



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

José Miguel Mendes Pinto

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO APOIO À  
TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR  
O CASO DE UMA ASSOCIAÇÃO MUTUALISTA  
PORTUGUESA**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado  
pelo Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves e  
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra para obtenção do grau de Mestre.**

junho de 2022



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

José Miguel Mendes Pinto

# **Transformação Digital como apoio à tomada de decisão do gestor: O caso de uma Associação Mutualista portuguesa**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre**

Professor Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves

Orientador na entidade de acolhimento: Dr. Luís Baião

Coimbra, junho 2022

## Agradecimentos

Este relatório de estágio encerra mais uma etapa na minha vida e gostaria de aproveitar este momento para agradecer a quem me ajudou neste período.

Agradeço à instituição A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista, na pessoa do seu Presidente (Dr. António Martins de Oliveira), por me ter recebido para a realização deste estágio, providenciando todas as condições para que me sentisse confortável e pudesse realizar as minhas tarefas da melhor forma. Um especial obrigado a todos os trabalhadores e estagiárias da Sede pela simpatia e espírito de ajuda que me prestaram durante toda esta jornada.

Agradeço ao Dr. Luís Baião pela orientação dentro da instituição de acolhimento, pelos ensinamentos e por me incentivar a ir mais além ao realizar as minhas tarefas.

Agradeço à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em especial aos professores da Licenciatura e do Mestrado em Gestão que me acompanharam ao longo de todo este percurso académico, pela disponibilização dos meios de aprendizagem necessários à minha evolução no campo académico e pessoal durante estes maravilhosos 5 anos.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Gama por acreditar em mim, por toda a disponibilidade e conselhos fundamentais para o relatório, bem como por toda a simpatia e ensinamentos transmitidos durante as suas aulas.

Agradeço aos meus amigos que me apoiaram e motivaram, mesmo tendo que dizer “não” a muitos planos e encontros.

Agradeço ao meu Padrinho, Madrinha e “Padrinha” pela ajuda e generosidade nos momentos mais difíceis, e por me acompanharem durante toda a minha vida.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha Família, em especial à minha Mãe e ao meu Pai, pela educação que me deram, por nunca desistirem de mim e acreditarem no meu sonho, por estarem sempre presentes para os bons e maus momentos e por me transmitirem os valores que me tornaram a pessoa que sou hoje.

A todos, o meu muito obrigado.

## Resumo

O presente relatório de estágio foi elaborado na sequência de um estágio curricular realizado na A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista (APP), uma mutualidade sediada em Coimbra que tem como atividade principal a prestação de serviços de complementaridade da Segurança Social, oferecendo produtos de poupança para as famílias e atuando ainda nas áreas de Saúde, Educação e Apoio Social.

O Mutualismo é um conceito que acompanha a Humanidade desde os primórdios da sua existência. Baseado em valores como Solidariedade, Igualdade e Proteção, este setor pretende fazer face às lacunas na prestação de serviços por parte da Segurança Social.

Além de dar a conhecer a entidade de acolhimento e descrever as tarefas que realizei durante o período de estágio, este relatório pretende, através de uma revisão da literatura e da reunião dos pensamentos de diversos autores, explicitar o conceito de Transformação Digital e quão importante é na altura em que o gestor tem de tomar uma decisão. Este tema surgiu, principalmente, pela harmonia de 3 fatores: a crescente importância deste assunto no âmbito da Gestão, do meu interesse pessoal e da natureza das minhas tarefas realizadas no estágio.

Ao mesmo tempo, foi possível demonstrar, com a apresentação de vários exemplos concretos, que a pandemia do Covid-19 permitiu às instituições desenvolverem os seus processos de digitalização o que facilitou a adaptação das mesmas neste período difícil para a economia Mundial. Assim, concluiu-se que a Transformação Digital regista elevada importância no apoio à tomada de decisões dos líderes das organizações.

**Palavras-chave:** Transformação Digital; tomada de decisão; Gestão; APP; Covid-

## **Abstract**

This report was prepared following the curricular internship carried out at A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista (APP), a mutual organization based in Coimbra whose main activity is the provision of services to complement Social Security, offering products of savings for families and working in the areas of Health, Education and Social Support.

Mutualism is a concept that has accompanied Humanity since the beginning of its existence. Based on values such as Solidarity, Equality and Protection, this sector intends to address the gaps in the provision of services by Social Security.

In addition to presenting the host entity and describing the tasks I performed during the internship period, this report aims, through a literature review and gathering the thoughts of several authors, to explain the concept of Digital Transformation and how important it is when the manager must make a decision. This theme arose, mainly, from the harmony of 3 factors: the growing importance of this subject in the scope of Management, my personal interest and the nature of my tasks carried out in the internship.

Also, it was possible to demonstrate, with the presentation of several concrete examples, that the Covid-19 pandemic allowed institutions to develop their digitization processes, which facilitated their adaptation in this difficult period for the World economy. Thus, it was concluded that Digital Transformation is highly important in supporting the decision-making of organizational leaders.

**Keywords:** Digital Transformation; decision-making; Management; APP; Covid-

## Lista de Siglas

APP – A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista

BA – *Business Analytics*

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CMVMC – Custos das Mercadorias Vendidas e da Matéria Consumida

DDA – Departamento de Dinamização Associativa

DGSS – Direção Geral da Segurança Social

DLT – *Distributed Ledger Technologies*

EUA – Estados Unidos da América

FEM – Fórum Económico Mundial

FSE – Fornecimentos de Serviços Externos

IA – Inteligência Artificial

INE – Instituto Nacional de Estatística

JIPP – Jardim de Infância d'A Previdência Portuguesa

KPI – *Key Performance Indicators*

MIT – *Massachusetts Institute of Technology*

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROA – Rendibilidade dos Ativos

ROE – Rendibilidade dos Capitais Próprios

SIGA – Sistema de Integração de Gestão dos Associados

TD – Transformação Digital

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UMP – União das Mutualidades Portuguesas

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócios

WWW – *World Wide Web*

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma d'APP em 2021 .....	5
Figura 2 - Análise SWOT.....	9
Figura 3 - Evolução do Volume de Negócios, do EBITDA e do Resultado Líquido d'APP entre 2015 e 2021 .....	12
Figura 4 - Evolução da Estrutura de Gastos d'APP em relação ao Total dos Gastos entre 2015 e 2021 .....	13
Figura 5 - Evolução da Estrutura de Gastos do Setor em relação ao Total de Gastos ...	13
Figura 6 - Evolução da Estrutura de Gastos d'APP em relação ao Volume de Negócios	14
Figura 7 - Evolução da Estrutura de Gastos do Setor em relação ao Volume de Negócios .....	14
Figura 8 - Evolução dos Rácios Financeiros d'APP.....	16
Figura 9 - Evolução dos Rácios Financeiros do Setor.....	16
Figura 10 - Evolução dos Rácios de Rendibilidade d'APP .....	18
Figura 11 - Evolução dos Rácios de Rendibilidade do Setor .....	18



# Índice

1 – Introdução .....	1
2 – Caraterização da Instituição .....	3
2.1 – Missão, Visão, Valores e Objetivos .....	4
2.2 – Organograma .....	5
2.3 – Valências.....	7
2.3.1 – Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa (JIPP) .....	7
2.3.2 – Casa da Mutualidade - Galeria de Arte e Centro de Mutualismo .....	7
2.3.3 – Clínica Previdência Saúde .....	8
2.4 – Análise SWOT .....	9
2.5 – Caraterísticas económico-financeiras d’APP.....	11
2.5.1 – Volume de Negócios, EBITDA e Resultado Líquido .....	12
2.5.2 – Estrutura de Gastos.....	13
2.5.3 – Rácios Financeiros .....	16
2.5.4 – Rácios de Rendibilidade.....	18
3 – O Mutualismo.....	20
3.1 – O setor mutualista em Portugal .....	22
4 – Descrição das tarefas realizadas.....	27
5 – Transformação Digital.....	30
5.1 – Conceito e contextualização .....	31
5.2 – Benefícios e Desafios .....	37
5.3 – Principais tecnologias digitais no negócio financeiro.....	39
5.4 – Estratégias de Transformação Digital no apoio à tomada de decisão .....	43
5.5 – Impacto do Covid-19 na Transformação Digital das empresas .....	47
6 – A realidade de Portugal .....	51

<b>6.1 – O caso d’A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista .....</b>	<b>52</b>
<b>7 – Conclusão .....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>

## 1 – Introdução

As sociedades têm vindo a evoluir os seus padrões de organização ao longo dos séculos, bem como as suas formas de produção, de comércio e de interação. Estas mudanças têm sido motivadas, geralmente, pelo aparecimento de novas tecnologias que tentam responder às necessidades da humanidade: os aquedutos romanos, os motores a vapor, o rádio e o automóvel são apenas alguns exemplos.

O ser humano é conhecido pela sua inegável capacidade de inovação constante. Atualmente, presenciamos uma era de sucessivas transformações não só sociais, como também no que diz respeito ao foro tecnológico. Os nossos antepassados reuniam-se em volta de fogueiras e, posteriormente, do rádio. Contudo, nos dias de hoje, muitos dos nossos encontros e relacionamentos acontecem no mundo virtual: as nossas fogueiras e os nossos rádios chamam-se “redes sociais” e tudo indica que tão cedo não as vamos deixar de utilizar.

Neste sentido, as novas tecnologias assumem um papel fundamental no quotidiano da população em geral, tal como o fazem no das empresas. Cada vez mais surge a necessidade da digitalização por parte das organizações para tentar acompanhar o ritmo frenético e contínuo das novas tendências digitais, com o risco de, caso não o façam, caírem no esquecimento por parte dos consumidores.

Este trabalho, além de relatar o meu período de estágio curricular, tem também o objetivo de, através de uma revisão de literatura, tentar dar a entender de que maneira a Transformação Digital apoia os gestores no momento das tomadas de decisão.

Assim, a realização deste relatório torna-se relevante pois reúne os pensamentos atuais de diversos autores sobre TD, demonstra o papel fundamental desta durante estes anos de pandemia e ainda apresenta casos de empresas que utilizaram a digitalização para tomar decisões e que, com isso, atingiram vantagens em relação aos seus concorrentes, o que pode vir a ser útil em futuras pesquisas académicas que abordem este assunto ou mesmo como informação para líderes de organizações.

A escolha deste tema acabou por surgir naturalmente devido a 3 fatores principais: a característica das atividades que realizei durante o estágio (sempre com a finalidade de tornar os processos mais automáticos e eficientes com o recurso a tecnologias informáticas); o facto de este ser um assunto atual e importante no âmbito da Gestão (pois pode-se transformar numa vantagem para as empresas se for bem aproveitado); e, por último, o meu interesse especial por esta área da integração de tecnologias digitais no apoio à decisão dos líderes das organizações e a curiosidade em querer saber e conhecer mais sobre o conceito de Transformação Digital.

O restante deste relatório está dividido em vários capítulos. No capítulo 2, será feita uma caracterização da instituição de acolhimento (a Missão, Visão, Valores e Objetivos, a apresentação do organograma, das valências, da análise SWOT e das características económico-financeiras d'APP). No capítulo 3, dar-se-á a conhecer o conceito de Mutualismo e o contexto deste setor em Portugal. No capítulo 4, irei descrever as atividades que realizei durante o estágio, assim como algumas contribuições que deixei na Associação. No capítulo 5, surge uma revisão de literatura sobre o tema principal deste trabalho, a Transformação Digital (com a apresentação do conceito, das vantagens e desvantagens de optar por uma digitalização dos processos, quais as tecnologias utilizadas hoje em dia no setor financeiro, de que forma este conceito pode ajudar no momento da tomada de decisão de um líder e ainda que consequências teve o Covid-19 no crescimento da utilização da Transformação Digital por parte das empresas). No capítulo 6, será demonstrado o cenário vivido atualmente em Portugal no que diz respeito a este tema e também será apresentado o caso d'A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista, apontando os avanços tecnológicos que já conquistou e que planos a Instituição tem para o futuro.

## 2 – Caracterização da Instituição

A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista (APP) foi fundada a 11 de janeiro de 1929, durante os “loucos anos 20” (um cenário pós I Guerra Mundial caracterizado por uma grande instabilidade económica, política e social). Os fundadores (Anexo A), pertencentes à classe média (oriundos maioritariamente do setor terciário ou dos serviços: médicos, advogados, banqueiros e oficiais do exército, entre outros) tinham a ambição de responder às necessidades de proteção das famílias portuguesas do século XX.

A Instituição, sediada em Coimbra (Rua da Sofia, 193), é a única Mutualidade ativa da cidade (de um total de 14 que já existiram) e tem como atividade principal a prestação de serviços de complementaridade da Segurança Social, oferecendo produtos de poupança para as famílias e atuando ainda nas áreas de Saúde, Educação e Apoio Social.

Durante os mais de 90 anos de história, a Associação tem passado por diferentes momentos, estando agora a recuperar o número de Associados que já teve outrora. Dados retirados do Relatório de Gestão (APP, 2021) demonstraram que, em 2021, estavam registados cerca de 6.250 Associados (Anexo B), confirmando esse crescimento sustentável e o bom trabalho realizado ao longo dos últimos anos. Este número encontra-se dividido por 11 produtos atualmente ativos (Anexo C), destacando-se os planos: Capital Reforma, Poupança-Crescente e Poupança-Juventude com 315, 234 e 34 novas subscrições no ano passado, respetivamente.

Neste sentido, A Previdência Portuguesa apresentou, no mesmo relatório (APP, 2021) um Resultado Líquido de 558.662 €, o segundo melhor dos últimos 20 anos (sendo superado apenas pelo valor de 626.888 € registado em 2020 - Anexo D). Este resultado obtido foi ainda o 6º melhor do Setor (CAE 65112 - Atividades Complementares de Segurança Social), como podemos observar pelo Anexo E (de salientar que os dados do Setor foram produzidos apenas com as instituições que tinham disponibilizado os seus Relatórios de Contas de 2021 até ao dia 26/04/2022).

## 2.1 – Missão, Visão, Valores e Objetivos

De forma a conseguir alcançar o objetivo a que se propõe de “gerar e prestar serviços de complementaridade à Segurança Social nas áreas de Poupança, Vida, Educação e Apoio Social aos seus Associados e familiares” (APP, 2022), a Previdência delineou os seus Objetivos, apoiados nos Valores que a sustentam, tendo em conta a sua Missão e nunca perdendo o foco da sua Visão e onde almeja chegar. Deste modo, a cultura organizacional da Instituição encontra-se moldada por:

- **Missão** - garantir, aos seus Associados e beneficiários por eles designados, qualidade de vida e que estes obtenham vantagens em diversas áreas (saúde, habitação, social e ensino);
- **Visão** - tendo sempre por base elevados padrões de responsabilidade social, a sustentabilidade da Economia Social e a participação associativa, a Instituição ambiciona constituir-se a referência nacional no Mutualismo, alcançando a excelência organizacional;
- **Valores** - os principais pilares que movem e orientam a atividade d’APP são:
  - Liberdade (cada pessoa é livre de se tornar um Associado);
  - Igualdade (os Associados têm todos os mesmos direitos e deveres, e podem ainda participar na vida da Associação através do voto);
  - Solidariedade (a Instituição segue uma filosofia de entreatajuda, de forma a poder responder às necessidades de saúde e de proteção social dos cidadãos);
  - Responsabilidade (a Associação está consciente do seu papel na sociedade e que o deve desempenhar de forma a garantir um futuro sustentável);
  - Autonomia (promove a iniciativa e a auto-organização dos cidadãos de uma forma independente).
- **Objetivos** - o plano estratégico para o quadriénio 2021-2024 visa atuar cirurgicamente nos seguintes pontos:
  - aumentar a massa associativa;
  - potenciar a rentabilização do património;

- desenvolver novas valências;
- alcançar a excelência organizacional;
- ter uma proteção ambiental ativa, consciente e sustentável.

## 2.2 – Organograma

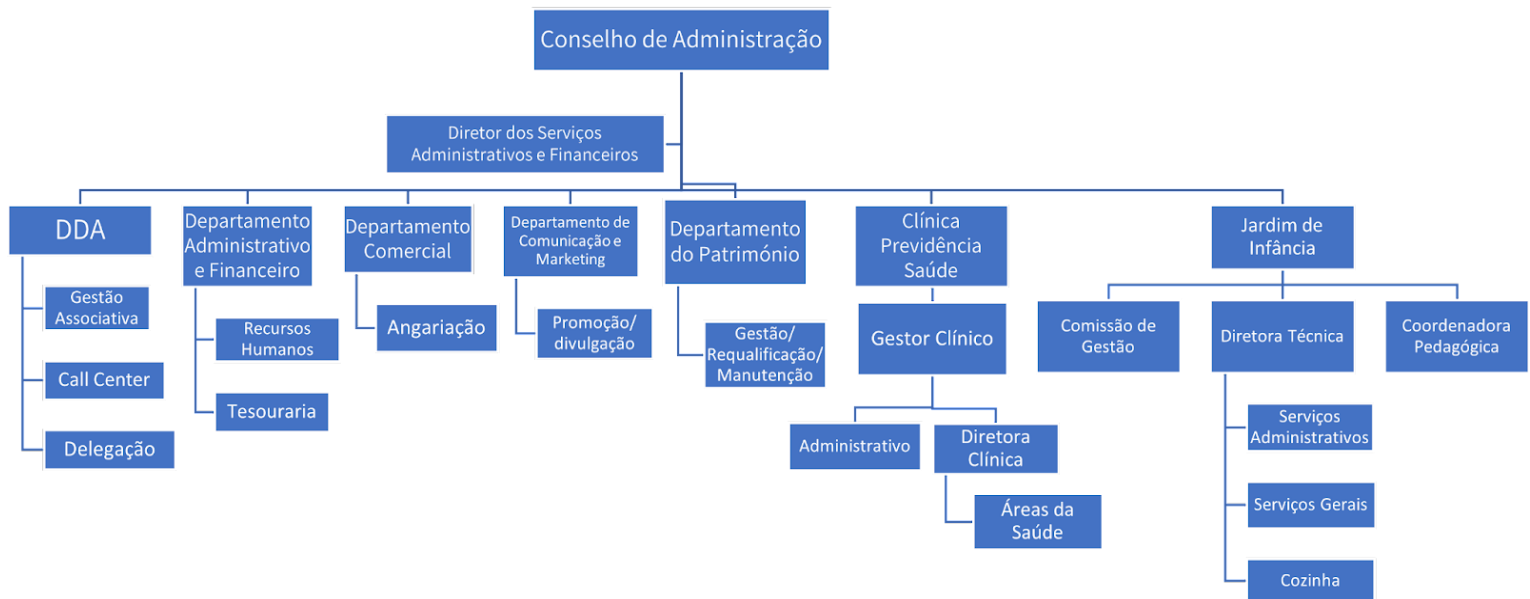


Figura 1 - Organograma d'APP em 2021

Através deste organograma, é possível entender que a APP é presidida por um Conselho de Administração (neste momento composto por 5 elementos, sendo o seu Presidente o Dr. António Martins de Oliveira). De seguida, surge o Diretor dos Serviços Administrativos e Financeiros (Dr. Luís Baião), que é a pessoa responsável pela Gestão da Associação e por quem eu tive a honra de ser orientado durante o período do estágio. Este Gestor está responsável por 5 departamentos principais e ainda as 2 valências. Como se pode observar pela figura, apesar do Diretor dos Serviços coordenar os departamentos, este não tem autonomia para tomar as decisões finais ou para implementar mudanças estruturais; essas decisões pertencem somente ao Conselho de Administração que tem sempre a “última palavra”. Deste modo, cada um desses departamentos assegura uma função diferente, a saber:

- **Departamento de Dinamização Associativa (DDA)** – é responsável pela parte operacional da Sede, pelo contacto com os Associados (atendimento, registo e controlo das subscrições, atualização de dados pessoais, entre outros), pelo apuramento do comissionamento dos Promotores e ainda pela organização do arquivo (6 colaboradores).
- **Departamento Administrativo e Financeiro** – este departamento gere a parte dos Recursos Humanos e executa os Serviços de Tesouraria de toda a estrutura d’APP (Sede, Clínica e JIPP). Além disso, é responsável também por monitorizar as disponibilidades financeiras da Instituição e assegurar a preparação e prestação de informação contabilística, fiscal e financeira. Foi neste Departamento que realizei o meu estágio, mais especificamente na área de tratamento e análise dos dados contabilísticos e financeiros da Associação (3 colaboradores).
- **Departamento Comercial** – tem como principal função a angariação de Associados e de subscrições em todo o território nacional (2 colaboradores).
- **Departamento de Comunicação e Marketing** – este departamento gere as redes sociais e a comunicação da Associação (divulgação da marca) e também é responsável pela calendarização dos eventos na Casa da Mutualidade (1 colaborador).
- **Departamento do Património** – é neste departamento que se faz a gestão das frações para arrendamento e dos seus inquilinos (3 colaboradores).

Além dos departamentos, é ainda possível observar a existência de 2 valências (Clínica Previdência Saúde e Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa) que serão apresentadas na secção 2.3.

No total, em 2021, a APP contava com 44 colaboradores repartidos entre a Sede (15 funcionários), o Jardim de Infância (27 empregados) e a Clínica (2 trabalhadores), dos quais 82% eram mulheres e 18% eram homens.



## **2.3 – Valências**

Ao longo dos anos, a Associação tem sempre tentado responder ao maior número de necessidades da sociedade portuguesa. Assim, foram surgindo, com certa naturalidade, outras valências com as quais a Previdência tenta alcançar mais cidadãos.

### **2.3.1 – Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa (JIPP)**

Fundada a 19 de janeiro de 1987, com uma área de terreno de 2.600 m<sup>2</sup>, esta valência pretende fazer face às necessidades de Educação entre os 4 meses e os 5 anos de idade, desempenhando um papel crucial na notoriedade d’APP não só na “cidade dos estudantes”, como também na sociedade portuguesa em geral.

Com uma capacidade para receber 120 crianças, o JIPP está dividido em Pré-escolar (68 crianças) e Creche (52 crianças). Esta valência encontra-se aberta para todo o público, mas os Associados APP obtêm um desconto de 10% nas mensalidades.

Em 2021, registou uma taxa de ocupação de 99% (119 utentes), desenvolveu 19 projetos no Plano Anual de Atividades e apresentou um Resultado Líquido de 20.041 € (Anexo F).

### **2.3.2 – Casa da Mutualidade - Galeria de Arte e Centro de Mutualismo**

A ideia de fundar esta unidade surgiu em 2004 durante as Bodas de Diamante da Instituição. No entanto, somente 10 anos mais tarde, a 11 de janeiro de 2014, é que se deu a inauguração deste espaço projetado para divulgar o mutualismo de vanguarda acolhendo exposições de arte e outras iniciativas culturais (lançamentos de livros, conferências de imprensa e colóquios). Além de se tratar de uma ação cultural, educativa e artística relevante, também constitui um meio da Associação angariar um acervo artístico valioso, em termos não apenas culturais, mas igualmente materiais.

Devido ao ano atípico como foi o anterior, as limitações impostas para o controlo da pandemia obrigaram a que a Casa da Mutualidade tivesse de encerrar por 4 meses, adiando ou cancelando vários eventos, campanhas e projetos. Mesmo assim, em 2021,

foram registados 186 visitantes nos 11 eventos realizados, nos quais foram doadas 2 obras (e também 83 fotografias).

Contudo, a Associação não deixou que o Covid-19 fosse uma completa contrariedade e aproveitou para aumentar o investimento na digitalização, desenvolvendo, assim, a sua atividade online. Neste sentido, podemos observar no Anexo G que, no ano passado, houve um aumento nas pessoas alcançadas no Instagram e no Facebook comparando com os números de 2020 (+145.440 pessoas alcançadas com as publicações no Instagram e +38.178 no Facebook).

### **2.3.3 – Clínica Previdência Saúde**

A Clínica foi a valência inaugurada mais recentemente, a 2 de maio de 2018, com vista a satisfazer as necessidades da sociedade ao nível da Saúde. Esta unidade tem o objetivo de se tornar um modelo interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar de cuidados de saúde de forma a prestar um serviço de qualidade e que satisfaça quem procura a Associação.

Somente os Associados APP, através de um pagamento adicional à mensalidade da sua subscrição, podem beneficiar de consultas de medicina geral e familiar gratuitas e de descontos nas outras 15 áreas clínicas que esta unidade providencia.

Em 2021, esta valência registou 2.925 consultas, repartidas por 312 Associados aderentes, preconizando um Resultado Líquido de -48.820€, melhorando este valor em relação à média dos 3 anos em atividade (Anexo H).

Além destas valências, a Instituição conta ainda com uma delegação em Santa Maria da Feira, uma Clínica de Medicina do Trabalho (Clínica Fernando Albergaria - Medicina do Trabalho) e está a projetar a construção de uma Residencial Sénior na baixa de Coimbra de forma a incrementar também a qualidade de vida dos seus Associados seniores.

## 2.4 – Análise SWOT

S (Pontos Fortes)	Única mutualidade em Coimbra
	Valências
	Oferta de soluções de poupança variadas para diferentes tipos de público
	Parcerias (cartão de Associado)
W (Pontos Fracos)	Elevada faixa etária dos Associados
	Falha na comunicação com os Associados
	Falta de cooperação entre valências
	Excesso de burocracia interna
O (Oportunidades)	Sustentabilidade da Segurança Social
	Planos de Recuperação e Resiliência
	Empresas e particulares procuram produtos com benefícios fiscais
	Aumento da consciencialização relativamente à responsabilidade ambiental
T (Ameaças)	Baixa taxa de natalidade
	Baixo nível de conhecimento do setor
	Setor altamente regulamentado e burocrático
	Constante mudança da envolvente externa

Figura 2 - Análise SWOT

Um dos **Pontos Fortes** d’APP é o facto de ser a única mutualidade presente em Coimbra, o que, aliado à experiência de mais de 90 anos no setor, facilita a angariação de Associados nesta região do país. Outra fortaleza da Instituição são as suas valências (atuando em diversas áreas e conseguindo abranger várias necessidades da população): como se pode observar no Anexo I, de 18 associações mutualistas analisadas (algumas estão ocultas no Anexo por não prestarem nenhum serviço e possuírem apenas produtos), A Previdência Portuguesa é a única que possui um espaço de eventos (Casa da Mutualidade) e uma Clínica de Medicina do Trabalho , pertence a um conjunto restrito de 5 que detêm um Jardim de Infância e disponibiliza ainda serviços de saúde com a sua Clínica. Além disso, uma das vantagens da Associação é o facto de oferecer soluções de poupança variadas para diferentes tipos de público: são exemplo os 3 tipos de plano (Anexo J) que o Associado pode escolher quando faz uma subscrição Atuarial; também a possibilidade de decidir entre entregas periódicas ou únicas; e ainda os benefícios fiscais promovidos por algumas das modalidades e o facto de estas não serem penhoráveis. As parcerias e o Cartão de Associado são também um ponto forte da

Instituição, permitindo que os Associados usufruam de diversos descontos em serviços e lojas com quem a Previdência tem protocolos (Anexo K).

No que diz respeito a **Pontos Fracos**, um dos mais preocupantes é a elevada faixa etária dos Associados que, aliada a uma falta de notoriedade e à carência na comunicação com os jovens, se traduz numa menor sustentabilidade devido à falta de renovação de subscrições pelos mais novos. Neste sentido, nota-se também uma falha na comunicação com os Associados, devido, principalmente, a uma linguagem complexa e que pode, por vezes, não ser totalmente compreendida pela generalidade da população. Outra das fraquezas d'APP é a falta de cooperação entre valências: não existem sinergias entre as mesmas, não aproveitando formas de promover um possível crescimento conjunto. Outro ponto que deve ser referido é o excesso de burocracia interna e a baixa autonomia dos trabalhadores: processos longos e demorados devido à necessidade de validação dos superiores que, juntamente com a baixa automatização das tarefas, prejudicam a eficiência dos serviços e diminuem a satisfação dos funcionários e, possivelmente, dos clientes.

As dúvidas que surgem sobre a futura sustentabilidade da Segurança Social oferecem uma **Oportunidade** à Associação, possibilitando uma alocação dos recursos das famílias em produtos de poupança das associações mutualistas. Os Planos de Recuperação e Resiliência (Anexo L), aliados aos incentivos do Estado para a Economia Verde, vão permitir dinamizar e fazer crescer o setor no qual a Instituição se inclui. O facto das empresas e dos particulares procurarem produtos que não sejam penhoráveis e que, além disso, ofereçam benefícios fiscais são uma oportunidade pois a Associação já dispõe de tais produtos com estas características. Outro aspeto que se tem vindo a verificar nas novas gerações é o aumento da consciencialização relativamente à responsabilidade ambiental que, em conjunto com uma comunicação cada vez mais globalizada potenciada pelas redes sociais, permite às instituições organizar eventos e atividades de cariz ambiental, difundirem-se através das redes sociais e, assim, divulgar o nome da marca e promover uma ideia na população de preocupação com a sustentabilidade do planeta e das futuras gerações.

Por outro lado, surgem também algumas **Ameaças** como a baixa taxa de natalidade em Portugal (Anexo M), dificultando a inversão da pirâmide etária dos Associados d'APP (com uma população envelhecida, tendem a aumentar as retribuições e diminuir as mensalidades, colocando em causa a sustentabilidade financeira da Associação). Outro aspeto identificado foi o baixo nível de conhecimento por parte da sociedade em relação ao mutualismo (das suas potencialidades e benefícios) e talvez alguma desconfiança em relação ao mesmo devido, em grande parte, ao mediático “caso Montepio” (Anexo N) que prejudicou bastante a reputação do setor. Outro fator prejudicial é a alta regulamentação e burocracia características do setor, que, em conjunto com uma forte concorrência possuidora de uma grande variedade de ofertas, dificulta a criação e inovação de produtos. É ainda possível afirmar que a constante mudança da envolvente externa se constitui como uma ameaça em si: o impacto económico provocado pela pandemia e pela guerra na Ucrânia, a contínua mudança das necessidades de poupança/investimento das famílias, e também o surgimento de novas gerações cada vez mais digitais e o conseqüente crescimento do crime cibernético - são exemplos de fatores que influenciam o rendimento da população e, conseqüentemente, o seu aforro, sobrando menos para alocar a produtos de poupança.

## **2.5 – Características económico-financeiras d'APP**

Neste ponto, será feita uma análise a toda a Instituição (Sede, JIPP e Clínica) das suas características económico-financeiras entre 2015 e 2021. Os indicadores escolhidos para a realização desta análise foram o Volume de Negócios, o EBITDA, o Resultado Líquido, a Estrutura de Gastos e alguns Rácios (Financeiros e de Rendibilidade) por se considerar que esta seria a melhor forma de obter uma avaliação holística e realista da Associação. As informações necessárias para a elaboração desta análise foram retiradas do Balanço (Anexo Q) e da Demonstração de Resultados d'APP (Anexo O), bem como da Demonstração de Resultados (Anexo P) e do Balanço do Setor (Anexo R) os quais foram realizados através da média das 10 Associações Mutualistas com o maior Volume de Negócios em 2021 (que tinham publicado os seus Relatórios de Contas até ao dia

26/04/2022 – Anexo E – excluindo o Montepio Geral - Associação Mutualista por apresentar um valor totalmente dispare das restantes).

### 2.5.1 – Volume de Negócios, EBITDA e Resultado Líquido

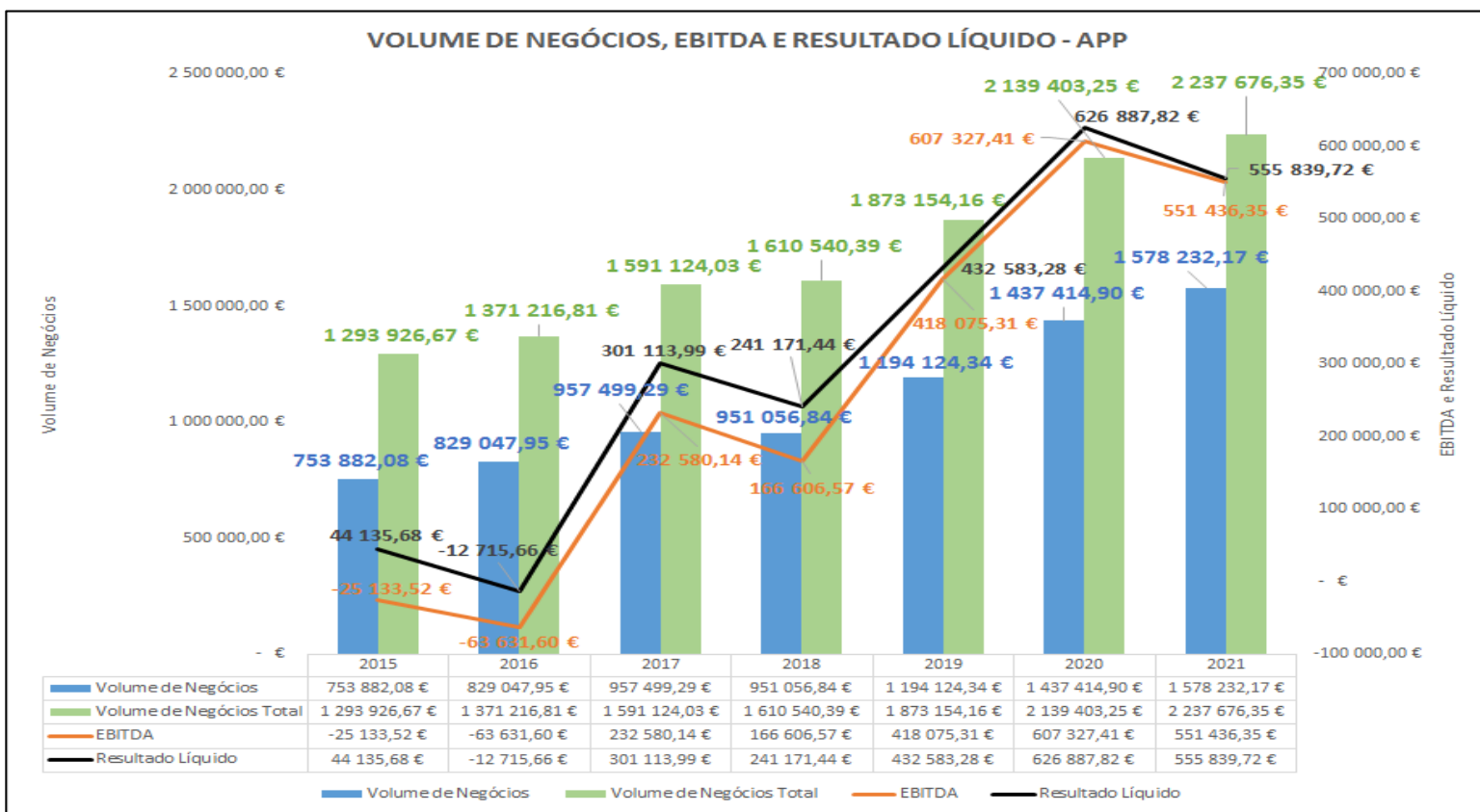


Figura 3 - Evolução do Volume de Negócios, do EBITDA e do Resultado Líquido d'APP entre 2015 e 2021

Através do gráfico, é possível observar-se que a APP tem vindo a aumentar constantemente o seu Volume de Negócios, tendo, em 2021, atingido o valor máximo registado (2.237.676,35 €). A diferença entre o Volume de Negócios e o Volume de Negócios Total é explicada pelo valor das Rendas que atingiu os 659.444,18 € nesse ano, demonstrando ser, assim, uma parte fundamental dos Rendimentos da Associação.

O Resultado Líquido tem registado oscilações ao longo dos anos em análise, alcançando, em 2021, o segundo valor mais elevado (555.839,72 €), sendo apenas ultrapassado pelo registado em 2020 (626.887,82 €). O EBITDA tem seguido a mesma tendência do Resultado Líquido, finalizando o ano transato nos 551.436,35 €.

## 2.5.2 – Estrutura de Gastos

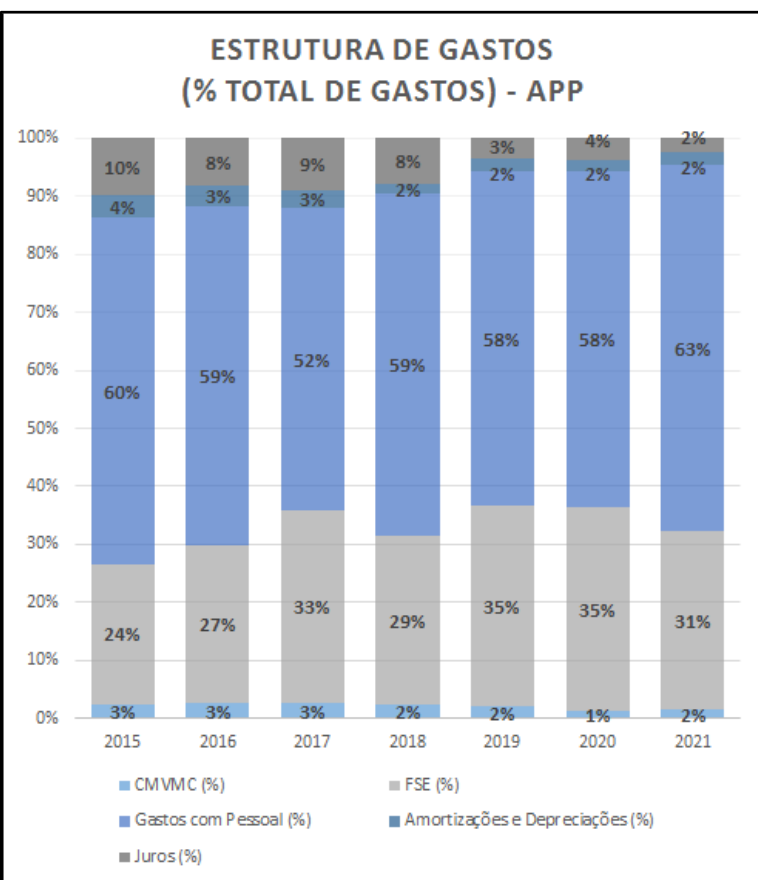


Figura 4 - Evolução da Estrutura de Gastos d'APP em relação ao Total dos Gastos entre 2015 e 2021

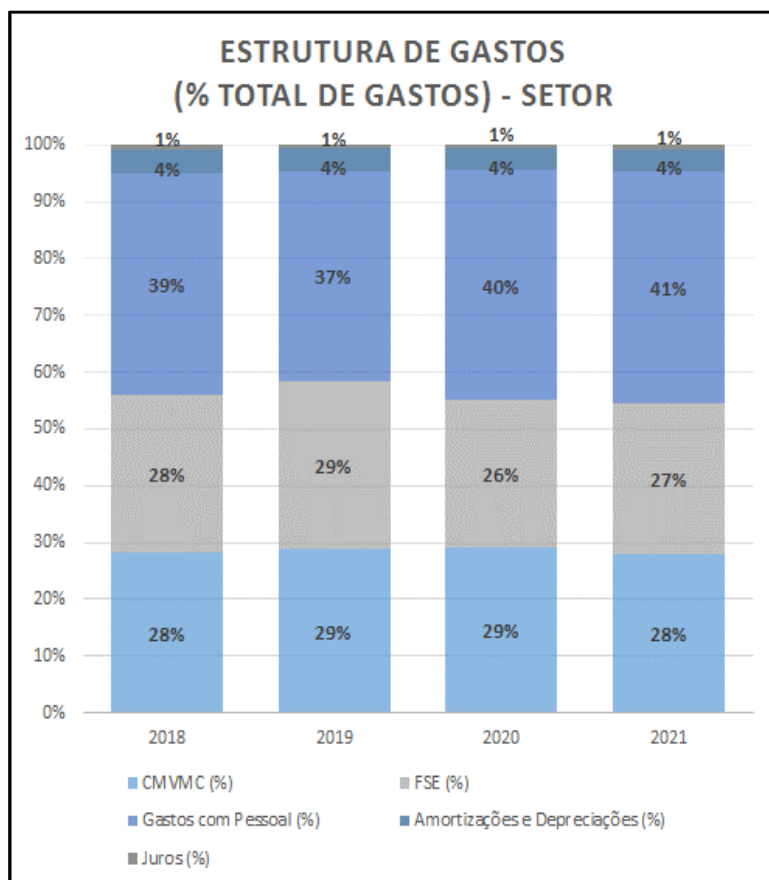


Figura 5 - Evolução da Estrutura de Gastos do Setor em relação ao Total de Gastos

Analisando o peso de cada rúbrica de Gastos no seu Total, é evidente a importância dos Gastos com Pessoal (registando 63% em 2021, 4,6 pontos percentuais (p.p.) acima da média dos últimos 7 anos e o único valor superior a 60%) e também dos Gastos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE; que em 2021 foram de 31%, mantendo-se em linha com o valor médio dos anos em análise de 30,6%). Estas duas rúbricas juntas representam um acumulado de 94% no Total de Gastos da Associação.

No que respeita ao Setor, a relevância de cada rúbrica está mais repartida, havendo 3 que se destacam: os Gastos com Pessoal (41%, 22 pontos percentuais mais do que a Associação), os Gastos com Custos de Mercadorias Vendidas e das Matérias

Consumidas (CMVMC; 28%, menos 26 p.p. do que a instituição) e os Gastos com FSE (27%, menos 4 p.p. do que a Previdência).

Comparando a informação retirada destes dois gráficos, podemos concluir que o peso dos Gastos em FSE, em Juros e em Amortizações e Depreciações é relativamente semelhante entre a Instituição e o Setor. Contudo, o facto d'APP alocar uma maior percentagem de Gastos na rúbrica do Pessoal (APP = 63%, Setor = 41%), pode resultar numa sensação de valorização dos recursos humanos e conseqüente aumento da sua satisfação e da produtividade. A rúbrica dos CMVMC também apresenta uma diferença acentuada entre os dois gráficos.

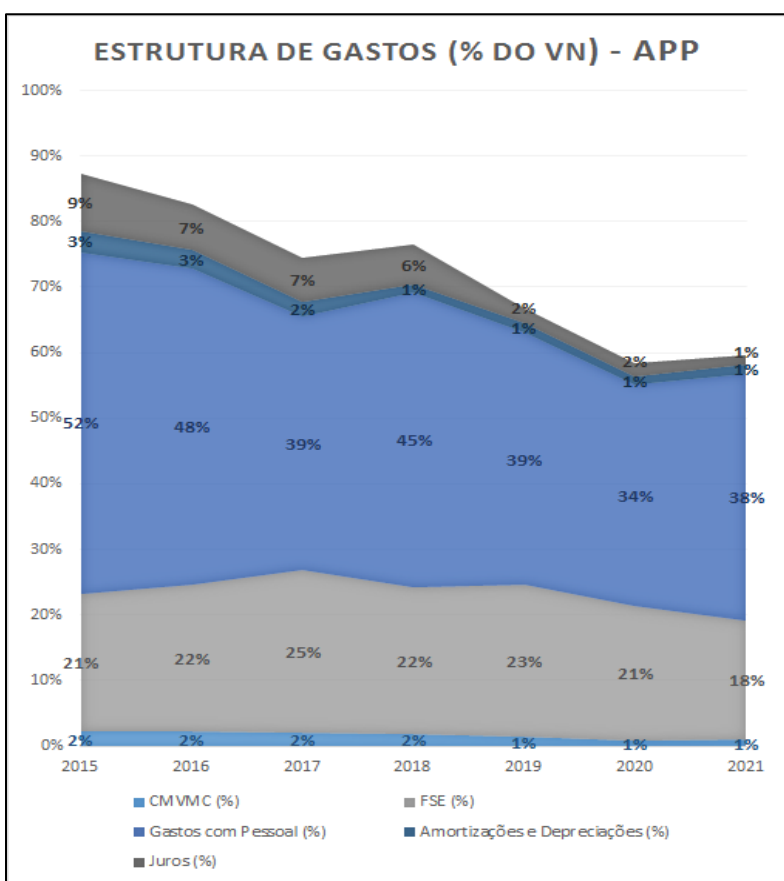


Figura 6 - Evolução da Estrutura de Gastos d'APP em relação ao Volume de Negócios

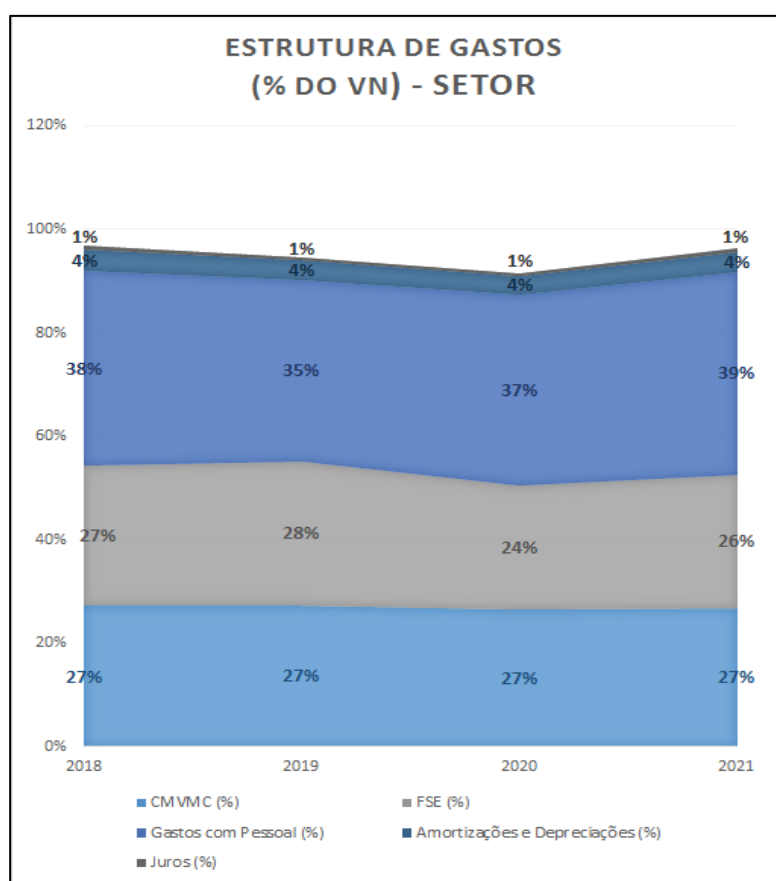


Figura 7 - Evolução da Estrutura de Gastos do Setor em relação ao Volume de Negócios

No que diz respeito à Estrutura de Gastos em relação ao Volume de Negócios d'APP, observa-se uma diminuição no total deste indicador de 87% para 59%, entre 2015 e 2021. Este efeito justifica-se devido ao decréscimo geral do peso das várias rúbricas,



mas maioritariamente a redução nos Gastos com Pessoal (de 52% para 38% no mesmo período).

Quanto ao Setor, é perceptível uma maior homogeneidade na distribuição do peso dos Gastos. Também aqui são os Gastos com Pessoal que têm maior representatividade (39%, 1 p.p. superior à Associação), de seguida aparecem os Gastos com CMVMC (27%, 26 pontos percentuais mais do que a instituição) e, em terceiro, surgem os Gastos com FSE (26%, 8 p.p. superior ao registado pela Previdência). O Setor apresenta um Total de Gastos em relação ao VN de 97%, 40 pontos percentuais mais do que o atingido pela APP em 2021.

Desde logo, podemos contemplar o facto de a soma das rúbricas da Associação não perfazer os 100%, indicando que o seu VN é superior à totalidade dos seus Gastos. Além disso, ao fazer uma análise entre os dois gráficos, observamos que a importância dos Gastos com Pessoal, dos Juros e das Amortizações e Depreciações é praticamente a mesma em ambos. A grande diferença aparece nos CMVMC e nos Gastos com FSE, nos quais o Setor regista uma percentagem mais elevada.

### 2.5.3 – Rácios Financeiros

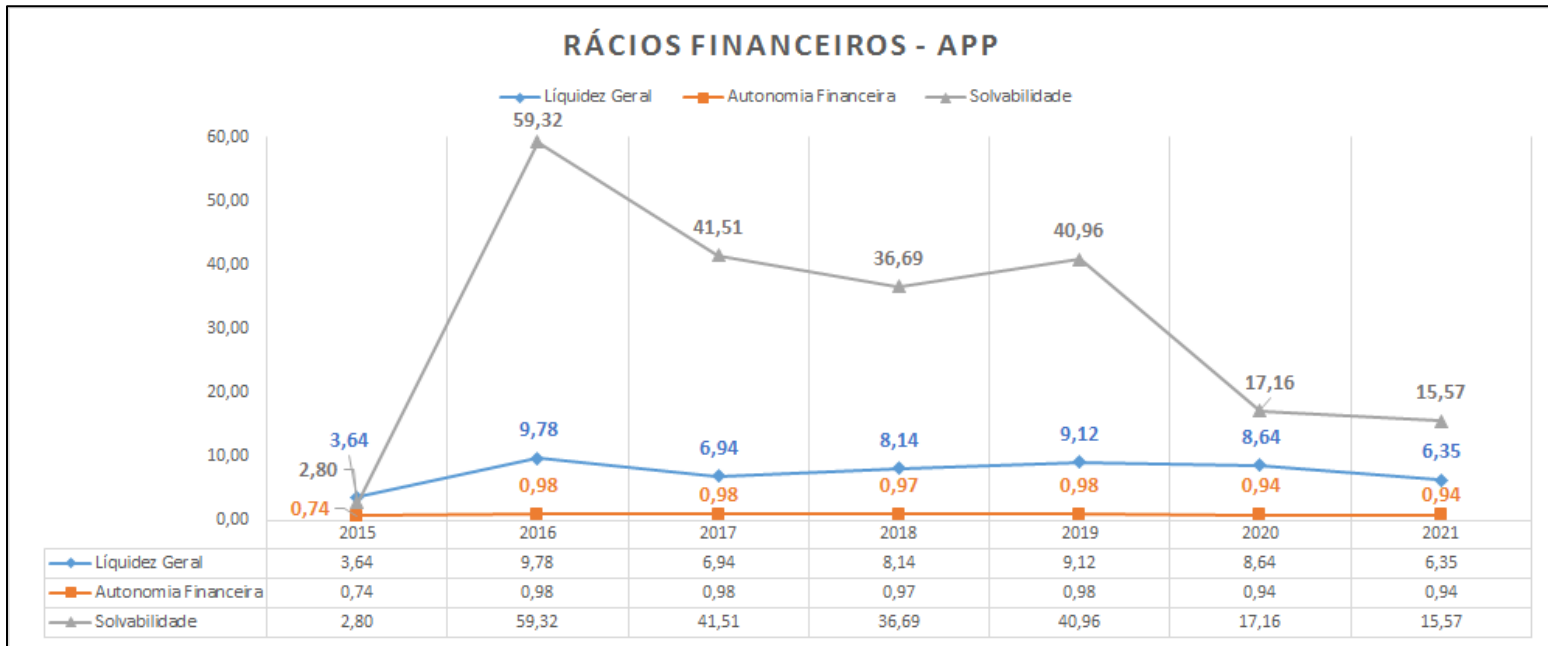


Figura 8 - Evolução dos Rácios Financeiros d'APP

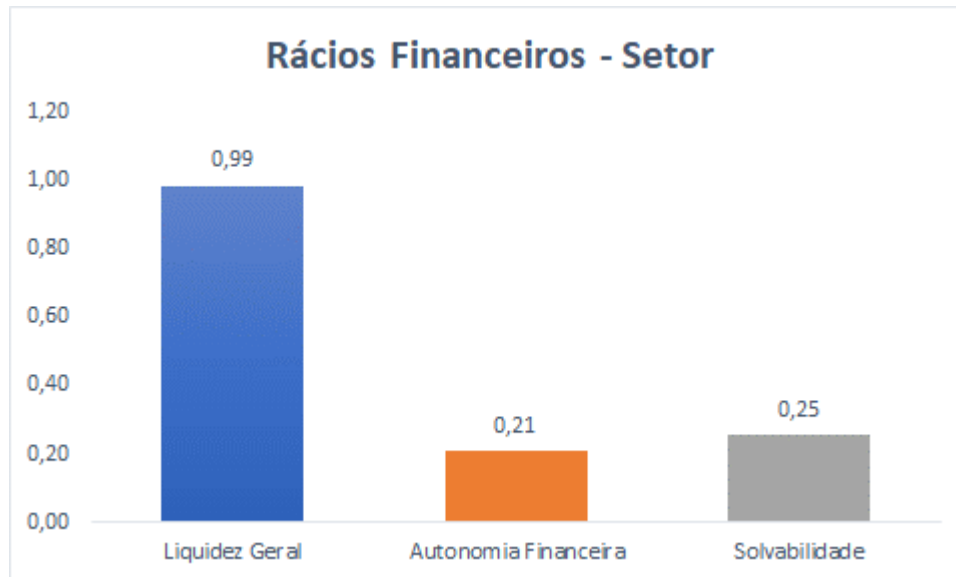


Figura 9 - Evolução dos Rácios Financeiros do Setor

Com base no Balanço d'APP e no Balanço do Setor, foi possível retirar dados que ajudaram a calcular rácios importantes, como por exemplo:

- **Liquidez Geral** – capacidade do Ativo Corrente em cobrir o Passivo Corrente, isto é, capacidade da Associação em cumprir com as suas obrigações e dívidas de curto e longo prazo. Neste indicador, a Instituição registou um rácio de 6,35 em 2021. Nota-se uma ligeira descida deste valor ao longo dos últimos anos; no entanto, não coloca em risco o exercício da atividade d’APP pois o Valor dos Ativos é claramente superior ao dos Passivos (Ativo Corrente = 4.258.294,51 €; Passivo Corrente = 670.097,25 €).
- **Autonomia Financeira** – rácio entre o Capital Próprio e os Ativos, refletindo qual a proporção de Ativos que são financiados por Capitais Próprios. Apesar da ligeira diminuição registada neste indicador, observa-se que continua a registar valores elevados (0,94 em 2021, num máximo possível de 1; Capital Próprio = 16.532.705,24 €; Ativo Total = 17.594.469,20 €), o que pode determinar uma rentabilidade financeira (de capitais próprios) mais baixa.
- **Solvabilidade** – demonstra se a Instituição tem recursos suficientes para cumprir com os pagamentos das suas responsabilidades, ou seja, se o Capital Próprio é capaz de cobrir o Passivo. É evidente, através da análise do gráfico, que, apesar do decréscimo observado nos últimos anos, este indicador está estável e saudável, apresentando um valor de 15,57 (Capital Próprio = 16.532.705,24 €; Passivo Total = 1.061.763,96 €).

Através dos dados médios recolhidos do Setor, podemos observar que, em 2021, a Liquidez Geral foi de 0,99 (Ativo Corrente = 2.420.668,53 €; Passivo Corrente = 2.457.085,45 €), a Autonomia Financeira registou um rácio de 0,21 (Capital Próprio = 3.354.522,61 €; Ativo Total = 16.148.229,46 €) e a Solvabilidade atingiu o valor de 0,25 (Capital Próprio = 3.354.522,61 €; Passivo Total = 13.156.877,69 €). Comparando com o Setor, fica perceptível que a Associação se encontra numa situação financeira estável.

## 2.5.4 – Rácios de Rendibilidade

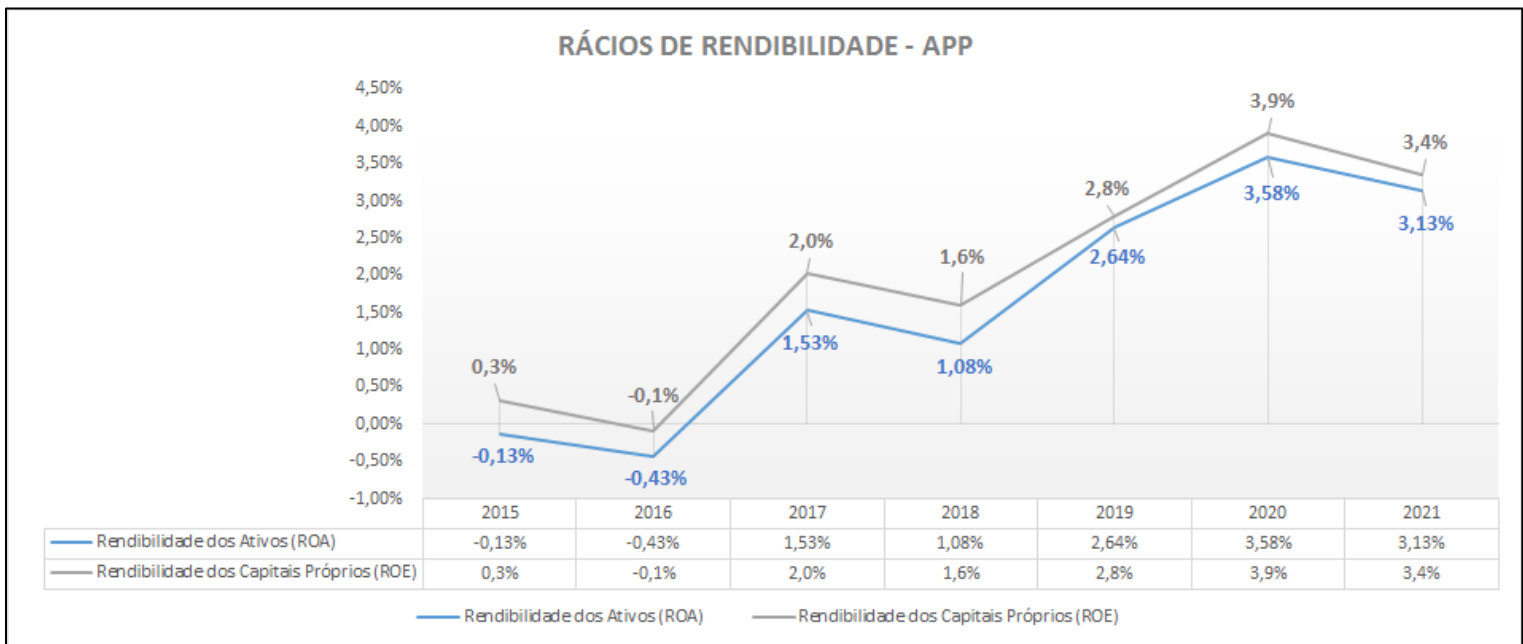


Figura 10 - Evolução dos Rácios de Rendibilidade d'APP

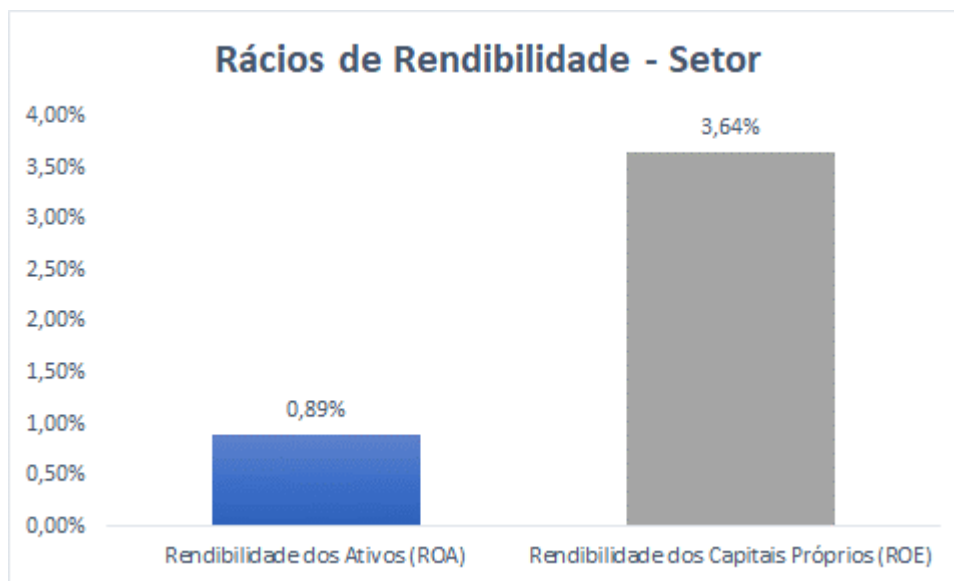


Figura 11 - Evolução dos Rácios de Rendibilidade do Setor

Além dos indicadores calculados supra e ainda baseado nos Balanços d'APP e do Setor, foi possível calcular também outro tipo de rácios, como por exemplo:

- **Rendibilidade dos Ativos (ROA)** – representa o quão rentável é a Instituição em relação ao total de Ativos que dispõe. A APP registou, em 2021, um ROA de 3,13% (EBIT = 523.352,23 €; Ativo Total = 17.594.469,20 €), demonstrando que é uma Associação rentável. Este foi o segundo maior valor registado no conjunto dos anos analisados, ficando atrás apenas de 2020 com 3,58%.
- **Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)** – capacidade do Lucro Líquido em cobrir o Património Líquido. Neste indicador, no ano passado, a APP obteve um valor de 3,4% (Resultado Líquido = 555.839,72 €; Capital Próprio = 16.532.705,24 €), sendo também o segundo mais elevado dos últimos 7 anos, ficando novamente atrás de 2020.

Passando agora para os dados médios do Setor, notamos que este atingiu um ROA de 0,89%, bastante inferior ao da Instituição (EBIT = 143.183,20 €; Ativo Total = 16.148.229,46 €) e um ROE de 3,64%, ao nível do registado pela Previdência (Resultado Líquido = 122.229,10 €; Capital Próprio = 3.354.522,61 €).

### 3 – O Mutualismo

O conceito de Mutualismo tem vindo a sofrer constantes alterações ao longo dos tempos até à sua compreensão atual. De acordo com Silveira (1994, citado por Sequeira, 2017, pág. 37), “uma das fragilidades do Mutualismo reside na dificuldade de o definir em termos concretos, muito embora seja fácil de determinar a sua vasta área de atuação”. Ainda hoje, vários investigadores e pensadores surgem com conceitos diferentes dos até então conhecidos e aceites pela sociedade, numa tentativa de alcançar uma definição universal.

Do mesmo modo, podemos tentar divagar e alargar o conceito, uma vez que se aplica a distintas áreas do conhecimento, a saber: Gestão, Economia, Biologia, Filosofia, Estatística e Sociologia, entre outras (Silveira, 1994, citado por Sequeira, 2017).

Tentemos começar, talvez, por perceber o que é Mutualismo através da sua etimologia. Segundo o ex-Presidente da União das Mutualidades Portuguesas (UMP), Vítor Melícias, a palavra é proveniente do latim *Meumtuum*, e é possível traduzir para “o que é meu, é teu”, transmitindo um sentimento de partilha e até mesmo de reciprocidade. Se for transposto para o ambiente das Ciências da Natureza, pode ser definido como uma relação de interdependência entre diferentes espécies onde existe um benefício mútuo. Já no ramo da Gestão, este conceito é aplicado no cálculo das modalidades atuariais de risco tanto de associações mutualistas, como também de seguradoras, de forma a obter uma relação entre o custo e o benefício, isto é, a relação entre a quota que cada associado irá entregar e a renda que o beneficiário irá usufruir ao subscrever certa modalidade (Sequeira, 2017).

Com base no apresentado pelo *site* da UMP (2014), Mutualismo pode ser definido como “um sistema privado de proteção social que visa o auxílio mútuo dos seus membros”. Rosendo (1990) declara ainda que é “um movimento de solidariedade e de previdência livre, responsável e democrático que tem por objetivo proteger o homem na integralidade do seu desenvolvimento, como ser humano e social” (citado por Sequeira, 2017, pág. 39).

Entende-se, então, que este setor pretende obter a autoproteção social dos seus associados que, ao unirem-se e ao repartirem os custos entre si, reduzem os riscos afetos aos seus rendimentos.

O Mutualismo é, então, caracterizado por um conjunto de valores fundamentais ao seu bom funcionamento, como por exemplo: Solidariedade, Igualdade, Proteção, Cidadania, Inclusão Social, Inovação e Renovação e por fim, mas certamente não menos importante, Transparência.

Entendido o conceito, recorramos aos primórdios da sua utilização pela humanidade. As associações mutualistas têm uma longa história que remonta à antiguidade e ganharam importância nos séculos XIX e XX, estando na base dos sistemas de proteção social modernos (Broek et al., 2012).

Contudo, estas instituições de extrema importância no que diz respeito ao progresso das sociedades ao redor do mundo, baseiam-se em ideais provenientes de comunidades que viveram há largas centenas de anos. Segundo Rosendo (1996, citado por Ferreira, 2011), a constituição do primeiro fundo comum de seguro mútuo que protegia as famílias contra a eventual perda de animais remonta à Babilónia; já no antigo Egito foi observada a primeira forma de seguro social (com caixas comunais de géneros e dinheiro para serem distribuídas pelos mais carenciados).

Garrioch (2017) acrescenta que existe uma conexão entre as confrarias medievais e o mutualismo, tendo estas instituições multisseculares desenvolvido valores e comportamentos (“cooperação, caridade, sentido de responsabilidade e interação pacífica entre os membros e a sociedade”; pág. 103) que se tornaram motores do associativismo moderno.

O movimento mutualista mais recente, alicerçado também nos pilares da Revolução Francesa (Fraternidade, Igualdade e Liberdade), ganhou força na segunda metade do século XIX, num contexto de industrialização e urbanização, na tentativa de os trabalhadores darem resposta ao sentimento de insegurança em que viviam, muito por causa da sua baixa remuneração. Assim, para tentarem combater este flagelo, decidiram reservar uma parte dos seus salários e criar fundos de solidariedade para

ajudar os que sucumbiam aos riscos de doença ou invalidez, acidentes, velhice, morte, entre outros.

Com o sucesso desta prática e o crescimento bastante elevado das mutualidades em vários países entre 1850 e 1900, foi necessária a introdução de disposições legais na maioria dos países europeus de forma a regular o estabelecimento e bom funcionamento das mesmas. Assim, foi implementado o conceito de “empresa mútua” nos Códigos Civis de alguns países (França, Bélgica, Itália e Portugal, por exemplo), denominando estas instituições como uma “pessoa jurídica específica baseada nos princípios de solidariedade e governança democrática” (Broek et al., 2012, pág. 39).

Atualmente, é difícil quantificar ao certo o número total de mutualidades ao redor do mundo e o total de população abrangido pelas mesmas. Dados recolhidos do estudo de Broek et al. (2012) informavam que, em 2010, as associações mutualistas ofereciam cobertura nas áreas da saúde e dos serviços sociais a aproximadamente 230 milhões de europeus, empregavam mais de 221 mil trabalhadores e possuíam um total de ativo conjunto de cerca de 1.161.397.893 milhões de euros.

Os modelos de seguros sociais desenvolvidos pelas associações mutualistas desempenharam um papel fundamental pressionando os governos dos vários países a adotarem-nos e a assumirem essa responsabilidade estatal.

### **3.1 – O setor mutualista em Portugal**

O sentimento de entreatajuda e auxílio mútuo, referido muitas vezes como inerente à natureza do Homem, fez-se sentir, como referido anteriormente, desde os tempos mais remotos, ao longo de diversas épocas, transformando-se aos poucos em manifestações de associativismo.

Tendo em conta um largo espectro na duração da história da sociedade, percebemos que o mutualismo é um movimento que surge da combinação de uma tradição ancestral (movimento confraternal) e uma tradição iluminista, fornecendo-lhe uma natureza humanista e positiva (Pereira e Henriques, 2021).



Como defendido por Garrido (2016, citado por Pereira e Henriques, 2021), as confrarias foram as principais responsáveis para o aparecimento deste movimento em Portugal, mais do que as cooperativas, pois, ao disporem de uma maior autonomia face ao Estado, acabaram por assumir a assistência e a entreatajuda como propósitos, sendo o mais próximo do que conhecemos hoje por associações mutualistas.

Atualmente, as mutualidades existentes no nosso território, que se caracterizam pela ausência de espírito lucrativo, enfatizam que o seu propósito é a complementaridade da Segurança Social e das entidades privadas com fins lucrativos nas diversas áreas sociais e de saúde, possibilitando uma resposta apropriada às necessidades da sociedade.

Neste momento, as Associações Mutualistas existentes estão sob a supervisão da Direção Geral da Segurança Social (DGSS, 2021) e regem-se pelo Decreto-Lei nº 72/90, de 3 de março, no qual foi aprovado o Código das Associações Mutualistas.

Também no Artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013) são delineados os princípios orientadores pelos quais as entidades que pertencem à Economia Social (na qual estas associações se inserem) se devem reger. Entre estes, destacam-se: o primado das pessoas e dos objetos sociais, a adesão e participação livre e voluntária, o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros, o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da justiça e da transparência.

Segundo Broek et al. (2012), em Portugal, em 2010, existiam 101 associações mutualistas, cobrindo cerca de 10% da população total e empregavam aproximadamente 1.600 pessoas. Estas instituições operavam em várias linhas de negócio, incluindo: negócios de morte e funeral, seguros de vida e poupança para a aposentadoria. A maior associação era (e continua a ser), de longe, o Montepio Geral - Associação Mutualista que contava com cerca de meio milhão de membros e um ativo líquido de 3 mil milhões de euros.

A UMP (2015) afirmou que, no nosso país, em 2015, estavam registadas cerca de 100 associações mutualistas, que representavam mais de um milhão de associados e

dois milhões e meio de beneficiários (correspondendo a cerca de 25% da população residente no território nacional).

Em 2019, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) publicou um relatório relativo ao ano de 2016 denominado “Conta Satélite da Economia Social” (CASES, 2019), baseando-se em dados recolhidos do Instituto Nacional de Estatística (INE), do qual foi possível retirar informações bastante relevantes no que diz respeito à caracterização do mutualismo em Portugal. Assim, seguem-se alguns números que demonstram a dimensão do setor mutualista deste país:

- Em 2016, existiam 97 associações mutualistas em Portugal, menos 12,6% face a 2013 (111), representando 0,1% do total da Economia Social;
- As instituições existentes passaram de uma capacidade líquida de aproximadamente 51 milhões de euros (em 2013), para uma necessidade de líquida de financiamento a rondar os 124 milhões de euros (em 2016);
- As mutualidades ofereciam emprego a 4.842 trabalhadores, com uma remuneração total de aproximadamente 212 milhões de euros, o que correspondia a 2,1% e 4,9% do total apresentado pelas entidades da Economia Social, respetivamente;
- Estas associações foram responsáveis, nesse ano, por um Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 388 milhões de euros, correspondendo a 8,1% do total gerado pelas entidades pertencentes à Economia Social.

Já em 2020, a CASES divulgou o “Inquérito Ao Setor Da Economia Social” relativo ao ano de 2018 (CASES, 2020), no qual foram apresentados dados novamente provenientes do portal do INE e que complementam esta apresentação do setor mutualista no território nacional:

- Nesse ano, estavam registados 1.084.363 Associados (pessoas singulares) em todo o território nacional, dos quais 96,3% tinham as quotas regularizadas (pagas).
- 71,4% das associações mutualistas identificaram o nível local como a sua principal área geográfica de atuação e 41,8% o nível municipal;

- O principal utilizador, beneficiário ou cliente das mutualidades era o público em geral (74,7%). No entanto, dentro desse conjunto, destacava-se ainda a população idosa (18,7%), as crianças (12,1%), as mulheres (11%) e os homens (9,9%).
- 93,3% dos membros da direção de topo tinham funções executivas e 92,2% tinham sido eleitos através dos órgãos sociais.
- Cerca de 15% auferia o salário mínimo nacional. Contudo, a remuneração mensal bruta por trabalhador era de 2.773€, chegando aos 2.893€ nas entidades de média e grande dimensão.
- 60% das associações mutualistas realizaram ações de voluntariado no domínio social e 16% na área saúde.
- Aproximadamente 78% das mutualidades utilizaram indicadores-chave para monitorizar e avaliar o desempenho da atividade desenvolvida. Dessas, 69,2% recorreram ao número de associados, utentes ou clientes, e 30,8% analisaram a evolução do volume de negócios e das receitas próprias.
- Mais de metade (57,1%) dispunha de *site* ou página *online* e 3/5 utilizavam as redes sociais.

Um estudo realizado para a Comissão Europeia (Broek et al., 2012), que analisou a situação das associações mutualistas da altura na Europa e tentou perceber qual o seu futuro, revelou algumas curiosidades sobre estas instituições no nosso país, como por exemplo:

- Estas entidades não estão autorizadas a oferecer resseguros, mas podem cobrir seguros e outros serviços.
- A maioria dos seus colaboradores são também membros das próprias mutualidades, com os mesmos direitos e deveres que todos os restantes associados. De forma a evitar uma maioria absoluta dos trabalhadores, o Código das Associações Mutualistas (aprovado no Decreto-Lei nº 72/90, de 3 de março) impede-os de ocupar uma posição maioritária em todos os órgãos sociais, exceto na Assembleia Geral.

- A legislação prevê algumas regras relativamente à organização da democracia interna nestas instituições, mais concretamente no Artigo 75º desse mesmo Código referido no ponto anterior, o qual decreta que os órgãos das associações mutualistas são a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.
- No caso de dissolução da associação, Portugal tem um sistema de proteção relativamente aos ativos que sobram que estabelece que estes terão que ser distribuídos para um fundo de solidariedade mutualista.

## 4 – Descrição das tarefas realizadas

De forma a concluir o ciclo de estudos do Mestrado em Gestão, realizei um estágio na área Financeira d'A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista, em Coimbra, durante um período de aproximadamente 700 horas (entre 1 de fevereiro e 13 de junho de 2022, horário laboral de segunda a sexta, 8 horas diárias).

Com esta experiência, foi possível entender como funciona o mercado de trabalho, conhecer um setor que para mim era até então desconhecido (o Mutualismo), aplicar e aprimorar os conhecimentos adquiridos na Licenciatura e no Mestrado, e ainda desenvolver as minhas capacidades profissionais e sociais.

Uma das primeiras e principais tarefas que me foi atribuída foi a organização, preparação e análise dos dados para o Relatório de Gestão de 2021 d'APP. Durante cerca de dois meses, desenvolvi uma folha em Excel que facilitou (e facilitará nos próximos anos) reunir toda a informação necessária para a elaboração do mesmo, bem como a construção dos respetivos gráficos. Após coletados os dados, redigi também o relatório preliminar em Word (sujeito a revisão e aprovação do meu orientador) analisando a performance da Instituição a partir dos gráficos desenvolvidos anteriormente com a evolução dos vários indicadores abordados. Finalizado o relatório, preparei a apresentação do mesmo em PowerPoint para a Assembleia Ordinária Geral realizada no fim de março. Esta tarefa permitiu-me conhecer melhor a Associação através da análise dos seus indicadores internos, assim como os mecanismos utilizados para os calcular.

Tive a oportunidade também de criar uma Planilha do Google que permite aos colaboradores registarem todos os contactos que realizam, com o intuito de perceber qual a duração média de resposta de um processo, de forma a desenhar estratégias para a diminuir. A vantagem de ter sido criada esta folha online, partilhada pelos vários trabalhadores com a possibilidade de criar registos ao mesmo tempo, é que proporciona a oportunidade de realizar análises em tempo real, extraíndo os dados e recorrendo ao Power BI.

Outra tarefa que realizei foi uma Análise Financeira d'APP na qual foi necessário reunir informação de modo a atualizar a folha de Excel já utilizada pela Associação com

os modelos do Balanço, da Demonstração de Fluxos de Caixa e da Demonstração de Resultados. Através desses dados, foi possível construir gráficos com a evolução de certos indicadores (Volume de Negócios, Resultado Líquido, EBITDA e Estrutura de Gastos) fundamentais para elaborar a análise pretendida. Com esses dados foi então possível avaliar a performance das várias valências da Instituição (Sede, JIPP e Clínica) e compará-las com os respetivos setores de atividade.

Já nas últimas semanas do estágio, e tendo por base a folha de Excel que a Instituição já utilizava para comparar a evolução da sua Análise Contabilística de um ano para o outro, o meu orientador propôs-me reformular o ficheiro de maneira que pudesse ser preenchido de forma automática e não manualmente como até então, sempre com vista a tornar os processos mais céleres e reduzindo o risco de erro ao submeter os dados. Para isso, recorri à implementação de Macros no Excel, uma ferramenta que desconhecia e sobre a qual tive de pesquisar antes de colocar em prática, mas que se mostrou muito útil para alcançar o objetivo pretendido. Com estas Macros, o que outrora se fazia à mão e que poderia demorar horas, agora basta carregar no botão e em segundos a folha preenche-se com a informação pretendida, acelerando, assim, este processo e diminuindo a possibilidade de erros.

Além destas, foram-me atribuídas ainda outras tarefas com relevância e tempo de duração diferentes, como por exemplo:

- Recolha e análise de informação relativa a diversas rúbricas dos Balancetes da Associação com o objetivo de perceber qual a sua evolução;
- Análise do Custo-Benefício de vários Softwares de Gestão de Tarefas disponíveis no mercado de forma a encontrar um que permitisse e facilitasse ao Gestor d'APP (acima referido com o meu orientador) organizar e delinear as tarefas de cada trabalhador;
- Elaboração da Análise SWOT e TOWS com uma equipa multidisciplinar (juntamente com duas estagiárias - uma da área de Recursos Humanos e outra de Marketing) para depois ser introduzido no Plano de Marketing da Instituição. Esta tarefa permitiu-me desenvolver aptidões de trabalho em

equipa e respeitar e entender visões de colegas de outras áreas para que, em conjunto, conseguíssemos chegar à melhor resposta.

## 5 – Transformação Digital

O início do milénio marcou o começo da quarta revolução industrial caracterizada pela Transformação Digital (TD), que trouxe grandes desafios e oportunidades para as empresas e para os seus líderes. Esta revolução distingue-se das anteriores devido à possibilidade de automatizar os processos, de realizar previsões precisas e de ocorrerem mudanças a uma velocidade nunca antes experienciada: até ao século passado, as tecnologias levavam décadas para realmente modificarem o quotidiano das sociedades; hoje em dia, evoluem de uma forma exponencial de tal modo que conseguimos sentir o seu impacto quase de um dia para o outro (Perides et al., 2020).

O aparecimento da *Internet* permitiu às pessoas explorarem as suas potencialidades, ao mesmo tempo que satisfaziam as suas necessidades de socialização (casa, compras e entretenimento). Do mesmo modo, as organizações começaram a repensar nos seus modelos de negócio e de que formas poderiam criar valor e tornarem-se mais competitivas (Berman, 2012).

O fenómeno da Transformação Digital afeta, com maior ou menor influência, todos os setores da sociedade, em particular os económicos. A simbiose entre uma globalização cada vez mais implementada e a eclosão de inúmeras inovações digitais (redes sociais, dispositivos móveis, *big data*, *Internet of Things*, *blockchain*, entre outras) permitiu às empresas alterarem radicalmente os seus modelos de negócios, colocando-as na incessante busca de se tornarem digitais antes dos seus concorrentes. Desta forma, podem obter os benefícios competitivos daí resultantes que lhes permitem conquistar vantagens, com o objetivo de sobreviver num mercado a cada dia mais exigente.

Para Weiss (2019), vivemos numa era de omnipresença computacional (também conhecida por computação ubíqua) na qual se observa uma harmonia entre dispositivos móveis, aplicações, comunicação sem fios e *Internet*, e que se reflete na sociedade contemporânea como uma importante força para a constituição de novas formas de interação, cooperação, colaboração e que, conseqüentemente, impulsiona a procura por mais conhecimentos.



Sundaram et al. (2020) apresentam um pensamento de Davenport e Kirby (2016), no qual os autores preveem que a transformação digital, através da automatização de decisões, assistência pessoal e *bots* de perguntas/respostas, venha a substituir não só as tarefas menos exigentes, mas também os trabalhadores mais qualificados.

Estas contínuas inovações que modificam os negócios tradicionais, o destaque das *start-ups* de tecnologia financeira e a preferência dada pelos clientes às experiências digitais tornou imperativo que as instituições financeiras tradicionais considerassem as perspectivas das tecnologias digitais (Pramanik et al., 2019).

De seguida, a secção 5.1 abordará o conceito de TD e servirá de contextualização para o resto do capítulo. Na secção 5.2 evidenciam-se os benefícios e desafios das empresas ao optarem por aderir ao processo de Transformação Digital. A secção 5.3 irá demonstrar como é que as instituições do setor financeiro estão a implementar estas novas tecnologias. A secção 5.4 revelará de que maneira a TD é importante para a tomada de decisão dos líderes das organizações (com a apresentação de alguns exemplos de sucesso). Por fim, a secção 5.5 mostra de que forma a pandemia provocada pelo Covid-19 impactou a evolução da Transformação Digital e como algumas empresas conseguiram ultrapassar este flagelo que fez muitos setores a nível mundial sentirem enormes dificuldades.

## **5.1 – Conceito e contextualização**

O grande avanço proporcionado pela aplicação de tecnologias digitais está a modificar a forma como as pessoas consomem, comunicam e se relacionam entre si. O fundador do Fórum Económico Mundial (FEM), o alemão Klaus Schwab, afirmou que esta era de revolução digital que experienciamos promove a oferta de produtos diferenciados por uma quantidade cada vez maior de serviços que utilizam essas novas tecnologias (citado em Perides et al., 2020).

Contudo, para começar, é importante distinguir dois termos que, à primeira vista podem parecer sinónimos, mas que na realidade têm significados diferentes: digitação

e digitalização. O primeiro remete para a ação de transformar um documento físico em digital pressionando teclas para inserir os dados no computador (por exemplo, passar um documento em papel para Word ou Excel). Já o segundo, que será o ponto central deste capítulo por se considerar sinónimo de Transformação Digital, pode ser definido como a “modificação (ou a adaptação) de modelos de negócios resultante do ritmo dinâmico do progresso tecnológico e da inovação que desencadeia mudanças nos comportamentos de consumo e sociais” (Kotarba, 2018, pág. 123).<sup>1</sup>

Tendo presente esta diferença, encontramos na literatura outras definições para o conceito de Transformação Digital, como por exemplo:

- Para Kozarkiewicz (2020, pág. 238) “é um processo no qual as tecnologias digitais desempenham um papel central na criação e no fortalecimento das mudanças disruptivas que ocorrem na indústria e na sociedade”.<sup>2</sup>
- Segundo Westerman et al. (2011, pág. 5) reflete o “emprego da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho e o alcance dos negócios”.<sup>3</sup>
- De acordo com Nilles (2022, citado por Hinterhuber, 2022, pág. 261) “é como o Santo Graal, uma força que não é fácil de encontrar, nem fácil de capturar e que tem o potencial de melhorar drasticamente a experiência do cliente”.<sup>4</sup>
- A PwC (2013, citada por Hai et al., 2021, pág. 23) define a TD como “a alteração fundamental de todo o setor dos negócios através do estabelecimento de novas tecnologias provenientes da *Internet* e que têm um enorme impacto na sociedade como um todo”.<sup>5</sup>
- Fitzgerald et al. (2013, pág. 2) apresenta o conceito de TD como sendo o “uso de novas tecnologias digitais (redes sociais, dispositivos móveis, análises ou dispositivos incorporados) de forma a permitir grandes melhorias nos

---

<sup>1</sup> “modification (or adaptation) of business models, resulting from the dynamic pace of techno-logical progress and innovation that trigger changes in consumer and social behaviors.”

<sup>2</sup> “DT is a process in which digital technologies play a central role both in creating and strengthening disruptive changes taking place in industry (sector) and in society.”

<sup>3</sup> “the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises.”

<sup>4</sup> “the Holy Grail: a force that is not easy to find, not easy to capture, and that has the potential to dramatically improve the customer experience.”

<sup>5</sup> “the fundamental transformation of the entire business world through the establishment of new technologies based on the internet with a fundamental impact on society as a whole.”

negócios (aprimorar a experiência do cliente, simplificar as operações ou criar novos modelos de negócios)”.<sup>6</sup>

Tratkowska e Tratkowski (2022) sugerem ainda a repartição deste fenómeno em função de três aspetos: tecnológico (representa a digitalização e a automatização relacionadas aos negócios, ao setor público e à sociedade, com o principal foco em introduzir operações remotas e onde todas as soluções de tecnologia avançadas são feitas para melhorar a eficiência de custos e a qualidade dos produtos), organizacional (onde a TD é interpretada como sendo uma mudança digital ou uma melhoria nos processos, nos modelos de negócio e nas cadeias de oferta e na qual a empresa é impulsionada pelas informações coletadas que, mais tarde, serão analisadas para que se possa tomar uma decisão) e social (os dados provenientes dos meios de comunicação em massa e das aplicações, resultantes da interação humana, permitem criar melhorias na vida quotidiana das pessoas).

Após reunidas estas definições, percebemos que não existe uma que seja universal e unânime. No entanto, com base na literatura anteriormente revista, entendo que Transformação Digital pode remeter ao processo de criar ou adaptar modelos de negócios, culturas e experiências existentes que tentam dar resposta a contextos de liderança em mudança, através da utilização de novas tecnologias que permitem simplificar, facilitar e acelerar os processos das organizações.

A TD tornou-se o núcleo de quase todas as atividades de negócio pois as empresas precisam de se desenvolver para enfrentar os ambientes de mercado em constante crescimento. Além disso, este conceito desempenha também um papel vital na sustentabilidade e no crescimento das empresas que começam a orientar os seus modelos de negócios com a responsabilidade social de transferência de informações, disponibilizando o acesso às informações em tempo real e, desta forma, melhorando as relações entre cliente e fornecedor (Sundaram et al., 2020).

---

<sup>6</sup> “the use of new digital technologies (social media, mobile, analytics or embedded devices) to enable major business improvements (such as enhancing customer experience, streamlining operations or creating new business models).”

A digitalização e a inovação resultante dos modelos de negócios alteraram profundamente as expectativas e comportamentos dos consumidores, pressionaram as empresas tradicionais e interromperam vários mercados. Os consumidores contemporâneos têm acesso a dezenas de canais de comunicação, interagem ativamente e sem esforço com empresas e com outros consumidores, e estão sujeitos a um número cada vez mais elevado de pontos de contacto durante a sua jornada de cliente, sendo que muitos já se realizam ao nível digital (Lemon e Verhoef, 2016).

Apesar da sua omnipresença e impacto visível, a Transformação Digital e os novos modelos de negócio digitais resultantes têm sido alvo de pouca atenção por parte da literatura académica, a qual se tem dedicado a disciplinas de negócios mais específicas. Por exemplo, investigadores da área de Marketing concentram-se principalmente nos aspetos da publicidade digital e os efeitos das redes sociais, incluindo desenvolvimentos multicanal e omnicanal (por exemplo (Verhoef et al., 2015); no que diz respeito à gestão estratégica, os autores têm-se focado principalmente nos conceitos, no aspeto operacional e na renovação dos modelos de negócio digitais (por exemplo, Foss e Saebi, 2017); contudo, apenas mais recentemente se tem começado a abordar os tópicos digitalização e transformação digital.

Verhoef et al. (2021) identificaram três fatores externos principais que, segundo eles, impulsionam a necessidade de transformação digital nas organizações:

- Em primeiro lugar, com a criação da *World Wide Web* (WWW) e a sua adoção mundial, tem vindo a surgir um número crescente de tecnologias de acompanhamento (de salientar: a internet de banda larga, os *smartphones*, o uso de *clouds*, os sistemas de pagamento *online* e, mais recentemente, as criptomoedas) que aumentaram e fortaleceram o desenvolvimento do comércio eletrónico. Estas novas tecnologias afetam a estrutura de custos das empresas pois possibilitam a substituição de recursos humanos mais caros por máquinas ou agentes virtuais mais baratos, otimizando os fluxos logísticos e os custos da cadeia de oferta.
- Em segundo lugar, emerge o facto da digitalização ter modificado drasticamente a concorrência. Não só esta concorrência se tornou mais

global, como a sua intensidade também aumentou à medida que as grandes empresas dos Estados Unidos da América (EUA) ricas em informação começaram a dominar diversas indústrias. Este dado é fundamentado com as notáveis alterações nas avaliações das empresas: há pouco mais de uma década, as cinco empresas mais valiosas do índice S&P 500 incluíam Exxon, GE, Microsoft, Gazprom e Citigroup (apenas a Microsoft se considerava verdadeiramente digital); em junho de 2022, as 5 mais valiosas que constavam neste índice eram Apple, Google, Amazon, Microsoft e Tencent (todas consideradas digitais) (Poder360, 2022).

- Em terceiro lugar, surge a mudança no comportamento dos consumidores em resposta a esta revolução digital. Hoje em dia, os consumidores compram com regularidade em lojas *online*, pois escusam de sair da comodidade da sua habitação e não despendem tempo a ir à loja física comprar o produto. Além disso, as tecnologias digitais permitem a cocriação de valor por parte dos consumidores ao projetar e personalizar produtos e ainda ao ajudar outros clientes através da partilha de avaliações das suas compras.

No seu estudo, Priyono et al. (2020) concluíram que as Pequenas e Médias Empresas (PME) seguem três caminhos diferentes em direção a uma empresa digitalizada: acelerar a digitalização, digitalizar as vendas ou encontrar parceiros digitais para chegar ao mercado. A decisão de selecionar um dos três caminhos da Transformação Digital é determinada, principalmente, pelo nível de maturidade digital existente, a cultura adquirida e o histórico de adoção da tecnologia digital.

Com a ajuda de empresas digitais já estabelecidas, as PMEs que fabricam produtos personalizados em grande escala e têm grandes infraestruturas podem lidar com o problema da baixa alfabetização digital dos seus trabalhadores, recorrendo a contratação externa. Enquanto isso, a interação direta com os clientes é desesperadamente necessária para outros tipos de produtos, principalmente produtos de moda com ciclos de vida curtos. Por isso, a digitalização da função de vendas é obrigatória aumentando, assim, as vendas e ainda melhorando a experiência do cliente (Priyono et al., 2020).

Por outro lado, as empresas com uma estratégia digital clara e um alto nível de maturidade digital podem seguir o primeiro caminho. Este não é adequado para a maioria das PMEs, pois, geralmente, ainda estão num estágio inicial de adoção da tecnologia, enquanto a Transformação Digital de um modelo de negócios requer uma maturidade tecnológica mais elevada. Deste modo, este grupo inclui as empresas que tenham uma visão e uma estratégia digital de longo prazo e que não se encontrem no nível 0 de TD (Priyono et al., 2020).

De forma a evidenciar ainda mais o papel fundamental das novas tecnologias, o FEM identificou o setor de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como um dos que mais contribuem para o crescimento do PIB de um país. Este artigo estimava ainda que, até 2020, este setor registasse um crescimento de 22% de empregos nos EUA, o que correspondia a quase 760 mil novos cargos. Já na Austrália, a previsão era um aumento de 25 mil novos empregos e na China calculava-se que o setor teria uma influência de 2,5% no PIB (Micic, 2017).

No seu artigo, Micic (2017) menciona ainda o relatório ATOMICO, de 2016, que afirma que, desde 2011, o número de *start-ups* baseadas em tecnologia fundadas na Europa cresceu mais do triplo e que em 2015 o investimento em tecnologia foi de 2,3 mil milhões de dólares. O “velho continente” começa a tornar-se conhecido pelos seus grandes centros de tecnologia (Londres, Berlim ou Estocolmo) e outros estavam a começar a aparecer e a aumentar a sua importância (Munique, Zurique, Lisboa e Copenhaga, por exemplo).

O Fórum Económico Mundial publicou um relatório onde afirma que, embora seja improvável que as novas tecnologias preencham totalmente as ocupações e categorias dos trabalhos existentes atualmente, estas irão substituir determinadas tarefas desses cargos, libertando os funcionários para se concentrarem em novas tarefas, proporcionando o constante desenvolvimento do colaborador (FEM, 2016).

O mesmo relatório sugere que mais de um terço do conjunto de competências essenciais para a maioria das ocupações futuras será composto por habilidades que ainda não se consideram cruciais atualmente (FEM, 2016). Um funcionário não se pode focar apenas no seu desenvolvimento em termos sociais (características como a

persuasão, inteligência emocional e oratória), nem apenas no aspeto técnico (como programação ou controlo de equipamentos): terá de alcançar uma simbiose entre os dois de forma a poder ser uma mais-valia para qualquer organização que o contratar.

A Transformação Digital vai muito além da capacitação tecnológica. Consiste em mudar fundamentalmente a forma de trabalhar com base na aplicação de tecnologia da forma mais rápida para atender as necessidades da sociedade da melhor maneira, enquanto contribui, de igual forma, para a inovação cultural no local de trabalho, das infraestruturas e dos modelos operacionais o que, conseqüentemente, impactará positivamente a produtividade do trabalho.

## **5.2 – Benefícios e Desafios**

Uma vez entendido o contexto de Transformação Digital, é imprescindível conhecer as vantagens e as dificuldades de a implementar nas organizações. Segundo Kotarba (2018), as organizações que constantemente evitam as ameaças e aproveitam as oportunidades têm maior probabilidade de atingir um crescimento acima da média, garantindo a sua posição em mercados existentes ou mesmo explorando novos. Atualmente, de forma a empregá-las e a obter as respetivas vantagens competitivas possíveis, quase todas as empresas de economia global tomaram iniciativas para determinar quais as tecnologias digitais mais recentes (Sundaram et al., 2020).

Bharadwaj et al. (2013) afirmaram que a TD pode ser usada como uma oportunidade para reconstruir e inovar as técnicas de negócios utilizadas pelas empresas. Já Bleicher e Stanley (2016) declararam que a digitalização ajudava a impulsionar a produtividade, o bem-estar e o crescimento económico, assim como era capaz de reduzir as desigualdades, a pobreza e o desemprego.

Um outro artigo mais recente (Hai et al., 2021) complementa esta informação adicionando alguns pontos como vantagens básicas da Transformação Digital, como por exemplo: aumentar a eficiência do fluxo de trabalho e minimizar erros técnicos, aplicar novos serviços e tecnologias de forma rápida e flexível, melhorar a qualidade e desempenho do trabalho, e ainda aumentar a produtividade da mão de obra.

Podem também ser considerados benefícios da digitalização o aumento da interação com os consumidores (Downes e Nunes, 2013), o aumento da atividade empreendedora e os lucros económicos e sociais (Burtch et al., 2018).

No entanto, nem tudo são pontos fortes e podemos encontrar algumas debilidades na digitalização das empresas. Para começar, é um processo que implica investimento e que necessita de armazenamento para colocar os dados e garantir que estes ficam acessíveis, utilizáveis e seguros, o que por vezes pode ser dispendioso para uma organização (Sundaram et al., 2020). Este muitas vezes é o maior desafio para *start-ups* que têm maior dificuldade em encontrar financiamento (Hai et al., 2021).

Sundaram et al. (2020) apontam outros dois desafios: a falta de conhecimento (que pode dar origem a que as entidades adotem abordagens erradas para os seus clientes, que não se adequam ao seu negócio) e a cibersegurança (que representa uma ameaça cada vez maior aos ativos das empresas e colocam em risco a sustentabilidade e qualidade dos produtos).

Oreg (2006) e Hai et al. (2021) salientam também o facto de um processo de TD implicar mudanças organizacionais e culturais que podem gerar alguma resistência na maior parte dos profissionais envolvidos (quer seja por motivos emocionais, cognitivos ou comportamentais).

Uma pesquisa conduzida pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) identificou que o maior desafio que as organizações enfrentam nesta era digital é a atração e retenção de talentos com as habilidades e competências necessárias para navegarem confortavelmente neste ambiente em constante mudança. Com a redução das barreiras à entrada, as organizações precisam de ser criativas e, para isso, têm de contar com profissionais dedicados e comprometidos, que colaborem entre si, aliado a uma cultura organizacional que incentive a produção (Kane, 2019).

É, portanto, extremamente importante construir o entendimento da TD como motivação para a introdução de mudanças benéficas nas estratégias e nos comportamentos organizacionais, de forma a satisfazer não só os clientes, como também os colaboradores, para que essa transição resulte num benefício para a empresa.



### 5.3 – Principais tecnologias digitais no negócio financeiro

As instituições financeiras (como bancos e seguradoras) são das entidades que mais investem em tecnologia de informação (devido à quantidade e qualidade da informação que armazenam), pelo que a gestão de dados e do risco se tornam alguns dos desafios que estas organizações enfrentam por se incluírem num setor altamente regulamentado.

A crescente entrada de novos concorrentes que estão a utilizar tecnologias digitais inovadoras (como os bancos digitais) também se concretiza como uma ameaça para estas instituições. Grandes empresas de tecnologia (Google, Apple, Facebook e Amazon) começaram também a aventurar-se nos mercados financeiros não regulamentados, causando alguma preocupação entre os *players* já estabelecidos (Butler, 2020).

Deste modo, Butler (2020) sugere que a tecnologia financeira (*FinTech*) desempenha um papel fundamental na TD deste setor. Em primeiro lugar, porque permite uma oferta de produtos e serviços financeiros mais eficiente. Em segundo, por facilitar a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços disruptivos. E por último, devido à capacidade de tornar estas instituições mais eficazes, através da digitalização e do redesenho dos seus processos.

Ainda assim, nem todas as instituições financeiras estão convencidas de que enveredar numa Transformação Digital lhes trará vantagens. No seu artigo, Butler (2020) apresenta um estudo realizado pela Accenture em 2019, no qual é reportado que apenas 19 das 161 principais entidades financeiras estavam comprometidas com uma digitalização em escala. Deste modo, fica evidente que este setor tem ainda um longo caminho a percorrer para entender os benefícios de optarem por uma Transformação Digital e que, quanto mais tempo demorarem, menos vantagens lhes trará.

A seguir, seguindo Butler (2020), serão apresentadas algumas soluções tecnológicas que as *start-ups* de *software FinTech* e as instituições financeiras estão a utilizar com a finalidade de alcançar uma maior variedade de inovações de processos, de produtos e de serviços digitais, de maneira a conseguirem sustentar novos modelos

de negócios, construir e sustentar relacionamentos com os seus clientes e obterem custos reduzidos através da eficiência e da automatização dos seus processos de negócio:

- Inteligência Artificial (IA) – descrita como uma área da ciência computacional, é responsável por simular o comportamento humano utilizando somente máquinas. Isto é, consiste na capacidade de um equipamento tomar uma decisão perante uma determinada situação de modo racional, como se se tratasse de uma pessoa. Ao ser baseada em bancos de dados digitais, a máquina vai “aprendendo” que comportamento deve assumir à medida que mais informação vai sendo introduzida. Esta tecnologia é considerada como tendo a maior potencialidade para as entidades financeiras completarem a sua Transformação Digital. O exponencial crescimento do uso e entendimento de algoritmos, de *machine learning*, do processamento de linguagem natural e das redes neurais artificiais, aliado ao aparecimento de processadores mais poderosos, com maior capacidade, mais rápidos e à progressiva utilização de *clouds*, permitiram grandes avanços no que diz respeito à IA. Este mecanismo tecnológico permite às organizações acelerar os seus processos e reduzir custos recorrendo a *robots* para realizar o trabalho que outrora era feito por humanos. Várias entidades do setor financeiro já utilizam a IA no combate contra as fraudes, por exemplo, pois permite que o sistema realize constantes análises para compreender o comportamento normal do cliente e quais as suas principais transações e, quando deteta algum movimento fora do padrão, a IA protege de imediato a conta (o que seria impossível ou pelo menos muito dispendioso se fossem recursos humanos a executar essa função).
- Blockchain e Distributed Ledger Technologies (DLT) – também denominado como “protocolo de segurança”, o conceito de blockchain pode ser traduzido como “cadeia de blocos”, que remete para um conjunto de informações registadas que vão sendo ligadas a outros conjuntos anteriores, formando, assim, blocos. Esta tecnologia é conhecida por permitir a visualização de todos os detalhes de uma transação de uma forma rápida, protegida,

transparente e eficiente. Por sua vez, DLT é uma funcionalidade que permite que as respectivas transações entre duas ou mais pessoas sejam realizadas de maneira confiável e segura através da *Internet*, sem a necessidade de intermediários. Assim, percebemos que estas tecnologias podem ser bastante úteis para as instituições financeiras uma vez que, juntamente com IA, proporcionam a automatização dos processos de *front* e *back office*, garantindo que os dados criados durante toda a cadeia de valor financeiro são armazenados de maneira segura e transparente. Desta forma, todas as partes envolvidas conseguem seguir os seus ativos financeiros e realizar pagamentos automáticos sem terem de se preocupar com o comprometimento da integridade dos seus dados.

- Contratos inteligentes – um contrato pode ser definido como um acordo verbal ou através de documento físico entre duas ou mais partes, no qual se define o que pode ser feito, de que maneira pode ser feito e as consequências caso não seja feito. No entanto, todo o processo de realizar um contrato pode ser bastante moroso, com imensa burocracia, envolvendo terceiros, o que aumenta os custos e, ainda assim, está sujeito a interpretação. Com o surgimento das novas tecnologias vieram também os contratos inteligentes que se caracterizam por serem redigidos em linguagem de programação, o que significa que os termos são declarações e comandos puros no código que o forma, logo não são alvo de interpretação. As grandes vantagens são a sua automatização (é realizável através do computador, embora possa ser exigido pelas partes que haja controlo humano) e a sua obrigatoriedade (é exigível quer por aplicação legal de direitos e obrigações, quer por uma execução à prova de adulteração). A automatização confiável da execução legal de contratos inteligentes combinada com a imutabilidade das transações presentes nas *blockchains*, torna esta tecnologia inovadora e disruptiva, a qual as instituições financeiras podem usufruir com vista a automatizar os modelos de negócio já existentes ou até mesmo criar uma série de novos modelos.

Além destes exemplos, podemos ainda considerar o *Business Analytics* (BA) como uma das ferramentas mais importantes para a digitalização das organizações. BA consiste em extrair dados de diversas fontes que, ao serem tratados e estudados, permitem compreender as tendências dos mercados, os padrões de consumo e ainda novas oportunidades de negócio (Soldić-Aleksić et al., 2020). BA está então relacionado à análise avançada de dados, planeamento de cenários e capacidade de previsão, assumindo-se como uma forma de lidar com a crescente complexidade, incerteza e volatilidade dos mercados (Chen et al., 2012), sempre com a intenção de maximização dos resultados financeiros e da melhoria da capacidade da empresa em alavancar o desempenho dos seus processos e projetos (Oliveira et al., 2012). A partir de um relatório publicado pela Ventana, em 2015, Soldić-Aleksić et al. (2020) concluíram que as empresas que não reconhecem e não adotam as oportunidades criadas pelo BA, sujeitam-se a ficar para trás em relação aos concorrentes no que diz respeito ao desempenho crucial dos negócios.

É estimado que, na próxima década, a Europa aumente o seu mercado de *FinTech* com as organizações já existentes e as mais recentes a implementar as tecnologias suprarreferidas. Espera-se que a IA transforme radicalmente os processos de *front* e *back office* das instituições financeiras e que as inovações em contratos inteligentes, DLT e *blockchain* transformem o mercado de pagamentos (Butler, 2020).

No seu artigo, Micic (2017) cita um estudo de Whitehead de 2016, no qual o autor declara que as *FinTech* terão um crescimento contínuo e que a Europa Ocidental (liderada pelo Reino Unido, Alemanha, países nórdicos e França) continuará a dominar o mercado de tecnologia europeu.

Posto isto, fica perceptível que nenhuma tecnologia por si só permite às organizações completarem a sua digitalização: é necessário haver uma complementaridade e uma aplicação integral das principais tecnologias digitais aqui descritas para atingir a verdadeira Transformação Digital. Contudo, os bancos, seguradoras e *FinTechs* necessitam de calcular cuidadosamente os custos e benefícios dessas funcionalidades e tentar implementá-las de forma iterativa e generalizada,

adaptando-se a qualquer circunstância, e não somente ad-hoc (isto é, apenas para um fim em específico) como têm feito tradicionalmente.

#### **5.4 – Estratégias de Transformação Digital no apoio à tomada de decisão**

Como foi exposto anteriormente, existe uma nítida falha na literatura em encontrar um consenso na definição de Transformação Digital. Contudo, todos os autores parecem estar de acordo em relação ao facto de esta impactar a tomada de decisão dos líderes das organizações.

A digitalização está a tornar-se uma tendência popular e uma escolha indispensável para qualquer empresa (independentemente do seu tamanho e do setor em que se insere) (Hai et al., 2021), na qual as organizações que passam por esta mudança tentam compreender os comportamentos de compra dos consumidores e desenvolver modelos que lhes fornecem vantagens competitivas (Berman, 2012).

A secção 4.2 evidenciou que, apesar desta transição providenciar diversos benefícios, traz com ela também algumas adversidades com as quais um líder (gestor) tem de saber conviver e, ainda assim, proporcionar o crescimento da instituição, superando esses desafios colocados pela TD. Elrod e Tippett (2002) indicam que uma das responsabilidades essenciais de liderança deve ser a capacidade de antever essas resistências e definir uma estratégia para as enfrentar, comunicando-a de forma clara aos trabalhadores, de maneira a encorajá-los e proporcionando o aumento da performance da organização ao longo de todo o processo. Os gestores precisam, então, de desenvolver habilidades do foro digital, adaptar-se ativamente a novas situações, além de lidar com diversas complicações imediatas.

Esta mudança digital nas empresas pode afetar tanto os produtos e os processos, como também implicar uma revisão das estruturas organizacionais e dos conceitos de gestão. Assim, torna-se vital formular uma estratégia de TD capaz de servir como conceito central à organização e que integre toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais (Perides et al., 2020). Bharadwaj et al. (2013,

pág. 472) propõem então o conceito de Estratégia de Negócio Digital, definindo-o como “a estratégia organizacional formulada e executada, aproveitando recursos digitais para criar valor diferencial”.<sup>7</sup> Com este conceito, é possível interligar a estratégia de negócios digitais com a oportunidade de criar valor diferencial para a empresa, tendo em conta não só estratégias de TIC, como também métricas de eficiência e de produtividade que impulsionam a vantagem competitiva e a diferenciação estratégica.

É importante entender que o processo de transformação das PMEs se deve a estímulos externos e ocorre dentro de um período de tempo limitado, por isso as empresas devem possuir um certo nível de agilidade que lhes permita atingir as capacidades necessárias para capitalizar as oportunidades decorrentes da digitalização e, conseqüentemente, serem capazes de suportar a pressão das mudanças ambientais (Priyono et al., 2020).

Para Nilles, os *Key Performance Indicators* (KPI) digitais mais importantes são as receitas digitais e o crescimento digital (intimamente ligados à transformação e rutura do modelo de negócios), e ainda a eficiência/produtividade digital (relacionada com a otimização do processo atual). Assim, entendemos que o tipo de rutura e de estratégia utilizados tem implicação direta com a melhoria dos modelos de negócios seguidos (Hinterhuber, 2022).

Ainda assim, muitas organizações não entendem o processo de Transformação Digital, principalmente em termos tecnológicos, por isso não conseguem planejar as suas estratégias e as metas não são cumpridas, o que se traduz no conseqüente abandono dos projetos. As metas e objetivos da TD concentram-se, sobretudo, na inovação dos atuais procedimentos, dos produtos e das diferentes funções organizacionais (Sundaram et al., 2020). Por outro lado, uma utilização eficiente das tecnologias e das técnicas de digitalização promove e aprimora a experiência dos clientes, valorizando-os. Deste modo, serão agora apresentados alguns exemplos de como líderes de diversas empresas utilizaram esta conversão digital e a usaram como apoio para a tomada de

---

<sup>7</sup> “digital business strategy is simply that of organizational strategy formulated and executed by leveraging digital resources to create differential value.”

decisões com o intuito de se diferenciarem dos concorrentes e conseguirem, assim, algum tipo de vantagem:

- O caso da Tesla é dos que mais chama a atenção. A empresa conseguiu desenvolver um *software* que permite a atualização dos seus veículos *over the air* (= "pelo ar"), o que permite aos clientes usufruírem dessa funcionalidade em qualquer lugar (desde que tenham acesso à *Internet*), proporcionando maior conforto e menores custo de deslocação caso tivessem de levar o carro à oficina para fazer a atualização. A empresa atingiu assim uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Hinterhuber, 2022).
- A Streetbees aproveitou as funcionalidades das redes sociais para criar um relacionamento positivo com os seus consumidores permitindo que estes fornecessem informações diretas sobre os produtos que adquiriam (a sua experiência, decisão e emoções). Através de fotografia, vídeo ou texto, os clientes interagiam com a marca, o que transmitia uma sensação de valorização e de transparência (Hinterhuber, 2022).
- A DT tem um papel fundamental também na saúde da população. No caso da Dynasens, o objetivo era diminuir o *stress* mental e físico dos enfermeiros de um hospital. Para isso, a empresa desenvolveu e implementou sensores que foram aplicados na roupa dos trabalhadores e que registavam informação relativa aos seus movimentos e posições ao longo do dia. Ao fim de um tempo, foram recolhidos os dados e, após a sua análise, foi possível tomar decisões que culminaram na redução drástica das lesões nos enfermeiros, melhorando as condições de trabalho e aumentando a produtividade geral (Sundaram et al., 2020).
- Um outro exemplo na revolução da experiência de compra do cliente é o caso da IKEA que, em 2017, adquiriu a empresa TaskRabbit (um *site* que permite procurar pessoas para ajudarem a montar o mobiliário adquirido), criando condições para que aquela população que não consegue fazer essas tarefas sozinha possa passar a ser cliente da marca. Além disso, a gigante sueca apostou ainda na tecnologia de Realidade Aumentada, facilitando aos seus

clientes a visualização dos móveis na sua habitação antes mesmo de os adquirirem (Filho, 2021).

- A Disney, bem conhecida pela indústria cinematográfica e pelos parques de diversão, decidiu seguir os passos da Netflix, Amazon e HBO entrando para o mundo do *streaming*. Esta marca, que anteriormente tinha os seus conteúdos disponíveis nas plataformas dos seus concorrentes, investiu na sua própria e é já um *player* bem estabelecido neste mercado que gera milhões de euros (Filho, 2021).

Estes exemplos permitem compreender a vantagem de aderir à TD de forma a facilitar e melhorar a tomada de decisão dos gestores, bem como representando uma forma de alcançar vantagem sobre os concorrentes. O recurso às tecnologias torna este processo mais célere, eficiente e diminui o risco de erros (de cálculo ou de lógica) e diminui o fator subjetivo (que pode ser acentuado se um líder decidir tomar uma decisão sem contemplar estas ferramentas tecnológicas, seguindo somente o seu instinto).

No entanto, não existe uma solução única, por isso as empresas devem projetar a sua própria estratégia de Transformação Digital personalizada, tendo em conta que estratégia usar e onde a implementar (Priyono et al., 2020). Estudos realizados pela Gartner e pelo INE e citados pela PHC (2022) declararam que, até 2023, 33% dos grandes negócios utilizariam tecnologias digitais como forma de apoio à decisão; que, até 2024, 75% das empresas teriam já iniciativas para adotarem IA nos seus processos; e ainda que a transformação digital terá um peso de 55% no total do investimento em TIC, até ao final do ano 2025.

Na era digital que presenciamos, um gestor de sucesso deve ser alguém que apresente habilidades de liderança e uma mentalidade voltada para a Transformação Digital, que seja capaz de reconhecer e aproveitar as oportunidades para tomar decisões informadas e oportunas ao negócio quando riscos forem detetados, contribuindo, assim, para o desenvolvimento ideal da organização (Hai et al., 2021). Como é óbvio, as competências essenciais de um bom gestor continuam a ser necessárias, mas surgem outros fatores com igual relevo aos quais se tem de adaptar: a hierarquia passa a ser menos rígida, as equipas são mais autónomas e o papel de liderança foca-se mais em



incentivar e motivar a criatividade e o desenvolvimento dos colaboradores (Kane, 2019); isto significa que o gestor não se pode preocupar apenas com aspetos tecnológicos e económicos, mas também com os culturais, sociais, éticos e legais. Durante todo este processo, é de suma importância os líderes nunca esquecerem os recursos humanos, pois são eles que movem a empresa.

## **5.5 – Impacto do Covid-19 na Transformação Digital das empresas**

Nada faria prever que, de um momento para o outro, o quotidiano das sociedades pudesse mudar de uma forma tão avassaladora, mas foi o que aconteceu quando nos deparamos com a pandemia global do Covid-19. Em novembro de 2019 surge o primeiro caso no mundo e mal se imaginava o impacto que este vírus teria na humanidade. Hoje, mais de 2 anos depois, os casos positivos continuam, mas as organizações conseguiram ultrapassar este obstáculo e dar a volta por cima, devido ao enorme contributo da digitalização.

Com o número de casos a aumentar a cada dia, era fulcral evitar o contacto entre as pessoas, pelo que vários países ao redor do planeta tiveram de decretar estado de emergência e impor barreiras à circulação. Em Portugal, por exemplo, o primeiro estado de emergência relacionado a esta pandemia foi decretado pelo Presidente da República a 18 de março de 2020 (Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020, de 18 de março), o qual implementou “(...) a aplicação de medidas extraordinárias e de carácter urgente de restrição de direitos e liberdades, em especial no que respeita aos direitos de circulação (...)”.

A população global via-se, assim, numa situação que jamais pensou ser possível acontecer. Também as empresas tiveram de se adaptar a esta nova realidade de forma a não deixarem de produzir. A quarentena obrigou os empresários a mudar as formas de trabalho e a aplicar o modelo de teletrabalho (atividade exercida à distância, fora do local físico da empresa empregadora, através de tecnologias digitais) sempre que possível. O ritmo a que cada organização conseguia redesenhar os seus modelos

operacionais dependia da flexibilidade dos seus sistemas de TIC, das suas capacidades físicas e da facilidade de alteração dos sistemas de fabricação.

Naturalmente, a procura por produtos de primeiros socorros (ventiladores, desinfetante, luvas ou máscaras) aumentou exponencialmente: um relatório da Statista, de 2020, como citado por Tratkowska e Tratkowski (2022) informa que a receita estimada para o mercado de venda livre de desinfetantes para as mãos, em 2020, terá sido superior a 5.343 milhões de dólares, face aos 3.188 milhões registados em 2019.

O ano de 2020 ficou marcado pela grande crise provocada pela pandemia que originou enormes perturbações na vida social à escala mundial, obrigando as economias dos vários países a acelerar a aplicação da tecnologia digital. Como é evidente, já antes da pandemia havia organizações empenhadas em busca de uma Transformação Digital, mas a sua implementação era, na maior parte das vezes, lenta (as causas eram várias, mas centravam-se, principalmente, nos altos custos de investimento e na falta de conhecimento digital por parte dos trabalhadores e dos próprios líderes) (Hai et al., 2021). O incentivo da pandemia permitiu que essas empresas que tinham ficado para trás na TD conseguissem diminuir a lacuna nas suas capacidades digitais (Priyono et al., 2020). Com o eclodir do Covid-19, as empresas tiveram de adotar a digitalização numa escala mais ampla e sob a pressão do tempo: quanto mais tempo demorassem, maior seria o *gap* em relação às mudanças dos mercados; além disso, com os funcionários a trabalhar remotamente, as organizações não podiam parar de produzir e tinham de garantir que os colaboradores tinham acesso a todas as condições necessárias para exercerem as suas funções.

Desde o início da pandemia, foram vários os exemplos de transformação digital que vieram ajudar o dia a dia das pessoas. Um caso bem demonstrativo veio da parte dos governos dos vários países através de aplicações para dispositivos móveis que permitiam saber se tínhamos estado em contacto com uma pessoa infetada (no caso português era a “*Stayaway Covid*”). Também os hospitais e clínicas tiveram de se reinventar e passaram a oferecer o serviço de teleconsultas em maior quantidade, de forma a evitar contactos com os doentes. Mas não só no *front side* se observaram mudanças, estas também foram notáveis no *back office*. De forma a que os funcionários

pudessem trabalhar remotamente com a total segurança de que os dados não eram corrompidos ao serem enviados de um lado para o outro, as empresas tiveram de fazer uso de *blockchains*, DLTs e IA com vista a garantir essa transparência, confiabilidade e celeridade dos processos e da informação. Além disso, era também necessário manter o contacto entre as equipas de trabalho, pelo que foi necessário aderir a *softwares* de webconferência e de reuniões *online*.

Outro setor bastante afetado foi o do comércio. Muitas empresas decidiram seguir o caminho do *e-commerce* (mercado de compras e vendas *online*) abrindo as suas lojas virtuais e permitindo encomendas pela *Internet* que seriam depois enviadas por correio para o endereço à escolha do cliente, o que culminou numa mudança total do modelo de negócios dessas organizações (como foi o caso da Natura, segundo a GoBackLog, 2020).

Também a restauração foi altamente fustigada por este flagelo devido às restrições de circulação e de agrupamentos de pessoas. Assim, foi na digitalização que encontraram a solução para enfrentar a pandemia recorrendo ao *take away* através do uso de aplicações para dispositivos móveis (a UberEats e a Glovo são exemplos de plataformas que muitos restaurantes aderiram de maneira a continuarem a sua atividade).

As tecnologias digitais são vistas como uma resposta adequada às mudanças disruptivas causadas, por exemplo, pelo Covid-19 (Priyono et al., 2020). Um estudo realizado por Bloom et al. (2015) demonstra que existe um aumento de 13% no desempenho dos funcionários ao trabalharem a partir de casa. Os autores concluíram ainda que houve uma diminuição de 50% de demissões de colaboradores a quem era permitido o teletrabalho. Tratkowska e Tratkowski (2022, pág. 872) citaram um estudo de Berger, publicado em 2020, no qual este afirmava que a Transformação Digital decorrente da crise pandémica pode ter dado início ao fim do local de trabalho tradicional, pois os escritórios e as lojas físicas deixaram de ter a importância que tinha outrora.

A informação acima partilhada demonstra que o Covid-19 impactou (e continua a impactar) o mundo digital de uma forma histórica e sem precedentes: as mudanças no

estilo de vida e nos modelos de trabalho das organizações implicaram um aumento da procura por serviços tecnológicos.

Este fenómeno, completamente inesperado na Europa e no Mundo, tornou alguns setores altamente não lucrativos (companhias aéreas e hotelaria, por exemplo). No entanto, serviu também de catalisador para o aumento do ritmo da TD a nível global, o que pode vir a beneficiar a economia no médio/longo prazo. É incerto se esta pandemia ainda está para durar, mas será interessante perceber quais serão as consequências do Covid-19 na próxima década e se, num eventual futuro sem a existência deste vírus, será que as atuais mudanças forçadas por este flagelo (e não vindas das próprias organizações) se vão manter nos próximos tempos inalteráveis? Ou será que, porventura, as empresas perceberam as vantagens que a digitalização lhes oferece e vão continuar numa busca incessante de querer melhorar e utilizar cada vez mais ferramentas tecnológicas?

Na minha opinião, acredito que as instituições vão andar cada vez mais de braço dado com a Transformação Digital, pois a verdade é que, caso não deem esse passo, acontecerá como às gigantes Kodak e Nokia que não acompanharam as tendências tecnológicas e acabaram por perder uma enorme representatividade nos respetivos mercados.

## 6 – A realidade de Portugal

Este capítulo servirá, então, para elucidar sobre o contexto atual português, como estamos em relação à média da União Europeia (UE) e qual o setor onde se verifica um maior investimento na TD, bem como para demonstrar quais os avanços atingidos pela APP e que objetivos a Associação tem para o futuro a nível digital.

Após explorar a situação da Transformação Digital no mundo, surge espaço agora para dar a conhecer um pouco melhor o nosso país no que a este tema diz respeito, com a finalidade de descobrir qual a perceção das organizações portuguesas relativamente à adoção da TD.

Segundo notícia avançada pelo Jornal de Negócios (2021), em termos do Índice de Digitalização, Portugal encontrava-se em 19º dos então 28 países da União Europeia (UE), apresentando uma média inferior à da UE.

No seu estudo realizado a instituições portuguesas, Pereira et al. (2020, pág. 8) verificaram que, entre as organizações inquiridas, a maior vantagem da aplicação da TD apontada foi a categoria “oferece novas oportunidades para melhorar os negócios”. Por outro lado, a “cultura organizacional” e a “visão de liderança” foram consideradas como os obstáculos que mais atrapalham a implementação da mesma. Ao mesmo tempo, os autores concluíram que 60% das empresas entrevistadas estão a ter em conta e a analisar os custos e o retorno do investimento associado à TD, e a mesma percentagem afirma ainda ter uma estratégia para implementar a Transformação Digital no futuro.

Em 2021, um relatório do INE citado pela PHC (2022) evidenciou que o investimento em TIC no território nacional aumentou 24% em relação ao ano anterior e que cerca de 34,7% das empresas inquiridas recorriam à utilização de serviços de *cloud* (superando 2020 em 5,7 pontos percentuais). Além disso, foi possível retirar ainda que cerca de 1/5 das empresas, em 2021, usufruíram de tecnologias de IA (com especial ênfase naquelas que permitiam analisar linguagem escrita, que facilitavam a automatização dos processos produtivos e que forneciam apoio na tomada de decisão). O setor que mais investiu em tecnologias digitais foi o do comércio e o que menos realizou investimentos nesta área foi o da construção. Por fim, o mesmo relatório sugere

que, até ao fim de 2025, em Portugal, o investimento em TD irá registar 50% do total realizado em TIC.

Deste modo, o futuro português parece promissor. Embora estando ainda atrás dos padrões da EU, o país parece estar, aos poucos, a perceber as vantagens de aderir à Transformação Digital, o que é bastante importante se queremos estar a par com a vanguarda da tecnologia e da inovação, tendo em vista adicionar valor à potência económica na qual nos inserimos (a União Europeia).

### **6.1 – O caso d’A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista**

Como já foi referido anteriormente, para a conclusão do meu Mestrado realizei um estágio curricular n’A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista. Neste capítulo, será apresentado o atual nível de Transformação Digital da Instituição, bem como alguns projetos que a mesma quer implementar no futuro. A APP tem vindo a registar uma crescente jornada de digitalização e de atualização dos seus processos com vista a automatizá-los e a acelerá-los.

Neste momento, a Associação utiliza o Sistema Integrado de Gestão de Associados (SIGA) como base de dados para ir monitorizando a sua carteira de Associados (com as informações pessoais e as modalidades subscritas por cada). No entanto, o SIGA está um pouco obsoleto por não fazer a integração com os restantes sistemas. O objetivo da Instituição é atualizar este software para permitir essa integração (por exemplo, possibilitar a cobrança automática das quotas e o lançamento contabilístico automático).

No que diz respeito ao Marketing Digital, A Previdência Portuguesa já dispõe de um site e de presença nas redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn). No futuro, a Instituição pretende desenvolver uma funcionalidade que permita a qualquer pessoa fazer simulações de subscrição de modalidades, tornar-se Associada através do site, bem como a opção de controlarem as suas contas correntes com os respetivos produtos de poupança.

A Gestão do Património ainda não é feita de forma automatizada. Nesse sentido, um dos objetivos d'APP é passar a utilizar um software que permita fazer a gestão de contratos, a faturação e cobrança das rendas, a gestão das obras, a planificação do investimento e o controlo orçamental do investimento. A Instituição quer também implementar um software de gestão integrada de projetos para monitorizar as atividades dos colaboradores e ajudar a que estes sejam mais eficientes e organizados no trabalho. Durante o meu estágio, tive a oportunidade de ajudar nestes dois projetos, procurando e testando alguns softwares de forma a perceber qual seria o mais adequado às necessidades da Organização.

Além disso, a Associação tem o objetivo de converter o seu *call center* em *contact center*, que permita o registo e gravação de todos os contactos feitas para e pela Organização, bem como a integração com outros softwares (por exemplo, com o SIGA).

Como se pode observar, a Instituição já percorreu um ótimo caminho em direção à Transformação Digital e continua a tentar melhorar a cada dia, apoiada em objetivos bem delineados. No entanto, à medida que procede a esta digitalização, a Associação tem de ter em conta várias preocupações, como por exemplo: garantir a segurança da informação, obter espaço suficiente para o armazenamento de dados, tendo sempre em consideração a análise custo/benefício, de forma a implementar os melhores processos ao menor preço possível.

## 7 – Conclusão

Após mais de 4 meses, considero muito positiva a minha experiência ao estagiar na A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista. Sinto que aprendia algo novo a cada semana, sempre sob o olhar atento do Dr. Luís Baião que, em todos os momentos, esteve presente para esclarecer alguma dúvida ou para me incentivar a querer ir sempre um passo mais além e marcar a diferença. Na minha perspetiva, passados os primeiros dias de adaptação e de conhecimento da Associação, tive sempre bastante autonomia nas tarefas que realizei e liberdade para tentar inovar e, sempre que possível, melhorar os seus processos. Sempre me senti bem tratado no período que estive na Instituição e pude testemunhar a confiança e segurança que a APP transmite aos seus Associados através da simpatia com que atendem cada pessoa, do extremo profissionalismo dos colaboradores da Sede e da cuidada gestão e administração da Associação.

De igual modo, penso que consegui acrescentar valor à Organização durante o meu período de estágio, tentando sempre manter o profissionalismo na execução das tarefas que me foram atribuídas, bem como sugerindo possíveis melhorias nos seus processos.

Termino esta experiência com a sensação de que melhorei tanto a nível profissional (pois tive a oportunidade de perceber como funciona um pouco melhor o mundo laboral, como gerir uma equipa e que tipo de problemas surgem no dia a dia das Associações), como pessoal (a necessidade de trabalhar em equipa, de saber ouvir e de conseguir transmitir as minhas ideias, e também descobrir um pouco mais sobre mim e os meus interesses nesta área da Gestão).

Esta experiência, aliada à leitura dos pensamentos de diversos autores sobre o Mutualismo, permitiu-me passar a conhecer este setor que ainda não tem grande representatividade em Portugal, mas que tem potencial para crescer, alicerçado sempre nos seus valores de Solidariedade, Igualdade e Proteção mútua, os quais contribuem para o crescimento de qualquer sociedade.

Em relação ao tema abordado e tendo por base a revisão de literatura realizada, consegui entender a importância que a Transformação Digital pode ter no momento da



tomada de decisões. Embora possa apresentar alguns desafios (custos de investimento elevados, dificuldade de implementação devido ao desconhecimento por parte dos trabalhadores e dos líderes, mudanças culturais dentro das empresas e problemas com a cibersegurança), fornece um conjunto de vantagens muito mais extenso (torna os processos automáticos, céleres e eficientes, promove o desenvolvimento dos recursos humanos, permite análises precisas e pertinentes e ainda a inovação dos modelos de negócio para que se adaptem aos mercados atuais). São essas mais-valias que mobilizam cada vez mais instituições a seguir esta digitalização dos processos.

Foi também possível observar o crescimento das *FinTech* e que as instituições financeiras estão a utilizar a digitalização para garantir a segurança dos seus dados e automatizar os seus processos, o que contribui para o crescimento dos seus resultados.

A Transformação Digital é um fenómeno que simplesmente acontece, com ou sem o consentimento das empresas: basta relembrar a pandemia do Covid-19 e como muitos negócios foram obrigados a fazerem essa mudança digital, caso contrário iriam à falência.

O facto das novas tecnologias virem substituir as técnicas tradicionais (e até mesmo postos de trabalho) é sempre um tema sensível. Quando se junta com o facto de deixar os computadores (IA) tomar decisões em situações importantes, pisa-se o linear do que é ético ou não, e até que ponto poderemos passar o controlo para as máquinas. Após pesquisar sobre o tema e como mote para este trabalho, eu acredito que a Transformação Digital e o uso de IA trazem mais vantagens do que desvantagens. Os postos de trabalho obsoletos que são substituídos por novas tecnologias são uma realidade desde o início da humanidade (por exemplo: a manutenção que se fazia aos candeeiros de petróleo agora realiza-se nos postes de eletricidade, a profissão de polícia sinaleiro quase desapareceu após a invenção dos semáforos, os clubes de vídeo deram lugar às plataformas de *streaming*, entre tantas outras). Embora haja profissões a desaparecer, surgem igualmente outras que promovem o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

A digitalização é, assim, muito importante para o avanço da humanidade, para promover a criatividade, a busca pelo conhecimento, além de reduzir os custos das

empresas e de ser mais precisa e eficaz do que um ser humano, o que, por exemplo na área médica, pode significar salvar uma vida ao ser tomada uma decisão.

## Bibliografia

- APP. (2021). *Relatório de Gestão 2021*. Obtido em maio 25, 2022 de <https://www.aprevenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>
- APP. (2022). *Institucional*. Obtido em maio 25, 2022 de <https://www.aprevenciaportuguesa.pt/institucional/>
- Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: Opportunities to create new business models*. *Strategy and Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A., Pavlou, P. A., e Venkatraman, N. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. *Source: MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bleicher, J., e Stanley, H. (2016). *Digitization as a catalyst for business model innovation: A three-step approach to facilitating economic success*. *Journal of Business Management*, 5(2), 62–71.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., e Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a chinese experiment*. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/QJE/QJU032>
- Broek, S., Buiskool, B.-J., Vennekens, A., e Horst, R. (2012). *Study on the current situation and prospects of mutuals in Europe: Final report*. Obtido em abril 16, 2022 de <https://amice-eu.org/app/uploads/2022/01/Panteia-report-study-on-the-current-situation-and-prospects-of-mutuals.pdf>
- Burtch, G., Carnahan, S., e Greenwood, B. N. (2018). *Can you gig it? An empirical examination of the gig economy and entrepreneurial activity*. *Management Science*, 5497–5520. <https://doi.org/10.1287/MNSC.2017.2916>
- Butler, T. (2020). *What's Next in the Digital Transformation of Financial Industry?* *IT Professional*, 22(1), 29–33. <https://doi.org/10.1109/MITP.2019.2963490>

- CASES. (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. Obtido em 15 maio, 2022 de <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>
- CASES. (2020). *Inquérito ao Setor da Economia Social 2018*. Obtido em 15 maio, 2022 de <https://www.cases.pt/inquerito-ao-setor-da-economia-social-ises/>
- Chen, H., Chiang, R. H. L., e Storey, V. C. (2012). *Business intelligence and analytics: From big data to big impact*. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- DGSS. (2021). *Associações Mutualistas registadas*. Obtido em 29 abril, 2022 de <https://www.seg-social.pt/documents/10152/1411855/Lista%20AM/053592b8-06be-4067-8546-b56353701b6f>
- Downes, L., e Nunes, P. F. (2013). *Big-Bang Disruption*. *Harvard Business Review*, 91(3), 44–56. Obtido em 05 junho, 2022 de <https://ssrn.com/abstract=2709801>
- Elrod, P. D., e Tippett, D. D. (2002). *The “death valley” of change*. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273–291. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>
- FEM. (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Obtido em 28 maio, 2022 de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Ferreira, S. (2011). *Mutualismo: Identidade e novos desafios*. 10º Congresso de Mutualismo - Responder Às Crises Por Caminhos Solidários. Obtido em 15 abril, 2022 de [https://www.academia.edu/1720286/Mutualismo\\_Identidade\\_e\\_novos\\_desafios](https://www.academia.edu/1720286/Mutualismo_Identidade_e_novos_desafios)
- Filho, D. (2021). *Exemplos de #TransformaçãoDigital – Empresas que fizeram a coisa Certa*. Obtido em 06 junho, 2022 de <https://www.linkedin.com/pulse/exemplos-de-transforma%C3%A7%C3%A3odigital-empresas-que-coisa-delano/?originalSubdomain=pt>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., e Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. *MIT Sloan Management Review*. Obtido

em 29 maio, 2022 de <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>

Foss, N. J., e Saebi, T. (2017). *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?* Journal of Management, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

Garrioch, D. (2017). “*Man is born for society*”: *Confraternities and civil society in eighteenth-century Paris and Milan*. Social Science History, 41(1), 103–119. <https://doi.org/10.1017/ssh.2016.40>

GoBackLog. (2020). *11 empresas que estão inovando durante a crise do coronavírus*. Obtido em 04 junho, 2022, de <https://www.gobacklog.com/blog/empresas-que-inovaram-na-crise-do-coronavirus/>

Hai, T. N., Van, Q. N., e Tuyet, M. N. T. (2021). *Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic*. Emerging Science Journal, 5. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-03>

Hinterhuber, A. (2022). *Digital transformation, the Holy Grail, and the disruption of business models: An interview with Michael Nilles*. Business Horizons, 65, 261–265. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2021.02.042>

Jornal de Negócios. (2021). *Portugal abaixo da média europeia tem plano para a transição digital*. Obtido em 08 junho, 2022 de <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/economia-circular/detalhe/portugal-abaixo-da-media-europeia-tem-plano-para-a-transicao-digital>

Kane, G. (2019). *The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation*. Research Technology Management, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>

Kotarba, M. (2018). *Digital transformation of business models*. Foundations of Management, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/FMAN-2018-0011>

- Kozarkiewicz, A. (2020). *General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods*. *Foundations of Management*, 12(1), 237–248. <https://doi.org/10.2478/FMAN-2020-0018>
- Lemon, K. N., e Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/JM.15.0420>
- Micic, L. (2017). *Digital Transformation and its Influence on GDP*. *ECONOMICS-Innovative and Economic Research*. Obtido em 26 maio, 2022 de <https://sciendo.com/downloadpdf/journals/eoik/5/2/article-p135.pdf>
- Oliveira, M. P. V., McCormack, K., e Trkman, P. (2012). *Business analytics in supply chains - The contingent effect of business process maturity*. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 5488–5498. <https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2011.11.073>
- Oreg, S. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Pereira, C. S., Durão, N., Fonseca, D., Ferreira, M. J., e Moreira, F. (2020). *An educational approach for present and future of digital transformation in portuguese organizations*. *Applied Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/APP10030757>
- Pereira, J. D., e Henriques, R. (2021). *Origens do Mutualismo em Portugal*. 1ª Edição, União das Mutualidades Portuguesas. Lisboa.
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G. de, e Vasconcellos, L. (2020). *A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira*. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54–73. <https://doi.org/10.5585/GEP.V11I1.16087>
- PHC. (2022). *Análise de dados: o ponto chave da transformação digital*. Obtido em 05 julho, 2022 de <https://phcsoftware.com/business-at-speed/analise-dados-chave-da-digitalizacao-e-transformacao-digital/>

- Poder360. (2022). *Apple, Google e Amazon são as marcas mais valiosas de 2022*. Obtido em 17 junho, 2022 de <https://www.poder360.com.br/economia/apple-google-e-amazon-sao-as-marcas-mais-valiosas-de-2022/>
- Pramanik, H. S., Kirtania, M., e Pani, A. K. (2019). *Essence of digital transformation— Manifestations at large financial institutions from North America*. *Future Generation Computer Systems*, 95, 323–343. <https://doi.org/10.1016/J.FUTURE.2018.12.003>
- Priyono, A., Moin, A., e Putri, V. N. A. O. (2020). *Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the Covid-19 Pandemic*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 2020, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6040104>
- Sequeira, R. P. R. H. (2017). *Associações Mutualistas em Portugal - Aspetos Históricos e Prospetivos*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências Sociais e Humanas do Instituto Universitário de Lisboa]. Obtido em 20 abril, 2022 de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/14825>
- Soldić-Aleksić, J., Krasavac, B. C., e Karamata, E. (2020). *Business analytics: new concepts and trends*. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(2), 15–29. <https://doi.org/10.7595/MANAGEMENT.FON.2019.0013>
- Sundaram, R., Sharma, R., e Shakya, A. (2020). *Digital Transformation of Business Models: A Sistematic Review of Impact on Revenue and Supply Chain*. *International Journal of Management*, 11(5), 9–21. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.002>
- Tratkowska, K., e Tratkowski, G. (2022). *What Opportunities and Challenges Were Given for Digital Transformation In 2020? Reasoning the Digital Change Impacted By Covid-19 In Europe* [Wroclaw University of Economics and Business]. Obtido em 25 maio, 2022 de <https://wir.ue.wroc.pl>
- UMP. (2014). *Mutualismo*. Obtido em 15 abril, 2022 de <https://mutualismo.pt/portal/index.php?page=lerContent&idnot=69&tema=Mutualismo#conteudo>

- UMP. (2015). *Mais de 2,5 milhões de beneficiários*. Obtido em 15 abril, 2022 de [https://www.mutualismo.pt/portal/images/website/documentacao/Convocat%C3%B3rias/AGE\\_10Out\\_14h.pdf](https://www.mutualismo.pt/portal/images/website/documentacao/Convocat%C3%B3rias/AGE_10Out_14h.pdf)
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., e Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.09.022>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., e Inman, J. J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2015.02.005>
- Weiss, M. C. (2019). *Sociedade sensoriada: A sociedade da transformação digital*. *Estudos Avancados*, 33(95), 203–214. <https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2019.3395.0013>
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., e McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. Obtido em 11 junho, 2022 de <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital-Transformation-A-Road-Map-for-Billion-Dollar-Organizations.pdf>



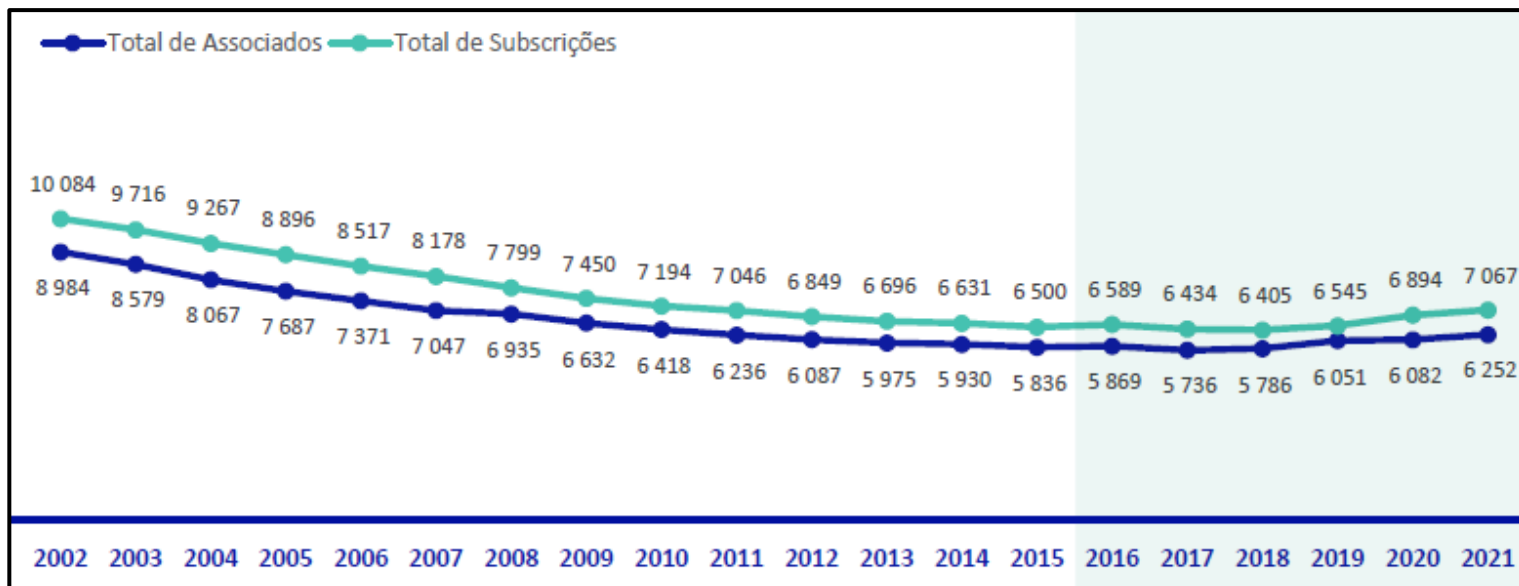
## **Anexos**

**Anexo A** – Registo fotográfico da primeira direção d’A Previdência Portuguesa (1929)



Fonte: Website d’A Previdência Portuguesa  
(<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/institucional/historia/>)

**Anexo B** – Evolução dos últimos 20 anos do Nº de Associados e de Subscrições d’A Previdência Portuguesa

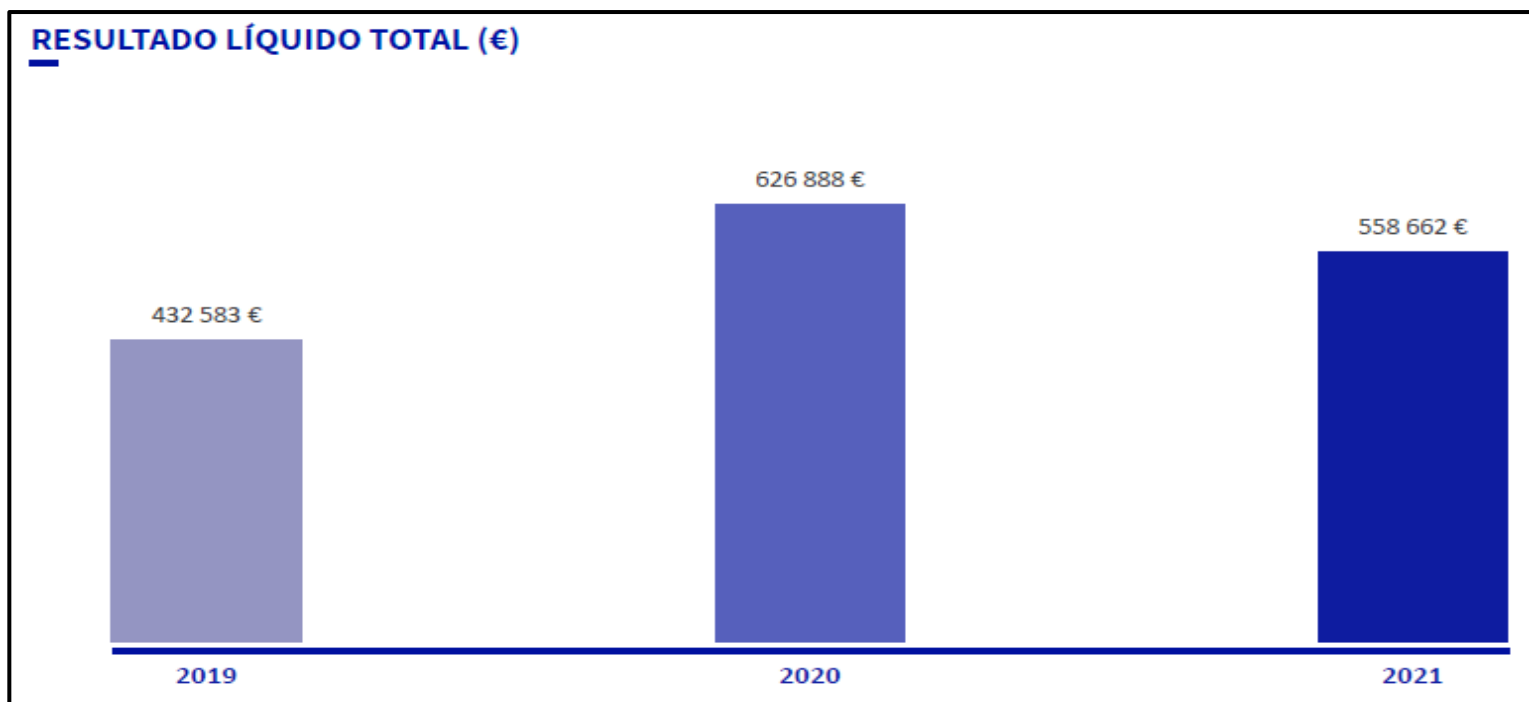


Fonte: Relatório de Gestão de 2021 d’A Previdência Portuguesa  
(<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>)

**Anexo C – Produtos mutualistas oferecidos pel'A Previdência Portuguesa em 2021**  
(*elaboração própria*)

Produto	Tipo de Produto	Necessidade Coberta	Beneficiário	Idade Mínima – Máxima de Subscrição	Subscrição Mínima – Máxima	Prazo para recebimento
Subsídio de Sobrevivência	Atuarial	Morte ou invalidez	Legatários ou Herdeiros	3 – 60	1.500 € – 40.000 €	Morte
Subsídio a Prazo com Opções	Atuarial	Poupança e Morte	Subscriber, Legatários ou Herdeiros	3 – 60	1.500 € – 40.000 €	15, 20, 25 anos ou Morte
Plano Poupança-Juventude	Atuarial	Poupança Jovem	Jovem (>=5anos)	14 – 60	1.500 € – 40.000 €	Idade do beneficiário (18, 21 ou 25 anos)
Plano Poupança-Educação	Atuarial	Poupança Jovem	Jovem (= <13anos)	14 – 60	200 € – 3.000 €	Idade do beneficiário =18anos
Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo	Atuarial	Poupança e Morte	Subscriber, Legatários ou Herdeiros	3 – 60	1.500 € – 40.000 €	15, 20, 25 anos ou Morte
Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados	Atuarial	Poupança e Morte	Subscriber, Legatários ou Herdeiros	3 – 60	1.500 € – 40.000 €	15, 18, 21, 24, 27, 30 anos ou Morte
Capitais Diferidos com Opção	Atuarial	Poupança e Morte	Subscriber, Legatários ou Herdeiros	3 – 60	1.500 € – 40.000 €	15, 20 anos ou Morte
Subsídio Periódico com Opções	Atuarial	Poupança e Morte ou invalidez	Subscriber, Legatários ou Herdeiros	14 – 60	1.500 € – 20.000 €	10, 15, 20 anos ou Morte
Capital de Reforma	Atuarial	Reforma	Subscriber, Legatários ou Herdeiros	3 – 60	1.500 € – 40.000 €	Idade do subscriber 55, 60, 65, 70 anos ou Morte
Rendas Vitalícias	Atuarial	Renda Vitalícia	Subscriber	40 – ...	---	Recebimento até à Morte
Poupança-Crescente	Capitalização	Poupança	Subscriber	3 – 80	5 € – 12.000 €	Após 1 ano

**Anexo D – Evolução do Resultado Líquido d’A Previdência Portuguesa entre 2019 e 2021**



Fonte: Relatório de Gestão de 2021 d’A Previdência Portuguesa  
<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>

**Anexo E – 10 Associações Mutualistas com o maior Volume de Negócios em 2021  
 (elaboração própria)**

NOME	VN - 2021
MONAF – Montepio Nacional da Farmácia: Associação de Socorros Mútuos	6 490 926,06 €
Montepio Rainha D. Leonor Associação Mutualista	6 349 850,71 €
Associação de Socorros Mútuos de Ponta Delgada	4 616 418,02 €
União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	3 868 972,39 €
A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	3 509 345,07 €
<b>A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista</b>	<b>2 211 055,59 €</b>
Associação de Socorros Mútuos João de Deus	2 109 152,00 €
Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	1 865 326,41 €
Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinh	1 627 733,32 €
Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	1 373 954,34 €

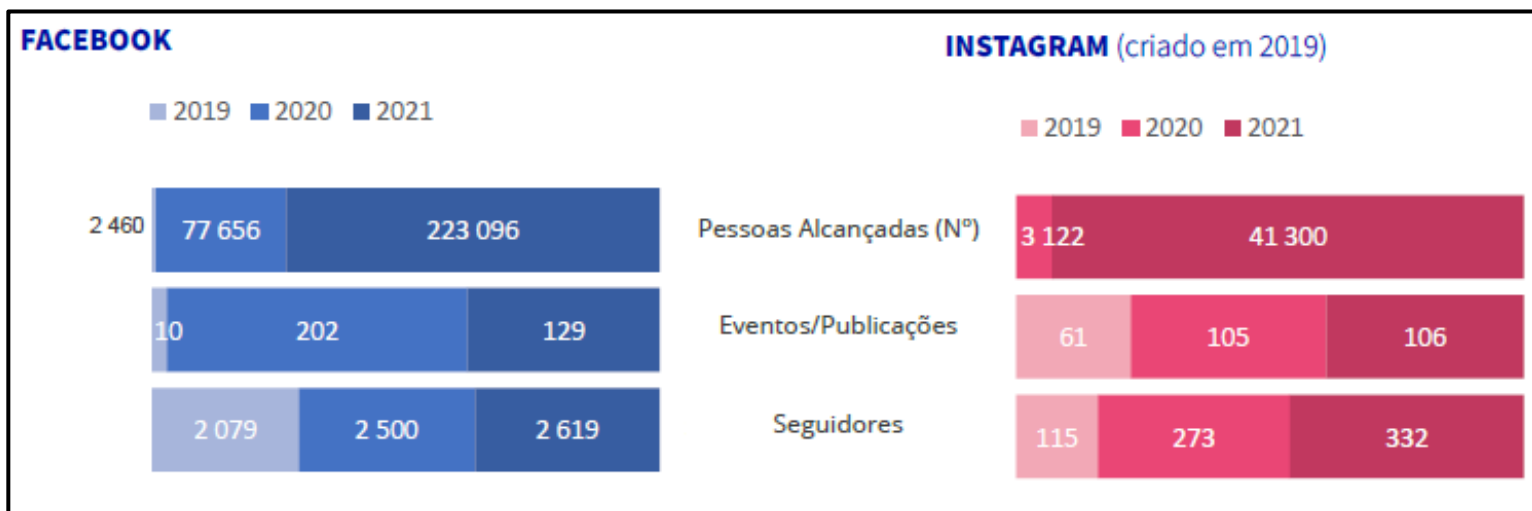
Fonte: Relatórios de Gestão de 2021 das várias Associações Mutualistas do Setor com o CAE 65112 - Atividades Complementares de Segurança Social

**Anexo F – Grandes números do JIPP em 2021**



Fonte: Relatório de Gestão de 2021 d’A Previdência Portuguesa  
<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>

**Anexo G – Evolução das Redes Sociais d’A Previdência Portuguesa entre 2019 e 2021**



Fonte: Relatório de Gestão de 2021 d’A Previdência Portuguesa  
<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>

Anexo H – Grandes números da Clínica em 2021

**2925**

Consultas

**312**

Associados  
Aderentes

**15**

Áreas Clínicas

**- 48 820€**

Resultado

**96 053 €**

Gastos

**47 233 €**

Rendimentos

Fonte: Relatório de Gestão de 2021 d'A Previdência Portuguesa

(<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>)

**Anexo I – Serviços prestados pelas Associações Mutualistas em Portugal em 2021**  
(elaboração própria)

Serviços	A Previdência Portuguesa	A Beneficência Familiar - Associação de Socorros Mútuos	A Vencedora - Associação Mutualista	Associação Familiar Vimaranesse	Associação Mutualista Montepio	Associação de Socorros Mútuos de São Bento das Pêras de Rio Tinto	Liga das Associações Mutualista do Porto	Associação de Socorros Mútuos Nossa Senhora da Esperança de Sandim e Freguesias Circunvizinhas	Montepio Rainha D.Leonor	Associação de Socorros Mútuos dos Empregados do Estado
Arrendamento	x									
Jardim de Infância/Creche	x									x
Centro Infantil										
Centro Lúdico-Pedagógico								x		
Centro de Convívio								x		
Centro de Dia										
Lar de Idosos									x	
Universidade Sénior		x								
Residências para Sêniores					x				x	
Funerária		x		x						
Unidade de Cuidados Continuados										
Serviço de Apoio Domiciliário		x			x			x		
Médico ao Domicílio/Teleconsultas		x			x				x	
Clínica/Assistência Médica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Clínica Medicina no Trabalho	x									
Farmácia		x	x				x	x		x
Ótica			x							x
Apoio Jurídico		x	x							
Turismo Social		x								
Espaço para Eventos/Exposições	x									
Serviço e Apoio ao Luto		x								
Parcerias para seguros		x								
Preenchimento do IRS		x								
GIP - Gabinete de inserção Profissional								x		
Casa Abrigo										
Loja do Associado										
Cantina										

Serviços	A Familiar de Espinho	União Mutualista Nossa Senhora da Conceição - Associação Mutualista	A Lacobrigense, Associação de Socorros Mútuos	Associação de Socorros Mútuos de S. Francisco de Assis de Anta	Associação de Socorros Mútuos "Mutualista Covilhanense"	A Associação "A Lutuosa de Portugal"	União das Mutualidades Portuguesas	Associação de Socorros Mútuos Setubalense	Previdência Familiar do Porto - Associação de Socorros Mútuos
Arrendamento						x			
Jardim de Infância/Creche		x			x		x		
Centro Infantil		x							
Centro Lúdico-Pedagógico					x				
Centro de Convívio		x			x				x
Centro de Dia		x							
Lar de Idosos		x				x		x	
Universidade Sénior									
Residências para Sêniores				x		x			
Funerária									
Unidade de Cuidados Continuados		x							
Serviço de Apoio Domiciliário		x			x			x	x
Médico ao Domicílio/Teleconsultas					x				x
Clínica/Assistência Médica	x	x	x	x	x	x		x	x
Clínica Medicina no Trabalho									
Farmácia	x	x	x		x				
Ótica						x			
Apoio Jurídico							x		
Turismo Social					x				
Espaço para Eventos/Exposições									
Serviço e Apoio ao Luto									
Parcerias para seguros									
Preenchimento do IRS									
GIP - Gabinete de inserção Profissional									
Casa Abrigo		x							
Loja do Associado		x							
Cantina								x	

Fonte: Websites das várias Associações Mutualistas do Setor com o CAE 65112 - Atividades Complementares de Segurança Social

**Anexo J – Planos oferecidos pel’APP em 2021 (elaboração própria)**

Planos	Como funciona	Descrição
A	Constante	Valor das quotas sempre igual do início ao fim do contrato
B	Crescente a 3%	Valor das quotas aumenta 3% por ano
C	Crescente com o IPC	Valor das quotas aumenta segundo o incremento do IPC verificado no ano, de forma ao Associado não perder Poder de Compra

**Anexo K – Parcerias d’APP em 2021**

## 7.3 PARCERIAS

### VANTAGENS E BENEFÍCIOS

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Academia de Música de Coimbra        | 14. Espimar- Clinica Médico Cirúrgica           | 26. Ortese – Ortopedia                         |
| 2. Acústica Médica                      | 15. FootLovers                                  | 27. Parque Cerdeira – Turismo na Natureza      |
| 3. Alberto Oculista                     | 16. Flic Flac – Associação                      | 28. Policlínica Santo António Rio Meão e Fiães |
| 4. Amazing Evolution                    | 17. Florista.pt                                 | 29. Real Abadia Hotel Congress & Spa           |
| 5. Andreia Sofia – Health Coach         | 18. Go Free Caravans                            | 30. Teatro da Trindade – Inatel                |
| 6. Aveiro com Paixão                    | 19. Inatel – Fundação                           | 31. Termas de Monção                           |
| 7. Barbearia São José                   | 20. iServices                                   | 32. Termas de Monfortinho                      |
| 8. BOOKPAPER                            | 21. Laskasas                                    | 33. Topo Tents                                 |
| 9. Centros de Formação Talento          | 22. Mentanalysis II – Psicologia e Saúde Mental | 34. Universidade Aberta – UAb                  |
| 10. CP – Comboios de Portugal           | 23. MForce – oficinas automóvel                 | 35. Vagasplash                                 |
| 11. Doggato                             | 24. N10   | 36. Viral Virtual Reality                      |
| 12. EcoTravel                           | 25. Orbitur                                     |  |
| 13. EDAC – Escola de Dança Arte e Corpo |   |  |

Fonte: Relatório de Gestão de 2021 d’A Previdência Portuguesa

(<https://www.aprevidenciaportuguesa.pt/siteapp/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-de-Gestao-APP-2021.pdf>)



## Portugal já entregou PRR à Comissão Europeia

Portugal entregou, esta quinta-feira (dia 22), à Comissão Europeia a versão final do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e, segundo o Primeiro-Ministro, António Costa, “foi o primeiro Estado-membro a apresentar o documento”. O PRR vai valorizar o desenvolvimento das respostas sociais, pelo que será uma oportunidade para o setor da Economia Social, do qual faz parte o Movimento Mutualista, de se desenvolver e modernizar, apresentando candidatura a financiamento.

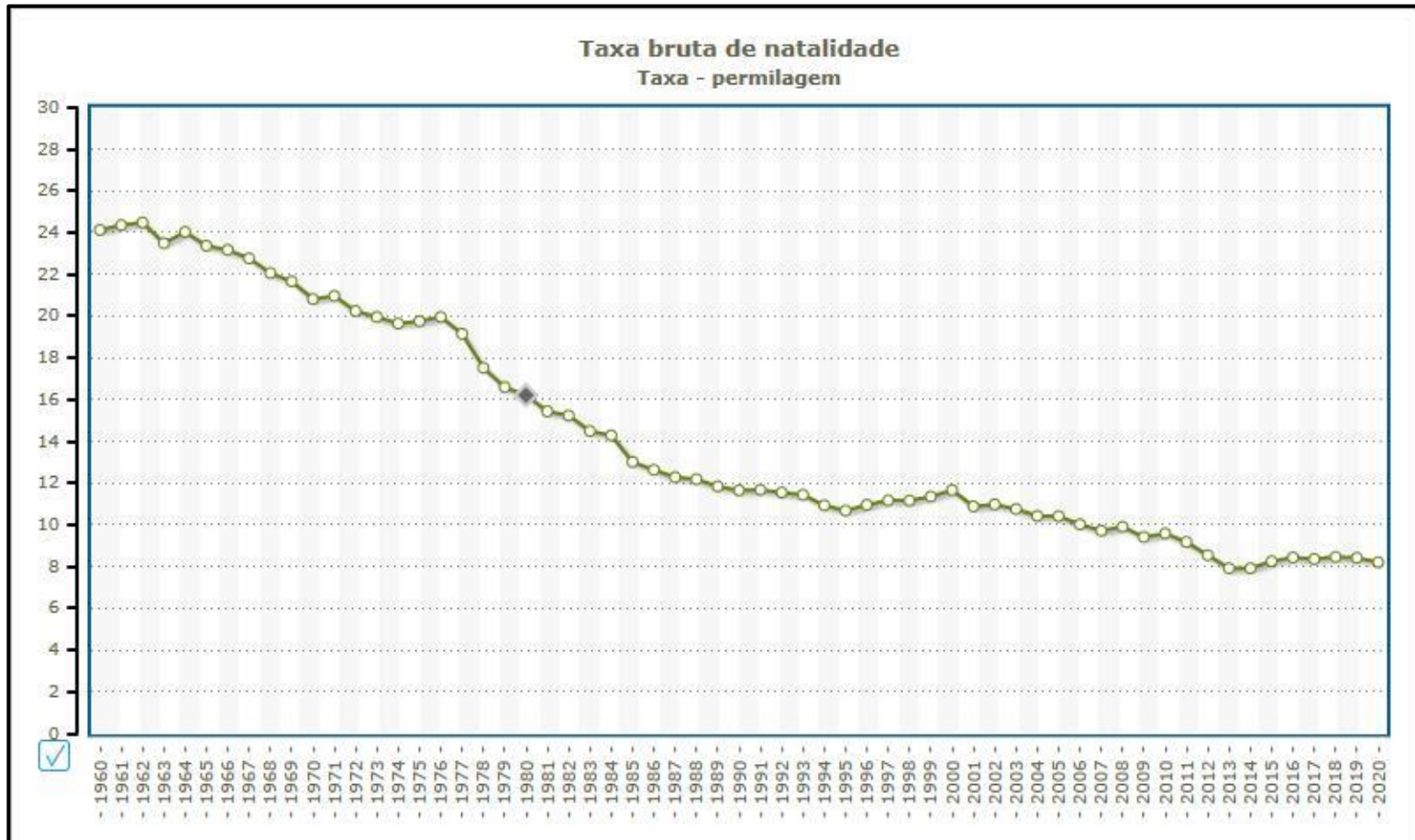
António Costa assegura que o PRR “tem objetivos concretos”, que passam, no que área Social diz respeito, por “combater as vulnerabilidades sociais, concluir as redes de cuidados continuados integrados e paliativos, executar o programa de saúde mental e dotar os centros de saúde de meios complementares de diagnóstico”.

**publicado em** 23-04-2021 | 08:11

*Fonte:* União das Mutualidades Portuguesas, consultado a 30/04/2022

<https://mutualismo.pt/portal/index.php?page=lerNoticia&titulo=Portugal%20j%C3%A1%20entregou%20PRR%20%C3%A0%20Comiss%C3%A3o%20Europeia&idnot=2547>

## Anexo M – Evolução da Taxa de Natalidade em Portugal entre 1960 e 2020



Fonte: PORDATA, consultado a 30/04/2022

(<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>)

**negocios**

## Montepio alvo de buscas pela Polícia Judiciária

O banco Montepio, assim como a Associação Mutualista Montepio Geral e o BNI Europa, foi alvo de buscas pela Polícia Judiciária. Em causa estão operações bancárias de clientes entre 2011 e 2014.

16 de Janeiro de 2020 às 12:44

# Associação Mutualista Montepio com prejuízos de 18 milhões em 2020

Alberto Teixeira  
2 Maio 2021



A maior associação mutualista do país, que controla o Banco Montepio, voltou a ter as contas no vermelho em 2020. Manteve-se braço-de-ferro com PwC sobre créditos fiscais e avaliação do banco.

Fontes: Jornal de Negócios online, consultado a 30/04/2022

(<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/montepio-alvo-de-buscas-pela-policia-judiciaria>);

Sapo online, consultado a 30/04/2022 (<https://eco.sapo.pt/2021/05/02/associacao-mutualista-montepio-com-prejuizos-de-18-milhoes-em-2020/>)

**Anexo O – Evolução da Demonstração de Resultados d’APP entre 2015 e 2021**  
(elaboração própria)

Demonstração de Resultados APP	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e Serviços Prestados	753 882,08 €	829 047,95 €	957 499,29 €	951 056,84 €	1 194 124,34 €	1 437 414,90 €	1 578 232,17 €
subsídios, doações e legados à exploração	218 367,96 €	256 800,65 €	239 956,27 €	277 377,16 €	294 634,26 €	333 643,36 €	358 390,29 €
CMVMC	28 549,43 €	30 195,81 €	31 669,09 €	29 378,57 €	25 539,07 €	17 378,02 €	21 162,80 €
FSE	272 615,70 €	307 376,04 €	394 576,21 €	359 944,83 €	434 133,65 €	439 495,61 €	408 921,28 €
Gasto com o Pessoal	674 024,30 €	662 423,79 €	616 627,84 €	725 153,56 €	721 276,36 €	723 445,78 €	842 022,66 €
Provisões	1 436,21 €						
Imparidades de Dividas a receber (perdas/reversões)	4 788,75 €	1 081,62 €		960,00 €	960,00 €	960,00 €	905,68 €
outras imparidades (perdas/reversões)		50 000,00 €		50 000,00 €			
Aumentos e Reduções de Justo valor	775,94 €	1 047,11 €	3 027,46 €	1 457,74 €	1 110,83 €	7 067,72 €	- 1 931,46 €
Outros Rendimentos e Ganhos	540 044,59 €	542 168,86 €	633 624,74 €	659 483,55 €	679 029,82 €	701 988,35 €	659 444,18 €
Outros Gastos e Perdas	558 110,24 €	643 782,15 €	558 654,48 €	656 336,28 €	570 834,86 €	693 427,51 €	771 497,77 €
<b>Resultado antes e depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)</b>	<b>- 25 133,52 €</b>	<b>- 63 631,60 €</b>	<b>232 580,14 €</b>	<b>166 606,57 €</b>	<b>418 075,31 €</b>	<b>607 327,41 €</b>	<b>551 436,35 €</b>
Gastos / reversões de D&A	42 138,97 €	38 839,55 €	36 413,52 €	20 852,66 €	27 032,00 €	24 619,40 €	28 084,12 €
<b>Resultado Operacional (EBIT)</b>	<b>- 67 272,49 €</b>	<b>- 102 471,15 €</b>	<b>196 166,62 €</b>	<b>145 753,91 €</b>	<b>391 043,31 €</b>	<b>582 708,01 €</b>	<b>523 352,23 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	112 176,36 €	92 649,05 €	106 092,05 €	96 822,13 €	43 520,55 €	46 023,83 €	37 578,34 €
Juros e gastos similares suportados	0,09 €	0,28 €	55,63 €	35,33 €	0,02 €	118,56 €	5 090,85 €
<b>Resultado Antes do Imposto (EBT)</b>	<b>44 903,78 €</b>	<b>- 9 822,38 €</b>	<b>302 203,04 €</b>	<b>242 540,71 €</b>	<b>434 563,84 €</b>	<b>628 613,28 €</b>	<b>555 839,72 €</b>
Imposto sobre o Rendimento do período	768,10 €	2 893,28 €	1 089,05 €	1 369,27 €	1 980,56 €	1 725,46 €	
<b>Resultado Líquido do Período (RL)</b>	<b>44 135,68 €</b>	<b>- 12 715,66 €</b>	<b>301 113,99 €</b>	<b>241 171,44 €</b>	<b>432 583,28 €</b>	<b>626 887,82 €</b>	<b>555 839,72 €</b>

Fonte: Relatórios de Gestão d’APP entre 2015 e 2021

**Anexo P – Evolução da Demonstração de Resultados da Média do Setor entre 2018 e 2021**  
(elaboração própria)

Demonstração de Resultados do Setor	2018	2019	2020	2021
<b>Vendas e serviços prestados</b>	<b>3 162 406,23 €</b>	<b>3 399 329,30 €</b>	<b>3 339 850,63 €</b>	<b>3 338 997,58 €</b>
<b>Subsídios, doações e legados à exploração</b>	<b>436 463,04 €</b>	<b>451 169,75 €</b>	<b>504 594,58 €</b>	<b>568 919,05 €</b>
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	859 919,66 €	927 518,42 €	887 847,12 €	897 235,37 €
Fornecimentos e serviços externos	858 484,12 €	946 598,59 €	793 584,47 €	859 958,75 €
Gastos com o pessoal	1 188 013,83 €	1 193 017,84 €	1 237 846,64 €	1 307 498,44 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	99 644,45 €	9 758,27 €	4 358,04 €	3 787,51 €
Provisões específicas (aumentos/reduções)	97 752,95 €	49 479,23 €	40 743,04 €	166 064,00 €
Outras imparidades (perdas/reversões)	4 987,10 €	19,40 €	456,20 €	23 364,75 €
Aumentos/reduções de justo valor	414 041,22 €	28 485,61 €	169 047,09 €	532 817,01 €
<b>Outros rendimentos e ganhos</b>	<b>974 447,19 €</b>	<b>513 959,53 €</b>	<b>365 741,71 €</b>	<b>1 259 989,11 €</b>
Outros gastos e perdas	1 025 331,35 €	1 102 177,51 €	1 215 196,65 €	1 108 591,94 €
<b>Resultado antes de deprec., gastos de financ.e impostos</b>	<b>35 115,99 €</b>	<b>282 849,95 €</b>	<b>208 830,32 €</b>	<b>268 587,99 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e Amortização	133 483,39 €	125 560,41 €	120 212,01 €	125 404,79 €
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financ.e impostos)</b>	<b>- 98 367,40 €</b>	<b>157 289,54 €</b>	<b>88 618,31 €</b>	<b>143 183,20 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	10 928,35 €	5 315,41 €	5 648,74 €	3 244,32 €
Juros e rendimentos similares suportados	21 248,81 €	22 063,35 €	18 071,78 €	24 147,09 €
<b>Resultado antes dos imposto</b>	<b>- 108 687,86 €</b>	<b>140 541,60 €</b>	<b>76 195,27 €</b>	<b>122 280,42 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	233,46 €	255,96 €	222,28 €	51,32 €
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>- 108 921,32 €</b>	<b>140 285,64 €</b>	<b>75 972,99 €</b>	<b>122 229,10 €</b>

Fontes: Relatórios de Gestão entre 2018 e 2021 das 10 Associações Mutualistas do Setor com o CAE 65112 - Atividades Complementares de Segurança Social com maior Volume de Negócios em 2021

## Anexo Q – Evolução do Balanço d’APP entre 2015 e 2021 (elaboração própria)

RUBRICAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ATIVO</b>							
<b>Ativo não corrente</b>							
Ativos fixos tangíveis	66 821,65 €	11 366 828,69 €	11 692 737,44 €	12 005 111,65 €	12 277 534,03 €	13 014 967,09 €	13 133 476,87 €
Bens do património histórico e cultural		38 858,53 €	42 978,53 €	45 758,53 €	49 629,53 €	52 339,53 €	52 339,53 €
Propriedades de investimento	15 107 651,05 €						
Ativos intangíveis	59 443,51 €	36 414,69 €	11 858,95 €	9 703,08 €	8 584,81 €	8 680,09 €	39 928,67 €
Investimentos financeiros	2 445 812,48 €	942 840,87 €	946 085,78 €	45 228,20 €	46 953,84 €	55 007,21 €	110 429,62 €
<b>Total Ativo Não Corrente</b>	<b>17 679 728,69 €</b>	<b>12 384 942,78 €</b>	<b>12 693 660,70 €</b>	<b>12 105 801,46 €</b>	<b>12 382 702,21 €</b>	<b>13 130 993,92 €</b>	<b>13 336 174,69 €</b>
<b>Ativo Corrente</b>							
Inventários	2 728,23 €	2 721,92 €	2 786,05 €	6 456,04 €	5 796,35 €	6 196,43 €	6 626,40 €
Créditos a receber	2 907,45 €	10 692,83 €	13 638,52 €	14 679,18 €	15 134,12 €	35 737,99 €	41 987,39 €
Estado e outros entes públicos	7 414,85 €	15 358,74 €	21 459,88 €	4 798,58 €	8 633,16 €	4 769,47 €	19 717,16 €
Fundadores / Patroc./ Doadores/Associados/							
Membros	18 314,98 €	1 185 313,46 €	986 622,32 €	720 165,97 €	795 295,47 €	702 125,05 €	539 164,20 €
Diferimentos	50 555,21 €		46 560,82 €	51 315,37 €	52 405,03 €	8 218,53 €	21 230,75 €
Outros ativos correntes	38 883,21 €	47 784,33 €	49 432,78 €	34 599,28 €	82 007,91 €	23 028,29 €	19 825,89 €
Outros ativos financeiros							
Caixa e depósitos bancários	987 067,20 €	1 134 424,20 €	1 355 519,51 €	2 501 116,51 €	2 478 272,15 €	3 031 673,20 €	3 609 742,72 €
<b>Total Ativo Corrente</b>	<b>1 107 871,13 €</b>	<b>2 396 295,48 €</b>	<b>2 476 019,88 €</b>	<b>3 333 130,93 €</b>	<b>3 437 544,19 €</b>	<b>3 811 748,96 €</b>	<b>4 258 294,51 €</b>
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>18 787 599,82 €</b>	<b>14 781 238,26 €</b>	<b>15 169 680,58 €</b>	<b>15 438 932,39 €</b>	<b>15 820 246,40 €</b>	<b>16 942 742,88 €</b>	<b>17 594 469,20 €</b>
<b>FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO</b>							
<b>FUNDOS PATRIMONIAIS</b>							
Fundos		13 645 343,00 €	13 618 636,94 €	13 925 526,47 €	14 247 320,20 €	14 675 799,53 €	14 743 422,09 €
Excedentes técnicos	959 395,07 €	746 589,25 €	725 439,43 €	702 596,66 €	692 112,56 €	662 234,38 €	1 123 416,92 €
Reservas	14 568,62 €						
Resultados transitados	31 631,92 €		18 660,10 €	20 278,38 €	-	77 260,71 €	23,70 €
Excedentes de revalorização	3 234 114,95 €				60 343,91 €	-	-
Outras variações nos fundos patrimoniais	9 530 078,20 €	156 983,26 €	149 020,45 €	139 717,64 €	131 505,83 €	122 133,02 €	110 050,21 €
	13 769 788,76 €	14 548 915,51 €	14 511 756,92 €	14 788 119,15 €	15 010 594,68 €	15 382 906,22 €	15 976 865,52 €
Resultado líquido do período	44 135,68 €	12 715,66 €	301 113,99 €	241 171,44 €	432 583,28 €	626 887,82 €	555 839,72 €
<b>TOTAL DO FUNDO DO CAPITAL</b>	<b>13 813 924,44 €</b>	<b>14 536 199,85 €</b>	<b>14 812 870,91 €</b>	<b>15 029 290,59 €</b>	<b>15 443 177,96 €</b>	<b>16 009 794,04 €</b>	<b>16 532 705,24 €</b>
<b>PASSIVO</b>							
<b>Passivo não corrente</b>							
provisões específicas	4 669 338,29 €						
Financiamentos obtidos					- €	491 666,67 €	391 666,71 €
<b>Total Passivo Não Corrente</b>	<b>4 669 338,29 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>491 666,67 €</b>	<b>391 666,71 €</b>
<b>Passivo corrente</b>							
Fornecedores	14 811,76 €	17 875,84 €	27 155,97 €	19 936,69 €	19 691,74 €	51 219,79 €	26 779,34 €
Estado e outros entes públicos	16 378,04 €	20 715,62 €	20 142,64 €	19 668,38 €	23 675,29 €	17 677,44 €	21 416,55 €
Fundadores / Patroc./ Doadores/Associados/ Mem	78 715,16 €	68 906,08 €	88 550,28 €	76 105,99 €	69 222,29 €	102 467,25 €	129 710,88 €
Financiamentos obtidos		5 937,34 €	16 582,10 €		5 767,18 €	8 353,33 €	100 327,74 €
Diferimentos	79 304,28 €	603,66 €	73 297,78 €	78 781,59 €	82 495,53 €	82 868,06 €	78 777,32 €
Outras dívidas a pagar	115 127,85 €	130 999,96 €	131 080,90 €	215 149,15 €	176 216,41 €	178 696,30 €	313 085,42 €
<b>Total Passivo Corrente</b>	<b>304 337,09 €</b>	<b>245 038,50 €</b>	<b>356 809,67 €</b>	<b>409 641,80 €</b>	<b>377 068,44 €</b>	<b>441 282,17 €</b>	<b>670 097,25 €</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>4 973 675,38 €</b>	<b>245 038,50 €</b>	<b>356 809,67 €</b>	<b>409 641,80 €</b>	<b>377 068,44 €</b>	<b>932 948,84 €</b>	<b>1 061 763,96 €</b>
<b>TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E DO PASSIVO</b>	<b>18 787 599,82 €</b>	<b>14 781 238,35 €</b>	<b>15 169 680,58 €</b>	<b>15 438 932,39 €</b>	<b>15 820 246,40 €</b>	<b>16 942 742,88 €</b>	<b>17 594 469,20 €</b>

Fonte: Relatórios de Gestão d’APP entre 2015 e 2021



Anexo R – Balanço da Média do Setor em 2021 (elaboração própria)

RUBRICAS	2021
<b>ATIVO</b>	
<b>Ativo não corrente</b>	
Ativos fixos tangíveis	4 329 699,85 €
Bens de património histórico, artístico e cultural	6 338,80 €
Ativos intangíveis	8 765,38 €
Investimentos financeiros	9 768 563,32 €
Financiamentos concedidos	- €
Associados	42 783,89 €
Ativos não correntes detidos para venda	7 500,00 €
Outros créditos e ativos não correntes	200 639,46 €
<b>Total Ativo Não Corrente</b>	<b>14 099 807,11 €</b>
<b>Ativo Corrente</b>	
Associados	119 023,98 €
Adiantamentos a fornecedores	16 416,06 €
Inventários	138 792,66 €
Clientes	8 781,12 €
Estado e outros entes públicos	6 948,68 €
Outros créditos a receber	347 404,32 €
Diferimentos	191 157,98 €
Caixa e depósitos bancários	1 396 023,19 €
Outros ativos correntes	286 437,81 €
<b>Total Ativo Corrente</b>	<b>2 420 668,53 €</b>
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>16 148 229,46 €</b>

<b>FUNDOS PATRIMONIAIS</b>	
Fundos	1 636 117,44 €
Fundos de administração	13 001,65 €
Excedentes técnicos do fundo permanente	762 605,68 €
Reservas	694 938,15 €
Reservas especiais	2 819,53 €
Fundo de solidariedade associativa	- 1 138,15 €
Resultados transitados	- 432 155,71 €
Outras variações nos fundos patrimoniais	799 238,78 €
Excedentes de revalorização	452 291,44 €
Resultado líquido do período	121 066,15 €
<b>TOTAL DO FUNDO DO CAPITAL</b>	<b>3 354 522,61 €</b>
<b>PASSIVO</b>	
<b>Passivo não corrente</b>	
Provisões	6 390,86 €
Provisões específicas	8 602 321,12 €
Financiamentos obtidos	1 483 952,17 €
Outras dívidas a pagar	255 106,64 €
<b>Total Passivo Não Corrente</b>	<b>10 360 866,32 €</b>
<b>Passivo corrente</b>	
Fornecedores	174 904,46 €
Adiantamentos a clientes	8 041,54 €
Estado e outros entes públicos	81 563,19 €
Associados	18 256,37 €
Financiamentos obtidos	96 380,97 €
Diferimentos	24 051,05 €
Outras dívidas a pagar	1 797 823,87 €
Outros passivos correntes	263 898,41 €
<b>Total Passivo Corrente</b>	<b>2 457 085,45 €</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>13 156 877,69 €</b>
<b>TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E DO PASSIVO</b>	<b>16 138 448,91 €</b>

Fontes: Relatórios de Gestão de 2021 das 10 Associações Mutualistas do Setor com o CAE 65112 - Atividades Complementares de Segurança Social com maior Volume de Negócios em 2021