
2. Convergência nos preços, com esmagamento das margens;
3. Globalização, através do alargamento das opções de escolha;
4. Regulação, com acréscimo dos mecanismos de controlo.

Para o efeito, prosseguiu a estratégia de crescimento e inovação no negócio de emissão de cartões, focalizada na continuidade do investimento efetuado nos anos anteriores, continuando a patrocinar o lançamento e o desenvolvimento de propostas inovadoras e únicas, de que a Caixa já é uma referência no mercado nacional e internacional, bem como o desenvolvimento de ações de captação de clientes, de melhoria dos níveis de serviço prestados e de fidelização, quer através do lançamento de novos produtos, quer no portefólio dos cartões existentes.

O controlo do risco de incumprimento, a melhoria e eficácia dos custos e a manutenção / aumento da faturação com vista a assegurar a rentabilidade dos produtos, foram outras das principais preocupações.

Os objetivos definidos, aumento da base de dados de clientes detentores de cartões da CGD, bem como do número de cartões emitidos e, conseqüentemente, dos valores da faturação, foram globalmente atingidos.

Em seguida, procede-se à caracterização pormenorizada das ações realizadas e desenvolvidas em 2011.

Adoção de soluções de melhoria da capacidade e segurança técnicas dos cartões, na validação das transações, como é o caso da tecnologia *chip* EMV/DDA (*Dynamic Data Authentication*) e PIN, cujo processo de certificação e migração decorreu em 2011, e que passaram a equipar a totalidade dos nossos cartões, do *Contactless*, que se encontra em fase de desenvolvimento, e do *Mobile Payment*, em que se pretende a eliminação do cartão como objeto físico, passando todas as suas funcionalidades para o telemóvel.

Foi redefinido o modelo-base de segmentação existente por um novo Modelo de Desenvolvimento assente na **Fidelização** e iniciada a sua implementação com base numa lógica de cliente em substituição da lógica de produto, na **Customização**, criando um produto específico para cada cliente, por micro-segmentação ou escolha livre das funcionalidades (cartão *Made By*), e na **Experiência de compra**, através da opção de utilização de PIN, *Contactless*, *Mobile* ou das opções de pagamento no ponto de venda, débito / crédito, fracionamento, rebate de programas e descontos imediatos.

Deu-se continuidade à constituição de parcerias estratégicas com Empresas ligadas a outros setores de atividade, quer do Grupo CGD, quer externas, o que continuou a ser um dos suportes da atividade de lançamento de novos cartões e de otimização dos cartões existentes. Destacam-se, nesta matéria, as parcerias comerciais estabelecidas, tendo em vista a disponibilização aos clientes, através da funcionalidade de pagamentos fracionados sem juros, de novas formas de financiamento a curto prazo, com benefícios de poupança para os clientes.

Continuou-se o desenvolvimento do **Portal de Parcerias**, www.vantagenscaixa.com, bem como a implementação de uma loja *on-line*, LojaVantagens, e o desenvolvimento de um perfil no Facebook, como instrumentos de conhecimento do cliente do ponto de vista dos seus interesses pessoais e da oferta que se encontra disponível para a satisfação desses mesmos interesses ao nível de parcerias constituídas.

Foram desenvolvidas campanhas de dinamização de modo a promover a intensificação da utilização seletiva dos cartões e a utilização do crédito, apostando continuamente nos clientes e na definição de novos atributos, de novos segmentos e de novas funcionalidades, numa ótica de diferenciação da oferta e de canais.

É o caso da campanha realizada com base no cartão **webuy**, em parceria com a Mastercard,

através da qual se promoveu a sua adesão e utilização no âmbito do *e-commerce*. O cartão caixa **webuy**, um cartão pré-pago virtual, surgiu como resposta da Caixa a este nicho de mercado, oferecendo aos clientes a possibilidade de ter um meio de pagamento específico e seguro para este tipo de compra.

No plano das **campanhas de lançamento de novos produtos / serviços**, registaram-se as seguintes:

- **Cartão Caixa Platina** – cartão de crédito (dual em ATM) atribuído apenas por convite a clientes particulares Caixazul do segmento afluente, disponibilizado no circuito presencial através de ações de *marketing* direto;
- **Cartão My Baby** – cartão pré-pago, destinado à gestão das despesas pré-natais que permite receber reforços em dinheiro (ofertas financeiras de familiares e amigos);
- **Cartão Caixa Vitória** – cartão pré-pago, proposta dirigida e específica para os Sócios e adeptos do Vitória de Guimarães;
- **Cartão Win-Win** – cartão de débito diferido exclusivo para grossistas, funciona apenas nos terminais dos grossistas (com TPA CGD), o que lhe confere maior segurança e permite controlo de movimentos. É um meio de pagamento de âmbito privativo, emitido para cada retalhista cliente do respetivo grossista, tendo em vista financiar as suas compras correntes. Este cartão constitui uma ferramenta de apoio à atividade das empresas, nomeadamente de PME, tendo a Caixa desenhado um produto que se adequa a este negócio B2B específico. Este projeto apresenta, ainda, uma vertente de captação de novas empresas e consequente incremento do relacionamento comercial com as mesmas;
- **Cartão Caixa automática Visa / MasterCard** – cartões de débito diferido destinados a clientes *mass-market*, não segmentados;
- **Caixa Mobile** – projeto-piloto implementado nalgumas máquinas de *vending* instaladas no Edifício Sede, que permite efetuar o pagamento através do telemóvel (com 2D ou SMS);
- **TUB (Transportes Urbanos de Braga)** – a operacionalização técnica foi concluída, estando agendado, para janeiro, o lançamento do projeto-piloto na rede de Transportes Urbanos da cidade de Braga, que alia a função de *ticketing* ao cartão de crédito Caixa Classic, no pagamento de bilhetes ocasionais;
- **Instant Issuing** – trata-se de um serviço que permite, às Agências, emitir automaticamente os cartões para entrega imediata aos Clientes. Este projeto vem responder às necessidades de conveniência dos nossos Clientes, bem como às necessidades próprias de um negócio em constante evolução, com vantagens óbvias em matéria de eficiência de vendas e de serviço. Iniciámos o projeto-piloto na Agência Central Sede, estando o alargamento do serviço previsto para mais 12 Agências da Caixa, em janeiro próximo;
- **Soluções de Fidelização no Ponto de Venda** – realizámos uma prova de conceito com a Yunit, nas lojas dos Serviços Sociais, com a disponibilização de uma campanha, nos pontos de venda / terminais de pagamento, de emissão automática e imediata de *vouchers*, com a utilização dos cartões da Caixa;
- **Funcionalidade de Arredondamento** – com o objetivo de estimular a poupança através da utilização dos meios de pagamento da CGD, os cartões Leve, Caixa Classic FNE, ITIC FNE, Caixa Classic, Caixa Gold, Caixa Woman, Ímpar, Soma e Caixa Activa têm associada a funcionalidade de arredondamento do valor das compras realizadas, com o remanescente a reverter automaticamente para as contas de poupança associadas a cada produto;
- Para além desta, mais 2 medidas do PAP (Plano Automático de Poupança), foram, também, diretamente relacionadas com cartões:
 - Programa de transferências automáticas em cartões pré-pagos;
 - Programas de *cashback* que revertem para contas poupança, DO e cartão.

No semanário *Vida Económica*, foi publicado um artigo que considerou que a CGD possui o melhor cartão de crédito clássico do mercado.

Também em 2011, tal como no ano anterior, a Caixa foi finalista do concurso internacional *Publi-News 2011 Trophies for Innovative Cards* com os cartões *My Baby*, na categoria de Pré-pagos, e com

o cartão *Made By*, na categoria de *Design*, tendo este último sido galardoado.

Internamente foram, também, desenvolvidas ações informativas da Rede, a partir da Intranet, designadamente no micro-site de cartões, bem como de formação à Rede, com ações presenciais dirigidas aos colaboradores da área comercial e aos gestores de *cross-selling*.

No âmbito da gestão do incumprimento, foram tomadas algumas medidas com caráter preventivo, nomeadamente ao nível da divulgação de informação seletiva de gestão do negócio de cartões, onde podem ser identificados alertas de eventual agravamento do risco dos Clientes, permitindo à Rede atuar por antecipação.

Por outro lado, efetuaram-se ajustamentos ao nível da parametrização dos produtos, como foi o caso da redução do *plafond* destinado à Linha de Pagamentos Fracionados, da alteração da tabela de decisão subjacente ao modelo de avaliação automática de pedidos de adesão no canal *on-line*, redução do *extended credit* nos cartões de maior risco e, por último, a alteração do modelo de cobrança do cartão Caixaworks.

1.6.2.2. Crédito Especializado

O setor da Locação Financeira⁽¹⁾ apresentou uma diminuição de 42% face ao período homólogo, refletindo os decréscimos de 48% e 39% registados nos subsectores de *Leasing* Imobiliário e *Leasing* Mobiliário, respetivamente. O setor do *Factoring* também reduziu a sua produção, decrescendo 2% face ao período de 2010. O setor do Crédito ao Consumo⁽²⁾ revelou um decréscimo de 21% face a 2010.

(Milhares de euros)

PRODUÇÃO DO SETOR NO ANO	2010	2011	Variação
<i>Leasing</i> imobiliário	1 264 390	653 817	-48%
<i>Leasing</i> mobiliário	2 864 689	1 737 023	-39%
<i>Factoring</i>	28 418 096	27 879 548	-2%
Crédito ao consumo	5 561 472	4 419 782	-21%

CAIXA LEASING E FACTORING

A Caixa Leasing e Factoring, Instituição Financeira de Crédito, SA (CLF), representa o Grupo CGD no setor do crédito especializado, desenvolvendo a sua atividade nos setores de Locação Financeira (*Leasing* Imobiliário e *Leasing* Mobiliário), do *Factoring* e do Crédito ao Consumo.

(Milhares de euros)

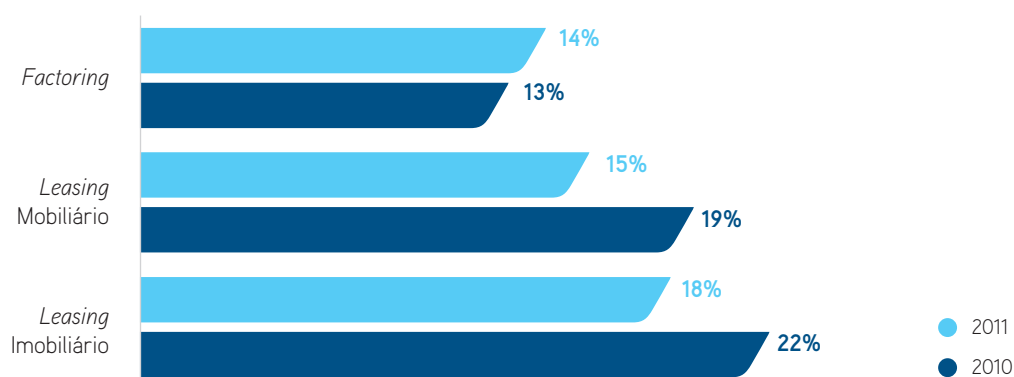
CAIXA LEASING E FACTORING	Produção CLF			Quota de Mercado CLF			
				2010		2011	
	2010	2011	Var. (%)	Ranking	%	Ranking	%
Produto							
<i>Leasing</i> imobiliário	277 524	120 389	-57%	2º	22%	3º	18%
<i>Leasing</i> mobiliário	556 027	262 466	-53%	1º	19%	1º	15%
Total Leasing	833 551	382 855	-54%				
Factoring	3 694 722	4 033 212	9%	4º	13%	4º	14%
Crédito ao Consumo	30 538	13 124	-57%		0,55%		0,30%
Financiamento automóvel							
<i>Leasing</i> mobiliário (viat. ligeiras)	229 539	94 740	-59%				
Crédito ao Consumo	21 880	8 279	-62%				

⁽¹⁾ Fonte: ALF – Associação Portuguesa de Leasing e Factoring.

⁽²⁾ Fonte: ASFAC – Associação de Instituições de Crédito Especializado.

A Sociedade seguiu a tendência do setor, tendo decrescido 57 e 53% nos negócios de *Leasing* Imobiliário e de *Leasing* Mobiliário, respetivamente. Atendendo ao abrandamento da atividade imobiliária, a CLF diminuiu a sua quota de mercado de 21,8%, em 2010, para 18,4% em 2011. Na Locação Mobiliária, a CLF, embora tenha reduzido a sua quota de mercado de 19,4%, em 2010, para 15,1%, em 2011, manteve a primeira posição no *ranking* do subsetor. Face a esta evolução, a Sociedade decresceu 54% na produção global de Locação Financeira. No setor do *Factoring*, a Sociedade manteve a quarta posição no *ranking* do setor com uma quota de mercado de 14,5% (13,1% em 2010). No segmento do *Factoring* Doméstico, a CLF destaca-se com uma produção de 3684 milhões de euros, que lhe confere a primeira posição no *ranking* deste segmento.

QUOTAS DE MERCADO CLF



O ativo líquido da Caixa Leasing e Factoring decresceu 13,2%, em resultado da redução verificada na carteira de crédito a clientes (líquido) que decresceu 13,9%.

(Milhares de euros)

CAIXA LEASING E FACTORING

	2010	2011
Ativo líquido	3 642 086	3 163 272
Crédito sobre clientes (bruto)	3 629 242	3 177 609
Provisões para créd. vencido, cobrança duvidosa e créd. ao exterior (saldos)	-79 313	-120 960
Capitais próprios	140 381	126 979
Resultado líquido	9 014	-11 402
Capital social	10 000	10 000
% do Grupo	51%	51%
N.º de colaboradores ao serviço	191	191

A margem financeira e produto bancário decresceram 6,3 e 5,5%, respetivamente. Esta evolução e o crescimento de 117,2% nas dotações de provisões e imparidade motivaram a obtenção de um resultado antes de impostos negativo em 13,6 milhões de euros.

A Sociedade apresentou, a 31 de dezembro de 2011, um Resultado Líquido negativo no montante de 11,4 milhões de euros.

1.6.2.3. Atividade Internacional

O ano de 2011 ficou crescentemente marcado pelos efeitos da crise económica global, disseminados, em diferentes graus, a todas as regiões do mundo, incluindo, direta ou indiretamente, geografias onde opera a CGD.

A crise das dívidas soberanas afetou fortemente a capacidade de auto financiamento dos Governos, em alguns estados da Zona Euro, com particular ênfase nos países intervencionados, como é o caso de Portugal, Irlanda e Grécia. O risco de contágio para outros países da Euro Zona intensificou-se, gerando sucessivas descidas, ou ameaças de descidas, dos *ratings*, afetando as

principais economias europeias, sendo de destacar Espanha, Itália e França, com a consequente instabilidade nos mercados financeiros.

As sucessivas descidas do *rating* da República Portuguesa tiveram um forte impacto no financiamento da banca nos mercados internacionais, incluindo a CGD, o que condicionou, naturalmente, a atividade bancária do Grupo, não só em Portugal como no estrangeiro. O mercado norte-americano, onde a CGD tradicionalmente procurava financiamento em USD, deixou de estar acessível em consequência da pouca atratividade para os investidores do *rating* da CGD.

O mercado espanhol, principal parceiro comercial de Portugal, foi também fortemente afetado pela crise da dívida, com as taxas de colocação de dívida pública a subirem ao longo do ano e atingindo máximos históricos desde a criação do Euro. Acresce a crise no setor da construção, um dos principais barómetros da economia espanhola, que após o *boom* dos últimos anos, registou uma forte quebra, com uma contração abrupta do valor e volume das transações imobiliárias, o que penalizou também a atividade bancária. Por outro lado, com o desemprego a atingir os 20%, a taxa de poupança das famílias contraiu-se fortemente, com o respetivo impacto na atividade bancária.

Os mercados emergentes onde a CGD se encontra presente foram menos afetados pela crise económica global, com alguns a evoluírem em contraciclo, registando taxas de crescimento positivas, como é o caso de Angola, Moçambique e Brasil.

O Grupo CGD assume a Internacionalização como um dos vetores fundamentais da sua estratégia, aposta esta reforçada em 2011, face à contração da atividade económica doméstica. Neste sentido, e acompanhando sempre os seus clientes, o Grupo procura maximizar as sinergias decorrentes da sua vasta rede internacional, com maior enfoque, ultimamente, para os mercados emergentes anteriormente referidos e outros para os quais as empresas portuguesas dirigem, agora, as suas intenções de comércio ou investimento. A CGD assume-se como o Banco de referência das empresas portuguesas para a expansão dos seus negócios, sempre pautado por critérios de elevada prudência e rigor.

Desta forma, continua a constituir um objetivo estratégico para a CGD posicionar-se e atuar de forma direta ou indireta, em mercados com maior potencial de negócio para as empresas portuguesas, bem como em mercados de elevado potencial de crescimento, com particular ênfase naqueles com os quais mantém afinidades culturais e linguísticas. Encontram-se assim reforçados como vetores estratégicos para atividade internacional as regiões de África, Brasil e China.

Durante o ano de 2011, tirando partido da diversidade de mecanismos de apoio e soluções oferecidas aos seus clientes, o Grupo Caixa continuou a apoiar o comércio externo e a internacionalização das empresas portuguesas, com especial enfoque nas PME, disponibilizando uma diversidade de mecanismos de apoio e um vasto leque de soluções.

As soluções do Grupo incluem, também, serviços de aconselhamento às empresas, veiculados através de especialistas em mercados externos e em *trade finance* que atuam em estreita articulação com a Rede Comercial, nomeadamente, através da prestação de informação detalhada sobre as características específicas de cada um dos mercados relevantes para a internacionalização das empresas portuguesas e através do desenvolvimento de operações *tailor made* para apoio à exportação e ao investimento, tendo em vista as necessidades específicas dos seus clientes.

A Caixa continuou a cumprir com todos os compromissos assumidos ao abrigo das linhas concessionais e comerciais de médio e longo prazos para apoio à exportação, as quais contribuem de forma marcante, para dinamizar o setor exportador, mantendo, assim, o apoio quer aos seus clientes, quer ao crescimento da economia no seu global.

No que diz respeito ao acompanhamento e dinamização das Linhas Concessionais de Apoio à Exportação, salienta-se o seguinte:

- Primeiros desembolsos ao abrigo da Linha China Eximbank 300 milhões de euros, no âmbito de projetos a cargo de PME portuguesas que, com este apoio, conseguiram concretizar as suas primeiras vendas para a República Popular da China;
- Concretização dos primeiros financiamentos ao abrigo da Linha Comercial de Moçambique de 300 milhões de euros.

Durante o ano de 2011, foram reforçadas as ações de divulgação e de melhor capacitação das empresas portuguesas em processos de internacionalização em mercados estratégicos para o Grupo Caixa:

- Organização, em setembro de 2011, dos "Encontros de Internacionalização – Moçambique" em articulação com a rede de empresas da CGD e com o Banco Comercial e de Investimentos, repartidas por três Sessões realizadas em Porto, Leiria e Lisboa, com o objetivo de promover a oferta do Grupo Caixa para o mercado moçambicano, o qual se tem revelado como um destino cada vez mais importante para o comércio externo e investimento externo do nosso país;
- Coorganização e participação da CGD – com a SOFID e a AICEP – no Workshop InvestimoZ, em novembro 2011, em Lisboa. Este evento, cujo objetivo foi a apresentação deste Fundo, gerido pela SOFID, para apoio ao investimento português para Moçambique, contou com a participação de entidades moçambicanas e a presença de várias empresas;
- Intervenções em múltiplos fóruns e seminários com o intuito de divulgar e capacitar as empresas portuguesas quanto aos apoios do Grupo Caixa para a internacionalização, nomeadamente nas ações de capacitação a PME internacionalizadas ou com potencial de internacionalização, organizados pela AICEP e por associações empresariais e Câmaras de Comércio.

A CGD promoveu também, através das suas Sucursais e Filiais no exterior, a realização de parcerias e de diversas iniciativas, no quadro do desenvolvimento e da consolidação da Rede internacional do Grupo.

A Sucursal de França, empenhada em consolidar e expandir a sua presença junto da comunidade local, mantém uma política de captação de recursos, disponibilizando diversos pacotes de produtos e serviços: o PrimeCaixa, o TaCaixa e Libra Caixa, mantendo, no entanto, uma prudente política de *pricing*. Por outro lado, reforçando o posicionamento no setor da construção, a Sucursal de França associou-se à Câmara de Comércio e Indústria Franco-Portuguesa na realização de eventos ligados a este setor (Salão de Construção BATIMAT e Embaixada de Portugal em Paris – Alojamento Social). A Sucursal tem vindo também a apostar na diversificação setorial da política de crédito e, em conjunto com a rede doméstica, encontra-se empenhada no apoio à internacionalização das empresas portuguesas.

No Luxemburgo, cinco anos após a inauguração no Edifício-Sede da Sucursal CGD, reabriu a Mediateca, possibilitando uma maior qualidade nos serviços e dispondo de uma sala de formação devidamente equipada. Para além de complemento ao serviço financeiro, a Mediateca da CGD é um símbolo da responsabilidade social da Caixa.

Em Cabo Verde, o Banco Comercial do Atlântico (BCA) coloca 500 mil obrigações subordinadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde, constituindo a operação mais bem sucedida de sempre naquele mercado.

Em Moçambique, o Banco Comercial e de Investimentos (BCI) foi distinguido pela revista *World Finance* como vencedor do prémio "The Best Commercial Bank 2011 – Mozambique", conferindo ao BCI a categoria do melhor banco comercial a atuar no país. Não menos importante, o BCI obteve a distinção de *Superbrand* moçambicana: reconhecimento como marca de excelência e confiança no ano em que o Banco comemora os 15 anos da sua constituição. Assinou, ainda, um Protocolo Financeiro e de Cooperação com o Ministério da Função Pública, com o intuito de criar laços privilegiados entre as duas instituições.

Em Angola, o Banco Caixa Geral Totta de Angola prosseguiu com a política de expansão da sua rede comercial, com a abertura de 3 unidades de negócio. O Banco Caixa Geral Totta de Angola assinou ainda uma parceria com a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, criando uma das primeiras *Business Schools* de Angola.

O Banco Caixa Geral Brasil tem vindo a manter uma trajetória de grande dinamismo, assente numa estratégia especialmente orientada para o segmento *corporate* e para a banca de investimento.

A Sucursal de Timor-Leste assinou um protocolo de cooperação com a Universidade Nacional de Timor-Leste e lançou o KITNet, pacote de computador e placa de Internet móvel. Importa salientar que se encontra em fase de execução o projeto do novo *Campus* Universitário, um conjunto importante de infraestruturas que corporizam um marco importante no panorama educativo e social do país.

O crescimento da rede internacional do Grupo CGD traduziu-se, ainda, na inauguração de um novo Escritório de Representação em Toronto, no Canadá, numa lógica de proximidade à comunidade Portuguesa nesta geografia.

Na rede internacional o crédito a clientes (líquido) alcançou os 13 651 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 1,2% comparativamente ao período homólogo. Os recursos de clientes ascenderam a 11 716 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 16,6%.

Resultado de um conjunto de fatores não recorrentes associados, sobretudo, ao elevado valor de imparidades registadas e ao plano de desalavancagem global que o Grupo se comprometeu a levar a cabo durante 2011, no âmbito do *Funding and Capital Plan* acordado com o Banco de Portugal, a atividade internacional da CGD registou um decréscimo no seu contributo para o resultado líquido consolidado do Grupo CGD, alcançando os 10 milhões de euros.

A Margem Financeira da Área Internacional registou um crescimento de 4,4%, situando-se nos 456 milhões de euros. A Margem Complementar também evidenciou uma evolução positiva, com um crescimento de 19,2% face a 2010, ascendendo a 172 milhões de euros.

Em termos operacionais, o contributo para o resultado bruto de exploração consolidado foi de 256,5 milhões de euros, o que corresponde a um decréscimo homólogo de 3,2%. A evolução dos custos de estrutura, que cresceram cerca de 11,7%, resultou numa subida do *cost-to-income* da área internacional, que passou de 57,5% em 2010 para 59,4% em 2011. Esta evolução decorreu sobretudo do processo de expansão do Grupo em alguns mercados prioritários.

SUCURSAIS E FILIAIS

(Milhões de euros)

ÁREA INTERNACIONAL ⁽¹⁾	Variação			
	Dez. 2010	Dez. 2011	Valor	%
SUCURSAIS				
Crédito a Clientes Líquido	5 418	5 553	135	2,5%
Crédito Bruto	5 668	5 921	253	4,5%
do qual Crédito Vencido	184	181	-3	-1,7%
Imparidade de Crédito	250	368	118	47,0%
Recursos de Clientes	2 210	2 857	647	29,3%
Resultado Líquido	22	-41	-63	
Nº Agências	61	60	-1	-1,6%
Nº Funcionários	698	648	-50	-7,2%
FILIAIS				
Crédito a Clientes Líquido	8 393	8 098	-295	-3,5%
Crédito Bruto	8 616	8 347	-269	-3,1%
do qual Crédito Vencido	291	319	28	9,6%
Imparidade de Crédito	222	249	27	12,2%
Recursos de Clientes	7 841	8 733	892	11,4%
Resultado Líquido	59	52	-7	-11,6%
Nº Agências	411	423	12	2,9%
Nº Funcionários	4 145	4 492	347	8,4%
TOTAL				
Crédito a Clientes Líquido	13 811	13 651	-160	-1,2%
Crédito Bruto	14 284	14 268	-16	-0,1%
do qual Crédito Vencido	475	500	25	5,2%
Imparidade de Crédito	472	617	145	30,7%
Recursos de Clientes	10 051	11 590	1 539	15,3%
Resultado Líquido	81	11	-70	-86,4%
Nº Agências	472	483	11	2,3%
Nº Funcionários	4 843	5 140	297	6,1%

⁽¹⁾ Não inclui a Suc. Fin. Ext. na Madeira e os Escritórios de Representação.

EUROPA

Na Europa, o Grupo CGD está presente com quatro Sucursais (Espanha, França, Luxemburgo e Londres) e uma Filial (Banco Caixa Geral, em Espanha).

Espanha

BANCO CAIXA GERAL

No contexto europeu, a crise da dívida marcou profundamente a evolução da economia espanhola. O elevado défice público, em grande parte decorrente do endividamento das Comunidades Autónomas, o desemprego, que atingiu mais de 20% da população ativa, a taxa de poupança das famílias, que cedeu fortemente ao longo do ano, num clima de debilidade da procura interna, e as transações imobiliárias que, com uma queda abrupta principalmente no primeiro trimestre, obtiveram o pior registo desde o início desta série estatística em 2004, constituíram alguns dos desafios que o país teve de enfrentar ao longo de 2011.

Neste difícil ambiente de mercado, o Banco Caixa Geral impulsionou, em 2011, uma profunda alteração à sua estratégia de negócio que se havia baseado, em exercícios anteriores, no financiamento a empresas e particulares.

Os objetivos prioritários em 2011 enquadraram-se no plano de desalavancagem Geral do Grupo traduzindo-se num decréscimo dos respetivos saldos médios do crédito no crescimento dos recursos em balanço, resultando para o Banco Caixa Geral numa notável melhoria das necessidades de financiamento, bem como da taxa de transformação.

Na sua estrutura operacional, o BCG dispõe de equipas especializadas em Particulares e PME, Grandes Empresas, Gestão de Patrimónios e Negócio Ibérico, que disponibilizam um vasto leque de soluções financeiras adaptadas às necessidades dos clientes. Neste exercício, destacou-se, pela sua grande aceitação no mercado, a gama de depósitos Platino que, com 100% do capital garantido, permitiu ao banco a captação significativa em diferentes prazos e a expansão da base de clientes.

O Banco Caixa Geral encontra-se presente nas regiões de maior desenvolvimento económico e social, como Madrid, Catalunha, Comunidade Valenciana, Andaluzia, País Basco, Astúrias, Cantábria, Navarra e La Rioja e, muito especialmente, em regiões com intensas relações comerciais transfronteiriças com Portugal, como a Galiza, Extremadura e Castela-Leão. O BCG tem promovido especialmente a atividade associada ao Negócio Bilateral, apoiando os projetos de empresas com interesses ibéricos. Deve destacar-se, a este respeito, o desenvolvimento das operações de Passaporte Ibérico, instrumento disponibilizado pelo Grupo para agilizar operações bilaterais de PME.

SUCURSAL DE ESPANHA

A atividade da Sucursal de Espanha tem, desde a sua origem, uma função de complementaridade da atividade exercida pelo Banco Caixa Geral e pela Sucursal do CaixaBI no mercado espanhol, atuando como uma plataforma operacional para operações de maior dimensão.

Constitui, também, um importante e crescente elo entre a rede comercial doméstica e a Rede do BCG em Espanha.

França

SUCURSAL DE FRANÇA

Vocacionada inicialmente para a população de origem portuguesa, a Sucursal de França tem vindo a alargar a sua atuação junto de outras comunidades, com particular destaque para as populações lusófonas radicadas naquele país. Paralelamente à sua atuação no mercado interno, a Sucursal de França desempenha, cada vez mais, um importante papel no apoio às exportações portuguesas e às empresas em processo de internacionalização que consideram França como um destino possível para os respetivos produtos e investimentos.

No mercado interno, a Sucursal de França teve um desempenho particularmente relevante quer na captação de recursos, quer na colocação de crédito junto da sua base de clientes. O carácter empreen-

dedor da comunidade portuguesa em França, designadamente nas empresas de pequena e média dimensão, tem sido acompanhado pela Sucursal, numa abordagem de proximidade, nomeadamente com a criação de um leque de produtos e serviços ajustado às suas necessidades. Igualmente importante, num contexto de marcada falta de liquidez, foi o papel desempenhado pela Sucursal na captação de recursos e no encaminhamento de remessas para Portugal.

O bom desempenho das atividades de retalho e internacional e a diminuição do montante de imparidades do exercício, permitiu uma progressão acentuada dos resultados da Sucursal, que constitui uma das maiores e mais rentáveis operações do Grupo na área internacional.

Luxemburgo

SUCURSAL DO LUXEMBURGO

O ano de 2011 confirmou a tendência para o aumento do número de residentes no Grão-Ducado. A população residente cresceu 2%, fixando-se nos 512 mil habitantes. Face aos países limítrofes, o crescimento demográfico no Luxemburgo considera-se excecional e resulta fundamentalmente dos movimentos migratórios. Com efeito, 43,2% da população não tem nacionalidade luxemburguesa, sendo a comunidade portuguesa a comunidade estrangeira mais numerosa (estima-se em cerca de 30% da população ativa).

O Luxemburgo apresentou, no ano de 2011, um desempenho razoável a nível macroeconómico. Embora com algumas oscilações, devidas à crise a nível internacional e à reestruturação de algumas instituições financeiras, o setor financeiro continua a representar 30% do PIB do país e a empregar 10% da população ativa, integrando um conjunto de 10 bancos de retalho, num total de 142 bancos a operar na praça financeira luxemburguesa.

Em 2011, a Sucursal da CGD no Luxemburgo continuou a exercer a sua atividade sobretudo ao nível da banca de particulares e no apoio às PME.

Dando seguimento à reestruturação e à renovação da imagem das suas unidades comerciais, numa perspetiva de dotar as Agências de espaços mais acolhedores e funcionais, a estrutura da Rede Comercial passou a ser composta por quatro espaços comerciais: duas Agências, Caixa Prime e um espaço dedicado às empresas de média dimensão. O Caixa Prime direciona-se para o segmento *middle* e *upper market* e proporciona um serviço personalizado e de alto nível qualitativo no acompanhamento desta gama de clientes. O Espaço Empresas tem vindo a operar no apoio a projetos empresariais locais, bem como a projetos oriundos de clientes empresas do Grupo CGD.

Reino Unido

SUCURSAL DE LONDRES

A atividade da Sucursal de Londres é orientada, quase exclusivamente, para a criação de produtos financeiros de valor acrescentado para o Grupo. O enfoque da Sucursal assenta nos instrumentos derivados e nas técnicas de cobertura dinâmica para a construção de uma gama de produtos, nomeadamente produtos estruturados.

Em 2011, e não obstante as difíceis circunstâncias de mercado, a Sucursal continuou a construir inovadores produtos de capital garantido e não garantido para apoiar as diferentes estruturas do Grupo Caixa, em diferentes regiões do globo.

A Sucursal presta igualmente serviços à comunidade portuguesa no Reino Unido e aos cidadãos britânicos e irlandeses com interesses em Portugal, de que se destaca a campanha "Live in Portugal", especificamente dirigida aos clientes de língua inglesa interessados em obter crédito à habitação em Portugal.

Durante 2011, a Sucursal de Londres reforçou o seu nível de liquidez e reporte de acordo com as novas regras de Supervisão da FSA.

ÁFRICA

No continente africano, o Grupo CGD encontra-se presente através de oito filiais e quatro participadas: as filiais estão localizadas em Angola (Banco Caixa Geral Totta Angola), em Moçambique (Banco Comercial e de Investimentos), em Cabo Verde (Banco Comercial do Atlântico, Banco Interatlântico, A Promotora, a

Garantia e a Promoleasing) e África do Sul (Mercantile Bank). As participadas da CGD estão em São Tomé e Príncipe (participação no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe cuja gestão está entregue à CGD) e em Moçambique (GCI, BCI ALD e Imobici).

Angola

BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA

Durante o ano de 2011, a economia angolana continuou a evidenciar taxas de crescimento positivas, sendo de destacar a evolução do PIB não petrolífero que, de acordo com dados recentes do BNA, terá crescido 9% no período em análise.

O BNA tem vindo a adotar uma política de redução da taxa de juro. A taxa de inflação homóloga permanece ainda acima dos dois dígitos, tendo atingido os 11,38% no final do ano.

No setor financeiro, de destacar o novo "Quadro Operacional para a Condução da Política Monetária" recentemente apresentado pelo Banco Nacional de Angola que visa aperfeiçoar e dotar de eficácia os mecanismos e instrumentos de transmissão da Política Monetária, permitindo que o Banco central desempenhe um papel mais ativo na preservação da estabilidade dos preços na economia angolana.

Neste contexto, foi criada a Taxa Básica de Juro **Taxa BNA**, que tem como objetivo sinalizar a orientação da política monetária para o mercado e permitir a evolução progressiva do mecanismo de transmissão da mesma, privilegiando o seu impacto nas taxas de juro de curto prazo e, por conseguinte, tornar mais eficaz a gestão de liquidez no mercado e na economia.

O Comité de Política Monetária criado para o efeito, presidido pelo Governador do Banco Nacional de Angola, terá como incumbência determinar as diretrizes de Política Monetária e a Taxa Básica de Juro – Taxa BNA.

O novo Quadro Operacional, compreende, também, a institucionalização da **LUIBOR** — *Luanda Interbank Offered Rate* que é a taxa diária, em moeda nacional, baseada nas taxas de juro às quais os bancos emprestam fundos não garantidos entre si, no mercado interbancário e pela informação prestada pelos mesmos sobre as taxas de juro oferecidas e aceites para maturidades desde 30 até 365 dias. Pretende-se que a LUIBOR atue como uma taxa de referência permanente para os bancos comerciais usarem no estabelecimento das taxas de juro cobradas nos contratos de crédito.

Durante este ano, ainda de destacar a aprovação na generalidade da proposta de lei sobre o regime cambial do setor petrolífero. Com o desenvolvimento do setor financeiro angolano, as operações cambiais das atividades de prospeção, pesquisa, avaliação, desenvolvimento e produção de petróleo bruto e de gás natural sempre beneficiaram de um regime especial. Esta proposta, depois da sua aprovação definitiva, permitirá que o Executivo angolano alcance, entre outros objetivos, a compilação numa única lei, de todas as regras sobre as formas de pagamento das atividades do setor petrolífero e fazer com que todos os movimentos monetários do setor sejam realizados em Angola. Segundo o governador do Banco Central os pagamentos dos encargos e demais obrigações tributárias para com o Estado relativos às transações do setor petrolífero passarão primeiro pelo sistema financeiro angolano.

O Grupo CGD está presente em Angola através do Banco Caixa Geral Totta de Angola, desde julho de 2009, numa parceria com outros acionistas de referência do mercado local e outro banco internacional.

O Banco Caixa Geral Totta de Angola dispõe de 24 unidades de negócio, distribuídas por 9 províncias, tendo, durante o ano de 2011, aberto três Agências e um Centro de Empresas.

O Banco tem mantido visibilidade em setores-chave da economia (setor petrolífero e diamantífero), centralizando a movimentação bancária de um número selecionado de empresas de elevada qualidade de crédito e dirigindo a sua atenção comercial, ao nível do retalho, para os colaboradores dessas empresas.

BANCO PARA PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Em fevereiro de 2011, foi realizada a escritura de constituição do Banco para Promoção e Desenvolvimento (BPD), que tem o capital repartido em partes iguais pelos Grupos CGD e Sonangol.

Cabo Verde

Os indicadores de tendência da atividade económica em Cabo Verde apontam para um abrandamento do ritmo de crescimento da economia no ano de 2011, acompanhando, em certa medida, a evolução da procura externa líquida.

O indicador que reflete as expectativas dos agentes económicos sugere, também, uma tendência de abrandamento do ritmo de crescimento da atividade económica, em resultado da evolução menos favorável dos indicadores de confiança nos setores da construção, comércio em estabelecimento e indústria. Os indicadores de confiança nos setores do turismo e dos transportes apresentaram, contrariamente, um perfil ascendente.

As contas externas registaram uma deterioração ao longo do ano, com o contínuo agravamento do défice de mercadorias e redução dos influxos oficiais e do investimento direto estrangeiro. Registe-se, pela positiva as remessas dos emigrantes que registaram, até novembro, um crescimento de 42% em termos homólogos, destacando-se as provenientes da Zona Euro que foram as que mais cresceram, particularmente as de Portugal, Países Baixos e França.

Do ponto de vista orçamental, continuou a assistir-se, em 2011, à deterioração das contas públicas. A inflação manteve um perfil ascendente praticamente ao longo de todo o ano, tendo a taxa de variação média anual do índice de preços no consumidor (IPC) se situado em 4,5% no final de 2011.

Em termos de política monetária, com o objetivo de estabilizar as reservas externas do país – condição necessária para a sustentabilidade do regime cambial de *peg* unilateral ao euro e reforçar a eficiência do sistema bancário, o Banco de Cabo Verde deliberou, em junho, o alargamento da base de incidência das reservas obrigatórias para incluir 50% dos depósitos do setor público administrativo e, em dezembro, a inclusão da totalidade daqueles depósitos na base de incidência.

BANCO COMERCIAL DO ATLÂNTICO

Em 2011, o BCA foi eleito, pelo segundo ano consecutivo, como marca de confiança dos cabo-verdianos no setor financeiro e considerado o melhor banco em Cabo Verde pela revista internacional *The Banker*.

Ao longo de 2011, a marca BCA, distinguiu-se, em termos de sustentabilidade social e ambiental, como banco que valoriza a cultura nacional e apoia as causas que contribuem para o desenvolvimento sustentável do país.

Ao nível da dinamização e ofertas comerciais, o BCA prosseguiu a inovação e a melhoria da qualidade dos seus serviços e manteve como importância estratégica a captação de recursos, prestando um serviço de excelência aos seus clientes.

Neste contexto, o BCA mantém como eixo de referência a eficácia e a inovação ao serviço das famílias e das empresas, desenvolvendo um conjunto de iniciativas que permitiram intensificar a intervenção no mercado mediante a captação e a fidelização dos atuais clientes. Para tal, levou a cabo a promoção dos produtos já existentes e que continuam a ser ofertas exclusivas no mercado, nomeadamente o BCA Leasing e o BCA Factoring, e o lançamento de novos produtos e serviços.

Manteve-se a política de expansão no mercado com a abertura de mais uma Agência, na Achada São Filipe na cidade da praia.

BANCO INTERATLÂNTICO

O Banco Interatlântico não ficou imune ao abrandamento do crescimento económico que se traduziu, em especial, numa maior dificuldade em captar e, nalguns casos, reter os recursos de clientes e no aumento de morosidade da economia.

No que se refere aos recursos de clientes, verificou-se uma situação dispar em relação aos segmentos de particulares e de empresas. No segmento de particulares, o Banco manteve um interessante ritmo de crescimento dos recursos captados, com realce para o crescimento dos depósitos a prazo de emigrantes que cresceram acima dos dois dígitos. O Banco lançou novos produtos de depósito para particulares, no dia Mundial da Poupança, no sentido de reforçar a sua capacidade de captação de aforro. No segmento de empresas e setor público, fruto da situação económica, registou-se uma redução nos recursos face a dezembro de 2010.

Em contrapartida, na vertente do crédito, o Banco manteve um nível de atividade próximo da média do setor, com um reforço nos particulares de rendimento médio / alto em detrimento do crédito às empresas, face à incerteza do comportamento da economia.

Em 2011, o Banco Interatlântico foi, pela 3ª vez consecutiva, considerado o melhor Banco em Cabo Verde, pela revista *World Finance*.

GARANTIA

Líder no mercado segurador cabo-verdiano, a Garantia está direcionada para a exploração dos ramos vida e não vida, apresentando um diversificado leque de soluções de proteção destinados a particulares, empresas e profissionais liberais.

Esta seguradora iniciou a sua atividade em novembro de 1991 e desde há muito que ocupa lugar de relevo na economia cabo-verdiana, com uma forte implantação no mercado e uma grande solidez financeira alcançada através da prestação de um serviço de qualidade, constante adequação às necessidades do mercado e garantindo a satisfação dos seus Clientes.

Em 2011, a seguradora deu continuidade à sua política de alargamento e diversificação da rede de distribuição tendo inaugurado uma Agência em São Nicolau e duas Lojas de Mediação Exclusiva, uma no Tarrafal de São Nicolau e outra em Santa Cruz, ilha de Santiago. As Lojas de Mediação Exclusiva constituem uma inovação introduzida no mercado cabo-verdiano pela Garantia Seguros.

Atualmente, a Companhia conta com 11 Agências, três Lojas de Mediação Exclusiva, está presente em sete das nove ilhas habitadas do arquipélago, mas consegue dar cobertura a todo o território nacional através de sinergias com o Banco Comercial do Atlântico, o Banco Interatlântico e os Correios de Cabo-Verde.

A experiência e a confiança alcançada nos 20 anos de história, a qualidade dos seus produtos e serviços, o rigor financeiro, a estratégia multicanal na distribuição dos produtos e a constante procura de novas soluções têm contribuído para que a Garantia seja brindada com Selo Morabeza, que a distingue como a seguradora preferida dos cabo-verdianos.

Moçambique

BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS

Em 2011, o desempenho económico de Moçambique permaneceu forte, apesar do ambiente externo se ter revelado menos favorável que o previsto.

Do ponto de vista macroeconómico, o país apresentou um bom desempenho, com o PIB a registar uma evolução positiva de 7,5%. A tendência de crescimento da economia moçambicana deverá manter-se, pelo menos, até 2016, resultado do impacto decorrente do investimento direto estrangeiro no país, sobretudo no setor extrativo. O objetivo estratégico global de erradicação da pobreza, que tem vindo a constituir uma das maiores preocupações do Governo moçambicano, reflete-se no desenvolvimento agrícola para a subsistência e o autoconsumo. Ao nível da política monetária, destaca-se a adoção de políticas monetárias mais restritivas por parte do Banco de Moçambique, resultando numa diminuição expressiva da taxa de inflação que se fixou, no final de 2011, em 5,5%, após ter ascendido a 16,6%, em dezembro de 2010.

Nos anos mais recentes, o setor bancário moçambicano tem registado um assinalável desenvolvimento caracterizado pelo aumento da concorrência, que se traduziu, nomeadamente, na implementação de políticas mais agressivas na captação de depósitos, no desenvolvimento de novos produtos financeiros e na entrada de novos *players* no mercado. A modernização levada a cabo no setor manifestou-se em investimentos em infraestruturas tecnológicas (modernização de ATM e de POS) e na expansão e descentralização da rede de agências para as zonas rurais, com vista a uma crescente bancarização da economia.

O sistema bancário moçambicano continua altamente concentrado nos quatro maiores bancos do país, que, em conjunto, detêm 87,5% do total de depósitos, 87,0% do crédito e 86,8% dos ativos. O Banco Comercial e de Investimentos é o segundo banco do sistema.

No decurso de 2011, o BCI reforçou o enfoque da sua atividade num vasto conjunto de ações

destinadas a melhorar a sua *performance* global e, das quais, se destacam as seguintes:

- ▶ Forte investimento na área de Recursos Humanos;
- ▶ Aumento do volume de negócios sob gestão, com especial incidência ao nível do retalho;
- ▶ Desenvolvimento e lançamento da rede BCI Exclusivo (quatro Centros e dois espaços Exclusivos), visando garantir uma melhor qualidade de serviço ao segmento *Affluent*;
- ▶ Expansão da Rede Comercial: em 2011, a Rede Comercial do BCI cresceu 26,3%, em consequência da inauguração de 25 novos centros de distribuição (incluindo os quatro Centros BCI Exclusivo);
- ▶ Aumento da carteira de clientes: o investimento e os resultados no relacionamento com os clientes surgem refletidos, desde logo, na captação de quase 148 mil novos clientes (+57%);
- ▶ Implementação de protocolos: foi continuada a política de implementação dos protocolos assinados em 2009, tendo-se assinado novos acordos;
- ▶ Canais Eletrónicos: foi dada continuidade à expansão e desenvolvimento da rede eletrónica, tendo o número de ATM e POS aumentado 32,6% e 80,2%, respetivamente. Em paralelo incentivou-se a colocação de cartões de débito (+49,1%, totalizando mais de 409 mil cartões);
- ▶ Sinal do reforço da presença do Banco no mercado é o aumento da respetiva quota no número de POS ativos em Moçambique, a qual atingiu 38,3% (2010: 28,3%), bem como na quota no número de ATM (2011: 35,2% vs 31,1% em 2010);
- ▶ Consolidação da quota de Mercado: em novembro de 2011, de acordo com os dados do BdM, o BCI detinha quotas de mercado de cerca de 32% em termos de Crédito e 27,5% em termos de Depósitos, consolidando, assim, a sua posição de segundo maior banco do sistema.

BANCO NACIONAL DE INVESTIMENTO

Em 2011, foi obtida a autorização para o início de atividade do Banco Nacional de Investimento (BNI), cujo capital é detido em 49,5% pela CGD, 49,5% pelo Estado de Moçambique, através da Direção Nacional do Tesouro, e em 1% pelo Banco Comercial e de Investimentos (Grupo CGD). Em assembleia-geral de acionistas realizada em 22 de novembro de 2011, foi deliberado o aumento do capital social do banco para 2240 milhões de Meticais (cerca de 64 milhões de euros). O BNI centrará a atividade no apoio ao desenvolvimento da economia moçambicana.

África do Sul

MERCANTILE BANK

Com uma população de 50 milhões de habitantes, a taxa de desemprego atinge os 25,3%, o que justifica uma contínua atenção na criação de emprego e consequente redução desta taxa.

Atualmente, a África do Sul é governada pelo The African National Congress, partido com orientação socialista que representa 60% dos lugares no parlamento, orientado em grande medida para a promoção de políticas de habitação e de melhoria de bem-estar social.

O setor financeiro da África do Sul é um setor maduro e sofisticado em tudo comparável com os seus pares dos países do 1º mundo.

O Mercantile posiciona-se claramente como um Banco de nicho de mercado, orientado para as PME, através da oferta de produtos e serviços a este segmento a nível nacional, mantendo uma especial atenção na atividade da vasta comunidade portuguesa residente no país.

São Tomé e Príncipe

São Tomé e Príncipe é uma pequena economia aberta, cujo frágil desenvolvimento a mantém vulnerável a choques externos. A reduzida dimensão do mercado interno, a escassa capacidade de produção e a consequente dependência face ao exterior, aliadas à insularidade, constituem entraves ao seu desenvolvimento económico. Nos últimos anos, as autoridades reorientaram a sua estratégia global de desenvolvimento, apostando, em grande medida, no turismo e numa nova política agrícola, como fontes de crescimento da economia. O ano de 2011 foi marcado por alguns constrangimentos decorrentes da envolvente económica desfavorável, com especial incidência para

os reflexos da crise sentida em Portugal, um dos principais países que, tradicionalmente, presta ajuda financeira ao estado santomense.

A política monetária continua orientada para a manutenção do acordo de paridade cambial entre a Dobra e o Euro, em vigor desde janeiro de 2010 e para o reforço do peso da moeda nacional, como meio de pagamento exclusivo nas transações internas. Ao nível do mercado monetário e financeiro, o Banco Central de São Tomé e Príncipe (BCSTP) procurou limitar as transações e circulação de moeda estrangeira no país, mediante a introdução de diversas normas regulamentares, a serem observadas pelas instituições financeiras a operar no país. Na tentativa de ultrapassar a falta de liquidez do mercado e de fomentar o contributo do sistema bancário para o desenvolvimento da economia, o BCSTP reduziu as reservas mínimas de caixa de 23% para 21% e, posteriormente, para 18% relativamente às responsabilidades em moeda nacional.

Ainda em 2011, assistiu-se à entrada em funcionamento, pela primeira vez em S. Tomé, dos meios automáticos de pagamento (ATM), até agora inexistentes no país, conferindo uma maior rapidez e segurança às transações financeiras.

A Caixa Geral de Depósitos encontra-se presente em S. Tomé e Príncipe através de uma participação no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), cujos parceiros acionistas são o Estado Sãotomense e um Banco Angolano.

Sempre apostado na inovação tecnológica e na modernização dos seus serviços, o BISTP investiu na aquisição de diversas máquinas ATM, tornando-se na instituição que dispõe do maior número destes equipamentos. Atualmente, o BISTP conta com 10 máquinas operacionais, espalhadas pelas suas Agências, ao passo que os bancos concorrentes dispõem, apenas, de uma máquina cada um.

Procurando modernizar e reforçar também a sua imagem de marca, o BISTP adotou um novo logótipo que melhor reflete o dinamismo e as ambições da instituição.

Não obstante a conjuntura económica pouco favorável, o BISTP tem conseguido manter a sua posição de líder no mercado, tendo registado, ao longo de 2011, uma evolução favorável tanto ao nível do crédito como ao nível dos depósitos.

ÁSIA

Na Ásia, o Grupo CGD está presente com duas Sucursais (Zhuhai/China e Timor-Leste) e duas Filiais (BNU Macau e Subsidiária Offshore de Macau).

China

BANCO NACIONAL ULTRAMARINO

Em Macau, o Grupo CGD está presente através do Banco Nacional Ultramarino, que desenvolve a sua atividade como banco universal, desempenhando, simultaneamente, o papel de banco emissor do território.

A economia de Macau tem vindo a conhecer uma forte expansão ao longo dos últimos anos e 2011 não foi exceção. A atividade económica local é fortemente dependente da indústria do jogo, cujo contributo constitui mais de 80% do total de receitas do Governo local. O setor apresentou um comportamento muito favorável, com a receita bruta do jogo a verificar uma variação homóloga positiva de 42,2% em 2011, devido ao aumento quer do número, quer das despesas *per capita* dos visitantes chegados ao território.

A taxa de inflação de Macau fixou-se em 5,8%, com as pressões inflacionistas a darem sinais de abrandamento. A taxa de desemprego manteve-se em níveis historicamente baixos, equiparando-se, praticamente, a uma situação de pleno emprego.

O setor bancário beneficiou da forte expansão económica registada em Macau, muito embora se tenha vindo a fazer sentir uma intensidade concorrencial cada vez maior, por força da presença no mercado de grandes bancos chineses que têm vindo a disputar a sua quota de mercado às instituições estabelecidas no território.

O BNU apresentou um bom desempenho ao nível do crescimento do seu volume de negócios, pese embora o aumento da concorrência no setor bancário, com o consequente impacto nas margens, na captação de depósitos e na concessão de crédito.

O contrato de agenciamento de emissão de moeda celebrado entre o Governo de Macau e o Banco Nacional Ultramarino, que se encontra atualmente em vigor, deu continuidade ao seu papel agente emissor no território, até 2020.

SUCURSAL DO ZHUHAI

A CGD dispõe de uma Sucursal na cidade de Zhuhai, vocacionada para o acompanhamento de clientes do Grupo na região, com particular destaque para os clientes do BNU, atendendo à proximidade geográfica entre as duas unidades.

Timor-Leste

SUCURSAL DE TIMOR-LESTE

O Grupo CGD está presente em Timor-Leste desde 1912, através do Banco Nacional Ultramarino. Em 1975, a atividade em Timor-Leste cessou tendo sido retomada 25 anos depois, com a concessão da Licença de Operação Bancária ao BNU, tornando-se esta Sucursal na primeira entidade bancária licenciada em Timor-Leste após o referendo de 30 de agosto de 1999.

Mais do que líder de mercado, a CGD é a instituição financeira de referência em Timor-Leste.

A Sucursal de Timor-Leste exerce atividades de banca universal, através de uma rede de oito Agências, sendo a sua base de clientes constituída, na sua maioria, por clientes de nacionalidade timorense (particulares e empresas).

A Sucursal de Timor-Leste tem atuado no país como o verdadeiro agente financiador da economia quer no setor público quer no ainda incipiente, mas em nítido crescimento setor privado. Espelhando a tradicional relação de forte compromisso entre Portugal e Timor-Leste, a Sucursal da CGD no território tem ainda colaborado com as autoridades na criação de um enquadramento regulamentar da atividade financeira local.

AMÉRICA

Brasil

BANCO CAIXA GERAL BRASIL

Em 2011, a economia brasileira mostrou sinais de desenvolvimento, distinguindo-se da adversa conjuntura económica sentida nos países europeus. Aproveitando o reforço de capital obtido em 2010, o BCG Brasil deu prioridade à concessão de empréstimos em reais brasileiros e reforçou as suas atividades no mercado de capitais e de assessoria financeira.

O Banco Caixa Geral Brasil, SA abriu, em 2011, uma Agência no Rio de Janeiro. Com esta presença o BCGB visa reforçar negócios com grandes grupos económicos sediados no Rio de Janeiro, nomeadamente através de produtos e serviços específicos, para o apoio dos investimentos previstos para a Copa do Mundo e Olimpíadas, assim como para os investimentos no setor do Petróleo e Gás.

Durante 2011, assistiu-se a um aumento de interesse por parte das empresas portuguesas em investir no Brasil, nomeadamente como forma de atenuar os efeitos da crise interna. Também Portugal se tornou apelativo para o investimento de empresas brasileiras, nomeadamente pelas oportunidades de investimento em setores-alvo de privatização. Atento a estes fluxos de investimento entre os dois países, o BCG-Brasil tem criado as condições para o apoio a empresas de ambos os países.

Em termos estratégicos, o BCG-Brasil tem vindo a apostar no polígono geográfico de elevado potencial de negócios – Ibéria-Brasil-África, uma vez que as empresas brasileiras, no seu processo de internacionalização, necessitam de parceiros financeiros na Europa e em África. Por outro lado, para as empresas ibéricas, o Brasil é um destino de grande potencial para a expansão das suas atividades.

O fluxo de negócios entre o Brasil e a China constitui, ainda, uma nova oportunidade de negócios para o BCG Brasil. A CGD é o Grupo financeiro português com a maior presença na China, atuando em Macau – através do Banco Nacional Ultramarino – e na China continental, com presença em Zhuhai e Shangai.

Dando apoio à estratégia de extensão das atividades do Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES) no continente africano, duas das instituições controladas pela Caixa Geral de Depósitos naquela geografia (Mercantile Bank Limited, na África do Sul, e Banco Caixa Geral Totta de Angola, SA, em Angola) estão credenciadas como Garantes do Programa de Fomento às Exportações Brasileiras.

Também durante 2011, a CGD Participações em Instituições Financeiras, Ltda, detida a 50% pelo BCG-Brasil e a 50% pelo CaixaBI, obteve as aprovações necessárias das autoridades brasileiras para concluir a aquisição de 70% da Banif Corretora de Valores e Câmbio, SA. Em 26 de agosto de 2011, foi assinado o Decreto Presidencial do Governo Brasileiro que aprova a participação estrangeira no capital social da Banif CVC, estando ainda pendente do cumprimento de condições precedentes previstas no contrato de compra e venda.

No 1º semestre de 2011, o BCG-Brasil foi confirmado como Agente Repassador dos Financiamentos do BNDES.

O Banco Caixa Geral Brasil recebeu, no início de 2011, a sua primeira classificação de risco em base local atribuída pela Fitch Ratings, sendo o *rating* AA – (bra). Em 25/11/2011, o *rating* foi revisto para A+ (bra) em consequência da revisão do *rating* da República Portuguesa e da própria CGD.

O BCG Brasil obteve ainda a classificação de baixo risco de curto prazo atribuída pela agência Riskbank, que tem um papel decisivo nas decisões de investimento das Fundações e Fundos de Pensões.

EUA

SUCURSAL DE NOVA IORQUE

No continente norte-americano e na América Central, o Grupo CGD está presente através de duas Sucursais (Nova Iorque e Ilhas Caimão). Estas Sucursais desenvolvem as suas atividades em estreita coordenação com as restantes unidades do Grupo CGD, com particular relevo para o caso do Banco Caixa Geral Brasil.

Em 2011, e na sequência do agravamento da crise Europeia e nas consequentes revisões em baixa das notações de risco da República Portuguesa e da CGD, as Sucursais de Nova Iorque e das Ilhas Caimão prosseguiram a sua política global de redução do ativo e das necessidades de financiamento.

A Sucursal de Nova Iorque é uma unidade especializada no negócio por grosso. A sua atividade desenvolve-se com maior ênfase no mercado de capitais, no financiamento à importação e exportação, na participação em operações sindicadas e, até recentemente, na captação de recursos em USD para o Grupo, nomeadamente através da gestão do programa de papel comercial em USD do Grupo CGD.

Na sequência do enquadramento macro referido anteriormente, a Sucursal de Nova Iorque prosseguiu a política global de redução do grau de alavancagem do seu balanço, patente numa redução de cerca de 30% no seu ativo líquido no ano de 2011, quando comparado com igual período no ano anterior. Esta política encontra-se, contudo, em linha com as medidas preventivas já iniciadas no ano de 2010, no qual também já se tinha observado uma redução significativa do ativo líquido.

Ilhas Caimão

SUCURSAL DAS ILHAS CAIMÃO

A Sucursal das Ilhas Caimão desenvolve a sua atividade como um centro alternativo de domiciliação de operações de financiamento internacionais de empresas clientes do Grupo CGD (*booking center*), com especial foco em operações de *trade finance*, *project finance* e empréstimos sindicados em USD. Neste âmbito, e durante o ano de 2011, a atividade da Sucursal ficou marcada pela continuação da implementação da estratégia de desalavancagem progressiva e seletiva do balanço.

A Sucursal das Ilhas Caimão desenvolve, também, a atividade de captação de *funding* para o Grupo CGD junto do segmento institucional ou por grosso.

No ano de 2011, foram efetuadas diligências no sentido de permitir que a Sucursal das Ilhas Caimão passe a prestar serviços bancários aos clientes de retalho do Grupo CGD residentes no estrangeiro.

ESCRITÓRIOS DE REPRESENTAÇÃO

A inauguração do Escritório de Representação da CGD em Toronto, em junho de 2011, foi um pilar fundamental numa lógica de proximidade à comunidade portuguesa, presente nestas geografias. Assim, o Grupo CGD dispõe, atualmente, de uma Rede de onze Escritórios de Representação, localizados na Alemanha, Bélgica, Canadá, Suíça, Venezuela, México, Índia e Xangai – estes últimos vocacionados, essencialmente, para o apoio ao segmento empresas – a que acresce a Área de Particulares sediada junto da Sucursal de Londres.

Graças a esta Rede internacional, a Caixa prosseguiu, em 2011, o desenvolvimento de um modelo de serviço assente na articulação entre as suas Agências em Portugal e as suas Sucursais e Escritórios de Representação no exterior, assim como na complementaridade com os canais à distância.

1.6.2.4. Banca de Investimento

A atividade da banca de investimento é naturalmente sensível à atual conjuntura económica, sendo diretamente afetada pelo comportamento negativo dos mercados de capitais e pela aversão dos investidores ao risco dos ativos de países periféricos da Zona Euro, com particular incidência em Portugal e Espanha.

O Produto Bancário do CaixaBI alcançou 59 milhões de euros, particularmente impactado por imparidades em Ativos Financeiros e custos *one-off* relacionados com o Sistema de Indemnização a Investidores, sem os quais o Produto Bancário seria de 89 milhões, em linha com o alcançado em 2010.

A margem financeira ascendeu a 29 milhões de euros, refletindo um estreitamento de 13% face a 2010, resultado do acréscimo do custo de *funding* no setor financeiro português.

Apesar do abrandamento da atividade sentido ao longo do ano de 2011, o nível de comissionamentos sofreu uma redução de apenas 16% relativamente a 2010, cifrando-se nos 62 milhões de euros, fruto, em grande medida, da estratégia de internacionalização do CaixaBI.

O *cost-to-income* do CaixaBI permanece claramente abaixo dos seus *peers*, fixando-se em 28,2% quando ajustado pelas imparidades em Ativos Financeiros.

O Resultado Líquido do Banco cifrou-se nos 8,5 milhões de euros, fortemente impactado pelo reforço de imparidades, quer ao nível dos ativos financeiros, quer ao nível da carteira de crédito (num total de 61 milhões).

No entanto, apesar da conjuntura menos favorável, em termos de atividade, o CaixaBI teve um ano positivo, ocupando uma posição de liderança na generalidade das *league tables* e tendo participado nas maiores operações ocorridas nos mercados onde o Banco atua.

PRÉMIOS E RANKINGS

Ao longo do ano de 2011, o bom desempenho do CaixaBI continuou a ser reconhecido pelos seus clientes e parceiros e premiado através das posições de destaque que ocupa nos principais *rankings*.

- ▶ O CaixaBI foi distinguido pela revista norte americana *Global Finance* como o Melhor Banco de Investimento em Portugal em 2011;
- ▶ Também a revista *EMEA Finance* atribuiu a mesma distinção consagrando-o como Melhor Banco de Investimento em Portugal em 2010;
- ▶ A *Euromoney* atribuiu ao CaixaBI o seu *Award for Excellence 2011* para a categoria de *Best Debt House in Portugal 2011*;
- ▶ A NYSE Euronext Lisbon, distinguiu o CaixaBI com o prémio de Nr. 1 Corporate Bond House.
- ▶ O CaixaBI foi, pelo 5º ano consecutivo, o primeiro *bookrunner* de emissões obrigacionistas em Euro de emitentes de base nacional, segundo o *ranking* apresentado pela Bloomberg;
- ▶ Segundo dados divulgados pela Dealogic, o CaixaBI/CGD liderou o *ranking* para o papel de *Mandated Lead Arranger (MLA)* em operações de *project finance* em Portugal, sendo em todas as geografias o banco português mais bem posicionado;
- ▶ De acordo com dados da Bloomberg, o CaixaBI terminou o ano na 1ª posição do *ranking* português de fusões e aquisições e no 13º lugar do *ranking* brasileiro respetivo, sendo o banco português mais bem posicionado;

- O Grupo CGD atuou como MLA no empréstimo A/B *Loan* do Inter-American Development Bank do projeto Embraport, o qual foi premiado pela prestigiada revista *Project Finance International* como o *Americas Transportation Deal of the Year*.

PROJECT FINANCE

O Grupo Caixa Geral de Depósitos, através do CaixaBI, esteve envolvido em operações num montante aproximado de 389 milhões de euros, valendo-lhe o 1º lugar no *ranking* da *Dealogic* para o papel de MLA em operações de *project finance* em Portugal.

A nível internacional, destaca-se a progressiva expansão geográfica da atividade do Banco, com o acompanhamento de operações em Angola e Moçambique e, conjuntamente com o BCG Brasil, com a estruturação e/ou assessoria financeira de um conjunto diverso de projetos no Brasil. Este esforço encontra-se já a ser premiado, sendo exemplo disso a atribuição pela conceituada revista *Project Finance International* do prémio *Americas Transportation Deal of the Year* à operação da Embraport onde o Grupo CGD atuou como MLA.

STRUCTURED FINANCE

O CaixaBI, no que respeita a operações estruturadas numa base *corporate*, focalizou a sua atividade na identificação de mandatos que lhe garantam o estatuto de MLA, destacando-se a assessoria financeira à Secil no âmbito do financiamento para aquisição de uma participação na Betecna ao Grupo Lafarge.

CORPORATE FINANCE – DÍVIDA

A posição de liderança do CaixaBI alcançada no mercado de capitais – dívida e no financiamento estruturado de ativos em Portugal foi, em 2011, objeto de mais um importante reconhecimento internacional, com a atribuição, pelo segundo ano consecutivo, do *Award of Excellence de Best Debt House in Portugal* pela *Euromoney*.

Também de assinalar que os NYSE Euronext Lisbon Awards, cuja primeira edição teve lugar em 2011 e que têm como principal objetivo a promoção e o reconhecimento da atividade dos intervenientes no mercado de capitais, distinguiu o CaixaBI com o prémio de *Nr. 1 Corporate Bond House*.

Não obstante o enquadramento extraordinariamente desafiante nos mercados de dívida, designadamente o setor obrigacionista, ao longo do ano de 2011, o CaixaBI liderou sete emissões no mercado primário de obrigações, *performance* que continuou a posicionar o Banco, de acordo com o *ranking* da Bloomberg e pelo quinto ano consecutivo, como o primeiro *bookrunner* de emissões obrigacionistas em Euro de emitentes de base nacional.

No segmento do papel comercial, a atividade foi fortemente condicionada pelas crescentes restrições de balanço enfrentadas pelas instituições financeiras nacionais durante o ano de 2011. Contudo, apesar do enquadramento desfavorável, o CaixaBI manteve uma posição de referência neste mercado em Portugal, tendo, durante o último exercício, organizado e liderado treze novos Programas de Papel Comercial⁽¹⁾, num montante global de cerca de 2500 milhões de euros.

MERCADO DE CAPITALIS – AÇÕES

Durante o ano de 2011, o CaixaBI desenvolveu e concretizou com sucesso quatro operações de mercado de capitais.

No âmbito internacional, participou como *Co-Lead* na Oferta Pública Inicial do Bankia, tendo sido o único banco português no sindicato bancário de uma das maiores ofertas na Europa em 2011 e como *Co-Manager* na *tranche* internacional da Oferta Pública Inicial da Sonae Sierra Brasil e na Oferta Pública de Distribuição Secundária da EDP – Energias do Brasil, reforçando a sua presença na área de mercado de capitais.

Em Portugal, não obstante a reduzida atividade no mercado primário de ações, o CaixaBI foi responsável pela organização e montagem do aumento de capital da Inapa, reservado a acionistas,

⁽¹⁾ Inclui programas com maturidade em 2011 que foram objeto de renovação total ou parcial.

através da emissão de ações preferenciais sem direito de voto, uma das principais operações de mercado de capitais realizada em 2011.

CORPORATE FINANCE – ASSESSORIA

Apesar do contexto macroeconómico desfavorável e do reduzido nível de atividade de fusões e aquisições verificado a nível global, o trabalho e esforço desenvolvidos pelo CaixaBI encontra-se refletido no *ranking* da Bloomberg para 2011, onde o Banco ocupa, em Portugal, o 1º lugar através do envolvimento em 12 operações de fusão e aquisição, com um valor agregado de cerca de 10 mil milhões de euros.

No Brasil, de acordo com o mesmo *ranking*, o CaixaBI em conjunto com o BCG Brasil e apenas com dois anos completos de atividade neste país, situa-se na 13ª posição, em termos de volume de transações anunciadas / concluídas de fusões e aquisições, sendo, no entanto, o banco português mais bem posicionado, com um valor agregado de cerca de 17,8 mil milhões de reais.

No decorrer de 2011, destaca-se a operação de assessoria financeira à Parpública na alienação de uma participação de 21,35% da EDP, no âmbito da 8ª Fase de Reprivatização da empresa, a qual foi concluída com assinalável sucesso. É igualmente de destacar a assessoria financeira à Galp Energia na alienação de uma participação de 30% na Petrogal Brasil, operação que ascendeu a 4,8 mil milhões de dólares americanos.

Por último, realça-se a operação de assessoria financeira à Portugal Telecom na aquisição de uma participação no grupo brasileiro Oi, após o processo de alienação da sua participação na Vivo, processo no qual o CaixaBI também participou enquanto assessor financeiro. Esta operação foi uma das maiores operações dos últimos anos envolvendo empresas portuguesas e constituiu-se como mais um caso de sucesso do CaixaBI na vertente *cross-border* Portugal – Brasil.

SINDICAÇÃO E VENDAS

O CaixaBI participou, durante o ano de 2011, e enquanto *Joint Lead Manager*, na emissão de Obrigações da Portugal Telecom, no montante de 600 milhões de euros, e na colocação de uma emissão de Obrigações do Tesouro da República Portuguesa, no montante de 3,5 mil milhões.

Em emissões de papel comercial, o CaixaBI realizou 341 emissões, no montante total de 12 mil milhões de euros, dos quais colocou 4,8 mil milhões.

INTERMEDIAÇÃO FINANCEIRA

Segundo os dados divulgados pela CMVM, o volume de negócios no mercado até ao final do ano registou uma queda de 34% face ao período homólogo de 2010, afetando, naturalmente, a atividade de intermediação financeira do CaixaBI.

No ano de 2011, não se realizou qualquer operação de mercado primário em Portugal. Não obstante, o CaixaBI participou ativamente no IPO do Bankia em Espanha e enquanto *Co-Manager* no IPO da Sonae Sierra Brasil e na oferta de ações realizada pela EDP da sua subsidiária EDP – Energias do Brasil.

ASSESSORIA E GESTÃO DE RISCO PARA EMPRESAS

A atividade de *market-making* de dívida pública em mercado secundário, no ano de 2011, foi caracterizada por condições extremamente difíceis, como sejam a fraca liquidez, *bid-offer spreads* historicamente elevados e grande volatilidade. Não obstante estas condicionantes de mercado, o CaixaBI foi classificado em primeiro lugar entre todos os *primary dealers* no *ranking* de *performance* geral do IGCP.

Na atividade de *liquidity provider*, o CaixaBI assume-se como uma referência de mercado, com a Euronext a atribuir o *rating* máximo "A" a todos os títulos e categorias onde atua.

CAPITAL DE RISCO

A área de capital de risco do CaixaBI dispõe de cinco fundos de capital de risco, que permitem assegurar a transversalidade na cobertura dos distintos segmentos-alvo ao longo do ciclo de vida das

empresas e, num caso específico, assumir uma focalização sectorial: Caixa Empreender +, Caixa Mezzanine, Grupo CGD, Energias Renováveis e Desenvolvimento e Reorganização Empresarial, este último constituído no decorrer de 2011.

Durante o ano de 2011, foram analisadas 210 oportunidades de investimento, tendo sido aprovadas 32 operações no montante total de 60 milhões de euros, das quais foram concretizadas 21, envolvendo um investimento de 17 milhões. Por outro lado, foram igualmente efetuadas 8 operações de desinvestimento que, a valor de realização, totalizaram 15 milhões de euros.

1.6.2.5. Gestão de Ativos

Em 2011, o mercado nacional de gestão de ativos sentiu o agudizar das tendências particularmente difíceis que já se desenhavam no ano anterior. A crise orçamental que afeta vários países europeus contribuiu para o agravamento dos já baixos níveis de aversão ao risco dos clientes do retalho. Ao mesmo tempo, ocorreu um aumento generalizado das taxas de juro praticadas pelas instituições bancárias portuguesas, aumentando a competitividade e consequente a atratividade dos depósitos tradicionais face a outras alternativas de investimento no que diz respeito ao binómio risco / retorno.

O setor de gestão de ativos não foi, assim, imune às exigências de capital dos Bancos distribuidores, que diminuíram, de um modo significativo, o rácio de transformação, penalizando os produtos fora de Balanço.

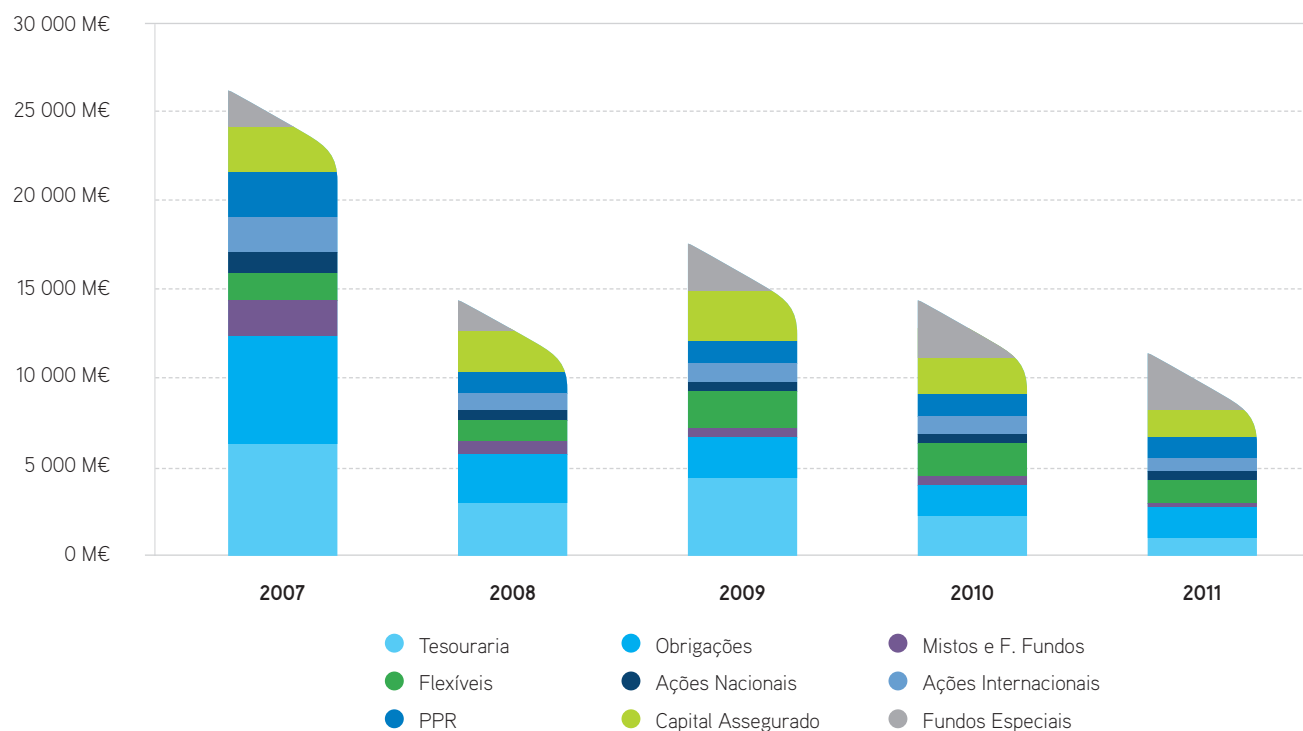
O mercado financeiro português vive, atualmente, um enquadramento difícil e complexo, caracterizado nomeadamente pelo menor crescimento do volume de negócio da gestão de ativos, o que dificulta a execução dos objetivos estratégicos das sociedades gestoras.

FUNDOS DE INVESTIMENTO MOBILIÁRIO

No final de dezembro de 2011, o volume dos Fundos Mobiliários geridos pelas sociedades gestoras portuguesas situava-se em 10 835 milhões de euros, o que correspondeu a uma diminuição de 24% relativamente aos valores do início do ano.

Os fundos de maior liquidez foram os que mais diminuíram, devido à deslocação das aplicações dos clientes bancários para Depósitos. Por outro lado, a amortização de 17 Fundos de Capital Garantido, alguns dos quais com dimensões significativas, também afetou o volume do mercado.

EVOLUÇÃO DO VOLUME DE MERCADO

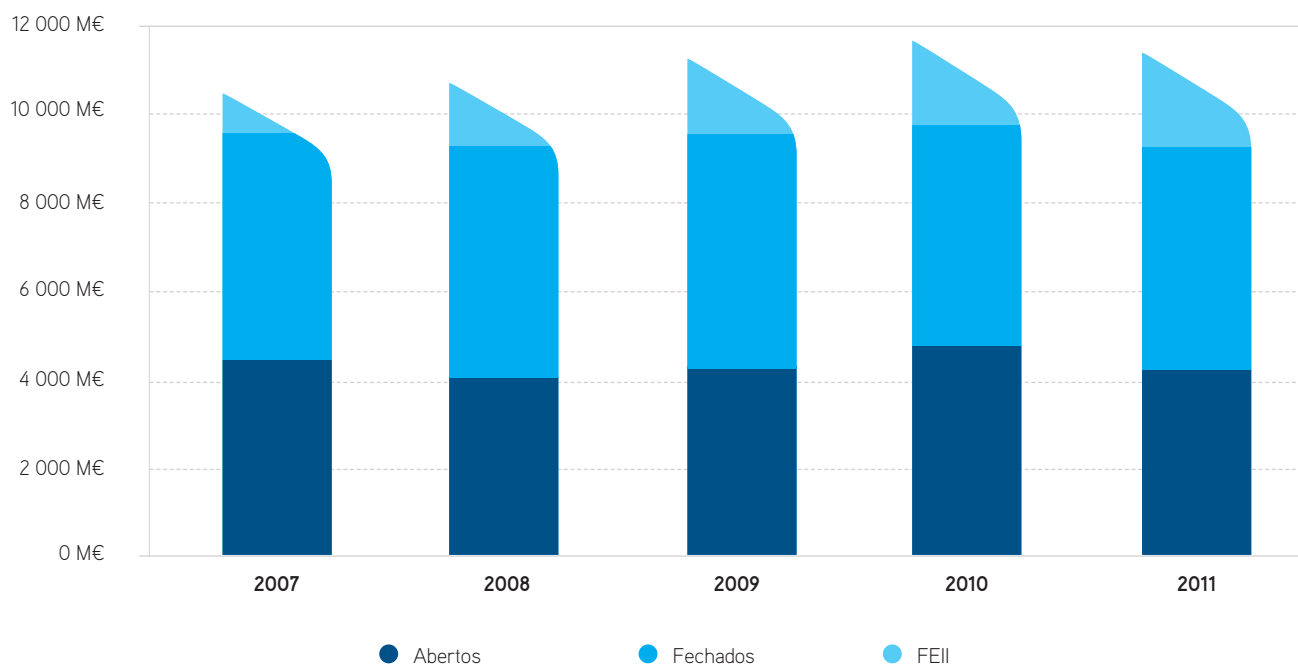


No final do ano, as cinco maiores sociedades gestoras portuguesas administravam 83% dos Fundos Mobiliários e a quota de mercado da Caixagest, SA situava-se em 23%, mantendo a liderança do mercado.

FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO

O mercado de Fundos de Investimento Imobiliário registou uma diminuição de 3% no ano, tendo os ativos geridos pelo conjunto das sociedades gestoras baixado 353 milhões de euros para 11 267 milhões.

EVOLUÇÃO DO VOLUME DE MERCADO



No final de 2011, as cinco maiores gestoras de fundos imobiliários portuguesas administravam 47% do mercado e a Fundimo, SA detinha uma quota de 13,9%, mantendo a liderança do mercado.

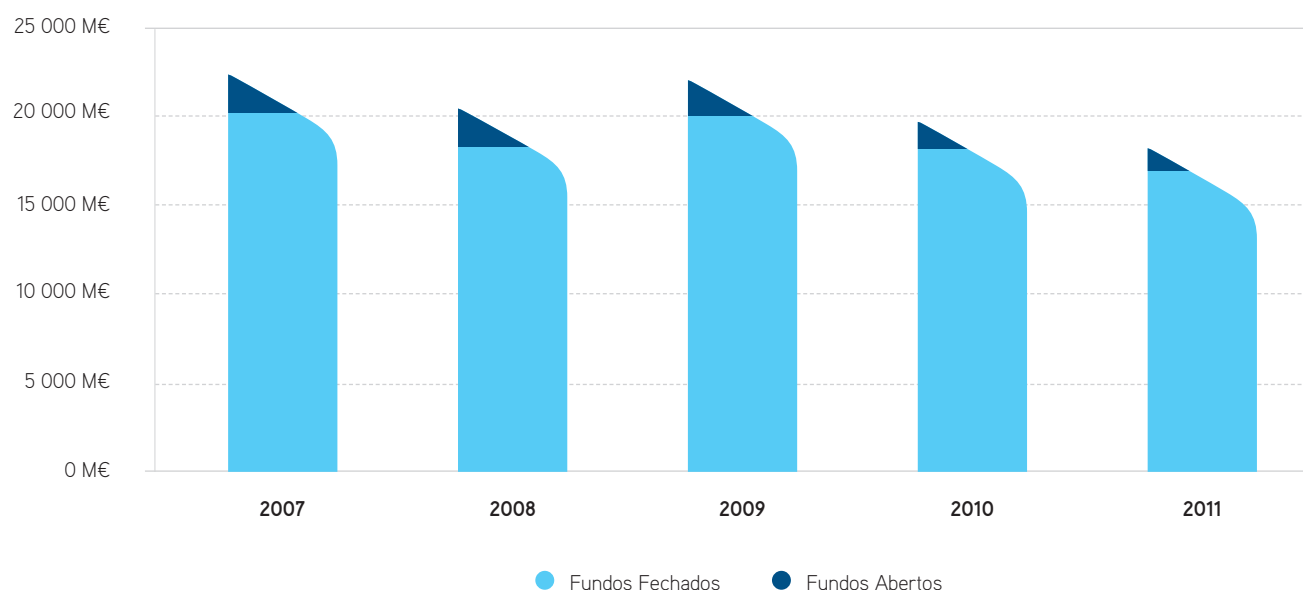
FUNDOS DE PENSÕES

Em 31 de dezembro de 2011, o valor sob gestão de fundos de pensões ascendia a 13 642 milhões de euros, o que traduz um decréscimo de 30,8% face ao final de 2010.

Refira-se que, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 127/2011, de 31 de dezembro, ocorreu a transmissão parcial para o Estado da titularidade do património dos fundos de pensões, prevista no regime substitutivo da regulamentação coletiva de trabalho vigente no setor bancário.

As cinco maiores sociedades gestoras administravam 79% do mercado de Fundos de Pensões e a quota da CGD Pensões situava-se em 15,7%, subindo para o segundo lugar no *ranking* por montante.

EVOLUÇÃO DO VOLUME DE MERCADO



GESTÃO DE PATRIMÓNIOS

O mercado de gestão de carteiras, centrado nos mandatos de grandes clientes institucionais, baixou 17% ao longo do ano, para 55 230 milhões de euros e a Caixagest manteve a liderança do mercado com uma quota de 30%.

GRUPO CGD

Por força do enquadramento adverso nos mercados financeiros, os ativos sob gestão baixaram 12% para 21 321 milhões de euros.

(Milhões de euros)

	2009	2010	2011
MONTANTES SOB GESTÃO E ACONSELHAMENTO			
Fundos Mobiliários	4 106	3 282	2 490
Patrimónios sob Gestão	17 155	16 691	14 884
Aconselhamento	276	303	307
Fundos Imobiliários	1 578	1 683	1 565
Fundos de Pensões	2 100	2 183	2 075
Total	25 215	24 142	21 321

E o nível de proveitos do negócio da gestão de ativos do Grupo CGD em 2011 manteve-se relativamente ao registado no ano anterior, graças à Gestão de Patrimónios e aos Fundos Imobiliários.

(Milhares de euros)

	2009	2010	2011
COMISSÕES GERADAS			
Fundos Mobiliários	21 176	21 727	16 906
Fundos Imobiliários	13 236	13 908	15 924
Fundos de Pensões	3 300	3 479	3 177
Gestão de Patrimónios	8 654	6 835	9 626
Total	46 366	45 949	45 633

(Milhares de euros)

	2009	2010	2011
COMISSÕES GERADAS			
Comissões de Gestão	35 077	37 337	35 280
Comissões de Depositário	9 984	8 524	8 000
Comissões Subscrição e Resgate	1 305	1 558	3 908
Total	46 366	47 418	47 188

FUNDOS MOBILIÁRIOS – CAIXAGEST

Acompanhando a tendência do mercado, o montante afeto aos fundos geridos pela Caixagest registou um decréscimo de 24%.

Face à nova realidade dos mercados financeiros, a Caixagest concluiu um processo de reestruturação da sua oferta permanente de Fundos de liquidez e de obrigações, procedendo à fusão por incorporação de três fundos.

Em articulação com a Rede Comercial e de *marketing* da CGD, a Caixagest prosseguiu uma estratégia de lançamento de três fundos estruturados de capital protegido, com a realização de ações de formação presenciais nas várias regiões do país e que resultou na captação de 87 milhões de euros. Neste período, ocorreu o reembolso de seis fundos de capital protegido, num valor global de 492 milhões de euros.

(Milhões de euros)

	2009	2010	2011
FUNDOS SOB GESTÃO			
Fundos de Tesouraria	1 065	730	504
Fundos de Obrigações	566	330	276
Fundos de Capital Protegido	1 657	1 351	934
Fundos de Ações	241	260	170
Fundos de Fundos e Mistos	89	84	73
Fundos Especiais de Investimento	488	528	533
Total	4 106	3 282	2 490

No final de dezembro, a Caixagest geria 2490 milhões de euros, repartidos por 48 fundos de investimento mobiliário, apresentando uma carteira de produtos diversificada por vários mercados financeiros internacionais.

As comissões geradas no ano de 2011 totalizaram 16,9 milhões de euros, valor proporcionalmente inferior ao do ano anterior, em resultado da quebra de volume gerido.

(Milhares de euros)

	2009	2010	2011
FUNDOS SOB GESTÃO			
Comissões de Gestão	18 080	18 468	14 315
Comissões de Depositário	2 706	2 668	2 200
Comissões Subscrição e Resgate	390	591	391
Total	21 176	21 727	16 906

GESTÃO DE PATRIMÓNIOS – CAIXAGEST

A Caixagest continuou a desenvolver o seu serviço de Gestão de Patrimónios, numa lógica de proximidade da Rede Comercial da CGD e dos respetivos clientes em carteira. Tendo em vista a captação de novos clientes, as propostas de serviço foram adequadas à nova conjuntura, sendo de destacar a continuação do sucesso ao nível da Consultoria de Investimento.

Em janeiro, a Caixagest iniciou a gestão de duas importantes carteiras Institucionais, no valor

de 1875 milhões de euros, que compensaram a diminuição nas carteiras de Seguros. Deste modo, o montante gerido pela Caixagest, no final do ano, baixou apenas 9% para 16 918 milhões de euros.

(Milhões de euros)			
	2009	2010	2011
CARTEIRAS SOB GESTÃO			
Carteiras sob Gestão	18 865	18 570	16 918
Carteiras de Seguros	13 936	13 834	10 883
Institucionais	2 894	2 627	3 788
Fundos de Pensões	1 802	1 879	2 034
Particulares e Empresas	234	230	214
Ativos sob Aconselhamento	273	303	307

A entrada das novas carteiras de clientes Institucionais contribuiu, ainda, para o aumento do nível global de comissionamento, que se situou em 9,6 milhões de euros.

(Milhares de euros)			
	2009	2010	2011
COMISSÕES GERADAS			
Comissões de Gestão	4 693	2 732	5 487
Comissões de Depositário	3 961	4 103	4 139
Total	8 654	6 835	9 626

FUNDOS IMOBILIÁRIOS – FUNDIMO

No final de dezembro, a carteira de fundos imobiliários geridos pela Fundimo, totalizava 1565 milhões de euros e incluía 27 fundos fechados e um fundo aberto.

O fundo Fundimo registou em 2011 um elevado número de resgates em virtude da competitividade das taxas de juro dos produtos bancários portugueses.

No que respeita aos fundos fechados geridos pela Fundimo, e atendendo à situação de se encontrarem maioritariamente afetos ao desenvolvimento e promoção imobiliária, manteve-se algum abrandamento de atividade.

(Milhões de euros)			
	2009	2010	2011
FUNDOS SOB GESTÃO			
Fundo Aberto Fundimo	923	1 064	922
Fundos Fechados	655	619	643
Total	1 578	1 683	1 565

O montante de comissões geradas pelos fundos imobiliários totalizou 17,37 milhões de euros. Este nível de comissionamento, superior ao ano anterior, resulta do aumento do volume de comissões de resgate cobradas pelo fundo Fundimo.

(Milhares de euros)			
	2009	2010	2011
COMISSÕES GERADAS			
Comissões de Gestão	9 263	12 952	12 417
Comissões de Depositário	3 072	1 470	1 449
Comissões de Resgate	901	957	3 507
Total	13 236	15 378	17 373

FUNDOS DE PENSÕES – CGD PENSÕES

No final de 2011, o valor patrimonial dos fundos geridos pela CGD Pensões ascendia a 2115 milhões de euros, valor 3% inferior gerido no início do ano.

	(Milhões de euros)		
	2009	2010	2011
FUNDOS SOB GESTÃO			
Fundos Fechados	1 988	2 065	2 010
Fundos Abertos	112	118	105
Total	2 100	2 183	2 115

Ao longo do ano, continuaram a registar-se reembolsos nos fundos de pensões abertos por parte de participantes já reformados e verificou-se a saída de um fundo de pensões fechado de uma entidade bancária nacional.

O volume de comissões geradas neste período totalizou 3,2 milhões de euros.

	(Milhares de euros)		
	2009	2010	2011
COMISSÕES GERADAS			
Comissões de Gestão	3 041	3 185	2 954
Comissões de Depositário	245	283	212
Comissões de Resgate	14	10	11
Total	3 300	3 479	3 177

1.6.2.6. Atividade Seguradora e da Saúde

CONTRIBUTO PARA O RESULTADO DA CGD

A Caixa Seguros e Saúde, SGPS, SA obteve, em 2011, de acordo com as normas IAS/IFRS (Grupo CGD), um resultado líquido de 3 milhões de euros (67 milhões de euros no ano anterior), dos quais 56 milhões de euros são provenientes da área sob gestão seguradora e -53 milhões de euros da atividade hospitalar.

A Caixa Seguros e Saúde contribuiu com 731 milhões de euros (-14 milhões do que em 2010) para o produto da atividade do Grupo CGD, sendo 495 milhões de euros provenientes da margem técnica da atividade de seguros e 237 milhões de euros provenientes do produto da atividade financeira.

O decréscimo face ao ano anterior, fica a dever-se quer à margem técnica da atividade de seguros (-11 milhões de euros), que refletiu fundamentalmente a diminuição do montante de prémios de seguro direto, quer ao produto da atividade financeira (-3 milhões de euros), devido à degradação do resultado em operações financeiras.

Os Custos de Exploração registaram um decréscimo de 19 milhões de euros, para 481 milhões de euros, refletindo o esforço de contenção que tem vindo a ser implementado.

Por outro lado, a imparidade registou um agravamento em consequência do reconhecimento de perdas relativas à dívida soberana grega.

CAIXA SEGUROS E SAÚDE, SGPS, SA ^(a)		(Milhões de euros)	
		2010	2011
RESUMO DO BALANÇO CONSOLIDADO			
Activo Líquido			
Carteira de Títulos, Depósitos e Caixa		14 070,1	11 554,5
Imóveis de Rendimento e Investimentos em Associadas		338,1	335,8
Outros Activos Tangíveis e Intangíveis		502,5	479,6

^(a) Valores em consonância com as normas relativas à apresentação das demonstrações financeiras no formato IAS/IFRS (Grupo CGD) e correspondem às contas consolidadas.

(Milhões de euros)

RESUMO DO BALANÇO CONSOLIDADO (CONT.)

	2010	2011
Activos por Impostos Correntes e Diferidos	159,1	271,2
Provisões Técnicas de Resseguro Cedido	260,2	220,0
Outros Activos	634,5	596,3
Total do Activo	15 964,5	13 457,6
Passivo e Situação Líquida		
Passivo		
Passivos Financeiros (contratos de investimento)	7 842,8	6 854,8
Provisões Técnicas (contratos de seguro)	5 733,0	4 596,5
Outras Provisões	74,1	99,5
Passivos por Impostos Correntes e Diferidos	48,8	25,9
Passivos Subordinados	436,5	436,5
Outros Passivos	765,7	700,2
Total do Passivo	14 900,9	12 713,5
Situação Líquida		
Capital	448,4	448,4
Prémios de Emissão	184,4	184,4
Reservas	346,3	88,5
Resultado Líquido	66,9	3,0
Interesses Minoritários	17,6	19,8
Total da Situação Líquida	1 063,6	744,1
Total do Passivo e da Situação Líquida	15 964,5	13 457,6

(Milhões de euros)

RESUMO DOS GANHOS E PERDAS CONSOLIDADO

	2010	2011
Produto da Actividade Financeira	239,7	236,6
Margem Técnica da Actividade de Seguros	505,5	494,6
Custos de Exploração	-499,9	-481,0
Variação de Provisões	-27,7	-30,0
Imparidades	-134,9	-197,4
Resultados em empresas associadas	-0,1	1,3
Resultados antes de impostos e de interesses minoritários	82,6	24,0
Impostos sobre o rendimento	-14,2	-19,8
Interesses minoritários	-1,5	-1,1
Resultados líquido atribuível ao accionista CGD	66,9	3,0

Ao nível do balanço, há a referir uma redução do ativo em 2,5 mil milhões de euros, refletindo quer o efeito da redução das responsabilidades técnicas associadas aos produtos financeiros do ramo Vida, quer a evolução desfavorável do montante de Reservas, com origem na Reserva de justo valor devido à desvalorização de ativos financeiros.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Caixa Seguros e Saúde, SGPS, SA obteve, nas suas contas estatutárias de 2011, um resultado de 6 milhões de euros (42 milhões de euros em 2010), desdobrando-se num contributo positivo de 35 milhões de euros na área seguradora e num contributo negativo de -29 milhões de euros na atividade hospitalar.

CAIXA SEGUROS E SAÚDE, SGPS, SA

(Milhões de euros)

INDICADORES CAIXA SEGUROS E SAÚDE, SGPS ^(a)

	2010	2011
Activo Líquido	15 672,0	13 332,4
Capitais Próprios e Interesses Minoritários	1 017,7	838,2
Passivo	14 654,4	12 494,3
do qual: Passivo Subordinado	436,5	436,5
Responsabilidades com Contratos de Seguros	13 517,3	11 414,3
Provisões Técnicas de Seguro Directo e de Resseguro Aceite	5 675,8	4 553,2
Responsabilidades com Instrumentos Financeiros	7 841,5	6 861,1
Combined Ratio dos Ramos Não Vida (líquido de Resseguro)	105,0%	100,1%
Loss Ratio	77,1%	73,2%
Expense Ratio	28,0%	27,0%
Resultado Líquido	41,5	6,2
do qual: Actividade Seguradora	89,6	35,3
Actividade Hospitalar	-48,1	-29,1
Rentabilidade		
ROE Líquido	3,7%	0,6%
Número de empregados	5 871	5 609
Seguradoras	3 472	3 369
Empresas Instrumentais	210	212
HPP (consolidado)	2 189	2 028

^(a) Contas estatutárias consolidadas.

INDICADORES SEGURADORAS

Prémios de Seguro Directo	5 713,2	3 963,7
Ramos Vida	310,7	267,7
Contratos de Investimento (Instrumentos financeiros)	4 233,7	2 567,7
Ramos Não Vida	1 168,8	1 128,3
Quotas de Mercado (Actividade em Portugal)	34,5%	33,4%
Ramos Vida (incluindo Contratos de Investimento)	37,0%	37,2%
Ramos Não Vida	27,1%	26,5%
Solvabilidade (Local GAAP)		
A. Margem de Solvência (Total)	1 145,5	967,4
B. Margem de Solvência (Requisito Obrigatório)	739,6	666,7
Cobertura de Margem de Solvência (A/B)	154,9%	145,1%
Número de Agências	153	149
Número de mediadores exclusivos	2 500	2 695

INDICADORES LCS – LINHA DE CUIDADOS DE SAÚDE

Número de Chamadas Recebidas	656 706	674 789
Nível de Satisfação	98,1%	98,5%
Nível de Recomendação	98,9%	99,5%

INDICADORES ÁREA DE SAÚDE (NÚMERO)

Volume de Negócios (milhões de euros)	161	180
Cirurgias	22 440	25 040
Diárias de Internamento	173 800	190 170
Imagiologia	303 150	357 350
Atendimentos Urgentes	240 300	282 600
Consultas	518 500	593 650

Os níveis de solvência do conjunto das seguradoras da Caixa Seguros e Saúde mantiveram-se confortáveis, tendo alcançado uma taxa de cobertura da margem de solvência de 145%, o que transmite um elevado grau de segurança a todos os segurados e agentes económicos que com elas se relacionam.

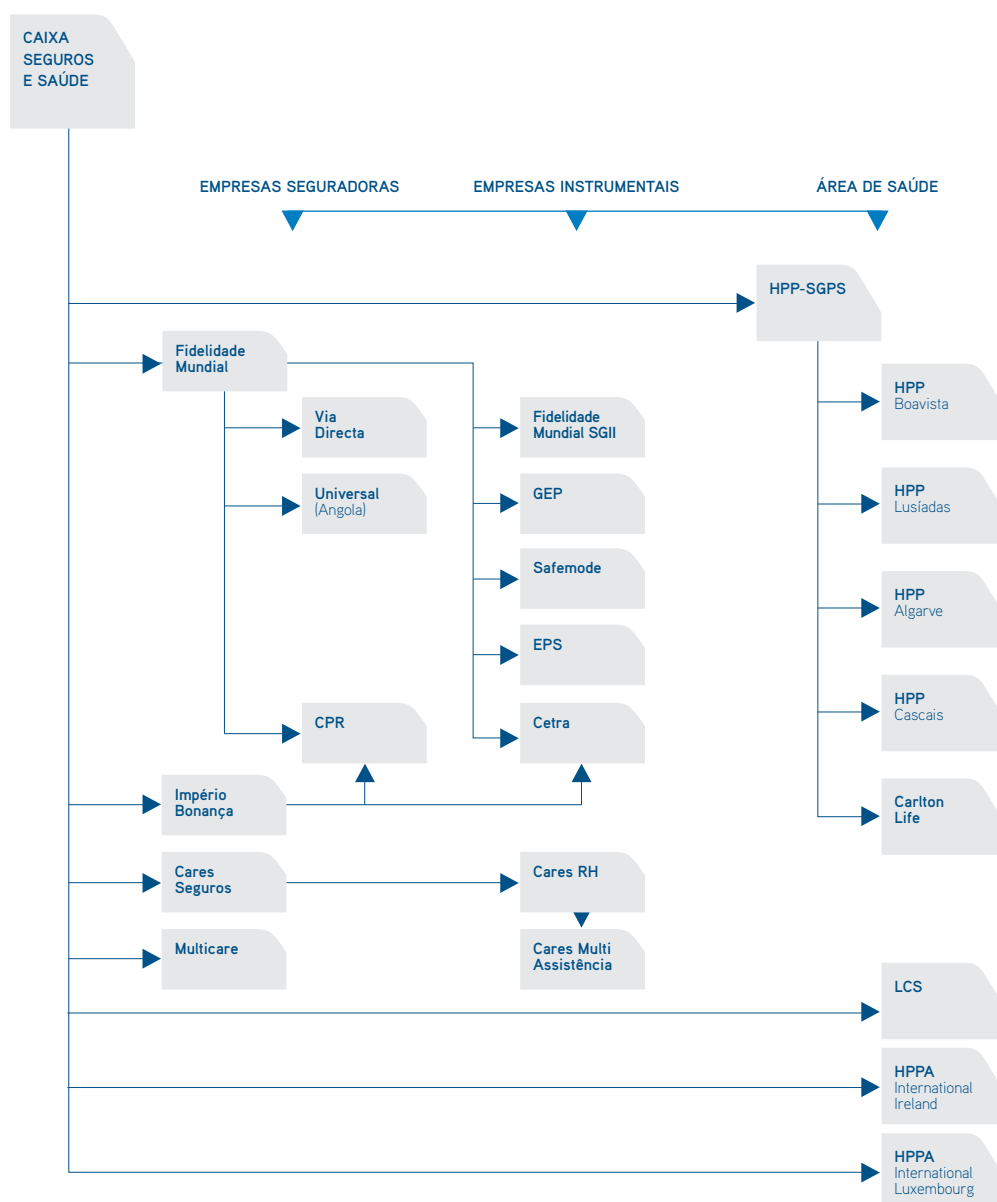
Em termos de atividade seguradora, a Caixa Seguros e Saúde atingiu, em 2011, um volume de prémios de seguro direto (incluindo recursos captados ao abrigo de contratos de investimento) de 3962 milhões de euros, correspondente a um decréscimo de 31% que teve origem, essencialmente, nos produtos financeiros do ramo Vida, em linha com a evolução do mercado segurador.

A atividade em Portugal, responsável pela maioria da produção, atingiu um volume de prémios de seguro direto de 3895 milhões de euros, correspondente a um decréscimo de 31%. Deste modo, a Caixa Seguros e Saúde manteve a liderança no mercado segurador nacional, alcançando uma quota de mercado total de 33,4% (-1,0 p.p. que em 2010), ocupando, de forma destacada, o lugar de topo quer no conjunto da atividade Vida (quota de 37,2%), quer no conjunto da atividade Não Vida (quota de 26,5%).

De referir, ainda, o aumento do volume de negócios da HPP, SGPS (consolidado) que, em 2011, atingiu um total de Rendimentos Operacionais de 187 milhões de euros, representando um acréscimo de 11% face ao ano anterior.

O Ativo Líquido consolidado da Caixa Seguros e Saúde situou-se em 13,3 mil milhões de euros, tendo, por sua vez, os Capitais Próprios, incluindo Interesses Minoritários, ascendido a 838 milhões de euros.

DIMENSÃO / POSICIONAMENTO DA CAIXA SEGUROS E SAÚDE



A Caixa Seguros e Saúde atua globalmente no mercado segurador, comercializando produtos de todos os ramos de seguros, no âmbito de uma estratégia multimarca e através da maior e mais diversificada rede de distribuição de produtos de seguros do mercado nacional: agências de clientes Fidelidade Mundial e Império Bonança; mediadores ligados; agentes; corretores; Agências bancárias CGD; balcões CTT; Internet e canal telefónico.

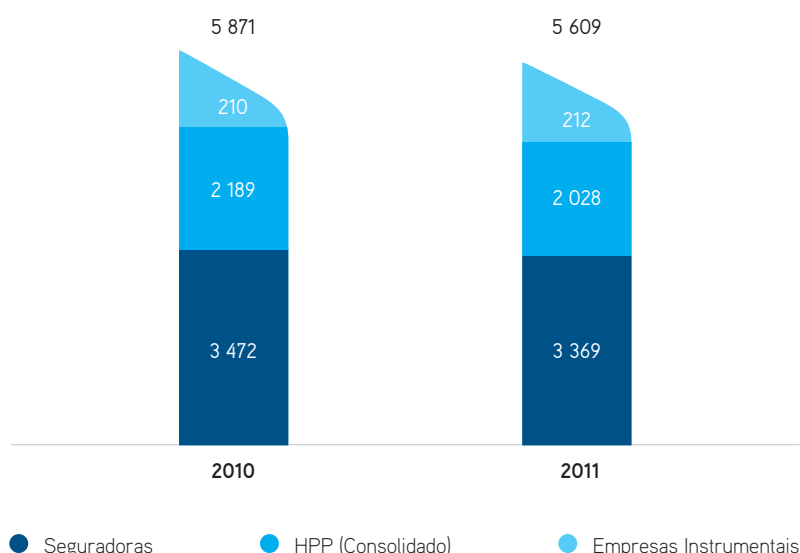
No que respeita à atividade internacional, a área seguradora da Caixa Seguros e Saúde definiu o enfoque da sua atuação no acompanhamento das operações desenvolvidas nos mercados estrangeiros onde a CGD marca presença autónoma ou através de subsidiárias.

De salientar, igualmente, o posicionamento do Grupo no setor da saúde, onde detém uma presença significativa, não apenas na vertente financiadora, como líder de mercado nos seguros de saúde, mas igualmente na vertente prestadora e assistencial, através da HPP – Hospitais Privados de Portugal, SGPS, SA, e da LCS – Linha de Cuidados de Saúde, SA.

RECURSOS HUMANOS

Em termos quantitativos, verificou-se uma redução de 262 colaboradores no conjunto das empresas integradas na Caixa Seguros e Saúde face a igual período homólogo, com origem quer no setor segurador (-103 pessoas), quer na área hospitalar (-161 pessoas).

EVOLUÇÃO DO Nº DE COLABORADORES



ANÁLISE FINANCEIRA CONSOLIDADA

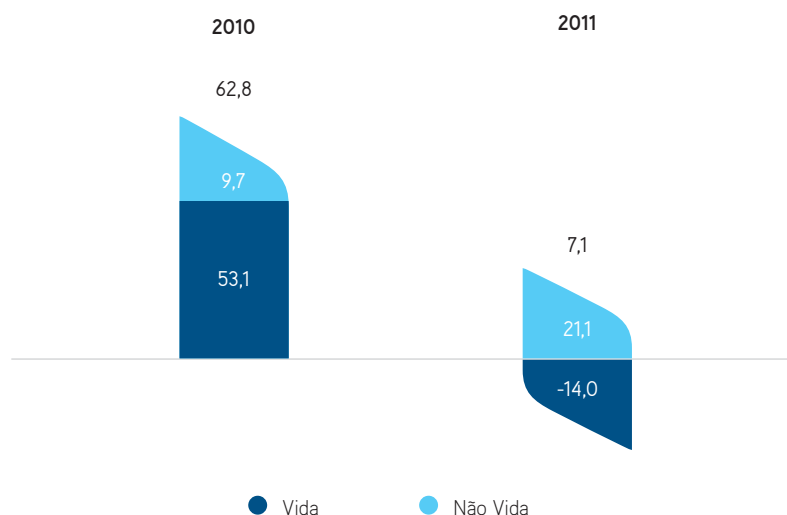
RESULTADOS TÉCNICOS

Os resultados técnicos consolidados atingiram, em 2011, 7,0 milhões de euros, um decréscimo de 55,8 milhões de euros face ao ano anterior, tendo sido negativamente influenciado pelo reconhecimento de imparidade relativa à dívida grega.

Da análise das principais rubricas da conta técnica consolidada, destacam-se os seguintes aspetos:

- Nos ramos Não Vida, o resultado técnico situou-se nos 21,1 milhões de euros, refletindo um acréscimo de 11,4 milhões de euros face ao ano anterior, por efeito da melhoria da sinistralidade e da contenção de custos de funcionamento. Em termos técnicos, o Rácio Combinado líquido de resseguro ascendeu a 100,1%, apresentando uma redução de 3,6 p.p. face ao ano anterior, tendo beneficiado, da redução do *Loss ratio* (-2,5 p.p.) e do *Expense ratio* (-1,0 p.p.);
- O resultado técnico dos ramos Vida evidenciou uma redução de 67,2 milhões de euros, decorrente, sobretudo, da degradação do resultado financeiro, pelos motivos anteriormente mencionados.

EVOLUÇÃO DO RESULTADO TÉCNICO



RAMO VIDA

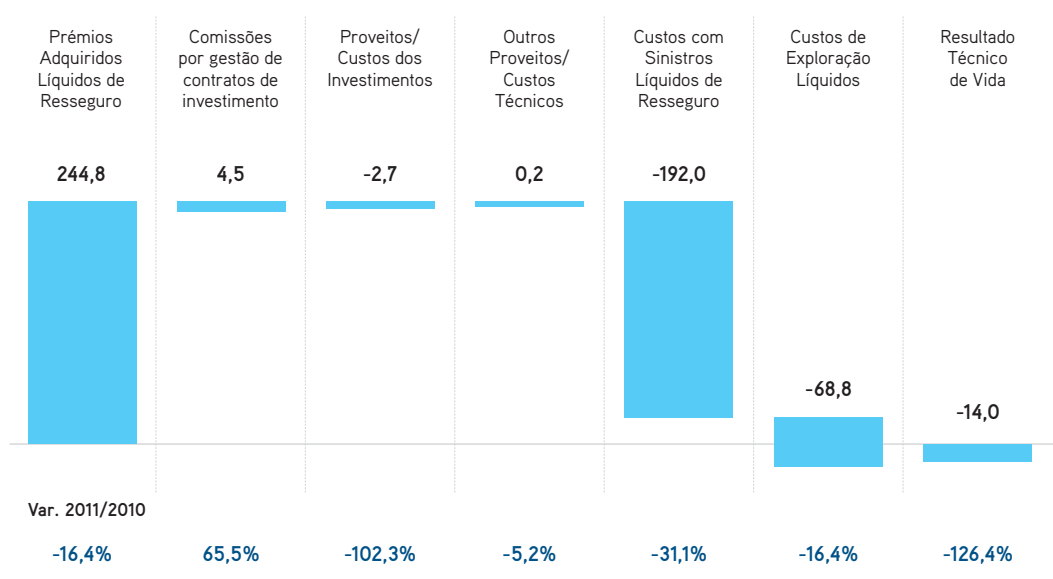
No que respeita ao ramo Vida, a Caixa Seguros e Saúde desenvolve a sua atividade através da Fidelidade Mundial, que segue uma abordagem multicanal (nomeadamente canais tradicionais, bancário e CTT), e da Império Bonança, que centra a sua atividade nos canais tradicionais.

Em 2011, a Caixa Seguros e Saúde atingiu um montante de prémios de seguro direto do ramo Vida, incluindo recursos captados no âmbito de contratos de investimento, de 2835 milhões de euros, correspondente a um decréscimo de 38% face ao período homólogo, o qual se deveu, essencialmente, a uma menor captação de recursos via seguros financeiros, resultante da desaceleração da venda de novos seguros – facto que, aliás, caracteriza a generalidade dos operadores no mercado.

O resultado técnico foi negativo em 14,0 milhões de euros, podendo ser observado com maior detalhe no gráfico seguinte (sendo de referir que os recursos captados no âmbito de contratos de investimento não são contabilizados em prémios de seguro direto):

DECOMPOSIÇÃO DO RESULTADO TÉCNICO VIDA

(Milhões de euros)



Os custos e gastos de exploração (incluindo comissões de mediação, mas excluindo a imputação à função sinistros) atingiram 68,8 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 14 milhões de euros face ao ano anterior.

RAMOS NÃO VIDA

Nos ramos Não Vida, além da Fidelidade Mundial e da Império Bonança, a Caixa Seguros e Saúde desenvolve, ainda, a sua atividade através da Ok!telesseguros, especialmente vocacionada para os canais remotos (telefone e Internet), e da Universal Seguros, que atua no mercado angolano.

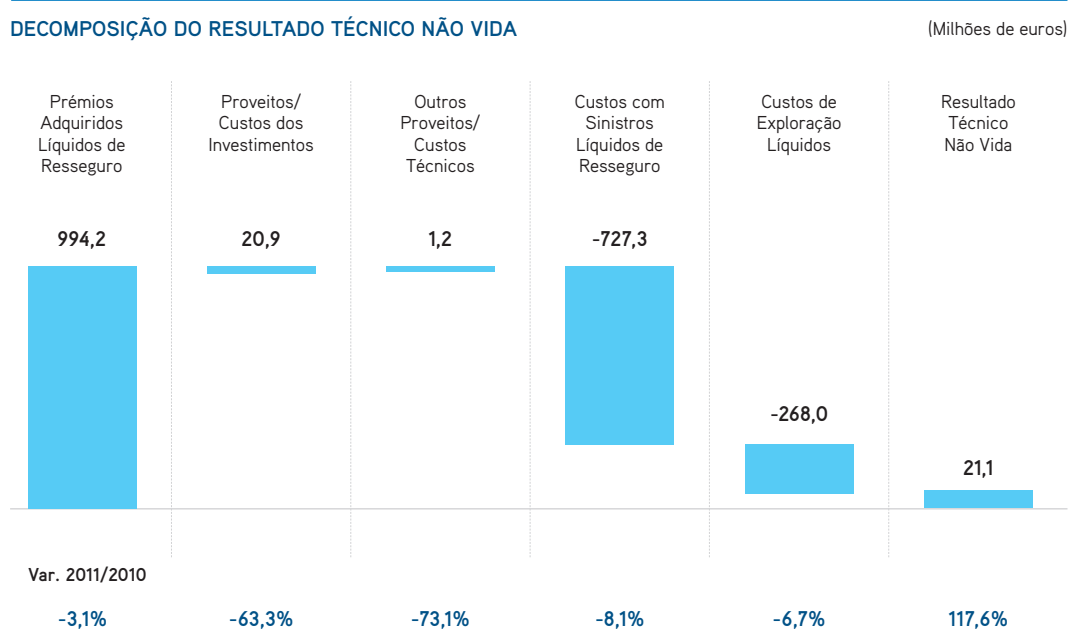
Atuam, igualmente, nesta área de negócio, mas essencialmente na vertente de resseguro, as empresas Multicare, Cares e Companhia Portuguesa de Resseguros.

Em 2011, a Caixa Seguros e Saúde atingiu um montante de prémios de seguro direto no conjunto Não Vida de 1128 milhões de euros, correspondente a um decréscimo de 3,5% face ao ano anterior.

O *Loss ratio* evidenciou uma redução de 2,5 p.p., situando-se em 73,2%, contribuindo assim para a redução do *Combined ratio*, que se situou em 100,1% no final do exercício.

Os custos e gastos de exploração (incluindo comissões de mediação, mas excluindo os custos de funcionamento imputados à função sinistros) atingiram 268 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 20 milhões de euros face ao ano anterior.

O resultado técnico foi de 21,1 milhões de euros, cujo detalhe pode ser observado no gráfico seguinte:



RESULTADOS LÍQUIDOS E CAPITAL PRÓPRIO

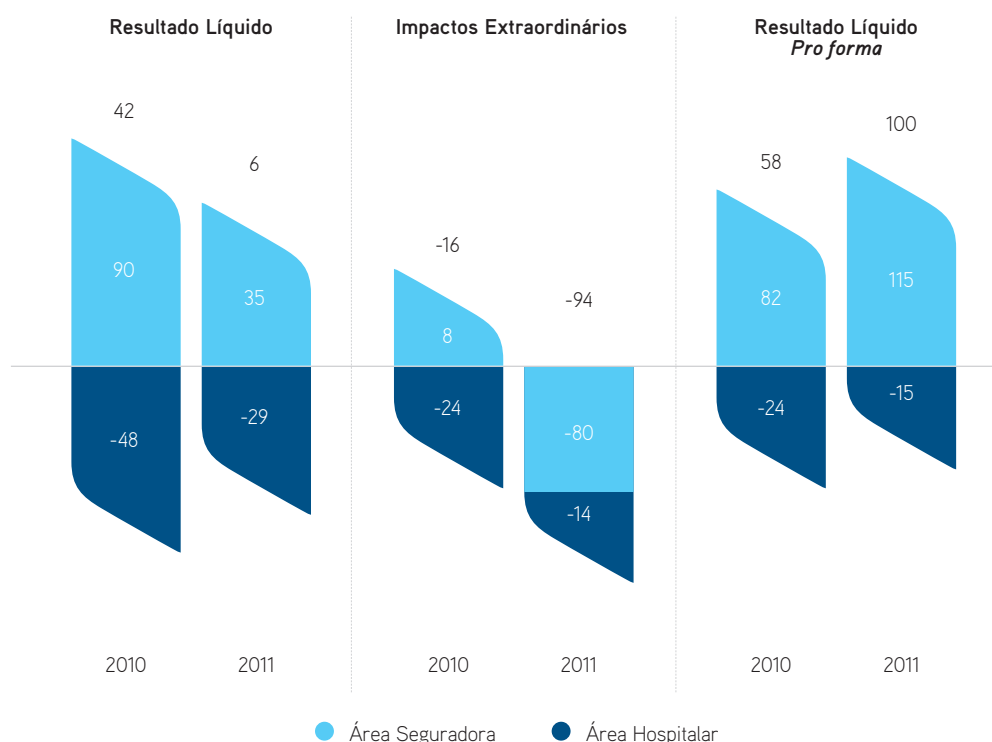
Em 2011, os resultados antes de impostos atingiram 8,4 milhões de euros, um decréscimo de 60 milhões de euros face ao ano anterior, fruto do comportamento desfavorável registado pela componente financeira.

Por seu lado, o resultado líquido, após interesses minoritários, situou-se em 6,2 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 35 milhões de euros face a 2010.

Este resultado reflete o impacto de diversos fatores adversos não recorrentes, designadamente as imparidades provenientes da exposição da área seguradora à dívida soberana do Estado Grego e o reconhecimento da desvalorização de ativos intangíveis na área hospitalar. Excluindo estes efeitos, o resultado corrente aproximar-se-ia de 100 milhões de euros, sendo o contributo da área seguradora de aproximadamente 115 milhões de euros e o da área hospitalar de 15 milhões de euros negativos.

CAIXA SEGUROS E SAÚDE
RESULTADO LÍQUIDO (CONTAS ESTATUTÁRIAS)

(Milhões de euros)



Os Capitais Próprios, incluindo Interesses Minoritários, ascenderam a 838 milhões de euros, uma redução de 180 milhões de euros, resultante, essencialmente, do decréscimo registado nas reservas de reavaliação por ajustamentos no justo valor de ativos financeiros.

RESPONSABILIDADES TÉCNICAS E SOLVÊNCIA

As responsabilidades técnicas de seguro direto e de resseguro aceite apresentavam um montante de 11,4 mil milhões de euros, correspondente a um decréscimo de 2,1 mil milhões de euros face ao ano anterior, refletindo, sobretudo, a redução das responsabilidades relativas à componente financeira da atividade Vida decorrente de um saldo negativo entre os recursos captados e o montante de resgates e vencimentos.

RESPONSABILIDADES TÉCNICAS LÍQUIDAS DE RESSEGURO

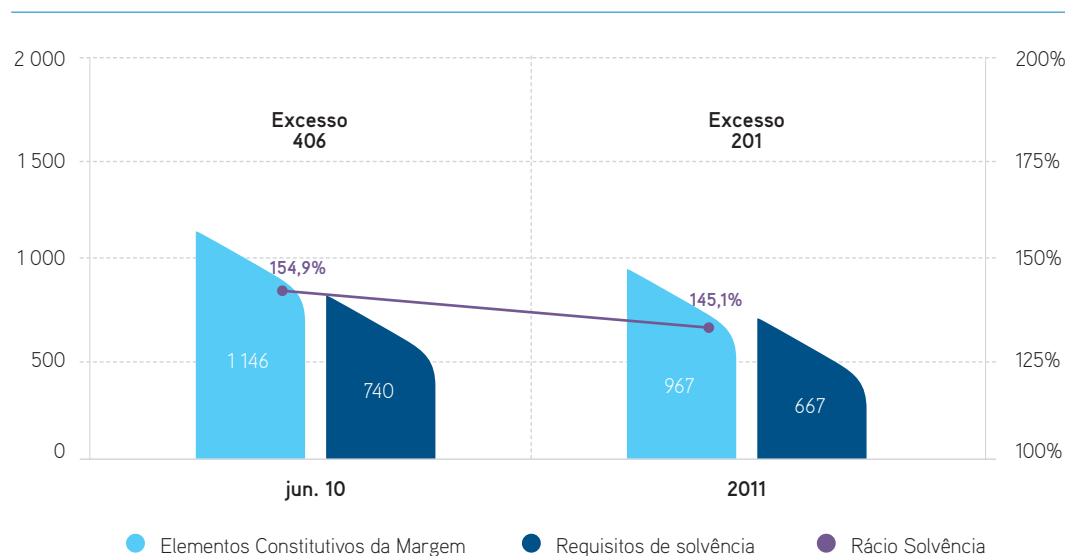
(Milhares de euros)

ACTIVIDADE GLOBAL

	2010	2011
Provisão para Prémios Não Adquiridos	297 838	290 352
Provisão Matemática Vida	3 216 080	2 267 893
Provisão para Sinistros	2 023 409	1 888 529
De Vida	167 675	137 938
De Acidentes de Trabalho	719 884	721 310
De Outros Ramos	1 135 850	1 029 281
Provisão para Participação nos Resultados	54 894	31 645
Outras Provisões Técnicas	83 591	74 798
Passivos Financeiros	7 841 520	6 861 072
TOTAL DE RESPONSABILIDADES TÉCNICAS	13 517 331	11 414 289
Provisões Técnicas de Resseguro Cedido	260 162	220 024
Responsabilidades Técnicas Líquidas de Resseguro	13 257 169	11 194 265

O montante da margem de solvência exigível da Caixa Seguros e Saúde era, em 2011, de 667 milhões de euros, enquanto os elementos constitutivos da mesma atingiram 967 milhões de euros, o que traduz um rácio de cobertura da margem de solvência de 145% representativo de um elevado nível de segurança para com as entidades que se relacionam com as seguradoras do Grupo.

A Caixa Seguros e Saúde tem inteiramente cobertas e adequadamente representadas as suas responsabilidades para com segurados e terceiros, cumprindo os limites estabelecidos em relação a aplicações financeiras, bem como os níveis de margem de solvência e do fundo de garantia, excedendo, significativamente, os valores mínimos legalmente fixados.



ANÁLISE DA ÁREA SEGURADORA

ASPETOS GERAIS

A área seguradora do Grupo deu continuidade ao reforço da relação com a Rede de Mediação, na prossecução do aperfeiçoamento organizacional e captação de sinergias e no desenvolvimento de produtos para responder às necessidades dos Clientes.

A reestruturação da Rede Comercial da Fidelidade Mundial e Império Bonança, especializando o atendimento aos clientes diretos nas Agências de Clientes e aos mediadores nos Centros de Mediadores, serve de modo indistinto ambas as marcas, permitindo direccionar as atividades destas unidades para a ação comercial, transferindo para outras áreas tarefas administrativas e técnicas, respondendo, desta forma, aos novos desafios do mercado.

O desenvolvimento do *franchising* e da mediação exclusiva, o crescimento comercial dos grandes mediadores e a profissionalização da rede de mediação mantêm os eixos de atuação que pautam a atividade das seguradoras do Grupo.

Procurou-se, ainda, dar continuidade ao processo de melhoria dos produtos, com vista à uniformização da oferta, visando um posicionamento tarifário mais ajustado às condições de mercado e à disponibilização de melhores ferramentas de gestão de contratos aos mediadores.

No que respeita aos ramos Vida, a área da poupança para a reforma continuou a ser o objetivo estratégico, comercializando-se um Plano de Poupança Reforma inovador, sob a marca Leve.

Na sua continuidade, promoveu-se o "Programa Consciência Leve", um projeto do Grupo CGD que pretende constituir um estímulo adicional para a criação de uma nova mentalidade e novos princípios de equilíbrio económico da reforma, através de um conjunto de iniciativas, da produção de conhecimento e da criação de meios de divulgação.

Ao nível da comunicação e distribuição, procurou-se com uma comunicação massificada e objetiva ampliar o acesso à reforma, materializando produtos como o Leve PPR, através de pacotes de produtos temáticos, fechados e de valor acessível.

ENQUADRAMENTO COMPETITIVO DA ÁREA SEGURADORA

De acordo com os elementos divulgados pelo Instituto de Seguros de Portugal, o mercado segurador contabilizou, na sua atividade em Portugal, um valor de 11,6 mil milhões de euros de prémios de seguro direto, incluindo recursos captados via contratos de investimento, a que corresponde um decréscimo de 28,7% face a 2010.

Esta evolução decorre, essencialmente, dos ramos Vida, com um decréscimo de 38,1% face ao ano anterior com origem nos seguros financeiros (capitalização e PPR). Contudo, também os ramos Não Vida evidenciam uma redução (-1,2%), uma vez que se encontram influenciados pela difícil situação económica e pela degradação do nível de preços. Tal facto fez-se sentir de forma mais intensa nos ramos Acidentes de Trabalho, Automóvel e Transportes, havendo a referir, pela positiva, o aumento da carteira de prémios dos ramos Doença e Multirriscos Habitação.

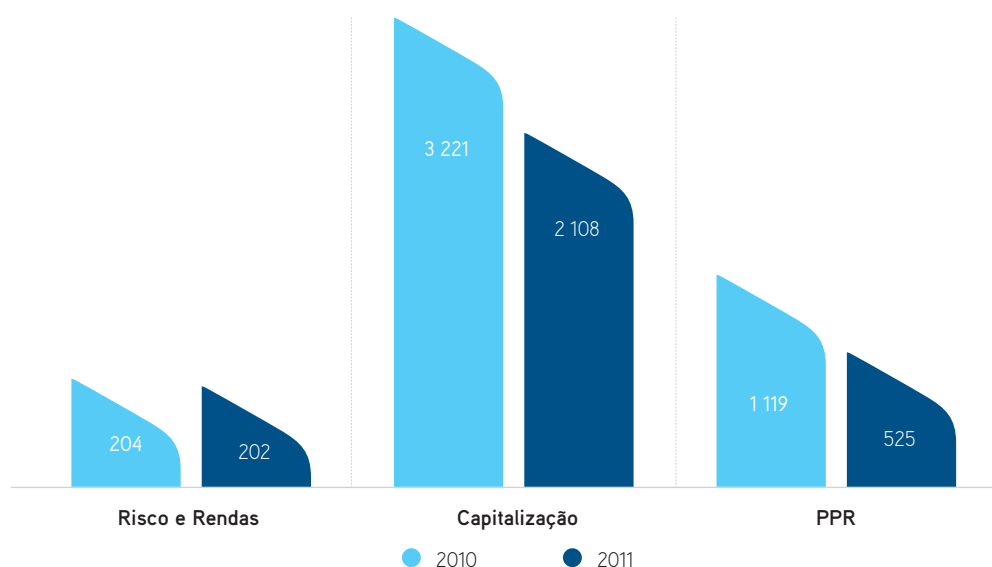
POSICIONAMENTO NO MERCADO SEGURADOR

A Caixa Seguros e Saúde mantém a liderança destacada do setor segurador nacional, detendo uma quota global de 33,4%, correspondente a um volume de prémios de seguro direto (incluindo recursos captados ao abrigo de contratos de investimento) de 3895 milhões de euros.

A atividade Vida, em Portugal, contabilizou 2802 milhões de euros de prémios de seguro direto (incluindo recursos captados ao abrigo de contratos de investimento), tendo registado um decréscimo de 37,8% face a 2010, com origem nos produtos de capitalização e PPR e pelos motivos já atrás referenciados. De referir que, apesar deste decréscimo, a Caixa Seguros apresentou um melhor desempenho que o mercado segurador, tendo aumentado a sua quota nesta área de negócio em 0,2 p.p.

A atividade internacional registou um montante de prémios de 33 milhões de euros, um decréscimo de 23% face ao ano anterior.

PRÉMIOS DE SEGURO DIRETO RAMO VIDA

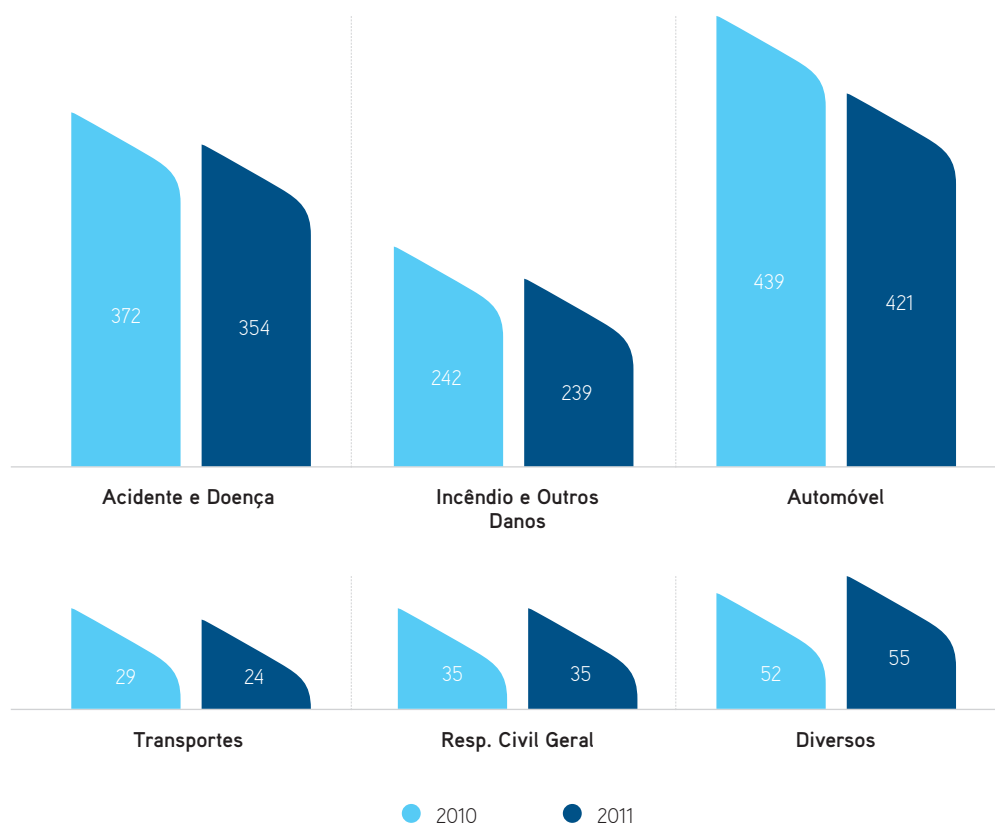


Na atividade Não Vida, a produção da Caixa Seguros e Saúde, em Portugal, atingiu 1092 milhões de euros, apresentando uma diminuição de 3,4% face a 2010, centrada nos ramos Automóvel, Acidentes de Trabalho, Acidentes Pessoais, Transportes e Responsabilidade Civil, em consequência, sobretudo, do abrandamento económico.

Apesar da redução da quota de mercado para 26,5% (27,1% em 2010), a Caixa Seguros e Saúde manteve-se como líder destacada no conjunto da atividade Não Vida (mais do que duplicando o valor registado pelos concorrentes mais próximos), bem como em todos os seus principais ramos.

Por sua vez, a atividade no estrangeiro registou um montante de prémios Não Vida de 36 milhões de euros, o que representou um decréscimo de 10,5% face ao ano anterior.

PRÉMIOS DE SEGURO DIRETO RAMO VIDA



SÍNTESE DAS PARTICIPADAS SOB GESTÃO DA ÁREA SEGURADORA

A **Fidelidade Mundial** mantém a liderança destacada do setor segurador com uma quota de mercado de 28,5% (-2,4 p.p. que em 2010), tendo registado um montante de prémios na atividade em Portugal de 3319 milhões de euros (incluindo recursos captados ao abrigo de contratos de investimento), correspondendo a um decréscimo de 34,3% face ao ano anterior, que decorre, essencialmente, do comportamento do ramo Vida nos produtos financeiros.

Esta liderança verificou-se quer nos ramos Vida com uma quota de mercado de 35,0% (35,8% em 2010), quer nos ramos Não Vida com 16,5% (16,7% em 2010).

Por seu lado, a atividade no estrangeiro evidenciou uma produção de 66 milhões de euros (incluindo recursos captados ao abrigo de contratos de investimento), correspondente a um decréscimo de 16,9%, com origem na Sucursal de França.

Em 2011, alcançou um Resultado Líquido de 13,9 milhões de euros, um decréscimo de 78,9% face ao período homólogo.



A **Império Bonança** registou, em 2011, um montante de prémios de seguro direto de 531,8 milhões de euros (incluindo os recursos captados ao abrigo de contratos de investimento), o que equivale a um decréscimo de 0,9% face ao ano anterior.

No que respeita à atividade em Portugal, atingiu-se um montante de prémios de 530,9 milhões de euros, o que representa, face ao ano anterior, um decréscimo de 0,8%. O facto de a companhia atuar exclusivamente com base em canais tradicionais justifica a grande assimetria entre as quotas de mercado Vida (2,2%) e Não Vida (8,9%), sendo que, neste segmento de negócio, assume a segunda posição no *ranking*.



O Resultado Líquido ascendeu a 9,9 milhões de euros, um decréscimo de 48,8% face ao ano anterior.



A **OK! teleseguros** é a marca do Seguro Automóvel da Via Direta – Companhia de Seguros, SA. Fundada em 1998, é a seguradora do Grupo CGD, vocacionada para a venda através dos canais telefónico e Internet.

Em 2011, manteve a liderança no mercado de seguro automóvel, nos canais telefónico e Internet, alcançando um montante de prémios de seguro direto de 41,6 milhões de euros, o que traduz um crescimento de 3,8% face ao ano anterior.

A OK!teleseguros alcançou em 2011 um Resultado Líquido de 232 mil euros, o que traduz uma melhoria de 3,2 milhões de euros face ao ano anterior.



A **Multicare**, atuando essencialmente como resseguradora das carteiras de Seguros de Saúde das companhias de seguros Fidelidade Mundial e Império Bonança, atingiu, em 2011, um volume de prémios de resseguro aceite de 175 milhões de euros.

A Multicare pretende ser reconhecida no mercado como a melhor gestora de seguros de saúde, com processos inovadores, simples e eficientes, orientados para satisfazer as expectativas e necessidades dos seus clientes.

O Resultado Líquido foi de 584 mil euros, um decréscimo de 3,2% face a 2010.



A **Cares** é uma companhia de seguros especializada nos ramos de Assistência e de Proteção Jurídica, disponibilizando a qualquer hora e em qualquer parte do mundo, serviços de assistência em viagem a pessoas e veículos, nomeadamente assistência médica, repatriamento simples, repatriamento sanitário, transporte de urgência, assistência telefónica em caso de sinistro e, ainda, mas apenas no território nacional, assistência técnica ao lar, assistência médica domiciliária, assistência sénior, assistência informática, entre outros.

No âmbito da proteção jurídica, a Cares assegura a defesa e reclamação dos direitos dos segurados em litígios relacionados com a circulação rodoviária, a habitação, a vida privada e profissional, proporcionando ainda assistência jurídica telefónica, incluindo a condomínios e pequenos negócios.

Em 2011, a companhia registou um montante de Prémios de 35,8 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 22,8% face ao ano anterior.

O Resultado Líquido ascendeu no período a 4,5 milhões de euros, o que traduziu uma redução de 15% face a 2010.



Desde o ano de 2003 que a atividade da Companhia tem estado circunscrita à gestão da carteira que se encontra em *run-off*, realizando acordos de extinção com as cedentes titulares de negócios já findos, contudo com responsabilidades suspensas.

Em 2011, o acionista, através do Conselho de Administração, entendeu reposicionar a missão da Companhia, tendo definido como opções estratégicas o desenvolvimento do negócio de resseguro aceite às seguradoras integradas na Caixa Seguros e Saúde. A avaliação deste novo posicionamento determinará as linhas estratégicas a seguir, no futuro, pela Companhia Portuguesa de resseguros.

O resultado Líquido foi de 235 mil euros, o que representa um decréscimo de 5,1 milhões, proveniente sobretudo do resultado extraordinário ocorrido em 2010 com origem nas mais valias resultantes da alienação de um conjunto de imóveis propriedade da companhia.



A **CARES RH** tem como atividade a representação e assistência de seguradoras estrangeiras, bem como a prestação de serviços de apoio à gestão de sinistros de seguradoras nacionais e estrangeiras.

Após uma fase de redução do volume de negócios, em consequência de terem sido transferidas para outras empresas do Grupo CGD atividades que revestiam características próprias de *call-center*, verificou-se uma estabilização dos proveitos operacionais em cerca de 610 mil euros.

O Resultado Líquido foi de 187 mil euros, uma redução de 10% face ao ano anterior, em consequência do aumento com custos de funcionamento.

A **Cares Multiassistance** tem como principal atividade a prestação de serviços de reparação, restauro, montagem e melhoramentos a realizar em imóveis e respetivos recheios ao abrigo das apólices de seguro de habitação.

Em 2011, evidenciou um incremento significativo da sua atividade, atingindo um montante de proveitos operacionais de 7,6 milhões de euros, o que permitiu duplicar o Resultado Líquido para 1,6 milhões de euros.



A **Cetra** é uma empresa de reparação automóvel no segmento da colisão (chapa e pintura), tratando-se de uma empresa modernizada, dotada de equipamentos adequados do ponto de vista tecnológico e de colaboradores qualificados, estando, assim, preparada para responder positivamente aos desafios inerentes aos altos padrões de qualidade de serviço esperados pelos nossos acionistas e demais clientes.



O volume de proveitos operacionais em 2011 foi de 2,3 milhões de euros, um decréscimo de 4,4% face ao registado no ano anterior, tendo o resultado líquido do exercício ascendido a 188 mil euros, um decréscimo de 12,9% face a 2010.

A **SAFEMODE** é uma empresa certificada pela NP EN ISO 9001:2000 e autorizada pela Autoridade das Condições de Trabalho para a prestação de serviços externos de Segurança e Higiene do Trabalho. Desenvolve e presta serviços técnicos de avaliação e redução de vulnerabilidades e riscos, consultoria, projetos, auditorias técnicas, certificação energética e da qualidade do ar interior em edifícios e formação, no âmbito da prevenção, proteção e segurança das pessoas, do património e do ambiente.



Em 2011, alcançou um volume de negócios de 2,1 milhões de euros e um Resultado Líquido de 71 mil euros, prosseguindo a sua missão como empresa instrumental da Caixa Seguros e Saúde, tendo dado continuidade ao suporte da atividade seguradora, nomeadamente no âmbito das análises de risco patrimoniais e no acompanhamento da carteira de Acidentes de Trabalho, e iniciado a realização de Análises de Risco Ambiental.

A **EPS** tem como missão a gestão de redes de cuidados de saúde, prestando atualmente serviços de gestão a seguradoras do mercado que exploram o ramo Doença, tendo em 2011 alcançado um resultado líquido negativo de 25 mil euros.



A **Fidelidade Mundial SGII** tem como atividade principal o arrendamento de imóveis próprios, por ela adquiridos ou construídos, e a prestação de serviços conexos, tendo como objeto acessório a venda desses imóveis.



Em 2011, o volume total de proveitos operacionais foi de 4 milhões de euros, tendo o Resultado Líquido atingido 2,4 milhões de euros.

A **GEP**, responsável pelas Peritagens Automóveis e Patrimoniais e de Averiguações das Seguradoras do Grupo, alcançou, em 2011, um volume de negócios de 20 milhões de euros e um Resultado Líquido de 86 mil euros.



A **LCS** é uma sociedade anónima constituída em março de 2006, tendo como objeto social a conceção, projeto, instalação, financiamento, exploração e transferência para o Estado Português, do Centro de Atendimento do Serviço Nacional de Saúde (Linha Saúde 24). A sua atividade compreende serviços que vão desde a triagem, aconselhamento e encaminhamento, à assistência de Saúde Pública, informação geral de Saúde e aconselhamento terapêutico.



Em 2011, a LCS alcançou um Resultado Líquido de 1,6 milhões de euros, correspondente a um acréscimo de 1,3 milhões de euros face ao ano anterior.

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO

O agravamento da crise económica em 2012 conduzirá, conforme previsto por diversas instituições, a uma redução do consumo (público e privado) e do investimento, a qual terá como aspeto positivo uma recuperação do equilíbrio com o exterior, devido ao efeito conjunto da redução das importações e do aumento das exportações, e uma melhoria substancial do saldo primário do Orçamento do Estado, muito por via da eliminação parcial dos subsídios de férias e de Natal.

No entanto, em períodos de dificuldade, surgem oportunidades específicas que não devem ser desaproveitadas, seja em termos de aprofundamento de processos de reorganização interna, de resposta a novas necessidades de proteção, seja, ainda, no que respeita a possibilidades de internacionalização – em especial para mercados de interesse estratégico para o Grupo CGD.

De referir, em particular, a fusão entre a Fidelidade Mundial e a Império Bonança, prevista para o início de 2012, a qual constituirá um avanço significativo no sentido da concretização de ganhos de eficiência adicionais, bem como a aquisição, ainda em 2011, de uma participação maioritária na Universal Seguros, companhia de direito angolano, que permitiu iniciar a atividade neste mercado que se reveste de grande interesse estratégico.

ÁREA HOSPITALAR DA CAIXA SEGUROS E SAÚDE

ASPETOS GERAIS

O ano de 2011 foi caracterizado pelo reforço dos valores da HPP Saúde, nas suas várias vertentes, de compromisso para com os seus clientes e colaboradores e de interação com a sociedade.

Assim, a HPP Saúde deu continuidade à consolidação da marca enquanto ativo estratégico, centrada na inovação ao nível da oferta clínica e dos serviços de apoio, sublinhando com ações concretas o desejo de sedimentação dos seus valores e de uma nova cultura organizacional.

Em termos assistenciais, sublinha-se a abertura da nova pediatria do Hospital dos Lusíadas e a inauguração da nova clínica da marca HPP na cidade de Faro, a Clínica Fórum Algarve, que conta com a excelência do corpo clínico do Hospital de Santa Maria de Faro. Esta unidade passou a disponibilizar uma unidade de atendimento permanente, consultas de especialidade e meios auxiliares de diagnóstico.

Foi também assinado, no mês de junho, um contrato de parceria com a Techniker Krankenkasse, segunda maior seguradora alemã no setor da Saúde, com cerca de 8 milhões de clientes que escolheu a HPP Saúde tendo em conta apertados critérios de qualidade e eficiência na prestação de cuidados de saúde, bem como por se tratar de um grupo hospitalar de âmbito nacional.

O Hospital de Cascais obteve certificação ambiental, tornando-se o primeiro, no país, a obter este selo de qualidade. Este processo introduz medidas de controlo dos consumos e redução do impacto ambiental.

O reflexo do trabalho desenvolvido pode, também, ser medido através dos impactos registados nas demonstrações financeiras e nos indicadores de produção que evidenciam uma variação extremamente positiva face ao período homólogo e ao orçamentado para o período.

Os Rendimentos Operacionais da HPP Saúde cresceram, globalmente, 11% face a 2010, atingindo 187 milhões de euros, sendo de destacar o crescimento do Hospital dos Lusíadas (em cerca de 25% face a 2010).

O EBITDA registou um valor próximo de zero, o que representa uma melhoria muito significativa face aos -14 milhões de euros contabilizados no ano anterior, tendo beneficiado do desempenho operacional das sociedades participadas.

Relativamente ao EBT, em 2011, o valor foi de -15,6 milhões de euros, o que representa uma evolução favorável face aos -40,8 milhões de euros de 2010.

Em termos de resultado líquido corrente, a área hospitalar apresentou um valor negativo de 15 milhões de euros, o que traduz uma melhoria substancial face ao valor de -24 milhões de euros verificado em 2010, confirmando a trajetória de recuperação em curso.

O contributo da área hospitalar da CSS foi, todavia, agravado pela verificação de resultados não recorrentes relativos a imparidades em ativos intangíveis e à anulação de ativos por impostos diferi-

dos, pelo que o contributo da área hospitalar foi negativo em 29 milhões de euros.

Na vertente de produção clínica, verificam-se, igualmente, crescimentos significativos entre o ano de 2011 e 2010, tendo-se registado um incremento de 15% nas consultas, de mais de 11% nos atendimentos urgentes, 12% nas cirurgias, 12% nas diárias de internamento, 13% nos exames de imagiologia e 29% nos partos.

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA

A economia portuguesa continuará a ser caracterizada por um quadro recessivo, no contexto de um processo de correção de desequilíbrios macroeconómicos. Este processo, enquadrado no programa de ajustamento económico e financeiro, elaborado no âmbito do pedido de assistência financeira à economia Portuguesa, terá impactos no poder de compra da população, nos níveis de desemprego e, consequentemente, afetar a procura de serviços.

Pese embora o enquadramento conjuntural pouco favorável, a HPP Saúde pretende atingir os objetivos propostos e ultrapassar os desafios futuros que se colocam, nomeadamente:

- Manter o crescimento sustentado e adequar os níveis de rentabilidade, qualidade, organização e eficiência em todas as participadas do Grupo;
- Enfrentar o aumento da concorrência em mercados específicos e onde a marca HPP Saúde tem grande implementação – região do Grande Porto e Algarve, mas também em Lisboa;
- Otimizar sistemas e standardizar, estando previsto continuar a uniformizar procedimentos e processos, práticas clínicas e assistenciais, centralizar processos e criar áreas de serviços partilhados para aumentar a eficiência e potenciar economias de escala.

1.7. Análise Financeira

1.7.1. ATIVIDADE CONSOLIDADA

1.7.1.1. Resultados e Rendibilidade

Os resultados do Grupo Caixa Geral de Depósitos em 2011 foram fortemente penalizados pela difícil envolvente económica e financeira, que conduziu ao registo de valores com carácter extraordinário como custo do exercício, designadamente em rubricas de imparidade de crédito e de títulos. Assim, a imparidade de crédito elevou-se a 825,9 milhões de euros e as imparidades relativas a títulos totalizaram 613,1 milhões. Este último montante destinou-se, sobretudo, a fazer face à desvalorização verificada nas participações detidas pela CGD e à exposição à dívida grega (134,7 milhões de euros), na sua maior parte detida pelas seguradoras do Grupo.

Com efeito, o **resultado bruto de exploração** atingiu 1128,6 milhões de euros, valor semelhante ao observado em 2010, que conjugado com o provisionamento efetuado no exercício no montante de 1673,7 milhões de euros, fixou o **resultado líquido consolidado** num valor negativo de 488,4 milhões de euros, contra um valor positivo de 254,9 milhões de euros em 2010.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (CONSOLIDADO)	(Milhares de euros)			
	2010 ^(a)	2011	Variação	
			Absoluta	Relativa
Margem financeira alargada (1)	1 612 735	1 831 990	219 255	13,6%
Juros e rendimentos similares	4 388 089	5 368 195	980 106	22,3%
Juros e encargos similares	2 972 831	3 682 929	710 098	23,9%

^(a) Valores reexpressos de forma a refletir o impacto do reconhecimento de ganhos e perdas atuariais associados a responsabilidades com pensões e assistência médica a empregados, no seguimento da alteração da política contabilística adotada pela CGD em 31/12/2011.