

## RELATÓRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Dando cumprimento aos preceitos legais e estatutários, vem o Conselho de Administração da **Ocidental – Companhia Portuguesa de Seguros, S.A.** submeter à apreciação da Assembleia Geral o Relatório e Contas referente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2013.

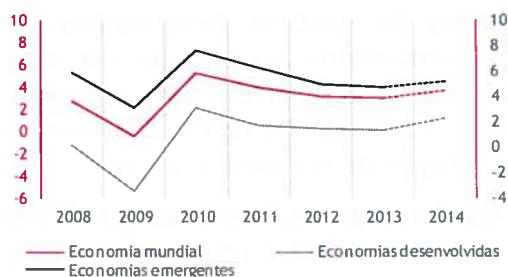
### 1. ENQUADRAMENTO GERAL DA ACTIVIDADE

#### ENQUADRAMENTO ECONÓMICO

##### ENQUADRAMENTO ECONÓMICO MUNDIAL

Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), o ritmo de crescimento mundial manteve-se moderado em 2013, refletindo a perda de vigor das economias emergentes, fruto de condicionantes cíclicas e da persistência de desequilíbrios

**CRESCIMENTO DA ECONOMIA GLOBAL MANTÉM-SE MODERADO**  
 Taxa de variação anual do PIB real (em %)



Fonte: FMI WEO (Janeiro de 2014)

estruturais, e níveis de crescimento pouco agressivo nos países desenvolvidos, num quadro orçamental genericamente restritivo, cujos efeitos adversos sobre o andamento da atividade foram apenas parcialmente mitigados pela manutenção de políticas monetárias extremamente acomodáticas pelos principais bancos centrais.

Na zona euro, apesar do ciclo recessivo ter sido interrompido no segundo trimestre de 2013, o desempenho das economias que a compõem permaneceu assimétrico. A transmissão desigual da política monetária traduziu-se num fator restritivo da retoma dos países do sul da Europa, ainda num contexto de sobre-endividamento público e privado. A este respeito, a concretização da União Bancária em 2014 deverá revelar-se benéfica para a evolução do crédito e, dessa forma, para a sustentação da retoma económica. Não obstante as perspetivas de fortalecimento do sistema financeiro e de gradual recuperação da atividade em 2014, o Banco Central Europeu (BCE) deverá manter, ou eventualmente reforçar, o cariz acomodatório da política monetária, sobretudo em caso de agravamento dos riscos deflacionistas.

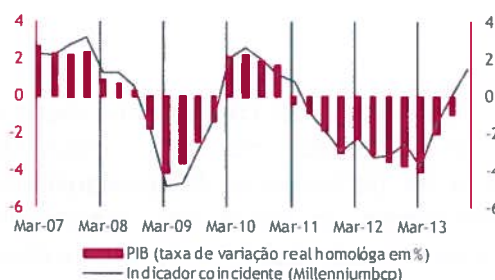
Ao longo de 2013, a economia dos EUA registou um abrandamento face ao ano anterior, num contexto de tensões políticas relacionadas com a modalidade e magnitude da consolidação orçamental em curso. Ainda assim, a atividade produtiva manteve-se suportada sobretudo, pelo consumo privado, que beneficiou da recuperação do mercado laboral, assim como da valorização das habitações, num contexto em que as taxas de juro hipotecárias se mantiveram em níveis historicamente baixos. Em 2014, o FMI espera uma aceleração do PIB, sendo que o principal risco para este cenário de recuperação da economia consiste na reação do mercado imobiliário à expectável redução gradual do programa de compra de ativos por parte da Reserva Federal (Fed) anunciado em dezembro de 2013.

Em 2014, os desafios para o crescimento global incidem primordialmente no eventual impacto negativo sobre o sistema financeiro global decorrente das perspetivas de redução do grau de acomodação da política monetária da Fed, bem como o arrefecimento projetado para a economia chinesa. Ainda assim, o FMI antecipa uma aceleração do PIB mundial de 3,0% para 3,7%.

## PERSPETIVAS PARA A ECONOMIA PORTUGUESA

O processo de ajustamento estrutural em curso desde o pedido de assistência

**ECONOMIA PORTUGUESA REGISTOU CONTRAÇÃO MAIS MODERADA EM 2013**



Fonte: Datastream e Millenniumbcp

financeira pelo governo português em maio de 2011, continua a ser o principal determinante da evolução da atividade económica ao longo de 2013. Neste contexto, o PIB português voltou a contrair-se, porém, a um ritmo inferior ao observado no ano anterior, o que é explicado pela estabilização da procura doméstica (após a forte queda registada em 2012), em conjugação com a manutenção do contributo positivo das exportações líquidas. De entre as componentes do PIB

que tiveram maior influência sobre este desempenho salienta-se, do lado da procura, a recuperação do consumo privado, impulsionada pela inversão da tendência de queda do rendimento disponível, e, do lado da oferta, a menor queda da construção e a moderação do ritmo de contração da atividade industrial.

Para 2014 prevê-se a manutenção da trajetória de recuperação da economia portuguesa suportada pelas perspetivas de robustez da procura externa e pela melhoria progressiva da atividade doméstica. Porém, os níveis de incerteza permanecem ainda elevados, refletindo, por um lado, as dúvidas em torno das condições em que o tesouro português se financiará após o término do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), previsto para maio; e, por outro lado, eventuais riscos de abrandamento da procura externa, num quadro de perspetivas de crescimento moderado da economia mundial e de existência de riscos de deterioração das condições nos mercados financeiros internacionais, que têm vindo a ser suportados por políticas de elevado grau de acomodação monetária.

## ENQUADRAMENTO DO SETOR SEGUADOR 2013

No ano de 2013, o setor segurador registou um crescimento significativo da produção de seguro direto, fortemente influenciado pela retoma do ramo Vida, contrariando a tendência decrescente dos dois últimos anos. No conjunto dos ramos Vida e Não Vida, o mercado segurador nacional alcançou um volume de receita da ordem dos 13,1 mil milhões de euros, a que corresponde uma evolução positiva de 20% face a 2012 (dados da Associação Portuguesa de Seguradores). Esta situação contribuiu para um reforço do peso do setor segurador no Produto Interno Bruto, estimado, no final de 2013, em cerca de 7,7%.

A análise por segmentos mostra uma evolução dispar. Enquanto em Vida se assistiu a um crescimento de 33,5%, com prémios de seguro direto e de contratos de

investimento a atingir 9,2 mil milhões de euros, sob o efeito da forte procura de produtos de poupança por parte dos aforradores, verificou-se no segmento Não Vida um decréscimo de 3,2%, com um volume de prémios por volta dos 4 mil milhões de euros, registando quebras na maioria dos ramos.

No que respeita ao grau de concentração do setor, observa-se o reforço na concentração do mercado em torno dos cinco maiores grupos seguradores, que no final de 2013 representavam cerca de 70% do total do mercado segurador nacional, evidenciado um reforço de 3 p.p. face ao período homólogo. Esta concentração ficou principalmente a dever-se ao segmento Vida, no qual os cinco principais grupos seguradores representavam perto de 81% do total de prémios, mais 3,2 p.p. comparativamente a 2012.

### Prémios de Seguro Directo e Contratos de Investimento - Atividade em Portugal

(Milhões de euros)

Ramos	2013	2012	2011	Var. 13/12	Var. 12/11	Var. 11/10
Vida	9.246,7	6.923,9	7.535,7	33,5%	-8,1%	-38,1%
Não Vida	3.858,3	3.986,7	4.133,0	-3,2%	-3,5%	-0,9%
<b>Total</b>	<b>13.105,0</b>	<b>10.910,6</b>	<b>11.668,7</b>	<b>20,1%</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-28,6%</b>

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores.

### Análise dos Ramos Não Vida

A evolução do segmento Não Vida manteve-se condicionada, pelo terceiro ano consecutivo, pela conjuntura económica adversa, com o impacto de fortes medidas de austeridade impostas às famílias e empresas, bem como pela forte pressão concorrencial do lado da oferta, que se traduziu numa redução dos prémios médios. Nesse contexto, o volume de prémios de seguro direto nos ramos Não Vida apresentou, face a 2012, um decréscimo de 3,2%, atingindo um valor inferior a 4 mil milhões de euros.

De destacar, em contraciclo, a evolução positiva dos seguros de Saúde com um crescimento de 3,5%, confirmando-se no atual contexto, que o acesso a cuidados de saúde no setor privado é visto como um serviço de valor acrescentado e complementar ao sistema de saúde público.

Ao invés, os dois ramos mais representativos do segmento Não Vida, como são o Automóvel e Acidentes de Trabalho, apresentaram evoluções negativas de 5,5% e 8,0% respetivamente. No caso do ramo Acidentes de Trabalho é já uma tendência recorrente nos últimos anos, reflexo da pressão sobre os preços praticados e da diminuição da atividade económica. No ramo Automóvel, a diminuição do volume de prémios tem origem tanto na pressão concorrencial sobre as tarifas, com na efetiva diminuição do parque automóvel seguro e frequência nas estradas.



## Prémios de Seguro Directo - Atividade em Portugal

(Milhões de euros)

Ramos	2013	2012	2011	Var. 13/12	Var. 12/11	Var. 11/10
Automóvel	1.549,9	1.639,3	1.737,4	-5,5%	-5,6%	3,9%
Incêndio	760,5	766,8	768,7	-0,8%	-0,3%	0,4%
Acidentes de Trabalho	511,2	555,8	621,9	-8,0%	-10,6%	-3,7%
Doença	570,6	551,5	536,2	3,5%	2,8%	0,8%
Ac. Pessoais	150,7	153,6	146,3	-1,8%	5,0%	-18,0%
Outros Ramos	315,4	319,7	322,3	-1,3%	-0,8%	-14,0%
<b>Total</b>	<b>3.858,3</b>	<b>3.986,7</b>	<b>4.133,0</b>	<b>-3,2%</b>	<b>-3,5%</b>	<b>-0,9%</b>

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores.

Em termo de sinistralidade dos ramos Não Vida, o ano de 2013 ficou marcado pelo impacto da tempestade de Janeiro que assolou o país e cujos prejuízos foram avaliados em 100 milhões de euros para o setor segurador. Após um pico atingindo nos primeiros meses do ano, a sinistralidade do ramo Incêndio e Outros Danos começou a descer a partir de Junho, fixando-se no final do ano em 62,3%, ainda assim ficando 14 pontos percentuais acima da taxa verificada no período homólogo. Contudo, o rácio de sinistralidade do mercado Não Vida encerrou o ano com 64,6% dos prémios adquiridos, registando uma diminuição de 0,3 p.p. face a igual período do ano anterior. Essa evolução ficou a dever-se ao comportamento favorável da sinistralidade do ramo Automóvel (descida de 3,7 p.p., devido à diminuição do parque automóvel seguro e frequência na estrada) e do ramo de Acidentes de Trabalho.

## Taxas de sinistralidade

Ramos	2013	2012
Automóvel	57,0%	60,7%
Incêndio	62,3%	48,5%
Acidentes de Trabalho	99,7%	105,0%
Doença	77,6%	77,1%
<b>Total</b>	<b>64,6%</b>	<b>64,9%</b>

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores.

No que diz respeito à solvência, importa realçar que, não obstante o contexto de recessão económica que se tem verificado em Portugal, o setor segurador tem reforçado os seus níveis de solidez financeira expressos para reforço do rácio de solvência em níveis muito acima dos requisitos mínimos exigidos pelo regulador, beneficiando do impacto positivo resultante da recuperação dos mercados financeiros.

## 2. SÍNTESE GLOBAL DA ACTIVIDADE

Em 2013, ano em que o mercado continuou a evidenciar uma tendência decrescente, registando uma quebra de 3.2% no volume de prémios, a Ocidental Seguros cresceu 4.7%, que se traduziu numa quota de mercado de 5.9% - um aumento de 0.4% face ao ano anterior. A Ocidental Seguros continua a crescer, em contraciclo com o mercado, demonstrando alinhamento com o objetivo estratégico de crescimento em Não Vida.

De acordo com a estratégia definida para os canais digitais, o website da Ocidental Seguros foi atualizado e reformulado com vista à melhoria da eficácia de comunicação e experiência de utilização dos clientes. Foram desenvolvidas novas funcionalidades com vista à melhoria do servicing, que continuará a ser uma área de aposta em 2014.

Para responder à prioridade estratégica de aposta na Venda Ativa, no âmbito de uma iniciativa de dinamização em Bancassurance, a Ocidental Seguros implementou um novo programa de transformação comercial em 2013. O objetivo foi introduzir novos processos de planeamento na atividade dos consultores de seguros, assim com a disseminação de boas práticas nas estruturas comerciais do Banco. A nova abordagem inclui um maior foco no planeamento sistemático, realizado em conjunto pelos consultores de seguros e respetivos diretores regionais, com vista à priorização de ações comerciais ao nível das sucursais e ao aumento da eficácia comercial.

O programa começou em Abril e os resultados foram bastante animadores. Ao longo do ano, foi-se tornando evidente a existência de uma forte correlação entre a utilização da nova abordagem e a performance comercial. Adicionalmente, considerando o redimensionamento da rede comercial (redução de 6% no número de sucursais e de 8% em número de colaboradores), as vendas de seguros por colaborador cresceram em 13%. A nova abordagem comercial representou ganhos em produtividade e em eficácia comercial – uma percentagem mais elevada de colaboradores do banco vendeu pelo menos um seguro por mês em 2013.

Com o objetivo de reforçar as práticas de cross selling, várias campanhas foram lançadas. Considerando a elevada percentagem de clientes monoproduto, no terceiro trimestre foi desenvolvida uma campanha de cross selling de seguros. Adicionalmente, foram criadas campanhas de cross selling associadas à venda de produtos estratégicos para o Banco, como a Domiciliação de Ordenados e o Crédito Pessoal.

No segmento Empresas, o modelo de Bancassurance foi consolidado, com um maior foco nas pequenas e médias empresas. Bancassurance Negócios é uma abordagem conjunta a clientes bancários através de uma rede de Agentes & Corretores, com um valor acrescentado claro no processo de venda e pós-venda. As perspetivas de crescimento são atrativas considerando que as taxas de penetração atuais são ainda reduzidas. As vendas no último trimestre de 2013 começaram a crescer de forma mais significativa, sobretudo pela implementação de novos processos de venda.

A retenção de clientes é igualmente uma prioridade estratégica. Diferentes atividades foram desenvolvidas com vista à redução das taxas de anulação desde 2012, incluindo ações na dimensão reativa e proativa da retenção. Em 2013, as taxas de anulação em todos os produtos evidenciaram valores abaixo do orçamento, demonstrando uma tendência consistentemente decrescente. A formação e a comunicação em torno do tema da Retenção foram reforçadas em 2013, em particular no âmbito do programa de transformação comercial.

Handwritten notes and signatures in the bottom right corner, including a large blue '7' and the signature 'JRMH'.

Ter um conhecimento dos Clientes verdadeiramente de excelência foi o principal objetivo de um grande estudo de mercado iniciado em 2013, que será utilizado de diferentes formas no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Conhecer e compreender o Cliente é o primeiro passo para construir propostas de valor relevantes, para responder às suas necessidades não satisfeitas e, desta forma, capturar potencial de mercado.

## ANÁLISE FINANCEIRA

Os prémios brutos emitidos atingiram em 2013 um volume de 228.668 milhares de euros, valor que compara favoravelmente com os 218.381 milhares de euros do exercício anterior. Daqui resulta um crescimento absoluto de 4,7% para o período, quando o mercado apresentou um decréscimo de 3,2%.

Com exceção do ramo de Acidentes Pessoais, fortemente penalizado pela situação económica adversa, a Ocidental Seguros apresentou, em 2013, um crescimento acima do mercado nacional em todas as restantes linhas de negócio.

Destacamos pela positiva, o crescimento no volume de prémios dos ramos Saúde, Incêndio e Outros Danos e Automóvel, fruto de uma forte dinamização de todas as redes comerciais.

No ramo Saúde, a Ocidental atingiu no final de 2013 um volume de prémios de 133 milhões de euros, o que representa um aumento de 5,8% face ao ano anterior, acima dos 3,5% verificados no mercado. Esta evolução positiva é resultante de uma oferta inovadora e diferenciada e de uma abordagem distinta entre os diferentes segmentos, com maior destaque para o das pequenas e médias empresas.

No ramo de incêndio e Outros Danos, com uma receita obtida de 45 milhões de euros, e um crescimento de 1% (o mercado apresentou um decréscimo de 0,8%), fortemente impulsionado, pelo terceiro ano consecutivo, pelo produto de multiriscos dirigido ao segmento de particulares, a Ocidental Seguros reforçou a sua quota de mercado de 8,4% para 8,6% em 2013.

No ramo de Automóvel, e contrariamente ao comportamento do mercado, que apresentou uma quebra na receita na ordem dos 5,5%, a performance da Ocidental Seguros destacou-se com um forte crescimento, 16,6% em 2013, atingindo no final do ano um volume de prémios na ordem dos 26,4 milhões de euros. De salientar que o êxito alcançado se deve em grande parte ao sucesso da comercialização do novo produto automóvel, O "Móbis", lançado no início do ano de 2012, cujo conceito inovador direcionado para a captura de Clientes no canal bancário, veio estimular e melhorar a performance deste segmento.

A sinistralidade, entendida como o rácio entre os custos com sinistros e os respectivos prémios adquiridos, fixou-se nos 59,8%, valor superior ao verificado em 2012 de 58,5%, decorrente das fortes tempestades ocorridas no início de 2013, mas valor muito abaixo do mercado (64,6%), refletindo a rigorosa política de subscrição prosseguida em 2013. Pela positiva, destacaríamos os excelentes níveis de sinistralidade nos ramos de Saúde, Acidentes Pessoais e Acidentes de trabalho.

No prosseguimento da política de resseguro da companhia, o custo líquido do resseguro, medido pelos prémios de resseguro cedido, deduzidos das respetivas comissões, reduziu 0,5 pontos percentuais face ao do ano de 2012, situando-se nos 57,8% dos prémios brutos emitidos neste exercício.



Os gastos administrativos decresceram 7,3%, registando um montante de 15.232 milhares de euros, o que corresponde a 6,7% dos prémios brutos. Esta redução deve-se em parte a custos não recorrentes relacionados com o programa de reestruturação do pessoal e que tiveram maior impacto em 2012. Também outros custos como os com Publicidade e Consultoria diminuíram em 2013.

Em 2013, e sobretudo como resultado da redução dos custos de exploração mas também do acréscimo dos rendimentos técnicos, o resultado técnico cresceu 13,3%, situando-se nos 8.584 milhares de euros, o que corresponde a 3,8% dos prémios brutos emitidos.

O rácio combinado situou-se nos 80,1%, sendo ligeiramente acima dos valores do ano anterior (variação de 0,5 pontos percentuais), mas muito aceitáveis em termos da média do mercado refletindo, deste modo, a gestão criteriosa dos sinistros aliada a uma política de controlo rigoroso dos custos administrativos.

Devido à conjugação da evolução favorável da margem técnica e dos custos de exploração os resultados de 2013 os resultados antes de impostos situaram-se nos 8.419 milhares de euros, 3,7% dos prémios brutos emitidos, o que corresponde a um substancial aumento de 24,2% face ao resultado de 2012. O resultado líquido após impostos cifrou-se em 5.639 milhares de euros.

O activo líquido da Ocidental Seguros cifrou-se em 223.403 milhares de euros e o capital próprio em 42.947 milhares de euros, um decréscimo de 15,8% face ao exercício anterior, totalmente explicado pela distribuição de 14 milhões de euros de resultados efetuada no final do 1º trimestre de 2013. A cobertura do activo pelos capitais próprios cifrou-se em 19,2%. O rácio de solvência situou-se em 227%.

### 3. CORPORATE GOVERNANCE

A Ocidental Seguros integra o Grupo Millienniumbcp Ageas, o qual é detido pela Ageas e pelo Millennium bcp. Para além do cumprimento das leis e regulamentos, a garantia do cumprimento das recomendações e boas regras de governo das sociedades é uma preocupação da Millienniumbcp Ageas Grupo Segurador.

### ÓRGÃOS SOCIAIS

#### Assembleia Geral

À Assembleia Geral, além do disposto na lei, compete, em especial, eleger a Mesa da Assembleia Geral, os membros do Conselho de Administração, os membros do Conselho Fiscal ou o Fiscal Único e o Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, designar um Conselho de Auditoria e fixar as remunerações dos membros dos órgãos sociais e bem como os respetivos esquemas de Segurança Social e de outras prestações complementares.

A Mesa da Assembleia Geral é composta por um Presidente, um Vice-presidente e um secretário, eleitos por três anos e reelegíveis por uma ou mais vezes.

#### Administração e Fiscalização

*Handwritten signatures and initials:*  
Le, J, Jant, and other illegible marks.

A estrutura de administração e de fiscalização adotada inclui um Conselho de Administração, com delegação da gestão corrente numa Comissão Executiva, um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas que não seja membro do Conselho Fiscal.

### **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é composto por um máximo de oito membros, eleitos pela Assembleia Geral, por um período de três anos e reelegíveis uma ou mais vezes, que designam, de entre os seus membros, os respetivos Presidente e Vice-Presidente. O Conselho de Administração reúne sempre que convocado pelo seu Presidente ou por outros dois administradores e, no mínimo, uma vez em cada trimestre.

Em 31 de Dezembro de 2013, o Conselho de Administração era constituído por um Presidente (Kurt André J De Schepper), um Vice-Presidente (Maria da Conceição Mota Soares Oliveira Calle Lucas) e por seis Vogais (Barry Duncan Smith, Stefan Georges Leon Braekeveldt, Jan Adriaan de Pooter, Julian Robert Mark Harvey, Eduardo Manuel Carmona e Silva Consiglieri Pedroso e Manuel Frederico Lupi Belo).

### **Comissão Executiva**

A Comissão Executiva, constituída nos termos da lei, integra um máximo de cinco membros que inscrevem a sua atuação nos limites da delegação, e modo de funcionamento fixados em deliberação do Conselho de Administração. Os estatutos prevêm as matérias que o Conselho de Administração não pode delegar.

Atualmente, a Comissão Executiva é composta pelos administradores, Jan Adriaan de Pooter, que exerce o cargo de Presidente (CEO), Julian Robert Mark Harvey (CFO), Eduardo Manuel Carmona e Silva Consiglieri Pedroso e Manuel Frederico Lupi Belo.

Por deliberação do Conselho de Administração a distribuição de pelouros pelos membros da Comissão Executiva é atualmente a seguinte:

Jan Adriaan de Pooter (CEO) – relações institucionais (autoridades de supervisão e APS) e as seguintes Direções internas: Organização & IT; Auditoria Interna; Pensões; e Apoio Corporativo, que engloba as áreas de Assuntos Corporativos, Recursos Humanos, Jurídica, *Compliance* e Estratégia & Performance.

Julian Robert Mark Harvey (CFO) – Direções de Planeamento e Controlo, Gestão de Riscos e Atuariado, Investimentos, Financeira, e Resseguro.

Eduardo Manuel Carmona e Silva Consiglieri Pedroso – Médis, *Back-office* dos ramos Não-vida, Plataformas técnicas dos ramos Não-vida, *Back-office* do ramo Vida (Plataforma Vida) e Suporte ao Cliente e Negócio.

Manuel Frederico Lupi Belo – Direções Comerciais (*Bancassurance*, Médis e Empresas) e *Marketing*.

### **Conselho Fiscal**



O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e um suplente, que são eleitos, pelo período de três anos, pela Assembleia Geral que também designa o respetivo Presidente. Reúne nos prazos estabelecidos na lei e extraordinariamente sempre que convocada pelo seu Presidente, pela maioria dos seus membros ou pelo Conselho de Administração.

A fiscalização dos órgãos sociais poderá igualmente ser exercida por um Conselho Fiscal e por um Revisor Oficial de Contas ou uma Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que não seja membro daquele órgão.

Os membros do Conselho Fiscal ou o Fiscal Único, sempre que o julgarem conveniente, poderão assistir às reuniões do Conselho de Administração.

### Conselho de Auditoria

Sem prejuízo da competência do Conselho Fiscal, a Assembleia Geral, nos termos do contrato de sociedade, designou um Conselho de Auditoria para a verificação das contas da sociedade e assistir o Conselho de Administração no que respeita em geral, a funções de controlo interno.

O Conselho de Auditoria é composto por três membros não executivos do Conselho de Administração, um dos quais será o Vice-Presidente do Conselho de Administração, que assumirá as funções de presidente do Conselho de Auditoria.

### Secretário da Sociedade

O Conselho de Administração designa um secretário da Sociedade, bem como o respetivo suplente, com as competências previstas na lei, os quais não poderão ser membros do Conselho de Administração.

### Remunerações

#### Política de Remuneração dos Órgãos de Administração e Fiscalização

##### Processo de decisão e estrutura da remuneração

A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização tem-se mantido estável praticamente desde a constituição da empresa, tendo sido definida pela assembleia geral, de acordo com o definido pelos acionistas da holding, Ageas Insurance International, N.V. e BCP Investment B. V., em comissão de remunerações.

A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização é estruturada de forma a assegurar o equilíbrio entre a performance anual da empresa e a contribuição dos membros daqueles órgãos para essa mesma performance.

Esta política é materializada numa componente fixa de remuneração e na possibilidade de atribuição de uma componente variável. Estas componentes, e respetiva evolução, decorrem do grau de realização dos objetivos considerados no business plan de médio e longo prazo que é aprovado pelo Conselho de

Administração e em critérios que consideram o desempenho individual, o real crescimento da instituição e a riqueza efetivamente criada para os acionistas, a proteção dos interesses dos tomadores de seguros, segurados, participantes e beneficiários, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à atividade da instituição.

#### Critérios predeterminados para a avaliação do órgão de administração

A decisão de atribuição da componente variável depende, para além do grau de cumprimento do orçamento anual, da solidez financeira da própria empresa, dos níveis de solvência e de *rating*, e da própria envolvente económica e competitiva. Não está prevista a existência de planos de atribuição de instrumentos financeiros ou de opções da sua aquisição. O pagamento da componente variável da remuneração tem lugar após o apuramento das contas de cada exercício económico.

Poderão ser designados administradores que não auferam qualquer remuneração.

Os administradores que não exercem funções executivas poderão ser remunerados.

#### Avaliação do desempenho do órgão de administração

A avaliação do desempenho dos administradores executivos é uma consequência direta do grau de cumprimento do orçamento anual, sendo da responsabilidade exclusiva da assembleia geral ou de uma comissão de remunerações por ela nomeada.

O critério predeterminado para a avaliação de desempenho dos administradores executivos é o grau de cumprimento do orçamento anual

#### Importância relativa das componentes da remuneração do órgão de administração

A remuneração dos administradores que exercem funções executivas é constituída pelas seguintes componentes:

- a) uma remuneração fixa mensal, definida tendo por base o posicionamento competitivo face ao universo de empresas de referência nacional, podendo, quando se trate de administradores oriundos de empresas acionistas, ser considerado o seu enquadramento global nessas empresas, nomeadamente o nível remuneratório; esta componente representa uma proporção suficientemente elevada da remuneração total, permitindo a aplicação de uma política plenamente flexível sobre a componente variável da remuneração, incluindo a possibilidade do seu não pagamento;
- b) uma remuneração variável anual, paga após a aprovação das conta anuais em assembleia geral; a fixação desta remuneração tem por referência as práticas dos acionistas que são *players* de referência nos mercados em que estão presentes; a remuneração variável anual do conjunto dos administradores executivos não deve exceder 2% dos resultados do Grupo, antes de amortização de VOBA (*Value of Business Acquired*) ou *Goodwill*, no exercício a que diga respeito, e a sua atribuição é deliberada anualmente.

*Handwritten signature and initials.*

Informação sobre o diferimento do pagamento da componente variável e critérios de atribuição de remuneração variável em instrumentos financeiros do órgão de administração

A remuneração variável, quando superior a 35% da remuneração fixa anual, será obrigatoriamente objeto de diferimento por um período de três anos subsequentes àquele a que respeita, sendo que o montante a liquidar no primeiro ano deverá ser superior ao dos seguintes. A remuneração variável não é paga em instrumentos financeiros, considerando que a sociedade tem o seu capital concentrado em dois Grupos Económicos sendo a dispersão do seu capital contrária à filosofia que presidiu à sua constituição, esta forma de pagamento de remuneração não se considera aplicável.

Montantes pagos a qualquer título por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo

Os administradores executivos são apenas remunerados numa das empresas do Grupo e não recebem compensações adicionais às previstas nesta política de remuneração.

Regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada do órgão de administração

Pelo exercício das suas funções os membros do órgão de administração não beneficiam de quaisquer regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada.

Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários do órgão de administração

Não aplicável.

Mecanismos que impeçam a celebração de contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável do órgão de administração

Não aplicável.

Avaliação da política de remuneração

A política de remuneração será submetida a avaliação interna independente, com periodicidade mínima anual, executada pelas funções-chave, em articulação entre si e materializada em relatório a apresentar ao órgão de administração e à assembleia geral, identificando, nomeadamente, as medidas necessárias para corrigir eventuais insuficiências.

A avaliação incluirá, designadamente, a análise da política de remuneração e da sua implementação, de acordo com a legislação e as recomendações aplicáveis, especialmente sobre o respetivo efeito na gestão de riscos e de capital da empresa.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large 'L' and 'J'.



### Consistência das políticas de remuneração ao nível do Grupo

As políticas de remuneração das diversas empresas do Grupo são consistentes entre si, sendo assegurada a sua implementação para o total das remunerações pagas a cada colaborador pelo conjunto das empresas do Grupo.

### Indicação discriminada das recomendações adotadas e não adotadas

O quadro seguinte corresponde à indicação discriminada das recomendações adotadas e não adotadas contidas na Circular 6/2010, de 1 de Abril, do Instituto de Seguros de Portugal, contendo a fundamentação da não adoção de determinadas recomendações por remissão para o parágrafo próprio desta política de remuneração.

Recomendação	Declaração de adoção	Fundamentação
I.4. Adoção de uma política de remuneração consistente com uma gestão e controlo de riscos eficaz	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração
I.5. Adequação da política à dimensão, natureza e complexidade da atividade		
I.6. Adoção de uma estrutura clara, transparente e adequada		
II.1. Aprovação da política pela comissão de remunerações	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração
II.3. Participação na definição da política de pessoas com independência funcional e capacidade técnica adequada, incluindo pessoas que integrem as unidades de estrutura responsáveis pelas funções-chave	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração
II.4. A política deve ser transparente e acessível a todos os Colaboradores, objeto de revisão periódica e formalização em documento autónomo	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração e Critérios predeterminados para a avaliação

Recomendação	Declaração de adoção	Fundamentação
III.1. Revisão com periodicidade mínima anual pela comissão de remunerações	Adotada	Avaliação do desempenho
III.2. Independência dos membros da comissão de remunerações		
IV.1. A remuneração dos administradores executivos deve integrar uma componente variável dependente de uma avaliação do desempenho	Adotada	Crítérios predeterminados para a avaliação e Avaliação do desempenho
IV.2. Adequado equilíbrio das componentes da remuneração	Adotada	Importância relativa das componentes da remuneração
IV.3. Parte da componente variável deve ser paga em instrumentos financeiros	Não Adotada	Considera-se como não aplicável, tendo em conta: as características da sociedade e dos seus acionistas
IV.4. Parte da remuneração variável deve ser diferida	Adotada	Informação sobre o diferimento do pagamento da componente variável e critérios de atribuição de remuneração variável em instrumentos financeiros do órgão de administração
IV.5. Determinação do diferimento em função do peso relativo face à componente fixa	Adotada	
IV.6. Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos que mitiguem o risco inerente à variabilidade da remuneração	Adotada	Mecanismos que impeçam a celebração de contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável
IV.7. Manutenção das ações da instituição obtidas através de esquemas de remuneração variável	Não Adotada	Considera-se como não aplicável, tendo em conta: as características da sociedade e dos seus acionistas
IV.8. Prazo de diferimento no caso de atribuição de opções		
IV.9. Conservação de ações após o termo do mandato		
IV.10. Remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente dependente do desempenho ou valor da instituição	Adotada	Crítérios predeterminados para a avaliação
IV.11. Indemnizações em caso de destituição	Adotada	Limites à compensação a pagar por destituição sem justa causa
VI.1. Submissão da política de remuneração a avaliação interna independente	Adotada	Avaliação da política de remuneração
VII.1. Deve ser assegurada a consistência das políticas de remuneração a nível de grupo	Adotada	Consistência das políticas de remuneração do nível do Grupo

VII.2. Adoção das recomendações para o total das remunerações pagas a cada colaborador pelo conjunto das empresas do Grupo

O montante anual de remuneração pago pela Ocidental Seguros aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização no exercício de 2013, de forma agregada e individual, é o seguinte:

Jan Adriaan de Pooter  
Total Agregado

389.243,10 Euros  
389.243,10 Euros

## **Política de remuneração dos Colaboradores**

### Processo de decisão e estrutura da remuneração

A política de remuneração dos Colaboradores tem-se mantido estável praticamente desde a constituição da empresa, tendo sido definida pelos acionistas com base nas melhores práticas.

A remuneração dos Colaboradores compreende a retribuição base correspondente ao nível previsto em convenção coletiva de trabalho e um complemento retributivo que varia em função do estatuto individual e da evolução da carreira profissional, ou seja, da categoria profissional, do nível retributivo, especificidade e exigência da função, grau de senioridade, mérito individual e nível de responsabilidade atribuído.

A diferenciação individual, adotada para todos os Colaboradores, atenta aos seguintes critérios: nível de classificação em convenção coletiva de trabalho, especificidade e exigência da função, grau de senioridade, mérito individual e nível de responsabilidade atribuído.

### Importância relativa das componentes da remuneração

Esta política é materializada numa componente fixa de remuneração e na possibilidade de atribuição de uma componente variável. Estas componentes, e respetiva evolução, decorrem do grau de realização dos objetivos considerados no *business plan* de médio e longo prazo que é aprovado pelo Conselho de Administração e em critérios que consideram o desempenho individual e departamental, o real crescimento da instituição e a riqueza efetivamente criada para os acionistas, a proteção dos interesses dos tomadores de seguros, segurados, participantes e beneficiários, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à atividade da instituição.

A política de remuneração é estruturada de forma a assegurar o equilíbrio entre a performance anual da empresa e a contribuição dos Colaboradores para essa mesma performance.

A componente fixa representa uma proporção suficientemente elevada da remuneração total, a fim de permitir a aplicação de uma política plenamente flexível sobre a componente variável da remuneração, incluindo a possibilidade de não pagamento de qualquer componente variável da remuneração.



### Informação sobre o diferimento do pagamento da componente variável e critérios de atribuição de remuneração variável em instrumentos financeiros

A remuneração variável não é objeto de qualquer diferimento nem é paga em instrumentos financeiros, atentas as características da sociedade e dos Grupos Económicos em que a mesma se insere.

### Critérios predeterminados para a avaliação

Os critérios predeterminados para a avaliação de desempenho são o grau de cumprimento do orçamento anual, o desempenho individual e departamental, o real crescimento da instituição e a riqueza efetivamente criada para os acionistas, a proteção dos interesses dos tomadores de seguros, segurados, participantes e beneficiários, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à atividade da instituição.

A remuneração variável do conjunto dos Colaboradores não deve exceder 3% dos resultados do Grupo, antes de amortização de VOBA (Value of Business Acquired) ou Goodwill, no exercício a que diga respeito, e não constitui um direito adquirido, sendo deliberada anualmente.

### Avaliação da política de remuneração

A política de remuneração será submetida a avaliação interna independente, com periodicidade mínima anual, executada pelas funções-chave, em articulação entre si e materializada em relatório a apresentar ao órgão de administração e à assembleia geral, identificando, nomeadamente, as medidas necessárias para corrigir eventuais insuficiências.

A avaliação incluirá, designadamente, a análise da política de remuneração e da sua implementação, de acordo com a legislação e as recomendações aplicáveis, especialmente sobre o respetivo efeito na gestão de riscos e de capital da empresa.

### Indicação discriminada das recomendações adotadas e não adotadas

O quadro seguinte corresponde à indicação discriminada das recomendações adotadas e não adotadas contidas na Circular 6/2010, de 1 de Abril, do Instituto de Seguros de Portugal, contendo a fundamentação da não adoção de determinadas recomendações por remissão para o parágrafo próprio desta política de remuneração.

Recomendação	Declaração de adoção	Fundamentação
I.4. Adoção de uma política de remuneração consistente com uma gestão e controlo de riscos eficaz	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração
I.5. Adequação da política à dimensão, natureza e complexidade da atividade		
I.6. Adoção de uma estrutura clara, transparente e adequada		
II.2. Aprovação da política pelo órgão de administração	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração

Recomendação	Declaração de adoção	Fundamentação
II.3. Participação na definição da política de pessoas com independência funcional e capacidade técnica adequada, incluindo pessoas que integrem as unidades de estrutura responsáveis pelas funções-chave	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração
II.4. A política deve ser transparente e acessível a todos os Colaboradores, objeto de revisão periódica e formalização em documento autónomo	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração e Critérios predeterminados para a avaliação
II.5. Comunicação do processo de avaliação aos Colaboradores	Adotada	
V.1. Adequado equilíbrio das componentes da remuneração	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração e Importância relativa das componentes da remuneração
V2. Parte da componente variável deve ser paga em instrumentos financeiros V.5. Possibilidade de não pagamento ou redução da remuneração variável diferida V.6. Prazo de diferimento da remuneração variável V.7. Determinação do diferimento em função do peso relativo face à componente fixa	Não adotada	Não aplicável, tendo em conta: as características da sociedade e dos seus acionistas; o processo de decisão e estrutura da remuneração; a importância relativa das componentes da remuneração; e a informação sobre o diferimento do pagamento da componente variável e critérios de atribuição de remuneração variável em instrumentos financeiros
V.3. Avaliação deve atender ao desempenho individual e da estrutura onde o Colaborador se integra e a critérios não financeiros relevantes V.4. Critérios de avaliação devem ser predeterminados e mensuráveis, tendo por referência um quadro plurianual	Adotada	Critérios predeterminados para a avaliação
V.8. Remuneração dos colaboradores que exercem funções-chave V.9. Remuneração da função atuarial	Adotada	Processo de decisão e estrutura da remuneração
VI.1. Submissão da política de remuneração a avaliação interna independente	Adotada	Avaliação da política de remuneração

## Processo de Decisão Empresarial

No quadro do processo de decisão empresarial existem vários corpos sociais, comissões específicas e unidades orgânicas que, sendo eleitas pela Assembleia Geral ou designadas pelo Conselho de Administração, coadjuvam o Conselho de





Pensões em particular, o Conselho de Administração aprovou um Código Deontológico que incorpora regras de funcionamento próprias e do comportamento individual de cada um dos Colaboradores e dos membros do Conselho de Administração e da Comissão Executiva, no exercício das respetivas funções.

O Código Deontológico sistematiza os princípios e as regras a observar nas práticas da atividade seguradora e de gestão de Fundos de Pensões, nomeadamente no que respeita às matérias de conflito de interesses, sigilo e incompatibilidades.

## Procedimentos Internos para Controlo dos Riscos da Atividade

O Conselho de Administração e a Comissão Executiva, no exercício das suas funções, são responsáveis pela definição do nível de risco a assumir, bem como pela sua gestão, sendo assessorados nessa função pelas unidades transversais que a nível do *corporate governance* contribuem para o processo de decisão empresarial.



## ÓRGÃOS SOCIAIS

### Mesa da Assembleia Geral

Vice-Presidente  
Secretário

Ana Isabel dos Santos de Pina Cabral  
João José Carvalho Pereira

### Conselho de Administração

Presidente  
Vice-Presidente  
Vogal  
Vogal  
Vogal  
Vogal  
Vogal  
Vogal

Kurt André J De Schepper  
Maria da Conceição Mota Soares Oliveira Calle Lucas  
Barry Duncan Smith  
Stefan Georges Leon Braekeveldt  
Jan Adriaan de Pooter  
Julian Robert Mark Harvey  
Eduardo Manuel Carmona e Silva Consiglieri Pedroso  
Manuel Frederico Lupi Belo

### Conselho Fiscal

Presidente  
Vogal  
Vogal  
Suplente

Carlos Alberto Correia Diogo  
José Mário Fernandes Ventura  
José Ricardo Gonçalves Monteiro  
Belmira Abreu Cabral

### ROC

Efetivo

KPMG & Associados (SROC)  
Representado por:  
Maria Inês Rebelo Filipe

Suplente

Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho

### Conselho de Auditoria

Presidente  
Vogal  
Vogal

Maria da Conceição Mota Soares Oliveira Calle Lucas  
Barry Duncan Smith  
Stefan Georges Leon Braekeveldt

#### 4. PERSPECTIVAS PARA 2014

A atividade seguradora em 2014 continuará a desenrolar-se num contexto particularmente adverso, caracterizado por uma conjuntura económica débil, com reduzidos níveis de consumo e de investimento.

Neste contexto, será crítico o reforço das ações já implementadas e destinadas à retenção do negócio. A melhoria do serviço prestado aos seus Clientes, seja no momento de regularização dos sinistros, ou na prestação de informação sobre como deve otimizar os níveis de proteção serão críticas para atingir esse objetivo.

Os principais desafios, a que corresponderão ações específicas ao nível dos produtos, serviços e canais de distribuição serão:

- Aumento do contributo da venda ativa em bancassurance por via da inovação na oferta de produtos e da melhoria dos processos de subscrição e venda, otimizando o alinhamento das estruturas comerciais e de marketing do banco e da seguradora;
- Incrementar o índice de posse de seguros nos Clientes do Banco através de soluções de proteção global e de incremento da atividade de cross-selling e de up-selling;
- Melhorar a qualidade do serviço, tendo em vista a melhoria dos índices de satisfação dos clientes aumentando com isso a fidelização e a rentabilidade;
- Implementar ações específicas de retenção quer na componente de recuperação, quer na promoção de ações de fidelização pela implementação de uma estratégia de comunicação alicerçada em iterações mais frequentes e de elevado valor percebido pelos clientes;
- Continuar a promover e explorar o canal Bancassurance direcionado ao segmento de PMEs, concluindo o desenvolvimento de soluções de suporte à venda, pela implementação de novas ferramentas informáticas e pelo reforço da formação e Comunicação;
- Exploração de novos canais de venda através da criação e dinamização de parcerias, promovendo a diversificação dos canais de distribuição.



## 5. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

O resultado líquido de impostos da Ocidental – Companhia Portuguesa de Seguros, S.A. foi de euros 5.638.847,00 (cinco milhões seiscentos e trinta e oito mil e oitocentos e quarenta e sete euros).

Considerando o que consta do relatório do Conselho de Administração e nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 376.º do Código das Sociedades Comerciais, propõe-se a seguinte aplicação:

- Euros 5.638.847,00 (cinco milhões seiscentos e trinta e oito mil e oitocentos e quarenta e sete euros) para resultados transitados.

Lisboa, 26 de Fevereiro de 2014

### O Conselho de Administração

