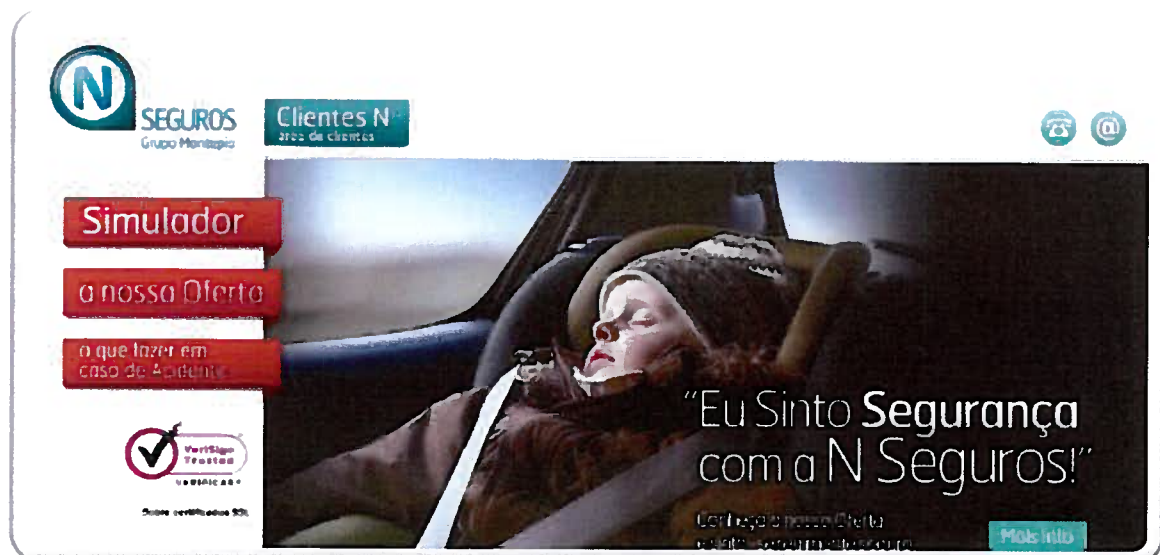


# RELATÓRIO DE GESTÃO

Exercício de 2011

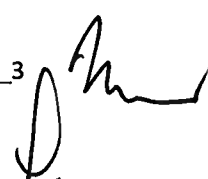
**N SEGUROS, S.A.**



# Índice

<b>1. A ECONOMIA</b> .....	<b>4</b>
1.1 ECONOMIA MUNDIAL .....	4
1.2 ECONOMIA PORTUGUESA .....	7
1.2.1 A Economia .....	7
1.2.2 O Mercado Segurador .....	9
<b>2. A N SEGUROS EM 2011</b> .....	<b>12</b>
2.1. PRODUÇÃO .....	13
2.1.1. Volume de Prémios .....	13
2.1.2. Quota de Mercado .....	13
2.1.3. Nº de Apólices e Nº de Clientes .....	14
2.2. RECURSOS HUMANOS .....	15
2.2.1. Quadro de Pessoal .....	15
2.3. PROJECTOS DESENVOLVIDOS EM 2011 .....	16
2.3.1. Contact Center .....	16
2.3.2. Retenção de Clientes .....	16
2.3.3. Oferta .....	16
2.3.4. Gestão de Risco .....	16
2.3.5. Gestão de Custos e Novas Parcerias .....	17
2.3.6. Ferramentas de Apoio ao Cliente – Melhorias e Novas Funcionalidades do Site Institucional da N Seguros .....	17
2.4. POSICIONAMENTO E IMAGEM .....	18
2.4.1. Promoção .....	18
2.4.2. Publicidade .....	18
2.4.3. Patrocínios Institucionais .....	18
2.4.4. Internet .....	19
2.5. SINISTRALIDADE .....	20
2.5.1. Taxa de Sinistralidade .....	20
2.5.2. Sinistros em curso, abertos e encerrados .....	20
2.5.3. Taxa de Encerramento .....	20
2.6. RESSEGURO .....	21
2.7. ANÁLISE FINANCEIRA .....	22
2.7.1. Resultado Antes de Impostos e Resultado Líquido .....	22
2.7.2. Despesas Gerais .....	22
2.7.3. Resultado Operacional .....	23
2.7.4. Investimentos .....	23
2.7.5. Garantias Financeiras – Margem de Solvência .....	24
2.7.6. Aplicação de Resultados .....	24
<b>3. PERSPECTIVAS 2011</b> .....	<b>25</b>
3.1 ECONOMIA E ACTIVIDADE SEGURADORA .....	25
3.2 A N SEGUROS EM 2012 .....	27
<b>4. DÍVIDAS À SEGURANÇA SOCIAL E AO ESTADO</b> .....	<b>28</b>
<b>5. OBJECTIVOS E POLÍTICAS DA COMPANHIA EM MATÉRIA DE GESTÃO DOS RISCOS FINANCEIROS</b> 29	
<b>6. ACÇÕES DOS MEMBROS DOS ORGÃOS SOCIAIS</b> .....	<b>29</b>
<b>7. DISPOSIÇÕES FINAIS</b> .....	<b>30</b>
<b>ANEXO 1. RELATÓRIO DO GOVERNO SOCIETÁRIO</b> .....	<b>31</b>
1. ESTRUTURA DO GOVERNO .....	31
2. IDENTIFICAÇÃO E COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃO SOCIAIS .....	31
3. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E ACTIVIDADE EXERCIDA NOS ÚLTIMOS ANOS .....	32

4. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	33
5. COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES.....	33
6. REMUNERAÇÕES AUFERIDAS PELOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (NOS TERMOS DO ART. 2º DA LEI N.º 28/2009) .....	33
7. REMUNERAÇÕES DO AUDITOR/REVISOR OFICIAL DE CONTAS .....	34



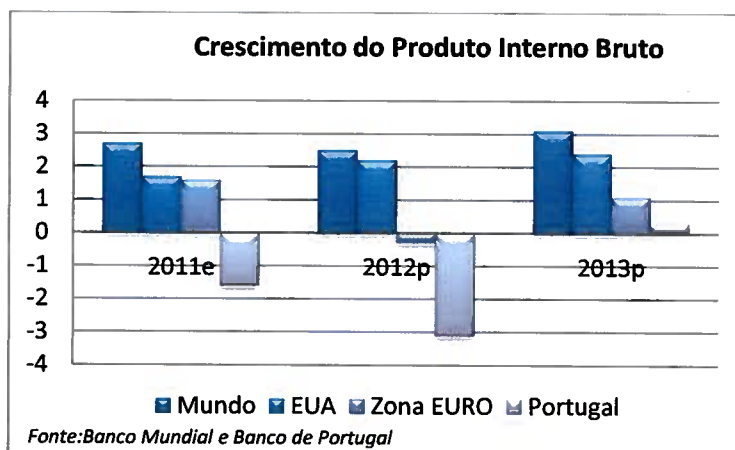
# 1. A ECONOMIA

## 1.1 Economia Mundial

Segundo o Banco Mundial, os fluxos de capital destinados a países em desenvolvimento caíram para sensivelmente metade do nível observado em 2010, a Europa parece ter entrado em recessão e o crescimento de países em desenvolvimento (Brasil, Índia, e em menor escala, Rússia, África do Sul e Turquia) diminuiu, como reacção às políticas domésticas mais restritivas.

Resultante desta conjuntura, e apesar de se ter registado uma forte actividade nos Estados Unidos e no Japão, o crescimento global e o comércio mundial abrandaram significativamente. De facto, assistiu-se a um cenário mundial de risco e incerteza, com revisões em baixa das previsões avançadas pelo Banco Mundial:

- Redução da previsão de crescimento da economia mundial para 2,5% e 3,1% em 2012 e 2013;
- Crescimento dos países mais ricos a rondar 1,4% para 2012 e 2% para 2013;
- O crescimento dos países em desenvolvimento foi revisto em baixa, no 2º semestre, para 5,4% e 6,0%.



O fraco crescimento na Europa tem sido um obstáculo ao esforço para restaurar a confiança do mercado na sustentabilidade das finanças da região, o que poderá aumentar a tensão. Em simultâneo, os desafios de médio prazo relativos a elevados défices e dívidas no Japão e nos Estados Unidos e a tendência de crescimento lento noutras economias avançadas ainda não foram resolvidos, o que poderá vir a provocar choques súbitos adversos.

Para os mercados financeiros, 2011 foi um ano com resultados decepcionantes. Se olharmos para as Bolsas, a sua performance não foi, de facto, convincente. No caso americano, os índices DJI, S&P 500 e NASDAQ fecharam o ano com uma evolução acumulada de +5%, -1% e -3%. As menores tensões em redor da crise da dívida soberana europeia, que impôs austeridade generalizada, e uma economia norte-americana com sinais de crescimento mais dinâmico em comparação com os parceiros europeus, a braços com fortes abrandamentos, fizeram regressar os investimentos. Na Europa, a fuga aos activos de maior risco foi bem mais expressiva: o DAX alemão e o CAC 40 francês fecharam o ano com quebras de 15% e 17%, respectivamente (em Setembro, chegaram a verificar perdas de 28% e 30%). Na Península Ibérica, IBEX 35 e PSI 20 acumulam quebras anuais de 13% e 27% respectivamente.

	PAÍS	ÍNDICE	VAR. % 2011
Europa	Alemanha	DAX	-14.69%
	França	CAC 40	-17.08%
	Portugal	PSI 20	-27.43%
	Espanha	IBEX 35	-13.11%
	Reino Unido	FTSE 100	-5.55%
EUA		S&P 500	0.44%
		Nasdaq Composite	-1.38%
		Dow Jones I.A.	6.07%
Ásia	Japão	Nikkei 225	-17.34%
	Hong-Kong	Hang Seng	-19.97%
América Latina	México	Mexbol	-3.06%
	Argentina	Merval	-30.11%
	Brasil	Bovespa	-18.11%

Fonte: Bloomberg

No mercado cambial, a cotação do euro-dólar (EUR/USD) atingiu um valor mínimo de 1,2856. Pelo caminho, o euro chegou a valer 1,49 dólares, em consequência de uma política monetária norte-americana fortemente expansionista, com o sistema inundado de liquidez. Mais recentemente, o valor do euro começou a reflectir a sua própria crise.

Em suma, o ano de 2011 fica marcado, em termos económicos, pelo recrudescimento das tensões financeiras internacionais, largamente determinado pela recente intensificação da crise da dívida soberana na área do euro e pela necessidade de consolidação orçamental em diversas economias avançadas. Existiram, porém, outros acontecimentos não económicos, mas com efeitos significativos no equilíbrio social e cultural a nível global, de entre os quais se podem destacar: o desastre nuclear em

Fukushima, a Primavera Árabe, as tensões políticas em vários Estados e a incerteza sobre o Euro, a Europa e o projecto Europeu.



## 1.2 Economia Portuguesa

### 1.2.1 A Economia

Em 2011, a performance da economia portuguesa ficou marcada pelo pedido de assistência financeira junto do Fundo Monetário Internacional e da União Europeia. Este pedido deu lugar à formalização de um Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), no geral o Governo português se comprometeu a adoptar medidas de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos e de carácter estrutural. Estas medidas visam assegurar condições indispensáveis ao aumento do potencial de crescimento da economia nacional e permitir um padrão de crescimento sustentável face ao novo quadro de funcionamento dos mercados financeiros internacionais, mas resultam, a curto prazo, num inevitável e significativo efeito contraccionista, fazendo com que as projecções apresentadas pelo Banco de Portugal para o período 2011-2013 apontem para uma redução sem precedente da actividade económica e da procura interna, acompanhadas de uma melhoria substancial do desequilíbrio externo da economia portuguesa:

	2011p	2012p	2013p
Produto Interno Bruto	-1,6	-3,1	0,3
Consumo Privado	-3,6	-6	-1,8
Consumo Público	-3,2	-2,9	-1,4
Formação Bruta de Capital			
Fixo	-11,2	-12,8	-1,8
Procura Interna	-5,2	-6,5	-1,5
Exportações	7,3	4,1	5,8
Importações	-4,3	-6,3	0,7

Fonte: Banco de Portugal; tva, em %

A informação disponível sobre a evolução recente da economia portuguesa aponta, assim, para que a actividade económica tenha caído 1,6% em 2011. De acordo com as Contas Nacionais trimestrais do INE, nos três primeiros trimestres de 2011, o produto interno bruto (PIB) registou uma queda acumulada em termos homólogos de 1,1%. Esta evolução traduz uma queda generalizada das componentes da procura interna, que contrasta com um crescimento significativo das exportações no período (cerca de 8%). No mesmo período, o consumo privado caiu 3%, enquanto a FBCF contraiu cerca de 10%, face ao período homólogo. De destacar ainda a magnitude de redução do consumo público, após anos consecutivos de aumento expressivo. Não obstante o aumento das exportações, a redução da procura interna traduziu-se numa queda da procura agregada, induzindo uma significativa redução das importações de bens e



serviços, em particular devido ao elevado conteúdo importado das componentes da procura que registaram quedas mais expressivas.

No que respeita ao quarto trimestre de 2011, a informação já disponível aponta para que a contracção da actividade económica se tenha intensificado e seja generalizada a todas as componentes da procura interna. As exportações deverão registar algum abrandamento, em linha com a evolução da procura externa, mas deverão manter uma importante dinâmica de crescimento. Ao nível da procura interna, antecipa-se uma forte contracção quer do consumo privado, quer do investimento residencial, associada ao impacto das medidas de consolidação orçamental sobre as perspectivas de rendimento das famílias. Refira-se, no entanto, que esta estimativa para o quarto trimestre está rodeada de elevada incerteza devido à natureza sem precedentes das medidas de consolidação orçamental adoptadas e à dificuldade de aferir com precisão a transmissão da desaceleração projectada da procura externa às exportações.

A reforma da Administração Pública deverá aumentar a eficiência na provisão desses bens e serviços e eliminar a captura de rendas por agentes directa ou indirectamente envolvidos nessas actividades. A promoção de uma avaliação criteriosa de todos os programas de despesa pública é fundamental para a uma redução estrutural e para assegurar a sustentabilidade orçamental.

A redução dos níveis de endividamento de famílias e empresas, em conjugação com o processo de desalavancagem gradual e ordenada do sector bancário, é essencial para garantir o contributo do sector privado para a recuperação da actividade económica no médio prazo.

As reformas estruturais do funcionamento dos mercados, a adoptar ao longo do horizonte de projecção, devem catalisar o potencial de crescimento da economia portuguesa. A implementação dessas reformas estruturais deve ser acelerada, de forma a promover a competitividade da economia portuguesa e a concorrência nos mercados de trabalho e do produto, reduzir os custos de contexto da actividade empresarial e aumentar a qualificação da população activa. A implementação das reformas no mercado de trabalho afigura-se crucial para dinamizar a criação de emprego.

O equilíbrio entre as medidas destinadas à correcção dos desequilíbrios estruturais, com efeito contraccionista no curto prazo, e as reformas estruturais, que visam o aumento do crescimento potencial e a criação de emprego, é fundamental para assegurar um ajustamento eficiente e rápido da economia portuguesa. Estas condições são indispensáveis ao sucesso do processo de ajustamento económico e financeiro e à





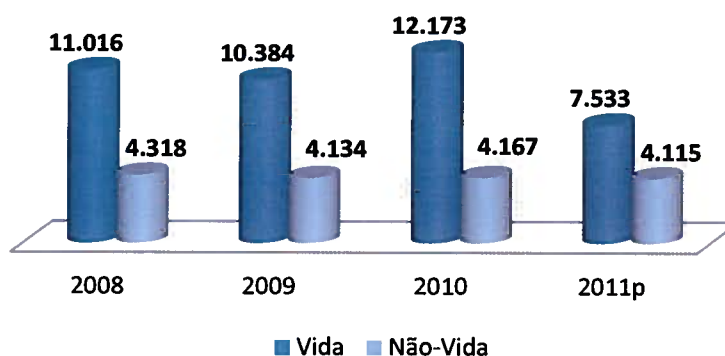
construção de um paradigma económico que promova o crescimento de forma sustentável em Portugal.

### 1.2.2 O Mercado Segurador

Após ter registado uma expansão na casa dos dois dígitos em 2010, o mercado segurador apresentou, em 2011, uma contracção considerável, diminuindo os valores de produção até níveis inferiores a 2005.

Os valores divulgados pelo Instituto de Seguros de Portugal apontam para um volume global de 11,6 mil milhões de euros de prémios, o que significa uma quebra de 4,7 mil milhões de euros face ao ano transacto. Esta diminuição provocou um recuo de quase 3 pontos percentuais face ao PIB (de 9,25% para 6,47%) e de mais de 440 euros no prémio *per capita* (para cerca de 1095 euros).

### Evolução dos Prémios



A evolução negativa do mercado segurador é essencialmente determinada pelo desempenho do ramo Vida, que atingiu valores próximos dos verificados em 2004. Este facto não só espelha a actual crise económica como também é justificado pelo esforço comercial de captação de poupanças pelo sector bancário por via de depósitos a prazo. A profunda necessidade de financiamento dos bancos levou os respectivos grupos financeiros a privilegiar a comercialização de produtos que captassem poupanças para os seus balanços.

Outra explicação é a diminuição acentuada do valor dos produtos PPR, fruto da influência negativa da redução dos incentivos fiscais.

O ramo Não Vida apresentou, em 2011, uma performance também negativa, mas menos acentuada (fechando o ano a perder cerca de 1,2% face a 2010, segundo dados do ISP). É notório o efeito de abrandamento da actividade económica

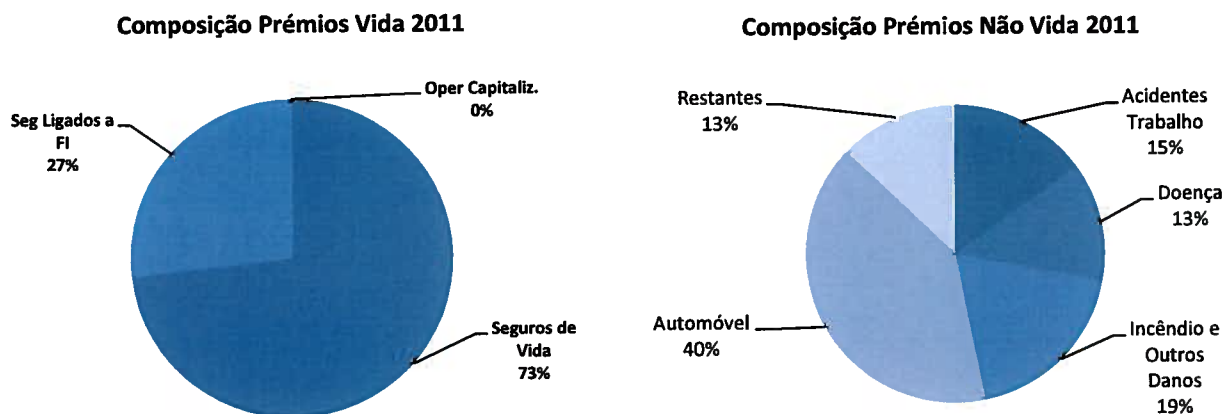
(tendencialmente regressiva). No entanto, este efeito não se revelou inibidor de crescimento moderado de alguns ramos.

(Milhões de euros)	2009	2010	2011p	Δ 11/10
<b>VIDA</b>	<b>10.384</b>	<b>12.173</b>	<b>7.533</b>	<b>-38,1%</b>
Seguros de Vida	7.202	9.602	5.504	-42,7%
Seg Ligados a FI	3.157	2.331	2.029	-12,9%
Oper Capitalização	25	241	0	-99,9%
<b>NÃO-VIDA</b>	<b>4.134</b>	<b>4.167</b>	<b>4.115</b>	<b>-1,2%</b>
Acidentes e Doença	1.354	1.357	1.304	-3,9%
Acidentes de Trabalho	674	646	622	-3,7%
Doença	500	532	535	0,6%
Incêndio e Outros Danos	746	765	769	0,5%
Automóvel	1.666	1.671	1.659	-0,7%
Restantes	368	374	383	2,5%
<b>TOTAL</b>	<b>14.517</b>	<b>16.340</b>	<b>11.648</b>	<b>-29,4%</b>

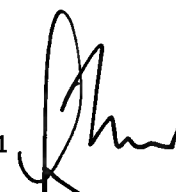
Fonte: APS e ISP

O ramo Automóvel manteve praticamente inalterado o número de apólices face ao ano anterior, pelo que a APS atribui a diminuição de receita a uma redução ligeira do prémio médio, sobretudo tendo em conta que o parque automóvel se tem mantido estável, dada a queda acentuada nas vendas de veículos novos.

No ramo de Acidentes e Doença, há dois vectores de análise a ter em conta: por um lado o ramo de Acidentes de Trabalho diminuiu o seu volume de prémios (fruto da tendência recessiva da economia, com elevadas taxas de desemprego e contenção na massa salarial), e por outro, o ramo Doença reforçou o seu desempenho com uma evolução positiva, revelando que o mercado tem espaço para crescimento neste ramo (as maiores limitações no acesso ao sistema público de saúde, a maior confiança no sector segurador e a comodidade e celeridade na prestação de serviços de saúde privados têm potenciado este resultado).



O ramo de Incêndio e Outros Danos apresentou uma tendência ligeiramente positiva (+0.4%), passando a representar 19% do total, e os restantes ramos apresentaram resultados mistos com comportamentos positivos (ramo Diversos +7.2%, Marítimo e Transportes +10.1%) e outros negativos (Responsabilidade Civil -1.8% e Transportes-Aéreos -30.4%).



## 2. A N SEGUROS EM 2011

Na sequência do plano estratégico definido em 2010 e em consonância com as políticas e orientações do seu accionista único, Lusitania, Companhia de Seguros, S.A., o qual tem vindo garantir o suporte necessário em termos de capital e capacidade de gestão, o exercício de 2011 da N Seguros, S.A. decorreu num ambiente de maior estabilidade e estruturação face a exercícios anteriores, permitindo, desta forma, um melhor aproveitamento das sinergias de grupo, proporcionadas pelo efeito de escala, nomeadamente, a nível tecnológico e operacional.

Com efeito, o programa de reestruturação iniciado no ano transacto, transversal a todas as estruturas organizacionais da Companhia e o prosseguimento dos objectivos estratégicos têm permitido uma progressiva consolidação do posicionamento da N Seguros no mercado dos canais directos.

Com a aplicação e reforço das diferentes políticas instituídas, assistimos, no ano em referência, a uma diminuição significativa dos gastos gerais, à redução paulatina da sinistralidade e a um crescimento dos prémios brutos emitidos acima do sector, que decresceu 0,7% no Ramo Automóvel e 1,2% nos Ramos Não Vida.

Contudo, a implementação de medidas mais restritivas ao nível da política de subscrição, um muito maior rigor na selecção de risco e saneamento de carteira e um enquadramento macroeconómico depressivo produziram um efeito de contenção do crescimento, que apenas foi possível contrariar, em parte, por via de uma estratégia comercial e de marketing baseada num robusto modelo de segmentação de clientes, na eficiência dos investimentos e na melhoria da qualidade do serviço prestado a clientes e fornecedores.

À semelhança dos efeitos sentidos no sector segurador em geral, a N Seguros não se revelou imune às crescentes dificuldades sentidas na economia portuguesa. Assim, assistimos a uma menor procura de produtos e coberturas facultativas (e.g. danos próprios, pessoas transportadas, etc.), limitando o crescimento por via do *up-selling* e de aumento do prémio médio.

Por fim, e conforme já referido, assistimos em 2011 a um tendência regular, embora paulatina, de redução de custos e aumento de receita, tendência esta que se deverá acentuar em 2012, não só pelo potencial de crescimento dos canais directos, face a uma maior utilização e credibilização dos suportes tecnológicos, mas também devido à intensificação da procura de produtos e serviços denominados "*low-cost*", impulsionada pelo período recessiva da economia nacional. Desta forma, perspectiva-se o início de um ciclo de crescimento sustentado e de resultados positivos.



## 2.1. Produção

### 2.1.1. Volume de Prémios

Em 2011, a N Seguros apresentou um volume de prémios de aproximadamente 12 milhões de euros, representando um crescimento de 2%, face a 2010, cujos prémios brutos emitidos se situaram nos 11,8 milhões de euros. A cuidada selecção de carteira provocou um efeito fortemente redutor no crescimento, sendo a principal responsável pelo comportamento deste agregador.

<i>(Milhares de euros)</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<b>Prémio Brutos Emitidos</b>	<b>11.821</b>	<b>12.040</b>

### 2.1.2. Quota de Mercado

Analisando as quotas de mercado da N Seguros em 2011, verifica-se que o crescimento modesto do volume de prémios determinou a manutenção das quotas, quer ao nível dos Ramos Não Vida (0,29%), quer ao nível do Ramo Automóvel (0,63%).

	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<b>Quota de Mercado Não Vida</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,29%</b>

	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<b>Quota de Mercado Ramo Automóvel</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,63%</b>

Contudo, considerando apenas o universo das empresas de seguros de canais directos, a quota de mercado da N Seguros caiu 0,6%, quando comparada com 2010, em resultado do forte crescimento de um dos seus principais concorrentes.

	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<b>Quota de Mercado Ramo Automóvel</b>	<b>12,8%</b>	<b>12,2%</b>

**(Canal Directo)\***

*\* Considerando os valores da Via Directa / Ok Telesseguros, Seguro Directo, Seguros Logo e N Seguros.*



### 2.1.3. Nº de Apólices e Nº de Clientes

O número de apólices em vigor na N Seguros ultrapassou as 64.800, em 2011, representando um crescimento de 5,7% face ao ano anterior. O crescimento do número de apólices face ao crescimento mais modesto nos prémios corrobora o efeito de redução do prémio médio, em especial, por via da redução das coberturas facultativas contratadas.

	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<b><i>Nº de Apólices em Vigor</i></b>	<b><i>61.377</i></b>	<b><i>64.881</i></b>

Assistimos, ainda, em 2011, a um crescimento significativo do número de clientes, face a 2010 (7%), atingindo, aproximadamente, 64 mil clientes. Mais 4 mil que no ano anterior, o que representa um acréscimo de 347 clientes por mês.

	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<b><i>Nº de Clientes</i></b>	<b><i>59.701</i></b>	<b><i>63.866</i></b>



## 2.2. Recursos Humanos

### 2.2.1. Quadro de Pessoal

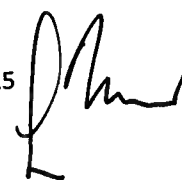
Verificou-se no presente exercício o reforço da política de retenção activa de colaboradores de qualidade, compatível com as melhores práticas de recursos humanos, procurando maximizar o retorno do investimento efectuado e reduzindo, simultaneamente, os riscos de *turnover*. A N Seguros procura, desta forma, incrementar os níveis de motivação dos seus colaboradores, com reflexos directos na sua produtividade e qualidade de serviço.

A estabilidade e qualidade da sua estrutura de recursos humanos têm-se revelado um activo valioso na resposta a desafios diversos, nomeadamente, no âmbito da implementação e desenvolvimento do programa de reestruturação iniciado em 2010 e reforçado em 2011.

O quadro de pessoal da N Seguros S.A., no final de 2011, era composto por 43 colaboradores, dos quais 88% tinham vínculo por tempo indeterminado e 12% eram colaboradores com vínculo a termo certo. Estes indicadores reflectem a importância atribuída à gestão de recursos humanos e a preocupação em fomentar a estabilidade nas equipas de forma a responder adequadamente às suas responsabilidades, nomeadamente através da contratação por tempo indeterminado de quadros altamente preparados que anteriormente estavam integrados em empresas de *outsourcing*.

Interessa referir ainda que a Companhia integra 3 colaboradores da Lusitania, Companhia de Seguros, S.A. através de contratos de cedência temporária (não indicados no quadro abaixo).

	2010		2011	
	Qt.	%	Qt.	%
<b>N.º Colaboradores</b>	20	100%	43	100%
<b>Área Operacional</b>	10	50%	30	70%
<b>Área Técnica</b>	9	45%	12	28%
<b>Área Mercado</b>	1	5%	1	2%
<b>Prémios / N.º Colaboradores (m€)</b>	591,06 €		280,01 €	
<b>N.º Apólices / Colaborador</b>	3.069		1.509	



## 2.3 Projectos Desenvolvidos em 2011

Em 2011 prosseguiu-se o programa de reestruturação iniciado no ano transacto, dando sequência ao plano estratégico da N Seguros e consolidando o seu posicionamento, nomeadamente, no que se refere à capacidade e eficiência operacionais, ao rigor técnico, ao controlo de custos, à eficácia comercial e à rentabilização dos seus investimentos.

### 2.3.1. Contact Center

Desde logo, a implementação de uma nova plataforma tecnológica de suporte ao *Contact Center*, assente numa solução mais flexível e integrada, permitiu melhorar a qualidade de serviço e incrementar os níveis satisfação dos clientes, com ganhos operacionais e financeiros relevantes.

### 2.3.2. Retenção de Clientes

O programa de retenção de clientes implementado em 2011 e que continuará em 2012, caracteriza-se pela integração de medidas de natureza tecnológica, operacional e de marketing, cujo efeito consolidado resultou numa maior capacidade de fidelização e retenção de clientes, recuperando mais de 30% das potenciais anulações do exercício de 2011.

### 2.3.3. Oferta

No âmbito da sua política de marketing, a qual assenta numa abordagem sistemática e segmentada do mercado e num modelo de comunicação direccionado para nichos específicos, foram desenvolvidos e lançados dois novos produtos, complementares do produto N Auto:

- N Auto Woman (Março de 2011);
- N Auto Moto (Maio de 2011).

### 2.3.4. Gestão de Risco

Desde finais de 2009 que se começou a evidenciar a necessidade de intervenção regular ao nível da selecção de risco da Companhia, quer no âmbito da sua política de subscrição, quer ao nível dos riscos em carteira. Com efeito, as primeiras intervenções a este nível iniciaram-se em 2010, e prolongaram-se até finais de 2011, com impacto significativo nos modelos e ferramentas de controlo de subscrição (Maio e Dezembro), na selecção de risco e saneamento de carteira (Abril e Setembro) e na revisão tarifária (Abril e Agosto).





### 2.3.5. Gestão de Custos e Novas Parcerias

O programa de gestão de custos levado a cabo em 2011, assentou na revisão de procedimentos e contratos, assim como, no estabelecimento de novas parcerias, permitindo maximizar os recursos disponíveis e adequar diferentes soluções ao modelo de distribuição da N Seguros, valorizando, assim, os seus investimentos e rentabilizando as suas acções.

As novas parcerias estabelecidas resultaram, ainda, numa crescente dinâmica de interacção com os públicos-alvo considerados estratégicos, permitindo um crescimento expressivo no último trimestre ao nível dos produtos segmentados da companhia, os quais passaram a contribuir com cerca de 50% das apólices novas.

### 2.3.6. Ferramentas de Apoio ao Cliente – Melhorias e Novas Funcionalidades do *Site* Institucional da N Seguros

Enquanto elemento estratégico para operação da N Seguros e numa perspectiva de continuar a melhorar os serviços disponibilizados, com simplicidade, rapidez e transparência processual, foram implementadas, em 2011 diversas alterações funcionais no sítio da internet da Companhia, com destaque para os processos de simulação e subscrição, melhorando a sua usabilidade e facilitando a relação com os seus clientes e terceiros.



## 2.4. Posicionamento e Imagem

### 2.4.1. Promoção

Em 2010, iniciou-se a definição de um novo posicionamento para a marca, ao nível da sua estratégia de marketing e comunicação. Contudo, foi em 2011 que assistimos à afirmação da N Seguros como marca do “universo digital”, por excelência. Assim, no referido exercício, o canal internet assumiu-se como meio (quase) exclusivo de divulgação de campanhas e de interacção com o seu público-alvo, com uma presença cada vez mais relevante nos principais meios “on-line” e com um reforço e redefinição da sua estratégia ao nível das redes sociais.

Com efeito, pelo segundo ano consecutivo, a comunicação da Companhia realizou-se de forma segmentada e dirigida, em detrimento de uma comunicação em massa.

No presente exercício, continuámos a assistir a um crescimento dos canais directos (internet e telefone) acima da média do mercado, aumentando a sua relevância no sector segurador, apesar de, em Portugal, o seu peso ainda ser pouco significativo.

Por fim, tal como em 2010, também no presente ano a racionalização dos custos de marketing foi determinante para a eficiência da operação da Companhia, dirigindo o investimento para os meios com retorno evidente e mensurável.

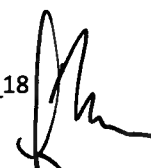
### 2.4.2. Publicidade

Para além das campanhas nos meios “on-line” que representaram a componente essencial da comunicação presencial, foram publicados anúncios em revistas da especialidade, associado à campanha de lançamento do produto “N Moto”.

### 2.4.3. Patrocínios Institucionais

A política de patrocínios da Companhia foi reformulada em 2010 e continuada em 2011, com um posicionamento assente na responsabilidade social, nomeadamente, no que diz respeito à sua participação em iniciativas cujos objectivos estivessem relacionados com a segurança e prevenção rodoviária ou outras de relevância social e humanitária.

Assim, destaca-se o patrocínio da “Corrida Sempre Mulher” - iniciativa sem fins lucrativos de apoio à prevenção do cancro da mama. A participação da N Seguros surgiu associada ao lançamento do produto “N Auto Woman”.



Realizaram-se, ainda, várias campanhas de sensibilização para uma condução segura e responsável junto da população universitária, durante as actividades de recepção ao caloiro. Esta iniciativa esteve associada à promoção do produto “N Auto Cool”.

#### 2.4.4. Internet

Sendo o *Site* da N Seguros o principal canal de distribuição e de comunicação da marca, foi fulcral a sua constante actualização como ferramenta de divulgação e melhoria da sua imagem e posicionamento. Considerando a sua importância para o negócio, em 2011, houve necessidade de continuar a investir nesta ferramenta. Assim, e numa lógica de melhoria contínua foram desenvolvidas novas funcionalidades que permitiram melhorar a sua *performance e eficácia*.

## 2.5. Sinistralidade

### 2.5.1. Taxa de Sinistralidade

Como resultado de um maior controlo e rigor na política de subscrição e selecção do risco, a taxa de sinistralidade decresceu para os 86,6%, mantendo uma tendência de diminuição regular desde 2010.

	2010	2011
<b>Taxa de Sinistralidade</b>	92,1%*	86,6%*
<i>(Custo com Sinistros/Prémios Brutos Emitidos)</i>		
<i>* O cálculo da taxa de sinistralidade não inclui a imputação dos gastos gerais à função de sinistros</i>		

### 2.5.2. Sinistros em curso, abertos e encerrados

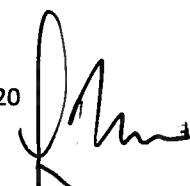
Em 2011, assistimos a um ligeiro aumento do número de processos de sinistros abertos (4%) mas, simultaneamente, a um esforço significativo ao nível da sua regularização, com um acréscimo de 41% de processos encerrados. Desta forma, denota-se o compromisso da Companhia com a melhoria de qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, os processos pendentes apenas representaram 22% dos processos abertos, enquanto em 2010, este indicador ultrapassou os 38%.

	2010 (Qt.)	2011 (Qt.)
<b>Sinistros Abertos</b>	12.518	13.036
<b>Sinistros em Curso</b>	4.789	2.902
<b>Sinistros Encerrados</b>	10.574	14.923

### 2.5.3. Taxa de Encerramento

No que respeita à taxa de encerramento de sinistros, em 2011, atingiu-se os 114,5%.

	2010	2011
<b>Taxa de Encerramento</b>	84,5%	114,5%
<i>(n.º processos encerrados/n.º processos abertos)</i>		



## 2.6. Resseguro

O resultado do resseguro foi favorável para os Resseguradores e apresentou, em 2011, um saldo de, aproximadamente, 1.499 milhares de euros. A maioria dos prémios diz respeito às garantias contratadas no âmbito da Assistência em Viagem. Os correspondentes custos com sinistros são suportados pelo Ressegurador.

O rácio de cedência foi de 12%, em 2011.

<i>(Milhares de euros)</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<b>Prémios</b>	<b>1.570</b>	<b>1.431</b>
<b>Provisões para prémios não adquiridos</b>	<b>-193</b>	<b>68</b>
<b>Resultado</b>	<b>1.377</b>	<b>1.499</b>

Salienta-se o painel de Resseguradores de suporte ao Programa de Resseguro de 2011 (Tratado de Automóvel), o qual manteve, um excelente nível de *rating*:

<b>RESSEGURADORES</b>	<b>S&amp;P</b>
<i>MUNCHENER RUCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT</i>	AA-
<i>PARTNER RE PER AON BENFIELD</i>	A+
<i>HANNOVER RUCK</i>	AA-
<i>ODYSSEY RE PER AON BENFIELD</i>	A-
<i>R+V PER AON BENFIELD</i>	AA-
<i>SCOR IBERICA LTD</i>	A
<i>MAPFRE RE</i>	A
<i>NACIONAL REASSEGUROS PER AON BENFIELD</i>	A
<i>SWISS RE EUROPE SUCURSAL ESPANHA</i>	A+
<i>SIRIUS</i>	A-
<i>TRANS RE</i>	A+
<i>MMA *</i>	<i>Api(*)</i>

(\*) Não tem rating pelo facto de ser uma mútua de seguros. A Standard & Poor's atribui uma classificação com base na informação divulgada publicamente (Api-rating "A" based on public information).

Destacam-se, ainda, o importante papel desempenhado em 2011 pela Companhia *Europ-Assistance*, ao nível da assistência em viagem.

## 2.7. Análise Financeira

### 2.7.1. Resultado Antes de Impostos e Resultado Líquido

A N Seguros S.A. apresentou, no final do seu quarto exercício, um resultado líquido negativo de, aproximadamente, 2,88 milhões de euros. No entanto, considera-se relevante salientar o efeito do impacto da Provisão para Riscos em Curso (PRC). Isto é, em 2010 foi possível libertar cerca de 1.183 mil euros desta provisão (autorizada pelo ISP) por não inclusão no seu cálculo dos custos associados ao início de actividade da empresa. Contudo, em 2011 e apesar da melhoria dos principais indicadores da Companhia (mais receita, menos custos e menos sinistralidade), como aquela autorização já não teve lugar, pois é admitida só nos primeiros 3 anos, houve necessidade de reforçar esta provisão, em 884 mil euros, o que determinou o agravamento do resultado líquido, face ao ano anterior.

<i>(Milhares de euros)</i>	2008	2009	2010	2011
<b>Resultado Antes do Imposto</b>	-8.606	-5.451	-2.531*	-3.500*
<b>Resultado Líquido</b>	-8.614	-5.455	-2.453	-2.880
<b>Capitais Próprios</b>	3.886	-1.285	-4.216	-4.651

\* O efeito da PRC teve impactos distintos nos anos assinalados, resultando numa libertação de 1.183 m€ em 2010 e um reforço de 884 m€ em 2011. Sem este efeito o resultado antes de impostos teria sido de 3.714 m€ e 2.616 m€ em 2010 e 2011, respectivamente.

Tendo em conta a situação de capitais próprios negativos da Companhia (-4.651.675€), nos termos do Art.º 35.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração requereu, no âmbito da convocação da Assembleia Geral da N Seguros, S.A., a inclusão de um ponto específico na Agenda para se informar o Accionista desta situação e este poder tomar as medidas julgadas convenientes.

### 2.7.2. Despesas Gerais

No corrente ano, as despesas gerais da Companhia situaram-se abaixo dos 3,2 milhões de euros, o que corresponde a uma redução de 17% face ao exercício anterior, sendo este indicador representativo do trabalho efectuado no âmbito do controlo de custos.

<i>(Milhares de euros)</i>	2010	2011
<b>Custos com Pessoal</b>	652,8	966,0
<b>Conservação e Reparação</b>	1,1	2,9
<b>Rendas e Alugueres</b>	153,5	206,2
<b>Comunicação</b>	170,9	187,1



<b>Serviços Contratados</b>	1.395,0	633,7
<b>Despesas de Representação</b>	0,2	0,9
<b>Seguros</b>	16,0	6,7
<b>Publicidade e Propaganda</b>	690,7	676,9
<b>Reintegrações/Amortizações</b>	352,4	215,8
<b>Outros</b>	376,2	377,2
	3.809,0	3.273,3

O acréscimo de “custos com pessoal” foi compensado com a redução de “Serviços Contratados” em *outsourcing*, com benefícios muito significativos reflectidos na redução dos custos totais entre 2010 e 2011.

### 2.7.3. Resultado Operacional

No ano de 2011, o resultado operacional da N Seguros foi negativo, em cerca de 3,8 milhões de euros. O agravamento face a 2010, resultou, exclusivamente, do impacto da PRC, conforme já referido.

<i>(Milhares de euros)</i>	2010	2011
<b>Prémios Brutos Emitidos</b>	11.821	12.040
<b>PPNA (var.)</b>	-3	71
<b>Custos com Sinistros</b>	11.885	11.518
<b>Outras Provisões Técnicas</b>	-1.183	884
<b>Resseguro</b>	1.377	1.499
<b>Custos e Gastos de Exploração Líquidos</b>	2.787	2.066
<b>Resultado</b>	-3.048	-3.855

### 2.7.4. Investimentos

O valor da carteira de investimentos da N Seguros, S.A. regista um montante de cerca de 18,9 milhões de euros, dos quais mais de 60% estão alocados a Depósitos.

<i>(Milhares de euros)</i>	2010		2011	
	Euros	%	Euros	%
<b>Títulos do Estado</b>	1.971	10,55%	1.794	9,49%
<b>Fundos de Investimento</b>	1.844	9,87%	1.337	7,07%
<b>Obrigações Diversas</b>	4.367	23,37%	3.753	19,85%

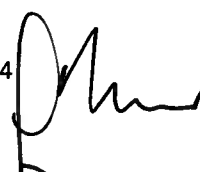
<b>Ações</b>	313	1,68%	273	1,45%
<b>Liquidez (depósitos a prazo e à ordem)</b>	10.192	55%	11.745	62%
<b>Total</b>	18.687	100%	18.903	100%

#### 2.7.5. Garantias Financeiras – Margem de Solvência

As responsabilidades da N Seguros encontram-se, à data de 31.12.2011, devidamente representadas, sendo a taxa de cobertura da margem de solvência de 124%.

#### 2.7.6. Aplicação de Resultados

Nos termos da alínea f) do n.º 5 do art. 66 do Código das Sociedades, propõe-se que o resultado do exercício de 2011, registando um prejuízo no montante de 2.880.223 Euros, seja aplicado à rubrica de Resultados Transitados.





### 3. PERSPECTIVAS 2012

#### 3.1 Economia e actividade seguradora

Depois de um ano marcado pelo regresso da turbulência dos mercados financeiros internacionais, pelo rápido regresso a políticas económicas mais acomodaticias (nos países desenvolvidos) e por expectativas defraudadas, 2012 surge marcado pela formulação de cenários muito cautelosos e pessimistas. O grau de incerteza associado às actuais previsões é anormalmente elevado e os riscos são acentuados.

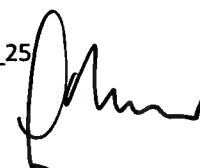
O Banco Mundial aponta duas palavras-chave para o ano de 2012 a nível global: incerteza e vulnerabilidade. As previsões apontam para a manutenção do crescimento a nível mundial, mas a um ritmo mais baixo: 2,5% para 2012 contra os 2,7% verificados em 2011 e 4,1% em 2010. Os EUA deverão apresentar um crescimento de 2,2% e a Europa manter-se-á estagnada. A China, com um crescimento esperado de 8,6%, em conjunto com outras economias emergentes (Rússia: 3,5% e Índia: 6,5%) formará um grupo que sustentará o crescimento da economia mundial no ano de 2012.

A incerteza que se vive poderá, no entanto, fazer com que os resultados não coincidam com as previsões. A crise da zona Euro, o prolongamento das tensões no mercado interbancário, a potencial falha do sector privado norte-americano em sustentar a actividade e o regresso das dúvidas quanto ao processo de consolidação fiscal nos EUA e, ainda, o aumento significativo dos preços das matérias-primas, bens alimentares e energéticos, devido a factores geopolíticos, representam riscos que poderão afectar, de forma decisiva, o comportamento da economia global.

Em Portugal, 2012 será o ano da maior recessão desde a entrada em democracia: as previsões dos principais organismos apontam para que se verifique uma retracção da actividade económica superior a 3%.

O actual enquadramento surge na sequência do pedido de assistência financeira (PAEF), em Abril de 2011, junto do FMI/CE/BCE, dado o encerramento dos mercados internacionais à dívida portuguesa e as acentuadas necessidades de financiamento do sector público, então impossíveis de financiar de outra forma. Deste programa e dos compromissos assumidos em contrapartida, decorre a necessidade de consolidação acelerada das contas do Estado e de cumprimento de um calendário exigente a nível de reformas estruturais. Este continuará a constituir o elemento de influência determinante do comportamento da economia portuguesa.

O expectável aumento do desemprego (um dos temas dominantes e de maior relevo do ponto de vista negativo), políticas salariais restritivas no sector privado e a quebra de rendimentos nominais no sector público, o aumento de impostos e maiores condicionalismos de acesso ao crédito reflectir-se-ão no rendimento disponível das famílias. Neste contexto, o consumo privado recuará significativamente.

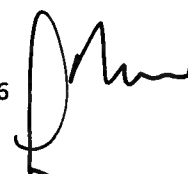


Espera-se que as exportações de bens e serviços continuem a registar uma tendência de crescimento, associado a uma retracção das importações, reflexo da queda de procura interna.

Existem, porém, factores de risco que poderão condicionar ainda mais a performance da economia. A procura externa relevante poderá desacelerar mais do que o previsto, as medidas de consolidação orçamental poderão ter que ser reforçadas e um eventual episódio disruptor na Zona Euro teria consequências imprevisíveis, dada a dependência da economia nacional do exterior.

O ano de 2012 constituirá, assim, um período em que o mercado segurador viverá grandes desafios tanto ao nível da pressão dos preços, tendo em conta a situação económica do país e do mundo, como em relação aos investimentos.

O factor preço tenderá a provocar a busca de soluções mais eficientes para os clientes. No ramo Automóvel, tendo em conta a acentuada quebra registada nas vendas de veículos novos, o parque automóvel tenderá a manter-se estável, acentuando-se o quadro concorrencial, na disputa de um mercado sem crescimento.



### 3.2 A N Seguros em 2012

O ano de 2012 será, em consequência do quadro macroeconómico e sectorial, um ano muito exigente também para a N Seguros. A resiliência no prosseguimento dos seus objectivos estratégicos e a manutenção de uma visão clara sobre o seu futuro, assim como, a continuidade das políticas de melhoria contínua, ao nível dos seus modelos operacionais e de gestão (com destaque para o *contact center* e gestão de sinistros) e o apoio do seu accionista serão determinantes para ultrapassar os desafios do próximo ano.

Face ao percurso entretanto realizado, em 2010 e 2011, o ano de 2012 será crucial para a consolidação da Companhia, prevendo-se o início de um ciclo de resultados positivos, suportados por um crescimento sustentado.

Com efeito, a política de marketing assente num modelo de segmentação de produtos e clientes evoluirá para uma estratégia multi-ramo com o lançamento de novos produtos, os quais deverão reforçar o crescimento da N Seguros e contribuir para uma melhor fidelização dos seus clientes.

Ainda ao nível da sua estratégia comercial e de marketing, estão previstas novas parcerias que deverão contribuir para ganhos de eficiência significativos e redução de custos, mantendo, contudo, o foco de comunicação direccionado para o mercado digital (Internet/Site), sem descurar, no entanto, outros meios complementares de comunicação e de interacção com o mercado.

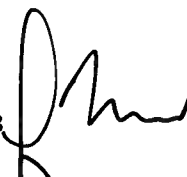
No âmbito do controlo e selecção de riscos, manter-se-á a política de rigor e transparência iniciada em 2010 e reforçada em 2011.

Consequentemente, 2012 será, certamente, um ano de grandes desafios, mas será, igualmente, um período de mudança de paradigmas, com reflexos nos hábitos e comportamentos dos consumidores e, neste sentido, poderá potenciar a utilização dos seguros directos, pela procura de baixos custos por parte dos clientes.



#### **4. DÍVIDAS À SEGURANÇA SOCIAL E AO ESTADO**

Nos termos do disposto no art. 2º do Decreto-Lei 534/80 de 7 de Novembro e do art. 21º do Decreto-Lei 411/91 de 17 de Outubro, indica-se que à data de 31/12/2011 não existiam quaisquer dívidas ao Sector Público Estatal, cujo pagamento esteja em mora, nem dívidas à Segurança Social.



## **5. OBJECTIVOS E POLÍTICAS DA COMPANHIA EM MATÉRIA DE GESTÃO DOS RISCOS FINANCEIROS**

A Companhia mantém a sua política neste domínio.

Os investimentos da N Seguros S.A. procuraram ter em conta o tipo de operações que a empresa realiza, de forma a garantir critérios de rendibilidade, liquidez e segurança, com observância dos princípios de diversificação e dispersão dos riscos.

A política de investimento para 2011 foi definida pelo Conselho de Administração da N Seguros, o qual teve em atenção a situação do mercado de capitais, tendo optado por uma gestão prudente, onde a segurança e liquidez dos investimentos prevaleceu. Por esta razão, a utilização de produtos derivados, sendo permitida na medida em que contribua para uma gestão eficaz da carteira e redução do risco de taxa de juro e/ou cambial, não foi utilizada.

## **6. ACÇÕES DOS MEMBROS DOS ORGÃOS SOCIAIS**

De acordo com o n.º 5 do art. 447º do Código das Sociedades Comerciais, confirma-se que nenhum dos membros dos Órgãos Sociais detém qualquer acção na N Seguros, S.A. em 31.12.2011.

### **Participação de Accionistas**

De acordo com o n.º 4 do art. 448 do Código das Sociedades informa-se que a LUSITANIA, Companhia de Seguros, S.A. detém 100% das acções da N Seguros, S.A.



## 7. DISPOSIÇÕES FINAIS

Nomeações:

Em 2011, foi eleito o Sr. António Paulo da Silva Gonçalves Raimundo como Administrador da N Seguros, SA, em substituição do Sr. Dr. José António Romão Eusébio, que solicitou a cessação de funções em Março de 2011.

Reconhecimento:

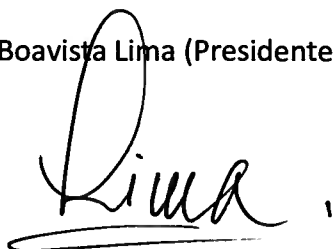
O Conselho de Administração entende ser seu dever expressar o seu reconhecimento e agradecimento público às seguintes entidades:

- ✓ Ao Accionista, pelo relevante apoio e confiança que tem demonstrado;
- ✓ Aos Clientes, pela preferência com que distinguiram a Companhia;
- ✓ Ao Instituto de Seguros de Portugal e à Associação Portuguesa de Seguradores e Resseguradores, pela atenção com que acompanham o desenvolvimento da Companhia;
- ✓ Aos parceiros que acompanham e apoiam o esforço de desenvolvimento da Companhia;
- ✓ A todos os Colaboradores, pelo seu empenhamento e dedicação.

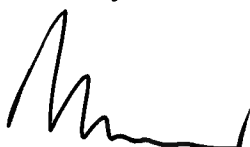
Lisboa, 1 de Março de 2012

**O Conselho de Administração**

Virgílio Manuel Boavista Lima (Presidente)

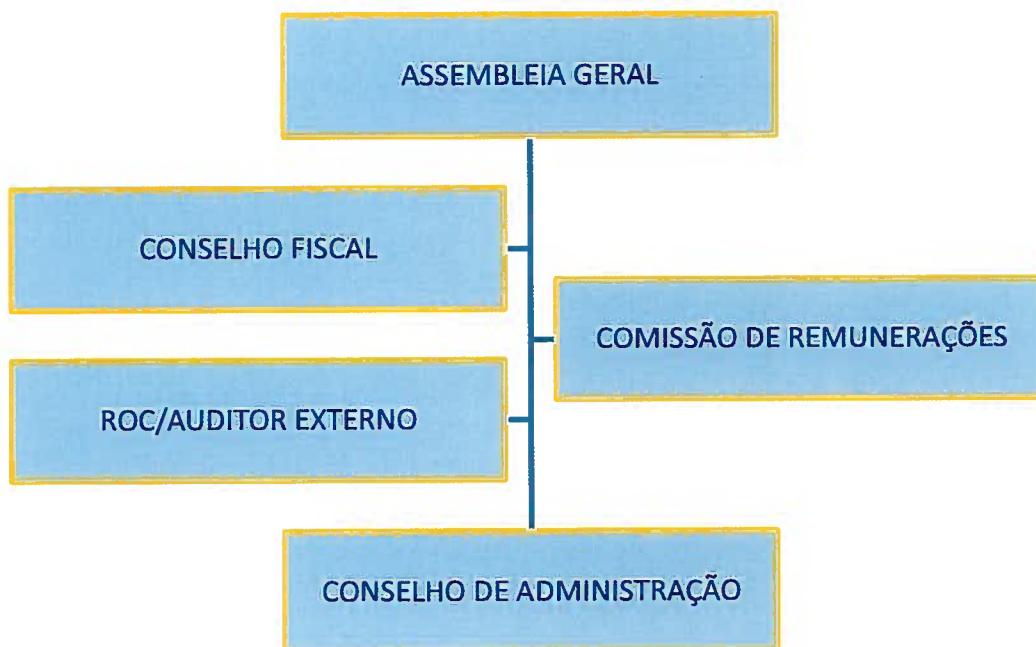


António Paulo da Silva Gonçalves Raimundo (Vogal)



## ANEXO 1. RELATÓRIO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

### 1. Estrutura do Governo



Nos termos estatutários a gestão da Companhia é assegurada por um Conselho de Administração composto por dois a quinze membros eleitos trienalmente, sendo permitida a sua reeleição.

Actualmente, o Conselho de Administração eleito para o triénio 2010/2012 é composto por dois Administradores – um Presidente do Conselho de Administração e um Administrador.

Compete ao Conselho de Administração gerir os negócios da Companhia com os mais amplos poderes. A Fiscalização dos actos de administração é exercida por um Conselho Fiscal composto por três membros eleitos trienalmente em Assembleia Geral, podendo ser reeleitos.

### 2. Identificação e Composição dos Órgão Sociais

#### Mesa da Assembleia Geral

Presidente	Vitor José Melícias Lopes
Secretario	Joana Folhadela Marques

### **Conselho de Administração**

Presidente Virgílio Manuel Boavista Lima  
Administrador António Paulo Raimundo

### **Conselho Fiscal**

Presidente José Augusto Perestrello Alarcão Troni  
Vogal Fernando Vassalo Namorado Rosa  
Vogal António Pedro de Sá Alves Sameiro

### **Revisor Oficial de Contas**

PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

## **3. Qualificação Profissional dos membros do Conselho de Administração e Actividade exercida nos últimos anos**

### Virgílio Manuel Boavista Lima, Presidente do Conselho de Administração

Qualificação Profissional: Licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e Mestre em Gestão pelo mesmo Instituto.

Actividade nos últimos anos:

- Presidente do Conselho de Administração da N Seguros, SA, desde 2010;
- Administrador da LUSITANIA, Companhia de Seguros, SA, desde 2008;
- Administrador da SILVIP, Sociedade Gestora de Fundos e Investimentos Prediais, SA;
- Membro do Conselho Geral do Montepio Geral e da Fundação Montepio Geral;
- Administrador da *Société d'Investissement à Capitale Variable PVCi – Portugal Venture Capital Initiative*;
- Administrador da Caixa Económica de Cabo Verde;
- Administrador da “MG Fundos – Sociedade Gestora de Fundos”;
- Administrador da “MG Patrimónios – Sociedade Gestora de Patrimónios”.

### António Paulo da Silva Gonçalves Raimundo

Qualificação Profissional: Frequência do 4º ano do curso de Engenharia Técnica do Instituto Superior Técnico

Actividade nos últimos anos:

- Administrador da N Seguros, S.A. desde 2011;
- Director Coordenador da Lusitania, Companhia de Seguros, S.A. desde 2005;
- Director de Serviços da Lusitania Companhia de Seguros entre 1992 e 2005;
- Director Geral Adjunto da Pearl Portugal, Companhia de Seguros desde 1987.





#### **4. Política de Remuneração**

A Comissão de Remuneração eleita em Assembleia Geral determina a remuneração dos órgãos sociais da Companhia.

Nos termos da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, a Comissão de Remuneração submete anualmente à aprovação da Assembleia Geral uma declaração contendo a política de remuneração dos órgãos sociais.

As remunerações dos órgãos sociais da N Seguros, S.A. foram aprovadas em Assembleia Geral de 25 de Março de 2011, não tendo havido qualquer actualização salarial no decorrer do exercício.

O Presidente do Conselho de Administração, Virgílio Manuel Boavista Lima e o Administrador, António Paulo Raimundo não auferem qualquer remuneração fixa e regular, nem lhes é atribuível qualquer componente de remuneração variável pelo exercício dos respectivos cargos.

Em matéria de Remunerações não existe recurso a consultores externos.

A proposta da política de remunerações para 2012, elaborada nos termos do estabelecido na circular do ISP n.º 6/2010 de 1 de Abril, tal como será apresentada à Assembleia de 27 de Março de 2012, consta do anexo ao relatório.

#### **5. Composição da Comissão de Remunerações**

A Comissão de Remunerações eleita para o triénio 2010/2012 é composta por:

Presidente	Vitor José Melícias Lopes
Vogal	José António de Arez Romão
Vogal	Maria Manuela Traquina Rodrigues

#### **6. Remunerações Auferidas pelos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização (nos termos do art. 2º da Lei n.º 28/2009)**

**a. Agregado**

Conselho de Administração – 0 euros

Conselho Fiscal – 9.500 euros

**b. Individual**Conselho de Administração

Virgílio Manuel Boavista Lima	- 0 euros
António Paulo da Silva Gonçalves Raimundo	- 0 euros

Conselho Fiscal

José Augusto Perestrello Alarcão Troni	- 3.500 euros
Fernando Vassalo Namorado Rosa	- 3.000 euros
António Pedro de Sá Alves Sameiro	- 3.000 euros

**7. Remunerações do Auditor/Revisor Oficial de Contas**

O valor facturado pelos nossos auditores externos/revisores PriceWaterhouseCoopers ascendeu, em 2011, a 48.642,81 euros (com IVA à taxa legal em vigor) e compreende os trabalhos relacionados com a Auditoria Externa e com a emissão da Certificação Legal de Contas.

