

2009
Relatório
e Contas
VOLUME 1



Millennium
bcp

A vida inspira-nos

Índice

Volume I

- 5 Síntese de Indicadores
- 6 Destaques
- 9 Mensagem do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão
- 11 Mensagem do Presidente do Conselho de Administração Executivo
- 14 Conselho de Administração Executivo
- 17 Grupo Millennium
- 22 Rede Millennium
- 25 Marca Millennium
- 33 Colaboradores
- 35 Alterações ao Governo Societário
- 38 Órgãos e Corpos Sociais
- 40 Acção BCP
- 48 Participações Qualificadas
- 49 Estratégia
- 55 Enquadramento Económico e Financeiro
- 64 Reporte Financeiro
- 159 Gestão de Risco
- 191 Sustentabilidade
- 209 Principais Eventos
- 214 Demonstrações Financeiras
- 217 Proposta de Aplicação de Resultados

Volume II

- Relatório do Conselho Geral e de Supervisão
- Parecer do Conselho Geral e de Supervisão incluindo declaração de conformidade
- Relatório da Comissão para as Matérias Financeiras
- Parecer da Comissão para as Matérias Financeiras
- Contas e Notas às Contas 2009
 - Consolidadas
 - Individuais
- Declaração de Conformidade do Conselho de Administração Executivo
- Relatório dos Auditores Externos
- Relatório de Disciplina de Mercado
- Relatório sobre o Governo da Sociedade

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Síntese de Indicadores

Síntese de indicadores

Milhões de euros

	2009	2008	2007	2006	2005	Var. % 09/08
Balanço						
Activo total	95.550	94.424	88.166	79.045	76.850	1,2%
Crédito a clientes (líquido) ⁽¹⁾	75.191	74.756	65.225	56.327	52.700	0,6%
Recursos totais de clientes ⁽¹⁾	67.002	65.803	63.247	56.520	55.797	1,8%
Situação líquida e Passivos Subordinados	9.108	8.559	7.543	7.562	7.208	6,4%
Rendibilidade						
Produto bancário	2.493,2	2.602,0	2.791,9	2.874,7	3.016,9	-4,2%
Custos operacionais	1.540,3	1.670,8	1.748,6	1.725,5	1.908,2	-7,8%
Imparidades e Provisões	657,4	589,2	355,1	155,3	170,7	11,6%
Impostos sobre lucros	46,2	84,0	69,6	154,8	97,4	-45,0%
Interesses minoritários	24,1	56,8	55,4	52,0	87,0	-57,6%
Lucro líquido atribuível ao Banco	225,2	201,2	563,3	787,1	753,5	11,9%
Rácio de eficiência	63,6%	58,6%	60,3%	61,2%	64,7%	
Rendibilidade dos capitais próprios médios (ROE)	4,6%	4,5%	14,9%	23,4%	25,2%	
Rendibilidade do activo médio (ROA)	0,2%	0,2%	0,6%	1,0%	1,0%	
Qualidade do Crédito						
Crédito vencido há mais de 90 dias / Crédito total	2,3%	0,9%	0,7%	0,8%	0,8%	
Crédito com incumprimento / Crédito total	3,4%	1,3%	1,0%	1,1%	1,1%	
Imparidade do crédito / Crédito vencido há mais de 90 dias	119,0%	211,6%	251,8%	284,8%	301,8%	
Custo do risco ⁽²⁾	76 p.b.	74 p.b.	39 p.b.	21 p.b.	21 p.b.	
Solvabilidade						
Core Tier I (IRB *)	7,1%	-	-	-	-	
Tier I (IRB *)	9,2%	-	-	-	-	
Core Tier I (standard)	6,4%	5,8%	4,5%	4,9%	5,3%	
Tier I (standard)	9,3%	7,1%	5,5%	6,6%	7,4%	
Total (standard)	11,5%	10,5%	9,6%	11,0%	12,9%	
Acção BCP						
Capitalização bolsista (acções ordinárias)	3.967	3.826	10.545	10.112	8.361	3,7%
Resultado líquido por acção ajustado (euros)						
Básico	0,034	0,034	0,128	0,184	0,199	-1,6%
Diluído	0,034	0,034	0,128	0,184	0,182	-1,6%
Valores de mercado por acção (euros)						
Máximo	1,075	2,646	4,300	2,880	2,390	-59,4%
Mínimo	0,556	0,685	2,570	2,140	1,880	-18,8%
Fecho	0,845	0,815	2,920	2,800	2,330	3,7%
Sucursais						
Actividade em Portugal	911	918	885	864	909	-0,8%
Actividade Internacional	898	886	744	615	643	1,4%
Colaboradores						
Actividade em Portugal	10.298	10.583	10.742	10.808	11.465	-2,7%
Actividade Internacional	11.498	12.006	10.380	8.517	8.183	-4,2%

⁽¹⁾ Ajustado das participações em associadas em alienação - Millennium bank Turquia (2005 a 2008).

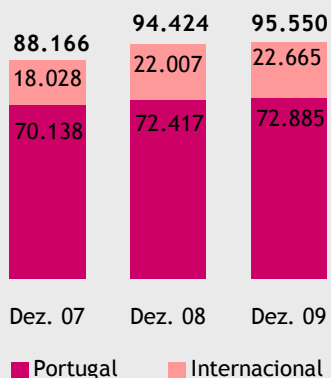
⁽²⁾ Exclui o crédito concedido representado por títulos.

^(*) Rácios pro forma apurados conforme autorização de divulgação pelo Banco de Portugal (informação detalhada no capítulo da Análise Financeira sobre "Gestão do capital").

Destaques

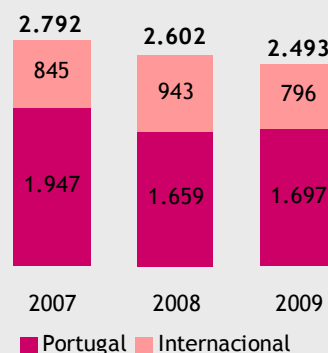
Activo total

Milhões de euros



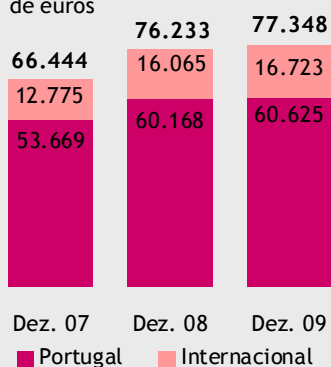
Produto bancário

Milhões de euros



Crédito a clientes (*)

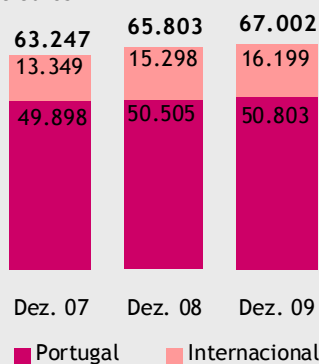
Milhões de euros



(*) Antes de imparidades para crédito e excluindo o Millennium bank Turquia.

Recursos totais de clientes (*)

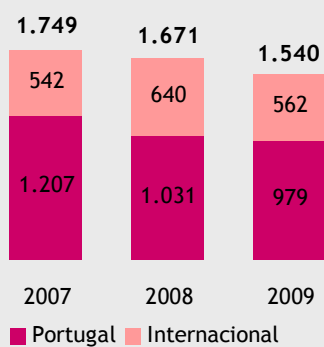
Milhões de euros



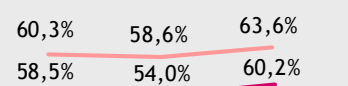
(*) Excluindo o Millennium bank Turquia.

Custos Operacionais

Milhões de euros



Rácio de eficiência (*)



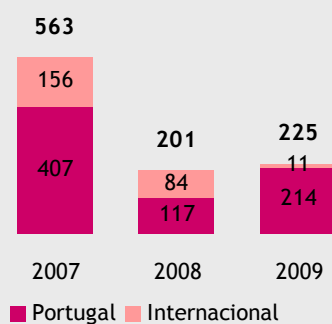
2007 2008 2009

— Portugal — Consolidado

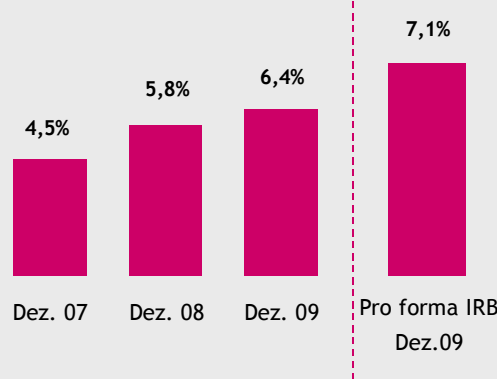
(*) Em base comparável.

Resultado líquido

Milhões de euros



Core Tier I



PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Mensagem do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão

Prezado Accionista,

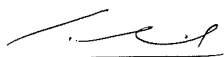
Dando cumprimento às funções legais e estatutárias que lhe estão atribuídas, o Conselho Geral e de Supervisão assegurou a supervisão e o acompanhamento da actividade do Conselho de Administração Executivo, no ambiente de permanente articulação e intensa cooperação necessário à prossecução dos interesses do Banco, dos seus accionistas e demais *stakeholders*.

Atendendo às circunstâncias excepcionais vividas no ano a que o presente Relatório reporta, com consequências no funcionamento dos mercados financeiros internacionais, no sistema bancário e na gestão do Banco, o Conselho Geral de Supervisão acompanhou de perto as discussões, em curso, sobre alterações ao enquadramento regulamentar da actividade bancária, e participou na consulta pública promovida pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sobre as práticas de governo das sociedades, que culminou na revisão do regime vigente sobre o Governo das Sociedades.

O Conselho Geral e de Supervisão apoiou o Conselho de Administração Executivo na gestão das prioridades estratégicas do Grupo, numa envolvente adversa, quer em termos macroeconómicos, quer no que respeita às condições nos mercados financeiros, confirmando que o Banco tem demonstrado elevada resiliência em termos comerciais e que se tem focado no controlo do risco e na gestão do capital e da liquidez. Merece especial destaque a relação institucional entre o Conselho Geral e de Supervisão e as suas Comissões Especializadas e o Conselho de Administração Executivo, que se considera ter sido franca e positiva, permitindo a melhor abordagem aos temas objecto de apreciação no decurso do ano. Neste exercício o Conselho Geral e de Supervisão apoiou ainda o Banco perante relevantes eventos corporativos, nomeadamente a aceitação da suspensão como Administrador e Vice-Presidente do Conselho de Administração Executivo de um Administrador e ainda a nomeação de um Administrador para a sua substituição durante o período da suspensão.

Considerando o nível de exigência que, quer o Conselho de Administração, quer os Colaboradores do Grupo nas diversas operações internacionais se confrontaram, gostaria de aproveitar esta oportunidade para testemunhar o meu agradecimento pelo seu trabalho e o seu compromisso e empenho para com o desenvolvimento do Grupo.

Finalmente deixo uma palavra de agradecimento a cada um dos membros do Conselho Geral e de Supervisão, que, com a sua leal dedicação e entusiasmo, permitiram que a condução dos trabalhos, no cumprimento do nosso dever de fiscalizar e de supervisionar o funcionamento do Banco, tenha sido gratificante.



Luís Champalimaud



Mensagem do Presidente do Conselho de Administração Executivo

Os últimos dois anos serão recordados como um dos períodos mais conturbados desde a Grande Depressão dos anos 30 do século passado, com graves consequências na actividade produtiva, no emprego e, consequentemente, no negócio bancário. O sector financeiro tem estado no epicentro da crise, em boa parte consequência de uma deficiente percepção, a diferentes níveis, dos riscos incorridos. O agravamento da condição macroeconómica global, entre o final de 2008 e o início de 2009, acresceu ao impacto da turbulência financeira anterior, colocando uma tensão elevada sobre a rentabilidade e solvabilidade das instituições financeiras.

O ano de 2009 foi caracterizado por um crescimento do incumprimento nos empréstimos, numa primeira fase como dano colateral da desvalorização de activos, mas, numa fase posterior, como reflexo da deterioração da actividade económica, evidenciando a propagação da crise financeira inicial.

A erosão da base de capital das instituições financeiras incentivou ao reforço dos fundos próprios, através da emissão de acções ou instrumentos híbridos. Paralelamente, os bancos centrais reduziram as taxas de juro para níveis quase nulos e adoptaram medidas extraordinárias de cedência de liquidez ao sistema. Os governos disponibilizaram apoios para a capitalização de empresas, avales para a emissão de dívida nos mercados internacionais e estabeleceram mecanismos para resolver os problemas associados aos activos financeiros sem mercado de negociação activo. Esta actuação conjunta permitiu que se retomasse, de forma gradual, a emissão de dívida nos mercados internacionais e por prazos mais longos, pese embora com custos de financiamento muito superiores.

Decorrente das políticas públicas de apoio às economias e aos sistemas financeiros, ao longo do segundo semestre de 2009 surgiram os primeiros indícios de contenção da crise internacional. Porém, devido à extensão dos danos causados anteriormente, esta recuperação foi insuficiente para evitar o registo da primeira recessão económica mundial desde há várias décadas.

A actividade bancária em Portugal replicou o comportamento da Área do Euro, tendo-se assistido à moderação nos volumes da actividade, à pressão sobre a margem financeira, à volatilidade dos resultados de operações financeiras e à deterioração da qualidade do crédito. A revisão dos *spreads* de crédito, alinhando o preçário com o aumento do custo dos fundos não foi ainda suficiente para estabilizar a margem financeira. As dificuldades na obtenção de fundos nos mercados de capitais foram atenuadas e as instituições financeiras domésticas ajustaram os respectivos planos de financiamento em função das oportunidades de mercado, o que permitiu o alongamento da dívida emitida, sobretudo com o recurso à emissão de obrigações hipotecárias no segundo semestre de 2009. Em paralelo assistiu-se ao reforço das bases de capital por parte das principais instituições financeiras em Portugal.

Ainda que num contexto particularmente adverso e sob pressão de múltiplas variáveis exógenas, o Millennium bcp prosseguiu as prioridades estratégicas definidas para 2009, tendo lançado um conjunto de iniciativas centradas nos pilares de Solidez e Confiança; Compromisso e Performance; Sustentabilidade e Valor. Assim, foi dada particular atenção ao reforço dos rácios de capital, à melhoria da posição de liquidez e ao aperfeiçoamento dos sistemas de controlo interno e de gestão do risco, a par do esforço continuado de melhoria da eficiência, através de uma actuação contínua e eficaz sobre os custos e de reforço do compromisso com os clientes, compreendendo a maximização de recursos e dos proveitos. Em paralelo, foram ainda ajustados

os modelos de negócio nas operações na Polónia e Roménia, foram estabelecidas as bases para materializar as oportunidades de crescimento em Angola e Moçambique e o Private Banking foi reestruturado.

São de salientar alguns aspectos positivos neste contexto adverso: (i) o Banco emitiu mil milhões de euros de Valores Mobiliários Perpétuos, ao abrigo do programa de emissão de valores mobiliários representativos de dívida; (ii) as emissões de dívida obrigacionista de longo prazo totalizando 5.600 milhões de euros; (iii) a confiança dos clientes no Banco traduziu-se num aumento do índice de satisfação de clientes da Rede Retalho para os níveis mais elevados dos últimos 5 anos; (iv) a melhoria da eficiência com os custos operacionais a reduzirem 7,8% em termos consolidados; (v) o controlo do *gap* comercial, dado que os depósitos de clientes aumentaram 3,9% e o crédito concedido a clientes expandiu 1,5%; (vi) o reforço da proximidade e apoio aos clientes através de iniciativas como a criação de um serviço de aconselhamento financeiro e reestruturação de crédito para as famílias evitarem situações de incumprimento, a intensificação da divulgação do Microcrédito como forma de criação de emprego e a realização dos “Encontros Millennium” que continuam a constituir momentos privilegiados de contacto entre o Banco e as comunidades locais; (vii) a capacidade de *turnaround* da operação polaca, num ambiente de crise e de instabilidade cambial e (viii) a continuação dos planos de expansão da rede de sucursais em Angola e Moçambique.

Pelo primeiro ano foi concedida autorização pelo Banco de Portugal para a divulgação dos rácios de solvabilidade calculados segundo a abordagem IRB no risco de crédito no âmbito de Basileia II, pelo que, os rácios *core Tier I* e *Tier I* se situaram em 7,1% e 9,2%, respectivamente, em 31 de Dezembro de 2009.

Em 2009 foi adoptado como tema transversal a nível corporativo e dos negócios a visão de “Foco e Transformação”, para o período de 2010-2012, materializada no foco no *portfolio* europeu e em mercados de afinidade e na transformação do modelo de negócio em Portugal.

A transformação é necessária para recuperar a trajectória de crescimento e de criação de valor e é motivadora porque dá o mote para um maior grau de envolvimento dos colaboradores. A transformação do modelo de negócio em Portugal consiste em retomar o crescimento no Retalho, assegurar a rentabilidade e eficiência no segmento de Empresas e sustentar o esforço de redução de custos. A estratégia de foco e afinidade nas operações internacionais materializa-se no enfoque nos mercados europeus que assegurem uma presença competitiva e posição significativa no médio e longo prazo e na manutenção da aposta nos mercados com afinidade.

O Millennium bcp é um Banco em transformação, que contudo é institucionalmente estável, comercialmente resiliente, focado no controlo do risco, na eficiência, na inovação e no serviço ao cliente. Com a mobilização e envolvimento dos colaboradores, clientes e restantes *stakeholders* em torno da nova visão e o empenho na gestão das exigências de curto prazo, dispomos de condições para sustentar uma presença competitiva e uma posição relevante no mercado a longo prazo, pelo que estou confiante de que iremos enfrentar com sucesso os desafios que o futuro encerra.



Carlos Santos Ferreira

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Conselho de Administração Executivo



Nelson Machado

Luís Pereira Coutinho

Paulo Moita Macedo (Vice-Presidente)

Carlos Santos Ferreira (Presidente)



Vitor Lopes Fernandes (Vice-Presidente)

José João Guilherme

Miguel Maya

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Grupo Millennium

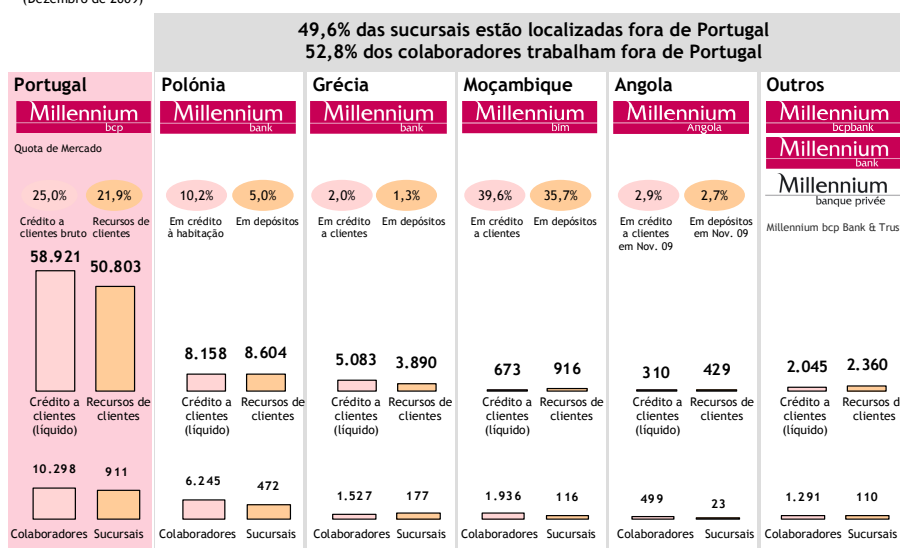
O Millennium bcp é o maior banco privado português, com centro de decisão em Portugal e com uma posição de destaque no mercado financeiro português: é o segundo banco em termos de quota de mercado, quer em crédito a clientes (cerca de 25%), quer em recursos totais de clientes (cerca de 22%) e tem a maior rede de distribuição bancária do país, com 911 sucursais, sendo também uma instituição de referência na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Grécia, Moçambique, Angola, Roménia, Suíça e nos Estados Unidos da América. Todas as operações operam sob a marca Millennium.

O Grupo está focado na distribuição de retalho em Portugal, Polónia, Grécia, Moçambique e Angola. A actividade em Portugal representa 76% dos activos totais, 78% do crédito a clientes (líquido), 76% dos recursos totais de clientes e 95% dos resultados líquidos em 2009. As operações internacionais representam quase 53% dos cerca de 21,8 mil colaboradores do Grupo e cerca de 50% do total de 1.809 sucursais. São de destacar a crescente dimensão da operação do Bank Millennium na Polónia, com 472 sucursais, uma quota de mercado de cerca de 5% em depósitos e em crédito a clientes e uma quota de mercado de crédito à habitação de cerca de 10%, a liderança destacada do Millennium bim no mercado moçambicano, a operação na Grécia com 177 sucursais e o Banco Millennium Angola, que duplicou a sua base de clientes em 2009.

Um Grupo líder focado no negócio de Retalho em Portugal, Polónia, Grécia, Moçambique e Angola

(Dezembro de 2009)

Milhões de euros



Fonte: As quotas de mercado em Portugal são baseadas na informação divulgada publicamente pela Associação Portuguesa de Bancos. As quotas de mercado na Polónia são divulgadas pela Associação de Bancos Polacos e pela Associação Polaca de Gestoras de Activos. As quotas de mercado na Grécia são baseadas na informação divulgada pelo Banco da Grécia e pelos Bancos Gregos. As quotas de mercado em Moçambique são baseadas na informação divulgada pelo Banco de Moçambique. As quotas de mercado em Angola são baseadas na informação divulgada pelo Banco Nacional de Angola.

O Grupo oferece uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros relacionados, designadamente contas à ordem, meios de pagamento, produtos de poupança e de investimento, crédito imobiliário, crédito ao consumo, banca comercial, leasing, factoring, seguros, *private banking* e gestão de activos, banca de investimento, entre outros, servindo a sua base de clientes de forma segmentada.

Dispondo da maior rede de sucursais em Portugal e de uma rede crescente nos países onde opera, o Grupo oferece ainda canais de banca à distância (serviço de banca por telefone e banca pela

Internet), que funcionam também como pontos de distribuição dos produtos e serviços do Millennium.

O Banco Comercial Português, S.A., sociedade aberta (abreviadamente designado por BCP, Millennium bcp ou Banco), foi criado em 1985, como o primeiro banco comercial privado constituído após o início do processo de liberalização e desenvolvimento do sistema financeiro português. Desde a fundação, o BCP tem-se destacado pelo seu dinamismo, inovação, competitividade, rentabilidade e solidez financeira, afirmando-se como instituição de referência em diversas áreas de produtos e serviços financeiros. O Banco escalou diversos patamares de crescimento, tendo sido protagonista na aquisição, reestruturação e integração de diversas instituições financeiras em Portugal. O crescimento do BCP foi catalisador da evolução do sistema bancário português para um dos mais desenvolvidos e inovadores da Europa.

A partir de 1998, o Banco tomou uma clara opção pela estratégia de internacionalização, após ter consolidado uma posição relevante no mercado português. Os objectivos implícitos foram as perspectivas de forte crescimento nos mercados externos com uma ligação histórica próxima com Portugal ou que detinham grandes comunidades de luso-descendentes, e mercados em que existia uma racionalidade comercial forte para estabelecer operações bancárias seguindo um modelo similar ao adoptado pelo Banco no mercado português.

Áreas de negócio e Unidades de suporte

Áreas de negócio

Banca de Retalho & Empresas	- Banca de Retalho (Sul, Centro Sul, Centro Norte, Norte) - Direcção Regional da Madeira e Direcção Regional dos Açores - Direcção de Apoio à Rede - Banca de Empresas (Sul, Norte) - Direcção de Banca Directa - Microcrédito - Direcção de Marketing - Direcção de Marketing de Empresas
Corporate e Banca de Investimento	- Direcção de Corporate I e II - Direcção de Banca de Investimento - Direcção de Tesouraria e Mercados - Direcção Internacional - Direcção de Crédito Especializado - Direcção de Promoção Imobiliária - Assessoria Fiscal- Banca de Investimento
Private Banking e A.M.	- Private Banking - Asset Management - ActivoBank7
Negócios na Europa	- Bank Millennium (Polónia) - Millennium Bank (Grécia) - Millennium Banque Privée (Suíça) - Banca Millennium (Roménia) - Millennium Bank (Turquia)
Outros Negócios Internacionais	- Millennium bim (Moçambique) - Millennium Angola - Millennium bcpbank (EUA) - Millennium bcp Bank & Trust (Ilhas Caimão)

Unidades de suporte

Serviços Bancários	- Direcção de Informática e Tecnologia - Direcção de Operações - Direcção de Crédito - Direcção de Recuperação de Crédito - Direcção Administrativa e Patrimonial - Direcção de Rating - Gabinete de Prevenção e Segurança
Áreas Corporativas	- Risk Office - Compliance Office - Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental - Gabinete de Estudos - Assets and Liabilities Management (ALM) - Direcção de Informação de Gestão - Direcção de Contabilidade e Consolidação - Direcção de Relações com Investidores - Direcção de Auditoria - Direcção Jurídica - Direcção de Assessoria Fiscal - Direcção de Suporte à Gestão de Pessoas - Secretaria Geral - Fundação Millennium bcp - Direcção de Qualidade - Direcção de Comunicação - Dir. de Participações Financeiras e Valorimetria - Direcção de Contencioso - Projecto Optimização & Performance - Secretariado da Sociedade - Gabinete da Presidência - FBSU - Foreign Business Support Unit

Em 31 de Dezembro de 2009, o modelo de organização baseia-se em cinco unidades de negócio - Banca de Retalho e Empresas, Corporate e Banca de Investimento, Private Banking e Asset Management, Negócios na Europa, Outros Negócios Internacionais, e duas unidades de suporte - Serviços Bancários e Áreas Corporativas.

Cinco das sete áreas de negócio e unidades de suporte integram os comités de coordenação, que têm por objectivo facilitar a articulação das decisões de gestão corrente, envolvendo a Direcção de topo das unidades integradas em cada uma das Áreas de Negócio e na Unidade de Serviços Bancários, com a missão de alinhar perspectivas e suportar a tomada de decisões de gestão por parte do Conselho de Administração Executivo (CAE).

Comité de Banca de Retalho e Empresas – assegura a coordenação do negócio de retalho do Banco em Portugal, sendo responsável pela definição da estratégia comercial e pela sua

implementação ao nível dos diversos canais de distribuição. Algumas direcções que integram este Comité têm ainda como responsabilidade servir, em Portugal, os clientes do segmento Empresas, procedendo ao seu acompanhamento personalizado e ainda à captação de clientes potenciais, desenvolvendo competências em termos de concepção, gestão e apoio à venda dos produtos e serviços, actuando de forma pró-activa na criação de instrumentos que permitam otimizar a gestão dos clientes, com o objectivo de maximização do respectivo valor criado e nível de satisfação. Em 2009, foi criada a Direcção de Apoio à Rede com a responsabilidade de apoiar as sucursais da rede Retalho na consecução dos seus objectivos em diferentes áreas, de forma transversal, divulgando e partilhando as melhores práticas.

Comité de Corporate e Banca de Investimento – As direcções que integram este Comité são responsáveis por servir, em Portugal, os clientes do segmento de Corporate e de Banca de Investimento. Compete-lhe ainda, de forma transversal ao Grupo, o acompanhamento e gestão da área internacional, a oferta de produtos de leasing, renting, factoring, promoção imobiliária e crédito protocolado e/ou refinanciado, bem como a relação com diversas Câmaras de Comércio e Entidades Públicas. Em 31 de Agosto de 2009, o Banco Millennium bcp Investimento S.A. foi incorporado no BCP S.A., mediante transferência global do património da sociedade incorporada para a sociedade incorporante e extinção do Banco Millennium bcp Investimento, S.A. Como resultado desta incorporação foram criadas duas Direcções: Banca de Investimento e Tesouraria e Mercados.

Comité de Private Banking e Asset Management – Avalia aspectos relacionados com a gestão das áreas integradas no seu âmbito de actuação, com destaque para a análise do negócio, a valorização dos patrimónios confiados, os resultados obtidos e a análise das vendas e da performance dos fundos de investimento.

Comité de Negócios na Europa – Tem como âmbito de actuação acompanhar, coordenar e articular a gestão das participadas na Europa, implementando procedimentos de reporte de actividade e de desenvolvimento financeiro que permitam uma abordagem sistemática e harmonizada do acompanhamento das diversas operações, quer a nível do controlo de realização orçamental, actividade e evolução financeira, quer em termos de apoio para a tomada de decisão e subsequente implementação das deliberações de reestruturação, investimento e desinvestimento.

Comité de Coordenação de Serviços Bancários – Os departamentos que integram este Comité servem as Unidades de Negócio, em Portugal e noutros países, contribuindo de forma sustentada para a redução de custos e melhoria da qualidade de serviço, assegurando um grau de inovação compatível com as aspirações de crescimento do Grupo. Analisa a informação relativa à evolução dos custos e principais níveis de serviço nos Serviços Bancários, assim como as propostas apresentadas pelos respectivos membros e submete, para decisão, propostas sobre temas relacionados com as Direcções de Crédito, Recuperação de Crédito, Operações, Administrativa e Patrimonial, Prevenção e Segurança e Informática e Tecnologia. Com o intuito de garantir que o risco de todos os clientes do Banco é permanentemente avaliado de forma adequada, foi criada, em Julho de 2009, a Direcção de Rating.

Outros Negócios Internacionais

A coordenação global das operações em África e na América foi assumida directamente pelos Administradores do Millennium bcp responsáveis por essas operações, por ter sido considerado que as especificidades destes mercados justificam tratamento individualizado, e que, consequentemente, não beneficiariam da integração em comités de coordenação.

Adicionalmente, emanam do CAE seis Comissões com atribuições de âmbito global e transversal, cujas competências são proceder ao estudo e avaliação, para cada área de intervenção, das políticas e princípios que devem nortear a actuação do Banco e do Grupo. Estas Comissões são objecto de tratamento detalhado no Relatório sobre o Governo da Sociedade. Os membros dos Comités e das Comissões são obrigatoriamente designados pelo CAE do Millennium bcp, de acordo com os artigos 13.º e 14.º do Regimento do CAE.

O Millennium bcp lançou para 2009 novas prioridades estratégicas que assentaram em três pilares: Solidez e Confiança - com enfoque na gestão da liquidez do capital e do risco; Compromisso e Performance - fortalecendo o compromisso com os clientes, maximizando os

Em 31 de Dezembro de 2009 o Grupo tinha, de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), um activo total de 95.550 milhões de euros e recursos totais de clientes de 67.002 milhões de euros. O crédito concedido a clientes (líquido, excluindo crédito representado por títulos) era de 75.191 milhões de euros. O rácio de solvabilidade consolidado, calculado de acordo com as normas do Banco de Portugal, situava-se em 11,5% (*Tier I* em 9,3%). As acções do BCP estão admitidas à cotação da Euronext Lisboa, sendo a capitalização bolsista em 31 de Dezembro de 2009 de 4,0 mil milhões de euros. A envolvente económica adversa em Portugal, Polónia e Grécia, durante o ano de 2009, reflectiu-se nas expectativas de redução dos resultados e da qualidade dos activos, levando algumas agências de *rating* a rever as notações de risco de longo prazo atribuídas ao BCP. Em oposição ao verificado nos últimos anos, de acordo com as agências de *rating*, as operações internacionais contribuíram para um aumento do perfil do risco do Banco, ao invés de serem fonte de diversificação de receitas. O Banco reforçou a sua posição de liquidez e solvabilidade, com o *Tier I* a superar o valor mínimo recomendado pelo Banco de Portugal, através designadamente da emissão de Valores Mobiliários Subordinados Perpétuos com Juros Condicionados, no montante de mil milhões de euros.

Últimas Notações de *Rating* em 2009

- *Downgrade*, pela Moody's, em 16 de Setembro de 2009, dos *ratings* atribuídos ao BCP, em simultâneo com os restantes Bancos portugueses, designadamente de solidez financeira de "C+" para "D+" (3 *notches*) e de longo prazo de "Aa3" para "A1", revendo o *outlook* de "estável" para "negativo";
- Reafirmação pela Fitch Ratings, em 4 de Agosto de 2009, dos *ratings* do Banco Comercial Português, S.A. (BCP), mantendo o *outlook* "estável", com *downgrade* do *rating* individual para "B/C";
- *Downgrade*, pela Standard & Poor's, em 30 de Julho de 2009, dos *ratings* do Banco Comercial Português, S.A. (BCP), de "A/A-1" para "A-/A-2", com revisão do *outlook* de "negativo" para "estável".

20

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Rede Millennium

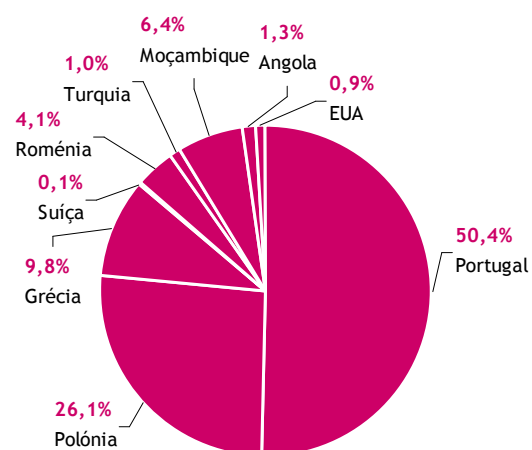
Rede de distribuição

1.809 sucursais Millennium

Número de sucursais

Número de Sucursais				
	2009	2008	2007	Var.%09/08
Total em Portugal	911	918	885	-0,8%
Polónia	472	490	410	-3,7%
Grécia	177	178	165	-0,6%
Suíça	1	1	1	0,0%
Roménia	74	65	40	13,8%
Turquia	18	18	16	0,0%
Moçambique	116	100	85	16,0%
Angola	23	16	9	43,8%
EUA	17	18	18	-5,6%
Total Internacional	898	886	744	1,4%
Total do Grupo	1.809	1.804	1.629	0,3%

Distribuição das sucursais



Em Portugal



No Estrangeiro



Canais remotos e *self banking*

	Internet	Call Center	Mobile banking	ATM ⁽²⁾
Total em Portugal	488.339	117.822	24.519	2.644
Polónia	406.919	91.563	1.987	573
Grécia	13.094	11.711	-	278
Roménia	4.648	-	-	77
Moçambique	16.518	106.056	12.447	289
Angola	959	-	-	24
EUA ⁽¹⁾	2.546	2.546	-	34
Total Internacional	444.684	211.876	14.434	1.275
Total do Grupo	933.023	329.698	38.953	3.919

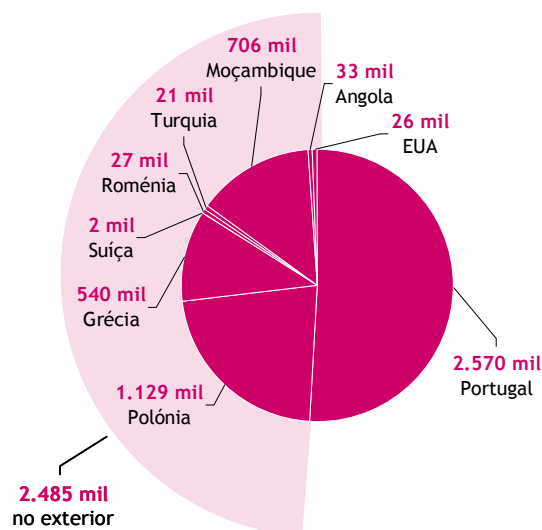
Nota: Clientes que utilizaram o canal internet, call center ou mobile banking, pelo menos uma vez, nos últimos 90 dias (30 dias no caso da Polónia e Moçambique)

⁽¹⁾ Clientes registados

⁽²⁾ Automated Teller Machines

Número de clientes

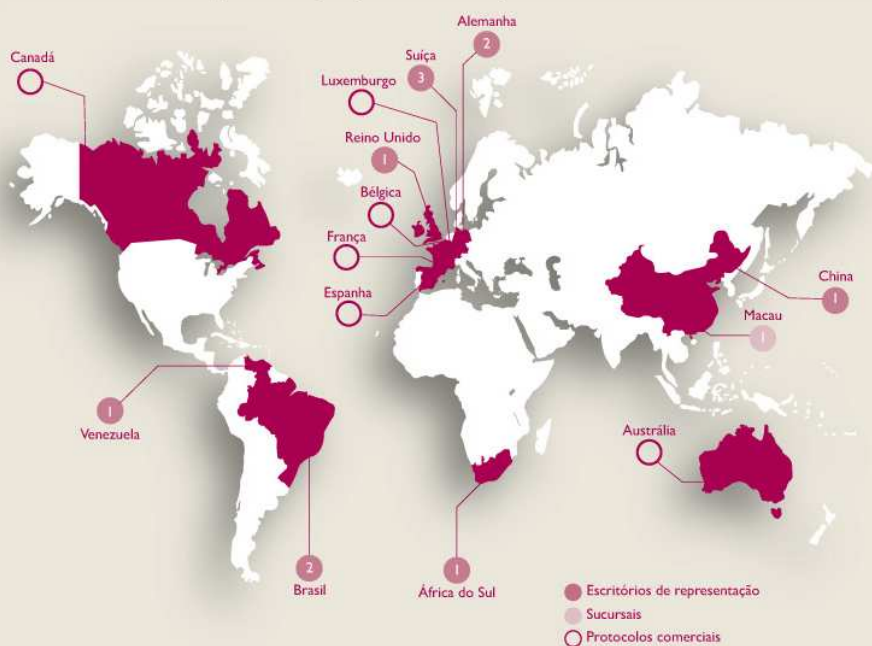
5,1 milhões de clientes



Angola e Moçambique



Escritórios de representação, sucursais e protocolos comerciais



PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Marca Millennium

A marca Millennium, enquanto expressão do valor do *franchise* do Banco, é determinante na influência que tem na retenção de clientes, na captura de novos clientes e no estreitamento da relação dos clientes com o Banco, potenciando a criação de valor e contribuindo para aumentar a rentabilidade.

O valor da marca é um activo comunicacional intangível, que depende em muito da eficácia da comunicação - publicitária e institucional - para o seu nível de notoriedade e contribuiu para o valor comercial e institucional do Banco como um todo. No plano da estratégia e da prática da promoção, em termos de *namings*, adoptaram-se critérios de proximidade psicológica e cultural aos clientes, com vista a tornar imediata a percepção do que é e a quem se destina a proposta do Banco. A este propósito refira-se que o Millennium bcp foi líder, em 2009, em notoriedade de marca *top-of-mind* e espontânea, de acordo com a Marktest (BASEF). O Millennium bcp obteve igualmente o primeiro lugar entre os bancos privados portugueses no estudo "Top Global 500 Bank Brands" realizado pela *Trade Finance*. No que se refere à comunicação institucional, o Banco apresentou igualmente uma posição de liderança na associação da marca a patrocínios de música, e de grande destaque nas áreas da cultura e do futebol, com o que reforçou os seus níveis de exposição e notoriedade.

O valor da marca reside essencialmente no domínio de um modelo de negócio, que representa o *core business* do Millennium bcp, a banca de retalho. O valor de *franchise* da marca Millennium, que hoje serve de símbolo visível a nove bancos em diferentes países, não reside somente no conjunto de características gráficas e suas regras de aplicação que permitem ao utilizador uma percepção relativamente homogênea das entidades empresariais que usam o mesmo nome. Este é um primeiro passo, importante mas insuficiente em si mesmo, no processo de construção de valor de *franchise* da marca. É essencial que a marca Millennium seja sustentada por um modelo de banca de retalho que tenha uma base comum, progressivamente enriquecida com as experiências das várias operações.

A estratégia de desenvolvimento do Millennium bcp tem estado assente, desde a sua constituição, na investigação constante das necessidades financeiras dos clientes e no desenvolvimento e concepção de novos produtos e serviços, bem como na optimização das plataformas operativas de serviço e atendimento ao cliente e de soluções organizacionais mais ágeis. A segmentação do mercado e a criação de áreas de negócio possibilitaram o desenvolvimento de um serviço com características próprias, optimizando quer a qualidade e a inovação, quer os meios e recursos utilizados na prestação do serviço a cada segmento de mercado. O Millennium bcp estimulou desde sempre um processo interno de procura de excelência, com o qual continuamente reafirma o compromisso de inovar no sentido de gerar valor adicional para os vários *stakeholders*. A marca Millennium em Portugal está desde o início associada à inovação, qualidade dos produtos e serviços oferecidos e modernidade e eficiência das suas sucursais.

Após o processo de *rebranding* internacional, concluído em 2006, em que a marca Millennium foi adoptada como marca única, de carácter multi-doméstico com uma identidade supranacional, e a consolidação desta nova marca, suportada por um código de comunicação comum, o Banco iniciou um processo de partilha de ideias criativas e conceitos motivadores, com um mesmo sentido de pertença e de percepção em relação à marca.

Actualmente o Millennium bcp é percebido como um banco jovem e moderno, caracterizado pelo profissionalismo, relação personalizada, excelência de serviço, dinâmico na comunicação e que apresenta uma oferta de qualidade. O Millennium bcp procura alicerçar-se nestes valores e factores diferenciadores para prosseguir o crescimento do negócio e consolidar a liderança no retalho, reforçando assim o valor da marca.

Em 2009 a resiliência e o poder da marca foram postos à prova. O contexto de crise financeira internacional, que afectou a confiança e os valores pré-adquiridos da marca Millennium,

condicionaram fortemente o tipo e alcance de comunicação que foi efectuada em Portugal. Conceitos como a confiança, segurança, tranquilidade e abertura ao diálogo constante e construtivo com todos os actuais e potenciais clientes, accionistas e demais *stakeholders*, reforçando a associação do Banco à responsabilidade social, foram utilizados de forma recorrente. Este esforço de comunicação foi transversal a todas as campanhas efectuadas, sempre com a preocupação de seguir as melhores práticas do mercado e assegurar a sua conformidade com a regulamentação emitida pelas autoridades de supervisão. O Banco lançou várias iniciativas com o objectivo de reforçar o valor da marca.

Principais campanhas

As principais campanhas desenvolvidas em 2009 tiveram como objectivo prioritário a captação de recursos, merecendo destaque as campanhas de “Soluções de Poupança” e de “Taxa Crescente”. Nestas duas campanhas os factores anteriormente referidos, foram reforçados e sublinhados, garantindo uma melhoria da percepção da solidez da marca e um bom desempenho em termos de recordação total ao longo do ano. O objectivo de estar no *top-of-mind* dos clientes do Millennium bcp foi amplamente conseguido. Registaram também grande sucesso as campanhas de fidelização de clientes, através da Conta Cliente Frequente, oferecendo um conjunto significativo de vantagens aos clientes que escolheram o Millennium bcp como seu banco principal. Foram ainda efectuadas campanhas dirigidas ao segmento mais jovem, com enfoque na abertura da primeira conta bancária e promovendo o American Express Blue, com a oferta de bilhetes para o Rock in Rio. Dentro da estratégia de servir cada vez melhor os clientes, oferecendo serviços verdadeiramente relevantes, o Banco lançou ainda a campanha Médis sob o lema “Só Confio na Médis”, que registou elevados níveis de recordação e agrado.

Encontros Millennium

Com o objectivo de aproximar o Banco dos seus principais clientes prosseguiu a iniciativa “Encontros Millennium”, com a presença do CAE em 14 capitais de distrito e nas Regiões Autónomas. Estes encontros assumiram o formato de conferência, seguida de jantar com clientes e colaboradores e visita dos Administradores a sucursais. Em 2009, realizaram-se “Encontros Millennium” em Setúbal, Braga, Santarém, Bragança, Lisboa, Açores, Aveiro, Évora e Madeira, que serviram para concretizar a estratégia global de melhoria da percepção da imagem do Banco, ouvindo os problemas e necessidades dos quase 4,5 mil clientes mais relevantes e representativos do Banco e mobilizando cerca de 2.100 colaboradores.

Apoio à Artes

Prosseguindo a sua actuação como mecenas da cultura, consubstanciada, por exemplo, no apoio ao Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Soares dos Reis, Teatro Nacional de São Carlos ou Teatro Coliseu Micaelense, o Millennium bcp deu um passo importante na estratégia de aproximação à comunidade com o lançamento da iniciativa “Arte Partilhada”, uma exposição itinerante, representativa das obras de pintura mais importantes do acervo do Banco, cobrindo um período, compreendido entre 1884 e 1992 e incluindo os nomes cimeiros da arte portuguesa. Esta exposição já percorreu quatro cidades (Funchal, Évora, Aveiro e Bragança), tendo sido visitada por cerca de 11 mil pessoas.

Abertura aos Sábados

Após um bem sucedido projecto piloto, o Banco decidiu, para comodidade dos seus clientes e para aumentar as possibilidades de visita a uma sucursal, abrir 28 sucursais aos sábados, em dois horários diferenciados (9h30/13h30 e 14h/18h), cobrindo zonas comerciais nos centros das principais cidades e os maiores centros comerciais do país.

Taça de Portugal Millennium

No âmbito do apoio prestado à cultura e ao desporto, o Banco prosseguiu o patrocínio de uma das maiores competições futebolísticas portuguesas, dando o nome da sua marca à prova que envolve clubes de futebol de todos os escalões e constitui a mais participada e popular competição do futebol português. Esta iniciativa envolveu ainda a oferta de bilhetes às populações de localidades cujos clubes participam na Taça de Portugal Millennium, permitindo dessa forma partilhar entretenimento e lazer com as comunidades em que o Banco está presente.

Principais Prémios em 2009

Portugal	
• "Best Banking Group" em Portugal, no âmbito dos World Finance Banking Awards 2009	World Finance
• "Best Commercial Bank in Real Estate" em Portugal	Euromoney
• "Best Foreign Exchange Bank" em Portugal	Global Finance
• "Best Consumer Internet Bank" no âmbito dos World's Best Internet Banks in Europe 2008	Global Finance
• "Best Companies for Leaders Portugal" tendo o Millennium bcp sido considerado a melhor empresa do sector bancário	Hay Group
• "Leading Commended" na categoria de "Bancos Agentes em Mercados Desenvolvidos"	Global Custodian
• Banco preferido dos cidadãos estrangeiros residentes em Portugal e das empresas estrangeiras a operar em Portugal	The Portugal News
• 4ª posição entre 200 empresas avaliadas no ranking "Desenvolvimento Sustentável 2009"	Diário Económico e Heidrick & Struggles
• "Relatório de Gestão", para o Relatório e Contas 2008, e "Vídeo e Webcast", no âmbito da iniciativa "Excelência na Comunicação 09"	APCE e Superbrands
• "Melhor Relatório e Contas do Sector Financeiro" em 2008, no âmbito dos Investor Relations and Governance (IRG) Awards 2009	Deloitte, Semanário Económico e Diário Económico
• 35.ª posição entre as 55 maiores companhias de leasing europeias em 2008, destacando-se como a primeira empresa portuguesa no ranking	Leaseurope
Empresas associadas	
• Médis como a marca que oferece maior confiança aos portugueses na categoria de seguros de saúde	Nielsen
• "Grande Seguradora Vida" de 2008 à Ocidental Vida	Exame

Polónia • “Pearl of the Polish Economy” na 6.ª edição do ranking dos “Empreendedores Polacos” • “2009 Europe's Best Investor Relations” • Artur Kulesza foi eleito o terceiro melhor Investor Relations da Europa, na categoria – Instituições Financeiras • “Best Consumer Internet Bank”, pela 5.ª vez, para clientes particulares • 2.ª posição no ranking dos melhores analistas macro-económicos, no segundo trimestre de 2009 Grécia • “Melhor Banco para Trabalhar” e 3.ª posição no ranking de “Melhor empresa para trabalhar com mais de 250 Colaboradores” • “Ermis Award” no “Festival grego de publicidade de 2009”, pela campanha do Banco dedicada ao produto “Poupança para Todos - Duende” • “2008 EUR Straight - Through Processing Excellence Award” pelo segundo ano consecutivo • “Gold award” atribuído aos serviços de banca telefónica, na categoria “Centro de Contactos até 50 Colaboradores” Roménia • Distinção do serviço de Internet Banking Moçambique • “Melhor Banco de Moçambique” • “Melhor Banco de Moçambique” no âmbito dos African Banking Achievement Awards 2009 • “Ernst & Young Entrepreneur of the Year” na categoria “Responsabilidade Social Empresa Multinacional” • 74.ª posição entre os 100 maiores bancos de África, sendo o único banco moçambicano a integrar este ranking • Melhor Marca da Banca & Seguros Angola • “Most Innovative Bank”, no âmbito dos African Banking Achievement Awards 2009	Polish Market Economic Magazine e Instituto de Economia da Academia de Ciências Institutional Investor Institutional Investor Global Finance Jornal diário Parkiet Institute Hellas Associação de Publicidade e Comunicação da Grécia Deutsche Bank Teleperformance Internacional E-Finance The Banker emeafinance Ernst & Young African Business GfK emeafinance
--	---



A exposição itinerante Arte Partilhada Millennium bcp foi vista em 2009 por 11.000 pessoas.



A Fundação Millennium bcp é Mecenas Principal da temporada sinfónica do Teatro Nacional de São Carlos.



O banco persiste na procura do novo e lidera o investimento em Investigação e Desenvolvimento.



O Millennium bcp ambiciona satisfazer as necessidades de todos os clientes sendo já o preferido dos estrangeiros que residem em Portugal.

“Marca de excelência”
Superbrands
Junho 2009

Participar a este conjunto restrito de Superbrands enche-nos de orgulho. A todos os que votaram em nós, agradecemos esta distinção que nos leva a querer fazer mais a melhor.

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

A vocação de excelência é um dos valores da marca Millennium bcp que os consumidores reconhecem de forma recorrente.

Vários mercados a mesma exigência

Ter uma exigência é um desafio. Desempenha-te bem e não te deixes vencer. A exigência é a mesma em todos os mercados. Mas o nosso trabalho sempre foi sempre o mesmo: a mesma exigência.

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

A marca global Millennium actua em todos os mercados estando presente com os mesmos princípios e a mesma exigência.

“O melhor grupo bancário”
The World Finance
Junho 2009

Best Banking Group
em Portugal
por World Finance

Perseguiamos objectivos ambiciosos, desenvolvemos as melhores práticas empresariais e lideramos no mercado. Conquistar o prémio de “melhor grupo bancário” confirma que estamos no caminho do sucesso.

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

O Millennium bcp foi incluído no grupo das entidades que constituem o benchmark das melhores práticas do mundo financeiro.

“O banco mais inovador”
EMEA Finance
Outubro 2009

Most Innovative Bank
em Angola
por EMEA Finance

Inovar é criar valor para o mercado e para os nossos clientes. Esta prémio comprova a originalidade e a qualidade dos produtos e serviços do Millennium Angola traduzidos em benefícios para os nossos clientes e em desenvolvimento para todo o sector bancário angolano.

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

Com apenas quatro anos, o Banco Millennium Angola foi já reconhecido como o mais inovador no mercado angolano.

Soluções de Poupança

**Pensando no amanhã,
venha ao Millennium hoje.**

BANK BEARIA

Informe-se detalhadamente
junto do Millennium bcp.

Millennium
bcp

A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt

707 50 24 24

**Depósito a Prazo a 3 anos
Taxa Crescente**

4 BOAS RAZÕES PARA FAZER ESTE DEPÓSITO

Taxa crescente até 4% (TANs) no 4.º semestre. Taxa média 2,952%*. Pagamento de juros semestrais

Garantia de capital e juros

Liquidez total, mobilização antecipada com penalização das juro apenas no respectivo semestre

Entrega única a partir de 6.500€

Millennium bcp

A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt

707 50 24 20

Oferta Jovem

FAZ PLAY À TUA VIDA

ABERTURA DE CONTA
COM UM MÍNIMO DE 50€

Millennium
bcp

A VIDA inspira-nos

www.millenniumbcp.pt

Cartão de Crédito

PEDE JÁ O BLUE DA AMERICAN EXPRESS®

E GANHA UM BILHETE PARA O ROCK IN RIO

Rock in Rio
LISBOA

Esiga 707 50 40 80 ou em www.americanexpress.pt

Oferta válida até 31 de dezembro de 2009

América Express
5096 123456 78901
1234 5678
SUA CLASSE

TARIF de 23,25 e TAN de 19,000% para montante exorbitante de crédito de 1.599€, pago em 12 prestações mensais iguais de 136,82€, incluindo assurance, o disposto. Montante total: 1.664,80€. Irá pagar no Cliente. Oferta limitada ao eixo disponível. Não dispense a consulta de regulamentação em www.americanexpress.pt.

Millennium
bcp

A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt

707 50 24 24

Plano de Saúde Médis

Eu só confio na Médis.

- Desde 9€/mês*
- Hospitais Privados de Prestígio
- Mais de 6.000 Especialistas
- Médico Assistente sempre disponível



Médis

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

*De acordo com as Condições Contratuais do Seguro.
Preço mensal médio de 9€ para o plano de saúde com cobertura de 100% para o titular e 50% para o beneficiário. O preço varia consoante o plano de saúde escolhido e o número de beneficiários. O preço máximo é de 12€ para o plano de saúde com cobertura de 100% para o titular e 50% para o beneficiário. O preço mínimo é de 6€ para o plano de saúde com cobertura de 50% para o titular e 25% para o beneficiário. O preço varia consoante o plano de saúde escolhido e o número de beneficiários. O preço máximo é de 12€ para o plano de saúde com cobertura de 100% para o titular e 50% para o beneficiário. O preço mínimo é de 6€ para o plano de saúde com cobertura de 50% para o titular e 25% para o beneficiário.

A Médis foi eleita uma "Marca de Confiança" pelos consumidores segundo o estudo das "Seleções do Reader's Digest".

Abertura aos Sábados



Esta sucursal está aberta aos
Sábados
das
9h30
às
13h30
Descubra as sucursais abertas aos Sábados em www.millenniumbcp.pt

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

Banco Comercial Português, S.A. Sociedade Aberta - Sede: Praça D. João I, nº 28 4000-295 Porto - Capital Social 4.894.000.000 Eur - N.º Único de Identificação e de Pessoa Colectiva 501232862

O Millennium bcp acrescentou um dia útil a cada semana abrindo ao sábado a porta de 28 sucursais.

GANHE BILHETES E VÁ À TAÇA DE PORTUGAL MILLENNIUM.



Bilhete

Taça de Portugal Millennium.
A taça de todos nós.
Cada bilhete dá acesso a um jogo de futebol por sucursal.

Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

Banco Comercial Português, S.A. Sociedade Aberta - Sede: Praça D. João I, nº 28 4000-295 Porto - Capital Social 4.894.000.000 Eur - N.º Único de Identificação e de Pessoa Colectiva 501232862

O Millennium bcp prossegue o apoio à maior competição futebolística portuguesa "Taça de Portugal Millennium".

AINDA MAIS PRÓXIMOS

Encontro Millennium
Madeira, 16 de Novembro de 2009



Através dos Encontros Millennium, o Banco vê-se mais uma vez o objectivo aproximando da realidade das regiões, nas suas vertentes cultural, social e humana. Agradecemos a todos os que, com a sua presença e participação, contribuíram para o sucesso do evento na Madeira. Estamos certos que esta é a chamada para responder aos desafios do presente, procurando, em conjunto, soluções para o futuro.

Encontros Millennium bcp
A vida inspira-nos

www.millenniumbcp.pt 707 50 24 24

Gerar oportunidades de diálogo com os clientes e com todas as entidades locais são objectivos dos "Encontros Millennium".

Colaboradores

O número de colaboradores do Grupo Millennium registou uma diminuição de 3,5% face ao ano anterior (-793 colaboradores), situando-se num total de 21.796 colaboradores, no final de 2009.

A maior descida ocorreu nos Negócios no Exterior, com uma quebra de 4,2% para 11.498 colaboradores (-508 face a 2008), mas continuando a representar 52,8% do total de colaboradores do Grupo.

Colaboradores (final de ano)				
	2009	2008 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾	Var. % 09/08
Retalho	6.616	6.832	6.829	-3,2%
Empresas	248	292	294	-15,1%
Corporate	283	300	304	-5,7%
Banca de Investimento	165	192	192	-14,1%
Private Banking e Asset Management	315	320	340	-1,6%
Serviços Bancários	1.923	1.859	1.942	3,4%
Áreas Corporativas	603	603	664	0,0%
Associadas e Outros	145	185	177	-21,6%
Total em Portugal	10.298	10.583	10.742	-2,7%
Bank Millennium - Polónia ⁽²⁾	6.245	7.049	6.067	-11,4%
Millennium bank - Grécia	1.527	1.554	1.411	-1,7%
Banque Privée BCP - Suíça	65	66	64	-1,5%
Millennium bank - Roménia	700	691	509	1,3%
Millennium bank - Turquia	303	320	300	-5,3%
Millennium bim - Moçambique	1.936	1.762	1.595	9,9%
Banco Millennium Angola - Angola	499	311	185	60,5%
Millennium bcp Bank & Trust - Ilhas Caimão	15	18	15	-16,7%
Millennium bcpbank - EUA	208	235	234	-11,5%
Total Internacional	11.498	12.006	10.380	-4,2%
Total de colaboradores	21.796	22.589	21.122	-3,5%

⁽¹⁾ A alocação de colaboradores em 2007 e 2008, em Portugal, foi reformulada de modo a reflectir a reestruturação das áreas de negócio, bem como as alterações ocorridas no quadro da simplificação organizativa, em 2009.

⁽²⁾ Número de colaboradores corresponde a *full time employees*

Em Portugal, o quadro de pessoal continuou a reduzir-se, registando uma diminuição de 2,7%, o que evidencia o esforço de racionalização e de melhoria de eficiência, tendo presente a manutenção da rede de sucursais. O número de colaboradores em Portugal situou-se em 10.298 em 2009 (-285 face a 2008), representando 47,2% do total do Grupo. A redução foi mais acentuada na rede de Empresas (-15,1%) e na Banca de Investimento (-14,1%), mas, em 2009, verificou-se uma diminuição em todas as áreas de negócio. As áreas de Serviços Bancários registaram, uma variação positiva do número de colaboradores justificada pelo alargamento do seu âmbito, visando a melhoria da eficiência operacional de algumas actividades anteriormente alocadas às áreas de negócio.

Na Polónia registou-se a maior quebra em termos absolutos, diminuindo o número de colaboradores em 804 para 6.245 (-11,4% face a 2008), no seguimento da implementação de uma nova estratégia para 2009-2010 que se baseou, nomeadamente, no aumento da eficiência e no controlo rigoroso dos custos.

Na Grécia, Turquia e Estados Unidos da América desenvolveram-se programas com o objectivo de obter níveis de eficiência superiores através da monitorização rigorosa de custos e da melhoria dos processos, que se reflectiram na diminuição do número de colaboradores em 1,7%, 5,3% e 11,5%, respectivamente.

Na Roménia registou-se um ligeiro aumento do quadro de pessoal (+9 colaboradores) tendo alcançado um total de 700 colaboradores, enquanto na Suíça e nas ilhas Caimão, o número de colaboradores decresceu 1,5% e 16,7%, respectivamente.

A operação em Moçambique continua o seu plano de expansão da rede de sucursais e mantém-se como a terceira maior do Grupo em termos de quadro de pessoal, com 1.936 colaboradores, apresentando um crescimento de 9,9% em 2009. Angola registou um crescimento de 60,5% do seu quadro de colaboradores, que corresponde também ao maior aumento em termos absolutos (+188 colaboradores face a 2008), tendo atingido um total de 499 colaboradores. Estas duas operações foram as únicas onde o Banco efectuou um esforço de recrutamento externo significativo com vista ao preenchimento das necessidades de colaboradores decorrentes dos planos de expansão.

No decurso de 2009, as actividades de gestão de colaboradores no Grupo concentraram-se na (o):

- conclusão da implementação do novo sistema de avaliação individual de desempenho (SAID), que contempla as competências, características pessoais, objectivos e plano de desenvolvimento pessoal para cada colaborador;
- aposta na mobilidade entre serviços centrais e áreas comerciais como fonte de recrutamento interno, num contexto de restrição de novos recrutamentos em Portugal;
- recrutamento de colaboradores para as operações internacionais em fase de expansão, em particular, Angola e Moçambique;
- o recrutamento de jovens talentos das melhores universidades do país e a sua integração em programas de desenvolvimento e efectivação contratual de 200 colaboradores em Portugal;
- estímulo aos processos de mobilidade enquanto factor de valorização profissional (Plano de Desenvolvimento de Competências Comerciais – PDCC, Novos Rumos e Plano de Quadros Directivos – PQD);
- reforço dos programas que visam acelerar o desenvolvimento de competências de colaboradores com desempenho de nível superior, criando condições para virem a assumir funções de responsabilidade e complexidade acrescida (*People Grow, Young Specialist, Grow Fast, Grow in Retail, Master in Retail, Leadership in Retail, Um dia com o Cliente e Valorizamos a Experiência*);
- reconhecimento e compensação dos colaboradores que se destacaram positivamente na relação comercial com os clientes (Sistema de Incentivos das Redes - SIR e HCM Peoplesoft);
- reforço dos projectos de valorização profissional ajustados às necessidades específicas das diferentes funções e das atribuições das diferentes áreas (*"Changing IT for Better", "Academia IT", "Ser DO", "Gestão de Pessoas" e "Mais e Melhor Venda no Retalho"*).

O Millennium bcp continua a apostar em diferentes instrumentos de gestão das pessoas, conducentes à consciencialização do contributo individual de cada colaborador e da forma como o mesmo poderá ajudar a alcançar os objectivos estratégicos do Banco, potenciando o seu desempenho. Em linha com este princípio, a responsabilidade pela gestão da pessoas é exercida de forma solidária, centrando-se no diálogo com os colaboradores, que se pretende contínuo e propício ao assumir das responsabilidades individuais no desenvolvimento das respectivas carreiras e à contribuição activa com sugestões tendentes a valorizar as suas competências e o seu percurso profissional. Ao criar condições para se estabelecer uma melhor interactividade entre o colaborador e a sua hierarquia, o Millennium bcp contribui não só para reforçar a percepção, por cada colaborador, do seu efectivo contributo para o todo, como também das iniciativas a desenvolver para evoluir para um patamar superior de desempenho. Os colaboradores e hierarquias são apoiados pela Direcção de Suporte à Gestão de Pessoas, pelo Conselho de Administração Executivo e pelo seu Presidente.

A Gestão de Pessoas está desenvolvida no Relatório de Sustentabilidade (disponibilizado no *site* institucional).

Alterações ao Governo Societário

Em 30 de Março de 2009, o Banco Comercial Português, S.A. realizou a sua Assembleia Geral Anual, destacando-se as seguintes deliberações:

- Eleição dos seguintes membros do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) para o período de 2009-2010:
 - Presidente: Luís de Melo Champalimaud
 - Vice-Presidentes: Manuel Domingos Vicente
Pedro Maria Caláinho Teixeira Duarte
 - Vogais: Josep Oliu Creus
António Luís Guerra Nunes Mexia
Patrick Huen Wing Ming, em representação da Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, S.A., exercendo o cargo em nome próprio
António Victor Martins Monteiro
João Manuel de Matos Loureiro
José Guilherme Xavier de Basto
José Vieira dos Reis
Manuel Alfredo da Cunha José de Mello
Thomaz de Mello Paes de Vasconcelos
Vasco Esteves Fraga
- Aprovação da alteração do contrato de sociedade, nomeadamente a supressão das cláusulas que previam a existência, a composição, a competência e o funcionamento do Conselho Superior, com vista a aperfeiçoar e reforçar o Modelo de Governo existente;
- Aprovação das propostas sobre o exercício de funções de Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho e de Ana Cristina Soares Valente Dourado, ambos sócios da KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., como Revisor Oficial de Contas e Revisor Oficial de Contas suplente para o triénio 2008/2010, e sobre a sua substituição pela referida sociedade KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., representada pelo Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho (ROC n.º 1081), para o remanescente do mandato em curso.

O CGS, na sua primeira reunião do corrente mandato, em 16 de Abril de 2009, tomou as seguintes deliberações:

- Composição das comissões especializadas do CGS;
- Criação da Comissão de Sustentabilidade e Governo Societário, ampliando o âmbito de actuação da Comissão de Governo da Sociedade (CSGS);
- Assunção de plenas competências por parte do Conselho de Remunerações e Previdência, e alteração da designação da Comissão de Selecção e Remuneração para Comissão de Selecção (CS);
- Alteração da designação da Comissão de Auditoria e Risco para Comissão para as Matérias Financeiras (CMF).

No âmbito do processo de aperfeiçoamento e optimização da estrutura organizativa, com vista a melhorar a coordenação e desempenho do Banco, foram introduzidas alterações na composição dos comités de coordenação, com efeitos a partir de 1 de Julho de 2009. Em paralelo, foram redefinidas as áreas de responsabilidade de cada Administrador, os reportes directos, bem como os Administradores Alternantes em cada uma das referidas áreas de responsabilidade. Foram mantidos os seguintes comités de coordenação: Private Banking e Asset Management, Negócios na Europa e Serviços Bancários. As alterações introduzidas envolveram a criação de dois novos comités de coordenação: Retalho e Empresas, e Corporate e Banca de Investimento, em substituição dos anteriores comités de coordenação Retalho, e Corporate e Empresas. Adicionalmente, a responsabilidade pela Banca de Investimento, que anteriormente não integrava os comités de coordenação, foi incluída no comité de coordenação Corporate e Banca de Investimento. A coordenação global das operações em África e na América continua a ser assegurada directamente pelos membros do CAE responsáveis por essas operações.

Em 11 de Novembro de 2009, o CGS deliberou aceitar a suspensão como Administrador e Vice-Presidente do CAE de Armando Vara até ao apuramento dos factos no processo que foi objecto de divulgação pública. O CGS deliberou ainda, nos termos da lei e dos estatutos, proceder à substituição daquele Administrador, designando para o efeito, como vogal do CAE, Miguel Maya Dias Pinheiro.

Conselho de Administração Executivo

Áreas de Responsabilidade e Administradores Alternantes

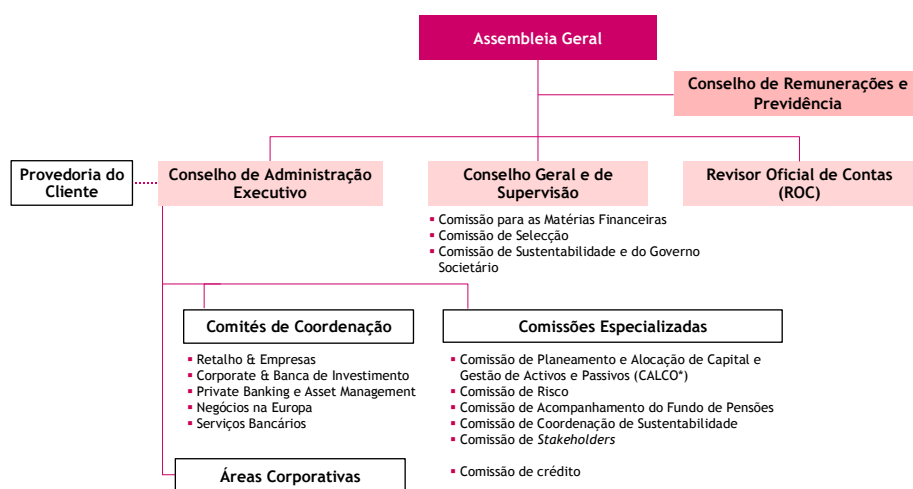
Carlos Santos Ferreira (CSF) - Gabinete da Presidência - Secretário da Sociedade - Fundação Millennium bcp - Direcção Auditoria (B) - Direcção de Suporte à Gestão de Pessoas (B) - Dir. Participações Financeiras e Valorimetria (A) - Projecto Optimização & Performance - Millennium Angola - Projecto Alfa	Paulo Macedo (PM) - Gabinete de Estudos - Dir. de Planeamento e Controlo Orçamental - Direcção de Contabilidade e Consolidação - Direcção de Informação de Gestão - Direcção ALM (Assets and Liabilities Mgmt) - Direcção Relações com Investidores - Direcção de Qualidade - Risk Office - Compliance Office - Secretaria Geral - Gabinete de Prevenção e Segurança - Direcção de Comunicação	Vitor Fernandes (VF) - Direcção de Informática e Tecnologia - Direcção de Operações - Direcção de Crédito - Direcção Administrativa e Patrimonial - Direcção de Rating - Direcção Jurídica - Direcção de Assessoria Fiscal - Direcção de Contencioso - Direcção de Marketing - Direcção de Marketing de Empresas - Direcção Auditoria - Direcção de Suporte à Gestão de Pessoas
José João Guilherme (JJG) - Banca de Retalho (Sul) - Banca de Retalho (Centro Sul) - Banca de Empresas (Sul) - Direcção Internacional - Direcção de Tesouraria e Mercados - Direcção de Banca Directa - Millennium bim (A) Dir. Participações Financeiras e Valorimetria	Nelson Machado (NM) - Banca de Retalho (Norte) - Banca de Retalho (Centro Norte) - Banca de Empresas (Norte) - Direcção Regional da Madeira - Direcção Regional dos Açores - Direcção de Apoio à Rede - Microcrédito - Asset Management - Seguros - Banque BCP (França) - Direcção de Promoção Imobiliária	Luís Pereira Coutinho (LPC) - Private Banking - Banque Privée BCP (Suíça) - Bank Millennium (Polónia) - Millennium Bank (Grécia) - Millennium Bank (Turquia) - Banca Millennium (Roménia) - Millennium bcpbank (EUA) - Millennium bcp Bank & Trust (Ilhas Caimão)
Miguel Maya (MM) - Direcção Corporate I - Direcção Corporate II - Direcção Banca de Investimento - Direcção de Crédito Especializado - Direcção de Recuperação de Crédito - ActivoBank7 / Projecto Blue	(A) - 1º Responsável: José João Guilherme (B) - 1º Responsável: Vitor Fernandes	

O Banco informou, em 13 de Novembro de 2009, que adicionalmente ao Vice-Presidente do CAE Paulo Moita Macedo, que permanece em funções, foi designado temporariamente, durante o período de suspensão de funções de Armando Vara, o Administrador Vítor Manuel Lopes Fernandes para exercer as funções de Vice-Presidente do CAE, competindo-lhes, pela ordem indicada, a substituição do Presidente nas suas faltas ou impedimentos. De acordo com a informação pública sobre o processo, os assuntos sob investigação não estão relacionados com o Banco Comercial Português, S.A., não se esperando assim que este processo venha a ter qualquer impacto no Banco.

Na sequência desta alteração na composição do CAE procedeu-se à actualização da composição dos Comitês e Comissões nomeados pelo CAE do Banco Comercial Português, S.A.

A informação detalhada sobre a composição dos Comitês e Comissões nomeados pelo CAE do Banco Comercial Português, S.A., bem como sobre as suas funções encontra-se no Relatório sobre o Governo da Sociedade, que em conjunto com o Relatório do Conselho Geral e de Supervisão, as Contas e Notas às Contas e o Relatório de Disciplina de Mercado constitui o Volume II do presente Relatório.

Modelo de Governo Corporativo



* CALCO = Capital, Assets and Liabilities Management Committee

A informação detalhada sobre o Modelo de Governo Corporativo encontra-se no Relatório sobre o Governo da Sociedade, que em conjunto com o Relatório do Conselho Geral e de Supervisão, as Contas e Notas às Contas e o Relatório de Disciplina de Mercado constitui o Volume II do presente Relatório.

Órgãos e Corpos Sociais

Mesa da Assembleia Geral

Presidente: António Manuel da Rocha e Menezes Cordeiro
Vice-Presidente: Manuel António de Castro Portugal Carneiro da Frada
Secretária: Secretária da Sociedade (Ana Isabel dos Santos de Pina Cabral)

Conselho de Administração Executivo

Presidente: Carlos Jorge Ramalho dos Santos Ferreira
Vice-Presidentes: Armando António Martins Vara - com funções suspensas ⁽¹⁾
Paulo José de Ribeiro Moita de Macedo
Vogais: Vítor Manuel Lopes Fernandes ⁽²⁾
José João Guilherme
Nelson Ricardo Bessa Machado
Luís Maria França de Castro Pereira Coutinho
Miguel Maya Dias Pinheiro ⁽³⁾

Conselho Geral e de Supervisão

Presidente: Luís de Melo Champalimaud
Vice-Presidente: Manuel Domingos Vicente
Pedro Maria Caláinho Teixeira Duarte
Vogais: Josep Oliu Creus
António Luís Guerra Nunes Mexia
Patrick Huen Wing Ming, em representação da Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, S.A., exercendo o cargo em nome próprio
António Víctor Martins Monteiro
João Manuel de Matos Loureiro
José Guilherme Xavier de Basto
José Vieira dos Reis
Manuel Alfredo da Cunha José de Mello
Thomaz de Mello Paes de Vasconcelos
Vasco Esteves Fraga

Revisor Oficial de Contas

KPMG & Associados, SROC, S.A. representada por:

Efectivo: Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho (ROC n.º 1081)

Suplente: Ana Cristina Soares Valente Dourado (ROC n.º 1011)

Conselho de Remunerações e Previdência

Presidente: José Manuel Rodrigues Berardo

Vogais: Luís de Melo Champalimaud

Manuel Pinto Barbosa

⁽¹⁾ Em 3 de Novembro de 2009, o Administrador e Vice-Presidente Armando António Martins Vara, na sequência de notícias vindas a público sobre matéria que viria a dar origem à sua constituição como arguido, decidiu solicitar a suspensão do seu mandato até ao apuramento dos factos no respectivo processo. A respectiva deliberação de suspensão foi tomada pelo Conselho Geral e de Supervisão na sua reunião de 11 de Novembro de 2009.

⁽²⁾ Em consequência da suspensão de Armando António Martins Vara foi indicado, para exercer as funções de Vice-Presidente durante o período da respectiva suspensão, o vogal do Conselho de Administração Vítor Manuel Lopes Fernandes.

⁽³⁾ No Conselho Geral e de Supervisão de 11 de Novembro de 2009, foi nomeado como vogal do Conselho de Administração Executivo, para substituição de Armando António Martins Vara, e durante o período da sua suspensão, Miguel Maya Dias Pinheiro. Esta nomeação será, nos termos da lei, submetida a ratificação pela Assembleia Geral Anual.

Acção BCP

O ano de 2009 foi positivo para o mercado accionista, tendo a sua evolução sido distinta ao longo de três fases. Na primeira, compreendida entre o início do ano e Março, os mercados acentuaram as perdas que vinham a registar desde Setembro de 2008. Na segunda fase, que correspondeu ao segundo e terceiro trimestres, assistiu-se a uma forte recuperação dos mercados accionistas a nível mundial. A melhoria das perspectivas económicas, bem com a adopção de medidas de estabilização do sistema financeiro, que envolveram a redução das taxas de referência dos bancos centrais, a cedência de liquidez abundante nos mercados interbancários e a revisão do quadro regulamentar e dos mecanismos de supervisão, contribuíram decisivamente para o restabelecimento gradual da confiança e para a moderação do clima de aversão ao risco. Finalmente, na terceira fase, que correspondeu ao último trimestre do ano, emergiram dúvidas quanto à valorização dos mercados accionistas, com os investidores a questionarem a sua sustentabilidade face às perspectivas de crescimento económico e dos resultados das empresas.

No cômputo do ano, a par de valorizações expressivas – as maiores da última década – dos principais índices: Dow Jones 18,8%, Eurostoxx 50 23,3%, IBEX35 29,8%, FTSE 22,1%, CAC40 22,3% e DAX 26,7%, verificou-se uma gradual diminuição da volatilidade face aos máximos de sempre, observados em 2008, particularmente a partir do início do segundo trimestre de 2009.

A bolsa nacional fechou 2009 com o PSI 20 a valorizar-se 33,5% (-51,3% em 2008), o maior ganho dos últimos 12 anos, assistindo-se à recuperação da generalidade dos sectores mais penalizados no ano anterior. Em contrapartida, o índice para o sector financeiro PSI Financials registou uma valorização mais moderada, de cerca de 14,7%, face a -62,9% em 2008.

Indicadores relativos à acção BCP

	Unidades	2009	2008
Cotações			
Cotação máxima (2 de Jan. de 08 e 19 de Out. 09)	(€)	1,075	2,646
Cotação média anual	(€)	0,810	1,409
Cotação mínima (21 de Nov. 08 e 5 de Mar. 09)	(€)	0,556	0,685
Cotação de fecho	(€)	0,845	0,815
Acções e capital próprio			
Número de acções ordinárias	(M)	4.694,6	4.694,6
Situação líquida atribuível ao grupo	(M€)	6.876,5	5.960,5
Situação líquida atribuível às acções ordinárias ⁽¹⁾	(M€)	4.942,9	5.005,9
Valores por acção			
Resultado líquido ajustado (EPS) ^{(2) (3)}	(€)	0,034	0,034
Dividendo bruto (DPS)	(€)	0,019	0,017
Valor contabilístico ⁽²⁾	(€)	1,058	1,070
Indicadores de valorização pelo mercado			
Preço de fecho como múltiplo do resultado líquido ajustado ⁽³⁾	(P/E)	24,9	19,5
Preço de fecho como múltiplo do valor contabilístico	(PBV)	0,8	0,8
Earnings yield ⁽⁴⁾	(%)	4,02	4,17
Capitalização bolsista de fecho	(M€)	3.966,9	3.826,1
Liquidez			
Valor anual transaccionado	(M€)	3.514,7	6.584,7
Valor médio diário transaccionado	(M€)	13,7	25,7
Quantidade de acções transaccionadas	(M)	4.281,4	4.327,7
Quantidade média diária de acções transaccionadas	(M)	16,7	16,9
Rotação do capital ⁽⁵⁾	(%)	92	108
Dividendos			
Resultado líquido do exercício	(M€)	225,2	201,8
Resultado líquido ajustado ⁽³⁾	(M€)	156,6	152,3
Pay out ratio das acções ordinárias ⁽⁶⁾	%	39,6	39,7
Dividendo bruto das acções ordinárias	(M€)	89,2	79,8
Dividend yield ⁽⁷⁾	%	2,25	2,09

⁽¹⁾ Situação líquida atribuível ao grupo - acções preferenciais - Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados emitidos em 2009 + títulos próprios relativos às acções preferenciais.

⁽²⁾ Considerando o número médio de acções deduzido do número de acções próprias em carteira.

⁽³⁾ Resultado líquido ajustado considera o resultado líquido do exercício deduzido dos dividendos das acções preferenciais e dos valores mobiliários perpétuos subordinados emitidos em 2009.

⁽⁴⁾ EPS a dividir pelo preço de fecho.

⁽⁵⁾ "Turnover" anual sobre capitalização bolsista média anual.

⁽⁶⁾ Dividendos sobre o resultado líquido atribuível aos accionistas.

⁽⁷⁾ DPS sobre preço de fecho.

Performance absoluta e relativa

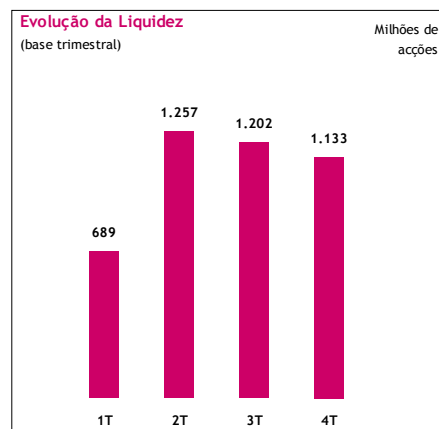
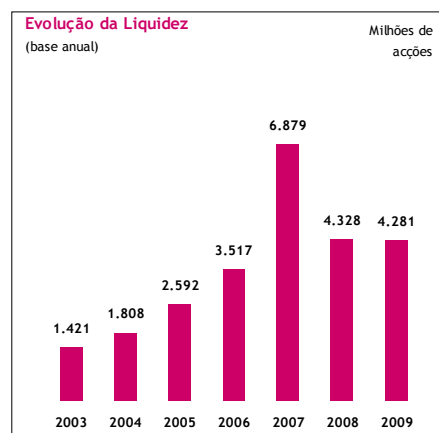
No período compreendido entre 31 de Dezembro de 2008 e de 2009, as acções BCP registaram uma cotação mínima de 0,556 euros, uma cotação máxima de 1,075 euros e uma cotação média de 0,810 euros, tendo atingido no final do período a cotação de 0,845 euros, o que corresponde a uma valorização anual de 3,7%.

Durante o ano de 2009, o título BCP apresentou uma valorização menor que os principais índices de referência:

Índice	Varição total em 2009
Acção BCP	3,68%
PSI20	33,47%
PSI Financials	14,75%
DJ Eurostoxx Banks	48,00%
DJ Eurostoxx	23,32%

Liquidez

A acção BCP continua a ser um dos títulos mais transaccionados no mercado nacional e o título com maior liquidez do sector financeiro, tendo sido transaccionadas 4.281,4 milhões de acções BCP em 2009, o que corresponde a um volume médio diário de 16,7 milhões de acções, em linha com o ano anterior. O *turnover* anual da acção BCP foi de cerca de 92% da sua capitalização bolsista média anual, que compara com 108% em 2008. Em termos de volume de negócios, as acções BCP representaram 11,55% (3,5 mil milhões de euros) do volume global de transacções dos títulos do PSI 20. Durante o ano de 2009, o número de acções transaccionadas foi mais baixo no primeiro trimestre, assistindo-se a uma recuperação significativa nos trimestres seguintes.



Índices em que a Acção BCP participa

O BCP integra mais de 30 índices bolsistas nacionais e internacionais, destacando-se os seguintes:

Índice	Peso (%)	Posição
Euronext PSI Financial Services	31,09%	2
PSI20	10,72%	4
Lisbon General	5,41%	9
DJ Eurostoxx Mid 200	1,08%	36
DJ Eurostoxx Banks	0,75%	21
DJ Stoxx Mid 200	0,56%	67
DJ Stoxx Banks	0,41%	35
Bebanks	0,40%	42
Euronext 100	0,25%	87
DJ Eurostoxx	0,13%	146
BE500	0,07%	295

Principais Eventos e impacto na cotação do título

O quadro seguinte sumariza os principais eventos do ano em 2009, a variação da cotação do preço quer no dia seguinte quer nos 5 dias subsequentes, bem como a evolução relativa face aos principais índices de referência nos períodos referidos.

Nº	Data	Assunto	Var. +1D	Var. face ao PSI20 (1D)	Var. face ao DJS Banks (1D)	Var. +5D	Var. face ao PSI20 (5D)	Var. face ao DJS Banks (5D)
1	12-01-2009	Emissão de dívida a taxa fixa garantida pela República Portuguesa	0,2%	0,8%	3,2%	-7,7%	-5,1%	13,8%
2	21-01-2009	Comunicado sobre o Millennium Bank AS na Turquia	-0,1%	-0,8%	-0,5%	6,4%	3,5%	-12,8%
3	29-01-2009	Comunicado sobre o Millennium BIM em Moçambique	-1,2%	-1,8%	-1,9%	-6,2%	-5,4%	-4,1%
4	04-02-2009	Interesse a descoberto relevante	-3,3%	-2,2%	-1,9%	-4,6%	-5,2%	-2,5%
5	17-02-2009	Resultados Consolidados de 2008 e Anúncio do Dividendo relativo ao exercício de 2008	0,8%	0,5%	0,2%	-17,2%	-12,9%	-9,6%
6	18-02-2009	Comunicado sobre alternativas para aumento dos fundos próprios	-5,3%	-4,7%	-5,6%	-17,0%	-11,4%	-10,6%
7	25-02-2009	Comunicado sobre a conclusão dos acordos com a Sonangol e o BPA	6,4%	4,3%	-1,8%	-1,5%	-0,9%	4,5%
8	03-03-2009	Alienação de acções do Banco BPI e interesses a descoberto relevantes	-3,1%	-4,4%	-6,5%	-1,6%	-3,8%	-3,9%
9	09-03-2009	Interesses a descoberto relevantes	5,4%	3,4%	-7,3%	9,4%	4,1%	-18,1%
10	30-03-2009	Conclusões da Assembleia Geral de Accionistas	0,7%	-1,5%	-4,9%	7,8%	0,9%	-11,3%
11	01-04-2009	Cessação de interesse a descoberto relevante	2,6%	-0,8%	-6,7%	4,6%	0,8%	-2,7%
12	02-04-2009	Interesse a descoberto relevante	3,2%	3,5%	3,5%	2,1%	0,0%	-2,6%
13	07-04-2009	Decisões de rating da Moodys	-1,7%	-2,0%	-2,8%	1,6%	-1,3%	-12,1%
14	15-04-2009	Cessação de interesse a descoberto relevante	4,4%	3,3%	1,1%	7,9%	8,2%	5,1%
15	30-04-2009	Comunicado sobre a utilização do método dos modelos internos	3,1%	0,1%	2,4%	17,6%	8,7%	7,5%
16	06-05-2009	Cessação de interesse a descoberto relevante	5,8%	4,0%	6,6%	-5,5%	-2,6%	1,5%
17	11-05-2009	Resultados Consolidados do 1º Trimestre de 2009	-8,9%	-6,2%	-6,3%	-8,4%	-6,7%	-6,3%
18	13-05-2009	Participação qualificada de Eureka B.V	4,3%	2,7%	3,0%	10,8%	5,5%	0,4%
19	15-07-2009	Resultado da colocação de 300.000 Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados por oferta pública	2,4%	2,7%	1,6%	4,0%	3,2%	1,6%
20	28-07-2009	Comunicado do Conselho de Administração Executivo relativo a cinco antigos administradores do Banco	0,4%	0,1%	-0,5%	10,4%	7,8%	3,2%
21	29-07-2009	Resultados Consolidados do 1º Semestre de 2009	3,8%	3,5%	0,8%	7,6%	5,6%	0,8%
22	30-07-2009	Alteração de notações de rating pela S&P	-1,7%	-1,0%	-2,5%	9,3%	7,4%	2,7%
23	31-07-2009	Confirmação de notação de rating pela Fitch	3,1%	1,2%	0,1%	9,5%	6,9%	1,8%
24	24-08-2009	Comunicado sobre o Millennium bcpbank EUA	-2,5%	-2,5%	-2,7%	-2,0%	-1,2%	-2,5%
25	16-09-2009	Alteração de notações de rating pela Moodys	0,0%	-1,5%	-1,2%	1,1%	0,2%	0,2%
26	18-09-2009	Alteração da participação qualificada da Privado Financeiras e do Grupo JP Morgan	0,0%	1,0%	1,6%	5,0%	5,6%	7,5%
27	29-09-2009	Decisão de reduzir a participação no Projecto Baía de Luanda	-1,0%	-1,3%	0,1%	-1,1%	-2,8%	1,0%
28	29-10-2009	Comunicado do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão sobre notícias surgidas na Comunicação Social	-1,6%	0,2%	0,6%	-2,6%	-2,2%	-0,7%
29	03-11-2009	Comunicado do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão sobre suspensão de mandato do Sr. Dr. Armando Vara	0,8%	-0,9%	-1,7%	-0,9%	-3,8%	-7,8%
30	11-11-2009	Resultados Consolidados do 3º Trimestre de 2009 e Deliberações do CGS	-2,3%	-1,9%	-2,4%	-1,9%	-2,1%	-2,1%
31	13-11-2009	Designação de Vice-Presidente do Conselho de Administração Executivo	2,1%	1,3%	0,6%	-0,1%	0,7%	3,5%
32	03-12-2009	Interesse a descoberto relevante	0,1%	0,0%	-1,1%	-8,9%	-6,0%	-6,7%
33	10-12-2009	Cessação de interesse a descoberto relevante	1,7%	1,0%	2,7%	-2,4%	-3,1%	-1,6%
34	23-12-2009	Banco Comercial Português informa sobre Millennium BIM em Moçambique	-0,9%	-1,1%	n.d.	3,9%	3,0%	3,9%

A ilustração do comportamento da acção do BCP em 2009 é apresentada no gráfico seguinte:



Política de dividendos

Mantendo os princípios e critérios que caracterizam a política de distribuição de dividendos adoptada pelo Millennium bcp, foi decidido não proceder ao pagamento de dividendo antecipado referente ao exercício de 2009, tendo presente, por um lado, o actual enquadramento macroeconómico e, por outro, quer o nível de resultados gerados em base consolidada nos primeiros três trimestres, quer a incerteza quanto aos possíveis impactos das recentes propostas do Comité de Basileia de Supervisão Bancária no que respeita à regulamentação dos rácios de capital e liquidez.

Não obstante a decisão de não proceder à distribuição do dividendo antecipado de 2009, o Banco reiterou a manutenção da política de distribuição de dividendos já anunciada, tendo por princípio o objectivo de distribuição de cerca de 40% dos resultados líquidos do exercício.

Os valores dos dividendos distribuídos pelo Millennium bcp desde 2000 encontram-se discriminados no quadro seguinte:

Exercício	Ano de Pagamento	Dividendo Bruto por Acção (euros)	Dividendo Líquido por acção (euros)		Payout Ratio ⁽¹⁾	Dividend Yield ⁽²⁾
			Residentes	Não Resid.		
2000 ⁽³⁾	2001	0,15	n.d.	n.d.	62,4%	2,65%
2001	2002	0,15	0,120	0,1050	61,1%	3,30%
2002	2003	0,10	0,080	0,0700	49,2% ⁽⁴⁾	4,39%
2003	2004	0,06	0,051	0,0450	44,7%	3,39%
2004						
Dividendo Antecipado	2004	0,030	0,02550	0,02250		
Dividendo Final	2005	0,035	0,02975	0,02623		
Dividendo Total		0,065	0,05525	0,04875	41,3%	3,44%
2005						
Dividendo Antecipado	2005	0,033	0,02805	0,02475		
Dividendo Final	2006	0,037	0,03145	0,02775		
Dividendo Total		0,070	0,05950	0,05250	31,9% ⁽⁴⁾	3,00%
2006						
Dividendo Antecipado	2006	0,037	0,0296	0,0296		
Dividendo Final	2007	0,048	0,0384	0,0384		
Dividendo Total		0,085	0,0680	0,0680	39,0% ⁽⁴⁾	3,04%
2007						
Dividendo Antecipado	2007	0,037	0,0296	0,0296		
Dividendo Final	2008	0,000	0,0000	0,0000		
Dividendo Total		0,037	0,0296	0,0296	23,7%	1,27%
2008	2009	0,017	0,0136	0,0136	39,7%	2,09%
2009 ⁽⁵⁾	2010	0,019	0,0152	0,0152	39,6%	2,25%

⁽¹⁾ "Payout ratio" representa a percentagem dos resultados líquidos distribuídos aos accionistas sob a forma de dividendo;

⁽²⁾ "Dividend Yield" representa o rendimento percentual anual expresso pela divisão do valor do dividendo bruto pela cotação da acção no final do ano a que se refere o dividendo;

⁽³⁾ Pago sob a forma de *scrip dividend* através da emissão de novas acções e a sua distribuição proporcional pelos accionistas detentores de acções representativas do capital social do banco;

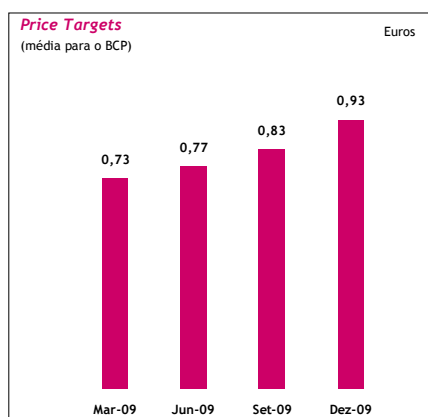
⁽⁴⁾ Com base no resultado líquido antes da constituição de provisões para riscos bancários gerais no valor de 200 milhões de euros;

⁽⁵⁾ Proposta a submeter à Assembleia Geral de Accionistas a realizar no dia 12 de Abril de 2010.

Comunicação com accionistas e analistas

No âmbito do cumprimento das obrigações legais e regulamentares de reporte, o Banco divulga trimestralmente informação relativa aos seus resultados e actividade, tendo sido realizadas conferências de imprensa e *conference calls* com analistas e investidores que contaram com a participação dos membros do CAE.

Ao longo de 2009, o Banco participou em diversos eventos, tendo promovido 5 *roadshows* após a divulgação de resultados nas maiores praças financeiras mundiais - Londres, Nova Iorque e Paris - e participado em 11 conferências de investidores e *roadshows* organizadas por outros Bancos como HSBC (Londres), Citigroup (Londres e Lisboa), KBW (Londres e Madrid), Cheuvreux (Paris), Santander (Lisboa), Morgan Stanley (Londres), Nomura (Londres), Merrill Lynch (Londres) e Millennium bcp Investimento (Londres) onde realizou apresentações institucionais e reuniões *one-to-one* com investidores. Em 2009 foram realizadas 154 reuniões com investidores.



Recomendações de analistas

O título BCP é alvo de cobertura por parte das principais casas de investimento nacionais e estrangeiras, que regularmente emitem recomendações de investimento e *price targets* sobre o Banco. No ano de 2009, assistiu-se, por um lado, ao início de cobertura por parte de um conjunto de analistas e, por outro, a uma gradual revisão em alta das recomendações e *price targets*. Assim, o *price target* médio das casas de investimento que acompanham com assiduidade o Banco evidenciou uma subida de 0,73 euros no final do primeiro trimestre para 0,93 euros no final de 2009, conforme se ilustra no gráfico.

Acções próprias

De acordo com deliberação da Assembleia Geral de Accionistas, o Banco pode adquirir ou alienar acções próprias até ao limite de 10% do seu capital social.

Em 31 de Dezembro de 2008, o Banco Comercial Português, S.A., detinha 5.120.094 acções próprias em carteira e a sua subsidiária Banco Millennium BCP Investimento S.A., detinha 377.509 acções próprias em carteira. Durante o ano de 2009, o Banco realizou a compra e venda de 110.472.719 acções próprias, com valor nominal de 1 euro, detalhadas no quadro abaixo, correspondente a 2,35% do capital social. As transacções foram efectuadas em respeito pela lei e regulamentos aplicáveis, no uso da autorização concedida pela Assembleia Geral Anual e no âmbito da sua actividade e para cobertura de posições de risco associadas à venda de produtos de investimento a clientes.

BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS S.A. ^{(1) (2)}

Compras	
Quantidade	58.779.235
Valor	39.896.575
Preço médio unitário (€)	0,679
Vendas	
Quantidade	51.693.484
Valor	43.597.084
Preço médio unitário (€)	0,843
Total transaccionado	
Quantidade	110.472.719
Em % do Capital Social	2,35%

Desta forma, em 31 de Dezembro de 2009, o Banco Comercial Português, S.A., detinha directa e indirectamente 12.583.354 de acções próprias, o que equivale a 0,27% do capital social do Banco.

	31.12.2008	31.12.2009	% do Capital Social
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS S.A. ⁽²⁾	5.120.094	12.583.354	0,27%
BANCO MILLENNIUM BCP INVESTIMENTO S.A.	377.509	-	-
Total	5.497.603	12.583.354	0,27%

⁽¹⁾ Esta rubrica inclui transacções referentes ao Banco Millennium bcp Investimento S.A., que foi integralmente incorporado no Banco Comercial Português, S.A., em resultado da fusão concretizada em 31 de Agosto de 2009.

⁽²⁾ Esta rubrica exclui em 31 de Dezembro de 2009, 10.366.667 acções (31 de Dezembro de 2008: 10.322.555 acções) detidas por clientes e cuja aquisição foi financiada pelo Banco e que, considerando que para os referidos clientes existe evidência de imparidade, à luz da IAS 32/39 as acções do Banco por eles detidas foram, apenas para efeitos contabilísticos e em respeito por esta norma, consideradas como acções próprias.

Estrutura Accionista

Segundo o ficheiro recebido pela Central de Valores Mobiliários (CVM), em 31 de Dezembro de 2009 o número de accionistas do Banco Comercial Português ascendia a 175.581 (172.921 em 2008). A estrutura accionista do Banco mantém-se muito dispersa, sendo que nenhum accionista detém mais de 10% do capital e só 9 accionistas detêm participações qualificadas (superiores a 2% do capital). Destaca-se ainda o aumento do peso dos outros accionistas individuais, que representam agora 24,61% do capital (19,77% em 2008).

Accionista	N.º de accionistas	% do Capital social
Colaboradores do Grupo	3.699	0,49%
Outros accionistas individuais	167.149	24,61%
Empresas	4.274	26,02%
Institucionais	459	48,87%
Total	175.581	100,00%

Nº de acções por accionista	Nº de accionistas	% do Capital social
> 5.000.000	75	70,25%
500.000 a 4.999.999	316	8,83%
50.000 a 499.999	3.293	8,10%
5.000 a 49.999	32.838	9,21%
< 5.000	139.059	3,60%
Total	175.581	100,00%

Em 2009, registou-se um ligeiro aumento do número de accionistas nacionais e estrangeiros e um aumento da percentagem do capital social detida por accionistas nacionais.

Nº de acções por accionista	Accionistas nacionais		Accionistas estrangeiros	
	Número	% Capital Social	Número	% Capital Social
> 5.000.000	37	30,29%	38	39,96%
500.000 a 4.999.999	240	6,07%	76	2,76%
50.000 a 499.999	3.122	7,61%	171	0,49%
5.000 a 49.999	32.010	8,97%	828	0,25%
< 5.000	134.690	3,50%	4.369	0,10%
Total	170.099	56,44%	5.482	43,56%

Participações qualificadas

31 de Dezembro de 2009

Accionista	N.º acções	% do Capital social	% dos Direitos de voto
Sonangol EP	469.000.000	9,99%	10,00% ⁽¹⁾
Grupo Teixeira Duarte			
Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.			
Teixeira Duarte - Gestão de Participações e Investimentos Imobiliários, S.A.	304.989.864	6,50%	6,51%
Arenopor - Investimentos SGPS, S.A.	23.000.000	0,49%	0,49%
Outros (Membros dos Órgãos de Administração)	2.231.565	0,05%	0,05%
Total	330.221.429	7,03%	7,05%
Fundação José Berardo ⁽²⁾			
Fundação José Berardo	198.324.440	4,22%	4,24%
Fundação José Berardo (ao abrigo de <i>equity swap</i> celebrado com o BES)	29.710.526	0,63%	0,63%
Total	228.034.966	4,86%	4,87%
Metalgest - Sociedade de Gestão, SGPS, S.A. ⁽²⁾			
Metalgest - Sociedade de Gestão, SGPS, S.A.	63.328.399	1,35%	1,35%
Kendon Properties	721.480	0,02%	0,02%
Moagens Associadas, S.A.	13.245	0,00%	0,00%
Cotrancer - Comércio e transformação de cereais, S.A.	13.245	0,00%	0,00%
Bacalhôa, Vinhos de Portugal, S.A.	10.596	0,00%	0,00%
Membros do Conselho de Administração da Metalgest, SGPS, S.A.	19.547	0,00%	0,00%
Total	64.106.512	1,37%	1,37%
Banco Sabadell			
Bansabadell Holding, SL	208.177.676	4,43%	4,45%
Total	208.177.676	4,43%	4,45%
Grupo EDP			
EDP -Imobiliária e Participações, S.A.	123.509.341	2,63%	2,64%
Fundo de Pensões EDP	52.285.541	1,11%	1,12%
Membros Órgãos de Administração e Fiscalização da EDP, S.A.	346.487	0,01%	0,01%
Total	176.141.369	3,75%	3,76%
Grupo Caixa Geral de Depósitos			
Caixa Geral de Depósitos, S.A. (carteira de investimento)	100.281.441	2,14%	2,14%
Companhia de Seguros Fidelidade-Mundial, S.A.	22.290.677	0,47%	0,48%
Caixa Geral de Depósitos, S.A. (carteira de negociação)	161.556	0,00%	0,00%
Companhia de Seguros Império-Bonança, S.A.	105.716	0,00%	0,00%
Fundo de Pensões CGD	5.087.835	0,11%	0,11%
Total	127.927.225	2,72%	2,73%
Sogema SGPS, S.A	124.375.417	2,65%	2,66%
Grupo Eureka			
Eureka BV	118.252.417	2,52%	2,53%
Total	118.252.417	2,52%	2,53%
Grupo Stanley Ho			
Sociedade de Diversões e Turismo de Macau, S.A.	76.112.854	1,62%	1,63%
Stanley Hung Sun Ho	30.142.080	0,64%	0,64%
Total	106.254.934	2,26%	2,27%
SFGP - Investimentos e Participações, SGPS, S.A.	43.574.742	0,93%	0,93%
IPG - Investimentos, Participações e Gestão SGPS, S.A.	58.488.113	1,25%	1,25%
Total	102.062.855	2,17%	2,18%
Total Participações Qualificadas	2.054.554.800	43,76%	43,88%

Fonte: Informação recebida dos accionistas

⁽¹⁾ De acordo com o n.º10 alínea a) do art. 16.º dos Estatutos do Banco Comercial Português, S.A. não são considerados os votos que excedam 10% do seu capital social.

⁽²⁾ As acções e os direitos de votos detidas pela Fundação José Berardo e pela Metalgest são objecto de imputação recíproca.

Estratégia

Prioridades Estratégicas para 2009: Principais iniciativas concretizadas

Num contexto particularmente adverso e sob pressão de múltiplas variáveis exógenas, o Millennium bcp considerou que, após um período de estabilização institucional, se justificava o lançamento de novas prioridades estratégicas para 2009. As prioridades de gestão do Millennium bcp para 2009 assentaram em três pilares fundamentais: Solidez e Confiança, Compromisso e Performance, Sustentabilidade e Valor, definindo seis vectores de actuação prioritária visando “Reforçar o Compromisso, Rumo ao Futuro”.

Prioridades de gestão para 2009

Reforçar o Compromisso, Rumo ao Futuro

Solidez e Confiança	1. Gestão proactiva e rigorosa de risco
	2. Gestão integrada e prudente da liquidez e do capital
Clientes e Performance	3. Aprofundamento do compromisso com os clientes, foco na captação de recursos e valor
	4. Aceleração da redução de custos e simplificação organizativa
Sustentabilidade e Valor	5. Ajuste de modelos de negócio e materialização de oportunidades de crescimento
	6. Gestão de talento e mobilização dos colaboradores

Estes vectores de actuação englobavam um conjunto de iniciativas que se sintetizam em:

1. Gestão proactiva e rigorosa do risco

A gestão do risco foi assumida como uma prioridade fundamental do Banco, tendo sido reforçada através das seguintes iniciativas:

- aprofundamento do processo de identificação, avaliação e gestão dos riscos, através da reformulação dos modelos de avaliação de risco para o segmento Empresas, implementação de modelos de avaliação de risco específicos para promoção imobiliária e para *start-ups*, criação da Direcção de Rating, promovendo a segregação total entre a atribuição de *rating* e a decisão de crédito, e reforço de critérios de identificação de crédito improdutivo;
- aumento da sustentabilidade e mitigação dos riscos do Fundo de Pensões, ao nível das responsabilidades e dos activos, através da evolução para uma gestão integrada dos factores de risco presentes ao nível dos activos e das responsabilidades e da utilização, quando necessária, de instrumentos de cobertura;

- aperfeiçoamento dos processos de identificação preventiva dos sinais de imparidade, através de uma gestão cada vez mais criteriosa das autorizações de pagamentos a descoberto, do enfoque no cumprimento dos planos de acção (no quadro do Modelo de Sinais de Alerta - EWS) e das iniciativas para impedir a caducidade dos limites por razões processuais;
- implementação de novos modelos de recuperação de crédito, para Retalho e para grandes clientes / grandes riscos, através da consolidação do novo modelo de recuperação de crédito para Retalho – lançado em Outubro de 2008 – e do reforço das equipas de recuperação de grandes riscos, com alargamento da respectiva estrutura previsto para 2010;
- aumento do grau de automatização de avaliação do risco dos clientes e da decisão de crédito, através do alargamento da cobertura do modelo TRIAD, passando a incluir empresas e empresários em nome individual com facturação anual até 2,5 milhões de euros;
- reforço do reporte de riscos internos e para o mercado, através do aperfeiçoamento da informação interna sobre riscos incluída no Relatório de Riscos e da preparação e submissão ao Banco de Portugal dos relatórios relativos ao Pilares II e III de Basileia II (Capital Económico e Disciplina de Mercado), bem como do relatório sobre o sistema de controlo interno.

2. Gestão integrada e prudente da liquidez e do capital

Atendendo ao aumento do risco da liquidez nos últimos dois anos e à necessária prudência na gestão do capital, e tendo presente as recomendações de rácio de capital *Tier I* do Banco de Portugal, o Banco entendeu reforçar as suas iniciativas ao nível de gestão integrada e prudente destes factores, sendo de destacar:

- o planeamento e controlo integrado do capital e da liquidez e implementação da gestão baseada na relação retorno/risco;
- o desenvolvimento de uma gestão estratégica da Tesouraria em articulação com as áreas de negócio;
- a gestão de liquidez privilegiando o aproveitamento das oportunidades de acesso a fontes alternativas de tomada de fundos, a optimização do custo do funding nos mercados de transacções de elevados montantes (wholesale funding) e o reforço da captação e retenção de recursos de balanço de clientes;
- a transição para metodologias IRB (Basileia II), tendo o Banco de Portugal concedido autorização para adoptar o método standard para o risco operacional e o método dos modelos internos para o risco genérico de mercado, no cálculo dos requisitos de capital;
- os esforços no sentido de implementar os requisitos estabelecidos pelo Banco de Portugal, no âmbito da adopção de metodologias avançadas (IRB) de Basileia II para o cálculo dos requisitos de capital para risco de crédito, cuja candidatura se encontra em fase adiantada de avaliação por parte do supervisor;
- o desenvolvimento do processo de avaliação e alocação do capital económico (Pilar II - ICAAP);
- a optimização de activos ponderados pelo risco (RWAs), através do desinvestimento de activos não estratégicos e reforço de garantias adequadas.

3. Aprofundamento do compromisso com os clientes e maximização de recursos e valor

Para aprofundar o compromisso com os clientes foram desenvolvidas as seguintes iniciativas:

- programas de aproximação à base de clientes em todas as operações;
- plano de captação de recursos de balanço nos diversos segmentos, e em particular no retalho, em todas as geografias;

- gestão mais rigorosa do *leakage*/isenções comerciais, incluindo comissões, em todas as redes;
- ajustes consistentes com os preços praticados, por forma a reflectir o custo real do risco de crédito e liquidez (*risk based pricing*);
- plano de captação de clientes em todas as geografias.

4. Aceleração da redução de custos e simplificação organizativa

O Banco propôs-se prosseguir e aprofundar os esforços de redução de custos operacionais, nomeadamente através de um plano transversal de redução de custos com pessoal, num esforço continuado para a redução dos custos administrativos em Portugal e para a redução significativa de custos nas diferentes operações, através do ajustamento da estrutura ao volume de produção no novo contexto de mercado.

Ao nível da simplificação organizativa e optimização de processos, o Banco lançou novas iniciativas de *delaying* e fusão de áreas de suporte em Portugal e simplificação do modelo operativo nas subsidiárias europeias, através da centralização das funções de suporte e integração de *back-offices*.

5. Ajuste de modelos de negócio e materialização de oportunidades de crescimento

Em Portugal, foram efectuados ajustes ao modelo e estratégia do Private Banking face às novas oportunidades de negócio e está em curso a revisão do modelo de negócio e organizativo do Corporate e Banca de Investimento.

Nas operações internacionais, destaca-se a implementação do plano de expansão em Angola, corporizando a parceria com a Sonangol/Banco Privado Atlântico (BPA), diversas iniciativas de optimização de margem e captação de clientes nas operações africanas e a revisão da estratégia de crescimento na Europa, enfocando em particulares e em PME e capitalizando na marca e na rede de sucursais como plataforma de distribuição.

6. Gestão do talento e mobilização dos colaboradores

O reforço do compromisso com os colaboradores implicou desenvolvimento de iniciativas orientadas para o desempenho, responsabilização e valorização profissional, destacando-se:

- reforço dos programas de gestão de talento;
- modelo de incentivos nas áreas comerciais;
- implementação do novo sistema de avaliação, orientado para uma maior responsabilização dos colaboradores;
- continuação dos projectos de valorização profissional, como por exemplo os programas *Master in Retail* e *Financial Risk Manager*;
- aumento do envolvimento e comunicação a todos os níveis da organização.

No decurso de 2009, foram implementadas várias iniciativas com alcance estratégico, com o objectivo de materializar as prioridades de gestão, merecendo destaque:

Prioridades de 2009: principais iniciativas

Solidez e Confiança	Enfoque da gestão dos riscos: ▪ Reforço dos rácios de capital Reforço dos rácios de capital <i>Tier I</i> para 9,2% e de <i>Core Tier I</i> para 7,1%, calculado com os métodos IRB (proforma) Emissão de 1.000 milhões de euros de valores mobiliários subordinados perpétuos em 2009 ▪ Fortalecimento da posição de Liquidez Emissões de dívida obrigacionista de longo prazo totalizaram 5,6 mil milhões de euros Controlo do <i>gap</i> comercial nas principais operações Aumento dos activos elegíveis como colateral para refinanciamento junto do Bancos Centrais para 10,6 mil milhões de euros ▪ Melhoria dos sistemas de controlo interno e gestão do risco
Compromisso e Performance	Aceleração da redução de custos e simplificação organizativa: ▪ Redução dos custos operacionais em 7,8%: -5,1% em Portugal e -12,2% nas operações internacionais Compromisso com os clientes, maximização de recursos e proveitos: ▪ <i>Repricing</i> em curso, com efeito total esperado nos próximos anos ▪ Início, no 2.º trimestre de 2009, do processo de gestão das isenções ▪ Satisfação dos clientes em Portugal atinge o máximo desde a criação da marca única; clientes do Grupo ultrapassam cinco milhões pela primeira vez
Sustentabilidade e Valor	Ajuste de modelos de negócio e materialização de oportunidades de crescimento: ▪ Ajuste dos modelos de negócio da Polónia, Roménia e Private Banking ▪ Concretização da parceria em Angola, expansão em Moçambique ▪ Disciplina na alocação de capital Gestão de talento e mobilização dos colaboradores: ▪ Novos sistemas de avaliação e desempenho e incentivos em Portugal ▪ Programas de motivação e desenvolvimento de carreiras

Visão para 2010-2012: Foco e transformação

O Banco anunciou na apresentação dos Resultados do terceiro trimestre de 2009 a sua visão para o período de 2010-2012, tendo sido adoptado como tema transversal a nível corporativo e dos negócios a visão de "Foco e Transformação", materializada no foco no *portfolio* europeu e em mercados de afinidade e na transformação do modelo de negócio, em Portugal.

O Millennium bcp é um banco em transformação: institucionalmente estável, comercialmente resiliente, enfocado no controlo do risco, na eficiência, na inovação e no serviço ao cliente. A transformação é necessária para recuperar a trajectória de crescimento e de criação de valor e é motivadora porque dá o mote para um maior grau de envolvimento dos quadros e restantes colaboradores. A transformação do modelo de negócio em Portugal permitirá retomar o crescimento e liderança no retalho, assegurar a rentabilidade e eficiência no segmento de Empresas e sustentar o esforço de redução de custos.

A estratégia de foco e afinidade nas operações internacionais reflecte-se no enfoque nos mercados europeus que assegurem uma presença competitiva e posição significativa no médio e longo prazo e na aposta em mercados com afinidade.

A visão do Banco para 2010–2012 apoia-se ainda num terceiro pilar: a Sustentabilidade, que se consubstancia na optimização da gestão de capital e da liquidez e no fortalecimento do controlo de risco, procurando reforçar a prevenção, rever a concessão de crédito e reforçar a recuperação.

Visão para 2010-2012: Foco e transformação



Síntese das opções assumidas na visão “Foco e Transformação” para cada área

Transformação em Portugal

“Retomar o Crescimento e Liderança no Retalho”: a opção assumida consiste em explorar os factores diferenciadores do Millennium bcp e as novas atitudes e preferências dos clientes. Esta opção irá ser concretizada mediante:

- vasta presença física, marca forte e capacidade da rede comercial;
- o reconhecimento da necessidade de inovação, compreendendo a utilização de novas tecnologias ao serviço da transformação do modelo de negócio (tecnologias de gestão de interface com clientes e inteligência comercial);
- a preferência por uma “abordagem dual”, que se consubstancia em inovar no retalho enquanto se optimiza e tira todo o partido do modelo actual.

“Liderar pela Rendibilidade e Eficiência de Capital nos Segmentos Empresariais”: assume a opção de capturar mais valor nos segmentos empresariais, prevalecendo-se da actual posição. Esta opção irá ser concretizada mediante:

- o crescimento em produtos de maior valor acrescentado através de uma mudança profunda dos processos e capacidades comerciais;
- a adopção de uma gestão optimizada de capital numa lógica de valor criado.

“Sustentar o Esforço de Redução de Custos em Portugal”: com base no bom desempenho recente através do enfoque contínuo na identificação e acompanhamento de múltiplas iniciativas (não “disruptivas”) de redução de custos.

Foco e afinidade nas operações internacionais

A opção assumida consiste em focar nos países onde o Millennium bcp dispõe de condições para sustentar uma presença competitiva e uma posição relevante no mercado a médio e longo prazo, de acordo com uma lógica subjacente de “Concentrar Recursos para ir mais longe” nos mercados onde o Banco pode marcar a diferença, por exemplo na Polónia. Em simultâneo, admite-se equacionar o desinvestimento em operações com escala e capacidades limitadas em mercados de grande dimensão.

No que respeita ao reforço da aposta nos mercados de afinidade, a opção assumida consiste em focar nos países onde o Millennium bcp disponha de condições para sustentar uma presença competitiva e uma posição relevante no mercado a médio e longo prazo, e apoiando-se na proximidade cultural e em parcerias estratégicas por forma a permitir o acesso privilegiado ao negócio.

Optimizar a gestão de capital e da liquidez

A opção assumida consiste em atingir níveis de reputação e confiança superiores através de uma gestão criteriosa a nível da solvabilidade e liquidez através:

- da manutenção de uma posição de capital adequada às necessidades do negócio e aos requisitos regulatórios;
- do foco contínuo na diminuição do *gap* de liquidez e adequação da gestão de liquidez ao novo contexto.

Prevenir e controlar a qualidade do risco

A opção assumida consiste em manter um controlo estrito sobre os níveis de risco de crédito num contexto macro-económico menos favorável, através do:

- reforço da acção preventiva e revisão estrutural do modelo de concessão de crédito;
- reforço e adequação das capacidades da recuperação de crédito.

Mobilizar a organização

Para alcançar o sucesso na materialização da visão para 2010-2012 torna-se crítico mobilizar os colaboradores e os clientes em torno da nova visão através de um maior envolvimento e de uma forte estratégia de comunicação.

Enquadramento Económico e Financeiro

Avaliação global

A economia mundial atravessou, nos últimos dois anos, um dos períodos mais conturbados desde a Grande Depressão dos anos 30, com consequências devastadoras na actividade produtiva, no emprego e, consequentemente, na actividade bancária. Decorrente das políticas públicas de apoio à actividade económica e aos sistemas financeiros, ao longo do segundo semestre de 2009 surgiram os primeiros indícios de estabilização da actividade económica. Porém, devido à extensão dos danos causados anteriormente, esta recuperação será insuficiente para evitar o registo da primeira recessão económica mundial desde há várias décadas.

Apesar de mais positivo, o cenário para a economia mundial em 2010 ainda encerra sérios desafios. A transição do apoio das políticas públicas para o suporte do sector privado está sujeita a riscos. A solidez das finanças públicas, como elemento fundamental de confiança no Estado, e o compromisso de estabilidade de preços a prazo, crucial para as decisões de investimento, representam limites naturais a novos estímulos. A alteração na preferência das famílias e na estratégia das empresas, com uma orientação marcadamente mais conservadora, deixa antever um processo de retoma mais lento do que noutros períodos de inversão do ciclo económico. Também, não é despreciable a incerteza quanto ao *timing*, forma e reacção à provável remoção das medidas de estímulo à actividade.

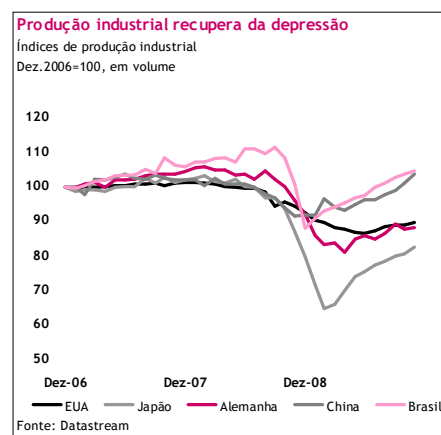
A economia portuguesa foi igualmente afectada pela crise global, verificando-se uma queda do Produto Interno Bruto de 2,7% em termos reais em 2009 e, para 2010, projecta-se uma expansão muito limitada. As elevadas necessidades de financiamento, a par com problemas crónicos de competitividade, perduram como factores de risco relevantes.

De entre os países onde o Banco exerce actividades, destaca-se o bom desempenho da economia polaca, o único país da União Europeia que registou uma expansão do produto em 2009. A perspectiva de adesão à moeda única deverá continuar como factor mobilizador de vontades políticas e promotor do investimento.

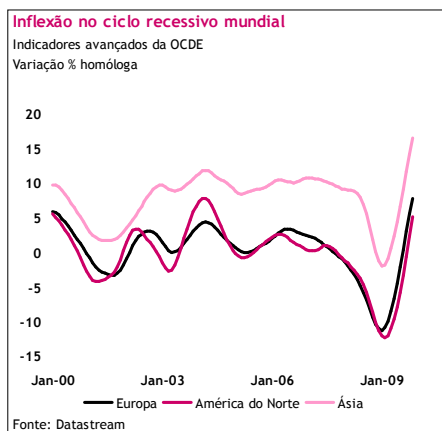
Pese embora alguma recuperação no clima de confiança, o funcionamento regular dos mercados financeiros foi apenas parcialmente reposto, designadamente nos mercados interbancários, e o ciclo do crédito não se perfila favorável, decorrente dos fracos volumes de negócio e da deterioração na qualidade do crédito. Este enquadramento exigente para as instituições financeiras portuguesas, a par com uma posição globalmente deficitária nos mercados de capitais internacionais, impõe uma avaliação rigorosa dos riscos de liquidez e da utilização do capital, compele à prossecução de ganhos de eficiência e enfatiza a defesa de resultados, fundamental para o reforço da solvabilidade das instituições.

Enquadramento económico mundial

Em virtude do aparente sucesso das políticas públicas em evitar o colapso económico e social que começava a materializar-se, os indicadores económicos mais recentes sinalizam uma inflexão no ciclo recessivo mundial. As políticas de incentivo à despesa permitiram o escoamento das existências acumuladas, com repercussão evidente na reanimação da actividade produtiva e no comércio mundial.



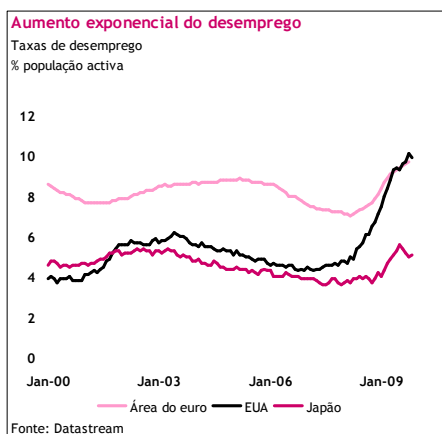
Retoma económica diferenciada em função do impacto da crise na condição financeira dos países



Esta alteração no curso da actividade tem conduzido à revisão dos cenários de crescimento económico para 2010 em sentido positivo. Em contrapartida acrescentou pesados encargos às finanças públicas. A confrontação com os limites razoáveis das políticas públicas sugere que a sustentação da retoma económica dependerá da capacidade da iniciativa privada em assumir-se como principal impulsionador do crescimento, fenómeno que se apresenta mais provável nos países onde a condição financeira das famílias e das empresas revela maior solidez.

As economias europeias foram particularmente afectadas nesta recessão mundial. São vários os países e instituições financeiras que, devido à prossecução de modelos de desenvolvimento e de negócio apartados dos fundamentais económicos, atravessam actualmente um período penoso de ajustamento.

Riscos ainda relevantes para a materialização dos cenários de crescimento



A fase mais pungente da crise parece ter passado, mas persistem riscos relevantes para o futuro próximo. De entre estes destaca-se um retrocesso da actividade económica, pela deficiente transição do impulso público para a iniciativa privada e pelo esgotamento dos efeitos temporários em acção. Este risco é superior nos países com níveis de endividamento mais elevados, com menor autonomia da procura interna e com maior vulnerabilidade às condições financeiras externas, factores que tendem a actuar, e a reforçar-se, em simultâneo.

Num sentido diferente, o dinamismo das economias emergentes, algumas com insuficiências relevantes em termos de acesso a recursos naturais, poderá renovar as tensões sobre os mercados de matérias-primas e, por conseguinte, interferir nos processos de recuperação de países que se encontrem mais atrasados no

ciclo económico, designadamente naqueles com maior dependência de recursos primários do exterior.

Por último, as dificuldades económicas, financeiras e sociais presentes na generalidade dos países constituem um terreno fértil para exacerbar comportamentos proteccionistas, apesar da oposição institucional em sede de G20. Num cenário de fraco crescimento e de pressão social latente não se poderá ignorar o risco de práticas de protecção dos constituintes locais em prejuízo de processos de abertura comercial e da ajuda a países financeiramente mais debilitados.

Redução do risco deflacionista, mas pressões inflacionistas ainda moderadas

A taxa de inflação nas principais economias encontra-se em valores historicamente baixos devido à conjunção de efeitos estatísticos de base, relacionados com o comportamento do preço dos combustíveis e a disponibilidade de recursos produtivos. Os níveis de utilização de capacidade instalada, apesar de terem evidenciado alguma recuperação nos últimos meses, continuam deprimidos. As taxas de desemprego subiram expressivamente na generalidade dos países, não obstante as medidas públicas de defesa e de incentivo ao emprego. Por estes motivos, as pressões subjacentes sobre os preços deverão permanecer moderadas.

Mercados financeiros e actividade bancária

Os mercados financeiros apresentaram-se invulgarmente voláteis nos primeiros meses de 2009. Os mercados accionistas registaram quedas expressivas e os prémios de risco atingiram valores muito elevados. A actuação conjunta das autoridades monetárias, governos e das instituições do sector financeiro atalhou o clima de aversão ao risco, com efeitos muito positivos no estreitamento dos prémios de risco e na recuperação dos mercados de capitais, alguns deles, paradoxalmente, tendo registado a valorização anual mais expressiva da década. Todavia, ainda não foram repostos os níveis de avaliação que prevaleciam no período anterior à crise nos principais mercados bolsistas e, para alguns produtos financeiros, ainda se regista uma situação de ausência parcial ou total de um mercado activo e líquido.

Mas a intervenção das autoridades também originou desafios de natureza diversa: o volume de actividade dos bancos centrais expandiu-se significativamente, ao substituírem, em parte, as funções clássicas do mercado interbancário na intermediação da liquidez e ao assumirem o risco de crédito de contraparte respectivo, embora mitigado pela exigência de garantias de elevada qualidade; e a intervenção dos Estados agravou o endividamento público e criou distorções, na percepção do risco, interferindo com a acção disciplinadora do mercado.



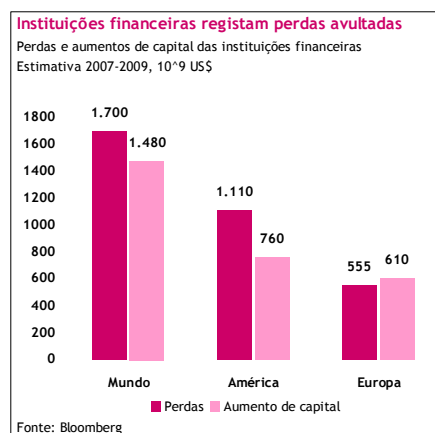
Actividade bancária afectada por choques sequenciais de natureza distinta

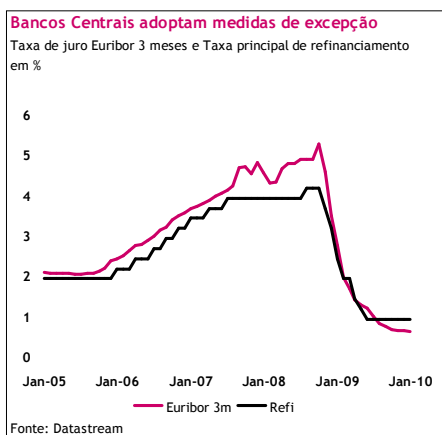
O sector financeiro e bancário tem estado no epicentro da crise, em parte consequência de uma deficiente percepção, a diferentes níveis, dos riscos incorridos. O agravamento da condição macroeconómica global acresceu ao impacto da turbulência financeira anterior, colocando uma tensão elevada sobre a rentabilidade e solvabilidade das instituições financeiras. O apoio dos Estados aos respectivos sistemas financeiros revelou-se crucial na sustentação da confiança dos investidores e na reanimação dos mercados de capitais.

Enquanto que em 2008 os principais efeitos nos resultados das instituições financeiras resultaram da desvalorização dos instrumentos do mercado de capitais, o ano de 2009 foi caracterizado por um crescimento expressivo do incumprimento nos empréstimos, numa primeira fase como dano colateral da desvalorização de activos, mas, numa fase posterior, reflexo da deterioração da actividade económica, evidenciando a propagação da crise financeira inicial e relativamente circunscrita a demais países e sistemas financeiros, independentemente do grau de exposição aos produtos estruturados complexos ou aos sectores económicos financeiramente mais desequilibrados.

Resposta substantiva das instituições financeiras e das autoridades monetárias em prol da confiança no sistema financeiro e do financiamento da actividade económica

A erosão da base de capital das instituições financeiras incentivou ao reforço dos capitais, através da emissão de acções ou instrumentos híbridos. Paralelamente, os bancos centrais reduziram as taxas de juro para níveis quase inexpressivos e adoptaram medidas extraordinárias de cedência de liquidez ao sistema, em moeda própria e estrangeira. Os governos disponibilizaram fundos para a capitalização de empresas (nacionalização ou participação forçada em capital em casos limites), avales para a emissão de dívida nos mercados internacionais e estabeleceram mecanismos para contornar os problemas relacionados com activos financeiros sem mercado de negociação activo. Esta actuação conjunta permitiu que se retomasse, de forma gradual, a emissão de dívida nos mercados internacionais e por prazos mais longos, pese embora com custos de financiamento superiores.



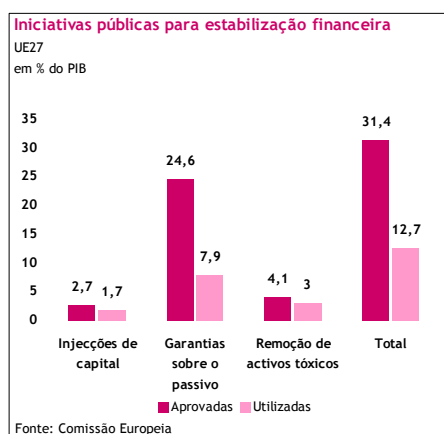


Alteração das medidas de apoio aos sistemas financeiros, do quadro regulatório e da arquitectura de supervisão

Com os indícios mais recorrentes de regresso de alguma estabilidade aos mercados financeiros, perante a estabilização da conjuntura económica e atentos a distorções dos mecanismos de mercado, os bancos centrais deverão progressivamente avaliar a necessidade de manter os procedimentos extraordinários de apoio ao sistema financeiro, primeiramente ao nível das medidas que facilitaram o acesso à liquidez, e posteriormente, ao nível da normalização das taxas de juro.

O enquadramento regulamentar da actividade bancária poderá ser alvo de uma reformulação profunda nos próximos

anos. No seu conjunto, as propostas de alteração configuram uma maior restrição na actuação dos bancos, penalizando a tomada de risco e onerando o custo dos fundos, ao mesmo tempo que apresentam alguma complexidade na respectiva implementação. A arquitectura de supervisão poderá conhecer alterações, em função do que as autoridades entenderem como o modelo mais adequado para assegurar a confiança no sector e a interligação com as entidades de supervisão dos diferentes sistemas financeiros.



As alterações na regulação deverão ter impacto nas seguintes áreas: solvabilidade, gestão do risco de liquidez e incentivos económicos. Ao nível da solvabilidade, pretende-se o reforço dos níveis e da qualidade do capital, compreendendo propostas que se consubstanciam em rácios de capital mais robustos; na redefinição de instrumentos de capital; no provisionamento em função da fase do ciclo de crédito ou de riscos seleccionados; e em limites ao grau de endividamento financeiro, com impacto directo no custo dos fundos e no âmbito de actuação das instituições de crédito. As dificuldades de liquidez sobrevindas com a crise financeira motivam as alterações propostas no âmbito da gestão do risco de liquidez, no sentido de uma posição mais conservadora, nomeadamente através da obrigatoriedade de constituição de carteiras de activos altamente líquidos e

escolha ainda mais criteriosa das aplicações, incentivando a preferência por produtos financeiros menos complexos, transaccionados em mercados com grande profundidade e de grande aceitação institucional. Os incentivos económicos – em particular na componente da remuneração variável – também têm sido alvo de interesse específico da regulação.

Instituições financeiras adaptam posicionamento estratégico

As exigências colocadas pela alteração do enquadramento económico, financeiro e regulamentar têm incentivado uma revisão do posicionamento estratégico por parte das instituições financeiras. A afectação criteriosa do capital escasso obriga a repensar o âmbito e a dispersão da actividade. As deficiências detectadas em termos da gestão de risco e um escrutínio mais apertado por parte dos supervisores e dos próprios agentes de mercado pressionam a adopção de modelos de negócio menos complexos. A reavaliação da dimensão óptima das instituições financeiras, por motivo de facilidade de acompanhamento e actuação da supervisão ou como consequência dos problemas revelados pela crise financeira, poderá concorrer para o recrudescimento de actividades financeiras corporativas nos próximos anos.

Desempenho económico e financeiro nos países onde o Banco exerce a sua actividade

Portugal menos afectado pela crise, mas com potencial de recuperação limitado

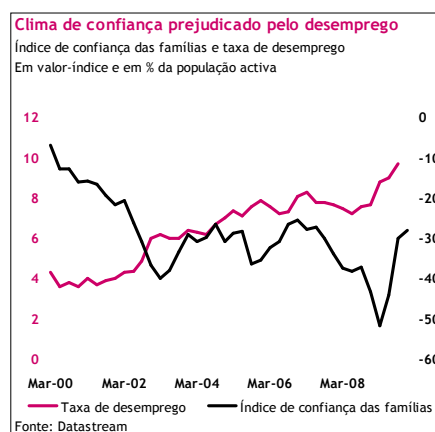
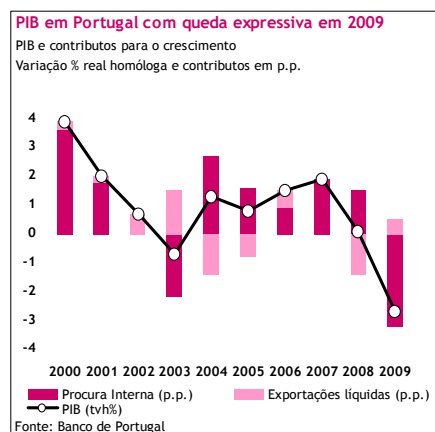
A economia portuguesa foi afectada pela crise global, verificando-se uma queda do Produto Interno Bruto de 2,7% em termos reais em 2009, decorrente da contracção do investimento, privado e público, e das exportações. Para 2010, no pressuposto de evolução económica mais favorável para os principais parceiros comerciais, projecta-se uma expansão muito moderada do produto. O crescimento potencial afigura-se condicionado, na ausência de reformas estruturantes de impacto relativamente célere.

O consumo privado abrandou significativamente, mas a redução das taxas de juro para níveis anormalmente baixos e o processo desinflationista intenso contribuíram para mitigar o impacto da quebra de emprego nas finanças familiares. Não obstante, as restrições orçamentais, efectivas ou esperadas, manifestaram-se na alteração da preferência dos consumidores, mais selectivos na realização de despesa, designadamente nas aquisições de maior valor. A taxa de desemprego subiu para perto de 10%, um dos

valores mais elevados do passado recente, a par com um aumento do desemprego estrutural. Os níveis mais elevados do desemprego verificam-se nos estratos da população com níveis de qualificação mais baixos e nos jovens à procura de primeiro emprego, reflexo da reduzida flexibilidade que prevalece no mercado de trabalho. A taxa de inflação em 2009 foi negativa (-0,8%), correspondendo à menor variação anual dos preços desde a década de 60. A decomposição da inflação revela a influência do preço da energia neste processo. Para 2010, projecta-se uma menor pressão inflacionista por via deste agregado, pese embora o efeito final deva ser mitigado pela evolução moderada dos preços de outros itens.

A redução intensa da procura interna reflectiu-se numa retracção pronunciada das importações, razão pela qual, não obstante o enquadramento muito adverso nos principais mercados de destino dos produtos e serviços portugueses, o contributo da procura externa líquida para o crescimento do PIB foi positivo em 2009. A ligeira recuperação da poupança privada, conjugada com termos de troca mais favoráveis proporcionou uma redução do défice externo. Porém, este mantém valores muito elevados e evidencia elementos de alguma rigidez, decorrente do défice energético e da acumulação do endividamento nos últimos anos. Nestes factores não se perfilam alterações favoráveis em 2010. Deste modo, a mera redução do défice comercial (excluindo bens energéticos) poderá revelar-se insuficiente para se conseguir um maior equilíbrio das contas externas. Impõe-se o passo suplementar de evoluir para uma situação excedentária nas rubricas não energéticas, mas tal, decerto, exigiria uma profunda alteração dos hábitos de despesa (consumo e investimento) que prevaleceram nos últimos anos, para além da desejada redução dos custos relativos face aos principais parceiros económicos.

A intervenção do Estado, em sintonia com os programas comunitários e ditada pelo curso da actividade económica, deixa um legado de finanças públicas debilitadas, que limita as opções de política económica para os próximos anos. Uma vez que a reposição de valores mais baixos para o défice público dificilmente será conseguida com o efeito cíclico em reverso, e tendo em conta a orientação do governo para investimento público de infra-estruturas, será necessária a adopção de medidas compensatórias noutras rubricas, por via da revisão de parâmetros fiscais e dos



critérios para a atribuição de subsídios, para além do maior empenho em medidas de racionalização das despesas de funcionamento e no combate à evasão fiscal.

Actividade bancária em Portugal reflecte fragilidades estruturais da economia

A actividade bancária em Portugal replicou, em termos gerais, o comportamento da área do euro: moderação nos volumes da actividade, pressão sobre a margem financeira, volatilidade nos resultados de operações financeiras e deterioração na qualidade do crédito. A revisão dos *spreads* de crédito está em curso, alinhando o preçário doméstico com o aumento do custo de fundos nos mercados internacionais, mas o seu impacto nos proveitos apresenta-se diluído no tempo em função dos imperativos contratuais.



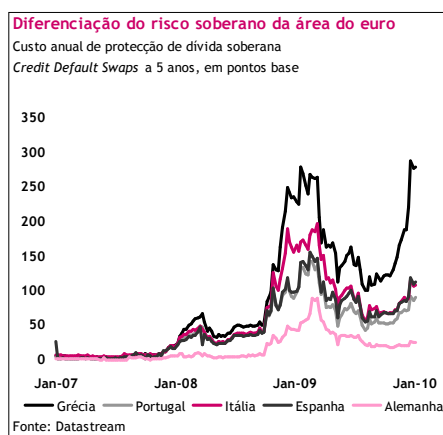
As dificuldades na obtenção de fundos nos mercados de capitais foram atenuadas e as instituições financeiras domésticas ajustaram os respectivos planos de financiamento (por tipo e prazo) em função das oportunidades de mercado, o que permitiu o alongamento da dívida emitida, sobretudo com o recurso à emissão de obrigações hipotecárias no segundo semestre de 2009. O volume de crédito à economia abrandou, mas continuou a crescer, não obstante um aumento muito expressivo do crédito de cobrança duvidosa.

Este enquadramento de menor actividade, maior agressividade comercial na captação e retenção de recursos e de deterioração na qualidade do crédito reflectiu-se na menor rentabilidade e degradação dos indicadores de solvabilidade das instituições de crédito, compensada pelo

reforço oportuno das bases de capital por um conjunto alargado de instituições financeiras em Portugal.

A nível regulamentar, para além do acompanhamento e adopção das medidas comunitárias, há ainda a assinalar especificamente para Portugal: (i) no âmbito prudencial, a orientação do Banco de Portugal para o reforço dos fundos próprios e do rácio de solvabilidade e o acompanhamento periódico da situação de liquidez das instituições sujeitas a supervisão; (ii) no âmbito comportamental, relevo para a criação do mediador do crédito e a recomendação para uma maior autonomia funcional do provedor do cliente, para deveres acessórios de informação para com o cliente, quer na recepção de depósitos bancários simples quer na comercialização de produtos financeiros complexos e de crédito ao consumo, e novas regras relativas à data-valor, disponibilização de operações decorrentes dos contratos de depósitos e imposição de limites máximos nas taxas de juro aplicadas no crédito ao consumo e (iii) no âmbito contraordenacional, foram instituídas novas regras de derrogação do sigilo bancário e decretada a proibição de crédito a entidades sediadas em jurisdições fiscais não cooperantes.

Restrição orçamental condiciona crescimento da economia grega em 2010



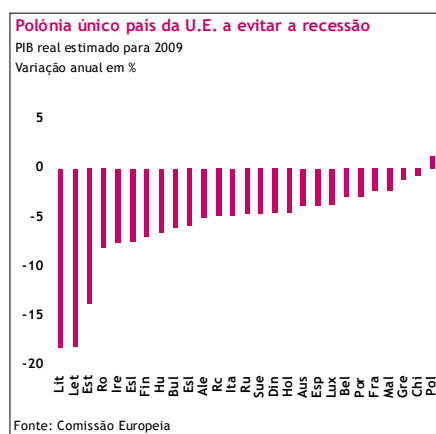
Também a Grécia se debate com uma conjuntura recessiva, após vários anos de crescimento robusto, mas com acumulação de desequilíbrios significativos. A sensibilidade a sectores económicos cíclicos, tais como os transportes marítimos, acentuou os efeitos negativos da quebra abrupta do comércio externo. Os ajustamentos automáticos e a intervenção do Estado na economia agravaram as dificuldades crónicas das finanças públicas, que atingiram níveis insustentáveis (défice público e a dívida pública superiores a 12% e 100% do PIB, respectivamente). A urgência da consolidação orçamental e o agravamento dos custos de financiamento nos mercados internacionais, que resultam da reavaliação em alta do prémio de risco da economia grega, condicionam o potencial de crescimento a médio prazo. O orçamento para 2010 assume uma redução

acentuada do défice para valores inferiores a 9% do PIB, com base na contracção da despesa corrente, aumento pontual da receita e melhoria da eficiência fiscal, num cenário de contracção do PIB de 0,3% após uma queda de 2,0% em 2009. O agravamento das condições económicas e financeiras e alguma instabilidade social têm contribuído para o abrandamento significativo dos volumes de crédito à economia.

Economia polaca com o melhor desempenho económico de entre os países da União Europeia

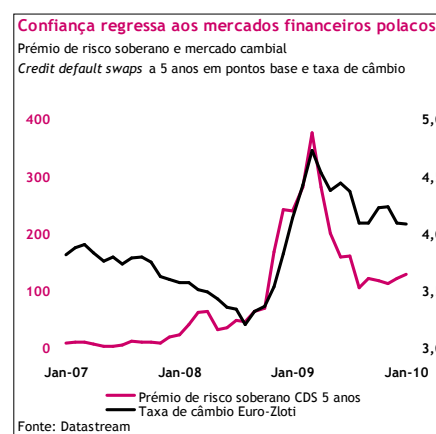
A forte retracção nos fluxos de investimento internacionais, a par com um contexto macroeconómico global mais débil, foi prejudicial às economias do Leste Europeu, que enfrentaram grande dificuldade no refinanciamento da dívida nos mercados internacionais. Os compromissos negociados, ao nível da União Europeia e com o apoio do FMI, restituíram alguma tranquilidade aos mercados, criando a margem suficiente para a adopção de políticas monetárias mais pró-cíclicas. Em alguns países, os processos de ajustamento revelam-se intensos, com quedas no produto superiores a dois dígitos, decorrente de uma retracção dramática da procura interna.

Neste ambiente adverso, a economia polaca sobressai pelo bom desempenho económico, sendo o único país da União Europeia a registar uma expansão do produto (cerca de 1,8% em 2009). O vigor da procura interna, a reduzida exposição do sistema bancário a sectores e produtos com problemas e a adopção atempada de medidas de estímulo à economia são alguns dos factores que justificam este desempenho. Os problemas oriundos da instabilidade global dos mercados financeiros foram superados: a moeda retomou uma tendência de valorização, os mercados bolsistas recuperaram das fortes perdas e o banco central reduziu as taxas directoras, conferindo suporte adicional à procura interna. A taxa de desemprego aumentou, mas os indicadores económicos mais recentes, designadamente os relacionados com o sector industrial e da construção, denotam melhorias que prenunciam um contexto menos penalizador do mercado de trabalho a prazo.



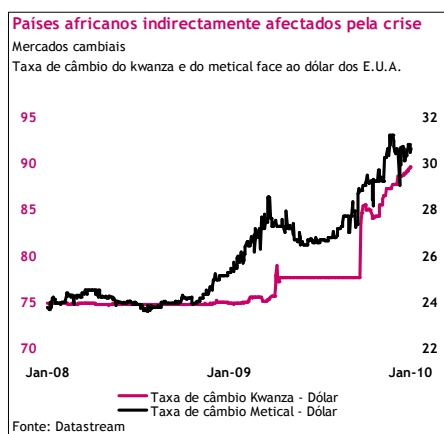
A capacidade de resistência à crise, a posição privilegiada em termos geográficos, o compromisso evidenciado pelas autoridades na prossecução de uma política económica orientada para a adesão à moeda única a prazo sustentam a expectativa de retorno relativamente célere a um contexto de crescimento económico robusto, em linha com o potencial (3% em termos reais). O ciclo eleitoral, com eleições presidenciais e gerais para o final de 2010 e para o início de 2011, e a realização de um evento desportivo de grande projecção em 2012 constituem factores adicionais de promoção do crescimento.

O crédito às empresas contraiu-se, mas não deverá constituir entrave ao investimento devido à capacidade de geração interna de fundos por parte das empresas polacas. O crédito aos particulares abrandou, mas continua em expansão. O grau de penetração dos serviços bancários é baixo, face a outros países europeus, pelo que o potencial de crescimento é elevado e de provável concretização.



Países africanos prejudicados pela retracção do comércio mundial mas resilientes

O grau de exposição dos países africanos aos problemas dos sistemas financeiros das economias desenvolvidas revelou-se reduzido, mas os efeitos da crise económica mundial também se fizeram sentir. O choque foi mais intenso nos países com maior concentração nos contributos sectoriais para o crescimento.



Em Moçambique, o PIB expandiu-se cerca de 6,3% em 2009, acompanhado por um processo desinflationista abrangente. O contributo dos novos projectos de exportação melhorou de forma determinante a posição externa da economia moçambicana. A taxa de cobertura das exportações tem vindo a evoluir favoravelmente, reforçando o nível das reservas oficiais líquidas capazes de garantir cerca de 6 meses das necessidades de importação, o dobro do que se registava no ano anterior. A ausência de pressões inflacionistas concedeu margem de manobra para o aumento da massa monetária e do crédito à economia. A manutenção de um diferencial significativo entre as taxas de juro das operações passivas e das operações activas exerceu também um efeito positivo na margem financeira dos bancos.

Em Angola, a adversidade da conjuntura obrigou a uma revisão do Plano Nacional e do Orçamento Geral do Estado, devido à erosão das divisas no primeiro semestre do ano que resultou da quebra das receitas petrolíferas e diamantíferas. A intervenção das autoridades nos mercados cambiais, procedendo à desvalorização da moeda, e nos mercados financeiros domésticos, condicionando o acesso a divisas estrangeiras, contribuiu para a manutenção da estabilidade macroeconómica mas não evitou a desaceleração económica. O PIB terá estagnado em 2009, mas espera-se a retoma de um forte crescimento em 2010. Apesar do contexto económico desfavorável, o sector não petrolífero continuou a evoluir favoravelmente, com a reformulação da estrutura produtiva da economia angolana no sentido de uma maior diversidade dos contributos sectoriais para o crescimento. Esta tendência deverá reforçar-se em 2010, beneficiando do plano de investimentos e incentivos públicos previstos.

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Reporte financeiro

Síntese financeira

Milhões de euros

	2009	2008	2007	2006	2005	Var. % 09/08
Balanço						
Activo total	95.550	94.424	88.166	79.045	76.850	1,2%
Crédito a clientes (líquido) ⁽¹⁾	75.191	74.756	65.225	56.327	52.700	0,6%
Recursos totais de clientes ⁽¹⁾	67.002	65.803	63.247	56.520	55.797	1,8%
Capitais próprios atribuíveis ao Grupo e Passivos subordinados	9.108	8.559	7.543	7.562	7.208	6,4%
Demonstração de Resultados						
Produto bancário	2.493,2	2.602,0	2.791,9	2.874,7	3.016,9	-4,2%
Margem financeira	1.334,2	1.721,0	1.537,3	1.430,8	1.407,7	-22,5%
Outros proveitos líquidos	1.159,0	881,0	1.254,6	1.443,9	1.609,2	31,6%
Custos operacionais	1.540,3	1.670,8	1.748,6	1.725,5	1.908,2	-7,8%
Imparidade						
Do crédito (líq. de recuperações)	560,0	544,7	260,2	119,9	113,5	2,8%
De outros riscos	97,4	44,5	94,8	35,4	57,2	118,7%
Impostos sobre lucros	46,2	84,0	69,6	154,8	97,4	-45,0%
Interesses minoritários	24,1	56,8	55,4	52,0	87,0	-57,6%
Resultado líquido atribuível ao Banco	225,2	201,2	563,3	787,1	753,5	11,9%
Número médio de acções ajustado (milhares)	4.661.932	4.460.656	4.011.791	4.005.885	3.620.728	4,5%
Resultado líquido por acção básico ajustado (euros)	0,03	0,03	0,13	0,18	0,20	-1,6%
Resultado líquido por acção diluído ajustado (euros)	0,03	0,03	0,13	0,18	0,18	-1,6%
Rendibilidade						
Rendibilidade dos capitais próprios médios (ROE)	4,6%	4,5%	14,9%	23,4%	25,2%	
Resultado antes de imposto e interesses minoritários / Capitais próprios médios	5,7%	7,1%	17,1%	27,0%	28,1%	
Produto bancário / Activo líquido médio	2,6%	2,8%	3,3%	3,7%	4,0%	
Rendibilidade do activo médio (ROA)	0,2%	0,2%	0,6%	1,0%	1,0%	
Resultado antes de imposto e interesses minoritários / Activo líquido médio	0,3%	0,4%	0,8%	1,3%	1,2%	
Taxa de margem financeira	1,6%	2,1%	2,1%	2,2%	2,2%	
Outros proveitos / Produto bancário	46,5%	33,9%	44,9%	50,2%	53,3%	
Eficiência						
Rácio de eficiência ⁽²⁾	63,6%	58,6%	60,3%	61,2%	64,7%	
Rácio de eficiência - actividade em Portugal ⁽²⁾	60,2%	54,0%	58,5%	59,7%	64,2%	
Custos com pessoal / Produto bancário ⁽²⁾	35,7%	32,2%	32,8%	34,4%	37,3%	
Solvabilidade						
Rácio Core Tier I (IRB *)	7,1%	-	-	-	-	
Rácio Tier I (IRB *)	9,2%	-	-	-	-	
Rácio Tier I (standard)	9,3%	7,1%	5,5%	6,6%	7,4%	
Rácio Total (standard)	11,5%	10,5%	9,6%	11,0%	12,9%	
Riscos de Crédito						
Crédito a clientes ⁽¹⁾	77.348	76.233	66.444	57.567	54.045	1,5%
Crédito vencido total	2.032	851	555	498	504	138,8%
Imparidade do crédito	2.157	1.480	1.222	1.242	1.344	45,7%
Crédito vencido há mais de 90 dias / Crédito total	2,3%	0,9%	0,7%	0,8%	0,8%	
Crédito com incumprimento / Crédito total	3,4%	1,3%	1,0%	1,1%	1,1%	
Crédito com incumprimento, líq. / Crédito total, líq.	0,6%	-0,6%	-0,8%	-1,1%	-1,4%	
Imparidade do crédito / Crédito vencido há mais de 90 dias	119,0%	211,6%	251,8%	284,8%	301,8%	
Imparidade do crédito / Crédito vencido total	106,1%	173,9%	220,4%	249,3%	266,9%	
Outros indicadores						
Sucursais						
Actividade em Portugal	911	918	885	864	909	-0,8%
Actividade Internacional	898	886	744	615	643	1,4%
Colaboradores						
Actividade em Portugal	10.298	10.583	10.742	10.808	11.465	-2,7%
Actividade Internacional	11.498	12.006	10.380	8.517	8.183	-4,2%

⁽¹⁾ Ajustado das participações em associadas em alienação - Millennium bank Turquia (2005 a 2008).

⁽²⁾ Em base comparável, ajustado das participações em associadas alienadas total ou parcialmente - Banque BCP França, Banque BCP Luxemburgo, bcpbank Canada e Interbanco (2006 e 2005) e Banco Comercial de Macau (2005) e excluindo o impacto de itens específicos.

^(*) Rácios pro forma apurados conforme autorização de divulgação pelo Banco de Portugal (informação detalhada no capítulo da Análise Financeira sobre "Gestão do capital").

Análise Financeira

As Demonstrações Financeiras consolidadas foram elaboradas nos termos do Regulamento (CE) n.º 1606/2002, de 19 de Julho, e de acordo com o modelo de reporte determinado pelo Banco de Portugal (Aviso n.º1/2005), na sequência da transposição para a ordem jurídica portuguesa da Directiva n.º2003/51/CE, de 18 de Junho, do Parlamento Europeu e do Conselho.

Tendo em consideração o acordo estabelecido com vista à alienação de participação correspondente a 95% do capital social do Millennium Bank A.S. na Turquia, e de acordo com o disposto na IFRS 5, em 31 de Dezembro de 2009, o total dos activos e dos passivos desta subsidiária passaram a ser apresentados, respectivamente, nas rubricas "Activos não correntes detidos para venda" e "Passivos não correntes detidos para venda" do Balanço consolidado, enquanto que as rubricas de custos e proveitos do exercício mantêm-se relevadas de acordo com a respectiva natureza nas diversas rubricas da Demonstração de resultados consolidados. Até ao momento da venda o Grupo continuará a consolidar em reservas e resultados as variações ocorridas na situação patrimonial do Millennium bank Turquia.

No âmbito da reestruturação do perímetro de gestão das áreas de negócio em 2009, as subsidiárias Millennium Banque Privée Suíça e Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão passaram a integrar o perímetro dos negócios no exterior, tendo sido, para efeito de comparabilidade, recalculada a informação da actividade em Portugal e da actividade internacional referente aos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008.

Síntese

Num enquadramento particularmente complexo para a actividade bancária e financeira nas economias desenvolvidas, não obstante a pronta intervenção dos Bancos Centrais e dos Governos através da implementação de medidas extraordinárias de cedência de liquidez e de estímulo às economias em sede de política monetária e orçamental, o Millennium bcp demonstrou em 2009 capacidade de adaptação e resposta aos desafios colocados nas distintas geografias em que opera e flexibilidade para o aproveitamento de oportunidades nos mercados, tendo em vista fortalecer o *portfolio* de negócios e a obtenção de níveis de rentabilidade adequados, com especial enfoque no negócio de retalho e centrado no serviço de excelência ao cliente.

Visando adaptar-se aos condicionalismos dos mercados de capitais e de crédito, a condução rigorosa da política financeira do Grupo, a adopção pelo Banco de critérios de prudência e flexibilidade de actuação na gestão de liquidez, o fomento à captação e retenção de recursos de clientes de balanço e o crescimento equilibrado do crédito concedido a clientes, a concretização de uma operação de securitização de créditos hipotecários e a sua relevância enquanto colateral para efeitos de financiamento junto do Banco Central Europeu, constituíram os aspectos marcantes do Grupo no domínio da gestão de liquidez.

O activo total ascendeu a 95.550 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 94.424 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008. O crédito a clientes, antes de imparidades para crédito, atingiu 77.348 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, evidenciando um aumento de 1,5% em relação aos 76.233 milhões de euros, em base comparável, relevados em 31 de Dezembro de 2008, suportado pelo aumento do crédito a empresas do sector dos serviços e do crédito a particulares.

Os recursos totais de clientes cresceram para 67.002 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, registando um aumento de 1,8% face aos 65.803 milhões de euros, em base comparável, apurados em 31 de Dezembro de 2008, alicerçados fundamentalmente nos crescimentos dos depósitos de clientes e dos seguros de capitalização.

O resultado líquido cifrou-se em 225,2 milhões de euros em 2009, comparando com 201,2 milhões de euros em 2008. A evolução do resultado líquido foi positivamente influenciada pela redução dos custos operacionais e pelos resultados por equivalência patrimonial, não obstante a menor

margem financeira, reflectindo o aumento do custo de financiamento e o estreitamento dos *spreads* dos depósitos de clientes, e a evolução das dotações para imparidade do crédito (líquidas de recuperações) relacionada com a cobertura dos sinais de imparidade identificados na carteira de crédito, a par das outras provisões.

Tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura relativamente à utilização dos métodos IRB, o Millennium bcp procedeu ao cálculo dos rácios de capital *pro forma*, apurados de acordo com a mencionada abordagem IRB, conforme explicitado no capítulo sobre a "Gestão do capital", situando-se o rácio *Core Tier I* em 7,1% e os rácios *Tier I* e Total, respectivamente, em 9,2% e 10,5%, em 31 de Dezembro de 2009.

De acordo com a metodologia *standard*, o rácio de solvabilidade situou-se em 11,5%, evidenciando uma melhoria face aos 10,5% apurados no final de 2008, o rácio *Core Tier I* evoluiu favoravelmente no mesmo período, de 5,8% para 6,4%, bem como o rácio *Tier I*, que aumentou de 7,1% para 9,3%. O reforço dos rácios de capital reflecte, nomeadamente, os impactos positivos associados ao desempenho do Fundo de Pensões, às emissões de Valores Mobiliários Subordinados Perpétuos com Juros Condicionados ("Valores"), à alienação de activos e à geração interna de capital, não obstante o reconhecimento de impactos negativos no *Core Tier I* relacionados, essencialmente, com a relevação dos diferimentos autorizados pelo Banco de Portugal, com a desvalorização do investimento na Eureka e com a dedução de um diferencial apurado entre as provisões regulamentares e as imparidades.

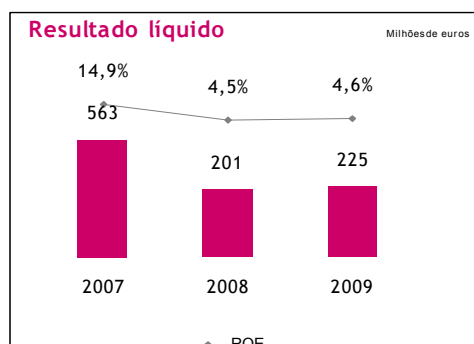
Os riscos ponderados contribuíram também para a evolução positiva dos rácios de capital ao diminuírem em 2009, reflectindo quer o reforço do controlo sobre a expansão dos riscos da actividade e sobre a eficiência da sua gestão, designadamente ao nível da colateralização dos créditos, quer a adopção do método *standard* de cálculo dos requisitos de capital para risco operacional.

Análise da Rendibilidade

Resultado Líquido

O resultado líquido consolidado do Millennium bcp cifrou-se em 225,2 milhões de euros em 2009, comparando com os 201,2 milhões de euros registados em 2008.

O resultado líquido de 2009 inclui a contabilização da mais valia contabilística apurada no âmbito da dispersão a novos accionistas do capital social do Banco Millennium Angola, relevado no



primeiro trimestre, no montante de 21,2 milhões de euros, os ganhos obtidos na alienação de activos, no montante de 57,2 milhões de euros, relevados no terceiro trimestre, e a contabilização de custos com reformas antecipadas, no montante líquido de impostos, de 2,9 milhões de euros, no quarto trimestre de 2009. Por seu turno, o resultado líquido de 2008 incorpora os impactos, líquidos de impostos, da contabilização das perdas por imparidade relacionadas com a desvalorização das acções detidas no capital do Banco BPI, S.A., no montante de 232,6 milhões de euros, da anulação de parte da remuneração variável periodificada em 2007, no montante de 13,2 milhões de

euros, e dos custos de reestruturação, relacionados com as reformas antecipadas de colaboradores, no montante de 5,7 milhões de euros.

A evolução do resultado líquido, excluindo os impactos anteriormente referidos, foi positivamente influenciada pela redução dos custos operacionais e pelos resultados por equivalência patrimonial, não obstante a menor margem financeira, reflectindo o aumento do custo de financiamento e o estreitamento dos *spreads* dos depósitos de clientes, e a evolução das dotações para imparidade do crédito (líquidas de recuperações) relacionada com a cobertura dos sinais de imparidade identificados na carteira de crédito, a par das outras provisões. Os resultados por equivalência patrimonial foram potenciados pela evolução do resultado líquido da

Millenniumbcp Fortis e a redução dos custos operacionais beneficiou dos decréscimos alcançados na generalidade dos agregados, nomeadamente em outros gastos administrativos e custos com o pessoal, consubstanciando o efeito das iniciativas implementadas no âmbito da simplificação organizativa e da optimização de processos.

Análise trimestral dos resultados

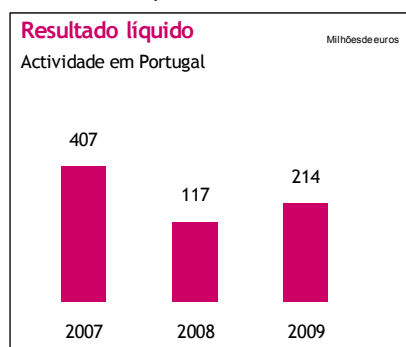
Milhões de euros

	2009					2008	2007
	1.º trim.	2.º trim.	3.º trim.	4.º trim.	Total		
Margem financeira	373,8	301,8	322,6	336,0	1.334,2	1.721,0	1.537,3
Outros proveitos líquidos							
Rendimentos de instrumentos de capital	0,6	2,5	1,2	(1,0)	3,3	36,8	27,9
Comissões líquidas	168,7	177,9	187,1	198,0	731,7	740,4	664,6
Resultados em operações financeiras	149,8	64,4	(26,0)	37,2	225,4	18,1	392,3
Outros proveitos de exploração líquidos	35,1	15,9	75,6	5,7	132,3	66,6	118,6
Resultados por equivalência patrimonial	11,5	19,5	16,9	18,4	66,3	19,1	51,2
	365,7	280,2	254,8	258,3	1.159,0	881,0	1.254,6
Custos operacionais							
Custos com o pessoal	231,9	212,3	222,9	198,2	865,3	915,3	1.006,2
Outros gastos administrativos	142,6	136,1	148,0	143,5	570,2	642,6	627,5
Amortizações do exercício	26,2	26,1	26,3	26,2	104,8	112,9	114,9
	400,7	374,5	397,2	367,9	1.540,3	1.670,8	1.748,6
Imparidade							
Do crédito (líquida de recuperações)	160,1	119,0	130,3	150,6	560,0	544,7	260,2
De outros activos e outras provisões	36,9	24,1	14,5	21,9	97,4	44,5	94,8
Resultado antes de impostos	141,8	64,4	35,4	53,9	295,5	342,0	688,3
Impostos	28,8	17,1	5,4	(5,1)	46,2	84,0	69,6
Resultado após impostos	113,0	47,3	30,0	59,0	249,3	258,0	618,7
Interesses minoritários	6,4	6,5	(0,7)	11,9	24,1	56,8	55,4
Resultado líquido atribuível aos accionistas do Banco	106,6	40,8	30,7	47,1	225,2	201,2	563,3

O resultado líquido consolidado em 2009 foi favoravelmente influenciado pela resiliência evidenciada pelo *franchise* em Portugal, embora mitigado pelo menor contributo da actividade internacional.

O resultado líquido em Portugal atingiu 213,8 milhões de euros em 2009, comparando com 116,7 milhões de euros em 2008. Esta evolução reflecte, por um lado, o crescimento do produto bancário, influenciado pelo aumento dos resultados em operações financeiras, os quais incorporaram em 2008 a imparidade resultante da desvalorização da participação detida no Banco BPI, S.A., entretanto alienada, e, por outro, a redução dos custos operacionais, nomeadamente através da diminuição de 15,5% dos outros gastos administrativos, materializando as iniciativas implementadas com enfoque na eficiência operativa.

Na actividade internacional, o resultado líquido em 2009 foi determinado pela evolução do produto bancário e das dotações para imparidade do crédito observada na generalidade das operações, reflectindo o crescimento dos volumes de crédito concedido e a maior necessidade de cobertura dos sinais de imparidade da carteira de crédito. O resultado líquido da actividade internacional foi, contudo, positivamente influenciado pela redução dos custos operacionais, na sequência do esforço empreendido de racionalização de estruturas, com particular destaque no Bank Millennium na Polónia, o que mais do que neutralizou a evolução dos custos operacionais no Banco Millennium





Angola e no Millennium bim em Moçambique, como resultado da estratégia de crescimento orgânico implementada nestes mercados.

O resultado líquido do Bank Millennium na Polónia cifrou-se em 0,3 milhões de euros em 2009, face aos 117,9 milhões de euros apurados em 2008, determinado fundamentalmente pela quebra do produto bancário e pelo reforço das dotações para imparidade do crédito, em particular do crédito a empresas e do crédito ao consumo, como resultado da deterioração da situação financeira de algumas empresas e da diminuição do valor das garantias

associadas ao crédito pessoal, por um lado, e da simultânea avaliação da carteira de crédito, nomeadamente do crédito reestruturado relativo a transacções com derivados cambiais, por outro. A evolução do produto bancário foi especialmente afectada pelo comportamento da margem financeira, associado à diminuição acentuada dos *spreads* dos depósitos à ordem e a prazo, acompanhando a descida das taxas de juro e pressionados pela intensidade competitiva sectorial, não obstante a gradual recuperação da margem financeira e das comissões na segunda metade do ano, traduzindo o impacto do ajustamento do *pricing* das operações às condições do mercado. Paralelamente, registou-se uma diminuição dos resultados cambiais, relacionada com o menor volume de operações em moeda estrangeira. A evolução do resultado líquido beneficiou da redução dos custos operacionais, que, além do efeito cambial do zloti polaco face ao euro, reflectiu o impacto das iniciativas de reestruturação e de racionalização operativa na diminuição dos custos com o pessoal e dos outros gastos administrativos.

O resultado líquido do Millennium bank na Grécia situou-se em 9,0 milhões de euros em 2009, o que compara com 15,1 milhões de euros apurados em 2008. Esta evolução foi fundamentalmente influenciada pelo reforço das dotações para imparidade do crédito, reflectindo o aumento dos níveis de incumprimento, com especial incidência no crédito a empresas, impulsionado pela conjuntura económica adversa, que também se repercutiu na diminuição da margem financeira. Não obstante, o desempenho do Millennium bank beneficiou quer da redução dos custos com o pessoal, relacionada com o menor número de colaboradores, quer do aumento dos resultados em operações financeiras.

O Millennium bank na Turquia apresentou um resultado líquido negativo de 7,2 milhões de euros em 2009, comparando com o resultado líquido positivo de 1,8 milhões de euros relevado em 2008. Este comportamento traduz a diminuição do produto bancário, nomeadamente da margem financeira, associada essencialmente ao menor volume médio da carteira de títulos, e dos outros proveitos de exploração, os quais incluíam em 2008 o ganho obtido na alienação do edifício sede. Contudo, o resultado líquido em 2009 foi favoravelmente influenciado pela contenção dos custos operacionais. O Millennium bank na Turquia, conforme referido na nota 26 às Demonstrações Financeiras, foi classificado como activo não corrente detido para venda.

A Banca Millennium na Roménia registou um resultado líquido negativo de 38,0 milhões de euros em 2009, face ao prejuízo de 32,9 milhões de euros contabilizado em 2008, apesar da crescente actividade comercial e consequente geração de proveitos, ainda insuficiente para cobrir os custos de estrutura desta operação, cujo lançamento ocorreu no final de 2007. A evolução do resultado líquido entre 2008 e 2009 foi influenciada pelo maior nível de dotações para imparidade do crédito e, com impacto positivo, pelo crescimento do produto bancário e pelo controlo dos custos operacionais, não obstante o maior número de colaboradores e a expansão da rede de sucursais.

O resultado líquido do Millennium bim em Moçambique situou-se em 52,0 milhões de euros em 2009, comparando com 51,5 milhões de euros apurados em 2008. O resultado líquido foi impulsionado pelo crescimento dos proveitos, alicerçado no desempenho positivo dos volumes de negócio, o que mais do que compensou o maior nível de dotações para imparidade do crédito e o aumento dos custos operacionais, resultante do aumento do número de colaboradores e de sucursais, no âmbito do plano de expansão da operação.

O resultado líquido do Banco Millennium Angola cresceu para 14,6 milhões de euros em 2009, face aos 4,4 milhões de euros relevados em 2008. Esta evolução foi potenciada pelo crescimento

dos proveitos, nomeadamente da margem financeira, das comissões relacionadas com transferências e dos resultados em operações cambiais, não obstante o maior esforço de provisionamento e a subida dos custos operacionais, reflectindo o aumento dos custos com o pessoal, como resultado do reforço do quadro de colaboradores, e dos outros gastos administrativos, consubstanciando a implementação do plano de expansão da rede de sucursais.

O Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América apresentou um resultado líquido negativo de 9,5 milhões de euros, comparando com o prejuízo de 6,1 milhões de euros apurados em 2008. O resultado líquido de 2009 reflecte fundamentalmente o reforço das dotações para imparidade do crédito, a par da diminuição da margem financeira, apesar do *repricing* dos depósitos, e das comissões bancárias, não obstante a poupança alcançada ao nível dos custos operacionais, em particular dos custos com o pessoal, traduzindo o menor número de colaboradores e o impacto das medidas de racionalização de custos.

O resultado líquido do Millennium Banque Privée Suíça totalizou 7,8 milhões de euros em 2009, comparando com o prejuízo de 30,4 milhões de euros contabilizados em 2008. Este desempenho beneficiou da reversão de imparidades para crédito na sequência da valorização dos colaterais financeiros recebidos em garantia. Adicionalmente, registou-se um crescimento do produto bancário, impulsionado pelos resultados em operações financeiras, nomeadamente em operações sobre títulos.

O Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão apresentou um resultado líquido de 9,6 milhões de euros em 2009, comparando com 20,9 milhões de euros em 2008. Esta operação encontra-se especialmente vocacionada para a prestação de serviços internacionais na área de *private banking* a clientes particulares com elevado património financeiro, tendo a evolução do resultado líquido sido determinada pela diminuição da margem financeira, acompanhando o menor volume de negócios, e pelo reforço das dotações para imparidade do crédito, não obstante a diminuição dos custos operacionais.

Resultado líquido de subsidiárias no exterior				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Bank Millenium Polónia	0,3	117,9	121,8	-99,7%
Millennium bank Grécia	9,0	15,1	22,1	-40,5%
Millennium bank Turquia	(7,2)	1,8	(0,8)	-
Banca Millennium Roménia	(38,0)	(32,9)	(20,7)	-
Millennium bim Moçambique	52,0	51,5	41,4	1,0%
Millennium Angola	14,6	4,4	5,0	235,7%
Millennium bcpbank Estados Unidos da América	(9,5)	(6,1)	(0,5)	-
Millennium Banque Privée Suíça	7,8	(30,4)	13,7	-
Millennium bcp Bank & Trust Ilhas Caimão	9,6	20,9	30,2	-54,1%

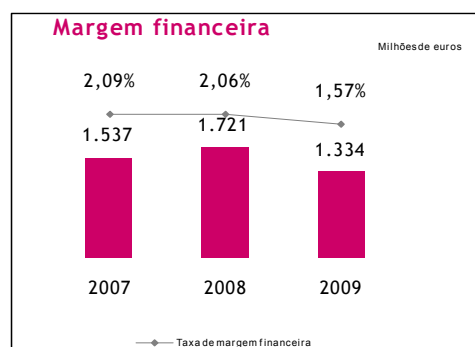
Margem Financeira

A margem financeira totalizou 1.334,2 milhões de euros em 2009, comparando com 1.721,0 milhões de euros em 2008. Esta evolução foi influenciada fundamentalmente pelo efeito taxa de juro desfavorável de 406 milhões de euros, parcialmente compensado pelo efeito volume positivo de 30 milhões de euros.

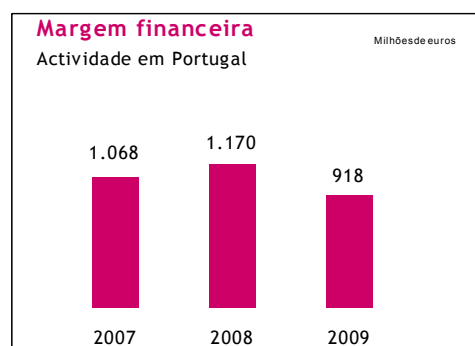
O comportamento da margem financeira reflecte essencialmente a diminuição das taxas de juro das operações com clientes, acompanhando a tendência das taxas de referência do mercado, originando um efeito desfavorável ao nível do diferencial entre as taxas de juro das operações activas e das operações passivas. Este desempenho foi pressionado pelo aumento do custo de financiamento, como resultado da volatilidade e incerteza evidenciada pelos mercados financeiros, e pelo estreitamento dos *spreads* dos depósitos de clientes, reflectindo a diminuição da rendibilidade proporcionada ao Banco pelos depósitos à ordem e depósitos a prazo, num contexto fortemente concorrencial no domínio da captação de recursos de clientes, embora

atenuado pela revisão de *spreads* das operações de crédito, de modo a repercutir o aumento do custo do risco implícito nas operações contratadas, a qual tem vindo a ser implementada progressivamente nas diversas áreas de negócio, tendo permitido registar nos terceiro e quarto trimestres de 2009 uma evolução favorável da margem financeira face aos trimestres anteriores. Adicionalmente, a margem financeira beneficiou do efeito volume positivo, suportado pelo aumento do volume de negócios, nomeadamente dos depósitos de clientes e do crédito concedido a particulares e a Pequenas e Médias Empresas.

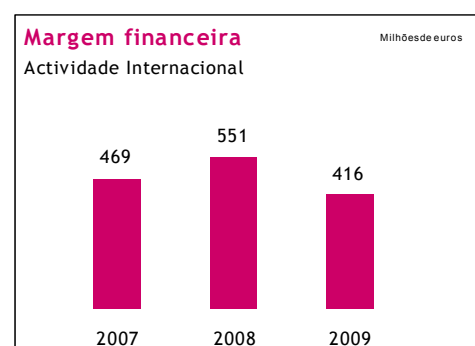
Os níveis historicamente baixos das taxas de juro de mercado observados sucessivamente ao longo de 2009, repercutiram-se com especial ênfase na diminuição da margem financeira gerada pela captação de recursos de balanço de clientes, afectando desfavoravelmente quer a rentabilidade proporcionada pelos depósitos à ordem - a qual acompanhou a descida em 194 p.b. (-316 p.b. em média anual) da taxa de referência EONIA entre o final de 2008 e de 2009 -, quer os *spreads* dos depósitos a prazo, os quais além do efeito da expressiva descida da taxa de referência do mercado (Euribor a 3 meses registou descida de 215 p.b. entre Dez/08 e Dez/09 e 341 p.b. em média anual) foram, simultaneamente, pressionados pela forte intensidade competitiva verificada na captação de recursos de clientes.



Na actividade em Portugal, a margem financeira beneficiou do efeito do *repricing* das operações de crédito, visando ajustar as taxas de juro ao nível de risco das operações e ao aumento do custo do *funding* praticado nos mercados, embora mitigado pelo referido estreitamento de *spreads* dos depósitos de clientes, observados ao nível da diminuição da rentabilidade proporcionada ao Banco pelos depósitos à ordem e pelos depósitos a prazo. O desempenho da margem financeira em Portugal beneficiou do crescimento da margem financeira apurada no segmento de negócio de Corporate e Banca de Investimento.



Na actividade internacional, a margem financeira reflecte os impactos do (i) efeito taxa de juro desfavorável, em particular no Bank Millennium na Polónia, determinado pela redução dos *spreads* dos depósitos a prazo, parcialmente atenuada pelo ajustamento do preçário à descida das taxas de juro; e do (ii) efeito volume positivo, beneficiando do crescimento do volume de negócios na generalidade das subsidiárias no exterior, designadamente dos depósitos de clientes, com especial enfoque no Millennium bank na Grécia, e do crédito concedido a clientes.



A análise do balanço médio evidencia o crescimento do activo líquido médio para 94.153 milhões de euros em 2009, comparando com 91.941 milhões de euros em 2008, suportado pelo aumento dos activos geradores de juros, o qual foi impulsionado pelo saldo médio do crédito a clientes, que aumentou em termos médios de 69.206 milhões de euros em 2008 para 75.325 milhões de euros em 2009. O total do passivo médio evidenciou igualmente um crescimento entre 2008 e 2009, beneficiando do acréscimo do saldo médio dos depósitos de clientes, atingindo 44.334 milhões de euros em 2009 face a 41.769 milhões de euros no ano anterior. Esta evolução foi alicerçada nos depósitos a prazo, que evidenciaram uma

subida de 8,8% em 2009, consubstanciando, por um lado, as iniciativas implementadas no âmbito da captação e retenção de recursos de clientes e, por outro, a preferência dos clientes por aplicações financeiras de menor risco, dada a incerteza e instabilidade nos mercados financeiros.

Balanço médio		Milhões de euros				
	2009		2008		2007	
	Balanço médio	Taxa	Balanço médio	Taxa	Balanço médio	Taxa
Activos Geradores de Juros						
Aplicações em instituições de crédito	3.733	1,97%	7.255	4,33%	7.881	4,17%
Activos financeiros	5.012	4,82%	5.845	6,01%	5.548	5,38%
Crédito a clientes	75.325	4,15%	69.206	6,47%	60.247	6,07%
Total de Activos Geradores de Juros	84.070	4,09%	82.306	6,24%	73.676	5,81%
Activos não geradores de juros	10.083		9.635		9.687	
Activo Total	94.153		91.941		83.363	
Passivos Geradores de Juros						
Depósitos de instituições de crédito	8.671	2,65%	9.875	6,33%	10.912	5,07%
Depósitos de clientes	44.334	2,52%	41.769	3,07%	35.019	2,46%
Dívida emitida e passivos financeiros	30.051	2,27%	29.042	4,72%	26.235	4,45%
Passivos subordinados	2.553	3,73%	2.954	5,77%	2.880	5,63%
Total de Passivos Geradores de Juros	85.609	2,48%	83.640	4,12%	75.046	3,66%
Passivos não geradores de juros	2.000		2.557		3.276	
Capitais próprios e Interesses minoritários	6.544		5.744		5.041	
Total do Passivo, Capitais próprios e Interesses minoritários	94.153		91.941		83.363	
Taxa de Margem Financeira ⁽¹⁾		1,57%		2,06%		2,09%

⁽¹⁾ Relação entre os valores da Margem financeira e o saldo médio do Total de activos geradores de juros.

NOTA: Os juros dos derivados de cobertura foram alocados, em 2009, 2008 e 2007, à respectiva rubrica de balanço.

A estrutura do balanço médio confirma a manutenção do crédito a clientes como a principal componente no *portfolio* de activos ao representar 80,0% do activo líquido médio em 2009, registando um aumento de 4,7 p.p. quando comparado com 75,3% em 2008. A par desta evolução no activo, registou-se também um aumento da proporção dos depósitos de clientes no total do passivo médio, evoluindo de 48,5% em 2008 para 50,6% em 2009.

O aumento do crédito a clientes foi financiado fundamentalmente pelo maior volume de depósitos de clientes, traduzindo o enfoque na captação de recursos de clientes, e pela emissão de títulos de dívida, através da colocação no mercado de instrumentos financeiros diferenciados e adaptados à envolvente dos mercados, na sequência da melhoria gradual das condições de colocação de dívida nos mercados financeiros.

O saldo médio da dívida emitida e passivos financeiros aumentou de 29.042 milhões de euros em 2008 para 30.051 milhões de euros em 2009, como resultado da colocação bem sucedida das emissões de dívida ao longo de 2009, não obstante o contexto de incerteza e volatilidade dos mercados financeiros e de capitais, nomeadamente a emissão de dívida a taxa fixa (*Euro Fixed Rate Notes*), garantida pela República Portuguesa, no montante de 1,5 mil milhões de euros, e a concretização de duas emissões de obrigações a taxa fixa, sem garantia do Estado, no montante agregado de 2,0 mil milhões de euros, de três emissões de obrigações a taxa variável no montante global de 1,1 mil milhões de euros, ao abrigo do programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTNs), e de uma emissão de obrigações hipotecárias (*covered bonds*), no montante de mil milhões de euros, com vencimento a sete anos.

Os capitais próprios médios foram influenciados positivamente pela emissão de um instrumento financeiro denominado "Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados com Juros Condicionados" ("Valores"), no montante global de 1.000 milhões de euros, ao abrigo do Programa de Emissão de Valores Mobiliários Representativos de Dívida, dos quais 300 milhões de euros foram emitidos em Junho de 2009, 600 milhões de euros em Agosto de 2009 e 100 milhões de euros em Dezembro de 2009. Adicionalmente, para a variação dos capitais próprios médios entre 2008 e 2009, contribuíram o resultado líquido positivo gerado em 2009 e, com impacto desfavorável, o pagamento de dividendos e a evolução do saldo das reservas de justo valor associadas aos activos financeiros disponíveis para venda.

As taxas de juro implícitas nos saldos médios registaram, em 2009, decréscimos na generalidade dos agregados patrimoniais e das responsabilidades, face a 2008, acompanhando a descida das taxas de juro do mercado. A taxa de margem financeira situou-se em 1,57% em 2009, comparando com 2,06% apurados em 2008, reflectindo a redução proporcionalmente mais acentuada das taxas médias das operações activas em relação à registada pelas taxas médias das operações passivas.

Factores determinantes da variação da margem financeira				Milhões de euros
	2009 vs 2008			
	Efeito volume	Efeito taxa	Efeito residual	Variação
Activos geradores de juros				
Aplicações em instituições de crédito	(155)	(174)	84	(245)
Activos financeiros	(51)	(70)	9	(112)
Crédito a clientes	401	(1.626)	(156)	(1.381)
Total dos activos geradores de juros	112	(1.797)	(53)	(1.738)
Passivos Geradores de Juros				
Depósitos de instituições de crédito	(77)	(369)	43	(403)
Depósitos de clientes	80	(232)	(18)	(170)
Dívida emitida e passivos financeiros	48	(720)	(29)	(701)
Passivos subordinados	(23)	(61)	7	(77)
Total dos passivos geradores de juros	82	(1.391)	(42)	(1.351)
Margem financeira	30	(406)	(11)	(387)

Outros Proveitos Líquidos

Os outros proveitos líquidos, que incorporam os rendimentos de instrumentos de capital, as comissões líquidas, os resultados em operações financeiras, os outros proveitos de exploração líquidos e os resultados por equivalência patrimonial, aumentaram para 1.159,0 milhões de euros em 2009, comparando com 881,0 milhões de euros em 2008. O crescimento dos outros proveitos líquidos foi suportado pelos desempenhos evidenciados nos resultados em operações financeiras, nos outros proveitos de exploração e nos resultados por equivalência patrimonial, que mais do que compensaram os menores montantes dos rendimentos de instrumentos de capital e das comissões líquidas. A evolução dos outros proveitos líquidos foi potenciada pelo crescimento observado na actividade em Portugal.

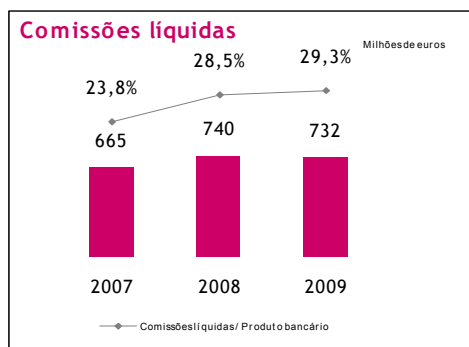
Outros proveitos líquidos				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Rendimentos de instrumentos de capital	3,3	36,8	27,9	-90,9%
Comissões líquidas	731,7	740,4	664,6	-1,2%
Resultados em operações financeiras	225,4	18,1	392,3	-
Outros proveitos de exploração líquidos	132,3	66,6	118,6	98,8%
Resultados por equivalência patrimonial	66,3	19,1	51,2	247,3%
	1.159,0	881,0	1.254,6	31,6%
dos quais:				
Actividade em Portugal	779,3	489,2	878,5	59,3%
Actividade Internacional	379,7	391,8	376,1	-3,1%

Rendimentos de Instrumentos de Capital

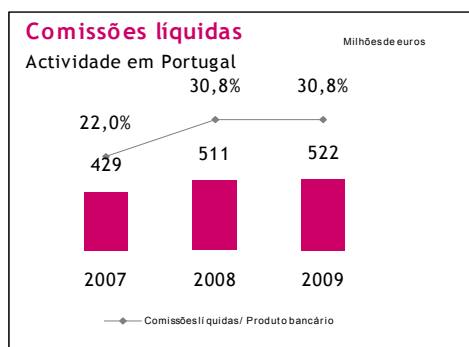
Os rendimentos de instrumentos de capital, que reflectem os dividendos recebidos dos investimentos em activos financeiros disponíveis para venda, situaram-se em 3,3 milhões de euros em 2009, comparando com 36,8 milhões de euros em 2008. Os proveitos contabilizados nesta rubrica resultam dos rendimentos recebidos relacionados com os investimentos efectuados em unidades de participação de fundos de investimento e em acções. A alienação da participação detida no Banco BPI, S.A. no início de 2009, a par do não pagamento de dividendos pela Eureka no exercício de 2009, determinaram a quebra acentuada desta rubrica face a 2008.

Comissões Líquidas

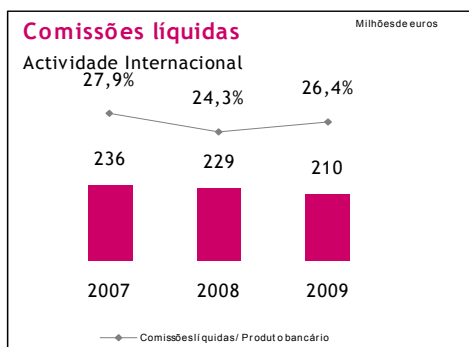
As comissões líquidas situaram-se em 731,7 milhões de euros em 2009, face aos 740,4 milhões de euros apurados em 2008. O aumento do agregado de comissões mais directamente relacionadas com o negócio bancário compensou, em parte, o comportamento das comissões relacionadas com os mercados financeiros, em particular as comissões associadas ao negócio de gestão de activos e a operações sobre títulos. O desempenho das comissões líquidas incorpora o crescimento de 2,0% observado na actividade em Portugal e o menor contributo das comissões líquidas geradas na actividade internacional, fundamentalmente influenciado pelo Bank Millennium na Polónia, cujo volume de comissões líquidas foi condicionado pelo efeito cambial do zloti polaco face ao euro, não obstante a evolução favorável registada nas subsidiárias em Angola, em Moçambique, na Roménia e na Grécia, traduzindo o aumento dos correspondentes volumes de negócio e da prestação de serviços.



As comissões com cartões totalizaram 187,3 milhões de euros em 2009 (190,0 milhões de euros em 2008), determinadas pela evolução da actividade internacional, em particular do Bank Millennium na Polónia, condicionada pelo impacto da variação cambial do zloti polaco face ao euro, não obstante os maiores níveis de actividade e o ajustamento do preçário efectuado no decurso do exercício, bem como dos desempenhos favoráveis alcançados pelo Banco Millennium Angola e pelo Millennium bim em Moçambique. As comissões com cartões da actividade em Portugal, embora condicionadas pela manutenção do número de cartões, pela contracção do volume de facturação e pela evolução desfavorável dos *interchange fees*, mantiveram-se ao mesmo nível do montante relevado em 2008, suportadas pelo desempenho observado no segmento de retalho e empresas.



As comissões relacionadas com operações de crédito e garantias situaram-se em 170,4 milhões de euros em 2009, comparando com 172,9 milhões de euros em 2008. Esta evolução foi determinada pela actividade internacional, reflectindo as menores comissões geradas pelo Bank Millennium na Polónia, não obstante o desempenho favorável alcançado pela generalidade das restantes operações no exterior, nomeadamente pelas subsidiárias na Grécia, em Angola e na Roménia. Adicionalmente, as comissões relacionadas com operações de crédito e garantias beneficiaram do aumento de 1,3% evidenciado pela actividade em Portugal, designadamente no segmento Corporate e Banca de Investimento.



As outras comissões aumentaram para 249,9 milhões de euros em 2009, comparando com 204,9 milhões de euros em 2008. No segundo trimestre de 2008, o agregado de outras comissões passou a relevar a contabilização dos *fees* recebidos pela colocação de seguros através da rede de distribuição do Banco, que anteriormente eram registados em outros proveitos de exploração líquidos. As outras comissões líquidas beneficiaram da evolução favorável quer da actividade em Portugal, que incorpora o impacto da revisão de preçários em 2009, designadamente ao nível da oferta de serviços integrados e da manutenção de contas, quer da actividade internacional, nomeadamente do desempenho evidenciado pelo Bank Millennium na Polónia.

As comissões associadas a operações sobre títulos cifraram-se em 76,2 milhões de euros em 2009, comparando com 94,7 milhões de euros em 2008, traduzindo o comportamento das comissões relacionadas com a generalidade dos serviços prestados, nomeadamente operações de bolsa, depósito e guarda de valores e montagem de operações, reflectindo o ambiente de incerteza e volatilidade dos mercados financeiros e de capitais. A evolução destas comissões foi influenciada fundamentalmente pela actividade desenvolvida em Portugal, tendo o comportamento na actividade internacional sido mitigado pelo efeito cambial do zloti polaco face ao euro, não obstante o maior volume de comissões apuradas, em moeda local, pelo Bank Millennium.

As comissões relacionadas com a gestão de activos totalizaram 47,9 milhões de euros em 2009, comparando com 77,9 milhões de euros em 2008, influenciadas quer pela actividade em Portugal, quer pela actividade no estrangeiro. Este desempenho foi condicionado fundamentalmente pela instabilidade dos mercados financeiros e de capitais, com impacto nos menores volumes médios sob gestão, e pelas opções de investimento dos clientes por produtos e soluções menos expostos ao comportamento daqueles mercados, não obstante os sinais de crescente dinamismo nos mercados accionistas ao longo de 2009.

Comissões líquidas		Milhões de euros			
		2009	2008	2007	Var. % 09/08
Comissões bancárias					
Cartões		187,3	190,0	166,4	-1,4%
Crédito e garantias		170,4	172,9	169,2	-1,5%
Outras comissões		249,9	204,9	68,6	22,0%
	Sub-Total	607,6	567,8	404,2	7,0%
Comissões relacionadas com mercados					
Operações sobre títulos		76,2	94,7	127,5	-19,5%
Gestão de activos		47,9	77,9	132,9	-38,5%
	Sub-Total	124,1	172,6	260,4	-28,1%
Comissões líquidas totais		731,7	740,4	664,6	-1,2%
das quais:					
Actividade em Portugal		521,8	511,4	428,8	2,0%
Actividade Internacional		209,9	229,0	235,8	-8,3%

Resultados em Operações Financeiras

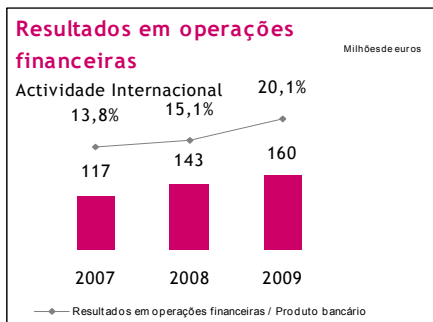
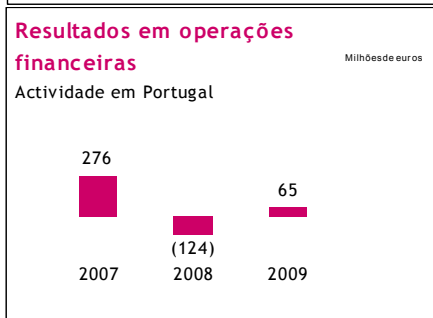
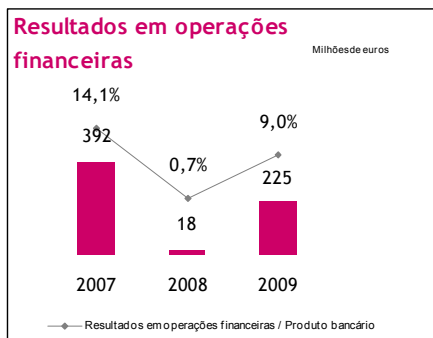
Os resultados em operações financeiras, que incorporam os resultados em operações de negociação e de cobertura e os resultados em activos financeiros disponíveis para venda, totalizaram 225,4 milhões de euros em 2009, registando uma evolução favorável face aos 18,1 milhões de euros relevados em 2008, determinada pelo desempenho na actividade em Portugal.

Em 2008, os resultados em operações financeiras incluem o impacto da contabilização de perdas por imparidade no montante de 268,1 milhões de euros, relacionados com a participação financeira detida no Banco BPI, S.A., entretanto alienada, e incorporam, no quarto trimestre, um proveito relacionado com a estratégia de cobertura económica do risco de taxa de juro associado a uma emissão do Banco a taxa fixa, que havia sido realizada através de um *swap* de taxa de

juro, tendo o Banco, na oportunidade e de acordo com a IAS 39, decidido pela interrupção da relação de cobertura prospectivamente.

Os resultados em operações financeiras incorporam, em 2009, o efeito negativo de 106,1 milhões de euros, dos quais 91,6 milhões de euros contabilizados na segunda metade do exercício, associado à valorização dos instrumentos contabilizados em *fair value option*, decorrente da gradual melhoria das condições de financiamento no mercado e consequente melhoria do risco de crédito próprio do Banco. Em 2008, o efeito destas variações de justo valor associadas à alteração do risco de crédito próprio do Banco foi positivo em 88,3 milhões de euros, reflectindo a deterioração das condições dos mercados de crédito vigentes no período.

Em 2009, os resultados em operações financeiras beneficiaram, adicionalmente, do impacto dos níveis historicamente baixos das taxas de juro de mercado observados neste exercício, designadamente nos resultados apurados em instrumentos e derivados de cobertura.



Resultados em operações financeiras				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Operações cambiais	68,8	83,8	163,6	-17,9%
Operações sobre títulos e outros	156,6	(65,7)	228,7	-
	225,4	18,1	392,3	-
dos quais:				
Actividade em Portugal	65,0	(124,4)	275,6	-
Actividade Internacional	160,4	142,5	116,7	12,5%

Outros Proveitos de Exploração Líquidos

Os outros proveitos de exploração líquidos, que incluem os outros proveitos de exploração, os outros resultados de actividades não bancárias e os resultados de alienação de subsidiárias e outros activos, totalizaram 132,3 milhões de euros em 2009, comparando com 66,6 milhões de euros em 2008.

O aumento dos outros proveitos de exploração líquidos beneficiou do acréscimo de proveitos conjugado com a redução da componente de custos, reflectindo a evolução dos outros proveitos de exploração registada em Portugal, os quais incluem, em 2009, o montante de 21,2 milhões de euros associados à valia contabilística apurada com a dispersão de 49,9% do capital social do

Banco Millennium Angola e o montante de 57,2 milhões de euros relacionados com os ganhos obtidos na alienação de activos.

O comportamento dos outros proveitos de exploração líquidos em 2009 reflecte também o impacto da alteração na contabilização dos *fees* associados à actividade de *bancassurance*, recebidos da Millenniumbcp Fortis, que, no segundo trimestre de 2008, passaram a ser relevados na rubrica de comissões líquidas.

Resultados por Equivalência Patrimonial

Os resultados por equivalência patrimonial, que incluem os resultados apropriados pelo Grupo associados à consolidação de entidades onde, apesar de exercer influência significativa, não exerce o controlo das políticas financeira e operacional, cifraram-se em 66,3 milhões de euros em 2009, comparando com 19,1 milhões de euros em 2008.

Esta evolução dos resultados por equivalência patrimonial foi fundamentalmente influenciada pela apropriação de resultados da participação de 49% detida na Millenniumbcp Fortis, a *joint-venture* do Millennium bcp com o Grupo Fortis enfocada no negócio de *bancassurance*, cujos resultados líquidos em 2009 foram superiores aos relevados no exercício anterior, beneficiando do crescimento dos volumes de prémios de seguros nos ramos vida e não vida, os quais comparam favoravelmente com a média do mercado nacional.

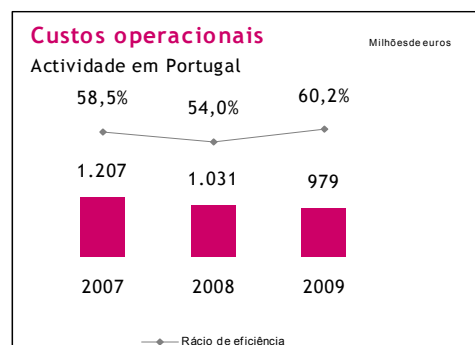
Resultados por equivalência patrimonial		Milhões de euros		
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Millenniumbcp Fortis	57,9	12,6	42,4	360,6%
Outros	8,4	6,5	8,8	29,0%
	66,3	19,1	51,2	247,3%

Custos Operacionais

Os custos operacionais, que incorporam os custos com o pessoal, os outros gastos administrativos e as amortizações do exercício, reduziram 7,8% para 1.540,3 milhões de euros em 2009, face aos



1.670,8 milhões de euros relevados em 2008. Este desempenho favorável foi influenciado pela redução de custos em todos os agregados, em particular nos custos com o pessoal e nos outros gastos administrativos. Os custos operacionais incluem, em 2009, a contabilização de custos com reformas antecipadas, no montante de 3,9 milhões de euros, e, em 2008, a anulação de parte da remuneração variável periodificada em 2007, no montante de 18,0 milhões de euros, e custos de reestruturação de 7,8 milhões de euros, pelo que excluindo estes impactos, os custos operacionais diminuíram 8,6%, entre 2008 e 2009.



A contracção dos custos operacionais beneficiou das poupanças alcançadas quer na actividade em Portugal, quer na actividade internacional. Em Portugal, a queda dos custos operacionais em 5,1%, foi suportada pelas reduções dos outros gastos administrativos e das amortizações do exercício, consubstanciando a implementação de iniciativas visando a simplificação organizativa do Banco e a optimização de processos, enfocadas na obtenção de níveis superiores de eficiência. Excluindo os impactos referidos no parágrafo anterior, em 2009 os custos operacionais da actividade em Portugal desceram 6,4% face ao ano anterior.

Na actividade internacional, a descida de 12,2% dos custos operacionais beneficiou essencialmente do desempenho do Bank Millennium na Polónia, que além do efeito cambial do zloti polaco face ao euro, foi favoravelmente influenciado pelo esforço de racionalização de estruturas e de processos, com impacto na redução de 11,4% no quadro de colaboradores nesta operação. Os menores custos operacionais relevados pelo Bank Millennium na Polónia, mais do que neutralizaram a evolução dos custos operacionais no Banco Millennium Angola e no Millennium bim em Moçambique, como resultado da estratégia de crescimento orgânico implementada nestes mercados.

Em 2009, o rácio de eficiência consolidado, em base comparável, situou-se em 63,6%, comparando com 58,6% em 2008, enquanto que para a actividade em Portugal, o rácio de eficiência situou-se em 60,2%, face aos 54,0% apurados em 2008.

Custos com o Pessoal

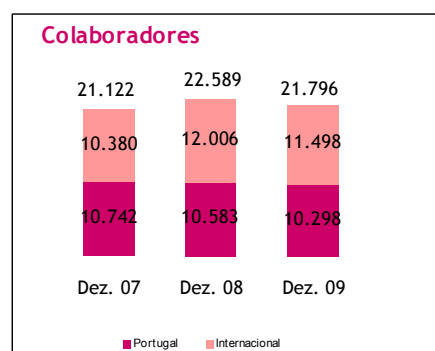
Os custos com o pessoal situaram-se em 865,3 milhões de euros em 2009, registando uma diminuição de 5,5% face aos 915,3 milhões de euros apurados em 2008. Os custos com o pessoal incluem, em 2009, a contabilização de custos com reformas antecipadas, no montante de 3,9 milhões de euros, e, em 2008, a anulação de parte da remuneração variável periodificada em 2007, no montante de 18,0 milhões de euros, e custos de reestruturação de 7,8 milhões de euros, pelo que, excluindo estes impactos, os custos com o pessoal reduziram 6,9%.

O comportamento dos custos com o pessoal reflecte a diminuição dos custos na generalidade das rubricas, nomeadamente da remuneração a empregados e a órgãos de gestão e fiscalização, não obstante o crescimento dos custos com pensões, beneficiando do controlo dos custos alcançado na actividade em Portugal, e, fundamentalmente, dos menores custos relevados na actividade internacional.

Em Portugal, os custos com o pessoal situaram-se em 604,3 milhões de euros em 2009 (592,7 milhões de euros em 2008). Em base comparável, a evolução dos custos com o pessoal evidencia a diminuição dos custos com remunerações, contrariando o aumento dos custos com pensões, tendo globalmente reduzido 0,4%.

Adicionalmente, a evolução dos custos com o pessoal em Portugal beneficiou da redução do quadro de colaboradores, num total de 285 colaboradores entre 31 de Dezembro de 2008 e de 2009, reflectindo a substituição parcial das saídas voluntárias de colaboradores. Paralelamente, em 2009, prosseguiu a optimização da alocação de recursos, nomeadamente através do Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais, enfocado no incentivo da mobilidade de colaboradores dos serviços centrais para as redes comerciais, visando incrementar os níveis de motivação dos colaboradores e a obtenção de ganhos de produtividade, a par do reforço do apoio aos clientes e do aprofundamento do relacionamento comercial. Em 2009, o menor montante de remunerações variáveis e a redução do número médio de colaboradores permitiram neutralizar o efeito da actualização salarial e o acréscimo nos custos com pensões.

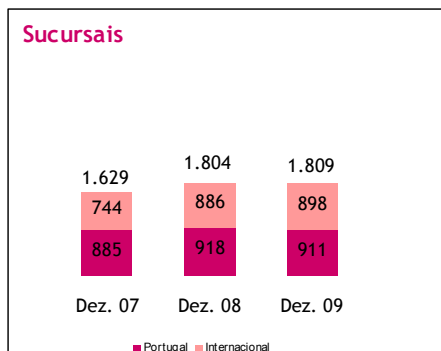
A diminuição de 19,1% dos custos com o pessoal na actividade internacional foi essencialmente determinada pelo Bank Millennium na Polónia, materializando o redimensionamento do respectivo quadro de colaboradores, e, embora em menor escala, pelo Millennium bank na Grécia e pelo Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América, sendo que o crescimento dos custos



com o pessoal nas subsidiárias em Angola e em Moçambique decorre dos planos de expansão implementados nestas geografias e consequente reforço do quadro de colaboradores.

Outros Gastos Administrativos

Os outros gastos administrativos reduziram 11,3% para 570,2 milhões de euros em 2009, que compara com os 642,6 milhões de euros contabilizados em 2008, beneficiando das poupanças alcançadas na maioria das rubricas, em particular, ao nível dos serviços especializados, publicidade, economato, conservação e reparação, custos com deslocações, estadas e representações e custos com trabalho independente, não obstante a ampliação da rede de distribuição, para um total de 1.809 sucursais no final de 2009.



A diminuição dos outros gastos administrativos foi favoravelmente influenciada, quer pela actividade em Portugal, quer pela actividade internacional, traduzindo os esforços de contenção e controlo de custos, através da implementação de medidas de simplificação organizativa e racionalização operativa em diversas operações do Grupo.

Na actividade em Portugal, os outros gastos administrativos reduziram 15,5%, para 314,3 milhões de euros em 2009, denotando as poupanças em serviços especializados, trabalho independente, deslocações, estadas e representações, publicidade e economato, reflectindo o impacto das iniciativas de redução de custos que têm vindo a ser implementadas, e, em menor grau, da redução do número de sucursais para um total de 911 no final de 2009.

A evolução dos outros gastos administrativos na actividade internacional foi essencialmente determinada pelo Bank Millennium na Polónia, favoravelmente influenciada pela revisão do plano de expansão e consequente ajustamento da estrutura de custos aos níveis de actividade e pelo efeito cambial do zloti polaco face ao euro, o que mais do que neutralizou os aumentos registados nas subsidiárias em Angola, Moçambique e Roménia, em consonância com a estratégia de crescimento orgânico implementada nestas geografias.

No âmbito da estratégia de enfoque em mercados específicos, registou-se um acréscimo na rede de sucursais da actividade internacional para um total de 898 sucursais no final de 2009 (+12 face a Dezembro de 2008), alicerçada na expansão da rede de distribuição das operações na Roménia, com mais 9 sucursais, em Moçambique e em Angola, com mais 16 e 7 sucursais, respectivamente, parcialmente mitigada pelo menor número de sucursais na Polónia (-18).

Entre 2008 e 2009, na actividade internacional, as poupanças de maior relevância alcançadas no agregado dos outros gastos administrativos centraram-se nas rubricas de publicidade e de conservação e reparação, as quais foram parcialmente contrariadas pelos gastos com serviços especializados e rendas, reflectindo a adaptação da estrutura de custos aos volumes de produção e aos modelos de negócio em cada um dos mercados.

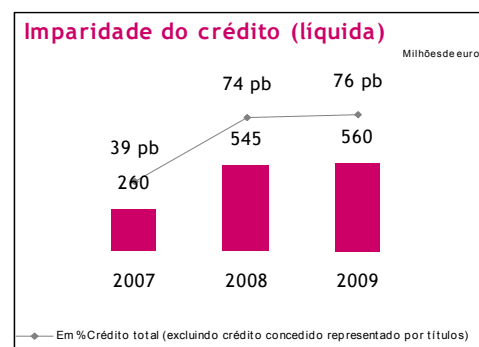
Amortizações do Exercício

As amortizações do exercício cifraram-se em 104,8 milhões de euros em 2009, evidenciando uma diminuição de 7,2% face aos 112,9 milhões de euros relevados em 2008, influenciada sobretudo pela actividade em Portugal, mas também pela actividade internacional, não obstante os planos de expansão em curso, nomeadamente em Angola e Moçambique, repercutindo, simultaneamente, o efeito da desvalorização cambial face ao euro evidenciada por algumas operações no exterior. As amortizações do exercício na actividade em Portugal, que representam 57,3% do total de amortizações consolidadas, reduziram 9,9%, determinadas pelo menor nível de amortizações na generalidade das rubricas, e em particular nas amortizações relacionadas com imóveis, como resultado do progressivo termo do período de amortizações previsto para os investimentos concretizados, e pelo impacto da alienação de activos.

Custos operacionais				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Actividade em Portugal				
Custos com o pessoal	604,3	592,7	734,7	2,0%
Outros gastos administrativos	314,3	371,8	403,0	-15,5%
Amortizações do exercício	60,1	66,6	68,9	-9,9%
	978,7	1.031,1	1.206,6	-5,1%
Actividade Internacional				
Custos com o pessoal	261,0	322,6	271,5	-19,1%
Outros gastos administrativos	255,9	270,8	224,5	-5,5%
Amortizações do exercício	44,7	46,3	46,0	-3,3%
	561,6	639,7	542,0	-12,2%
Total				
Custos com o pessoal	865,3	915,3	1.006,2	-5,5%
Outros gastos administrativos	570,2	642,6	627,5	-11,3%
Amortizações do exercício	104,8	112,9	114,9	-7,2%
	1.540,3	1.670,8	1.748,6	-7,8%

Imparidade do Crédito e Recuperações de Crédito

A imparidade do crédito (líquida de recuperações) totalizou 560,0 milhões de euros em 2009, comparando com 544,7 milhões de euros em 2008, reflectindo ainda as dificuldades do ciclo económico. Contudo, em 2009 registou-se um menor nível de dotações para imparidade do crédito, embora acompanhado por uma diminuição do volume de recuperações de crédito face ao montante relevado em 2008. O custo do risco, medido pela proporção de dotações para imparidades (líquidas de recuperações) no total da carteira de crédito, excluindo o crédito concedido representado por títulos, situou-se em 76 pontos base em 2009, face aos 74 pontos base relevados em 2008.



As dotações para imparidade do crédito cifraram-se em 593,4 milhões de euros em 2009, comparando com 637,5 milhões de euros em 2008. Esta evolução foi influenciada fundamentalmente pela redução evidenciada na actividade em Portugal, traduzindo a melhoria observada na reavaliação dos colaterais financeiros, no seguimento da gradual normalização das condições nos mercados financeiros, e o efeito dos esforços que têm vindo a ser empreendidos no domínio da prevenção e gestão do risco. Por seu turno, na generalidade das operações internacionais, em particular no Bank Millennium na Polónia, registou-se o reforço das dotações para imparidade do crédito a empresas e do crédito ao consumo, como consequência da deterioração da situação financeira de algumas empresas e da diminuição do valor das garantias associadas ao crédito pessoal, por um lado, e da simultânea avaliação da carteira de crédito, nomeadamente do crédito reestruturado relativo a transacções com derivados cambiais, por outro, tendo em vista cobrir o risco potencial de deterioração adicional da carteira de crédito.

Imparidade do crédito (líquida de recuperações)				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Dotações para imparidade do crédito	593,4	637,5	407,2	-6,9%
Recuperações de crédito	33,4	92,8	147,0	-64,0%
	560,0	544,7	260,2	2,8%
Custo do risco (*):				
Dotações em % do crédito (bruto)	80 p.b.	86 p.b.	61 p.b.	-6 p.b.
Dotações líquidas em % do crédito (bruto)	76 p.b.	74 p.b.	39 p.b.	2 p.b.

(*) Exclui o crédito concedido representado por títulos.

Outras Provisões

As outras provisões incluem as dotações para imparidades de outros activos e para outras provisões, nomeadamente as dotações para imparidade de activos recebidos em dação não totalmente cobertos por garantias, e o provisionamento para riscos e encargos diversos.

As outras provisões cifraram-se em 97,4 milhões de euros em 2009, comparando com 44,5 milhões de euros em 2008, reflectindo sobretudo o maior nível de dotações contabilizadas na actividade em Portugal, em particular as dotações relacionadas com perdas por imparidade associadas a imóveis recebidos por via da resolução de contratos de crédito com clientes, que, no âmbito do processo de reavaliação regular destes activos, apresentaram uma descida do respectivo valor de mercado, a par do reforço de provisões constituídas para contingências diversas.

Impostos sobre Lucros

Os impostos sobre lucros ascenderam a 46,2 milhões de euros em 2009, montante que compara com 84,0 milhões de euros em 2008, a que corresponde uma taxa efectiva de imposto de 15,6% (24,6% em 2008).

Os referidos impostos incluem o custo por impostos correntes no montante de 65,6 milhões de euros líquido do proveito por impostos diferidos no montante de 19,4 milhões de euros.

O proveito por impostos diferidos apurado em 2009 corresponde, fundamentalmente, à criação de imposto diferido activo associado a provisões, designadamente para crédito, e ao reconhecimento de prejuízos fiscais reportáveis, líquidos da redução do imposto diferido activo relativo a encargos com pensões cujo reconhecimento fiscal ocorreu no exercício.

A redução da taxa efectiva de imposto em 9 p.p., de 24,6% em 2008 para 15,6% em 2009, decorre, fundamentalmente, do aumento de resultados das sociedades consolidadas pelo método da equivalência patrimonial e de mais valias na alienação de participações financeiras.

Interesses Minoritários

Os interesses minoritários incorporam a parte atribuível a terceiros dos resultados das empresas subsidiárias consolidadas pelo método integral nas quais o Grupo não detém a totalidade do capital social. Os interesses minoritários contabilizados em 2008 resultaram essencialmente das participações financeiras detidas pelo Grupo no capital social do Bank Millennium na Polónia e do Millennium bim em Moçambique, enquanto em 2009 passaram também a ser relevados os interesses minoritários relacionados com o Banco Millennium Angola, após a dispersão de 49,9% do capital social desta associada concretizada no primeiro trimestre de 2009.

Os interesses minoritários totalizaram 24,1 milhões de euros em 2009, comparando com 56,8 milhões de euros em 2008. Esta evolução foi influenciada sobretudo pela diminuição dos resultados líquidos do Bank Millennium na Polónia, não obstante o acréscimo dos interesses minoritários originado pela mencionada dispersão de capital social do Banco Millennium Angola e a relativa estabilidade dos resultados líquidos do Millennium bim em Moçambique, face ao exercício anterior.

Análise do Balanço

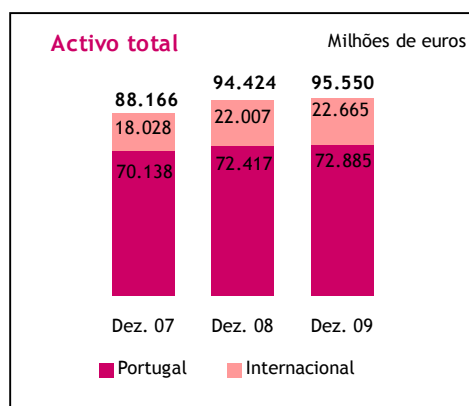
O activo total ascendeu a 95.550 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com os 94.424 milhões de euros apurados em 31 de Dezembro de 2008.

O crescimento do activo foi essencialmente determinado pelo aumento conjunto dos activos financeiros disponíveis para venda e dos activos financeiros detidos para negociação em 7,8% (+439 milhões de euros), com destaque para o acréscimo da carteira de obrigações de outros emissores nacionais, e dos activos financeiros detidos até à maturidade (+926 milhões de euros), reflectindo a aquisição de títulos elegíveis para colateral em eventuais operações de refinanciamento junto de Bancos Centrais, em parte reflectindo o reforço da carteira de activos financeiros ocorrido em 2009, destinado a integrar a *pool* de títulos elegíveis para colateral nas eventuais operações de refinanciamento junto dos Bancos Centrais. O crédito a clientes (líquido) representa cerca de 79% do activo total e praticamente estabilizou em relação ao final de 2008, ascendendo a 75.191 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009.

O comportamento do activo total foi ainda influenciado pelo menor volume (-14,9%) das disponibilidades e aplicações monetárias em instituições de crédito, nomeadamente das aplicações do Grupo em instituições de crédito no país, reflexo dos condicionalismos dos mercados e da adopção pelo Grupo de critérios de prudência e flexibilidade de actuação na gestão de liquidez.

O passivo estabilizou face ao final do ano anterior, atingindo 88.330 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009 (88.176 milhões de euros, em 31 de Dezembro de 2008), destacando-se, no entanto, o aumento dos depósitos de clientes em 3,1% (+1.400 milhões de euros) face ao final de 2008, em particular dos depósitos a prazo, e o acréscimo dos depósitos de bancos centrais e outras instituições de crédito em 10,3% (+967 milhões de euros), por contraponto à redução dos passivos financeiros detidos para negociação e dos títulos de dívida emitidos em 49,9% e 2,7%, respectivamente, e, em menor volume, dos passivos subordinados.

Os capitais próprios foram reforçados de 6.248 milhões de euros no final de 2008 para 7.220 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009 (+972 milhões de euros), beneficiando essencialmente da emissão de Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados com Juros Condicionados no montante de 1.000 milhões de euros e do apuramento de resultados líquidos positivos em 2009. O valor dos capitais próprios foi reduzido, neste mesmo período, em face da distribuição de lucros e pelo pagamento de dividendos de acções preferenciais, nos montantes de 79 milhões de euros e de 49 milhões de euros, respectivamente, pelas diferenças cambiais associadas à consolidação de empresas do Grupo e pela variação negativa das reservas de justo valor, no montante de 121 milhões de euros, associadas à carteira de activos financeiros disponíveis para venda, essencialmente relacionada com a reavaliação da participação financeira detida na Eureko, B.V., efectuada em 2009.



Balanço Agregado em 31 de Dezembro

Milhões de euros

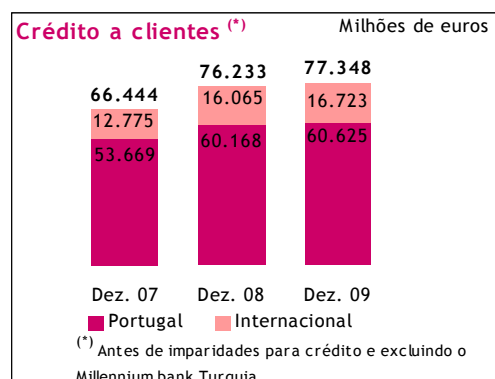
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Activo				
Disponibilidades e aplicações em bancos centrais e instituições de crédito	5.110	6.005	9.261	-14,9%
Crédito a clientes	75.191	75.165	65.650	0,0%
Activos financeiros detidos para negociação	3.357	3.903	3.085	-14,0%
Activos financeiros disponíveis para venda	2.699	1.714	4.419	57,4%
Activos financeiros detidos até à maturidade	2.027	1.102	-	84,0%
Investimento em associadas	439	344	316	27,6%
Activos não correntes detidos para venda	1.343	826	24	62,6%
Outros activos tangíveis, goodwill e activos intangíveis	1.181	1.286	1.236	-8,2%
Activos por impostos correntes e diferidos	609	605	681	0,7%
Outros activos	3.594	3.474	3.494	3,5%
Total do Activo	95.550	94.424	88.166	1,2%
Passivo				
Depósitos de bancos centrais e outras instituições de crédito	10.306	9.339	9.432	10,3%
Depósitos de clientes	46.307	44.907	39.247	3,1%
Títulos de dívida emitidos	19.953	20.516	26.798	-2,7%
Passivos financeiros detidos para negociação	1.072	2.139	1.304	-49,9%
Outros passivos financeiros ao justo valor através de resultados	6.346	6.714	1.755	-5,5%
Passivos não correntes detidos para venda	436	-	-	-
Passivos subordinados	2.232	2.599	2.925	-14,1%
Outros passivos	1.678	1.962	1.805	-14,5%
Total do Passivo	88.330	88.176	83.266	0,2%
Capitais Próprios				
Capital	4.695	4.695	3.611	-
Títulos próprios	-86	-59	-58	-
Prémio de emissão	192	183	882	4,8%
Acções preferenciais	1.000	1.000	1.000	-
Outros instrumentos de capital	1.000	-	-	-
Reservas e resultados acumulados	-150	-60	-1.380	-
Lucro do período atribuível aos accionistas do Banco	225	201	563	11,9%
Total de Capitais Próprios atribuíveis aos accionistas do Banco	6.876	5.960	4.618	15,4%
Interesses minoritários	344	288	282	19,7%
Total de Capitais Próprios	7.220	6.248	4.900	15,6%
Total do Passivo e Capitais Próprios	95.550	94.424	88.166	1,2%

Crédito a clientes

Em 2009 o Millennium bcp continuou a apoiar os clientes com necessidades de financiamento, no quadro de uma gestão ponderada do risco e do preço, através de uma proposta de valor adequada aos diferentes perfis de risco dos clientes e adaptada às condições específicas dos distintos mercados locais em que as subsidiárias desenvolvem a correspondente actividade, visando alargar a base de negócios e preservar a qualidade dos activos em carteira.

O crédito a clientes, em base comparável, totalizou 77.348 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, evidenciando um crescimento de 1,5% face aos 76.233 milhões de euros relevados em 31 de Dezembro de 2008, beneficiando dos desempenhos em Portugal (+0,8%) e, sobretudo, da actividade internacional (+4,1%), em particular, das subsidiárias na Grécia, em Moçambique e na Polónia.

O abrandamento no ritmo de concessão de crédito a clientes em 2009, face ao verificado em exercícios anteriores, reflecte o impacto da crise financeira sobre as decisões de investimento dos agentes económicos, bem como a redução do nível de endividamento das empresas, e sobre o adiamento das despesas de consumo por parte das famílias, não obstante a acentuada descida das taxas de juro. Com efeito, o crédito concedido a clientes particulares, apesar de ter aumentado em 2009, foi amortecido pelo menor consumo de bens duradouros, à semelhança do que se verificou no crédito a clientes empresas, cujo abrandamento afectou sobretudo os sectores que se revelam mais sensíveis às flutuações cíclicas, como a construção, indústria transformadora e comércio.



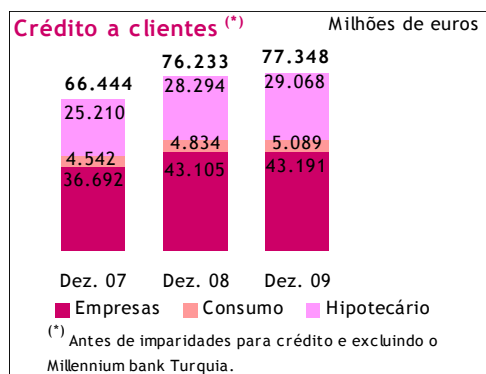
Crédito a Clientes (*)		Milhões de euros		
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Particulares				
Hipotecário	29.068	28.294	25.210	2,7%
Consumo	5.089	4.834	4.542	5,3%
	34.157	33.128	29.752	3,1%
Empresas				
Serviços	16.579	15.175	11.841	9,3%
Comércio	5.230	5.399	5.083	-3,1%
Outros	21.382	22.531	19.768	-5,1%
	43.191	43.105	36.692	0,2%
Crédito a clientes	77.348	76.233	66.444	1,5%
Créditos relacionados com activos em alienação ⁽¹⁾	-	412	429	
Total	77.348	76.645	66.873	

(*) Antes de imparidades para crédito.

⁽¹⁾ Millennium bank Turquia.

A estrutura da carteira de crédito consolidada manteve-se estável, entre 31 de Dezembro de 2008 e 31 de Dezembro de 2009, com o crédito a empresas a constituir a principal componente do crédito concedido a clientes, representando 55,8% da carteira, enquanto o crédito a particulares representava 44,2% do crédito total.

A evolução do crédito a clientes foi determinada pelo crescimento de 3,1% no crédito a particulares atingindo 34.157 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009 (33.128 milhões de euros no final de 2008), nomeadamente pelo crédito à habitação com uma subida de 2,7% para 29.068 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009.



O desempenho do crédito à habitação beneficiou sobretudo do contributo da actividade em Portugal, que cresceu 3,0% em 2009, suportado pelos níveis historicamente baixos das taxas de juro de mercado, apesar do abrandamento na procura de crédito à habitação pelas famílias. A actividade internacional registou uma subida de 2,0% no crédito à habitação, face a 31 de Dezembro de 2008, com destaque para o Millennium bank na Grécia.

O crédito ao consumo cresceu 5,3%, atingindo 5.089 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, mantendo uma expressão pouco significativa (6,6% do total) na carteira de crédito concedido a clientes. Este

crescimento foi suportado pela actividade em Portugal, que registou uma subida de 4,7%, e pela actividade internacional que registou um aumento de 6,4%, nomeadamente por via do Bank Millennium na Polónia e do Millennium bim em Moçambique.

O crédito a empresas, principal componente da carteira de crédito, cifrou-se em 43.191 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 43.105 milhões de euros no final de 2008, tendo sido condicionado pela conjuntura económica adversa e pela queda do investimento privado. Este desempenho foi essencialmente determinado pela actividade internacional, que registou um aumento de 5,7%, com destaque para o Millennium bank na Grécia e o Millennium bim em Moçambique. O crédito a empresas em Portugal praticamente estabilizou, embora evidenciando uma menor exposição ao segmento Corporate e simultaneamente um reforço do financiamento a Pequenas e Médias Empresas (PME), por via de uma crescente intervenção no apoio ao empreendedorismo, nomeadamente no quadro das linhas PME Investe disponibilizadas pelas redes comerciais.

Crédito a Clientes (*)		Milhões de euros		
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Hipotecário				
Actividade em Portugal	21.518	20.893	19.859	3,0%
Actividade Internacional	7.550	7.401	5.351	2,0%
	29.068	28.294	25.210	2,7%
Consumo				
Actividade em Portugal	3.305	3.157	3.157	4,7%
Actividade Internacional	1.784	1.677	1.385	6,4%
	5.089	4.834	4.542	5,3%
Empresas				
Actividade em Portugal	35.802	36.118	30.653	-0,9%
Actividade Internacional	7.389	6.987	6.039	5,7%
	43.191	43.105	36.692	0,2%
Crédito a clientes				
Actividade em Portugal	60.625	60.168	53.669	0,8%
Actividade Internacional	16.723	16.065	12.775	4,1%
	77.348	76.233	66.444	1,5%
Créditos relacionados com activos em alienação ⁽¹⁾	-	412	429	
Total	77.348	76.645	66.873	

(*) Antes de imparidades para crédito.

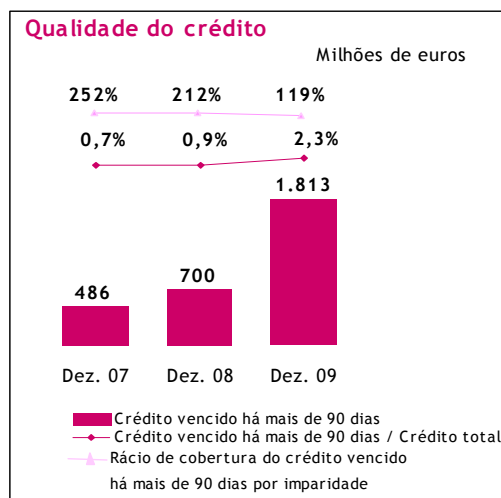
⁽¹⁾ Millennium bank Turquia.

A qualidade da carteira de crédito, avaliada com base nos indicadores de incumprimento, nomeadamente pela proporção de crédito vencido há mais de 90 dias em função do crédito total, situou-se dentro dos parâmetros previstos dado o contexto económico-financeiro adverso, tendo-se fixado em 2,3% em 31 de Dezembro de 2009, reflectindo ainda o efeito da reclassificação e relevação no Balanço de créditos vencidos totalmente provisionados que já haviam sido abatidos ao activo e que evidenciam alguma probabilidade de recuperação, no montante de 241,1 milhões de euros, na sequência da Carta Circular 15/2009 do Banco de Portugal.

O crédito vencido há mais de 90 dias totalizou 1.813 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 700 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008, determinado pela deterioração das condições económicas dos clientes particulares e do tecido empresarial e, adicionalmente, pela referida reclassificação de créditos vencidos que haviam sido abatidos ao activo e que evidenciam alguma probabilidade de recuperação. Este comportamento da carteira de crédito vencido do Grupo acompanhou a tendência observada nos mercados em geral, afectando com especial incidência a actividade desenvolvida em Portugal e a do Bank Millennium na Polónia.

O rácio de cobertura do crédito vencido há mais de 90 dias por imparidade situou-se em 119,0% em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 211,6% no final de 2008.

O crédito com incumprimento que, de acordo com a definição do Banco de Portugal, inclui o crédito vencido há mais de 90 dias e o crédito de cobrança duvidosa, situou-se em 3,4% do crédito total em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 1,3% no final de 2008.



Qualidade do crédito		Milhões de euros			
	2009	2008	2007	Var. % 09/08	
Crédito a clientes (*) ⁽¹⁾	77.348	76.233	66.444	1,5%	
Crédito vencido (>90 dias)	1.813	700	486	159,1%	
Crédito vencido	2.032	851	555	138,8%	
Crédito com incumprimento ⁽²⁾	2.616	1.005	692	160,3%	
Imparidade do crédito (balanço) ⁽¹⁾	2.157	1.477	1.222	46,0%	
Crédito vencido (>90 dias) / Crédito a clientes ^(*)	2,3%	0,9%	0,7%		
Crédito vencido / Crédito a clientes ^(*)	2,6%	1,1%	0,8%		
Crédito com incumprimento / Crédito a clientes ^{(*) (2)}	3,4%	1,3%	1,0%		
Cobertura do crédito vencido (> 90 dias)	119,0%	211,6%	251,8%		
Cobertura do crédito vencido	106,1%	173,9%	220,4%		
Cobertura do crédito com incumprimento ⁽²⁾	82,4%	147,3%	176,5%		

(*) Antes de imparidades para crédito.

⁽¹⁾ Para efeitos de comparabilidade, em 2008 e 2007 exclui o crédito relacionado com activos em alienação - Millennium bank Turquia.

⁽²⁾ Calculado de acordo com a instrução N.º16/2004 do Banco de Portugal.

Crédito vencido e imparidades em 31 de Dezembro de 2009 Milhões de euros

	Crédito Vencido	Imparidade para riscos de crédito	Crédito Vencido /Crédito Total	Grau de Cobertura
Particulares				
Hipotecário	145	160	0,5%	110,0%
Consumo	353	317	6,9%	89,8%
	498	477	1,5%	95,7%
Empresas				
Serviços	476	454	2,9%	95,5%
Comércio	350	357	6,7%	102,1%
Construção	287	193	5,2%	67,4%
Outras actividades internacionais	24	246	0,5%	1011,2%
Outros	397	430	3,7%	108,2%
	1.534	1.680	3,6%	109,6%
Total	2.032	2.157	2,6%	106,1%

O acréscimo do volume de crédito vencido ocorrido em 2009 afectou a generalidade dos sectores de actividade. Contudo, foram o crédito ao consumo e o crédito dos sectores da construção e do comércio que denotaram os maiores níveis de sinistralidade, avaliada pelo rácio de crédito vencido em proporção do crédito total.

Em 31 de Dezembro de 2009, o crédito vencido a empresas representava 75,5% do total do crédito vencido em carteira, concentrando-se com maior incidência nos sectores dos serviços, do comércio e da construção. O rácio de crédito vencido a empresas, medido pela relação entre o crédito vencido e o crédito total concedido a empresas situou-se em 3,6%, evidenciando uma evolução desfavorável face ao correspondente rácio de 1,3% apurado no final de 2008.

Ao nível do crédito a particulares, o crédito vencido ao consumo representava 17,4% do total de crédito vencido em carteira, enquanto que o crédito vencido à habitação representava 7,1% do total do crédito vencido, continuando a reflectir um bom perfil de risco da carteira, com o rácio de crédito vencido à habitação em função do crédito total concedido à habitação a situar-se em 0,5%, em 31 de Dezembro de 2009, que compara com 0,4% no final do ano anterior.

Recursos de clientes

O Millennium bcp, no quadro da estratégia de captação de novos clientes e de crescimento dos recursos dos clientes, continuou a investir no desenvolvimento e aprofundamento da oferta inovadora de produtos, visando reforçar a captação e retenção dos depósitos de clientes, de forma a moderar as tomadas de fundos nos mercados de *wholesale funding* e aumentar o peso dos depósitos de clientes na estrutura de recursos captados junto de clientes. No decurso de 2009, procedeu-se ao lançamento de diversos produtos e soluções de poupança e investimento proporcionando rendibilidades atractivas, adequadas aos diferentes perfis de risco dos clientes e ao horizonte temporal do investimento.

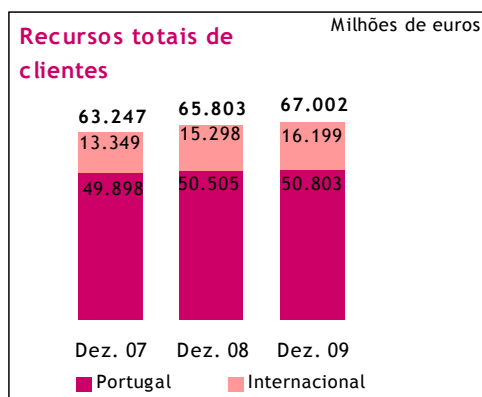
Os recursos totais de clientes, em base comparável, registaram uma subida de 1,8%, atingindo 67.002 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com os 65.803 milhões de euros na mesma data de 2008, influenciada pelos crescimentos de 3,9% dos depósitos de clientes e de 15,2% dos seguros de capitalização, parcialmente neutralizados pelo decréscimo de 30,8% dos débitos para com clientes titulados.

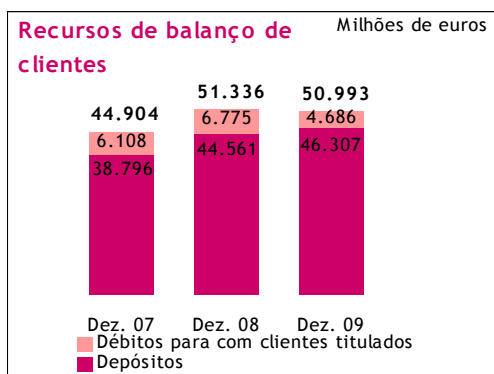
Recursos totais de clientes				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Recursos de balanço de clientes				
Depósitos de clientes	46.307	44.561	38.796	3,9%
Débitos para com clientes titulados	4.686	6.775	6.108	-30,8%
	50.993	51.336	44.904	-0,7%
Recursos fora de balanço de clientes				
Activos sob gestão	4.887	4.812	8.789	1,6%
Seguros de capitalização	11.122	9.655	9.554	15,2%
	16.009	14.467	18.343	10,7%
Recursos totais de clientes	67.002	65.803	63.247	1,8%
Recursos relacionados com activos em alienação ⁽¹⁾	-	461	706	
Total	67.002	66.264	63.953	

⁽¹⁾ Millennium bank Turquia.

Na actividade em Portugal, os recursos totais de clientes evidenciaram um aumento de 0,6%, situando-se em 50.803 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, essencialmente suportado nos crescimentos evidenciados pelos segmentos de Corporate e Banca de Investimento (18,5%) e de retalho e Empresas (6,0%). Na actividade internacional, os recursos totais registaram um acréscimo de 5,9%, atingindo 16.199 milhões de euros no final de 2009, com especial relevo para os desempenhos do Bank Millennium na Polónia e do Millennium bank na Grécia.

Os recursos de balanço de clientes totalizaram 50.993 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009 (51.336 milhões de euros no final de 2008), reflectindo o decréscimo dos débitos para com clientes titulados, já que os depósitos de clientes registaram uma subida de 3,9%. A instabilidade nos mercados financeiros e a oferta diversificada de produtos de poupança contribuíram para a preferência dos clientes por aplicações de menor risco, nomeadamente pelos tradicionais depósitos a prazo.





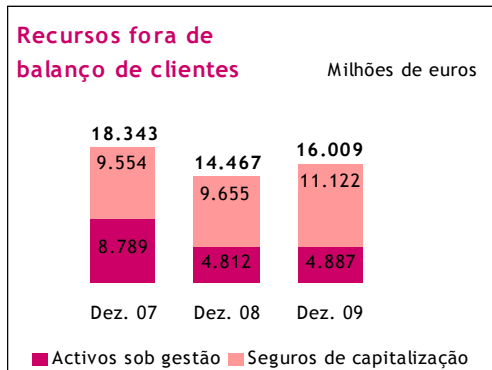
A evolução dos depósitos de clientes, de 44.561 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008 para 46.307 milhões de euros em igual data de 2009 (+3,9%), foi suportada quer pela actividade em Portugal, quer pela actividade internacional, com os depósitos a crescerem 4,1% e 3,5%, respectivamente, com destaque para os desempenhos do segmento de Retalho e Empresas em Portugal e das subsidiárias na Grécia, na Roménia e na Polónia.

Os débitos para com clientes titulados ascenderam a 4.686 milhões de euros no final de 2009, comparando com 6.775 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008, traduzindo a menor propensão dos clientes por

soluções de poupança a médio e longo prazo e a opção por estratégias de investimento mais conservadoras, num contexto de volatilidade dos mercados financeiros.

Os recursos fora de balanço de clientes situaram-se em 16.009 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, apresentando um acréscimo de 10,7% em relação aos 14.467 milhões de euros relevados em igual data de 2008. O comportamento dos recursos fora de balanço revelou-se determinante para o aumento dos recursos totais de clientes, destacando-se o acréscimo de 15,2% nos seguros de capitalização, a par dos activos sob gestão que inverteram a trajectória descendente dos anos anteriores, registando um aumento de 1,6% face a 31 de Dezembro de 2008, reflectindo os sinais de retoma de confiança dos investidores e de crescente dinamismo na vertente accionista dos mercados de capitais.

Os activos sob gestão totalizaram 4.887 milhões de euros no final de 2009 (4.812 milhões de euros no final de 2008), suportados pela actividade internacional, com destaque para o Bank Millennium na Polónia, cujo desempenho reflectiu também o efeito da variação cambial do zloti polaco face ao euro, e para o Millennium bank na Grécia.



Os seguros de capitalização aumentaram 15,2%, cifrando-se em 11.122 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 9.655 milhões de euros no final de 2008. Esta evolução foi determinada pelo desempenho da actividade em Portugal, com enfoque no segmento de Retalho e Empresas, evidenciando a capacidade do Banco na colocação de produtos e soluções desta natureza e a atractividade

da oferta, tanto ao nível dos produtos com benefícios fiscais, como em termos da rentabilidade proporcionada, num contexto de taxas de juro de mercado historicamente baixas em 2009.

Recursos totais de clientes				Milhões de euros
	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Recursos de balanço				
Actividade em Portugal	35.999	36.875	33.692	-2,4%
Actividade Internacional	14.994	14.461	11.212	3,7%
	50.993	51.336	44.904	-0,7%
Recursos fora de balanço				
Actividade em Portugal	14.804	13.630	16.206	8,6%
Actividade Internacional	1.205	837	2.137	44,0%
	16.009	14.467	18.343	10,7%
Recursos totais de clientes				
Actividade em Portugal	50.803	50.505	49.898	0,6%
Actividade Internacional	16.199	15.298	13.349	5,9%
	67.002	65.803	63.247	1,8%
Recursos relacionados com activos em alienação ⁽¹⁾	-	461	706	
Total	67.002	66.264	63.953	

⁽¹⁾ Millennium bank Turquia.

Aplicações e Recursos de Instituições de Crédito

Os depósitos de instituições de crédito e bancos centrais deduzidos das aplicações e disponibilidades em instituições de crédito, situaram-se em 7.440 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com os 5.399 milhões de euros apurados em igual data de 2008, reflectindo a redução das aplicações do Grupo em outras instituições de crédito e, simultaneamente, o maior recurso aos mercados monetário e interbancário, no quadro da gestão das necessidades de financiamento a curto prazo do Grupo, beneficiando da melhoria gradual das condições de liquidez nos mercados ao longo do exercício.

Activos Financeiros Detidos para Negociação e Activos Financeiros Disponíveis para Venda

Os activos financeiros detidos para negociação e disponíveis para venda totalizaram 6.056 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 5.617 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008, representando 6,3% do activo total (5,9% em igual data de 2008). Esta evolução resultou essencialmente do acréscimo dos activos financeiros disponíveis para venda, em particular ao nível dos bilhetes do tesouro e outros títulos de dívida pública e da tomada de obrigações de outros emissores nacionais.

No âmbito da gestão de liquidez do Grupo, o reforço da carteira de activos financeiros ocorrido em 2009, reflecte a aquisição de títulos destinados a integrar a *pool* de títulos elegíveis para colateral nas eventuais operações de refinanciamento junto de Bancos Centrais.

Os títulos de rendimento fixo continuaram a predominar, situando-se em 4.177 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009 (2.965 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008). A estrutura desta componente da carteira de títulos foi afectada pelo mencionado reforço das obrigações de

outros emissores nacionais e dos bilhetes do tesouro e outros títulos de dívida pública, em detrimento das posições em obrigações de emissores públicos nacionais e estrangeiros.

Os títulos de rendimento variável totalizaram 737 milhões de euros no final de 2009 (856 milhões de euros no final de 2008), com destaque para a redução da exposição a acções de empresas estrangeiras, a qual foi parcialmente compensada pela valorização das acções de empresas nacionais detidas em carteira.

Os derivados de negociação ascenderam a 1.147 milhões de euros no final de 2009, evidenciando uma redução de 36,3%, face aos 1.801 milhões de euros registados no final de 2008, reflectindo o menor volume de *trading* de *swaps* de taxa de juro em 2009.

Activos Financeiros Detidos para Negociação e Disponíveis para Venda em 31 de Dezembro							Milhões de euros
	2009		2008		2007		Var. %
	Montante	% no total	Montante	% no total	Montante	% no total	09/08
Titulos de rendimento fixo							
Obrigações de emissores públicos nacionais	149	2,5%	307	5,5%	347	4,6%	-51,5%
Obrigações de emissores públicos estrangeiros	1.084	17,9%	1.211	21,6%	1.522	20,3%	-10,5%
Obrigações de outros emissores nacionais	1.177	19,4%	161	2,9%	273	3,6%	
Obrigações de outros emissores estrangeiros	576	9,5%	500	8,9%	276	3,7%	15,2%
Bilhetes do Tesouro e outros títulos de Dívida Pública	1.191	19,7%	786	14,0%	480	6,4%	51,5%
Papel comercial	-	-	-	-	2.362	31,5%	
	4.177	69,0%	2.965	52,8%	5.260	70,1%	40,9%
Titulos de rendimento variável							
Acções de empresas nacionais	124	2,0%	80	1,4%	513	6,8%	55,0%
Acções de empresas estrangeiras	271	4,5%	414	7,4%	404	5,4%	-34,5%
Unidades de participação	340	5,6%	362	6,5%	420	5,6%	-6,1%
Outros titulos de rendimento variável	2		-		-		
	737	12,1%	856	15,2%	1.337	17,8%	-13,9%
Imparidades para titulos vencidos	(5)		(5)		(5)		-
Derivados de negociação	1.147	18,9%	1.801	32,0%	911	12,1%	-36,3%
	6.056	100,0%	5.617	100,0%	7.503	100,0%	7,8%

Gestão de Liquidez

A implementação de medidas extraordinárias de cedência de liquidez, iniciada no último trimestre de 2008, com o intuito de estabilizar o mercado monetário e, de forma mais global, revitalizar o mercado de crédito, prolongou-se por 2009. Estas iniciativas em sede de política monetária tiveram impacto na descida generalizada das taxas de juro de mercado em todos os prazos e contribuíram decisivamente para a geração de um clima de maior confiança e para a reabertura dos mercados de dívida privada, com a consequente redução dos prémios de risco a partir do segundo trimestre de 2009.

Face a uma situação económica adversa com contornos invulgares, e no intuito de suavizar as condições financeiras, os Bancos Centrais adoptaram à escala global uma abordagem inovadora por via de intervenções em mercados e instrumentos financeiros seleccionados, tendo, neste quadro, o Banco Central Europeu (BCE) mantido uma política de cedência de liquidez abundante no mercado, designadamente através da disponibilização de fundos ilimitados a taxa fixa de 1% (desde Maio de 2009) em operações regulares de refinanciamento com prazos até 1 ano e do arranque de um programa de aquisição de *Covered Bonds*.

Não obstante os indicadores conjunturais e o desempenho mais favorável dos mercados de capitais na segunda metade do ano sinalizarem uma retoma da actividade económica, subsistem factores de incerteza quanto à sustentabilidade da recuperação, à retirada dos estímulos extraordinários às economias e à eventual persistência de limitações no acesso ao crédito. Com efeito, apesar da melhoria das condições de liquidez nos mercados interbancários, aferidas pelos volumes e extensão dos prazos das transacções, a obtenção de recursos nos mercados de grandes

transacções (*wholesale funding*) manteve-se intermitente e a custos comparativamente elevados, com reflexo no padrão de financiamento das instituições financeiras e no relativo abrandamento nos fluxos de crédito concedido às famílias e às empresas.

O Group Treasurer e a Comissão de Planeamento e Alocação de Capital e Gestão de Activos e Passivos (CALCO) mantiveram, em 2009, o enfoque na materialização dos princípios de política financeira estabelecidos para o Grupo, designadamente: (i) fomento da captação de *funding* de balanço junto de clientes por forma a moderar as tomadas de fundos nos mercados de *wholesale funding*; (ii) reforço gradual da componente de médio e longo prazo do *wholesale funding*, procurando otimizar a escolha dos instrumentos em função da capacidade disponível e das condições de mercado; e (iii) reforço da carteira de activos elegíveis para colateral nas operações de refinanciamento junto de Bancos Centrais.

A gestão de liquidez no Millennium bcp, em 2009, continuou a ser pautada por critérios de prudência e de flexibilidade de actuação, visando adaptar-se aos condicionalismos dos mercados de capitais e de crédito, de modo a garantir: (i) a optimização do custo das linhas de financiamento, privilegiando os instrumentos de médio/longo prazo com condições de preço relativamente mais favoráveis; (ii) a estabilidade dos recursos de clientes de balanço; e (iii) a diversificação das fontes e das maturidades de financiamento, adequando-as à sua estrutura de Balanço, designadamente, aos *mismatches* existentes entre os prazos de exigibilidade dos activos e passivos, incluindo as necessidades futuras de refinanciamento.

Na estrutura de financiamento da actividade de intermediação do Millennium bcp, os recursos de clientes de balanço, representados pelos depósitos de clientes e pelos títulos representativos de dívida colocados em clientes, continuam a assumir uma posição de especial relevo, sem prejuízo da importância conferida às operações de *wholesale funding* na gestão global de liquidez, designadamente o recurso regular a emissões de títulos de curto e de médio e longo prazo, colocados através de operadores especializados junto de um mercado alargado de investidores internacionais.

A intervenção do Millennium bcp nos mercados internacionais, no quadro da sua política de financiamento, continuou a processar-se fundamentalmente através de (i) acesso aos mercados monetário e interbancário e a emissões de dívida de curto prazo, com recurso ao Programa de Papel Comercial; (ii) emissões de dívida a médio e longo prazo, ao abrigo do programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTNs) e (iii) operações de dívida colateralizada, sob a forma de obrigações hipotecárias.

Nos mais recentes exercícios, as emissões de *wholesale funding*, em especial de EMTNs e o recurso, pela primeira vez em 2007, aos mercados de *Covered Bonds* e de *Extendible Notes*, permitiram ao Banco alargar e diversificar o perfil de *funding* mobilizado no mercado, reduzindo, deste modo, o peso dos instrumentos de "curto prazo" (Mercado Monetário Interbancário e Papel Comercial) e reforçando a componente de "médio e longo prazo".

Em 2009, embora num contexto caracterizado pela abundância de linhas de liquidez disponibilizadas pelos Bancos Centrais, o CALCO continuou a fomentar a prossecução de medidas visando a melhoria sustentada da posição de liquidez do Grupo, nomeadamente: (i) fixação de limites às áreas de negócio que evidenciem *gap* comercial negativo (medido pela cobertura dos créditos concedidos a clientes pelos recursos de clientes de balanço); (ii) reforço da carteira de activos mobilizáveis, designadamente, através da securitização de carteira de crédito hipotecário - *Magellan Mortgages N.º 6* - associada à actividade em Portugal; (iii) reforço na captação e retenção dos depósitos de clientes, enquanto factor importante de estabilidade global do *funding*; e (iv) gestão rigorosa de prioridades no domínio da actividade de banca de investimento.

Num enquadramento marcado ainda pela incerteza e instabilidade nos mercados de dívida a médio/longo prazo, o Millennium bcp não só demonstrou a capacidade para aceder a esses mercados como garantiu, globalmente, a execução do plano de financiamento estabelecido para 2009 na vertente de *wholesale funding*, cuja posição global de tomadas de fundos, em 31 de Dezembro de 2009, estabilizou face ao final do exercício anterior, destinando-se parte desses fundos à aquisição de títulos para reforço da carteira própria elegível para colateral em eventuais operações de refinanciamento junto de Bancos Centrais.

Posições no Mercado de Wholesale Funding em 31 de Dezembro Mil milhões de euros

	2009	2008	2007	Var. % 09/08
Mercado Monetário Interbancário	4,5	3,7	0,4	0,8
Papel Comercial	2,4	3,2	7,6	-0,8
Banco Central Europeu	2,9	3,0	0,0	-0,1
Euro Medium Term Notes	11,0	10,2	10,0	0,8
Covered Bonds	4,5	3,5	2,5	1,0
Extendible Notes	0,0	0,0	1,1	0,0
Empréstimos Subordinados	1,8	2,4	2,9	-0,6
Acordos de Crédito c/ Instituições Financeiras	1,1	1,9	1,6	-0,8
Outros	1,0	0,7	1,2	0,3
Total	29,2	28,6	27,3	0,6

Em 31 de Dezembro de 2009 a exposição ao Mercado Monetário (Mercado Monetário Interbancário, Papel Comercial e Banco Central Europeu) manteve-se em linha com a posição apurada no final do exercício anterior. Paralelamente, registaram-se acréscimos das posições em EMTNs (+ 0,8 mil milhões de euros) e em *Covered Bonds* (+ mil milhões de euros), enquanto que se verificou, simultaneamente, a erosão em alguns dos outros instrumentos de médio/longo prazo como resultado da opção pela sua substituição no vencimento, designadamente ao nível da dívida subordinada.

No decurso de 2009 foram concretizadas algumas operações que contribuíram para o reforço dos níveis de liquidez do Grupo, das quais se destacam:

- uma emissão de dívida a taxa fixa a 3 anos, garantida pela República Portuguesa, no montante de 1,5 mil milhões de euros, em Janeiro;
- duas emissões de obrigações a taxa fixa a 5 e a 2 anos, sem recurso a garantia do Estado, em Abril e Junho, respectivamente, no montante agregado de 2,0 mil milhões de euros, realizadas ao abrigo do Programa de EMTNs;
- três emissões de obrigações a taxa variável a 3 anos, a 1 ano e a 3 anos e três meses, sem recurso a garantia do Estado, em Agosto, Setembro e Dezembro, respectivamente, no montante global de 1,1 mil milhões de euros, ao abrigo do Programa de EMTNs;
- uma emissão de *Covered Bonds*, em Outubro, no montante total de mil milhões de euros, com vencimento a sete anos;
- operação de securitização de activos em Portugal, relacionada com uma carteira de créditos hipotecários no montante de 3,6 mil milhões de euros, em Março. Os títulos associados a esta operação não foram objecto de colocação junto de investidores, mantendo-se na carteira do Grupo; e
- uma emissão de um instrumento financeiro denominado "Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados com Juros Condicionados" ("Valores"), no montante global de mil milhões de

euros, ao abrigo do Programa de Emissão de Valores Mobiliários Representativos de Dívida, dos quais 300 milhões de euros foram emitidos em Junho, 600 milhões de euros em Agosto e a última tranche de 100 milhões de euros em Dezembro.

As sucessivas emissões de dívida *wholesale funding* concretizadas com sucesso no decurso de 2009 não só excederam o montante global de dívida a refinarciar no próprio exercício, como também permitiram, por um lado, reforçar a componente de médio e longo prazo (prazo residual de vencimento superior a 12 meses) na estrutura do *wholesale funding* do Grupo, a qual evoluiu de 46,8% no final de 2008 para 49,3% em 31 de Dezembro de 2009, e, por outro, antecipar em parte a cobertura de necessidades de refinanciamento em 2010, as quais são menores do que as vencidas em 2009.

O montante de activos considerados altamente líquidos existentes na carteira de títulos do Banco foi significativamente reforçado em 2009, beneficiando a posição de liquidez do Grupo e revelando-se especialmente importante num enquadramento ainda marcado pela incerteza em torno do comportamento dos mercados financeiros. Neste quadro, destaca-se a entrada, no primeiro trimestre de 2009, de títulos com *rating* AAA associados à securitização de crédito hipotecário (*Magellan Mortgages N.º 6*), no montante de 1,6 mil milhões de euros (líquido de *haircuts*), na *pool* de títulos elegíveis para colateral nas operações de redesconto junto de Bancos Centrais, a qual ascendia ao montante global de 10,6 mil milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 7,3 mil milhões de euros em 31 de Dezembro de 2008.

A dívida a médio/longo prazo do Banco com vencimento em 2010, ascende a 4,3 mil milhões de euros, com incidência nos vencimentos de emissões de *Medium Term Notes* que se cifram em 2,9 mil milhões de euros, dos quais cerca de 60% concentram-se no segundo trimestre de 2010. Perspectiva-se que o refinanciamento desta dívida seja efectuado essencialmente com recurso a novas emissões de *Medium Term Notes*, privilegiando os prazos mais longos e onde exista menor concentração de vencimentos dos passivos existentes e em função das condições de mercado. Ainda neste âmbito, o Banco equaciona a eventual concretização, em 2010, de uma emissão de *Covered Bonds*, por montante superior ao da emissão a vencer naquele mesmo exercício (no montante de mil milhões de euros), prosseguindo, deste modo, a sua aposta na diversificação das fontes de financiamento de mercado e no alongamento da dívida sénior.

Perspectiva-se que em 2010 o Banco prossiga a política de titularização da sua carteira de crédito, através da concretização de novas operações de securitização, possibilitando, por esta via, o reforço do *portfolio* de activos altamente líquidos para refinanciamento junto do BCE. Em paralelo, o Banco desenvolverá medidas destinadas a adaptar os activos titularizados aos critérios de elegibilidade que entrarão em vigor em Março de 2011.

Não obstante a incerteza e a instabilidade que caracterizaram a situação dos mercados financeiros internacionais em 2009, o Banco executou genericamente o seu plano de financiamento, concebido de forma não só a preservar níveis de liquidez adequados e a garantir a sua sustentabilidade em futuros exercícios, como também a suportar o desenvolvimento da actividade de intermediação e, deste modo, satisfazer globalmente as necessidades financeiras da base de clientes.

Fundo de Pensões

O Fundo de Pensões registou em 2009 uma taxa de rendibilidade de 9,4% não obstante o enquadramento adverso dos mercados de capitais. A gestão rigorosa dos activos do Fundo, bem como a proporção de cada classe de activos, proporcionaram a obtenção de um rendimento superior ao rendimento assumido nos pressupostos actuariais para 2009. A valorização dos activos do Fundo de Pensões ascendeu a 467 milhões de euros, determinando um desvio actuarial financeiro positivo de 188 milhões de euros.

Paralelamente, as alterações efectuadas ao nível dos pressupostos actuariais, nomeadamente as diminuições de taxa de desconto para 5,50% (5,75% em 2008), de taxa de crescimento dos salários para 2,50% (3,25% em 2008) e de taxa de crescimento das pensões para 1,65% (2,25% em 2008), determinaram, conjuntamente, uma redução das responsabilidades com pensões de 299 milhões de euros.

Em 31 de Dezembro de 2009, as diferenças actuariais ascendiam a 1.514 milhões de euros (das quais 553 milhões de euros incluídas no corredor) e reflectiam uma diminuição de 627 milhões de euros face ao valor relevado no final de 2008.

Atendendo às circunstâncias extraordinárias que condicionaram a actividade dos mercados financeiros em 2008, o Banco de Portugal, através do Aviso nº11/2008, autorizou o diferimento das perdas actuariais apuradas em 2008 ao longo de quatro anos, com excepção do rendimento esperado dos activos do fundo relativo a 2008. O valor das perdas actuariais apurado em 2008 objecto de diferimento linear até 2012 ascendeu a 534 milhões de euros.

Em 31 de Dezembro de 2009 as responsabilidades para com pensões de reforma ascendiam a 5.410 milhões de euros e estavam totalmente financiadas, e em níveis superiores aos limites mínimos definidos pelo Banco de Portugal, apresentando um grau de cobertura de 109%.

Fundo de Pensões		Milhões de euros		
	2009	2008	2007	
Responsabilidades com pensões	5.410	5.723	5.879	
Fundo de Pensões	5.530	5.322	5.616	
Cobertura de responsabilidades ¹⁾	109%	100%	102%	
Rendibilidade do Fundo	9,4%	14,0%	4,3%	
Diferenças actuariais	1.514	2.140	1.353	
Corredor	553	572	588	
Fora do corredor	961	1.568	765	
Ganhos (perdas) actuariais	557	(827)	(160)	
% Acções no Fundo de Pensões	22%	20%	35%	

¹⁾ Inclui a componente relevada no balanço.

Gestão do capital

Os rácios de capital reportados a 31 de Dezembro de 2009 e de 2008 foram calculados no quadro regulamentar de Basileia II, tendo os respectivos requisitos de capital sido determinados, nas mesmas datas, em conformidade com os métodos referidos na tabela que se segue.

Requisitos de capital: métodos de cálculo e âmbito de aplicação, em 31 de Dezembro

	Real		Proforma IRB
	2008	2009	2009 ⁽¹⁾
Risco de crédito e risco de crédito de contraparte			
Retalho			
- Créditos colateralizados por bens imóveis residenciais ou comerciais	Padrão	Padrão	IRB Advanced
- Outros créditos	Padrão	Padrão	Padrão
Empresas	Padrão	Padrão	IRB Foundation
Outros Créditos	Padrão	Padrão	Padrão
Riscos de mercado			
Instrumentos de dívida	Padrão	Modelos Internos ⁽²⁾	Modelos Internos ⁽²⁾
Titulos de capital	Padrão	Modelos Internos ⁽²⁾	Modelos Internos ⁽²⁾
Riscos cambiais	Padrão	Modelos Internos	Modelos Internos
Riscos sobre mercadorias	Padrão	Padrão	Padrão
Risco operacional	Indicador Básico	Standard	Standard

⁽¹⁾ Os rácios apresentados foram calculados de acordo com os métodos IRB, tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura à utilização destes métodos. Foram consideradas estimativas próprias das probabilidades de incumprimento e das perdas dado o incumprimento (IRB Advanced) para as carteiras de retalho colateralizadas por bens imóveis, residenciais ou comerciais, e estimativas próprias para as probabilidades de incumprimento (IRB Foundation) para as carteiras de empresas, em Portugal. No 1º semestre de 2009, o Banco recebeu autorização do Banco de Portugal para a utilização do método avançado (modelo interno) para o risco genérico de mercado e para a utilização do método padrão para o risco operacional.

⁽²⁾ O Banco de Portugal autorizou o Banco a utilizar este método, em 2009, no que respeita ao cálculo de requisitos de fundos próprios para o risco genérico e para as sub-carteiras que integram o perímetro gerido desde Portugal.

Em 31 de Dezembro de 2009, o rácio de solvabilidade consolidado situou-se em 11,5%, tendo o *Tier I* atingido 9,3%, fixando-se acima do limiar mínimo de 8% recomendado pelo Banco de Portugal, e o rácio *Core Tier I* melhorado para 6,4%, face aos 5,8% reportados no final do ano de 2008.

No âmbito da adopção das metodologias de cálculo dos requisitos de capital resultantes do Acordo de Basileia II, acolhidas pela União Europeia através das directivas comunitárias cuja transposição para o ordenamento jurídico nacional ocorreu em 2007, o Grupo BCP solicitou ao Banco de Portugal autorização para a utilização do método baseado em *ratings* internos (abordagem IRB) para o tratamento dos riscos de crédito e de contraparte.

Tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura relativamente à utilização dos métodos IRB, o Millennium bcp procedeu ao cálculo dos rácios de capital *pro forma*, apurados de acordo com a mencionada abordagem IRB, estimando-se o rácio *Core Tier I* em 7,1% e os rácios *Tier I* e Total, respectivamente, em 9,2% e 10,5%, em 31 de Dezembro de 2009.

A evolução favorável dos rácios de capital em 2009 traduz, nomeadamente, os impactos positivos associados ao desempenho do Fundo de Pensões, às emissões de Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados com Juros Condicionados ("Valores") e à geração interna de capital, não obstante o reconhecimento de impactos negativos no *Core Tier I* relacionados, essencialmente, com a relevação dos diferimentos autorizados pelo Banco de Portugal, com a desvalorização do

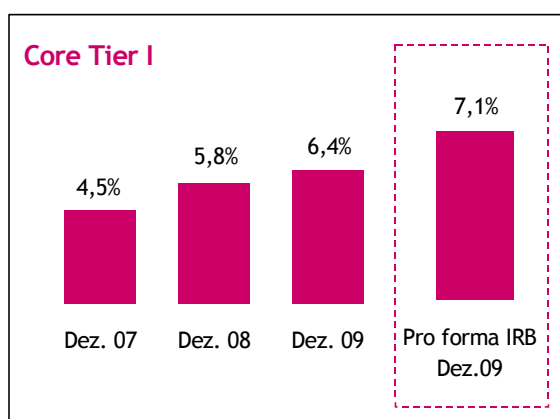
investimento na Eureka e com a dedução de um diferencial apurado entre as provisões regulamentares e as imparidades.

O Fundo de Pensões beneficiou os rácios de capital, quer devido aos ganhos actuariais registados, incluindo a variação do corredor, que contribuíram para um aumento adicional daquele agregado em 241 milhões de euros (+36 p.b.) ao nível do *Core Tier I*, quer devido às alterações de pressupostos verificadas face a 31 de Dezembro de 2008, relativamente à taxa de desconto (de 5,75% para 5,50%) e às taxas de crescimento dos salários (de 3,25% para 2,50%) e das pensões (de 2,25% para 1,65%), que no conjunto se traduziram num aumento de 299 milhões de euros.

Também contribuíram favoravelmente para a evolução dos rácios de capital a conclusão, no primeiro trimestre de 2009, das transacções financeiras relacionadas com o acordo de parceria estratégica celebrado em 2008 com a Sonangol e com o Banco Privado Atlântico, que conduziram à detenção por estas entidades de 29,9% e 20% do capital do Banco Millennium Angola, respectivamente, e que propiciaram um acréscimo de 12 p.b. do *Core Tier I*, através do incremento dos interesses minoritários (62 milhões de euros) e dos resultados líquidos (21 milhões de euros), por um lado, bem como os ganhos de 57 milhões de euros apurados em consequência da alienação de activos concretizada no terceiro trimestre do ano, que adicionaram 9 p.b. ao *Core Tier I*.

O rácio *Core Tier I* reflecte igualmente os seguintes impactos:

- os resultados líquidos apurados, excluindo os relacionados com a dispersão do capital do Banco Millennium Angola e da alienação de activos, anteriormente referidos (+147 milhões de euros);
- a reversão (ao nível dos fundos próprios) dos prejuízos relacionados com a diminuição do valor do risco de crédito próprio dos passivos avaliados ao justo valor (+106 milhões de euros);
- a diminuição das diferenças actuariais acima do corredor do Fundo de Pensões devida à amortização anual respectiva (+67 milhões de euros);
- o aumento das reservas de justo valor da Millenniumbcp Fortis (+34 milhões de euros);
- a retenção de 159 milhões de euros a título de dividendos ordinários a pagar, com base num pay-out ratio de 40% dos resultados líquidos totais, e da remuneração das acções preferenciais e dos Valores, incluindo a periodificação correspondente ao ano de 2009 mas a pagar em 2010;
- os relacionados com acções próprias, variações cambiais e outras variações patrimoniais ou dos interesses minoritários, que tiveram um efeito conjunto de -3 milhões de euros neste agregado.



Por outro lado, os impactos diferidos dos ajustamentos da transição para as IFRS, da tábua de mortalidade de 2005 e das perdas actuariais de 2008, por um lado, e a desvalorização registada pelo investimento detido na Eureka, por outro, traduziram-se em reduções de 213 milhões de euros (-30 p.b.) e de 196 milhões de euros (-27 p.b.), respectivamente, ao *Core Tier I*, em 2009.

O *Core Tier I* de 31 de Dezembro de 2009 também foi afectado pelo facto de o saldo das provisões para crédito apuradas em base individual de acordo com os critérios do Aviso n.º 3/95 do Banco de Portugal ter ultrapassado o das respectivas imparidades, determinando a dedução do diferencial respectivo, no valor de 163 milhões de euros (-22 p.b.).

Adicionalmente, o *Tier I* beneficiou da emissão de

1.000 milhões de euros dos "Valores", que mereceram a autorização do Banco de Portugal para integrarem aquele agregado até um máximo de 35% do respectivo montante (+148 p.b. nos rácios *Tier I* e *Total*, não tendo, contudo, qualquer impacto ao nível do rácio *Core Tier I*).

A evolução do *Tier II* reflecte, essencialmente, quer a recompra de passivos subordinados que integravam, positivamente, o cômputo dos fundos próprios consolidados, no montante de 512 milhões de euros, quer a amortização, para efeitos regulamentares, que incide sobre os empréstimos subordinados nos seus últimos cinco anos de vida.

Os riscos ponderados contribuíram também para a evolução positiva dos rácios de capital ao diminuírem 1.657 milhões de euros durante o ano de 2009, reflectindo quer o reforço do controlo sobre a expansão dos riscos da actividade e sobre a eficiência da sua gestão, designadamente ao nível da colateralização dos créditos, quer a adopção do método standard de cálculo dos requisitos de capital para risco operacional, não obstante o acréscimo registado na sequência do cancelamento da operação de securitização sintética *Promise Caravela 2004*, com efeito em Julho de 2009.

Solvabilidade				Milhões de euros
	Standardised			Pro forma IRB ⁽¹⁾
	2009 ⁽²⁾	2008	2007	2009 ⁽²⁾
Riscos ponderados				
Risco de crédito	61.059	61.846	61.545	56.530
Risco da carteira de negociação	350	436	142	350
Risco Operacional	4.360	5.144	-	4.360
Total	65.769	67.426	61.687	61.240
Fundos próprios				
Base	6.102	4.780	3.362	5.642
dos quais: Acções preferenciais e "Valores"	1.934	955	688	1.934
Outras deduções ⁽³⁾	(19)	(60)	(78)	(641)
Complementares	1.566	2.358	2.557	943
Deduções aos Fundos Próprios Totais	(127)	(81)	(22)	(127)
Total	7.541	7.057	5.897	6.458
Rácios de solvabilidade				
Core Tier I	6,4%	5,8%	4,5%	7,1%
Tier I	9,3%	7,1%	5,5%	9,2%
Tier II	2,2%	3,4%	4,1%	1,3%
Total	11,5%	10,5%	9,6%	10,5%

⁽¹⁾ Os rácios apresentados foram calculados de acordo com os métodos IRB, tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura à utilização destes métodos. Foram consideradas estimativas próprias das probabilidades de incumprimento e das perdas dado o incumprimento (IRB Advanced) para as carteiras de retalho colateralizadas por bens imóveis, residenciais ou comerciais, e estimativas próprias para as probabilidades de incumprimento (IRB Foundation) para as carteiras de empresas, em Portugal. No 1º semestre de 2009, o Banco recebeu autorização do Banco de Portugal para a utilização do método avançado (modelo interno) para o risco genérico de mercado e para a utilização do método padrão para o risco operacional.

⁽²⁾ Os valores e os rácios apresentados não incluem o impacto da venda de 95% do Millennium bank A.S. na Turquia e do aumento de capital no Bank Millennium na Polónia, cujo impacto agregado no Core Tier I é positivo em cerca de 20 p.b..

⁽³⁾ Inclui, nomeadamente as deduções associadas às participações detidas na Millenniumbcp Fortis, Banque BCP (França e Luxemburgo).

Notas:

(a) Os requisitos de fundos próprios foram calculados com base no acordo de Basileia I em 2007 e passaram a ser determinados no quadro regulamentar de Basileia II a partir do início de 2008, de acordo com metodologias Padrão para os riscos de crédito e de mercado e de acordo com o método do Indicador Básico para o risco operacional. Em 2009, o Banco de Portugal autorizou a adopção do método Standard para o cálculo dos requisitos de fundos próprios para risco operacional e do método de Modelos Internos relativamente ao cálculo de requisitos de fundos próprios para risco genérico de mercado da carteira de negociação e para os riscos cambiais, abrangendo o perímetro gerido centralmente desde Portugal.

(b) Na sequência de um esclarecimento efectuado pelo Banco de Portugal em 2008, as deduções ao capital relacionadas com participações financeiras detidas em empresas seguradoras e bancárias passaram a ser deduzidas ao "Tier I" quando anteriormente estavam a ser subtraídas ao "Core Tier I", apresentando-se os rácios de 31 de Dezembro de 2007 em base comparável.

Análise das Áreas de Negócio

O Grupo Millennium bcp desenvolve um conjunto de actividades bancárias e de serviços financeiros em Portugal e no estrangeiro, com especial ênfase nos negócios de Banca de Retalho e Empresas, de Corporate e Banca de Investimento e de Private Banking e Asset Management.

Actividade dos segmentos de negócio

Os valores reportados para cada segmento de negócio resultam da agregação das subsidiárias e das unidades de negócio definidas no perímetro de cada segmento, reflectindo também o impacto, ao nível do balanço e da conta de exploração, do processo de afectação de capital e de balanceamento de cada entidade, efectuado com base em valores médios. As rubricas do balanço de cada subsidiária e de cada unidade de negócio são recalculadas tendo em conta a substituição dos capitais próprios contabilísticos pelos montantes afectos através do processo de alocação, respeitando os critérios regulamentares de solvabilidade.

Tendo em consideração que o processo de alocação de capital obedece a critérios regulamentares de solvabilidade em vigor, os riscos ponderados, e consequentemente o capital afecto aos segmentos, baseiam-se na metodologia de Basileia II, considerando-se o método padrão para o cálculo dos requisitos de capital para riscos de crédito. Em 2009, mediante autorização concedida pelo Banco de Portugal, foi adoptado o método standard para o risco operacional e o método dos modelos internos para o risco genérico de mercado e para os riscos cambiais, no perímetro gerido centralmente desde Portugal. O balanceamento das várias operações é assegurado por transferências internas de fundos, não se registando alterações ao nível consolidado.

Para efeitos de comparabilidade desta informação foram repercutidas, em 2008, as alterações estruturais ocorridas em 2009 ao nível da organização dos segmentos. A rede Empresas foi incorporada no segmento Banca de Retalho e Empresas passando a rede Corporate a fazer parte do segmento Corporate e Banca de Investimento. De igual forma, para aqueles efeitos, o ActivoBank7 deixou de integrar a Banca de Retalho passando a fazer parte do Private Banking e Asset Management e o Banque Privée BCP (Suisse) e o Millennium bcp Bank & Trust foram enquadrados no âmbito dos Negócios no Exterior, deixando de fazer parte do Private Banking e Asset Management.

As contribuições líquidas de cada segmento reflectem os resultados individuais das unidades de negócio, independentemente da percentagem de participação detida pelo Grupo. A informação seguidamente apresentada, foi preparada tendo por base as Demonstrações Financeiras elaboradas de acordo com as IFRS e com a organização, a 31 de Dezembro de 2009, das áreas de negócio do Grupo.

Retalho e Empresas

O segmento Banca de Retalho e Empresas, em Portugal, apresenta duas abordagens específicas: (i) a Banca de Retalho em Portugal encontra-se delineada tendo em consideração os clientes que valorizam uma proposta de valor alicerçada na inovação e rapidez, designados clientes Mass-market, e os clientes cuja especificidade de interesses, dimensão do património financeiro ou nível de rendimento, justifica uma proposta de valor baseada na inovação e na personalização de atendimento através de um gestor de cliente dedicado, designados clientes Prestige e Negócios; (ii) a rede Empresas em Portugal, serve as necessidades financeiras de empresas com volume anual de negócios compreendidos entre 7,5 milhões de euros e 100 milhões de euros, apostando na inovação e numa oferta global de produtos bancários tradicionais complementada com financiamentos especializados. No âmbito da estratégia de *cross-selling*, o segmento Banca de Retalho e Empresas funciona também como canal de distribuição dos produtos e serviços da generalidade das empresas do Grupo.

A contribuição líquida da Banca de Retalho e Empresas em Portugal cifrou-se em 185,2 milhões de euros no exercício de 2009, comparando com 361,7 milhões de euros no exercício de 2008, reflectindo a redução do produto bancário, como resultado da contracção da margem financeira dos recursos na sequência do estreitamento dos *spreads*, com particular destaque para o *spread* dos depósitos à ordem, e o reforço das dotações para imparidade relacionado com a cobertura dos sinais de imparidade na carteira de crédito.

Paralelamente, na sequência do *repricing* das operações de crédito que tem vindo a ser implementado, verificou-se um aumento do *spread* médio da carteira originando um impacto favorável na margem financeira, não obstante a carteira de crédito à habitação não ser passível de *repricing*.

As comissões, por seu turno, evoluíram positivamente em 2009 face ao exercício de 2008, com especial ênfase para as comissões associadas a depósitos à ordem, cartões, crédito por assinatura e seguros de risco. Os custos operacionais registaram uma redução face ao exercício de 2008, em virtude das medidas de simplificação organizativa e de optimização dos processos implementadas.

Os depósitos de clientes aumentaram 10,3% suportados na estratégia definida para a captação de recursos de clientes, permitindo colmatar o impacto da diminuição registada nos activos sob gestão e determinando uma evolução favorável dos recursos totais de clientes de 35.567 milhões de euros, em 31 de Dezembro de 2008, para 37.697 milhões de euros, em 31 de Dezembro de 2009.

O crédito a clientes diminuiu 0,7%, totalizando 45.369 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com os 45.710 milhões de euros contabilizados na mesma data de 2008, decorrente da diminuição de 1,8% evidenciada no crédito a empresas.

O índice de satisfação de clientes aumentou 1,31 pontos percentuais face a 2008, salientando-se também o incremento verificado no Índice de *cross-selling* ao evoluir de 4,07 para 4,12, no mesmo período.

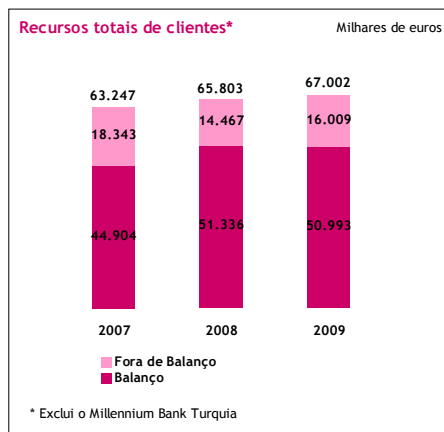
Milhões de euros

	2009	2008	Var. % 09/08
Demonstração de resultados			
Margem financeira	814,5	1.094,0	-25,5%
Outros proveitos líquidos	485,3	465,7	4,2%
	1.299,8	1.559,7	-16,7%
Custos operacionais	774,9	800,7	-3,2%
Imparidade	272,9	266,9	2,3%
Contribuição antes de impostos	252,0	492,1	-48,8%
Impostos	66,8	130,4	-48,8%
Contribuição líquida	185,2	361,7	-48,8%
Síntese de indicadores			
Capital afecto	1.522	1.656	
Rendibilidade do capital afecto	12,2%	21,8%	
Riscos ponderados	30.449	33.122	
Rácio de eficiência	59,6%	51,3%	
Crédito a clientes	45.369	45.710	-0,7%
Recursos totais de clientes	35.697	35.567	6,0%

Retalho

Produtos de Poupança, Investimento e Corretagem (PPIC)

Num contexto caracterizado por uma grande volatilidade nos mercados de capitais e das taxas de juro, o Millennium bcp adequou as suas propostas de investimento a produtos conservadores, capazes de transmitir segurança e reforçarem os níveis de confiança dos clientes na sua oferta.



O Banco promoveu activamente a comercialização de produtos baseados na constituição de pequenas poupanças, em que a rendibilidade oferecida pedia o compromisso do cliente no aumento dos níveis de fidelização ao Banco e na criação de rotinas de poupança, tendo-se privilegiado o segmento jovem, o que se repercutiu no aumento da bancarização deste segmento, reforçando em paralelo os hábitos de poupanças programadas. Para as poupanças a médio prazo, dinamizou-se a oferta de produtos de poupança e reforma, através da criação de novas linhas de produto, cujo sucesso permitiu atingir um lugar de destaque entre os principais concorrentes. Em complementaridade o Banco vem desenvolvendo campanhas com carácter recorrente que visam a captação de recursos, para

investimentos a médio e longo prazo, numa óptica de poupança regular.

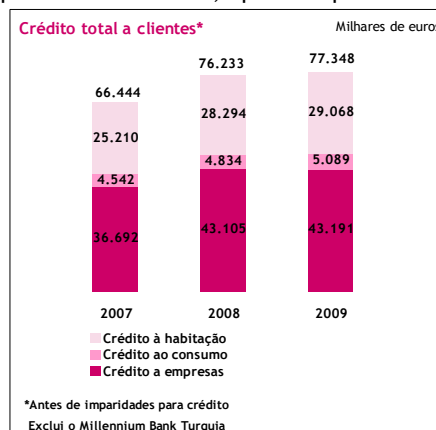
A rede de Retalho obteve um aumento de 6,4% nos recursos totais de clientes, destacando-se os depósitos de clientes, com um aumento de 11,4%, em linha com a maior apetência por produtos de baixo risco e grande liquidez. Ao invés, os produtos de débito titulados apresentaram uma evolução negativa de 19,0%. Em relação aos recursos fora de balanço, o Banco registou um aumento de 10,0%, em particular em produtos de reforma e seguros de capitalização (aumento de 13,0%). A rubrica de gestão de activos manteve a tendência de descida dos dois últimos anos apresentando uma diminuição de 15,6%.

Em 2010, o Millennium bcp continuará a implementar uma estratégia pró-activa de captação de recursos junto dos seus clientes, procurando reduzir o peso dos recursos *wholesale* na sua estrutura de financiamento, reduzir o seu *gap* de liquidez e privilegiar o crescimento dos recursos de balanço. O Banco continuará a privilegiar a captação das pequenas poupanças programadas,

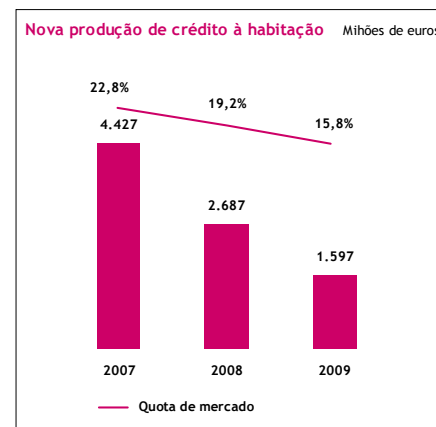
bem como a desenvolver produtos financeiros que melhor se adaptem às expectativas dos seus clientes, tomando em consideração o perfil de risco, as necessidades de liquidez e o horizonte temporal do investimento. O Banco pretende, com esta abordagem comercial, reforçar os níveis de poupança e contribuir para a consolidação das regras de poupança dos seus clientes.

Produtos de Crédito e Seguros (PCS)

Em face da conjuntura particularmente exigente, quer no plano internacional, quer no plano doméstico, com reflexos ao nível do aumento da taxa de desemprego e na redução dos índices de confiança dos particulares, da política de concessão de crédito mais rigorosa e do aumento da exigência do quadro regulamentar, o volume de crédito concedido a particulares diminuiu em 2009. A actuação do Banco enfocou-se na qualidade de serviço ao cliente, dando cumprimento às disposições legais e deveres de informação quer no crédito pessoal, quer no imobiliário, e em paralelo, tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes e atendendo às suas dificuldades financeiras que se acentuaram no decurso do ano, na implementação de medidas tendentes a minimizar os encargos com a habitação, nomeadamente a Moratória de Crédito Habitação (linha do Estado) e o Serviço de Aconselhamento Financeiro.



No que respeita ao crédito a negócios: privilegiou-se o crescimento da carteira no crédito de curto prazo e a maior penetração junto dos clientes de bom risco; reforçou-se a relação com os clientes de negócios, dotando a rede comercial de instrumentos de produto e serviço que permitam tornar o Millennium bcp no seu primeiro Banco e apostou-se na simplificação operativa e na optimização dos processos, por forma a melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente. Importa referir que o Millennium bcp teve uma intervenção preponderante no apoio ao empreendedorismo e alcançou a liderança nas Linhas PME Investe, tendo financiado directamente cerca de 26% das empresas que recorreram a todas as linhas disponibilizadas.



Em 2009, o Banco continuou a comercializar produtos de seguros apostando no processo de renovação e modernização da oferta de seguros de protecção que disponibiliza aos seus clientes, tendo lançado novos produtos: Protecção Auto (venda activa) e Protecção Auto Financiamento (destinado a operações de leasing, ALD e crédito automóvel); Pétis - Animais Domésticos, seguro que alia uma componente de assistência veterinária e medicamentosa e uma cobertura de Responsabilidade Civil, o que garante uma protecção total; Planos de protecção ao crédito habitação destinados quer a novos contratos, quer a contratos de crédito habitação já em carteira.

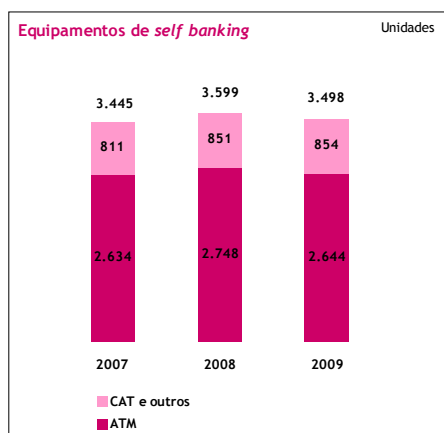
O Banco continuou a apostar na promoção de seguros de risco com condições especiais dirigidas aos clientes dos diferentes segmentos de mercado em que actua, dos quais se destacam a oferta de protecção completa para os titulares de Contas Prestige, Cliente Frequente, Contas Passaporte e Clientes Aplauso, com produtos adaptados às diferentes necessidades destes clientes e realizou acções de promoção de seguros de risco com condições especiais em associação a outras campanhas de produto, como, por exemplo, as destinadas a clientes de Crédito Habitação, clientes Solução Automóvel e clientes titulares de Cartões de Crédito Millennium bcp.

O ano de 2009 caracterizou-se por um aumento da receita em 2,5%, num ano particularmente difícil nos seguros de venda associada aos produtos de crédito. Tiveram um papel decisivo neste aumento, o Seguro de Saúde Médica (+10,4%), o Seguro Protecção Casa+ (+26,6%) e o Seguro de

Vida Associado ao Crédito Habitação (+1,7%). O bom desempenho da Médis permitiu a manutenção na 2.ª posição, em termos de quota de mercado, nos seguros de saúde.

A continuação do processo de renovação da oferta de seguros de risco, com especial incidência para os seguros de acidentes pessoais e para os seguros destinados às empresas, bem como optimização do processo de subscrição dos seguros através da Internet, constituem as prioridades para 2010.

Self-banking e Meios de Pagamento



O Millennium bcp aumentou o seu parque de *Automated Teller Machines* (ATM) inteligentes, com tecnologia de depósitos, com validação de notas e cheques, com digitalização de imagem e que em simultâneo permitem todas as restantes transacções da rede Multibanco, tendo atingido já uma quota de mercado superior a 35%.

Para serviço exclusivo dos seus clientes a zona de *self-banking* das sucursais do Millennium bcp tem vindo a ser equipada com novos modelos de máquinas para depósitos em saco direccionadas para as PME e comerciantes em geral, melhorando a qualidade, rapidez e disponibilidade de serviço. O restante parque da rede interna tem sido continuamente actualizado com instalação de máquinas que permitem emissão de cheques, depósitos de cheques com validação e emissão de extractos em formato A4.

Em 2009, o Banco continuou a apostar numa maior capilaridade de equipamentos ATM colocados para serviço à população, elegendo locais sem serviços bancários, como localidades fora dos grandes centros urbanos e zonas de grande consumo e tráfego pedonal. O Banco procedeu ainda à extensão do programa de segurança, com a implementação no seu parque de ATM do sistema de tintagem de notas, área em que é pioneiro e tem o maior número de equipamentos protegidos.

Foram realizadas várias acções comerciais de colocação de Terminais de Pagamento Automático (TPA) com vista ao aumento do parque destes equipamentos em comerciantes, aumentando a capilaridade dos pontos de utilização de meios electrónicos de pagamento e simultaneamente promovendo o mercado de cartões de débito e crédito, a segurança e a redução da circulação do numerário.

Neste sentido, acompanhando o lançamento pela SIBS do serviço MBSpot (pagamentos de serviços e carregamentos de telemóveis em TPA), o Banco realizou diversas acções de dinamização junto dos comerciantes do Millennium bcp com TPA promovendo a utilização daquele serviço que permite acesso a serviços bancários básicos em regiões menos providas de balcões bancários.

O Millennium bcp, em parceria com a McDonald's e Via Verde Portugal, lançou um projecto piloto e inovador no mercado de aceitação de pagamentos através de identificadores Via Verde em dois restaurantes "Drive-Thru" da rede McDonald's inserindo-se na estratégia de migração de pagamentos para meios electrónicos que tem vindo a seguir.

O Banco implementou os requisitos necessários ao cumprimento do Decreto-Lei n.º 317/2009 de 30 de Outubro, que transpõe para a legislação nacional a Directiva n.º 2007/64/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Novembro de 2007, que regula os direitos e obrigações relativos à prestação e uso de serviços de pagamento no espaço económico europeu. É ainda de registar a alteração dos preços associados aos produtos de cobrança com um impacto anual previsto de aproximadamente três milhões de euros.

Em 2009, o Millennium bcp consolidou a sua posição de principal agente Western Union em Portugal. Nesse sentido, capitalizando o facto de ser o único Banco que disponibiliza a facilidade de os seus clientes poderem realizar as suas transferências com toda a comodidade e segurança através do telefone ou da Internet, promoveu-se no último trimestre de 2009 uma campanha

convidando os clientes do serviço Western Union a tornarem-se clientes do Millennium bcp, passando a usufruir, entre outras, desta relevante facilidade.

Cartões

Apesar da conjuntura económica adversa, com reflexos ao nível da contracção do consumo privado e do aumento da taxa de desemprego, os resultados da área de cartões foram globalmente positivos: o número de cartões de débito do Banco aumentou, a carteira de crédito Visa/MasterCard registou uma ligeira diminuição, mas em linha com o esperado por efeito de migração de cartões para a marca American Express e da concentração do esforço comercial na colocação de cartões desta marca. Em resultado deste esforço, a carteira American Express aumentou 13,4%, com especial enfoque no cartão Blue, cartão Business e cartões Gémeos.

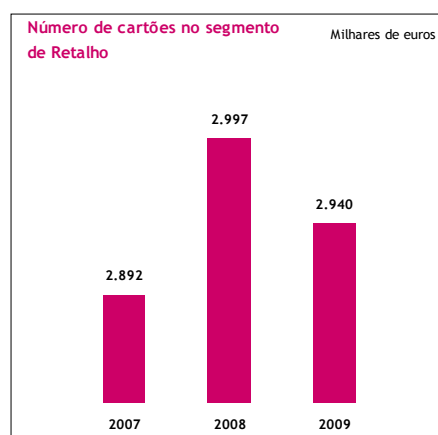
Não obstante a diminuição da *interchange fees* e da facturação dos cartões de crédito, em grande parte compensado pelo aumento da facturação dos cartões de débito, os resultados gerados foram superiores aos dos anos transactos, fruto de um forte controlo do *leakage* e do enfoque na redução dos custos.

Em 2009, o Banco prosseguiu o enfoque na inovação e criação de produtos que aportam valor aos clientes e ao Banco. Merece particular destaque o lançamento dos cartões Gémeos, do Blue *Rock in Rio*, o *revite* do American Express Business e a nova solução *contactless*:

- disponível para os cartões Millennium bcp, Millennium bcp Gold, TAP Classic e TAP Gold, os Cartões Gémeos permitem ao cliente ter dois cartões de duas marcas diferentes (Visa ou MasterCard e American Express), pagando apenas uma anuidade. Para maior comodidade, os dois cartões partilham o mesmo limite de crédito e o mesmo extracto, com uma oferta de valor superior no respectivo programa de fidelização, quando são utilizados os cartões da rede American Express;
- em Junho de 2009 foi lançada a campanha “O teu Blue leva-te ao Rock in Rio”, oferecendo um bilhete de um dia para o Rock in Rio 2010 na adesão ao cartão Blue da American Express, a qual teve assinalável sucesso, registando uma expressiva adesão e uma maior utilização deste cartão;
- o processo de revitalização do Cartão American Express Business, concluído em 2009, associou novas funcionalidades (*revolving*), um programa de fidelização (*membership rewards*), programas de descontos (*business savings program* e *selects*), tendo sido desenvolvida uma nova linha de comunicação e incluído um guia de vantagens;
- na busca de constante inovação e de melhoria do serviço prestado, o Millennium bcp, em conjunto com a MasterCard e com a SIBS, foi impulsionador da nova solução de pagamentos *contactless* cuja prova de conceito, envolvendo os principais bancos em Portugal, ocorreu em 2009. A tecnologia *contactless* é uma solução especialmente desenvolvida para efectuar pagamentos electrónicos de pequenos valores – até 20 euros –, de modo mais rápido, cómodo e simples e assim aumentar a utilização dos cartões e captar para este meio o pagamento de despesas que hoje em dia são efectuadas em dinheiro.

O Banco renegociou e manteve os benefícios mais valorizados pelos seus clientes, de onde se destacam a entrada gratuita nos Museus do Instituto Português de Museus, a oferta de bilhetes nos Cinemas Zon Lusomundo – em que, mediante a apresentação dos cartões de crédito Millennium bcp na compra de um bilhete oferece outro – e a oferta de bilhetes *Rock in Rio* pela utilização dos cartões de crédito Millennium bcp e American Express.

O sítio American Express foi lançado no Facebook, como ferramenta para divulgação em primeira mão das promoções, novidades e benefícios da marca, servindo ainda como fórum de auscultação da opinião pública e procurando-se desta forma seguir tendências, antecipar comportamentos e melhorar a qualidade do serviço prestado.



Foram implementadas várias iniciativas com o objectivo de simplificar a operativa e reduzir custos, merecendo destaque:

- a nova operativa de requisição e atribuição de cartões, desenvolvida na plataforma na Intranet da actividade comercial (iPAC), mais simples e eficaz, integrando no processo de requisição a decisão de crédito e a proposta de limite para o cartão requisitado. Foram também consideradas nesta operativa os requisitos decorrentes do Decreto-Lei n.º 133/2009 e Decreto-Lei n.º 317/2009, melhorando a integração, a eficiência e o controlo, garantindo o cumprimento dos deveres imperativos legais e regulamentares associados à requisição de cartões de crédito para particulares;
- a migração de extractos físicos autónomos e mensais para extractos digitais, medida que será continuada em 2010, contribuindo para aumentar a conveniência oferecida aos clientes e preservar o meio ambiente.

Em relação à rede de *acquiring* American Express, salienta-se o bom desempenho comercial, com um aumento de 34% na aquisição de novos comerciantes. Contudo, a facturação em estabelecimentos American Express em Portugal diminuiu, em linha com a acentuada queda do negócio *inbound*, consequência, essencialmente, da diminuição de cartões estrangeiros em Portugal, apesar dos detentores de cartões American Express em Portugal terem usado o seu cartão com maior frequência. Em termos de *pricing*, a taxa de desconto bruta manteve o *premium* face às outras marcas internacionais. Reforçaram-se as medidas de prevenção de fraude e criou-se um sistema para aumentar o *acquiring online*, por forma a potenciar mais vendas e a oferecer maior conveniência aos titulares de cartões.

Em 2010, o Millennium bcp prosseguirá uma estratégia pró-activa de captação de novos clientes, apostando numa maior utilização de cartões e dos benefícios atribuídos, na redução de custos operacionais e no desenvolvimento de novos produtos e funcionalidades que fortaleçam a sua proposta base de valor.

Controlo e Serviço à Rede (CSR)

A Unidade de CSR continuou a cooperação com as Unidades de Segmento e de Produto com vista a assegurar o suporte dos processos de inovação e de melhoria dos executáveis comerciais, mantendo e criando mecanismos de controlo operacional que permitiram avaliar os resultados comerciais alcançados e continuando a prestar apoio técnico à estrutura funcional que compõe a rede de Retalho.

A acção da Unidade de CSR desenvolveu-se em quatro áreas: (i) Gestão da oferta, incluindo a divulgação de orientações, regras e competências comerciais; a manutenção e divulgação do preçário do Banco, em articulação com as unidades orgânicas intervenientes; a informação de alterações a normas e procedimentos; e a elaboração de manuais de formação; (ii) Gestão e dinamização comercial, englobando a difusão de melhores práticas comerciais e operacionais; a publicação dos objectivos e resultados alcançados nos ciclos comerciais; a participação em projectos de reengenharia de processos, essenciais para a melhoria da eficácia operativa; e o apoio técnico e operacional permanente; (iii) Informação de Gestão, compreendendo o desenvolvimento de projectos de melhoria da base de dados informacional; e (iv) Controlo Operacional, abrangendo a execução de processos operativos e o controlo contabilístico.

Nestes domínios, destacam-se os seguintes projectos em que a Unidade de CSR esteve envolvida:

- coordenação da transposição da regulamentação do Banco de Portugal (Aviso n.º 8/2009) em relação ao preçário e respectivos deveres de informação;
- redução das isenções e reduções comerciais ao preçário standard (Leakage);
- processo de renovação central de linhas e limites de crédito;
- serviço de domiciliação de contas;
- mensagem telefónica gravada com horário de funcionamento das sucursais.

Segmento de Particulares

Em 2009, o Millennium bcp prosseguiu a estratégia de aproximação aos seus clientes, focalizando na criação de produtos competitivos e de soluções financeiras que melhor se adaptam às expectativas dos clientes, garantindo desta forma níveis de satisfação elevados. O Banco continuou a apostar na oferta de soluções integradas, simples e transparentes, que permitem uma percepção clara do conteúdo e oferta, tendo reformulado a oferta das soluções Programa Preferência e Cliente Frequente, tornando-as mais completas e atractivas. O Segmento de Particulares focalizou também a sua estratégia na captação de recursos, criando produtos atractivos e apresentando um conjunto variado de soluções de poupança. A aposta no dinamismo comercial foi também uma constante ao longo do ano, tendo-se verificado uma melhoria contínua ao nível do Plano de Contactos Obrigatório, com resultados positivos em termos de dinamização da produtividade comercial, maximização das oportunidades de venda e o acompanhamento diário e eficaz da carteira de clientes.

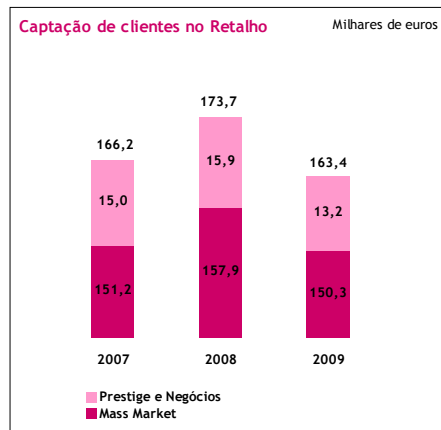
Em 2009, o Banco aprofundou a estratégia de aproximação aos seus clientes renovando o compromisso já anteriormente assumido: "O Millennium bcp está presente na vida dos seus clientes, apoiando-os sempre que estes precisam". Alicerçada neste conceito foi lançada em Maio uma forte acção comercial sustentada na captação de ordenado sob o Slogan "Encosta-te a nós". Para além das vantagens já conhecidas da Solução Vantagem Ordenado do Millennium bcp, esta solução foi enriquecida com a oferta da primeira anuidade do seguro de saúde Médis. Beneficiaram desta oferta todos os clientes que domiciliaram pela primeira vez o seu ordenado no período compreendido entre Maio e Agosto. O Banco procurou criar um elo de confiança com os clientes, transmitindo-lhes que podem, sempre que precisarem, "encostar-se" ao Millennium bcp.

Também os jovens continuaram a ser uma prioridade. Em Julho de 2009, o Millennium bcp lançou uma forte campanha comercial dirigida ao segmento dos mais novos, que teve como principal objectivo dar resposta às suas principais necessidades financeiras: a primeira relação financeira, as primeiras poupanças, a cobertura de alguns riscos, o princípio de autonomia na relação com o dinheiro e com o Banco. O Millennium bcp assumiu assim um compromisso com os seus clientes mais jovens apresentando um pacote de produtos completo: produtos de poupanças, que permitem começar a amealhar com pouco e ir reforçando com valores acessíveis aos mais pequenos; produtos de seguros, que pretendem garantir o futuro dos mais jovens em caso de acidente grave ou salvaguardar os pais de eventuais danos causados pelos filhos a terceiros; e oferta de cartões e acesso à Internet - a partir dos 14 anos -, permitindo aos mais novos consultar movimentos e conquistando desta forma mais autonomia e responsabilidade na sua primeira relação com o dinheiro e com o Banco. A Campanha "Oferta Jovem" constituiu uma alavanca para a dinamização da oferta jovem, ajudando a reforçar o posicionamento da marca Millennium bcp junto dos seus clientes mais jovens.

O Millennium bcp continuou a saber "receber bem" os seus clientes emigrantes. Com início em Junho, nos principais mercados externos e em Agosto, no mercado doméstico, a campanha Emigrante disponibilizou uma oferta a pensar em quem está longe oferecendo um conjunto de produtos e serviços dos quais se destaca: o Serviço de Transferências Rápidas, que possibilita o envio de dinheiro para Portugal de uma forma gratuita e com toda a comodidade e segurança, desde que para contas sediadas no Millennium bcp em Portugal e os produtos de poupança em euros ou moeda estrangeira, com taxas diferenciadas.

Em 2009, o Millennium bcp deu as boas vindas aos clientes imigrantes, acompanhando-os e apoiando-os nas diferentes etapas da sua vida. Neste âmbito foram lançadas acções dirigidas e uma campanha promocional com visibilidade nas sucursais, com o mote "Poupar é fácil em qualquer língua".

Ainda no âmbito do reforço da relação de proximidade e de confiança com os clientes, o Millennium bcp abriu 6 novas sucursais e abriu ao sábado 28 sucursais, nos principais centros



urbanos, fazendo coincidir o seu horário com os momentos de maior preferência dos seus clientes.

Foi lançada uma campanha de dinamização do extracto digital, intensificando as acções de migração levadas a cabo ao longo dos últimos anos por forma a minimizar o acréscimo de custo previsto.

Em 2010, o Millennium bcp irá prosseguir a sua estratégia de captação de novos clientes, explorando o momento de abertura de conta como forma de capitalizar a presença do cliente na sucursal, procedendo à segmentação mais célere dos clientes e tornando a proposta de valor do Millennium bcp mais rica desde o primeiro momento. A vinculação ao Banco será assim sustentada numa oferta financeira sequencial e lógica, permitindo um progressivo aumento da rendibilidade do cliente. O Millennium bcp concentrará maiores esforços na investigação e desenvolvimento no âmbito das soluções integradas e continuará mobilizado na captação e aumento de recursos, consolidando a sua posição no mercado como banco de poupança.

Segmento Affluent e Negócios

Affluent

O Programa Cliente Prestige continuou a oferecer, em 2009, as melhores condições para clientes particulares do Retalho. Ao nível da oferta distintiva e gratuita que caracteriza este programa, destacam-se os cheques e as transferências gratuitas, os cartões com anuidades gratuitas, as vantagens no crédito e ainda um *package* Prestige de seguros de protecção com condições especiais, entre outras vantagens.

Ao nível do planeamento financeiro, o gestor Prestige, pilar da relação com o cliente e seu interlocutor privilegiado, viu reforçadas as ferramentas que lhe permitem efectuar um *check up* financeiro rigoroso e profissional por forma a encontrar as soluções mais adequadas ao perfil do investidor e aos seus objectivos pessoais.

No âmbito da captação de novos clientes, a campanha "*Member Get Member*" permitiu dinamizar e enfocar a rede nos objectivos de captação. Através da dinâmica que foi associada a esta campanha, foi possível captar novos clientes Prestige através da referênciação de actuais clientes.

Foi lançada a Campanha Extracto Digital, com o objectivo de migração dos documentos de suporte à comunicação com os clientes para o formato digital, procurando-se prosseguir os objectivos de redução de custos.

Em 2010, o Banco prosseguirá a sua estratégia de abordagem ao segmento, procurando captar novos clientes e aumentar o volume e rendibilidade dos actuais, intensificar a qualidade da relação dos gestores com os clientes Prestige, reforçando a eficácia comercial dos gestores e clarificar/posicionar as vantagens da oferta cliente Prestige, distinguindo o argumentário e os elementos de comunicação específicos.

Negócios

No segmento de Negócios, o Millennium bcp dispõe de uma posição de liderança, representando cerca de um quarto de toda a concessão de crédito a empresas e empresários do segmento. Estes resultados reflectem uma estratégia consistente ao longo do tempo, de proximidade aos clientes, com uma oferta abrangente e um nível de serviço de excelência. Um pilar determinante nesta estratégia é a iniciativa "Cliente Aplauso", uma distinção por parte do Millennium bcp a que só acedem os melhores empresários, que investem na sustentabilidade dos seus negócios e que escolheram o Banco como parceiro financeiro dos seus projectos. Durante 2009, a iniciativa "Cliente Aplauso" foi suportada por uma campanha televisiva e, no final do ano, reformulada com o objectivo de melhorar as capacidades de formação e informação aos empresários portugueses.

No reforço da oferta de negócios, o ano caracterizou-se pelo programa PME Investe IV, com garantia mútua, no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). O Millennium bcp foi o banco líder no que respeita ao número de empresas apoiadas pela linha para micro-empresas da PME Investe IV, bem como pela totalidade das linhas, afirmando-se como o banco

preferido dos empresários portugueses. Para a prestação de um serviço em melhoria contínua, o Banco desenvolveu, em 2009, um programa de certificação dos Gestores de Negócio, em parceria com o Instituto de Formação Bancária, muito participado e que aumentou as competências técnicas e comerciais dos colaboradores envolvidos mais directamente no apoio às necessidades das empresas portuguesas.

Em 2009, foi concretizado um esforço de adequação dos preços cobrados aos clientes ao custo do *funding* do Banco e de reforço de garantias de crédito, num contexto marcado pelo aumento do incumprimento no crédito. Esta medida, em conjunto com a segregação dos processos de atribuição de *rating* e de decisão de crédito, da análise mais criteriosa da concessão de crédito e da especial atenção aos *early warning signs*, insere-se num conjunto de medidas destinadas a melhorar o processo de crédito, promovendo a minimização das perdas esperadas através da obtenção de colaterais adequados, impondo um *pricing* correcto em face do risco específico da operação, acompanhando diligentemente os clientes com problemas e minimizando as perdas efectivas em caso de incumprimento por parte dos clientes.

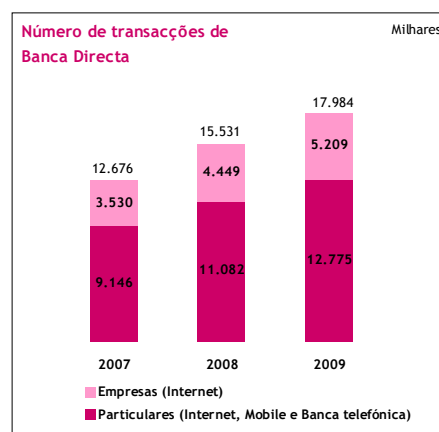
Emigração

A DAR - DCRE (Direcção Comercial de Residentes no Exterior) tem por principal âmbito da sua actividade acompanhar e desenvolver comercialmente o negócio com todos os portugueses e estrangeiros residentes no exterior que pretendam ter ou já tenham relação com o Millennium bcp. Neste contexto, é missão desta área a captação de novos clientes, captação de novos recursos - por via de Remessas - já destinados a aplicações a prazo e ainda outro negócio, nomeadamente, crédito habitação em Portugal.

Banca Directa

A adesão dos clientes aos canais directos foi reforçada em 2009. O aumento expressivo do número de transacções realizadas nos canais - 15% na Internet Particulares e 17% na Internet Empresas - evidencia este facto. Por outro lado, o Banco manteve uma preocupação permanente em invar, expressa nas novas funcionalidades que colocou ao dispor dos clientes, das quais se destaca a possibilidade do agendamento da abertura de conta através do site de Particulares.

A procura constante de melhor servir os clientes foi reconhecida, em 2009, através do prémio "Best Consumer Internet Bank in Portugal" atribuído pela Global Finance.



Rede Empresas

Em termos organizacionais, merece destaque a integração da rede Empresas no Comité de Coordenação Retalho e Empresas, visando uma maior sinergia entre as duas áreas de negócio com características de complementaridade. Simultaneamente, procedeu-se à criação de duas áreas de coordenação distintas (Norte e Sul), tendo em vista a maior proximidade aos mercados locais que apresentam características distintas: industrial a norte e de serviços a sul.

A recessão económica em Portugal condicionou a actividade da rede Empresas em 2009. Tendo presente este enquadramento, a estratégia comercial deu continuidade às principais linhas mestras definidas no final de 2008, enfocando-se:

- na captação de recursos, procurando o fortalecimento da posição do Banco em termos de *gap* de liquidez, sem descurar a eventual adequação da proposta de valor por forma a permitir uma melhor defesa da margem;
- na manutenção da política de reforço da disciplina de *pricing*, quer em termos de *spreads*, quer de comissões, tendo em vista a correcta adequação ao risco assumido e a melhor salvaguarda das margens de crédito do Banco;
- na gestão criteriosa do crédito, com incidência no crescimento em termos de rentabilidade e reforço dos mitigantes, procurando otimizar a eficiência na utilização de capital.

Foi enfatizada a política de crescente proximidade com os clientes procurando-se efectuar um acompanhamento mais próximo da sua actividade, identificando eventuais sinais de dificuldade que permitam uma actuação preventiva por parte do Banco e oportunidades de negócio futuras.

Entre as acções implementadas, tendo em vista a concretização desta estratégia destaca-se:

- a implementação do programa “Mais Próximo dos Clientes”, no âmbito do qual foram efectuadas sessões de animação comercial, que registaram um elevado nível de receptividade e participação, contribuindo para o sucesso da iniciativa o convite efectuado a uma empresa em cada localidade para apresentação do seu caso de sucesso e a apresentação das principais soluções do Banco em termos de apoio à internacionalização das empresas (em parceria com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – AICEP), linhas de crédito para apoio ao investimento (conjuntamente com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMEI) e em termos de instrumentos de gestão de tesouraria;
- a realização de acções de formação, visando consolidar conhecimentos e valorizar os colaboradores da rede com mais informação e formação, incidindo sobre temas relacionados com liderança e técnicas de negociação, potenciando a troca de experiências entre as diversas pessoas da rede, revelando *best practices* para uma melhoria da eficácia no relacionamento com os clientes, bem como formação específica sobre diferentes produtos, nomeadamente de *trade finance*, seguros, cartões e fundos de investimento;
- a apresentação de áreas que na actual conjuntura económica têm um papel crescente na actividade do gestor de cliente, em particular, a recuperação de crédito e a formação de preço, visando um melhor conhecimento entre as pessoas das diferentes áreas e criando sinergias na actuação comercial;
- a criação do Centro de Apoio à Tesouraria, associado à rede Empresas, cujo objectivo principal é a dinamização dos produtos de gestão de tesouraria, nas suas diferentes vertentes: recebimentos, pagamentos e transacções via portal;
- o patrocínio da 3.ª conferência anual sobre “Gestão de Tesouraria e Risco para Empresas”, organizada pela EuroFinance, líder mundial na organização de eventos nesta área, contando com a presença de algumas das mais importantes empresas portuguesas, que apresentaram as soluções que implementaram para transformar as suas tesourarias em centros de criação de valor, nomeadamente através de exemplos de centralização de tesouraria, detalhe de processos de *cash-pooling* e de previsão de *cash-flows*, estratégias de gestão de risco, alternativas de financiamento e impactos das pensões de reforma na tesouraria das empresas;
- a renegociação dos protocolos existentes com as sociedades de garantia mútua, visando a sua adequação à nova realidade dos mercados financeiros e dinamizando a sua utilização junto das estruturas internas do Banco, designadamente pela criação de uma linha de crédito específica de 100 milhões de euros;
- a participação em diversas linhas de apoio à actividade empresarial lançadas pelo Estado Português e pelos Governos Regionais, sendo de destacar as várias linhas PME Investe, Açores Empresas e Açores Investe, PME Madeira e de apoio ao sector agrícola e ao turismo;
- a participação em eventos, em articulação com a Direcção Internacional e as Câmaras de Comércio, visando o fortalecimento das ligações com os clientes do Banco e potenciando a apresentação de oportunidades de negócio noutros mercados, designadamente, sessões de trabalho organizadas pela AICEP no âmbito do ciclo de conferências “ABC Mercados”.

A actuação comercial da rede Empresas deverá beneficiar das expectativas de retoma económica moderada em 2010. O seu enfoque principal será no crescimento moderado do crédito de clientes com melhores níveis de risco, em linha com uma adequada gestão dos riscos, na eficiência do consumo de capital, na análise criteriosa dos financiamentos e na atenção constante à negociação com os clientes de instrumentos que constituam efectivos mitigantes de risco, diminuindo assim o impacto da imparidade nos resultados de exploração.

Neste âmbito, será dada continuidade à orientação comercial de utilização das linhas de refinanciamento internacional, designadamente com o Banco Europeu de Investimento, que se traduzem em vantagens substanciais no *funding* para o Banco e em termos de apoio às empresas no desenvolvimento de projectos de investimento de índole produtivo.

Será também aprofundada a política de crescente proximidade aos clientes, apoiando-os no desenvolvimento da sua actividade corrente, numa actuação preventiva de eventuais situações de dificuldades e simultaneamente identificando potenciais oportunidades de negócio, visando o incremento do *cross-selling* e a maior rendibilidade do relacionamento comercial.

Corporate e Banca de Investimento

O segmento Corporate e Banca de Investimento inclui: (i) a rede Corporate em Portugal, dirigida a empresas e entidades institucionais com um volume anual de negócios superior a 100 milhões de euros, oferecendo uma gama completa de produtos e serviços de valor acrescentado; (ii) a Banca de Investimento, especializada no mercado de capitais, prestação de serviços de consultoria e assessoria estratégica e financeira, serviços especializados de *project finance*, *corporate finance*, corretagem de valores mobiliários e *equity research*, bem como na estruturação de produtos derivados de cobertura de risco; e (iii) a actividade da Direcção Internacional do Banco.

No segmento Corporate e Banca de Investimento a contribuição líquida cresceu 42,1%, ascendendo a 148,6 milhões de euros em 2009, comparando com 104,6 milhões de euros em 2008. O desempenho deste segmento foi impulsionado pelo crescimento da margem financeira e dos outros proveitos líquidos, a par da redução dos custos operacionais, que permitiram colmatar o impacto do reforço das dotações para imparidade resultante do aumento da carteira de crédito com sinais de imparidade.

O aumento da margem financeira reflecte, por um lado, o acréscimo do volume de recursos e, por outro, a disciplina na política de *pricing* e na gestão de risco, de modo a repercutir, ainda que parcialmente, o aumento do custo do risco implícito nas operações contratadas, a qual tem vindo a ser implementada progressivamente, traduzindo-se numa melhoria da taxa de margem do crédito e dos depósitos a prazo, suplantando o impacto negativo na margem financeira decorrente da redução da taxa de margem dos depósitos à ordem. Os outros proveitos líquidos incorporam, positivamente, o desempenho das comissões determinado pelo crescimento dos proveitos associados ao crédito, aos depósitos à ordem, à sindicância internacional, a produtos estruturados e a papel comercial.

Os custos operacionais evoluíram favoravelmente ao registarem uma redução face ao ano anterior, evidenciando poupanças sustentadas e as sinergias associadas ao processo de fusão do Banco Millennium bcp Investimento no Banco Comercial Português.

Os recursos totais de clientes cresceram 18,5%, ascendendo a 11.150 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, comparando com 9.406 milhões de euros apurados em 31 de Dezembro de 2008.

O crédito a clientes atingiu 12.962 milhões de euros no final de Dezembro de 2009, diminuindo 1,3% face aos 13.131 milhões de euros contabilizados no final de Dezembro de 2008 decorrente da diminuição evidenciada no *factoring* e no crédito por assinatura.

Milhões de euros

	2009	2008	Var. % 09/08
Demonstração de resultados			
Margem financeira	209,4	145,5	43,9%
Outros proveitos líquidos	201,9	190,2	6,2%
	411,3	335,7	22,5%
Custos operacionais	73,2	89,0	-17,7%
Imparidade	135,1	101,0	33,8%
Contribuição antes de impostos	203,0	145,7	39,3%
Impostos	54,5	41,1	32,2%
Contribuição líquida	148,6	104,6	42,1%
Síntese de indicadores			
Capital afecto	729	735	
Rendibilidade do capital afecto	20,4%	14,2%	
Riscos ponderados	14.569	14.707	
Rácio de eficiência	17,8%	26,5%	
Crédito a clientes	12.962	13.131	-1,3%
Recursos totais de clientes	11.150	9.406	18,5%

Rede Corporate

A actividade da rede Corporate foi significativamente influenciada pela contracção da actividade económica em 2009, apesar da ligeira recuperação registada no segundo semestre do ano. Manteve-se a tendência, em curso desde 2008, de adiamento de projectos de investimento privado e, simultaneamente, os grandes projectos de investimento público registaram também atrasos no seu arranque, em virtude da indefinição associada ao resultado das eleições legislativas. Apesar da relativa estabilização dos mercados financeiros, as restrições de liquidez mantêm-se como uma característica limitadora da actividade bancária, com impacto ao nível do aumento de custo de *funding* e do risco associado, originando a necessidade de uma maior selectividade na análise dos projectos de investimento, contribuindo para diminuir o nível de endividamento dos projectos e enfocando nos empreendimentos com maior equilíbrio do financiamento entre capitais próprios e alheios.

Este enquadramento motivou a adopção pela rede Corporate de uma estratégia comercial alicerçada na aplicação das principais linhas mestras definidas no final de 2008, focalizando-se:

- na captação de recursos, com o objectivo de melhorar a posição do Banco em termos de *gap* comercial, procurando sempre adequar a proposta de valor de forma a promover uma melhor defesa da margem;
- na manutenção da política de reforço da disciplina de *pricing*, quer em termos de *spreads*, quer de comissões, adequada ao risco assumido e para melhor salvaguardar as margens do Banco;
- na gestão criteriosa do crédito, com incidência no crescimento em termos de rendibilidade e reforço dos mitigantes, procurando otimizar a eficiência na utilização de capital.

Foi ainda enfatizada a política de proximidade com os clientes, com importância crescente no actual contexto, procurando-se efectuar um acompanhamento mais próximo da sua actividade, identificando-se eventuais sinais de dificuldade que permitam uma actuação preventiva por parte do Banco e a detecção de oportunidades de negócio futuras. Merece ainda destaque a criação de uma Direcção Corporate direccionada especificamente para o acompanhamento dos clientes que registam maiores dificuldades na sua actividade empresarial, possibilitando um acompanhamento mais próximo da sua evolução. Foi analisado o perfil de clientes com negócio internacional a quem foram apresentadas propostas relativas a produtos de *trade finance*, gestão de tesouraria e

gestão de carteira de exportações. Promoveu-se a participação em eventos de apoio à exportação e à internacionalização.

Em 2010, a rede Corporate manterá o enfoque na eficiência do consumo de capital, na análise criteriosa dos financiamentos e na atenção constante à negociação com os clientes de instrumentos que constituam efectivos mitigantes de risco, diminuindo assim o impacto da imparidade nos resultados de exploração. Será mantida a política de crescimento em termos de *cross-selling* e de diversificação de proveitos, com enfoque nos produtos com maior potencial na actual conjuntura económica. Serão reforçadas as metodologias de controlo de risco, designadamente a identificação mais precoce dos sinais de alerta, assim como a maior proximidade aos empreendimentos em curso – intensificação da frequência de contactos com os clientes –, procurando a melhoria contínua dos níveis de serviço. Por fim, será dada prioridade ao acompanhamento e controlo do crédito vencido, com uma especial atenção ao rigor da análise de risco de crédito e à adequada definição de preço, função do perfil de risco do cliente e do nível de protecção das operações.

Banca de Investimento

Em 31 de Agosto de 2009, foi concretizado o registo da fusão por incorporação do Banco Millennium bcp Investimento, S.A. no Banco Comercial Português S.A. (BCP), com o objectivo do BCP passar a prosseguir de forma directa a actividade de Banca de Investimento, promovendo uma melhoria nas condições para o desenvolvimento desta actividade e obtendo ganhos de sinergias, a sua articulação com as restantes áreas de negócio do Grupo e um aprofundamento da eficiência operativa.

A persistência de condições de instabilidade dos mercados, a importância redobrada conferida pelos clientes à optimização dos seus excedentes de tesouraria e, finalmente, a reestruturação de financiamentos impulsionaram uma actividade intensa na venda de produtos de tesouraria, tanto na vertente dos produtos *cash*, como na vertente dos produtos derivados de cobertura dos riscos de taxa de juro, cambial e de preços de *commodities*.

A conjuntura económica adversa e a instabilidade dos mercados financeiros condicionaram a concretização de mandatos no domínio das fusões e aquisições, pelo que a actividade de *corporate finance* esteve mais centrada na prestação de assessoria financeira a clientes e no re-balanceamento das suas estruturas de capitais e das suas carteiras de negócios.

Nos produtos ligados aos mercados accionistas, a oferta foi reforçada com propostas distintas, tendo o programa de certificados sido alargado com a emissão e admissão à negociação de novos certificados na modalidade *Open End* – sem maturidade definida – sobre vários índices. Apesar da enorme competitividade por parte de operadores nacionais e internacionais, o Banco manteve uma posição de destaque na corretagem de acções na Euronext Lisbon, com uma quota de mercado de 7,7% em 2009. Merecem referência as ofertas públicas de aquisição sobre a VAA – Vista Alegre Atlantis, SGPS, S.A. e a VA Grupo – Vista Alegre Participações, S.A., em que o Banco foi coordenador global conjunto.

Na área de mercado de capitais de rendimento fixo, o Banco interveio activamente na organização e montagem de empréstimos obrigacionistas, não só para emitentes nacionais - EDP (1.000 milhões de euros), Galp Energia (750 milhões de euros) e o próprio Millennium bcp (7 emissões no montante total de 5.600 milhões de euros) – como para entidades internacionais, como a emissão do HSBC (1.750 milhões de euros). As competências na estruturação e montagem de operações inovadoras e complexas foram evidenciadas pela liderança conjunta das duas operações de titularização de créditos resultantes do défice tarifário, cedidos pela EDP, num montante total aproximado de 1,7 mil milhões de euros. Destaque ainda para a intensa actividade de organização e montagem de programas de papel comercial (1.848 milhões de euros) e de montagem e colocação de produtos estruturados (2.007 milhões de euros), incluindo as estruturas Super Aforro Millennium e Rendimento Mais (1.050 milhões de euros).

O Banco manteve, em 2009, um papel activo em operações de *structured finance*, sendo de destacar as participações como *Mandated Lead Arranger* no *acquisition finance* no montante de 88,5 milhões de euros, referente a uma participação de 24,19% na Lusoponte adquirida pela Mota Engil Concessões de Transportes, o financiamento sindicado para a aquisição da empresa distribuidora de gás Gascan pela *private equity* Explorer, operação que ascendeu a 28 milhões de

euros, e, finalmente, o *club deal* que apoiou a aquisição da Cintra Aparcamientos pela Emparque, líder em Portugal na gestão de parques de estacionamento, operação no valor de 450 milhões de euros.

No domínio do *project finance*, o Banco participou como *Mandated Lead Arranger* em diversas operações de relevo a nível nacional e internacional. Entre as primeiras, destaca-se o financiamento no montante de 36,9 milhões de euros à Eólica dos Candeeiros, Lda., para a construção e operação de um parque eólico com uma capacidade total instalada de 21,1 MW e o financiamento no montante de 763 milhões de euros à AENOR Douro-Estradas do Douro Interior, concessionária para a construção, alargamento e operação de um conjunto de redes viárias. A nível externo, destaque para as participações no financiamento à Megawatt Baltica Sp z o.o., nos montantes de 289,9 milhões de zlotis e de 50,2 milhões de euros, para a construção e operação de um parque eólico na Polónia e o financiamento à NovEnergia II, no montante de 21,7 milhões de euros, destinado a um parque fotovoltaico situado no Sudeste de Espanha.

A envolvente macroeconómica e competitiva para 2010 encerra óbvios desafios e oportunidades para as actividades de Banca de Investimento, tesouraria e mercados. Se a consolidação dos sinais de retoma económica, a redução gradual e ordeira das medidas orçamentais e monetárias de natureza extraordinária e a normalização do funcionamento dos mercados financeiros poderão propiciar a recuperação dos mercados e a reactivação de um fluxo sustentado de novas operações, em contrapartida, a ocorrência de cenários mais adversos de reincidência da crise financeira e a persistência da instabilidade dos mercados ou de fragilidade da retoma da actividade económica não deixarão de encerrar oportunidades relevantes, como se evidenciou durante o exercício de 2009.

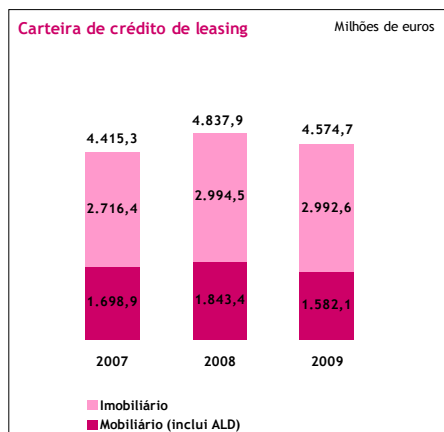
 Vista Alegre Atlantis Oferta Pública de Aquisição € 11,9 Milhões <i>Intermediário Financeiro do</i> <i>Grupo Visabeira SGPS, S.A.</i> 2009 	 EDP Finance BV Empréstimo Obrigacionista € 1.000 Milhões <i>Joint Lead Manager e Joint Bookrunner</i> 2009 	 Parques Eólicos Portugal Project Finance € 1.062 Milhões <i>Mandated Lead Arranger</i> 2009 
 Aquisição da  € 28 Milhões <i>Mandated Lead Arranger</i> 2009 	Certificados Dow Jones Industrial Average € 49 Milhões <i>Emitente</i> 2009 	 EnergyOn No. 1 Securitisation Notes € 1.258,6 Milhões <i>Joint Arranger e Joint Lead Manager</i> 2009 

Crédito Especializado

As principais linhas de orientação estratégica consistiram no enfoque no financiamento de imóveis com liquidez e de bens com mercados secundários activos, na prioridade atribuída às operações de menor montante com clientes de melhor risco, designadamente Pequenas e Médias Empresas, e que apresentam oportunidades de *cross-selling* e no maior ajustamento do *pricing* praticado, com clara diferenciação dos bons riscos. Em termos de política de *pricing*, 2009

caracterizou-se por um esforço significativo de adequação do *pricing* das operações em detrimento dos volumes, de modo a assegurar a sua adequação aos riscos incorridos e ao consumo de capital e custo de *funding*, visando ainda uma maior discriminação dos preços em função do risco cliente e níveis de protecção das operações, ajustando-os às regras de Basileia II.

No âmbito das competências da Direcção de Crédito Especializado, é de realçar o aprofundamento das acções de articulação e interacção com as unidades responsáveis por importantes segmentos dos processos de negócio, visando a melhoria das operativas de contratação de novas operações e de gestão da carteira, bem como de decisão e de recuperação de crédito, mediante a atribuição de competências operacionais e de competências específicas relacionadas com o negócio à área do crédito especializado.



Mantiveram-se ao longo do ano as acções e campanhas destinadas a promover o financiamento da aquisição de viaturas junto dos clientes do retalho, destacando-se a oferta de condições especiais das marcas, incluindo descontos nos preços das viaturas, combinadas com condições especiais de financiamento e criação de produtos financeiros exclusivos. Integrando a oferta de renting e dos

produtos de financiamento automóvel e através de acordos com as marcas e redes de concessionários, foram lançadas acções "Carro do Ciclo" com a Opel e a Mitsubishi, constituindo, a par das campanhas, um dos principais factores de dinamização comercial do retalho.

O valor da nova produção de leasing e ALD atingiu 726 milhões de euros, reduzindo-se cerca de 46,1% face a 2008. No entanto o leasing imobiliário apresentou um desempenho mais sólido, em linha ou superando o mercado, com a quota do Banco a manter-se estável, em torno dos 23%. No que se refere ao leasing mobiliário, designadamente à componente de equipamentos, assistiu-se a uma diminuição da quota de mercado do Banco em 5 pontos percentuais, para 12,0%, movimento impulsionado pelo significativo esforço de adequação do *pricing*, merecendo realce, contudo, a liderança do Banco no financiamento de viaturas novas, com uma quota de 19,4% no quadro dos operadores bancários.

A carteira de crédito vivo de leasing e ALD situou-se em aproximadamente 4,4 mil milhões de euros, representando uma diminuição de cerca de 6,7% em termos homólogos, destacando-se, contudo, o leasing imobiliário com uma menor redução (-1,3%) e atingindo já um peso de 65,9% no total da carteira. No renting, a frota gerida atinge 12.200 viaturas.

Neste enquadramento, o factoring apresenta um comportamento mais consentâneo com a apetência do mercado por liquidez, com o Banco a manter uma quota de mercado superior a 23% e preservando a liderança no sector, realçando-se, ainda, o acréscimo significativo de rentabilidade que se traduz numa quota de proveitos superior à sua quota no negócio.

No âmbito da simplificação das estruturas do Banco, prosseguiu o esforço de racionalização da área de crédito especializado, com a integração das áreas comerciais de leasing e factoring, a quem compete o apoio e a dinamização do negócio junto das redes do Banco, com o objectivo de obtenção de vantagens em termos de eficiência operacional e de interligação com as sucursais, que passarão a ter um interlocutor único para os negócios de leasing, renting e factoring.

Perspectivando-se para 2010 uma melhoria, ainda que moderada, da conjuntura económica, espera-se um maior dinamismo da actividade de crédito especializado. A actividade do Banco enforca-se-á nos negócios de pequena e média dimensão e na abordagem integrada entre as áreas de leasing e factoring, privilegiando-se a melhoria da qualidade de serviço prestado aos clientes como factor diferenciador. Deste modo, os objectivos do Banco apontam para a manutenção das quotas de mercado nos produtos de leasing imobiliário, factoring e financiamento automóvel e para a melhoria no leasing de equipamentos, a par da obtenção de níveis de rentabilidade superiores.

Internacional

A Direcção Internacional prosseguiu a sua estratégia de empenho numa relação próxima com os bancos seus clientes, que se revelou fundamental no restabelecimento do clima de confiança afectado pela crise dos mercados financeiros. A acção centrou-se na escolha criteriosa de contrapartes garantindo qualidade de serviço, controlo de custos e minimização do risco.

Destaca-se ainda o enfoque de contactos junto de bancos dos PALOP, Norte de África, Médio Oriente e alguns países asiáticos, elevando para cerca de 100 os acordos de cooperação bilateral assinados com bancos, extensíveis ao Grupo Millennium, para oferta recíproca de produtos e serviços de comércio internacional.

Foram negociadas linhas de crédito para o Grupo e estabelecidos acordos, nomeadamente com o Asian Development Bank, para o Banco integrar o Programa Facilitador de *Trade* nos mercados da região Ásia-Pacífico, minimizando os riscos comerciais e políticos. Foi ainda negociada com o *International Finance Corporation* a inclusão do Banco Millennium Angola e do Millennium bim como bancos emissores do Programa de *Trade*.

Contrariando os efeitos negativos da crise financeira e económica internacional, destacam-se, em 2009, os seguintes indicadores de negócio: aumento de 16,7%, para 104,9 mil milhões de euros, do total de activos sob custódia de investidores institucionais; quota de mercado de 42,2% de activos sob custódia de investidores não residentes; acréscimos de 11,8% e de 9,9%, respectivamente, nos pagamentos comerciais recebidos e emitidos, representando 26,0% de quota de mercado em Portugal.

A estratégia da Direcção Internacional para 2010 passará pela manutenção da acção centrada na negociação de linhas de crédito, na disciplina de preçários e na minimização do risco. Paralelamente, será continuada a política de negociação de produtos e serviços em novos mercados para compensar a quebra de proveitos que a introdução da *Payments Service Directive* veio originar, visando em termos finais a captação e dinamização do negócio de *Trade* com o objectivo de melhor servir os clientes do Grupo Millennium.

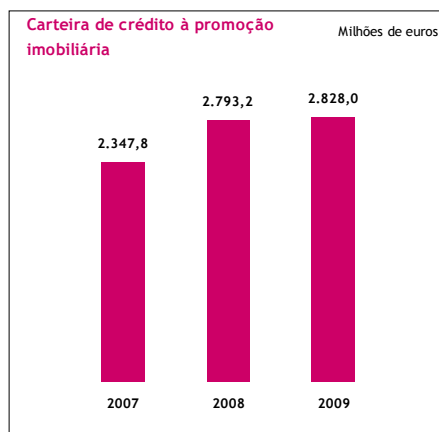
Promoção Imobiliária

A Direcção de Promoção Imobiliária foi reorganizada em 2009, tendo sido adoptado um modelo assente em equipas de gestão de processos de crédito à promoção imobiliária, constituídas por um gestor e um assistente, o que lhes confere maior agilidade na intervenção em todas as fases do processo que, pela sua natureza e transversalidade a todas as redes do Banco, justificam um tratamento especializado.

Sem prejuízo da competente resposta técnica a novas propostas de financiamento a projectos imobiliários e o acompanhamento especializado das operações em curso, a Direcção de Promoção Imobiliária prosseguiu uma política de adequação do *pricing* das operações de crédito à promoção imobiliária ao respectivo risco associado. Foram tomadas medidas que visaram o reforço do controlo operacional e financeiro dos empréstimos em curso, tendo sido realizada também a digitalização da totalidade dos processos de crédito à promoção imobiliária, o que em muito contribuiu para a melhoria dos níveis de serviço e do risco operacional.

Em relação ao crédito à promoção imobiliária, realizaram-se, em 2009, 271 novos contratos no valor de 267 milhões de euros, tendo por base propostas correspondentes a 917 milhões de euros. Não obstante, o saldo da carteira de crédito à promoção imobiliária atingiu 2.828 milhões de euros, registando um aumento de 1,3%, face a 2008. Registou-se ainda uma evolução positiva da taxa de margem da carteira, traduzida no reforço de 47 pontos base.

Para 2010, está prevista a alteração da plataforma informática que suporta o processo de crédito à promoção imobiliária, criando condições para ganhos de eficiência e melhor articulação com as outras unidades orgânicas intervenientes no mesmo.



Private Banking e Asset Management

A actividade de Private Banking e Asset Management é assegurada pela rede de Private Banking em Portugal e pelas subsidiárias especializadas no negócio de gestão de fundos de investimento. O segmento Private Banking e Asset Management registou uma contribuição líquida de 4,9 milhões de euros no exercício de 2009, comparando com 0,4 milhões de euros apurados no exercício de 2008. A evolução da contribuição líquida incorpora a diminuição das dotações para imparidade e a diminuição dos custos operacionais, beneficiando em particular da poupança alcançada nos outros gastos administrativos, consubstanciando o impacto da implementação de iniciativas de simplificação organizativa e de optimização dos processos.

O comportamento da margem financeira, em 2009, reflecte o aumento dos custos de financiamento, como resultado da volatilidade e incerteza evidenciadas pelos mercados financeiros, e o estreitamento dos *spreads* dos depósitos, num contexto concorrencial na captação de recursos de clientes. A redução do *spread* médio dos recursos suplantou o aumento da margem financeira decorrente, por um lado, do acréscimo do volume de crédito a clientes e, por outro, da melhoria do *spread* médio do crédito. O menor nível de comissões registado em 2009 foi condicionado pelo efeito volume desfavorável associado às comissões de gestão e intermediação de fundos e de activos sob gestão e pela diminuição das comissões com a colocação de títulos.

Os depósitos de clientes aumentaram 10,5% face a 31 de Dezembro de 2008, permitindo um crescimento de 0,7% nos recursos totais de clientes.

O crédito a clientes ascendeu a 2.237 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, representando uma subida de 10,5% face ao final de 2008 (2.025 milhões de euros), suportada pela rede Private Banking em Portugal.

Milhões de euros			
	2009	2008	Var. % 09/08
Demonstração de resultados			
Margem financeira	37,3	40,1	-6,9%
Outros proveitos líquidos	32,0	34,2	-6,5%
	69,3	74,3	-6,7%
Custos operacionais	42,3	48,9	-13,5%
Imparidade	20,4	26,9	-24,0%
Contribuição antes de impostos	6,5	-1,5	
Impostos	1,6	-1,9	
Contribuição líquida	4,9	0,4	
Síntese de indicadores			
Capital afecto	67	86	
Rendibilidade do capital afecto	7,3%	0,4%	
Riscos ponderados	1.348	1.711	
Rácio de eficiência	61,1%	65,8%	
Crédito a clientes	2.237	2.025	10,5%
Recursos totais de clientes	7.328	7.277	0,7%

Millennium bcp private bankers

Os vectores de desenvolvimento estratégico da área de Private Banking assentam num enfoque muito claro no cliente, numa oferta em regime de arquitectura aberta e numa estrutura eficiente e flexível, que contribui para a criação de valor e para a valorização e motivação dos colaboradores, elementos indispensáveis para se alcançar o objectivo de reforçar o contributo da área para os resultados globais.

Durante o ano de 2009, foram concentradas as unidades de negócio no mercado doméstico e centralizadas as operações na zona Sul, no Edifício da Rua Augusta. Paralelamente, num esforço concertado de redução de custos e numa lógica de maior proximidade com as equipas de *private bankers* e de especialistas de investimento, foi realizada a transferência para Portugal da *Wealth Management Unit* (WMU), que se encontrava sediada em Londres.

O desenvolvimento da actividade, em 2009, foi influenciado positivamente pela retoma dos mercados financeiros. As principais repercussões no negócio foram as seguintes:

- valorização dos activos sob gestão por efeito preço;
- continuação da recomposição das carteiras de activos sob gestão, com aumento da procura de activos refúgio, com impacto positivo no volume de recursos de balanço, mas um efeito negativo em comissões;
- retoma parcial do mercado de produtos *over-the-counter* (OTC), com ligeiro impacto nas actividades de *trading*, na liquidez e na valorização dos activos em carteira dos clientes;
- exigência de um enorme esforço comercial de acompanhamento dos clientes, num contexto particularmente adverso;
- necessidade de salvaguardar a qualidade da carteira de crédito com colaterais financeiros e proceder ao *repricing* do crédito face ao encarecimento do custo de *funding*;
- redução do crédito na vertente internacional, fruto da desalavancagem financeira.

As grandes linhas de acção em 2009 centraram-se:

- na captação de novos clientes, com o reforço do enfoque que decorre da afectação de uma equipa comercial específica e com o *up-grade* de clientes da rede de Retalho;
- na adaptação de procedimentos de comercialização de instrumentos financeiros aos novos requisitos legais decorrentes da transposição para o direito nacional da Directiva dos Mercados e Instrumentos Financeiros (DMIF) e na qualificação de colaboradores tendo em vista reforçar as suas capacidades de aconselhamento;
- no rigor na aplicabilidade das regras de *compliance*;
- na adaptação da legislação face ao dever de informação aos clientes;
- no desenvolvimento de ferramentas de gestão que permitem melhorar o acompanhamento da acção comercial e das oportunidades de negócio em *pipeline*;
- na reengenharia de processos e na revisão de competências delegadas com o objectivo de melhorar a eficiência;
- na focalização de negócio adicional baseado numa proposta de valor de gestão de património e aconselhamento de investimento integrado e suportado por uma estrutura dedicada, tendo em vista compensar áreas de negócio a descontinuar.

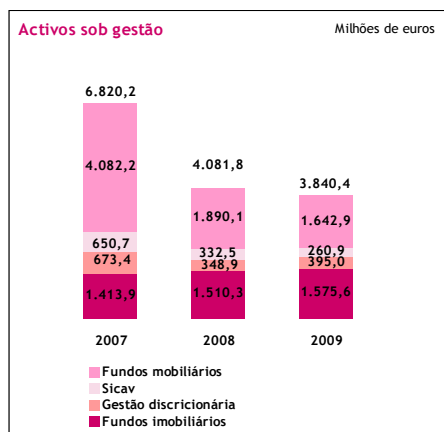
No contexto que se perspectiva para 2010, os factores-chave para assegurar o desenvolvimento do negócio e os ganhos de quota de mercado são:

- a proximidade dos clientes, através da manutenção de um elevado nível de contactos;
- o aconselhamento pró-activo e disciplinado, centrado em produtos simples e adaptados ao contexto de forte aversão ao risco, mas igualmente atento à entrada numa nova fase do ciclo de investimento;

- o esforço estruturado de captação, mediante o lançamento de um programa intensivo de estímulo comercial;
- o controlo rigoroso sobre o risco da carteira de crédito;
- o enfoque comercial nos mercados com complementaridade face à plataforma *onshore* e mercados étnicos e descontinuação da presença em mercados com reduzida massa crítica;
- a gestão de custos, mediante o ajustamento do quadro de pessoal, de cada uma das equipas, ao potencial de negócio;
- a monitorização regular do *portfolio* dos clientes em face do seu perfil de risco;
- o reforço das competências dos *investment advisors* e do seu enquadramento em cada uma das estruturas de negócio;
- a retenção e motivação do quadro de colaboradores.

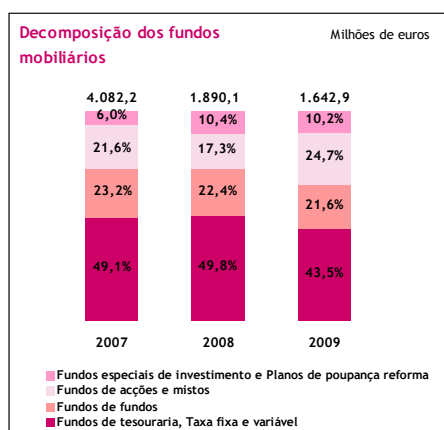
Asset Management

O principal objectivo da área de Asset Management consiste em criar e gerir produtos que proporcionem rendibilidades adequadas aos diferentes perfis de risco dos clientes e simultaneamente gerem valor para os bancos comercializadores. Em paralelo, a actividade de Asset Management visa ainda contribuir para reforçar a associação da marca Millennium ao atributo qualidade. Esta estratégia baseia-se na aposta, bem sucedida, nos fundos de maior valor acrescentado, ou seja, aqueles que apresentam a médio e longo prazo, e em simultâneo, maior potencial de desempenho para o subscritor e maior retorno para a sociedade gestora. Enquadram-se nesta lógica as categorias de fundos de acções e de fundos de fundos.



No domínio específico da actividade de fundos de investimento imobiliário fechados de subscrição particular é intenção estratégica, a consolidação da posição de liderança neste mercado através da oferta aos clientes do Millennium bcp de produtos e serviços especializados e ajustados à realidade empresarial individual, assente numa estrutura flexível e fortemente especializada.

É ainda propósito da área de Asset Management melhorar o conhecimento e competência técnica da sua estrutura e de todos os agentes comerciais do Millennium bcp envolvidos na venda e apoio ao cliente.



Em 2009, a actividade nacional de fundos de investimento mobiliário iniciou um período de recuperação, após ter registado, em 2008, o pior ano de sempre da indústria de Asset Management, ano em que os activos sob gestão diminuíram mais de 11 mil milhões de euros. O total de activos sob gestão da indústria nacional de fundos de investimento mobiliário aumentou 20,1%, passando de 14,344 mil milhões de euros em 2008, para 17,232 mil milhões de euros em 2009.

O total de activos sob gestão dos fundos de investimento mobiliário geridos pela Millennium bcp Gestão de Activos diminuiu de 1.890 milhões de euros para 1.643 milhões de euros no final de 2009, o que representa uma diminuição de 13,1% e corresponde a uma quota de mercado de 9,5%.

Contudo, a Millennium Gestão de Activos manteve a liderança em três segmentos de fundos com elevado valor acrescentado: fundos de acções, *ex aequo*, com uma quota de 25%, obrigações de taxa variável com uma quota de 33% e fundos de fundos com uma quota de 56%.

Relativamente ao desempenho de gestão de fundos, no final de 2009 três fundos Millennium ocupavam a 1.^a posição do respectivo *ranking* de desempenho (acumulado no ano): Millennium Obrigações Europa; Millennium Eurocarteira e Millennium Acções América.

Os fundos domiciliados no Luxemburgo ascendiam a 261 milhões de euros no final de 2009, tendo diminuído 21,5%, em consequência da desconfiança dos investidores institucionais no desempenho dos mercados de capitais.

Apesar do enquadramento adverso, os fundos imobiliários superaram o ano anterior em 4,3%, atingindo 1.576 milhões de euros, com os fundos de investimento de subscrição particular a cifrarem-se em 511 milhões de euros, o que representa um aumento de 13,7% face ao ano anterior.

A Interfundos – sociedade gestora de fundos de investimento imobiliários, detida em 100% pelo Millennium bcp – gere actualmente um total de 48 fundos de investimento imobiliário fechados de subscrição particular, com uma quota de mercado de 17,5%, liderando o mercado em termos de activos líquidos sob gestão.

Num ano marcado pela continuação de fraca actividade imobiliária, a Interfundos concentrou esforços em duas áreas prioritárias: o lançamento de um plano de acção comercial e a formação à linha comercial e às estruturas técnicas do Millennium bcp. Em resultado dessa estratégia, a Interfundos consolidou a sua posição de liderança através da constituição de dois novos fundos de investimento imobiliário e a transferência de um terceiro de outra sociedade gestora e procedeu à realização e montagem de aumentos de capital em quatro fundos sob gestão.

Em resultado do agravamento dos indicadores de desempenho de alguns dos projectos de promoção imobiliária desenvolvidos pelos fundos imobiliários, a Interfundos implementou, em 2009, um reforço do controlo da gestão das obras através da nomeação de um representante do dono da obra, que tem o objectivo de acompanhar directamente a evolução dos projectos no local.

A área de negócio de gestão discricionária, denominada Millennium Gestão de Patrimónios, aumentou também o seu volume de negócios, cujo valor atingiu 395 milhões de euros, evidenciando um crescimento de 13,2% face a 2008. Este crescimento espelha a qualidade da oferta, bem como a forte dinâmica comercial com enfoque na oferta baseada em seguros, lançada em meados de 2007, tendo este produto evidenciado um crescimento de aproximadamente 40% em 2009. No final de 2009, o Asset Management detinha um património sob gestão de 3.874 milhões de euros, inferior em 5,1% ao valor registado em Dezembro de 2008.

No âmbito da reestruturação do modelo de negócio de Asset Management, foi adoptada em Maio de 2009, a nova designação social Millennium bcp Gestão de Activos - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A., assim como a nova marca Millennium Gestão de Activos. Esta sociedade passou a gerir directamente os principais fundos de obrigações, bem como o fundo Millennium Imobiliário.

No que se refere ao Millennium Sicav, foi formalizada a liquidação do Millennium Sicav European Equities, inviabilizado pela sua reduzida dimensão. Por outro lado, no último trimestre do ano iniciou-se a comercialização no mercado grego dos subfundos Millennium Sicav Eurozone Equities e Millennium Sicav UK Equities, tendo-se procedido à abertura das respectivas classes para investidores de Retalho.

Em 2009, foi continuada a racionalização da oferta de fundos iniciada em 2008, tendo sido concretizada a fusão por incorporação do fundo Millennium Acções Mundiais no fundo Millennium Gestão Dinâmica e o fundo Millennium Reforma & Rendimento PPRE liquidou como previsto na sua constituição.

No que respeita à animação da actividade comercial, optou-se pela incidência pontual no *pricing* dos fundos de acções, com isenção de comissões de subscrição ou resgate, tendo em vista a melhor adaptação à competitividade do mercado. Lançaram-se no quarto trimestre do ano duas campanhas, no sentido de fomentar a comercialização, com condições vantajosas: por um lado, do fundo AF Portfólio Imobiliário (fundo de investimento imobiliário aberto); por outro lado, dos fundos Millennium PPR adequados a diferentes perfis de risco (Millennium Aforro PPR, Millennium Poupança PPR e Millennium Investimento PPR Acções).

Num esforço contínuo de identificação de medidas conducentes à melhoria dos níveis de rendibilidade, dos fundos e da sociedade gestora, foi efectuada uma revisão do preçário com o banco depositário no Luxemburgo, tendo sido obtida uma redução dos *fees* de custódia, que, em 2010, proporcionará um maior retorno para os investidores dos subfundos. A substituição, aprovada em Novembro de 2009, da *management company* no Luxemburgo será também um contributo para a optimização dos resultados, através da poupança conseguida nos custos de gestão da sociedade gestora.

A indústria nacional de fundos mobiliários continuou a operar um processo de convergência da estrutura da poupança nacional com os mercados europeus mais evoluídos, em que o peso relativo das classes de activos com maior risco é muito superior ao observado em Portugal. No decurso de 2009, o peso dos denominados fundos de baixo risco (Tesouraria e Taxa Indexada) diminuiu para cerca de 28% do total, o que compara com um peso de 47% no final de 2007. No que respeita aos fundos imobiliários, e apesar da envolvente macroeconómica negativa que caracterizou o ano de 2009, em que persistiu a falta de liquidez associada à manutenção das dificuldades de acesso ao crédito, o mercado imobiliário revelou, no segundo semestre, um maior dinamismo.

A evolução dos mercados financeiros em 2010 tem associada um elevado grau de incerteza, nomeadamente no que se refere às classes de activos mais cíclicos. Prevê-se, na primeira metade de 2010, o reforço das capacidades e valências de gestão de fundos, o reforço das equipas que asseguram o apoio às redes comerciais e a renovação da oferta de fundos de investimento, antecipando a nova regulação em preparação na União Europeia e as tendências e dinamismo do mercado global.

No que se refere à Interfundos, as moderadas perspectivas de crescimento do PIB em 2010 e um mercado imobiliário que se continua a caracterizar por uma excessiva oferta na generalidade dos segmentos permitem antever a continuação de um ambiente pós-recessão particularmente difícil, mas com oportunidades ao nível do mercado imobiliário. A Interfundos procurará manter a sua posição de liderança através da concretização de um conjunto de negócios em carteira. A clarificação do ponto de vista legal através da nova regulamentação em termos de reabilitação urbana, publicada em 2009, parece originar novas oportunidades de constituição de fundos de investimento de reabilitação urbana, face ao interesse relevado por um conjunto de agentes imobiliários. Por outro lado, a reestruturação económica de um conjunto significativo de projectos imobiliários antevê, igualmente, boas perspectivas de novos fundos imobiliários.

Em todas as suas áreas de actividade, o Asset Management continuará a desenvolver esforços com vista à obtenção de maiores sinergias, intensificando o relacionamento com as redes comerciais através de acções de promoção de negócios com vista ao forte crescimento da actividade em 2010.

ActivoBank7

O ActivoBank7 manteve, em 2009, o seu posicionamento de banco *online* de serviço completo com enfoque em soluções de investimento, proporcionando aos seus clientes, numa lógica de arquitectura aberta, o acesso a produtos, serviços e informação financeira mais adequados, em cada momento, às suas necessidades e às condições de mercado.

Após um ano particularmente penalizado pelo desempenho desfavorável dos mercados, assistiu-se, no decurso de 2009, a uma retoma da confiança dos investidores, motivando, especialmente a partir do final do primeiro trimestre, um crescimento da procura de fundos de investimento e a entrada directa de investidores em Bolsa, que constituem duas das principais linhas de negócio do Banco.

Neste contexto, o Banco seguiu uma estratégia de reconversão de produtos a prazo nos seus produtos *core*, fundos de investimento e serviços conexos à Bolsa, tendo para isso garantido a apresentação da informação mais actualizada para sustentar as decisões de investimento dos seus clientes e disponibilizando os produtos que, a cada momento, mais se adequavam às condições de mercado.

Os clientes com perfil de risco mais conservador foram acompanhados através de uma proposta constante de produtos a prazo com condições muito concorrenciais e alinhadas com a prática de

mercado, bem como com a disponibilização permanente de uma oferta de produtos estruturados de capital garantido.

Das iniciativas promovidas ao longo do ano, destacaram-se pela sua relevância, oito campanhas de fundos de investimento que, num momento de retoma ao mercado de capitais, apresentaram os produtos mais adequados a cada momento. Consciente que o ano de 2009 ainda se revelava de alguma incerteza no que concerne à evolução dos mercados, o ActivoBank7 promoveu, de forma activa, o contacto com os seus clientes que se encontravam mais expostos a fundos de investimento com comportamentos extremos, alertando para as vantagens da diversificação.

No âmbito dos produtos estruturados, assegurou-se uma oferta permanente, também numa filosofia de arquitectura aberta, de produtos com capital garantido que configurassem alternativas interessantes de investimento para a base de clientes do Banco.

Procedeu-se à renovação da plataforma tecnológica do *site*, proporcionando um aumento de qualidade de contacto do cliente com o seu Banco. Adicionalmente, e visando também aumentar a proximidade dos clientes ao Banco, desenvolveram-se políticas de actuação comercial que vieram assegurar um número mínimo de contactos entre o Banco e os seus clientes.

Ao longo de 2009 assistiu-se a um reforço da regulamentação existente para o sector, tendo o Banco assegurado a sua implementação integral.

O contexto macroeconómico mais favorável e o aumento da confiança dos investidores, nomeadamente a partir do final do primeiro trimestre, permitiu que o património financeiro depositado pelos clientes no Banco aumentasse em cerca de 16%, face ao final de 2008, sustentado sobretudo nas rubricas de títulos depositados (+55,2%), fundos de investimento (+44,3%) e depósitos à ordem (+42,6%).

ActivoBank7		Milhões de euros	
	2009	2008	Var. % 09/08
Activo Total	239,4	265,6	-9,9%
Crédito a clientes (líquido)	26,4	20,6	28,5%
Recursos de clientes	380,7	363,1	4,8%
Depósitos à ordem	56,7	39,7	42,6%
Depósitos a prazo	154,7	198,2	-22,0%
Fundos de investimento	144,8	100,3	44,3%
Seguros de capitalização (inclui <i>unit linked</i>)	24,5	24,8	-1,3%
Produtos estruturados e obrigações	27,7	28,3	-2,2%
Títulos depositados	170,3	109,7	55,2%
Proveitos operacionais	6,1	9,0	-32,6%
Custos operacionais	6,6	8,0	-17,2%
Imparidades e provisões	0,1	-0,2	156,7%
Resultado líquido	-0,5	0,6	-181,2%
Quota de mercado			
Fundos de investimento estrangeiros ⁽¹⁾	17,5%	19,3%	-1,80 p.p.
Bolsa (transacções <i>online</i>) ⁽²⁾	8,9%	12,1%	-3,20 p.p.
Colaboradores	67	67	-
Percentagem de capital detido	100,0%	100,0%	-

⁽¹⁾ Na coluna de 2009 a quota de mercado é relativa ao terceiro trimestre de 2009 (últimos dados disponibilizados pela CMVM)

⁽²⁾ Na coluna de 2009 a quota de mercado é acumulada até Novembro de 2009 (últimos dados disponibilizados pela CMVM)

A instabilidade dos mercados no final de 2008 e no início de 2009 e a forte pressão concorrencial que se registou nesse período motivaram a implementação de uma estratégia de preservação de capitais no Banco, sobretudo os provenientes de resgate de fundos de investimento e do abandono pelos clientes do mercado bolsista, o que implicou uma redução significativa das taxas de margem dos depósitos a prazo, que veio a reflectir-se, sobretudo, no primeiro semestre de 2009.

Este movimento foi agravado pela descida abrupta e acentuada das taxas de juro de mercado, com impacto directo na margem financeira proveniente dos depósitos à ordem dos clientes, não obstante o crescimento em volume destes depósitos, conduzindo a uma redução significativa da margem financeira e, consequentemente, do produto bancário. Manteve-se uma atitude de constante optimização ao nível dos custos, reduzindo-se em cerca de 16% o valor dos custos operacionais do Banco.

No final do ano, o ActivoBank7 apresentou um resultado líquido negativo de 0,5 milhões de euros, que decorre, essencialmente, da quebra da margem financeira proporcionada pelos depósitos.

Em 2010, o ActivoBank7 enfocará a sua actividade na captação de novos clientes. Para o efeito, será implementado um conjunto de iniciativas inovadoras, com enfoque na qualidade e na simplificação dos processos de acesso ao Banco e aos seus serviços. Nesse âmbito, será ponderada a abertura de novos pontos de contacto com os clientes e promover-se-á a revisão da proposta de valor do Banco, complementando-a com a disponibilização de produtos simples e adequados à generalidade das necessidades financeiras dos clientes. Por fim, promover-se-á a evolução tecnológica, de modo a permitir a introdução de produtos e serviços inovadores e analisar-se-á a entrada em novas linhas de negócio especialmente dedicadas aos clientes que utilizam os serviços ligados ao negócio de bolsa.

Negócios no Exterior

Os Negócios no Exterior englobam as diferentes operações do Grupo fora de Portugal, nomeadamente o Bank Millennium na Polónia, o Millennium bank na Grécia, o Banque Privée BCP (Suisse), a Banca Millennium na Roménia, o Millennium bim em Moçambique, o Banco Millennium Angola em Angola, o Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão e o Millennium bcpsbank nos Estados Unidos da América.

Na Polónia o Grupo está representado por um banco universal de âmbito nacional que oferece uma vasta gama de produtos e serviços financeiros a particulares e a empresas, na Grécia por uma operação baseada na inovação de produtos e serviços e na Suíça pelo Banque Privée BCP, uma plataforma de *private banking* de direito suíço e na Roménia com uma operação vocacionada para os segmentos de particulares e de Pequenas e Médias Empresas. O Grupo encontra-se ainda representado em Moçambique por um banco universal, direccionado para clientes particulares e empresas, em Angola por um banco enfocado em clientes particulares e em empresas e instituições do sector público e privado, nas Ilhas Caimão pelo Millennium bcp Bank & Trust, um banco especialmente vocacionado para a prestação de serviços internacionais na área de *private banking* a clientes com elevado património financeiro (segmento Affluent) e nos Estados Unidos por um banco global vocacionado para servir a população local e, em especial, a comunidade de língua portuguesa.

A contribuição líquida do segmento Negócios no Exterior ascendeu a 11,8 milhões de euros, comparando com 123,1 milhões de euros em 2008. A evolução da contribuição líquida reflecte a diminuição observada na margem financeira, nomeadamente na Polónia, e o reforço das dotações para imparidade na generalidade das operações, reflectindo o crescimento dos volumes de crédito concedido e a maior necessidade de cobertura dos sinais de imparidade da carteira de crédito a par da diminuição dos custos operacionais, na sequência do esforço empreendido de racionalização de estruturas, com especial enfoque na Polónia. Não obstante, os resultados da actividade internacional foram positivamente influenciados pela evolução favorável dos resultados das subsidiárias em Angola e em Moçambique.

A evolução da margem financeira reflecte o efeito taxa de juro desfavorável, como resultado do estreitamento do *spread* dos depósitos a prazo na consequência, designadamente, da forte intensidade competitiva na captação de recursos de clientes, e pelo efeito volume favorável registado na maioria das operações no exterior, nomeadamente ao nível dos depósitos e do crédito a clientes. Destaca-se, ainda, o acréscimo da margem financeira nas operações desenvolvidas em Angola, Moçambique, Roménia e Grécia, suportado no aumento verificado nos volumes de negócios.

Os custos operacionais registaram uma redução, beneficiando da diminuição dos custos com pessoal e dos gastos administrativos na actividade na Polónia, que mais do que compensaram o aumento dos custos operacionais nas operações em Angola e em Moçambique, como resultado da estratégia de crescimento orgânico em curso, corporizado no aumento da rede de distribuição e com reflexo directo no reforço do quadro de colaboradores.

O crédito concedido a clientes cresceu 3,3%, ascendendo a 16.270 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, beneficiando do desempenho do crédito a particulares, e reflectindo o crescimento evidenciado nas operações desenvolvidas em Angola, Moçambique, Grécia e Roménia.

Os recursos totais de clientes aumentaram 5,9%, totalizando 16.199 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, influenciados pela evolução dos depósitos de clientes, que cresceram 3,5%.

Milhões de euros

	2009	2008	Var. % 09/08
Demonstração de resultados			
Margem financeira	401,1	509,7	-21,3%
Outros proveitos líquidos	383,2	391,8	-2,2%
	784,3	901,5	-13,0%
Custos operacionais	561,6	639,6	-12,2%
Imparidade e provisões	193,6	103,6	86,9%
Contribuição antes de impostos	29,1	158,3	-81,6%
Impostos	17,3	35,2	-50,6%
Contribuição líquida	11,8	123,1	-90,4%
Síntese de indicadores			
Capital afecto	1.081	1.056	
Rendibilidade do capital afecto	1,1%	11,7%	
Riscos ponderados	14.381	15.221	
Rácio de eficiência	71,6%	71,0%	
Crédito a clientes ⁽¹⁾	16.270	15.758	3,3%
Recursos totais de clientes ⁽¹⁾	16.199	15.297	5,9%

⁽¹⁾ Exclui Millennium bank Turquia em 2009 e, para efeitos comparativos, também em 2008.

Negócios na Europa

Polónia

O Bank Millennium é um banco universal de âmbito nacional, oferecendo, em conjunto com as suas subsidiárias, uma vasta gama de produtos e serviços financeiros a particulares e empresas. Apoiado numa rede renovada de 472 sucursais, o Bank Millennium é um dos operadores principais no mercado polaco, com uma posição de liderança em Banca de Retalho, suportado por uma eficiente plataforma de dinamização de vendas e pela crescente notoriedade da sua marca.

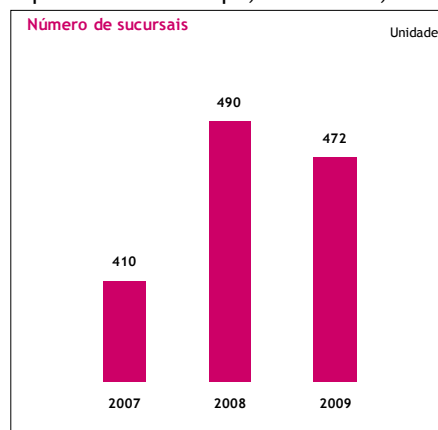
O ano de 2009 foi particularmente difícil, quer para o Bank Millennium, quer para o sistema bancário polaco em geral, resultado essencialmente do abrandamento do crescimento do PIB, do aumento da taxa de desemprego, das limitações ao acesso a fontes de financiamento, com excepção dos depósitos e dos apoios das empresas-mãe e da depreciação do zloti contra as principais divisas, revertida parcialmente na segunda metade do ano. Estes factores afectaram de forma significativa a base de proveitos do Banco e, simultaneamente, aumentaram o custo do risco.

A desaceleração do PIB reflectiu-se numa redução da procura de crédito e no agravamento da condição financeira das empresas polacas, que se traduziu numa deterioração da qualidade da carteira de crédito a empresas e contribuiu para o aumento da taxa de desemprego que, por sua vez, teve um impacto negativo ao nível da qualidade da carteira de crédito ao consumo. A escassez de liquidez condicionou significativamente a actividade do Bank Millennium em 2009. Com os mercados financeiros domésticos e internacionais praticamente fechados durante o ano, a concorrência via preço intensificou-se, em particular nos depósitos a prazo, contribuindo para a diminuição da margem financeira do Banco. O zloti manteve-se relativamente fraco em 2009, o que, por um lado, pressionou a liquidez – dado que uma parte significativa da carteira do Banco em moeda estrangeira está coberta com *swaps*, o Banco tem que alocar um montante maior de zlotis para obter o mesmo montante em moeda estrangeira – e, por outro, teve um impacto directo nos resultados, devido ao crescimento da imparidade resultante da incapacidade de vários clientes para cumprirem as suas obrigações relacionadas com contratos de derivados cambiais.

Entre 2006 e 2008 o Banco conseguiu combinar um forte crescimento do negócio com uma sustentada melhoria da rendibilidade. Contudo, considerando as severas implicações para o sector bancário resultantes das alterações profundas das condições de mercado, ocorridas desde

o quarto trimestre de 2008, o Banco viu-se na contingência de ter que rapidamente ajustar o seu modelo de negócio. Num período de tempo bastante curto, o Bank Millennium preparou e apresentou ao mercado, em Fevereiro de 2009, uma nova estratégia para o período de 2009-2010, denominada Millennium 2010. O horizonte temporal da nova estratégia foi relativamente limitado devido à elevada incerteza associada a um nível sem precedentes de perturbação nos mercados financeiros. Os principais vectores da estratégia Millennium 2010 consistiam em: (i) reforçar a actividade de Banca de Retalho baseada na rede de sucursais; (ii) enfocar a actividade do segmento de Empresas no relacionamento com as PME; (iii) aumentar a eficiência e manter o controlo rigoroso dos custos; e (iv) adoptar uma política de risco mais conservadora.

Tendo em consideração o impacto negativo sobre a base de proveitos do Grupo, resultante, directa ou indirectamente da crise financeira internacional, nomeadamente do aumento dos custos de financiamento, da cessação da concessão de novas operações de crédito em moeda estrangeira e das restrições significativas à venda de derivados a clientes, o Banco decidiu dedicar particular atenção ao desenvolvimento e implementação de várias iniciativas para otimizar os proveitos *core*, quer no Retalho, quer na área de Banca de Empresas. As acções mais importantes consistiram em reduzir as taxas de juro dos depósitos, no *repricing* da carteira de crédito a empresas, de acordo com as novas condições de mercado, ajustando também as comissões dos diferentes produtos e serviços, adoptando uma política mais rigorosa no que respeita à atribuição de condições especiais. Tendo em consideração as restrições de liquidez e o aumento do custo do risco, o Bank Millennium decidiu reenfocar a actividade comercial da rede de sucursais, tendo descontinuado a força de vendas externa dedicada à venda de cartões de crédito, reduzido significativamente a força de vendas externa dedicada ao crédito hipotecário, que foi parcialmente integrada nas sucursais, e reduzido o número de *brokers* com que o Banco cooperava. A área da Banca de Empresas foi igualmente objecto de uma reorganização, que conduziu a uma significativa simplificação da sua estrutura.



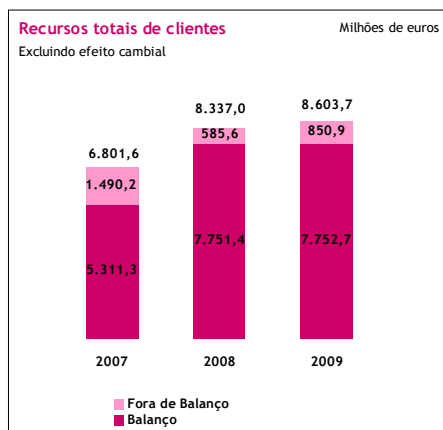
Durante o primeiro trimestre de 2009, o Banco esteve particularmente envolvido na simplificação da sua estrutura organizacional, ajustando-a à nova estratégia. Estas acções conduziram à fusão de várias direcções, departamentos e unidades, que resultaram numa simplificação da organização, com redução dos níveis hierárquicos e, simultaneamente, aumento do nível de controlo.

Num contexto em que o nível de proveitos foi bastante penalizado, o Banco estabeleceu um objectivo ambicioso de redução de custos, que consistiu numa redução de 200 milhões de zlotis em custos administrativos e custos com pessoal até ao final de 2010. Em relação aos custos administrativos, foi criada uma equipa dedicada que identificou e implementou um vasto conjunto de iniciativas de reduções de custos em diferentes áreas, como o marketing, correio, frota automóvel, deslocações, equipamento e materiais de escritório e telecomunicações. A redução dos custos com pessoal foi conseguida, quer através de uma significativa diminuição da remuneração variável, em linha com a quebra dos resultados, quer através da redução do quadro de colaboradores, justificada pela necessidade de ajustar a estrutura aos novos níveis de actividade e pelos ganhos de eficiência nos principais processos de negócio e operacionais, como resultado da implementação de metodologias de *activity value analysis* (AVA) e de simplificação operativa.

Num contexto de forte perturbação nos mercados financeiros e de elevado nível de incerteza, a gestão do risco foi assumida como uma prioridade para o Bank Millennium em 2009. Em relação ao risco de crédito, apesar da deterioração da qualidade da carteira, em particular no que respeita a crédito a empresas, leasing e crédito ao consumo, que foi visível em todo o sector bancário polaco, o Banco manteve um nível de crédito com imparidade inferior à média do sector bancário, suportado por uma quota mais elevada de crédito colateralizado, em particular crédito hipotecário, e por critérios mais restritivos de concessão de crédito, bem como pela utilização de sinais de alerta na gestão da carteira de crédito.

Em face das fortes limitações na obtenção de financiamento nos mercados, o Banco decidiu que o crescimento da carteira de crédito deveria estar limitado ao acréscimo dos recursos de balanço, em particular dos depósitos. Esta decisão foi tomada na sequência de um conjunto de medidas implementadas no final de 2008, nomeadamente a cessação de concessão de crédito hipotecário em moeda estrangeira e limitações impostas aos novos contratos de crédito a empresas e leasing em moeda estrangeira. Em paralelo, o Banco continuou a desenvolver esforços no sentido de reforçar a sua base de financiamento a médio e longo prazo. Neste contexto é importante salientar o suporte recebido do Millennium bcp, que se traduziu na concessão, em Março de 2009, de um empréstimo sénior de 200 milhões de euros e, em Junho de 2009, de uma linha de crédito de 200 milhões de euros. Em Novembro de 2009, o Bank Millennium concluiu um acordo com o Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento (BERD) para a concessão de um empréstimo a médio prazo no montante de 100 milhões de euros para suportar as actividades de concessão de crédito a PME. Todas estas operações permitiram ao Banco manter uma posição de liquidez estável e, simultaneamente, cumprir com todos os rácios de solvabilidade. Por outro lado, o Banco beneficiou, na segunda metade de 2009, da maior disponibilidade e menor custo dos *swaps* cambiais, concluindo várias transacções com maturidades entre cinco e dez anos, que contribuíram para aumentar a estabilidade das fontes de financiamento em moeda estrangeira.

Em relação aos riscos de mercado, o Banco adoptou uma abordagem bastante conservadora, que se consubstanciou na introdução de restrições significativas à venda de derivados e de produtos de cobertura de risco cambiais a clientes. Desde o terceiro trimestre de 2008, a venda de produtos de tesouraria esteve limitada às operações à vista, a prazo com maturidades curtas e obrigações e produtos estruturados simples.



A actividade no segmento de Retalho, em 2009, foi extremamente condicionada pela perturbação nos mercados financeiros. Os depósitos de particulares diminuíram relativamente ao final de 2008, como resultado da decisão do Banco, tomada em meados do ano, de dar prioridade à protecção da margem financeira, em face dos efeitos adversos resultantes da "guerra de preços" nos depósitos a prazo, no mercado polaco. Ainda assim, é de salientar o crescimento significativo do volume das contas de poupanças, graças à sua atractiva combinação de rendimento e flexibilidade. Tendo em vista minimizar o impacto da "guerra de preços" nos depósitos a prazo e, simultaneamente, proteger a sua quota de mercado nos recursos de clientes, o Bank Millennium apostou complementarmente na comercialização de produtos

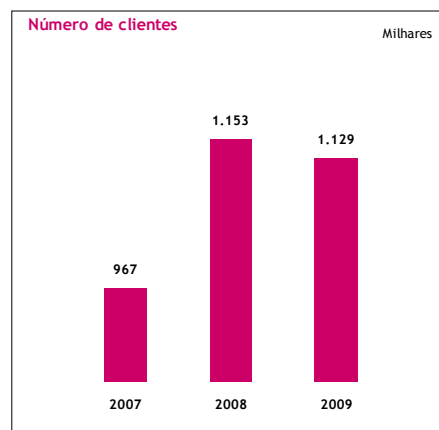
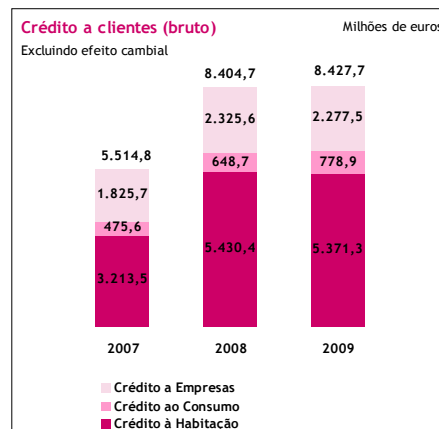
estruturados com capital garantido. Ainda no que respeita aos recursos de balanço, o Banco continuou a colocar junto dos seus clientes do segmento Affluent obrigações com capital garantido, indexadas ao desempenho de índices dos mercados de mercadorias e de acções, com maturidades entre dois e três anos. Durante 2009, o Banco organizou 26 subscrições, totalizando um montante de 160 milhões de zlotis. No último trimestre de 2009, aproveitando os primeiros sinais de recuperação no mercado accionista, o Bank Millennium lançou o "Super Duet", um produto que combina um depósito a prazo com uma aplicação em fundos de investimento. A estabilização progressiva dos mercados financeiros na segunda metade do ano aumentou o nível de confiança dos clientes de Retalho, que começaram a transferir parte das suas poupanças para fundos de investimento. Como resultado, a carteira de fundos de investimento gerida pela Millennium TFI aumentou mais de 45%, em relação ao final de 2008.

No que respeita ao crédito hipotecário, a actividade desacelerou significativamente como resultado da diminuição da procura e da decisão do Banco em conceder financiamentos apenas em moeda local em 2008, contrariamente a alguns concorrentes que continuaram a disponibilizar financiamentos denominados em francos suíços e euros. Mesmo assim, o Bank Millennium continuou a ser um dos principais operadores no mercado de crédito hipotecário com uma quota de mercado superior a 10%. A carteira de crédito ao consumo continuou a aumentar, aproximando-se dos três mil milhões de zlotis, sendo a principal fonte de proveitos na Banca de

Retalho do Banco. Este crescimento está associado ao sucesso das campanhas de promoção de limites de crédito pré-aprovados dirigidos à base de clientes do Banco, calculados com base em *scorecards* comportamentais. Em relação aos cartões de crédito, apesar da diminuição do número de cartões colocados junto dos clientes, motivada pela descontinuação da força de vendas externa, a gestão activa da carteira e o enfoque nas acções destinadas a estimular a utilização dos cartões, conduziram a um significativo aumento do volume de transacções, permitindo ao Banco manter uma posição de liderança nesta área de negócio, com uma quota de mercado de 8,8%. A carteira de cartões de débito superou a fasquia dos 800 mil, sendo de destacar o lançamento de novo cartão de débito Maestro, com características inovadoras, como a possibilidade de orçamentar e controlar as despesas com base numa aplicação designada *Finance Manager* e a possibilidade de estabelecer o limite de despesa mensal, que, quando ultrapassado, permite aos detentores do cartão receber uma mensagem de texto com o aviso de que o limite foi excedido.

Em 2009, o Banco dedicou particular atenção ao reforço da relação com a base de clientes actuais, quer através da permanente melhoria da qualidade de serviço, quer através do aumento do *cross-selling*, tendo presente a sua forte correlação com o nível de fidelização dos clientes e, consequentemente, com os proveitos. Foram implementadas com sucesso várias iniciativas, tendo resultado no aumento do rácio de *cross-selling* de 3,03 para 3,22 produtos por cliente no final de 2009. O Bank Millennium continuou a prosseguir a sua abordagem multicanal, que complementa os contactos presenciais nas suas instalações, com o uso da banca telefónica e da banca através da Internet, tendo o serviço de banca *online* do Bank Millennium – Millnet –, sido distinguido pelo quinto ano consecutivo, como "*Best Consumer Internet Bank*" na Polónia. Merece igualmente destaque o sucesso da campanha de promoção do extracto por via electrónica.

O abrandamento da economia polaca, que afectou negativamente a condição financeira das empresas polacas, influenciou decisivamente a actividade do Bank Millennium, no segmento de empresas em 2009, em particular no que respeita à concessão de crédito. A diminuição da procura por crédito, a abordagem mais conservadora ao risco e as limitações de liquidez, que condicionaram a participação em transacções de maior dimensão, reflectiram-se numa ligeira diminuição da carteira de crédito a empresas. No entanto, salienta-se pela positiva o desempenho no factoring, tendo o volume de facturação tomada aumentado 25% e o valor da carteira de crédito aumentado 92% em relação a 2008, reflectindo o aumento significativo do número de clientes. No que respeita ao leasing, apesar da significativa diminuição do volume de nova produção, essencialmente em linha com a queda do investimento e com a abordagem mais conservadora em relação ao risco, a Millennium Leasing manteve-se como um operador principal no mercado de leasing polaco, com uma quota de 5,7%. No que respeita aos recursos, o Banco conseguiu expandir o volume de depósitos de empresas, que representou um papel fundamental da gestão de liquidez, apesar do impacto negativo na margem financeira, devido ao elevado nível de taxas de juro praticado no mercado polaco. As limitações à venda de derivados aos clientes e a clara diminuição do volume de operações cambiais, em linha com a diminuição da actividade de importação/exportação das empresas polacas, condicionaram também os proveitos no segmento de Empresas. Tendo presente o aumento do custo de financiamento e o aumento no risco de crédito, uma parte significativa da actividade das equipas comerciais, em particular na primeira metade do ano, foi dedicada ao *repricing* da carteira de crédito. O sucesso desta actividade, em conjunto com a actualização do preçário de comissões, foi particularmente importante para compensar parcialmente os efeitos negativos sobre os proveitos.



O aumento do custo dos depósitos a prazo, cujas taxas se situaram claramente acima das taxas de referência no mercado durante todo o ano, o aumento do custo dos *swaps* e a forte diminuição dos proveitos cambiais resultantes da cessação de concessão de crédito hipotecário denominado em moeda estrangeira condicionaram de forma significativa os proveitos do Bank Millennium em 2009. Estes impactos negativos foram parcialmente compensados pelo aumento dos vários tipos de proveitos, nomeadamente a margem no crédito ao consumo e no crédito a empresas, bem como o aumento das comissões relacionadas com cartões e contas à ordem. Os proveitos totais diminuíram 21%, em relação a 2008. Contudo, quando se analisa a evolução dos proveitos numa base trimestral é já visível uma tendência de recuperação. Os resultados em 2009 foram ainda fortemente afectados pelo aumento do custo do risco, impulsionado pelo abrandamento da economia polaca, pelo aumento do desemprego e pela deterioração da condição financeira das empresas polacas, incluindo a incapacidade de vários clientes em cumprir com as suas obrigações relacionadas com contratos de derivados cambiais. As dotações para provisões em 2009 triplicaram as dotações efectuadas em 2008. Os efeitos negativos resultantes da diminuição das receitas e do aumento do nível de provisões foram atenuados pelo desempenho assinalável em termos dos custos operacionais, que diminuíram 14% em 2009. Esta diminuição ocorreu apesar do aumento do número médio de sucursais e da depreciação do zloti, que se traduziu no aumento de alguns custos expressos em moeda estrangeira, nomeadamente rendas e contratos de IT. Beneficiando de uma rigorosa gestão da base de custos, o Bank Millennium conseguiu atingir e superar o objectivo de 200 milhões de zlotis de redução de custos, já em 2009, ou seja, um ano antes do prazo.

A gestão da base de capital constituiu um desafio permanente ao longo de 2009. A decisão do Banco em reter 100% do resultado líquido de 2008, a análise detalhada dos activos ponderados pelo risco, a adopção de restrições significativas em relação à participação em transacções de crédito de grande dimensão e a redução dos requisitos de capital para riscos de mercado, conjugados com a manutenção do valor da carteira de crédito, permitiu ao Bank Millennium aumentar o seu rácio de solvabilidade de 10,2% no final de 2008 para 11,3% no final de 2009. O rácio de *Tier I* aumentou também de 7,9% no final de 2008 para 8,9% no final de 2009.

Bank Millennium - Polónia					Milhões de euros	
	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008 excluindo efeito cambial	Var.% 09/08
Activo total	10.942,6	11.341,0	8.495,9	-3,5%	11.476,3	-4,7%
Crédito a clientes (bruto)	8.427,7	8.305,6	6.299,0	1,5%	8.404,7	0,3%
Crédito a clientes (líquido)	8.158,1	8.125,2	6.129,7	0,4%	8.222,2	-0,8%
Recursos de clientes	8.603,7	8.238,6	7.768,7	4,4%	8.337,0	3,2%
Dos quais: de Balanço	7.752,7	7.659,9	6.066,6	1,2%	7.751,4	0,0%
Fora de Balanço	850,9	578,7	1.702,1	47,0%	585,6	45,3%
Capitais próprios	679,1	677,7	701,2	0,2%	685,8	-1,0%
Margem financeira	137,2	266,6	203,7	-48,5%	214,3	-36,0%
Outros proveitos operacionais	197,7	260,7	247,5	-24,2%	209,5	-5,6%
Custos operacionais	234,5	339,9	279,3	-31,0%	273,2	-14,2%
Imparidades e provisões	100,0	38,5	17,6	159,4%	31,0	222,7%
Resultado líquido	0,3	117,9	121,8	-99,7%	94,8	-99,6%
Nº de clientes (milhares)	1.129,1	1.153,1	966,6	-2,1%		
Colaboradores (número)	6.245	7.049	6.067	-11,4%		
Sucursais	472	490	410	-3,7%		
Capitalização bolsista	993,1	588,8	2.748,3	68,7%	595,8	66,7%
% de capital detido	65,5%	65,5%	65,5%			

Fonte: Bank Millennium

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro =	4,1045	4,1535	3,5935	zlotis
Demonstração de Resultados 1 euro =	4,36182083	3,50572917	3,7888	zlotis

Tendo dedicado os três primeiros trimestres de 2009 à reorganização interna, o Bank Millennium reúne, actualmente, condições para retomar a expansão do negócio, baseado num modelo operacional simplificado, ágil e eficiente em termos de custos, numa plataforma comercial realinhada, numa maior base de proveitos recorrentes, num forte enfoque nos resultados e num perfil de risco melhorado, com uma posição confortável em termos de capital e de liquidez. Em simultâneo com a apresentação de resultados do terceiro trimestre de 2009, o Banco anunciou uma nova estratégia e novos objectivos de médio prazo, financeiros e comerciais para 2012, em conjunto com um aumento de capital reservado a accionistas para suportar o crescimento do negócio nos próximos anos, e que elevou os rácios de capital Total e *Tier I* para 14,7% e 12,2% no final de 2009, proforma.

O principal objectivo do Banco para os próximos anos é retornar a um equilíbrio entre crescimento e rentabilidade do negócio, com um forte enfoque na sustentabilidade. Neste contexto, as principais ambições do Banco consistem em: (i) atingir uma posição no top-5 do sistema bancário polaco, com uma posição de liderança no Retalho e uma presença relevante na banca de Empresas; (ii) atingir um nível de rentabilidade sustentável que compare bem com os bancos que apresentam melhor desempenho do seu grupo de pares; (iii) desenvolver uma operação altamente eficiente e, em simultâneo, estabelecer um elevado padrão em termos de qualidade de serviço prestado aos clientes; (iv) manter uma estrutura de capital sólida com um forte perfil de gestão de risco para suportar o crescimento futuro; e (v) reforçar a posição de mercado do Banco com base em relações duradouras com todos os seus *stakeholders*. Para concretizar estas ambições, o Grupo tem como objectivos para 2012 um ROE de aproximadamente 15%, um rácio de eficiência inferior a 60%, um rácio de solvabilidade confortavelmente acima dos mínimos regulamentares e um rácio de crédito/depósitos próximo dos 100%. No que respeita ao negócio, o Banco estabeleceu objectivos de médio prazo ambiciosos, em particular, atingir 1,5 milhões de clientes activos (1,1 milhões no final de 2009) e aumentar a sua quota de mercado nos depósitos de Retalho e crédito a empresas para 7% (5,5% no final de 2009) e 5% (3,0% no final de 2009), respectivamente.

Foi concluído com sucesso, a 8 de Fevereiro de 2010, o aumento do capital do Bank Millennium em aproximadamente 258 milhões de euros. Como previamente anunciado, o Banco Comercial Português, S.A. exerceu os seus direitos na totalidade. Os direitos remanescentes foram totalmente subscritos, com a procura das acções disponíveis para os accionistas minoritários a atingir quase quatro vezes a oferta. Este aumento de capital permitirá ao Bank Millennium sustentar a sua estratégia de crescimento através da expansão da carteira de crédito a empresas, da manutenção das quotas de mercado em crédito no Retalho, do suporte do plano de investimentos até 2012, incluindo o *upgrade* da infraestrutura de segurança, *software* e outros investimentos relacionados com a plataforma de tecnologias de informação.

Estratégia do Bank Millennium para 2010



Em 2010, o Banco prosseguirá uma trajectória de equilíbrio entre crescimento e rentabilidade, através da implementação da estratégia anunciada para 2010-2012. Tendo atingido uma posição de liderança na banca de retalho, em particular em depósitos, crédito hipotecário e cartões, o Bank Millennium tenciona reforçar o seu posicionamento competitivo noutros produtos destinados a particulares, como fundos de investimento e crédito ao consumo. A aceleração do processo de aquisição de novos clientes será uma prioridade, tendo como base a vasta e moderna rede de sucursais do Banco, a sua completa oferta de produtos e serviços, a notoriedade da marca e a eficácia das campanhas de marketing. O Banco irá também dedicar uma atenção particular à exploração das suas capacidades de *cross-selling* para reforçar o relacionamento com a sua base actual de clientes. Em paralelo, o Bank Millennium tenciona aumentar a sua presença na banca de empresas, quer explorando o potencial da sua base actual de clientes, quer atraindo novos clientes, alavancando na nova organização comercial e na força de vendas exclusivamente dedicada à aquisição de clientes. Na área de empresas, o Banco tem como objectivo desenvolver um relacionamento global com os seus clientes, complementando o negócio de crédito com a actividade transaccional corrente. O rebalanceamento da carteira de crédito constitui um importante objectivo para o Banco nos próximos tempos. Nesse sentido, o Bank Millennium tenciona aumentar significativamente a sua quota de mercado em crédito a empresas, em diferentes sectores, em particular PME, com particular ênfase em produtos *asset-backed*, tais como o leasing e o factoring, mantendo desta forma uma carteira bem diversificada e com risco moderado. O controlo rigoroso da base de custos e a manutenção de uma abordagem conservadora ao risco irão continuar a ser importantes vectores na actividade do Banco. Em relação à liquidez, o Banco irá continuar a apostar no crescimento equilibrado entre depósitos e crédito, e simultaneamente continuar os esforços no sentido da diversificação das fontes de financiamento. O Bank Millennium irá manter uma rigorosa disciplina de gestão do capital, procedendo à alocação de capital aos produtos e segmentos com maior potencial de retorno.

Grécia

O Millennium bank na Grécia é uma operação bancária criada de raiz, em Setembro de 2000, com enfoque no retalho bancário, mas oferecendo também uma gama de serviços financeiros adicionais. O sucesso do Millennium bank baseia-se na sua estratégia de segmentação de mercado, tendo sido desenvolvidas quatro áreas de negócio: banca de retalho, *private banking*, banca de negócios, *corporate* e banca de investimento. Esta abordagem foi combinada com produtos inovadores, elevados níveis de serviço e recursos humanos altamente qualificados.

Desde a sua criação, o Banco enfocou-se na expansão orgânica e simultaneamente no crescimento dos proveitos e na criação de valor.

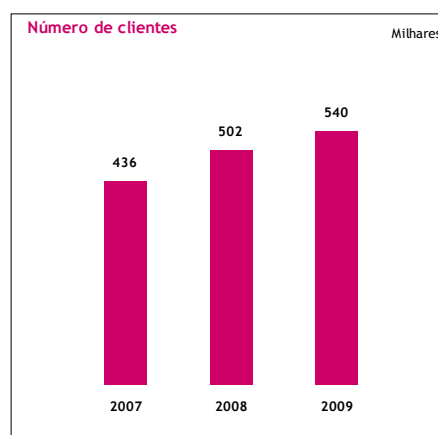
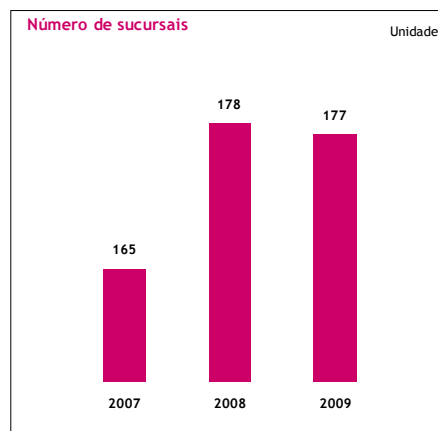
A distinção atribuída ao Millennium bank de “Melhor Banco para Trabalhar” na Grécia e os esforços para aumentar os depósitos à ordem e capturar novos clientes merecem destaque. A atribuição do prémio “Melhor Banco para Trabalhar”, ao Millennium bank na Grécia, posicionando-se na 3.^a posição no *ranking* de “Melhor Empresa para Trabalhar com mais de 250 Colaboradores” na Grécia é uma clara indicação do compromisso e orgulho dos colaboradores do Millennium bank.

Com o objectivo de aumentar os depósitos à ordem, o Banco lançou várias campanhas, tendo aumentado a oferta de produtos inovadores. De entre estas, o programa “Poupança para Todos”, consistindo num plano de poupança com pagamento de juros dependente da aplicação de um montante mensal pré-determinado, foi incluído na maioria dos ciclos comerciais do ano, e consistiu no principal instrumento de suporte à renovação do posicionamento do Millennium bank como um banco orientado para a poupança. O lançamento deste produto foi suportado por uma campanha publicitária na TV, à qual foi atribuída o prémio “Ermis” da Associação Grega de Publicidade e Comunicação, distinguindo-a entre a melhor publicidade produzida na Grécia em 2009.

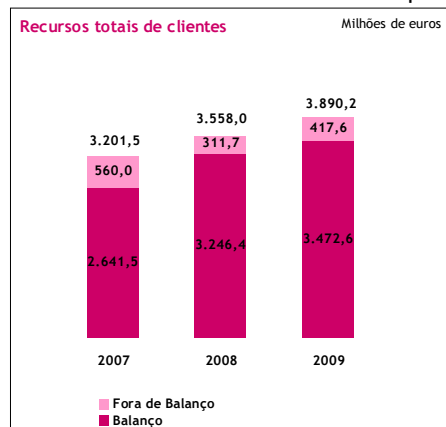
Foram ainda lançados outros produtos tendo em vista a captação de depósitos à ordem, incluindo um programa que combina um depósito à ordem com um possível crédito hipotecário futuro, e uma nova conta ordenado especialmente dirigida aos empregados e pensionistas do sector público. Os esforços para aumentar os depósitos à ordem foram ainda apoiados pela publicidade à utilização do serviço de débitos directos do Millennium bank. O programa de *bancassurance* Millennium *unit-linked*, permitindo aos clientes investir a nível global através dos fundos mobiliários do Millennium bank, incluindo cobertura de seguro, desempenhou também um papel importante no crescimento das poupanças de clientes.

A captação de novos clientes foi apoiada por uma campanha institucional, capitalizando as 177 sucursais espalhadas pelo território grego e a sua considerável base de clientes (mais de 500 mil). O crescimento da base de clientes foi também suportado pela continuação da campanha do cartão de crédito IKEA, sob acordo estabelecido com a subsidiária grega da multinacional de artigos para a casa. Foi também lançada uma oferta especial de acordo com a qual são oferecidos bilhetes de cinema aos detentores dos cartões de crédito do Millennium bank, inspirada numa campanha similar desenvolvida em Portugal. A promoção das soluções de seguros de saúde do Millennium bank e da oferta do Banco para micro-negócios, compreendendo o financiamento das necessidades de fundo de maneio e de activos fixos, uma conta à vista e outros serviços, contribuíram também para a captação de novos clientes.

Este enfoque crescente no segmento de micro-negócios foi reconhecido através da selecção do Millennium bank, pelo Ministério da Economia e Finanças da Grécia, como órgão de gestão intermédio no contexto do Quadro de Referência Estratégico Nacional para 2007-2013. Esta distinção terá um impacto favorável na actividade futura do Banco, que será responsável pela gestão, monitorização e controlo das propostas de investimento de pequenos negócios seleccionados nos próximos três anos. O lançamento de dois produtos especializados para a compra, desenvolvimento e operação de sistemas foto-voltaicos, essencialmente dirigidos a micro-negócios, é também merecedor de destaque. Este lançamento resulta da participação do Millennium bank no “Fina-Ret”, projecto da Comissão Europeia para a energia inteligente.



Reflectindo o sucesso dos esforços comerciais foram captados 38 mil novos clientes, aumentando a base de clientes do Banco para um número superior a 540 mil clientes no final do ano. Os



depósitos à ordem excederam mil milhões de euros pela primeira vez na história do Millennium bank, tendo totalizado 1,077 mil milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009, um aumento de 339 milhões de euros em relação ao final de 2008. Os depósitos totais ascenderam a 3.473 milhões de euros, um crescimento de 7% em relação ao ano anterior, superando o crescimento do crédito, que aumentou 6% para 5.083 milhões de euros no final de 2009, contra 4.794 milhões de euros no final de 2008, prosseguindo os esforços de minimização do recurso a fontes de financiamento que não os depósitos de clientes. O resultado líquido ascendeu a 9,0 milhões de euros em 2009, o que compara com 15,1 milhões de euros em 2008, influenciado pelas condições económicas historicamente adversas com impacto nos *spreads* nos depósitos a prazo, particularmente

significativo na primeira metade de 2009, no abrandamento da concessão de crédito e no aumento da sua sinistralidade. Importa destacar o impacto negativo de 1,5 milhões de euros em 2009 relativo a impostos decorrentes de contribuição social extraordinária imposta pelas autoridades gregas.

Millennium bank - Grécia

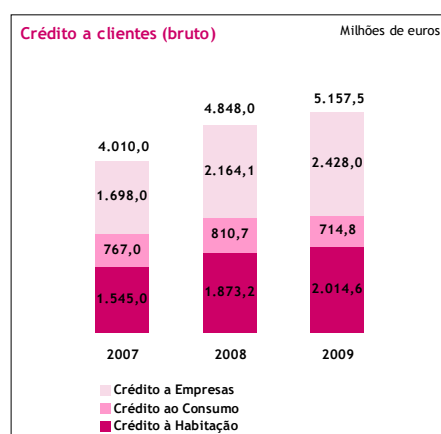
Milhões de euros

	2009	2008	2007	Var.% 09/08
Activo total	6.669,1	6.104,0	5.333,1	9,3%
Crédito a clientes (bruto)	5.157,5	4.848,0	4.010,0	6,4%
Crédito a clientes (líquido)	5.083,2	4.793,7	3.966,4	6,0%
Recursos de clientes	3.890,2	3.558,0	3.201,5	9,3%
Dos quais: de Balanço	3.472,6	3.246,4	2.641,5	7,0%
Fora de Balanço	417,6	311,7	560,0	34,0%
Capitais próprios	388,5	314,1	300,9	23,7%
Margem financeira	124,7	126,0	116,5	-1,0%
Outros proveitos operacionais	45,1	41,8	40,6	7,9%
Custos operacionais	125,8	126,3	112,5	-0,4%
Imparidades e provisões	24,7	16,7	15,0	47,6%
Resultado líquido	9,0	15,1	22,1	-40,5%
Nº de clientes (milhares)	540,4	502,1	435,5	7,6%
Colaboradores (número)	1.527	1.554	1.411	-1,7%
Sucursais	177	178	165	-0,6%
% de capital detido	100,0%	100,0%	100,0%	

A ênfase do Millennium bank na qualidade de serviço reflectiu-se na obtenção de elevados níveis de satisfação dos clientes e na distinção com vários prémios, a exemplo do ocorrido nos anos anteriores. Os serviços de banca telefónica do Millennium bank foram distinguidos na categoria "Centro de Contactos até 50 Colaboradores" - "Gold Award" - do Grande Prémio anual da Teleperformance "CRM 2009", atribuído pela Teleperformance Internacional. O Millennium bank, já premiado em oito das dez edições desta competição, obteve um resultado global de 100% em 2009, nunca antes obtido por qualquer instituição. Acresce ainda a atribuição pelo Deutsche Bank do prémio "2008 EUR Straight – Through Processing Excellence Award", pelo segundo ano

consecutivo, reconhecendo mais uma vez o excepcional desempenho no processamento de transferências em euros para todo o mundo.

Os objectivos do Millennium bank nos próximos anos consistem no aumento da sua quota de mercado, base de clientes e rentabilidade, enfocando-se no crescimento do *cross-selling* e em produtos de maior valor acrescentado. Em paralelo, o Millennium bank tem como objectivo a manutenção da sua estrutura operacional de baixos custos e a obtenção de níveis superiores de eficiência, através de uma rigorosa monitorização dos custos operacionais, mantendo em simultâneo um apertado controlo sobre a qualidade da carteira de crédito.



Suíça

O Banque Privée BCP é uma plataforma de *private banking*, constituída na Suíça em 2003, que presta serviço a clientes do Grupo de elevado património. Todas as suas actividades são centradas nos clientes, sendo prestados serviços de qualidade, valorizando a inovação e o desempenho, baseados na confiança e na discrição e apoiados numa equipa com excelentes qualificações e competências.

Banque Privée BCP - Suíça

Milhões de euros

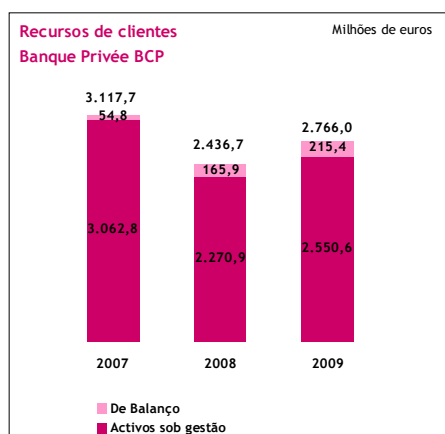
	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008 excluindo efeito cambial	Var.% 09/08
Activo total	880,1	872,1	995,2	0,9%	872,9	0,8%
Crédito a clientes (bruto)	752,4	753,8	773,2	-0,2%	754,5	-0,3%
Crédito a clientes (líquido)	723,7	723,0	771,2	0,1%	723,7	0,0%
Recursos de clientes	2.766,0	2.436,7	3.117,7	13,5%	2.439,0	13,4%
Dos quais: de Balanço	215,4	165,9	54,8	29,8%	166,0	29,7%
Activos sob gestão	2.550,6	2.270,9	3.062,8	12,3%	2.273,0	12,2%
Capitais próprios	83,2	42,3	71,9	96,6%	42,4	96,5%
Margem financeira	7,0	7,6	8,2	-8,8%	8,0	-13,2%
Outros proveitos operacionais	17,0	12,0	24,7	42,5%	12,6	35,6%
Custos operacionais	15,1	14,5	12,8	3,8%	15,3	-1,2%
Imparidades e provisões	-1,4	45,2	2,0	-103,2%	47,4	-103,0%
Resultado líquido	7,8	-30,4	13,7	125,8%	-31,9	124,5%
Nº de clientes (milhares)	2,1	1,8	1,7	13,4%		
Colaboradores (número)	65	66	64	-1,5%		
Sucursais	1	1	1	0,0%		
% de capital detido	100,0%	100,0%	100,0%			

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro = 1,4836 1,485 1,6547 francos suíços

Demonstração de Resultados 1 euro = 1,50777917 1,5836375 1,64449583 francos suíços

A envolvente macroeconómica e de mercado difícil condicionou fortemente o desempenho do Banque Privée BCP em 2009. Contudo, assistiu-se a uma recuperação dos activos sob gestão, que aumentaram aproximadamente 12%. A recuperação dos mercados no decurso de 2009 permitiu a reversão de parte das provisões para imparidades efectuadas em 2008, que se situou em 1,4 milhões de euros em 2009.



Apesar do difícil contexto em que desenvolveu a sua actividade, o Banque Privée BCP prosseguiu as suas actividades de marketing nos principais mercados, tendo obtido um crescimento no património e na base de clientes no Brasil e na Polónia, mercados e segmentos em que o Banco está bem posicionado para servir os seus clientes nos próximos anos. O aumento da proximidade aos clientes, em conjunto com o cumprimento dos requisitos regulamentares, o aumento da eficiência organizacional, o controlo de custos e o enfoque na constante melhoria de soluções de gestão de investimentos permitiram ao Banco obter um resultado líquido positivo de 7,8 milhões de euros, o que compara com -30,4 milhões de euros em 2008.

Apesar do desanuviamento da situação nos mercados de capitais e dos sinais de renovada confiança resultante da

implementação dos programas de ajuda financeira dos estados, a par dos sinais de melhoria da envolvente económica, o Banque Privée BCP irá manter, em 2010, uma postura conservadora e de rigor, adoptada ao longo de 2009.

Roménia

Em 2009, a evolução da envolvente macroeconómica suscitou novos desafios e motivou o Millennium bank na Roménia a desenvolver uma nova estratégia, ajustando o seu modelo de negócio à nova realidade. A implementação da nova estratégia baseou-se em quatro vectores: (i) reforço da rede de sucursais, com o objectivo de aumentar a base de clientes e o segmento alvo; (ii) enfoque nas PME, no segmento de Empresas; (iii) aumento da eficiência e gestão de custos rigorosa e (iv) gestão conservadora do risco e do capital.

O Banco simplificou a sua estrutura organizacional, fundindo as seis redes existentes (três de Retalho e três de *Corporate*) em apenas duas – uma dedicada a particulares e outra a empresas –, enfocando-se em dois segmentos, *Upper Mass Market* e PME, respectivamente. O modelo de negócio do Retalho deixou de ser baseado em produtos de *consumer finance*, com uma capacidade relativamente reduzida de captação de recursos, para passar a ter como objectivo tornar o Millennium bank o principal banco dos seus clientes através de “ofertas âncora”, como pacotes de empréstimos hipotecários, com domiciliação de salário e depósitos a prazo. Consequentemente, foi concluído no terceiro trimestre de 2009, um plano de conversão dos centros de crédito em sucursais mass-market.

Como resposta à desaceleração do mercado, o Millennium bank identificou um conjunto de iniciativas destinadas a aumentar a eficácia e a eficiência. Assim, foi implementado, com sucesso, um plano de redução de custos, tendo-se traduzido em poupanças substanciais, nomeadamente através da renegociação de contratos de arrendamento com os principais fornecedores. Foi iniciada a revisão dos principais processos do Banco, com o objectivo de identificar oportunidades de melhoria de eficiência, tendo-se procedido à revisão das principais componentes dos sistemas de decisão de crédito, para ambos os segmentos de clientes, nomeadamente no que respeita a filtros de risco, modelos de *rating*, políticas de colaterais e processo de monitorização do crédito.

Seguindo a tendência do mercado de redução da margem financeira, o Banco tem vindo a obter a confiança dos clientes, aumentando o *cross-selling* e os proveitos associados a comissões, através da oferta de produtos alternativos, potenciando a carteira existente. A oferta da rede de Retalho assenta em três pilares: crédito à habitação – atribuindo melhor preço aos melhores riscos e procurando oferecer o melhor nível de serviço do mercado; depósitos – com uma oferta competitiva para os prazos mais relevantes; e transacções – com enfoque na captação de domiciliações de vencimento, soluções de Internet e débitos directos. Para as empresas, a proposta de valor assenta numa oferta global de produtos e na competitividade do *pricing*.

Durante os últimos meses de 2009, os resultados de algumas das iniciativas implementadas produziram resultados visíveis, nomeadamente no que concerne ao montante dos depósitos de clientes (aumento de 141,4% face a 2008), à quota de mercado do crédito hipotecário (0,61% em

2009), à quota de mercado de crédito ao consumo (0,66% em 2009) e aos novos clientes (aumento da base de clientes de 22,7 mil em 2008 para 27,1 mil em 2009), com um impacto no crescimento de volume de negócios (recursos de clientes 141,4% e crédito a clientes 7,8%, face a 2008).

O montante de perdas antes de impostos diminuiu de 41,0 milhões de euros em 2008, para 35,7 milhões de euros em 2009 (-12,8%), reflectindo o aumento de 65,3% dos proveitos operacionais (de 13,8 milhões de euros para 22,8 milhões de euros) e a redução dos custos operacionais (-4,8%), apesar do aumento das imparidades em 5,9 milhões de euros, face a 2008. O Millennium bank registou perdas após impostos no valor de 38,5 milhões de euros, negativamente influenciado pela reversão de 8,2 milhões de euros de impostos diferidos activos contabilizados em 2007 e 2008.

Millennium bank - Roménia ^(*)

Milhões de euros

	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008	Var.% 09/08
					excluindo efeito cambial	
Activo total	473,3	311,6	87,4	51,9%	295,9	60,0%
Crédito a clientes (bruto)	268,2	236,2	37,6	13,5%	224,3	19,6%
Crédito a clientes (líquido)	242,9	225,3	37,2	7,8%	213,9	13,6%
Recursos de clientes	254,5	105,4	38,4	141,4%	100,1	154,2%
Dos quais: de Balanço	254,5	105,4	38,4	141,4%	100,1	154,2%
Capitais próprios	49,1	23,3	13,0	111,2%	22,1	122,4%
Margem financeira	5,9	3,4	1,8	72,5%	3,0	98,6%
Outros proveitos operacionais	16,9	10,4	0,4	62,9%	9,0	87,5%
Custos operacionais	41,9	44,1	31,8	-4,8%	38,3	9,6%
Imparidades e provisões	16,6	10,7	0,4	54,6%	9,3	77,9%
Resultado líquido	-38,5	-34,9	-26,4	-10,4%	-30,3	-27,0%
Nº de clientes (milhares)	27,1	22,7	4,0	19,3%		
Colaboradores (número)	700	691	509	1,3%		
Sucursais	74	65	40	13,8%		
% de capital detido	100,0%	100,0%	100,0%			

^(*) O Banco iniciou operações em 11 de Outubro de 2007. Valores incluem Banca Millennium (Roménia), Banpor Consulting (Roménia) e centro de custos relevados em Portugal.

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro =	4,2363	4,0225	3,6077	novos leus romenos
Demonstração de Resultados 1 euro =	4,24474583	3,68775417	3,33250833	novos leus romenos

A capacidade demonstrada pelo Banco para ajustar, num curto espaço de tempo, a sua estratégia ao novo contexto, bem como a evolução esperada em várias áreas de negócio a curto prazo, demonstram que o novo modelo de negócio é adequado e que o Banco dispõe de condições para expandir a sua actividade.

Em 2010, o Millennium bank na Roménia tem como objectivo alcançar um crescimento sustentado do volume de negócios, nomeadamente no que diz respeito aos segmentos prioritários. Para isso, irá continuar a implementar as orientações estratégicas recentemente definidas, incidindo sobre a conclusão de diversas iniciativas em curso que têm como objectivo o aumento da eficiência, essencialmente através do aumento de receitas e da monitorização e implementação de poupanças em termos de custos. As linhas de actuação para 2010 consistirão no aumento do nível de *cross-selling*, na captação de clientes e no fortalecimento da relação com a actual base de clientes. Em simultâneo, os impactos positivos decorrentes de uma política mais conservadora de risco de crédito e de um processo de recuperação mais eficiente, já observados nos últimos meses de 2009, deverão contribuir para uma diminuição do custo do risco.

Turquia

O Millennium bank na Turquia continuou a desenvolver a sua actividade baseada numa estratégia diferenciadora, cujos principais pilares são a excelência e a conveniência do serviço e uma oferta de produtos e serviços inovadores e personalizados, dirigida aos segmentos de particulares de

elevados rendimentos e PME. O Banco opera através de 18 sucursais e 303 colaboradores. Prosseguindo a actividade com um forte enfoque na aquisição de novos clientes e na retenção dos clientes actuais, o Banco conseguiu aumentar, em 2009, o número de clientes em 3,2%, de 20,3 mil para 20,9 mil clientes.

O Banco aborda o mercado de particulares de elevados rendimentos através de um serviço baseado na gestão de relação e numa oferta de produtos e serviços competitivos e inovadores. O alargamento da gama de produtos foi a principal orientação estratégica prosseguida durante o ano. Neste âmbito, foi assinado um acordo de agência com a Zurich Insurance Company, tendo sido lançados dois novos produtos de seguros de acidentes pessoais, "Educação dos Meus Filhos" e "Minha Família". O relançamento dos cartões de crédito com EMV-Chip foi também concluído no decurso do ano. Estes produtos criaram uma oportunidade de *cross-selling* junto da base de clientes actual e potencial e contribuíram para aumentar os proveitos. Com o objectivo de explorar a base de clientes, foi estabelecido um processo de vendas mais estruturado.

Com vista a aumentar os volumes geridos na área de gestão de activos e a captar mais clientes, foram lançados novos pacotes de produtos e desenvolvidas várias campanhas de marketing, com destaque para os produtos estruturados, os depósitos a prazo e os fundos mobiliários. A oferta de fundos mobiliários de arquitectura aberta foi alargada com fundos de capital garantido. Foram ainda desenvolvidas várias acções no sentido de aumentar a fidelização dos clientes, tendo sido lançadas campanhas de atribuição de limites de crédito pré-aprovados, com o objectivo de explorar a actual base de clientes, aumentando o relacionamento dos clientes e o seu nível de *cross-selling*.

A unidade de negócio de PME foi lançada no início de 2008, com o objectivo de proporcionar o melhor serviço e uma excelente execução aos clientes, colocando o Millennium bank numa posição única para explorar de forma complementar a Banca de Negócios. Tendo em vista a proposta de valor para este segmento, foram lançados "produtos âncora" com resultados positivos ao nível da captação de clientes e da gestão do risco, e com o objectivo de assegurar níveis de serviço competitivos foram revistos e estruturados os processos de marketing, vendas, aquisição de clientes e concessão e monitorização de crédito.

Millennium bank - Turquia

Milhões de euros

	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008 excluindo efeito cambial	Var.% 09/08
Activo total	495,2	549,7	670,7	-9,9%	548,2	-9,7%
Crédito a clientes (bruto)	340,4	412,0	428,9	-17,4%	410,9	-17,2%
Crédito a clientes (líquido)	336,7	408,5	425,9	-17,6%	407,4	-17,4%
Recursos de clientes	387,5	461,3	705,5	-16,0%	460,1	-15,8%
Dos quais: de Balanço	315,3	346,0	450,6	-8,9%	345,1	-8,6%
Fora de Balanço	72,2	115,3	254,9	-37,4%	115,0	-37,2%
Capitais próprios	59,3	70,2	63,4	-15,5%	70,0	-15,3%
Margem financeira	1,0	7,3	15,4	-85,9%	6,4	-83,9%
Outros proveitos operacionais	12,6	19,7	9,1	-36,1%	17,3	-27,0%
Custos operacionais	21,6	24,6	24,9	-12,2%	21,5	0,3%
Imparidades e provisões	0,5	1,5	0,6	-68,6%	1,3	-64,2%
Resultado líquido	-7,2	1,8	-0,8	-509,3%	1,5	-567,4%
Nº de clientes (milhares)	20,9	20,3	19,1	3,2%		
Colaboradores (número)	303	320	300	-5,3%		
Sucursais	18	18	16	0,0%		
% de capital detido	100,0%	100,0%	100,0%			

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro =	2,1547	2,1488	1,717	liras turcas
Demonstração de Resultados 1 euro =	2,16640417	1,89714583	1,78515417	liras turcas

Apesar de 2009 ter sido um ano particularmente difícil no segmento de PME, como resultado da disseminação da crise financeira internacional, o Millennium bank na Turquia aumentou o número de clientes neste segmento em 14%, face a 2008. O bom nível de serviço assegurado pelo

Millennium bank contribuiu para garantir um crescimento do volume de negócios, acima da média do mercado, neste segmento. Este crescimento foi obtido mantendo os rácios de crédito em incumprimento em níveis reduzidos -2,9% antes de recuperações, que compara com 5,5% no sector bancário turco. Em 2009, o Millennium bank manteve-se no Top 3 dos bancos turcos em termos de desempenho em crédito.

O desempenho do Millennium bank na Turquia, em 2009, foi penalizado pela diminuição da margem financeira, reflexo da redução da carteira de títulos e dos custos mais elevados dos depósitos, que mais do que compensaram o menor esforço de provisionamento e a redução do montante de amortizações. Importa referir que em 2008 foi registado um ganho significativo associado à venda do edifício sede.

No âmbito da análise ao *portfolio* de operações internacionais, e tendo presente a estratégia oportunamente anunciada de enfoque nos mercados prioritários, o Banco celebrou um acordo com a instituição financeira CREDIT EUROPE BANK, N.V., entidade detida pelo grupo financeiro FIBA HOLDING, A.S. com vista à alienação por parte do Grupo Banco Comercial Português de participação correspondente a 95% do capital social do Millennium Bank, A.S. na Turquia, pelo preço global aproximado de 61,8 milhões de euros, sujeito a ajustamento final aquando da sua execução.

O Banco manterá uma participação de 5% na sociedade, tendo estabelecido com o comprador um mecanismo de opções de compra e de venda prevendo a possibilidade de alienação do remanescente da sua participação por preço por acção não inferior ao agora acordado.

Esta transacção, cuja execução se encontra sujeita às necessárias autorizações regulamentares das autoridades competentes, gerará uma mais-valia, antes de impostos, de aproximadamente 5,4 milhões de euros e terá um impacto positivo de 6 pontos base no rácio de capital *Tier 1* em base consolidada.

O Millennium bank na Turquia, conforme referido na nota 26 às Demonstrações Financeiras, foi classificado como activo não corrente detido para venda, de acordo com a IFRS 5.

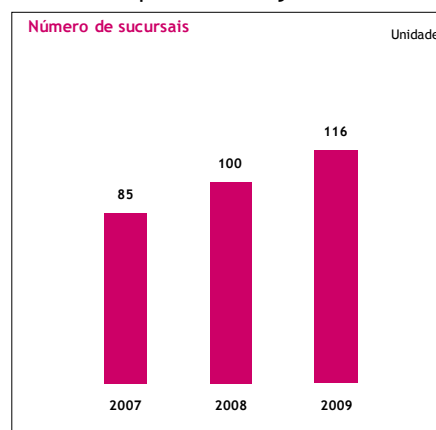
Outras operações internacionais

Moçambique

O Millennium bim é o maior banco em Moçambique, com 116 sucursais, oferecendo uma gama completa de produtos e serviços financeiros, incluindo seguros. O Millennium bim está fortemente empenhado em contribuir para o desenvolvimento da economia e do sistema financeiro de Moçambique, reforçando e desenvolvendo o seu tecido empresarial e ajudando a melhorar as condições de vida das populações, não só através da intervenção em acções de responsabilidade social, mas também pela oferta de produtos e serviços bancários inovadores e que contribuam para a satisfação das necessidades financeiras dos Moçambicanos.

O ano de 2009 foi um ano positivo para o Millennium bim, que manteve a sua posição de liderança, suportada na inovação, na modernidade da proposta e da rede de distribuição e na responsabilidade das acções desenvolvidas. Apesar da elevada incerteza quanto ao impacto da crise internacional na economia moçambicana, o Millennium bim prosseguiu as linhas estratégicas definidas e o seu enfoque na expansão da rede de balcões, na segmentação e na rentabilidade do negócio, tendo ainda prestado particular atenção à gestão do risco e às mais recentes práticas de Governo Corporativo e às Normas Internacionais de Reporte Financeiro.

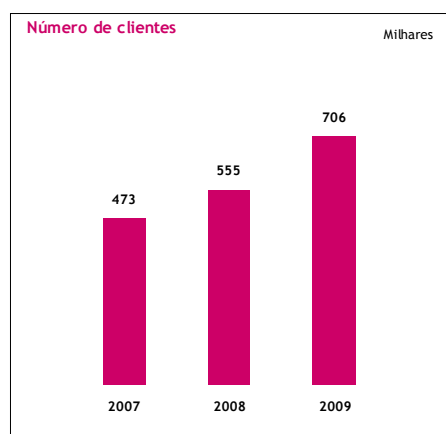
O Millennium bim está comprometido com uma contínua aposta na inovação, inspirada na ordenação das necessidades financeiras dos clientes, que serve de forma segmentada,



procurando corresponder às suas expectativas e exigências. Ao nível de produtos, foi dado enfoque à consolidação da posição de liderança do Millennium bim junto dos funcionários públicos e às parcerias com vários agentes económicos, com destaque para o início da parceria no sector das empresas de telemóveis e à parceria com a FEMATRO, a ATAXIMA e o Ministério dos Transportes e Comunicações, no desenvolvimento de um produto de leasing especialmente dirigido aos profissionais do serviço de transporte público que permitirá, de imediato, a introdução em Moçambique, de 200 novas viaturas de transportes semi-colectivos e 200 novas viaturas ligeiras para o serviço de táxi, produto esse que, devido às suas condições bonificadas, permite assegurar o acesso por todos os operadores de transportes públicos.

Em 2009 foi ainda definido como enfoque estratégico a melhoria da qualidade de serviço tendo-se desenvolvido várias acções nesse sentido, destacando-se a formação como um dos pilares básicos.

O mercado voltou a reconhecer e premiar a proposta de valor apresentada pelo Millennium bim,



através da adesão e da confiança nos seus produtos e serviços, comprovada pelo aumento da base de clientes que ultrapassou os 700 mil, o que representa um acréscimo de 27% face a 2008. Em 2009, o Millennium bim foi também distinguido com a atribuição de prémios internacionais, nomeadamente com o prémio de "Melhor Banco em Moçambique", pela publicação do Grupo Financial Times "The Bankers" e pela emeafinance (Europe Middle East and Africa), e pelos consumidores moçambicanos, com a "Melhor Marca da Banca", revelando que é o Banco em que os clientes mais confiam, ao qual reconhecem mais qualidade e com o qual têm maior relação emocional.

O resultado líquido consolidado atingiu, no final de 2009, 2,0 mil milhões de meticais, equivalente a 52,0 milhões de euros, o que representa um crescimento de 8,8% face a 2008

(1,0% em euros, influenciado pela desvalorização do metical). A margem financeira aumentou 16,0% (7,6% em euros) e o produto bancário 21,6% (12,9% em euros). A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) situou-se em 36%, o que compara com 44% em 2008.

Millennium bim - Moçambique					Milhões de euros	
	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008	Var.% 09/08
					excluindo efeito cambial	
Activo total	1.205,2	1.042,4	860,8	15,6%	895,8	34,5%
Crédito a clientes (bruto)	703,1	506,3	377,6	38,9%	435,1	61,6%
Crédito a clientes (líquido)	673,2	484,1	359,0	39,1%	416,0	61,8%
Recursos de clientes	916,1	804,2	652,6	13,9%	691,0	32,6%
Dos quais: de Balanço	916,1	804,2	652,6	13,9%	691,0	32,6%
Capitais próprios	159,1	143,5	101,6	10,8%	123,3	29,0%
Margem financeira	84,1	78,1	67,1	7,6%	72,5	16,0%
Outros proveitos operacionais	51,3	41,8	33,3	22,7%	38,8	32,2%
Custos operacionais	59,6	54,3	48,9	9,8%	50,4	18,3%
Imparidades e provisões	11,6	2,5	5,8	370,0%	2,3	406,5%
Resultado líquido	52,0	51,5	41,4	1,0%	47,8	8,8%
Nº de clientes (milhares)	706,4	554,9	472,8	27,3%		
Colaboradores (número)	1.936	1.762	1.595	9,9%		
Sucursais	116	100	85	16,0%		
% de capital detido	66,7%	66,7%	66,7%			
Taxas de câmbio:						
Balanço 1 euro =	40,91	35,155	34,83	meticais		
Demonstração de Resultados 1 euro =	38,545	35,77020833	35,405	meticais		

O activo total atingiu os 49.304 milhões de meticais (cerca de 1.205 milhões de euros), o que representa um crescimento de 34,5% (15,6% em euros), em relação a 2008. O crédito a clientes registou um crescimento de 61,8% (39,1% em euros), atingindo os 27.540 milhões de meticais (cerca de 673 milhões de euros). Os recursos de clientes aumentaram 32,6% (13,9% em euros) em relação a 2008 para 37.479 milhões de meticais (916 milhões de euros). O rácio de crédito vencido sobre o crédito total aumentou ligeiramente para 1,0%, com uma cobertura por provisões de 419,9%. Não obstante o impacto do programa de expansão da rede de sucursais e a conjuntura macroeconómica adversa, que têm pressionado os custos em alta, o rácio de eficiência manteve-se ligeiramente inferior ao nível atingido em 2008, situando-se em 44,0% (45,3% em 2008).

A subsidiária do Millennium bim, Millennium seguros, manteve a sua posição de liderança no mercado de seguros, registando um crescimento na receita processada de 11%. O resultado líquido situou-se em 208 milhões de meticais (5,4 milhões de euros), o que representa um crescimento de 13,2% (5,0% em euros).

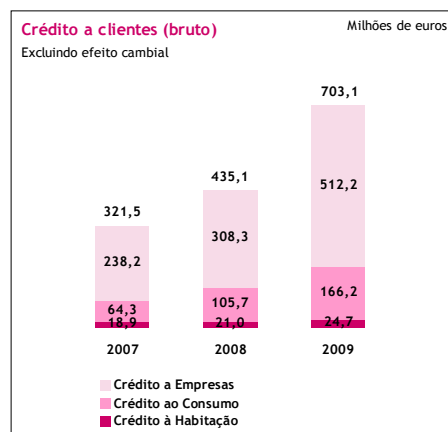
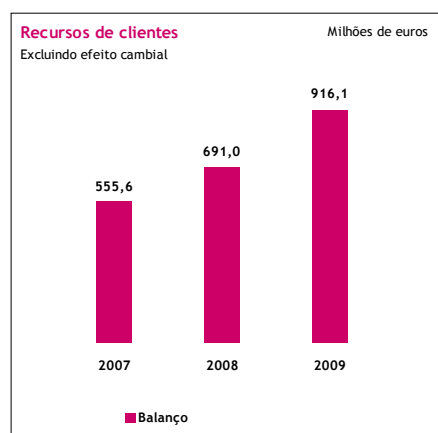
Desde a sua fundação, o Millennium bim tem vindo a valorizar a função social enquanto componente fundamental da sua missão, quer através da promoção da qualificação profissional e do desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, quer através do exercício da responsabilidade social perante a comunidade na qual se insere e da qual é parte integrante, tendo sido a primeira empresa moçambicana a publicar um relatório de Responsabilidade Social, liderando e inovando também na prática e disseminação de uma atitude socialmente responsável. A implementação do Programa de responsabilidade social do Millennium bim "Mais Moçambique pra Mim" prosseguiu com a realização de várias actividades ao longo do ano.

Um dos principais vectores estratégicos para o ano de 2010 continuará a ser a melhoria da qualidade dos serviços e contínua inovação, expandindo a base de negócio e maximizando a rentabilidade. Será ainda dado especial enfoque à consolidação da segmentação do negócio, à manutenção dos níveis de eficiência e rentabilidade e será realizado um esforço adicional de forma a garantir o cumprimento do programa de expansão da rede de sucursais, mantendo simultaneamente o rigor no cumprimento das questões de *compliance* e na gestão de risco.

Angola

O Banco Millennium Angola, S.A. (BMA) foi constituído em 3 de Abril de 2006, por transformação da sucursal local em banco de direito angolano. A missão do BMA é contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro em Angola, assumindo um papel chave no aumento do nível de bancarização da população angolana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para manter elevados níveis de satisfação, fidelização e envolvimento da base de clientes, oferecendo ao mercado padrões de qualidade e de especialização superiores. A aposta estratégica no desenvolvimento do sistema financeiro angolano concretiza-se, ainda, através do investimento, da criação de emprego, da aposta na qualificação das pessoas e da transferência de *know-how*.

O BMA tem a aspiração de se tornar um dos bancos de referência no mercado angolano, pelo que mantém a orientação nos vectores estratégicos: posicionar-se num lugar de liderança, expandir a sua rede de distribuição conferindo-lhe abrangência nacional e forte capilaridade e garantir um serviço de excelência, com presença em todos os segmentos.



O ano de 2009 foi positivo para o BMA, tendo ficado marcado pela concretização da entrada da petrolífera estatal angolana Sonangol, E.P. (31,5%) e do Banco Privado Atlântico, S.A. (15,8%) no capital do BMA, assim como pela aquisição por parte do BMA de uma participação de 10% no capital do Banco Privado Atlântico. Na sequência da concretização desta parceria estratégica, consubstanciada através de um aumento de capital, foram renovadas as condições para o Banco acelerar o seu plano de negócio, no sentido de dar resposta rápida às necessidades e oportunidades que surgem no mercado angolano.

O Banco introduziu diversos desenvolvimentos e inovações em 2009, sendo de destacar a introdução de um novo sistema de incentivos para as áreas comerciais, tendo como principais objectivos criar e reforçar as competências comerciais, enraizar o espírito de equipa, promover a assiduidade, bem como fidelizar os novos colaboradores. A implementação de um novo sistema de informação de gestão - MilleMIS - para análise e acompanhamento diário da actividade comercial, o lançamento da Intranet e de vários aplicativos informáticos, a par das melhorias efectuadas no sistema do Banco, bem como nos vários programas que com ele comunicam, são medidas que tornam o BMA mais eficiente, com consequente impacto positivo no alinhamento de procedimentos em diversas áreas.

O Banco ampliou a sua oferta de produtos e serviços financeiros em 2009. Ao longo do ano, foram lançados cartões de crédito Visa para particulares e empresas e disponibilizada a possibilidade de utilização de cartões Visa nas caixas automáticas e em terminais de pagamento automático. Foi ainda lançado um cartão pré-pago para pagamento de salários a trabalhadores com rendimentos baixos. No domínio das aplicações financeiras, lançaram-se campanhas com condições muito atractivas, em kwanzas e dólares americanos. A aposta na inovação, originalidade, qualidade e diversificação do leque de produtos e serviços lançados no mercado, em 2009, teve como corolário a atribuição do prémio "Banco Mais Inovador em Angola" em 2009, pela revista emefinance.

Banco Millennium Angola - Angola ^(*)					Milhões de euros	
	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008 excluindo efeito cambial	Var.% 09/08
Activo total	746,2	459,3	227,2	62,4%	374,6	99,2%
Crédito a clientes (bruto)	317,3	218,7	118,7	45,1%	178,3	77,9%
Crédito a clientes (líquido)	310,0	212,6	115,9	45,8%	173,4	78,8%
Recursos de clientes	428,9	279,4	150,2	53,5%	227,9	88,2%
Dos quais: de Balanço	428,9	279,4	150,2	53,5%	227,9	88,2%
Capitais próprios	110,2	43,3	36,6	154,5%	35,3	212,1%
Margem financeira	26,7	12,6	10,7	112,4%	12,7	111,1%
Outros proveitos operacionais	32,5	11,4	8,1	186,6%	11,4	184,9%
Custos operacionais	40,6	17,2	10,2	136,4%	17,3	135,1%
Imparidades e provisões	5,0	2,9	1,5	74,8%	2,9	73,8%
Resultado líquido	14,6	4,4	5,0	235,7%	4,4	233,7%
Nº de clientes (milhares)	33,3	16,6	13,7	100,9%		
Colaboradores (número)	499	311	185	60,5%		
Sucursais	23	16	9	43,8%		
% de capital detido	52,7%	100,0%	100,0%			

(*) Em Fevereiro de 2009 ocorreu a entrada de novos accionistas (Sonangol, E.P. e Banco Privado Atlântico, S.A.) no capital social do Banco Millennium Angola, com uma participação de 47,3%.

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro =	128,38	104,69	110,49	kwanzas
Demonstração de Resultados 1 euro =	109,9862917	110,6400833	105,442083	kwanzas

No final de 2009, o Banco detinha activos totais de 746 milhões de euros, o que representa um crescimento de 62,4% face ao final de 2008. O número de clientes e de colaboradores do Banco aumentou, respectivamente, 100,9% para 33,3 mil e 60,5% para 499, em comparação com o ano 2008. Os volumes de crédito e de recursos de clientes registaram uma evolução positiva, tendo aumentado 45,8% e 53,5% face ao final do ano 2008, com o rácio de transformação do crédito em

depósitos a situar-se em 74%. A carteira de títulos de dívida pública ascendeu a 209,1 milhões de euros, representando 28,0% do total do activo.

O resultado líquido em 2009 ascendeu a 14,6 milhões de euros, tendo-se registado um aumento de 235,7% face a 2008, reflectindo, essencialmente, a evolução positiva do produto bancário, que aumentou 147,6%, com especial destaque para o crescimento da margem financeira (112,4%) e dos resultados provenientes de operações cambiais (261,0%). O rácio de eficiência situou-se em 68,4%, em linha com o forte investimento na expansão da rede de sucursais, em sistemas de informação e comunicação, em campanhas de publicidade e no reforço do quadro de pessoal.

Para o próximo ano, as prioridades estratégicas do Banco Millennium Angola consistem na continuação do desenvolvimento do negócio, com especial enfoque na captação de novos clientes e no crescimento de recursos, na execução do ambicioso plano de expansão, na continuação da implementação do projecto de tecnologias e de sistemas de informação, na aposta em planos de recrutamento e de formação de colaboradores e na implementação de processos de monitorização e controlo de risco alinhados com as melhores práticas do Grupo.

Ilhas Caimão

O Millennium bcp Bank & Trust é um banco sediado nas Ilhas Caimão vocacionado para a prestação de serviços bancários internacionais a clientes particulares com elevado património e a clientes *corporate*.

O Banco acompanha uma carteira de clientes enfocada nas comunidades portuguesas na Europa, América do Sul (Brasil e Venezuela), África do Sul e países africanos lusófonos.

O Banco tem uma estrutura local dedicada e contratualizou com o Banco Comercial Português, S.A. a prestação de diversas actividades e funções.

O *downgrade* da respectiva licença, da categoria "A" para a categoria "B", foi requerido à *Cayman Islands Monetary Authority* pela Administração do Millennium bcp Bank & Trust, em Dezembro de 2009.

Em simultâneo com este requerimento, foi entregue àquela autoridade supervisora um novo plano de negócio, relativo à referida operação. Em 2009, Millennium bcp Bank & Trust não angariou activamente novo negócio.

Face ao contexto económico, financeiro e regulatório existentes, e tendo presente o objectivo de redução de custos, o Banco efectuou uma redução no quadro de colaboradores que, à data de 31 de Dezembro de 2009, se fixou em 15 colaboradores.

O Millennium bcp Bank & Trust nas ilhas Caimão apresentou um resultado líquido de 9,6 milhões de euros em 2009, comparando com 20,9 milhões de euros em 2008. A evolução do resultado líquido desta operação foi determinada pela contracção da margem financeira e pelo reforço das dotações para imparidade do crédito, não obstante a diminuição dos custos operacionais.

Estados Unidos da América

O Millennium bcpbank é um banco comercial, fundado em Outubro de 2000, que desenvolve uma abordagem típica de banco de comunidade e oferece serviços financeiros personalizados a par de produtos e serviços destinados ao público em geral, vocacionado para servir as comunidades de língua portuguesa e os grupos étnicos gregos, com sede em New Jersey. Os depósitos do Banco são garantidos pelo Fundo de Garantia em concordância com as regras e regulamentos do *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC). O Banco é regulado pelo *Office of Comptroller of the Currency* (OCC) e pelo FDIC. O Banco detém 17 sucursais em 13 comunidades localizadas nos Estados de New Jersey, New York e Massachusetts.

A estratégia do Millennium bcpbank consiste em oferecer uma gama completa de serviços bancários aos clientes particulares e às PME, nas comunidades em que opera, gerindo as suas sucursais numa base descentralizada, o que lhe permite centrar-se na resposta às necessidades dos clientes locais, ao mesmo tempo que atinge níveis de eficiência operacional através da centralização do processamento e da standardização de produtos. Os objectivos estratégicos para 2009 centraram-se no aumento da qualidade e da *share of wallet* da base de clientes

actuais e, simultaneamente, na continuação do enfoque nos esforços de aumento do volume de negócios e do nível de *cross-selling*.

A excelência do serviço prestado aos clientes, em cada mercado, é mantida dentro dos parâmetros do Grupo Millennium. O Banco mantém uma forte orientação comunitária, por via da selecção de membros das comunidades em que opera para desempenharem as funções de gerentes de sucursal. Esta medida permite ao Banco desenvolver relações duradouras com os clientes e manter um elevado nível de serviço. Com vista a reforçar a sua vocação comunitária, o Banco continuou envolvido em acções no domínio da responsabilidade social, suportando financeiramente um conjunto de programas e eventos que fazem a diferença para as comunidades que serve.

As principais prioridades em 2009 consistiram na implementação de programas de melhoria do processo de crédito e de *repricing*, a par de iniciativas de redução dos custos operacionais e de aumento da eficiência.

O lançamento de um extensivo programa para melhorar o processo de crédito compreendeu a simplificação da política de crédito, a criação de manuais de produtos e operacionais, a centralização da informação, o desenvolvimento de um sistema de sinais de alerta e o ajustamento da estrutura da Direcção de Crédito e do Comité de Qualidade de Crédito.

O objectivo de médio prazo da redução dos custos operacionais e do aumento da eficiência foi concretizado através da renegociação dos contratos de fornecimentos de terceiros e da reestruturação dos processos operativos e do quadro de pessoal.

O Millennium bcpbank actua também sobre os proveitos, tendo implementado programas com o objectivo de reduzir as isenções de comissões e procedido a uma extensa revisão do preço, de acordo com uma abordagem de disciplina no *pricing*.

Os principais desafios com que o Banco se confrontou, em 2009, foram a gestão da actual envolvente de taxa de juro, uma supervisão exigente, o abrandamento económico e a consequente pressão sobre a qualidade do crédito e as dificuldades em aumentar a base de depósitos, numa envolvente crescentemente competitiva. Não obstante, o Banco continuará a desenvolver parcerias duradouras com as comunidades, renovando o enfoque no serviço aos clientes e numa visão clara de ajuda aos clientes individuais e às PME, possibilitando que estes atinjam os seus objectivos financeiros.

O desempenho do Banco foi, assim, fortemente influenciado por estes desafios, tendo sido condicionado pelo nível de imparidade para crédito, função da deterioração da carteira, bem como pelo impacto da redução das taxas de juro na margem financeira. A resposta do Banco traduziu-se em parte na melhoria da eficiência e na redução dos custos com pessoal (-16,9% em dólares norte-americanos; -11,7% em euros).

Millennium bcpbank - EUA

Milhões de euros

	2009	2008	2007	Var.% 09/08	2008	Var.% 09/08
					excluindo efeito cambial	
Activo total	564,1	565,8	595,9	-0,3%	546,6	3,2%
Crédito a clientes (bruto)	413,2	468,2	417,3	-11,8%	452,3	-8,7%
Crédito a clientes (líquido)	402,0	461,2	413,6	-12,8%	445,5	-9,8%
Recursos de clientes	485,7	477,5	528,2	1,7%	461,3	5,3%
Dos quais: de Balanço	485,7	477,5	528,2	1,7%	461,3	5,3%
Capitais próprios	51,1	53,4	57,5	-4,3%	51,6	-0,9%
Margem financeira	17,2	18,7	18,5	-8,2%	19,9	-13,6%
Outros proveitos operacionais	6,2	5,4	7,6	15,9%	5,7	9,0%
Custos operacionais	23,0	23,2	26,6	-0,7%	24,7	-6,6%
Imparidades e provisões	10,1	4,5	0,2	125,3%	4,8	112,0%
Resultado líquido	-9,5	-6,1	-0,5	-56,7%	-6,4	-47,5%
Nº de clientes (milhares)	25,7	26,4	26,0	-2,3%		
Colaboradores (número)	208	235	234	-11,5%		
Sucursais	17	18	18	-5,6%		
% de capital detido	100,0%	100,0%	100,0%			

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro =	1,4406	1,3917	1,4721	dólares norte-americanos
Demonstração de Resultados 1 euro =	1,38968333	1,4765625	1,37236667	dólares norte-americanos

Em Agosto de 2009, o Millennium bcpbank exprimiou o acordo à emissão de uma *consent order* pelo *Office of the Comptroller of the Currency* (OCC), dos Estados Unidos da América, estabelecendo um conjunto de medidas tendo em vista a redefinição do plano estratégico, o reforço das estruturas de governo e rácios de capital e a melhoria da gestão de risco. No segundo semestre de 2009, o Millennium bcpbank prosseguiu as acções previstas no âmbito da *consent order*.

Com o objectivo de atingir objectivos anteriormente referidos e de permanecer como um parceiro comunitário sólido e enraizado, o Millennium bcpbank desenvolveu um novo plano estratégico para melhorar o seu perfil de risco e rentabilidade, baseado nos seguintes vectores:

- melhoria da qualidade dos activos;
- optimização da rede de sucursais numa perspectiva de médio-prazo;
- prosseguimento do projecto de simplificação organizacional em curso e implementação de iniciativas de redução de custos operacionais;
- reforço das principais áreas de controlo do Banco;
- continuação dos esforços de *repricing* dos depósitos e do crédito.

Serviços Bancários

As Direcções que compreendem a área de Serviços Bancários - Direcção de Informática e Tecnologia, Direcção Administrativa e Patrimonial, Gabinete de Prevenção e Segurança, Direcção de Operações, Direcção de Crédito, Direcção de Rating e Direcção de Recuperação de Crédito - desenvolvem um conjunto de serviços especializados de suporte às diversas unidades de negócio em Portugal e no estrangeiro, contribuindo para a redução de custos de transformação, melhoria da qualidade de serviço, manutenção de um nível de inovação tecnológica diferenciador e minimização dos riscos de crédito e operacionais incorridos. Estes objectivos enquadram-se nas orientações estratégicas definidas para o Grupo e contribuem para materializar as aspirações de rentabilidade e crescimento do Grupo. As principais vertentes da actuação na área de Serviços Bancários pautaram-se pela reestruturação organizacional, pela gestão austera de novos investimentos e dos custos de transformação e consecução de medidas tendentes a melhorar os níveis de serviço dos principais processos relevantes para a actividade comercial.

No âmbito da reestruturação organizacional do Grupo implementada em 2009, refere-se com impacto na organização da área de Serviços Bancários e Corporativos a criação da Direcção de Rating, no âmbito do processo de candidatura do Banco à metodologia *Internal Ratings Based* (Basileia II), associada à decisão de autonomizar a avaliação do risco de concessão de crédito e tendo como objectivo melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de avaliação de risco de crédito; a constituição da Direcção de Contencioso e a criação da Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental que integrou as áreas e funções relacionadas com o planeamento e controlo, quer na óptica da gestão analítica de custos operacionais e medição do desempenho das unidades dos Serviços Centrais, quer no domínio do planeamento estratégico e do controlo orçamental da actividade consolidada do Grupo.

A gestão criteriosa dos custos permitiu concluir 2009 com desvios orçamentais positivos. Os custos de transformação do conjunto das Direcções de Serviços Bancários reduziram-se nominalmente em 7,4% face ao orçamento e o volume de investimentos sofreu uma redução de 49% face a 2008 e de 36% face ao orçamento.

O número de colaboradores das áreas de Serviços Bancários aumentou 3,4%, atingindo 1.923 colaboradores, na sequência da alteração do perímetro das Direcções que compõe o Comité de Serviços Bancários, nomeadamente resultante da criação da Direcção de Rating e dos Projectos Especiais de Outsourcing, não compensados pela transferência das Direcções de Planeamento e Controlo Orçamental e de Contencioso para as Áreas Corporativas.

A medição e gestão activa dos níveis de serviço dos diversos processos de apoio à actividade comercial continuou a marcar a definição dos principais indicadores de desempenho das áreas mais operativas, observando-se uma melhoria contínua dos patamares alcançados, o que se traduziu num aumento do grau de satisfação dos clientes internos, com reflexos muito positivos na qualidade de serviço proporcionado aos clientes do Grupo.

Como principais iniciativas de índole estratégica, refere-se o especial enfoque na redução dos custos e na racionalização e reengenharia dos processos, o robustecimento dos sistemas de informática e tecnologia (IT), a maior interligação com as operações no estrangeiro, a optimização da gestão do risco operacional, a melhoria dos sistemas automáticos de apoio à decisão de crédito e a consolidação do novo modelo operativo de recuperação de crédito no Retalho.

Merece destaque o aumento da eficiência operativa, consubstanciado em aumentos de produtividade de cerca de 19% na área de operações em 2009.

Direcção de Informática e Tecnologia (DIT)

A DIT assegurou, no decorrer de 2009, um conjunto de projectos e iniciativas estruturantes nas diferentes áreas integradas no seu perímetro de actuação, com vista a prosseguir um processo contínuo de melhoria da eficiência operativa, dos níveis de serviço e de adaptação, em tempo oportuno, aos requisitos de negócio.

Em termos organizacionais, destaca-se a criação da nova unidade orgânica *Business Requirements Management*, que em Portugal assegurará a gestão da relação do IT com os clientes internos.

Na vertente da relação contratual com os parceiros tecnológicos do Banco deverão ser realçadas as renegociações dos respectivos clausulados, com vista à sua optimização, redução de encargos e adequação do serviço garantido por estes fornecedores às necessidades do Banco.

Quanto à prestação de serviços IT, as iniciativas de robustecimento aplicacional e de renovação tecnológica sustentaram uma melhoria consistente da qualidade e eficiência do processo de resolução de incidentes reportados através do *helpdesk*, bem como dos índices de disponibilidade das aplicações críticas de suporte ao negócio bancário e segurador, apresentando, ao longo do ano, valores médios que evidenciam uma evolução muito favorável.

Destaque para o programa de acção "Realizar o Impossível", que constituiu o quadro de referência da actividade do IT em 2009, nomeadamente nas vertentes de gestão de custos, optimização processual, projectos de melhoria e desenvolvimento pessoal. Esta abordagem integrada, e a dinâmica de execução daí decorrente, possibilitou um grau de cumprimento assinalável e a obtenção de resultados em linha com o planeado.

Referência especial às iniciativas concretizadas no âmbito da gestão da procura, em particular as relativas a comunicações de voz, impressões e processamento informático, que, sem prejuízo da manutenção ou melhoria da qualidade do serviço prestado, constituíram mais um contributo para a redução dos custos de transformação do Banco.

Em 2009 e no que respeita à vertente aplicacional, foram implementadas em ambiente de produção um conjunto de actividades que beneficiaram já de um novo modelo de ordenação de desenvolvimentos informáticos, enquadrado numa estratégia mais global do IT de orientação para o cliente, com vista a assegurar uma gestão criteriosa da procura.

Quanto a desenvolvimentos de *software* e instrumentos de gestão de suporte à actividade comercial, destaque, entre um conjunto alargado de actividades, para a centralização de formulários de crédito na aplicação SWOC, e, ainda, para a implementação de comissões de intervenção sobre cobranças. No que respeita ao Portal Empresas, realce para a activação de um sistema de segurança suportado pela introdução de um código de autorização específico (SAFE).

Prosseguindo uma estratégia de alinhamento com os objectivos e prioridades da rede comercial, o IT desenvolveu um conjunto de acções com vista a garantir o normal funcionamento das sucursais cujo horário de abertura ao público foi alargado aos sábados, adaptando o período de atendimento do *helpdesk* e assegurando a disponibilidade das aplicações informáticas necessárias ao exercício da actividade. No que concerne à optimização operativa, saliente-se o novo fluxo subjacente ao tratamento e controlo de atribuição de cartões de crédito, assim como as melhorias efectuadas no âmbito das funcionalidades de abertura de conta e manutenção de clientes e o novo processo de crédito à habitação e pessoal, todos com significativos ganhos de eficiência, eficácia e fiabilidade para os diversos intervenientes no processo.

Dever-se-á ainda salientar a implementação dos módulos da aplicação de suporte à gestão de colaboradores (*Human Resource Management*), tanto na vertente administrativa, como na componente avaliativa e, por último, com vista a aumentar e consolidar o fluxo comunicacional no seio do Grupo, a disponibilização da primeira versão da nova Intranet multidoméstica, Millennium.net.

No que respeita às operações internacionais, menção à disponibilização na operação da Roménia de uma solução de débitos directos e às melhorias desenvolvidas no subsistema de empréstimos do ICBS na Grécia. Na Turquia, merece realce a disponibilização das aplicações transversais Fircosoft e Compa, compatíveis com os requisitos e imposições normativas e regulamentares em vigor, nomeadamente no que se refere aos processos de *Anti-Money Laundering*. Referência especial, na Polónia, para as alterações efectuadas no âmbito da gestão de cartões de crédito/débito e na rede de ATM. Também nesta operação, merece destaque a migração da plataforma SWIFT *Alliance Access* para a plataforma Global SWIFT, que se encontra centralizada em Portugal. Esta iniciativa, para além, de assinaláveis ganhos de escala, garante menores custos, melhor serviço, redução do risco operacional e um suporte mais eficiente. Acresce a conclusão do projecto de implementação do IMEX na Roménia e Polónia, que constitui agora a

nova plataforma aplicacional de suporte aos produtos geridos pelas respectivas áreas de *trade finance*. No que respeita ao IT Angola, atenta a necessidade de garantir o suporte ao programa de expansão da rede comercial e de negócio neste país, foi concluído o projecto que, de forma sistemática, viabilizou a disponibilização das principais funcionalidades, quer aplicacionais quer de infra-estruturas (sistemas e comunicações), previstas no plano oportunamente aprovado. Dever-se-á salientar que este projecto envolveu todos os centros de competência IT, nomeadamente os sediados em Portugal, Polónia e Grécia, constituindo um exemplo claro do paradigma de reutilização de soluções IT e de um esforço concertado de várias equipas.

Ao nível das infra-estruturas, e enquadrados numa estratégia de renovação tecnológica preconizada pelo IT, foram concluídos os processos relativos à solução de *front-office* das salas de mercados da tesouraria do Grupo Millennium (Kondor), bem como do ActivoBank7 e rede Empresas. Destaque, igualmente, para a conclusão das actividades de preparação do projecto "MillOffice" que possibilitará, em 2010, a instalação do novo sistema operativo Windows 7 e do Office 2007 que, a par de um conjunto de novas funcionalidades colaborativas, permitirá a melhoria dos postos de trabalho dos colaboradores do Millennium bcp.

No âmbito da gestão centralizada do processo de *Disaster Recovery*, referência adicional aos exercícios regulares de continuidade das aplicações *core* disponíveis em Portugal e Roménia e das soluções transversais partilhadas entre a Polónia, Grécia e Turquia, concluídas com assinalável sucesso e que contaram, pela primeira vez, com testes de certificação funcional e de validação da integridade dos dados recuperados coordenados pelas unidades locais de IT *Quality Control* das referidas operações.

Saliente-se a implementação do projecto *Multidomestic Process Management* – nas áreas do *Change, Problem and Incident Management* – na Polónia, Roménia, Grécia, Turquia, Angola e Moçambique, iniciativas que constituem, pela sua relevância, uma etapa fundamental na consagração de uma estratégia global de normalização de processos e metodologias.

O ano de 2009 fica ainda fortemente marcado pelo "*Changing IT*", programa de desenvolvimento dos colaboradores do IT em Portugal, com o qual, reflectindo sobre a cultura, práticas e valores do Millennium bcp, se procurou transformar a Direcção numa organização de excelência, orientada para o serviço aos clientes. Na sequência das iniciativas descritas, e da permanente procura de padrões de qualidade e inovação, referência final para os níveis de satisfação dos clientes internos com o IT, que atingiram, em 2009 os melhores valores de sempre.

Direcção Administrativa e Patrimonial

Na vertente administrativa e de aprovisionamento, em 2009, foi dado especial enfoque à redução dos custos, salientando-se como medidas de maior impacto as reduções nos portes de correio, nas viagens, a externalização do arquivo e a redução de 25%, face a 2008, das notas de despesa de colaboradores de sucursais.

No que respeita ao Departamento de Compras, foi prosseguido o objectivo de redução de fornecimentos e serviços de terceiros (FST) em estreita ligação com as diversas áreas do Banco. A actividade do Departamento de Gestão de Obras e Manutenção foi também orientada pelo enquadramento de contenção de custos, tanto de investimento como de manutenção.

Na área de desinvestimento de imóveis foi adoptada uma política tão pró-activa quanto possível, tendo sido ultrapassados os objectivos comerciais, quer quanto ao número de imóveis alienados, quer quanto ao respectivo valor de vendas. Tal facto resultou de permanente e insistente actuação junto de mediadores, da realização de vários leilões e do recurso às vendas "em campanha" e "por lote". Com o objectivo da redução do tempo de permanência do activo na esfera do Banco, foi criada a figura do "gestor de imóveis" e adaptado um novo modelo de funcionamento da aplicação informática dedicada à gestão de imóveis, que sofreu diversas alterações e melhorias e foi interligada com a gestão corporativa da manutenção.

Foi implementado o novo modelo de gestão de imóveis, tendo como objectivo primordial a agilização da análise dos imóveis adquiridos por reembolso de crédito e a sua rápida alienação, que se consubstanciou na redistribuição de tarefas e responsabilidades entre os diversos intervenientes no processo e deu origem à criação de três novos departamentos: Departamento

de Gestão de Obras e Manutenção, Departamento de Legalização de Imóveis e Departamento de Gestão Imobiliária.

Os objectivos para 2010 centram-se na redução de custos sem degradação da qualidade do serviço e na prossecução das acções conducentes à redução do tempo de permanência dos imóveis não estratégicos na esfera do Banco.

Gabinete de Prevenção e Segurança

O reforço da cultura de prevenção, segurança e continuidade de negócio constitui uma preocupação permanente do Millennium bcp e é simultaneamente uma responsabilidade de cada colaborador, face à sua compreensão da orientação estratégica e dos objectivos de negócio e das suas implicações no sistema de segurança assim como da sua capacidade preventiva quando confrontado com ameaças à sua integridade.

Em termos da segurança física, prosseguiu o *rollout* do sistema de vídeovigilância digital, o qual se espera que seja concluído até ao final do primeiro semestre de 2010. Iniciou-se a implementação da centralização da monitorização de alarmes na Sala de Segurança. Paralelamente a estes dois projectos estruturantes decorre a actualização da infra-estrutura de suporte do sistema de controlo de acessos.

No referente à criminalidade, assistiu-se em 2009 a uma redução do número de assaltos a sucursais, tendo o Millennium bcp registado um menor *risk rate* face à média dos bancos do sector bancário português. Relativamente às ATM, o Millennium bcp registou um aumento do número de assaltos, embora com uma baixa taxa de sucesso. Manteve-se a política de instalação de ATM com sistemas de tintagem nos locais de maior risco, dado que este mecanismo de protecção continua a constituir-se como a solução mais eficaz na prevenção deste tipo de crime.

A política de segurança de informação do Millennium bcp, a que está associado um exigente programa de segurança, voltou a responder aos desafios colocados por ambientes tecnológicos em constante mudança, nomeadamente nas tentativas de realização de transacções fraudulentas através da Internet. Consciente desta realidade, o Banco antecipou um conjunto de acções não só no domínio tecnológico, através da disponibilização de soluções de autenticação forte, mas também por via da sensibilização dos clientes através de constantes avisos e da publicação periódica de *newsletters* de segurança.

O Banco dedicou redobrada atenção às ameaças à confidencialidade e à integridade da informação de clientes e operações, demonstrando elevada capacidade de resposta. Paralelamente, o Banco continuou a reforçar a sua resiliência e a minimizar o impacto para os seus *stakeholders* em caso de um incidente grave, ao desenvolver, numa segunda iteração, métodos simplificados de execução dos processos de negócio críticos que permitirão obter tempos de recuperação mais curtos.

Foi criado um plano de contingência de pandemia, aplicável ao cenário da Gripe A (H1N1) e enquadrado na política e metodologia de gestão da continuidade de negócio, que inclui três componentes: (i) informação e prevenção, que compreende a criação de um microsite específico para a Gripe A, incluindo entrevistas com responsáveis dos Serviços de Medicina e do Gabinete de Prevenção e Segurança, a afixação de conselhos úteis nas instalações, a divulgação de perguntas e respostas frequentes e a criação de um número de telefone para resposta aos colaboradores; (ii) resposta de emergência, que define a actuação no caso de uma ocorrência e a metodologia de comunicação, registo centralizado e acompanhamento dos colaboradores afectados e que prevê a disponibilização de produtos e serviços específicos de protecção individual e de higiene e limpeza; (iii) continuidade de negócio, que envolve o recurso à deslocalização e ao teletrabalho, para os colaboradores críticos identificados a partir do plano de continuidade de negócio.

Direcção de Operações

Foram definidos como objectivos principais para 2009 a continuação do esforço de redução dos custos e do reforço da eficiência, o enfoque na satisfação do cliente final, assegurando a prestação de um serviço de maior qualidade e o desenvolvimento dos colaboradores, procurando obter crescentes níveis de desenvolvimento e motivação.

No sentido de concretizar os objectivos anteriormente referidos, a Direcção de Operações manteve o esforço de racionalização e reengenharia de processos dos anos anteriores, a par da incorporação de novas operativas, com ganhos de eficiência, tais como o *back-office* da Millennium bcp Fundos de Investimento e a centralização de algumas operativas ainda residentes em sucursais Empresas e Corporate. A concretização destas iniciativas reflectiu-se na redução dos custos externos e do quadro de colaboradores, sendo de destacar a libertação de 20 colaboradores para as redes comerciais, no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais (PDCC).

O Projecto SER D.O., nomeadamente através das acções realizadas e dos meios de comunicação internos do Banco, contribuiu para o desenvolvimento e motivação dos colaboradores da Direcção de Operações, expresso na evolução positiva obtida nos seus indicadores de satisfação. Em paralelo, foram concluídas as actividades de diagnóstico e implementadas já as primeiras acções no âmbito dos projectos de desenvolvimento de competências dos colaboradores e de enfoque na satisfação do cliente final, assim como a análise da actividade de atendimento telefónico da Direcção de Operações.

Em 2010, o enfoque da Direcção de Operações centrar-se-á na continuação da implementação de melhorias operativas, cujos resultados permitam atingir um aumento de eficiência alinhado com os compromissos financeiros assumidos, e também na valorização dos colaboradores e na melhoria da qualidade do serviço prestado. Para tal, prosseguirá o Programa de Desenvolvimento de Competências já iniciado, sendo de destacar, na vertente da qualidade de serviço, o esforço que será efectuado na melhoria dos níveis de serviço ao cliente final, por via de uma maior interacção com as redes comerciais e uma melhor articulação com as áreas de marketing.

Direcção de Crédito

Em 2009, a Direcção de Crédito desenvolveu a sua actividade com o objectivo de assegurar uma adequada adaptação dos critérios e dos processos de análise e decisão de crédito à envolvente particularmente desafiante. Em paralelo, foram reforçados os recursos afectos à monitorização e acompanhamento da carteira de crédito, tendo em vista uma adequada prevenção da sinistralidade. Esta preocupação foi transversal a todos os segmentos de clientes, designadamente, rede Corporate, Empresas e de Retalho, e os resultados obtidos podem-se considerar muito positivos.

Prosseguiram e foram lançados novos projectos de melhoria da eficiência interna, que permitiram, a par de alguma diminuição no número de propostas analisadas, como resultado do aumento das decisões automáticas de crédito, um redimensionamento do quadro de colaboradores. Em resultado destas iniciativas, assistiu-se à manutenção de bons indicadores de níveis de serviço, tendo os níveis de satisfação dos clientes internos melhorado em todas as unidades da Direcção de Crédito.

Num contexto do aumento do contributo das decisões de crédito automáticas, foi assegurado pela Unidade de Modelos de Risco e Decisão o alargamento e aprofundamento dos respectivos modelos de avaliação, tanto em Portugal como nas operações externas do Banco.

Deram-se passos muito significativos no projecto “Parâmetros Básicos de Risco”, que define uma inovadora metodologia na abordagem ao crédito a empresas, em especial às de maior dimensão. Espera-se que esta iniciativa tenha impacto nas redes no decurso de 2010.

A decisão tomada pelo Banco, de segregar a atribuição de *rating*, até então no âmbito da Direcção de Crédito, e a decisão de crédito, determinou a constituição da nova Direcção de Rating e implicou uma profunda redefinição de competências e circuitos, a partir do segundo semestre de 2009. Prosseguem os trabalhos e projectos resultantes desta alteração organizativa, que se consolidará em 2010.

Tendo como objectivo melhorar o alinhamento da estrutura da Direcção de Crédito com os diferentes segmentos de risco dos clientes e reforçar a eficiência do processo de decisão, procedeu-se à reorganização das unidades de análise, que passaram a ter a seguinte composição:

- Unidade de Análise de Modelos de Risco e Decisão, integrando os clientes abrangidos pelos modelos automáticos de decisão;

- Unidade de Small Corporate (Norte e Sul), integrando os clientes empresas da rede de Retalho, não abrangidos pelos modelos automáticos de decisão;
- Unidade de Análise Corporate (Norte e Sul), integrando os clientes da rede Corporate e Empresas;
- Unidade de Análise Private, Bancos e Soberanos.

Direcção de Rating

A Direcção de Rating foi criada em Julho de 2009, na sequência de uma reorganização interna, no âmbito do processo de candidatura do Banco à metodologia *Internal Ratings Based* (IRB – Basileia II). Surgiu com a decisão de autonomizar a avaliação do risco de concessão de crédito e com o objectivo de melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de avaliação de risco de crédito. Tem como missão garantir que o risco de todos os clientes do Banco esteja permanentemente avaliado de forma adequada. Para tal, pretende reunir e desenvolver um conjunto de especialistas em avaliação de risco de empresa com o objectivo de assim contribuir para:

- a avaliação atempada da variação de risco dos clientes fomentando, nos casos de agravamento a prevenção do risco / reforço de colaterais e uma actuação comercial mais competitiva nos casos de melhoria;
- o aperfeiçoamento das práticas comerciais na recolha de informação atempada junto dos seus clientes;
- o reforço da cultura de risco nas várias áreas com que a Direcção se relaciona, sobretudo áreas comerciais;
- a melhoria da qualidade da informação, de forma a tornar mais eficientes e menos falíveis os automatismos que servem de base à informação de gestão das redes;
- a identificação dos desvios mais sistemáticos aos modelos com o objectivo de fornecer ao Risk Office matéria para o aperfeiçoamento dos mesmos.

O modelo de organização da Direcção de Rating baseia-se em cinco equipas: três unidades de *rating*, cuja missão é avaliar o risco de clientes, uma unidade de análise financeira, com a responsabilidade de assegurar a qualidade da informação contabilística dos clientes e a sua disponibilização no sistema do Banco, e um núcleo de apoio técnico, com responsabilidades no âmbito do planeamento e organização, da produção de informação de gestão e da monitorização dos resultados.

A Direcção de Rating encontra-se presentemente numa fase de crescimento e reorganização tendo integrado, no início de Dezembro, cerca de 14 novos analistas, duplicando o número de *raters* de que dispunha e assumindo a responsabilidade da elaboração do relatório de análise económico-financeiro das empresas. A Direcção de Rating prosseguirá no aperfeiçoamento da análise de risco dos clientes, melhorando as metodologias existentes, como é o caso do *Large Corporate*, com introdução de análise sectorial de mercados e concorrência, e introduzindo modelos de avaliação de risco específicos para *project finance*, promoção imobiliária e *startups*.

No primeiro semestre de 2010 está prevista a passagem a produção de um sistema de *workflow* adequado às necessidades da Direcção e cujo desenvolvimento está em curso. Ainda em 2010 está prevista a promoção de acções de formação ou interacção com as redes comerciais, com o propósito de promover a cultura de risco no Banco e a classificação de todos os clientes do Banco com base nas metodologias previstas no regulamento de *rating*. O Banco espera ainda ter a confirmação da qualidade dos seus modelos, recebendo a aprovação do Banco de Portugal à candidatura IRB – Basileia II, que representa a principal ambição da Direcção.

Direcção de Recuperação de Crédito

O ano de 2009 foi marcado pela consolidação do novo modelo operativo de recuperação de Retalho, que se consubstanciou na definição de novos circuitos, equipas e procedimentos, aplicados aos clientes que entraram de novo nas filas de trabalho da Direcção de Recuperação de Crédito (DRC). A aposta principal residiu na consolidação da capacidade de cobrança e na reestruturação de crédito da primeira e segunda linhas, para resolução célere de situações. Em

paralelo, foram efectuados desenvolvimentos no aplicativo de suporte ao modelo operativo de recuperação, no sentido de o adequar continuamente às exigências do negócio. A recuperação dos clientes que, no momento do lançamento do novo modelo operativo, já estavam em acompanhamento na DRC foi concluída. Esta tarefa foi efectuada através da resolução dos respectivos incumprimentos, pelo envio dos clientes para as equipas de acompanhamento de advogados (contencioso) ou ainda pela sua inclusão em grupos que estão a ser acompanhados em regime de *outsourcing*.

No que se refere à área do contencioso, são de registar os desenvolvimentos efectuados no aplicativo que a suporta (SRC) e os desenvolvimentos relativos ao módulo externo (utilizado pelos advogados externos), prevendo-se a conclusão do módulo interno em 2010. É de sublinhar o facto da antiga Unidade de Acção e Coordenação Judicial e *Litigation*, se ter transformado numa direcção autónoma, designada por Direcção de Contencioso.

O segundo semestre de 2009 foi marcado pelo esforço de recolha manual de informação para o cálculo de *Loss Given Default* (LGD), que constitui tarefa de primordial importância para a candidatura do Banco aos métodos avançados para o risco de crédito, no âmbito do acordo de Basileia II.

Em 2010, a DRC tem como objectivos continuar a consolidar o modelo operativo de recuperação de retalho e concretizar, logo no início do ano, o reforço e a reestruturação da equipa de recuperação dos Grandes Riscos Sul. As novas competências técnicas e jurídicas permitirão enfrentar as novas entradas e agravamentos dos *stocks* de crédito vencido e de imparidades que se verificaram nesta área.

Irá ser criada uma equipa de carácter contínuo com o objectivo de sistematizar e racionalizar o esforço de recolha de informação para cálculo de LGD. A equipa terá ainda a incumbência de seleccionar uma ferramenta de suporte ao processo anteriormente referido.

Está ainda prevista a implementação de um projecto de sistematização e automatização da recolha e apresentação da informação de gestão da DRC, designado por *datamart* da DRC, que permitirá dotar as equipas de recuperação com um instrumento eficaz e completo de consulta de informação, e também o lançamento de um *site* específico para a DRC.

Áreas Corporativas

As Áreas Corporativas incluem o Risk Office, o Compliance Office, o Gabinete de Estudos, as Direcções de Auditoria, Planeamento e Controlo Orçamental, Assets and Liabilities Management, Participações Financeiras e Valorimetria, Informação de Gestão, Contabilidade e Consolidação, Relações com os Investidores, Comunicação, Qualidade, Contencioso, Suporte à Gestão de Pessoas, bem como a Direcção de Assessoria Fiscal, a Foreign Business Support Unit, as equipas projecto Alfa e Optimização & Performance, a Direcção Jurídica, a Secretaria Geral, o Secretariado da Sociedade e a Fundação Millennium bcp.

Durante o ano de 2009, na actividade das Áreas Corporativas destacam-se as iniciativas no âmbito da gestão dos colaboradores, de apoio ao desenvolvimento da estratégia, do reforço da disciplina na gestão do risco e do capital, de simplificação do Banco e de melhoria da eficiência.

Direcção de Suporte à Gestão das Pessoas

A introdução do novo Sistema de Avaliação Individual de Desempenho, instrumento fundamental no reforço da apreciação contínua e objectiva, sustentando a definição de planos de desenvolvimento pessoal que melhor se adequem à gestão das carreiras dos colaboradores e ao desenvolvimento das suas competências, constituiu a realização de maior destaque da Direcção de Suporte à Gestão das Pessoas em 2009. Adicionalmente, reforçaram-se os programas que visam acelerar o desenvolvimento de colaboradores com desempenho de nível superior, criando condições para que estes possam assumir funções de responsabilidade e complexidade acrescidas (*People Grow, Young Specialist, Grow Fast, Grow in Retail, Master in Retail, Leadership in Retail*), bem como os processos de mobilidade interna (PDCC – Plano de Desenvolvimento de Competências Comerciais, PQD - Plano de Quadros Directivos e Novos Rumos). Com o objectivo de reforçar a empatia organizacional e a partilha de conhecimentos criou-se o programa “Um Dia com o Cliente”, com o qual se pretende dar a conhecer o dia a dia do contacto directo com os clientes aos colaboradores dos serviços centrais. Os projectos de valorização profissional ajustados às necessidades específicas das diferentes funções e das atribuições das diferentes áreas continuaram a merecer uma especial atenção, com destaque para o “Changing IT for Better”, “Academia IT”, “Ser DO”, “Gestão de Pessoas” e “Mais e Melhor Venda no Retalho”. Em complemento à formação específica, realizaram-se os Seminários Millennium, por forma a fomentar o debate e a reflexão de forma transversal entre todos os participantes. Atentos ao valor da experiência na sociedade do conhecimento e à necessidade de fomentar a transmissão do conhecimento empírico lançou-se o programa “Valorizamos a Experiência” com o qual se pretende contribuir para o aumento do “capital social” de coesão dos colaboradores. Sendo um objectivo fundamental para o Millennium bcp reforçar a disponibilidade e a qualidade do atendimento aos clientes, entendeu-se distinguir e premiar as sucursais com melhores níveis de resultados, tendo-se implementado o Sistema de Incentivos das Redes.

Direcção de Auditoria

A Direcção de Auditoria desenvolveu as actividades previstas no Plano de Auditoria para 2009, destacando-se as auditorias inseridas no âmbito da Independent Review Function, essenciais para o bom prosseguimento do processo de candidatura do Banco no quadro de Basileia II e, também neste âmbito, uma auditoria ao Processo de Auto-avaliação da Adequação do Capital Interno (ICAAP). A actividade da Direcção de Auditoria compreendeu ainda os trabalhos relativos à elaboração dos relatórios sobre o Sistema de Controlo Interno do Banco e demais instituições do Grupo, apresentados ao Banco de Portugal e à CMVM no final de Junho de 2009 e a monitorização, em base mensal, da implementação das recomendações reportadas nos referidos relatórios, com reporte ao CAE e à Comissão para as Matérias Financeiras (CMF) do CGS; o acompanhamento das acções das autoridades de supervisão, em particular do Banco de Portugal e da CMVM, assegurando a resposta aos respectivos pedidos de informação, sendo de realçar o apoio à equipa permanente do Banco de Portugal credenciada junto do Banco desde Maio de 2009; e o acompanhamento da actividade das Redes e dos Serviços Centrais, bem como das subsidiárias no exterior, em particular no que se refere à gestão da liquidez e aos sistemas de informação. Destaca-se ainda, na actividade da Direcção de Auditoria, o aumento de processos

de investigação relativos a burlas ou fraudes com o recurso a meios de pagamento, com o consequente aumento do número de actividades relativas a assistência judicial.

Direcção de Compliance

Com vista ao alargamento do âmbito da intervenção do Compliance Office, foram implementados mecanismos de controlo automáticos que permitem assegurar eficazmente a conformidade com a regulamentação interna e externa, da actuação das áreas de negócio e corporativas e, como meio fundamental para aumentar a eficácia dos procedimentos, foram realinhados os circuitos implementados e introduzidas ferramentas informáticas adequadas ao controlo mais enfocado e eficaz e ao reforço da automatização dos sistemas de monitorização de clientes e transacções. Dos novos procedimentos implementados, visando o controlo e monitorização das desconformidades, salienta-se a consolidação da estrutura de *scoring* e classificação de risco *money laundering* em tempo real de todas as entidades (clientes ou não); a concretização da validação de todos os alertas de clientes de risco *money laundering* elevado; a redução significativa das irregularidades em processos de abertura de clientes e contas de depósito à ordem; a classificação de clientes investidores em conformidade com os requisitos da legislação publicada, no âmbito da DMIF; e a produção, em base regular, do relatório de risco compliance aos diferentes níveis das estruturas comerciais. Ainda numa perspectiva de *risk assessment*, a intervenção nos processos de crédito concedido, de reclamações de clientes e análise e validação do material publicitário de todos os produtos, serviços e campanhas comerciais do Banco, assumiram um papel significativo na actividade do Compliance Office. De realçar a intervenção na implementação da nova legislação, assegurando o cumprimento dos deveres de informação quer pela intervenção pontual, se aplicável, quer pela revisão final das normas de procedimentos, com destaque especial para o processo de implementação do preçário, o acompanhamento da implementação dos deveres de informação sobre produtos e serviços, decorrentes de legislação publicada no ano e o conjunto de intervenções no âmbito das diversas consultas públicas promovidas pelas autoridades de supervisão. Também a formação, tanto a de carácter obrigatório em matéria de branqueamento de capitais e combate ao financiamento ao terrorismo, como a relevante para a correcta apreensão dos conceitos e procedimentos, decorrentes de nova legislação e da adopção interna de novos regulamentos, teve impacto positivo nos destinatários.

Risk Office

As actividades do Risk Office centraram-se no reforço continuado das políticas e modelos de gestão de riscos, tendo em vista o acompanhamento das melhores práticas de mercado, com a incorporação da experiência resultante da recente crise financeira e a transição para as abordagens mais avançadas relativas ao cálculo de requisitos de capital regulamentar do Grupo. Nesta vertente, destaca-se a obtenção da autorização, pelo Banco de Portugal, no segundo trimestre do ano, para a utilização de modelização interna (VaR) relativamente ao cálculo de capital para o risco genérico de mercado (em Portugal), bem como para a utilização do método *standard* no cálculo de capital relativo ao risco operacional (em base consolidada). Para além disso, o Risk Office reforçou o seu papel e atribuições no cumprimento das responsabilidades relativas ao sistema e ambiente de controlo interno e contribuiu para a prossecução dos objectivos estratégicos do Grupo para 2009 respeitantes ao compromisso de melhoria da solidez e confiança, através de uma gestão cada vez mais rigorosa e integrada dos riscos, liquidez e capital. As actividades e desenvolvimentos na área de gestão de riscos são analisadas no capítulo "Gestão de Risco".

Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental

No âmbito da reestruturação organizacional do Grupo implementada em 2009, a Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental (DPCO) integrou, em Julho, as áreas e funções relacionadas com o planeamento e controlo, quer na óptica da gestão analítica de custos operacionais e medição do desempenho das unidades dos Serviços Centrais, quer no domínio do planeamento estratégico e do controlo orçamental da actividade consolidada do Grupo. A DPCO tem como missão o apoio técnico especializado ao CAE, propondo linhas de orientação estratégica subordinadas à consecução dos objectivos de negócio definidos para as diferentes áreas de negócio e empresas subsidiárias do Grupo em Portugal e no exterior, a par da gestão de custos operacionais, de investimentos e do desempenho das direcções de serviços centrais do Banco e

da Millennium bcp Serviços, assegurando as acções de coordenação, integração e controlo de execução dos correspondentes orçamentos anuais individuais e consolidado. No decurso de 2009, a DPCO, para além das actividades que se enquadram na sua esfera de intervenção regular e sistemática, participou em alguns projectos e iniciativas pioneiras ou de índole estratégica cometidos à Direcção ou em cooperação com outras unidades orgânicas, referenciando-se pela sua relevância: (i) participação na sistematização do modelo de governo do Grupo e da estrutura organizacional do Banco, no quadro do Sistema de Controlo Interno (Aviso 5/2008 do Banco de Portugal), e no acompanhamento do desenvolvimento informático para permitir o *interface* deste sistema com um aplicativo adequado (XLTi), de modo a tornar acessível a informação aos colaboradores do Grupo; (ii) implementação do SAFT– *Standard Audit File for Tax Purposes* (Portaria 321–A/2007), com impacto no aprofundamento do processo de facturação multidoméstica; (iii) consolidação do modelo de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos Serviços Centrais, baseado na metodologia dos *Balanced Scorecard*, nomeadamente, pela aplicação transversal de processos e critérios uniformes, melhorando-se o alinhamento estratégico das unidades orgânicas, e pela realização quadrimestral de reuniões de monitorização entre o Administrador do Pelouro e os principais responsáveis das unidades orgânicas intervenientes; (iv) colaboração no processo de emissão de "Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados com Juros Condicionados"; (v) preparação do primeiro relatório de "Disciplina de Mercado", referente a 2008, no âmbito dos requisitos de informação do Pilar III de Basileia II; e (vi) envolvimento na interacção com o Banco de Portugal, no âmbito do processo que conduziu à adopção do método *standard* para efeitos de cálculo de requisitos de capital para risco operacional.

Assets and Liabilities Management

No âmbito da reestruturação organizacional do Grupo implementada em 2009, foi também criada, a Direcção de Assets and Liabilities Management, que no futuro terá competências na gestão de capital do risco de taxa de juro e de liquidez do Grupo.

Direcção de Participações Financeiras e Valorimetria

A Direcção de Participações Financeiras e Valorimetria tem por missão a administração de participações financeiras e o desenvolvimento e administração de soluções valorimétricas para apoio da gestão financeira do Grupo. Em 2009, a Direcção viria a assumir a responsabilidade pela administração das participações financeiras que integram a carteira de investimento do Millennium bcp, no respeito das orientações definidas pelo CAE para a respectiva gestão, visando a salvaguarda dos interesses e a criação de valor para o Grupo. Continuou a ser desenvolvido, em articulação com a Direcção de Recuperação de Crédito, o processo de selecção e alienação a investidores institucionais de operações de crédito em situação de incumprimento, que registou em 2009 uma clara diminuição de volumes transaccionados quer por força da retracção da procura quer por menor atractividade dos níveis valorimétricos, ambos os factores induzidos pela conjuntura económica e financeira. Em articulação com as áreas de mercados financeiros e corporativas, a Direcção apoia os respectivos processos de gestão e reporte de actividade e assegura o desenvolvimento e manutenção das soluções de valorimetria associadas. Nesse quadro a sua actuação é norteadada por objectivos qualitativos de importância fundamental - o reforço dos processos de gestão e controlo de instrumentos financeiros de negociação, de investimento e de cobertura e, também, das competências e práticas do Grupo em termos de valorimetria de instrumentos financeiros, contribuindo para a realização de objectivos do Grupo no quadro de Basileia II.

Direcção de Qualidade

Em 2009, a Direcção da Qualidade prosseguiu o projecto de alargamento a outras operações no estrangeiro do sistema de controlo de documentos em vigor no Millennium bcp, através da sua implementação no Millennium Angola, do aperfeiçoamento do modelo de funcionamento no Millennium bank na Roménia e do arranque e desenvolvimento da estrutura de suporte na Grécia, Polónia e Moçambique. Aprofundou-se o esforço de documentação de circuitos e competências no Banco, por forma a melhorar a eficiência organizacional global através de um maior conhecimento das áreas de intervenção e de relacionamento interdepartamental, com claro acréscimo de valor em termos de aperfeiçoamento dos processos operacionais e de negócio. Manteve-se a avaliação da satisfação nos três vectores estratégicos: colaboradores, clientes

internos e clientes externos. Em paralelo, a Direcção da Qualidade empenhou-se especialmente no acompanhamento das várias áreas do Banco, de forma a traduzir em medidas concretas as conclusões extraídas dos resultados dos vários estudos efectuados. No âmbito das medidas de controlo do risco operacional, a Direcção da Qualidade, em conjunto com outras áreas do Banco, formalizou os princípios e orientações da gestão por processos. Em 2009, foi criada a Unidade de Apoio à Gestão por Processos, com o objectivo de facilitar o alinhamento permanente do Banco com os princípios e orientações anteriormente referidos, e de apoiar as várias áreas do Banco nos temas que dizem respeito ao seu "certificado da qualidade".

Gabinete de Estudos

No âmbito da reestruturação organizacional do Grupo implementada em 2009, foi criado o Gabinete de Estudos, com a missão de apoiar tecnicamente o CAE em processos de tomada de decisão estratégica e de gestão corrente dos negócios e operações do Grupo através da preparação de relatórios, estudos e análises de natureza institucional, corporativa, estratégica, financeira e económica com elevados padrões de qualidade, rigor, consistência e oportunidade. O Gabinete de Estudos tem ainda por missão coordenar ou participar em projectos estruturais ou transversais, em articulação com outras unidades orgânicas e consultores externos, assegurar a divulgação de informação relevante e relacionar-se com diversas entidades externas de âmbito diversificado. No decurso do segundo semestre de 2009, o Gabinete de Estudos assegurou o cumprimento das obrigações periódicas de reporte do Banco enquanto sociedade aberta, colaborou na preparação e análise da documentação para reuniões do CAE e do CGS, preparou apresentações, intervenções e comunicações de membros do CAE, apoiou o Banco enquanto emitente no mercado de capitais, participou no processo de desenvolvimento e consolidação da utilização do capital económico como instrumento de controlo e gestão no BCP, colaborou na preparação do aumento de capital social do Bank Millennium na Polónia e no processo de avaliação da eventual existência de imparidade em relação às participações financeiras detidas pelo Grupo e desenvolveu análises de *benchmarking* e de monitorização da concorrência. O Gabinete de Estudos assegurou ainda o acompanhamento e análise da conjuntura económica, dos mercados e dos sistemas financeiros, tendo colaborado em iniciativas promovidas por várias unidades orgânicas do Banco, destinadas a clientes internos e externos, desenvolvido publicações económicas de natureza regular com divulgação interna e participado em fóruns relacionados com as temáticas da regulação e supervisão dos sistemas financeiros. Com o objectivo de facilitar a percepção, pelos diversos *stakeholders*, das actividades desenvolvidas pelo Millennium bcp no âmbito do desenvolvimento sustentável, para além da realização do Relatório de Sustentabilidade, o Gabinete de Estudos assegurou a resposta a cinco entidades independentes que realizam análises às práticas de sustentabilidade integradas na estratégia do Banco; foi ainda elaborado um plano de desenvolvimento sustentável para o triénio 2010–2012, com o objectivo de enquadrar e facilitar a monitorização dos temas que o Banco considera como prioritários. No domínio da inovação, o ano de 2009 foi marcado pelo aperfeiçoamento do modelo de geração interna de ideias e pela continuação da exploração do conceito de criatividade dirigida, tendo as iniciativas de maior mobilização sido realizadas em conjunto com a Direcção de Banca Directa e com a Direcção de Informática e Tecnologia.

Projecto Optimização & Performance

Com o intuito de promover a optimização do negócio e da operativa, por via de desenho de soluções aplicáveis a curto prazo, e face à significativa alteração da envolvente durante o ano de 2008, o Programa Millennium 2010 deu, no início do ano de 2009, origem a uma nova Agenda de Gestão na qual se insere a iniciativa integrada de Optimização & Performance, que se desenvolve segundo 5 vectores: reforço de captação e retenção de clientes e recursos; optimização de comissões e margem; simplificação de processos e organização; optimização de custos com pessoal e de FSTs e recuperação de crédito e redução de imparidades.

Direcção de Informação de Gestão

Em 2009, para além das actividades de natureza recorrente de informação e controlo da actividade comercial das Redes, produção de informação relativa aos sistemas de incentivos comerciais e de coordenação do processo orçamental das Redes Comerciais, a actividade da Direcção de Informação de Gestão centrou-se no controlo do processo de *repricing*, através da comunicação mensal do nível atingido por cada Rede, elaboração de um simulador de preço do

crédito, de *Return on Invested Capital* (ROIC) por *spread* aplicado e de *spread* por ROIC pretendido, e a produção de mapas mensais com a evolução do *spread* da carteira e da produção nova, para além de continuar a produzir e a divulgar tabelas de *spreads* mínimos e a produzir, semanalmente, listagens das operações de crédito com *spreads* inferiores aos mínimos aprovados e de Depósitos a Prazo com taxas superiores aos máximos autorizados.

Direcção de Contabilidade e Consolidação

A Direcção de Contabilidade e Consolidação (DCTB) tem como função elaborar as demonstrações financeiras consolidadas do Grupo BCP, com o objectivo de apresentar uma imagem verdadeira e apropriada de todo o Grupo. Tem também como responsabilidade garantir que todos os actos e operações, susceptíveis de registo na contabilidade financeira, sejam reflectidos nas demonstrações financeiras tendo em conta não só o cumprimento das normas e regras contabilísticas definidas pelas diversas entidades reguladoras, mas também zelar pelo rigor e pelo controlo de todas as posições contabilísticas, validando a sua consistência e exigindo que todas elas se encontrem devidamente sustentadas. Em procedeu-se ainda à estabilização dos diversos departamentos da DCTB com a implementação e aperfeiçoamento de novos mecanismos de controlo e elaboração de manuais de procedimentos de todas as tarefas da Direcção.

Direcção de Assessoria Fiscal

Em 2009, foi implementada uma reestruturação da Assessoria Fiscal por forma a melhorar o serviço do cliente interno, que passou pela análise e redefinição dos procedimentos existentes, com particular atenção na optimização da recepção de notificações fiscais, reduzindo o risco de não resposta por parte do Banco a solicitações de entidades oficiais.

Direcção Jurídica

A Direcção Jurídica prosseguiu os seus objectivos de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Banco, com acréscimo da segurança jurídica das operações na salvaguarda dos interesses do Grupo, procurando prevenir situações potencialmente geradoras de litígios ou de responsabilidades decorrentes da actuação dos correspondentes serviços, privilegiando-se o recurso à sua consulta prévia, seja por intervenção própria, seja por solicitação dos restantes órgãos do Banco.

Direcção de Contencioso

A Direcção de Contencioso foi criada no segundo semestre de 2009, tendo assegurado a continuidade da coordenação e enquadramento jurídico da *litigation* (acções contra o Banco, contencioso laboral, contencioso penal e contra-ordenacional), e sido dada prioridade à área da recuperação de crédito, tendo sido realizadas reuniões com todos os escritórios de advogados para revisão dos processos a seu cargo e definição de estratégias de recuperação.

Secretaria Geral

Em 2009, a Secretaria Geral assegurou a gestão administrativa e o apoio logístico aos Órgãos Estatutários, bem como as relações institucionais e de representação externa do Banco. Assegurou igualmente a gestão das Áreas Sociais, a ocupação das salas de reunião e respectivo equipamento, bem como coordenou a actividade de motoristas e viaturas de apoio à Administração.

Secretariado da Sociedade

O Secretariado da Sociedade tem as funções de secretariar as reuniões dos órgãos sociais, certificar os actos por eles praticados, bem como os poderes dos respectivos membros, satisfazer as solicitações dos accionistas no exercício do direito à informação, certificar cópias de actas e demais documentos da sociedade. Assegurou ainda o apoio jurídico ao Conselho de Administração Executivo, merecendo destaque o papel desempenhado na simplificação das estruturas societárias do Grupo e o desenvolvimento e acompanhamento do processo de mediação com os pequenos accionistas.

Foreign Business Support Unit

A *Foreign Business Support Unit* é uma unidade de assessoria ao Conselho de Administração Executivo, com competências no acompanhamento da actividades das operações internacionais, tendo participado e dinamizado diversas iniciativas como a reformulação estratégica na Polónia, Turquia, Roménia e Estados Unidos, bem como no apoio ao processo de alienação da operação na Turquia.

As actividades da área de Comunicação, Fundação Millennium bcp, Compliance e Gestão das Pessoas são analisadas no âmbito do Relatório de Sustentabilidade.

Millenniumbcp Fortis

A Millenniumbcp Fortis, detida a 51% pela Fortis e a 49% pelo Millennium bcp, é uma instituição especializada na comercialização de seguros dos ramos Vida (risco, poupança e capitalização), e Não Vida (pessoais e patrimoniais) através dos canais de distribuição bancário, agentes e corretores. Nos seguros de saúde, a Millenniumbcp Fortis actua no mercado também através do canal directo, nomeadamente através de parcerias e acordos de distribuição com outras seguradoras presentes no mercado nacional. A Millenniumbcp Fortis é ainda líder de mercado na actividade de gestão de fundos de pensões, utilizando, neste negócio, tanto o canal de distribuição bancário, como o canal tradicional de corretores.

Em 2009, a Millenniumbcp Fortis continuou a apresentar um crescimento superior à média do mercado nacional tanto em Vida como em Não Vida, com um volume de prémios de seguro directo de 2.371 milhões de euros. No ramo Vida, o volume de prémios de seguro directo situou-se nos 2.163 milhões de euros. De salientar a excelente evolução dos produtos PPR, cujos prémios continuam a apresentar crescimentos acima dos dois pontos percentuais, ilustrando políticas de investimento adequadas ao nível de exigência e das necessidades dos aforradores. Numa envolvente caracterizada pela elevada volatilidade e pela escassez de liquidez, os produtos de reforma e os produtos de capitalização com garantia de capital e rendimento tornaram-se produtos de refúgio dos aforradores portugueses, avessos a outro tipo de produtos financeiros de maior risco. No ramo Não Vida, é de destacar um acréscimo nos prémios de seguro directo de 10,5% face ao ano anterior, facto assinalável dado o decréscimo de 4,6% registado no mercado segurador, condicionado, mais uma vez, pela fraco desempenho da nossa economia e por uma intensa concorrência entre operadores.

Millennium bcp Fortis		Milhões de euros	
	2009	2008	Var. % 09/08
Prémios de seguro directo			
Vida	2.163	2.238	-3,4%
Não Vida	208	188	10,5%
Total	2.371	2.426	-2,3%
Quota de Mercado			
Vida	20,8%	20,3%	
Não Vida	5,0%	4,4%	
Total	16,3%	15,8%	
Margem técnica ⁽¹⁾	230	144	59,7%
Margem técnica líquida de custos administrativos	143	60	138,1%
Resultados líquidos ⁽²⁾	127	63	102,9%
Rácio de sinistralidade Não Vida	60,9%	54,7%	
Rácio de despesas Não Vida	23,2%	25,7%	
Rácio combinado Não Vida	84,1%	80,3%	
Custos de exploração líquidos Vida / Investimentos Vida	0,9%	0,8%	

⁽¹⁾ Antes de imputação de custos administrativos.

⁽²⁾ Antes de VOBA (*value of business acquired*)

Em 2009, o resultado líquido consolidado do exercício, antes de *value of business acquired* (VOBA), foi de 127 milhões de euros. A Millenniumbcp Fortis demonstrou ter um modelo de negócio sólido e robusto, capaz de ultrapassar a exigente conjuntura económica mantendo um rácio de solvência muito acima do exigido pela entidade de supervisão. Detentora de um excelente desempenho técnico do negócio, de uma política prudente ao nível da gestão de investimentos, de uma diversificada oferta de produtos e de um controlo rigoroso dos custos operativos, a Millenniumbcp Fortis conseguiu ultrapassar os efeitos adversos dos mercados de capitais exibindo em Não Vida um rácio combinado de 84,1%, sem paralelo no mercado português e, em Vida, um rácio de despesas de 0,9%, apresentando um crescimento significativo da margem técnica.

Não obstante o contexto económico em que a actividade se desenvolveu, os principais objectivos estratégicos que a Millenniumbcp Fortis se propôs alcançar foram amplamente atingidos,

correspondendo plenamente ao seu plano de médio e longo prazo, o qual assenta em quatro pilares: Crescimento, Produtividade, Qualidade e Rentabilidade.

Crescimento - O exercício de 2009 marcou mais um ano recorde em volume de prémios de PPR, superando os valores de 2008, que tinham já sido os melhores de sempre. Mais uma vez, o ênfase nas necessidades dos clientes, na perspectiva da constituição de poupanças de longo prazo que ajudem a promover a sustentação do poder de compra à data da reforma, em detrimento do enfoque nos benefícios fiscais, permitiu continuar a aumentar o volume e a taxa de penetração de produtos PPR.

Da mesma forma, em seguros de capitalização, o enfoque nas necessidades dos clientes, potenciado pela cultura de inovação no desenvolvimento de produtos, permitiu à Millenniumbcp Fortis apresentar um crescimento no volume de prémios acima dos dois dígitos, consolidando a segunda posição no mercado nesta linha de negócio.

Já no que respeita a produtos *unit-linked*, depois de, em 2008 terem sido ultrapassados pela primeira vez os mil milhões de euros de prémios, registou-se no exercício de 2009 uma desaceleração programada, que permitiu, mesmo assim, manter a liderança do mercado nesta linha de negócio.

Apesar do enquadramento económico adverso, o crescimento das vendas de produtos Médis foi superior à média do mercado, resultado da diversificação de canais de distribuição, de uma abordagem criteriosa dos diversos segmentos e de um investimento consistente na promoção da marca, líder incontestada em notoriedade no seu segmento desde a sua constituição, em 1996.

O lançamento de novos produtos de risco de venda activa no canal bancário (Vida e Não Vida) contribuiu para a manutenção do crescimento sustentado da taxa de penetração dos seguros na base de clientes do Banco, desde há anos em níveis de excelência que constituem *benchmarks* internacionais.

O lançamento do novo canal de negócio direccionado ao segmento de PME, assente numa rede criteriosamente seleccionada de agentes e corretores, proporcionou também um acréscimo já bastante assinalável na produção da Ocidental Seguros, contribuindo decisivamente para um crescimento do volume de prémios de Não Vida acima do mercado, o que proporcionou um ganho de quota de 0,7 pontos percentuais, assinalável num ano de recessão económica e num mercado concentrado, maduro e concorrencial.

Produtividade – Manteve-se o esforço de optimização do modelo de negócio de referência, assente no canal de *bancassurance* e na renovação ao nível da oferta de produtos, permitindo que actualmente cerca de 50% da produção nova seja proveniente de novos produtos.

Qualidade – Foi continuada a integração dos processos de venda e de serviço pós-venda nos aplicativos do Millennium bcp, com um aumento bastante significativo (e reconhecido) da qualidade do serviço prestado, tanto aos clientes internos como externos. A melhoria da qualidade de serviço ao longo dos últimos anos está bem patente na evolução do índice global de satisfação do Banco, com os serviços prestados pela Millenniumbcp Fortis a evoluir de uma classificação de cerca de 60%, no início de 2005, para mais de 73%, no final de 2009.

Rendibilidade – É uma consequência dos três pilares anteriores e o objectivo consiste em garantir níveis de remuneração atractivos e sustentados aos accionistas.

Sublinhe-se ainda a atribuição à Ocidental Vida, pela revista Exame, do prémio de "Melhor Grande Seguradora Vida de 2008", bem como a iniciativa da criação do "Prémio Médis de Excelência em Investigação na Saúde", evidenciando o espírito pioneiro desta seguradora e consolidando a imagem de credibilidade e de confiança da marca Médis.

Apesar de 2010 se perspectivar a persistência de factores adversos ao desenvolvimento da actividade, como sejam a instabilidade global dos mercados financeiros, a incipiente retoma e o elevado desemprego, a Millenniumbcp Fortis procurará manter elevados níveis de qualidade e inovação, aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores, prosseguindo o desenvolvimento de uma estratégia sustentada de crescimento, apoiada na oferta de produtos de qualidade e servida pelo recurso às mais modernas tecnologias de comunicação e de informação.

Gestão de Risco

A gestão do risco é um vector primordial para o desenvolvimento, a rendibilidade e a sustentabilidade do negócio do Grupo, para além de se assumir como um conjunto de funções imprescindíveis que asseguram a plena conformidade do Banco e das suas subsidiárias com os requisitos legais e regulamentares ligados à determinação do nível de fundos próprios adequado às exposições aos riscos que decorrem da sua actividade bancária e financeira ou, ainda, como uma das componentes fundamentais para o ambiente global de controlo interno do Grupo.

Neste contexto, a gestão de risco continuou a desenvolver-se em 2009 através de diversas linhas de actuação bem definidas, de entre as quais se destacam, genericamente:

- a continuação dos trabalhos relacionados com o processo de aprovação da candidatura do Grupo aos métodos de cálculo do capital regulamentar que requerem autorização do supervisor;
- o reforço e a melhoria sistemática dos procedimentos internos de aferição e reporte dos riscos.

Ao nível do processo de candidatura aos métodos avançados de Basileia II, o Grupo obteve a aprovação formal pelo Banco de Portugal quanto à utilização do método *Standard* para o risco operacional a nível consolidado (e a nível individual, para as entidades em Portugal) e quanto à utilização do modelo *Value at Risk* (VaR) no apuramento dos requisitos de capital para o risco genérico de mercado, relativamente à actividade em Portugal. Adicionalmente, o ano de 2009 foi marcado pela intensificação das actividades de reforço da candidatura do Grupo à metodologia de cálculo de capital regulamentar baseada nas notações internas, para o risco de crédito, no âmbito da validação da mesma, já iniciada pelo supervisor.

Neste contexto, o Grupo concluiu um conjunto de alterações importantes ao nível do processo de crédito, destacando-se a autonomização da competência para atribuição de graus de risco aos clientes. Para tal, foi criada a Direcção de Rating, unidade que reporta directamente ao Conselho de Administração Executivo (CAE) e que é responsável pela atribuição, validação e aprovação dos graus de risco dos clientes. Com a criação desta Direcção, passou a ser assegurada uma total segregação de funções entre a atribuição de *rating* e a decisão de crédito.

Ainda no quadro de Basileia II, importa também destacar a produção, no final do primeiro semestre do ano, do relatório de "Disciplina de Mercado", reportado ao final de 2008, publicado no site internet do Millennium bcp, no qual foi prestada informação abrangente sobre a situação financeira e a solvabilidade do Grupo, bem como informação sobre os processos e sistemas de gestão de riscos e de capital, à luz dos requisitos descritos no Aviso n.º 10/2007 do Banco de Portugal (Pilar III). O presente Relatório e Contas inclui, no Volume II, o relatório de "Disciplina de Mercado" relativo a 2009.

No âmbito do Pilar II de Basileia II (Processo de Supervisão), o Grupo procedeu à elaboração de um relatório detalhado, destinado ao Banco de Portugal, relativo à determinação das suas necessidades de capital numa perspectiva interna, i.e., no quadro do Processo de Auto-avaliação da Adequação do Capital Interno (ICAAP).

Ao nível do controlo interno, destaca-se também a participação do Risk Office, em conjunto com a Direcção de Auditoria e o Compliance Office, na produção e envio para o Banco de Portugal do relatório anual de controlo interno, à luz dos requisitos descritos no Aviso n.º 5/2008 do Banco de Portugal.

Finalmente, sublinham-se ainda as melhorias e desenvolvimentos verificados em 2009, no que respeita aos processos de identificação, avaliação e acompanhamento dos riscos, bem como a respectiva comunicação interna, nomeadamente, à Comissão para as Matérias Financeiras do Conselho Geral e de Supervisão e à Comissão de Risco do Banco.

Governance e gestão de risco

Em 2009, o Grupo manteve um modelo funcional de controlo transversal e multi-doméstico de gestão do risco, cabendo ao CAE a responsabilidade pela governação deste modelo. A Comissão de Risco - na qual têm assento todos os membros do CAE - tem a responsabilidade directa pelo acompanhamento e controlo de cada tipo de risco.

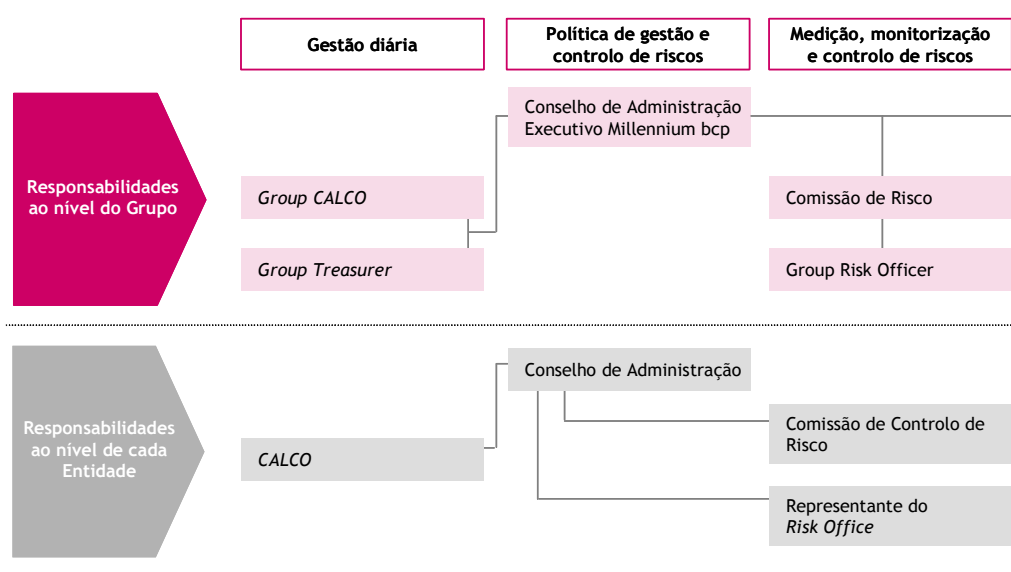
A coordenação e a execução da identificação, avaliação e monitorização de riscos é confiada ao *Group Risk Officer*, bem como a promoção da implementação (ou implementação directa, nalguns casos) dos elementos e instrumentos de controlo de riscos em todas as áreas de negócio ou áreas funcionais de apoio ao negócio.

O *Group CALCO* é o órgão responsável pela gestão estrutural da liquidez, pela gestão da carteira de ALM que materializa os riscos de mercado a que o Grupo está exposto e também pela alocação de capital e a definição das taxas de transferência (ajustadas aos preços correntes dos diferentes riscos) a atribuir aos diferentes produtos financeiros comercializados pelas unidades de negócio.

A implementação das políticas de gestão do risco reveste-se de um carácter multi-doméstico, efectivando-se através das estruturas locais do Risk Office e dos órgãos de *Governance* de risco nas principais subsidiárias fora de Portugal (as Comissões de Controlo de Risco locais).

A figura seguinte ilustra de uma forma sintética o modelo de governação descrito.

Modelo de gestão de riscos



Destaques e principais desenvolvimentos na gestão dos riscos

Entre as iniciativas e actividades que constituíram desenvolvimentos e novidades relevantes no âmbito da gestão dos riscos do Grupo, em 2009, merecem uma referência particular:

- a revisão dos modelos de avaliação do risco de crédito no segmento empresas;
- a criação de uma estrutura orgânica independente da decisão sobre concessão de crédito, responsável pela atribuição, validação e aprovação de ratings internos (a Direcção de Rating, na dependência directa do CAE);

- a actualização das estimativas de Loss Given Default (LGD) no âmbito do processo de recálculo anual das mesmas, com revisão do modelo de estimação destes parâmetros, a par do lançamento de uma nova acção de recolha de informação a partir dos dossiers da recuperação de crédito;
- a criação de uma nova base de dados dos bens recebidos como colateral de operações de crédito e respectiva entrada em produção na sua vertente de imóveis;
- a revisão e actualização dos principais normativos internos e transversais a todo o Grupo relativos à gestão de risco, bem como a criação e aprovação de nova regulamentação interna relacionada com o novo enquadramento da atribuição de ratings e com gestão do risco operacional;
- a produção dos relatórios regulamentares no âmbito do Pilar II e Pilar III do Acordo de Basileia II, bem como a produção do relatório anual de controlo interno;
- a consolidação do processo de recolha de perdas operacionais nas principais geografias de actividade do Grupo;
- o conjunto de acções levadas a cabo no âmbito da gestão do risco de liquidez, no contexto da crise de liquidez de mercado verificada entre o final de 2008 e o primeiro trimestre do ano transacto;
- o acompanhamento contínuo dos trabalhos da equipa do Departamento de Supervisão do Banco de Portugal que, in situ, tem vindo a proceder ao trabalho de validação da candidatura do Grupo aos métodos de notações internas, para o cálculo de requisitos de capital regulamentar relativo ao risco de crédito.

Basileia II

No primeiro semestre de 2009, o Grupo obteve autorização do Banco de Portugal para a utilização de métodos de cálculo de capital regulamentar que a requerem, para o risco operacional e para os riscos de mercado.

Assim, a partir de 31 de Março de 2009 (inclusive), o capital regulamentar para o risco operacional a nível individual em Portugal e a nível consolidado passou a ser calculado com base no método *standard*, ficando o Grupo obrigado à implementação de um conjunto de melhorias até 31 de Dezembro de 2010. Para além disso, o Grupo obteve também autorização do Banco de Portugal (com a mesma data de referência) quanto à utilização do modelo VaR para o apuramento dos requisitos de capital para o risco genérico de mercado, relativamente à sua actividade em Portugal.

Paralelamente, o Grupo prosseguiu com o desenvolvimento dos esforços tendentes à consolidação da infra-estrutura informática de suporte ao cálculo dos requisitos de capital. Tal incidiu tanto ao nível da identificação e classificação das exposições de acordo com as categorias regulamentares em todo o perímetro de consolidação do Grupo, como da parametrização das rotinas informáticas de cálculo de requisitos de capital. Neste contexto, destacam-se, entre outras actividades, os esforços desenvolvidos ao nível da melhoria da qualidade da informação do *Risk Office Data Mart*, nomeadamente no que se refere à actividade fora de Portugal.

Importa ainda referir que estas melhorias permitiram também obter benefícios significativos ao nível da capacidade de avaliação dos riscos incorridos pelo Grupo nos seus diferentes mercados de actuação.

Capital económico

A identificação de todos os riscos materiais inerentes à actividade do Grupo e a respectiva quantificação, monitorização e gestão - tendo presentes os eventuais efeitos de correlação entre os diversos riscos – constitui um dos principais desafios colocados por Basileia II e requer o desenvolvimento de metodologias internas de avaliação do risco.

O Pilar II de Basileia II (o processo de supervisão e gestão de riscos) tem implícita a existência de sistemas de controlo de riscos e de gestão de capital por parte das instituições financeiras, que sejam adequados ao correspondente perfil de risco (ICAAP – *Internal Capital Adequacy Assessment Process*). Neste contexto, o Grupo estabeleceu como prioridade o desenvolvimento, aperfeiçoamento e consolidação dos seus modelos internos de avaliação das necessidades de capital económico.

Em termos genéricos, o capital económico é definido como o montante de capital necessário para absorver perdas potenciais futuras, com uma probabilidade pré-definida, por forma a não afectar os credores. Este conceito é mais sofisticado do que a noção de capital regulamentar uma vez que permite estabelecer a ligação entre a tolerância ao risco do Banco e a sua necessidade de capital.

No âmbito do ICAAP são considerados tipos de risco adicionais aos do Pilar I (capital regulamentar) e o apuramento dos recursos financeiros disponíveis engloba, por exemplo, o valor esperado da diferença entre *fair value* e *book value* de um activo ou, ainda, lucros esperados futuros, excluindo dívida subordinada com maturidade determinada.

A comparação entre o capital económico e os recursos financeiros disponíveis, assim apurados - a capacidade de absorção de risco (*Risk Taking Capacity*) –, permite uma visão económica da adequação de capital, tornando possível identificar actividades e/ou negócios criadores de valor.

Tendo em conta a natureza da principal actividade do Grupo nos mercados em que opera (a Banca de Retalho), os principais riscos considerados para efeitos do ICAAP são os seguintes:

- risco de crédito;
- risco operacional;
- risco das posições não cobertas nas carteiras de negociação e bancária;
- risco de acções;
- risco de imobiliário;
- risco do fundo de pensões;
- risco de liquidez;
- risco de negócio e estratégico.

Para o cálculo do capital económico, o Grupo considera um horizonte temporal de 12 meses, congregando diversos factores de ordem económica, regulamentar e prática em torno do mesmo cenário de previsão: o planeamento de negócio, os *ratings* externos, o capital regulamentar no âmbito do Pilar I e a quantificação do risco de crédito através dos modelos internos de PD (probabilidade de *default*), entre outros.

Considerando as expectativas e objectivos do Grupo em termos da sua própria notação pelas agências de *rating*, o modelo de capital económico assume uma probabilidade de *default* global, a 12 meses, de 6 pontos base, o que reflecte um *rating* objectivo de A+.

Assim, as abordagens de quantificação utilizadas baseiam-se na metodologia VaR, calculando-se para cada risco o valor máximo da perda potencial, num horizonte de 12 meses, com um nível de confiança de 99,94%.

Quanto às métricas utilizadas no cálculo, as mesmas são ilustradas pela seguinte figura:

Tipologia dos riscos de maior materialidade no Grupo Millennium e respectivas métricas de avaliação

Tipos de Risco	Subcategoria	Métricas
Risco de crédito		Modelo da carteira de crédito
Riscos de mercado	Carteira de negociação	Modelo VaR
	Risco de taxa de juro na carteira bancária	
	Risco de acções na carteira bancária	Modelo VaR a Longo Prazo
	Risco Imobiliário	
Risco operacional		Método Standard
Risco de liquidez		Modelo de <i>Stress Tests</i> sobre os custos de <i>funding</i>
Risco do Fundo de Pensões		Modelo de simulação
Risco de negócio e estratégico		Modelo baseado na volatilidade específica da acção BCP

A agregação dos riscos nos diferentes níveis da estrutura organizacional do Grupo inclui o cálculo do efeito dos benefícios de diversificação, traduzindo-se num resultado global que é inferior à soma das diversas componentes individuais. Verifica-se, assim, que os diversos tipos de risco não são perfeitamente correlacionados, sendo improvável a ocorrência simultânea dos piores cenários.

Para este efeito é utilizada a combinação de dois métodos: (i) método da correlação e (ii) dependência de eventos extremos (abordagem *copula*). Em termos gerais, através do método da correlação, o valor do capital económico total é obtido a partir dos valores individuais e da matriz de correlação. Este método permite ainda o cálculo das contribuições para o risco global de cada tipo de risco.

A matriz de correlação é obtida submetendo as séries históricas de perdas a uma análise de correlação linear implícita que difere da análise de correlação linear tradicional uma vez que reconhece a dependência de eventos extremos.

A posição global de risco do Grupo em 31 de Dezembro 2009 e 2008 representada pelo capital económico apurado nestas datas é sintetizada no quadro seguinte:

Capital Económico		milhões de euros		
	31-Dez-09		31-Dez-08	
	Valor	%	Valor	%
Risco de crédito	1.790,0	35,5%	1.480,3	32,3%
Riscos de mercado	1.320,8	26,2%	1.158,2	25,3%
Carteira de negociação	24,3	0,5%	104,8	2,3%
Carteira bancária - risco de taxa de juro	468,7	9,3%	351,6	7,7%
Carteira bancária - risco de preço de acções	603,9	12,0%	589,4	12,9%
Risco imobiliário	223,9	4,4%	112,3	2,5%
Risco operacional	436,5	8,7%	442,4	9,7%
Risco de liquidez	250,4	5,0%	363,8	7,9%
Riscos do Fundo de Pensões	956,8	19,0%	732,5	16,0%
Risco de negócio e estratégico	287,3	5,7%	400,8	8,8%
Capital não-diversificado	5.041,9	100,0%	4.578,0	100,0%
Benefícios de diversificação	-1.140,4		-1.115,4	
Capital Económico do Grupo	3.901,5		3.462,6	

Da análise deste quadro importa destacar o aumento verificado no capital económico para o risco de crédito- traduzindo a deterioração das condições económico-financeiras de particulares e empresas registada ao longo de 2009 -, bem como a melhoria das condições de acesso aos mercados de *funding*, essencialmente no segundo semestre do ano transacto e que veio a determinar a redução do capital económico para o risco de liquidez, relativamente a 2008.

Após o apuramento do capital económico e com vista à definição de uma estratégia de adequação de capital, conforme o princípio 1 do Pilar II de Basileia II, torna-se necessário determinar o volume de recursos financeiros disponíveis para fazer face aos riscos incorridos: a capacidade de absorção de riscos.

Para o cálculo desta grandeza, o Grupo considera adequada a classificação dos recursos financeiros disponíveis em quatro níveis de cobertura de capital de acordo com a sua disponibilidade, liquidez, efeito reputacional e tratamento regulamentar:

- Nível 1: Provisões – recursos imediatamente disponíveis para cobrir perdas esperadas;
- Nível 2: Fundos próprios disponíveis – recursos disponíveis para cobrir riscos incorridos que excedam expectativas mas sem ameaçar o normal funcionamento do Banco;
- Nível 3: Reservas de Capital – recursos disponíveis pertencentes ao capital core do Banco;
- Nível 4: Instrumentos de dívida – recursos financeiros que possam cobrir perdas extraordinárias inerentes a um cenário extremo.

A fronteira entre os Níveis 2 e 3 representa o limiar entre duas perspectivas de cobertura de capital:

Continuidade: o objectivo é assegurar que riscos de pequena dimensão mas de ocorrência frequente podem ser absorvidos sem causar alterações nas actividades do Banco. Este objectivo de cobertura coloca grande ênfase nas preocupações de investidores, accionistas, colaboradores e restantes *stakeholders* do Banco.

Liquidação: neste caso o objectivo é proteger os interesses dos investidores (por exemplo, os detentores de obrigações). Este nível de cobertura é necessariamente mais elevado por forma a permitir o reembolso da dívida e também garantir os créditos dos credores do Banco.

O quadro seguinte sintetiza os níveis e perspectivas de cobertura de riscos utilizados no ICAAP:

Perspectivas de cobertura de riscos utilizados no ICAAP

Continuidade	Nível 1: Provisões - Imparidade de crédito, de títulos e de outros activos - Lucros estimados do exercício (líquidos de dividendos) Nível 2: Fundos próprios disponíveis - Reservas de Justo Valor (ganhos em instrumentos financeiros) - Diferenças positivas ente valor contabilístico e o justo valor - Dividendos estimados para o exercício - Diferença para o capital regulamentar (com sinal positivo)
Liquidação	Nível 3: Capital e Reservas - Diferença para o capital regulamentar (com sinal negativo) - Outras reservas e resultados acumulados - Prémios de emissão - Capital, excluindo acções próprias - Interesses minoritários - Diferenças negativas ente valor contabilístico e o justo valor - Perdas actuariais no Fundo de Pensões - <i>Goodwill</i> - Activos intangíveis - Impostos diferidos Nível 4: Instrumentos de dívida - Acções preferenciais - Dívida subordinada perpétua - Dívida subordinada não-perpétua

Acompanhamento e validação de modelos

Durante 2009 foi efectuado o acompanhamento e validação extensiva dos modelos para riscos de mercado e risco de crédito, por uma unidade independente das áreas de desenvolvimento e transversal aos diversos riscos, abrangendo as diversas entidades do Grupo, com especial ênfase para o detalhe dos trabalhos realizados em Portugal.

Foram avaliados os modelos para riscos de mercado, os modelos comportamentais e aplicacionais para o segmento de retalho, os modelos para o segmento de Corporate e o modelo de LGD para Portugal.

Os trabalhos foram discutidos em Comitês de Validação, tendo sido emitidas recomendações e tomadas decisões sobre os diversos aspectos dos modelos em análise, de acordo com as validações efectuadas.

Risco de crédito

O risco de crédito encontra-se associado às perdas e ao grau de incerteza quanto aos retornos esperados, por incapacidade do tomador do empréstimo (e do seu garante, se existir) ou do emissor de um título ou da contraparte de um contrato, em cumprir as suas obrigações.

A relevância deste risco é crucial no que se refere à respectiva materialidade na exposição global ao risco do Grupo, para além de ser um tipo de risco que marca uma presença prática e directa na actividade diária das suas redes comerciais.

Em 2009, destacam-se as actividades desenvolvidas ao nível do reforço das práticas de avaliação do risco nos vários segmentos da carteira, indo igualmente ao encontro dos principais pontos de melhoria de acordo com as conclusões do trabalho de campo realizado pelo Banco de Portugal.

Assim, importa evidenciar os seguintes desenvolvimentos:

- a segregação dos processos de atribuição de rating e de decisão de crédito, com a criação da Direcção de Rating enquanto entidade responsável pela atribuição, validação e aprovação de graus de risco, na dependência directa do CAE;
- a revisão dos modelos de rating Corporate, com enfoque no módulo qualitativo e na política de interrogações às decisões dos mesmos;
- a realização de um diagnóstico aos processos de rating do Retalho e respectivos modelos;
- a recalibração das Probabilidades de Default dos modelos de avaliação aplicáveis aos segmentos Corporate e Retalho;
- o alargamento da cobertura do modelo TRIAD para empresas com facturação anual até 2,5 milhões de Euros;
- a actualização das estimativas de Loss Given Default (LGD) no âmbito do processo de recálculo anual e lançamento de uma nova acção de recolha de informação a partir dos dossiês da recuperação de crédito;
- a criação de uma nova base de dados dos bens recebidos como colateral de operações de crédito.

Refira-se ainda que em 2009 se continuaram a aperfeiçoar as práticas de acompanhamento das carteiras de crédito e o respectivo *reporting* à Comissão para as Matérias Financeiras e à Comissão de Risco. Neste âmbito, a partir da informação armazenada no *Risk Office Data Mart* relativa às operações de crédito das entidades mais relevantes do Grupo, tem vindo a registar-se uma melhoria significativa na análise das diferentes dimensões do risco de crédito, nomeadamente:

- na monitorização da evolução temporal da qualidade das carteiras, através da modelização das matrizes de transição entre graus de risco;

- na detecção atempada de potenciais efeitos de risco de concentração, numa perspectiva transversal aos vários mercados onde o Grupo está presente;
- na avaliação permanente e sistemática do nível de colateralização das operações de crédito.

Ratings internos e avaliação de riscos

Conforme acima referido e a partir de diagnósticos internos bem como das recomendações do Banco de Portugal relativas à segregação de funções de atribuição de *rating* e de decisão de crédito, foi criada uma estrutura autónoma e independente da Direcção de Crédito, responsável pela atribuição de graus de risco a todos os clientes ou entidades relacionadas, com crédito ou com possibilidade de acesso a crédito, no Millennium bcp: a Direcção de Rating.

Essa Direcção reporta directamente ao Conselho de Administração Executivo e está em funcionamento desde finais de Junho de 2009.

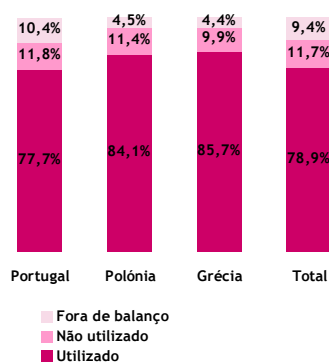
Simultaneamente, foi elaborado e aprovado o “Regulamento de Atribuição e Revisão de Graus de Risco”, que estabelece os princípios, os processos, as regras e as competências para decisão na atribuição de graus de risco aos clientes do Banco.

Para além disso, relativamente aos modelos de apoio à função de atribuição de graus de risco, procedeu-se ao desenvolvimento e à implementação de novos módulos de avaliação qualitativa de empresas, no âmbito de uma revisão profunda dos respectivos modelos de avaliação, bem como à criação de modelos específicos para o crédito à promoção imobiliária e para empresas *Start-Up* para além da reformulação da metodologia relativa a clientes *Large Corporate* (com volume de negócios anual acima de 50 milhões de euros).

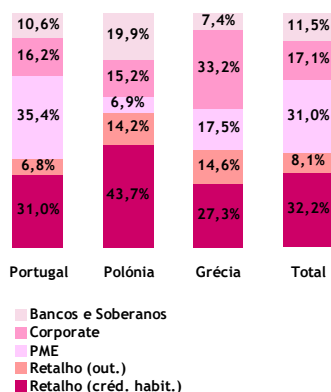
Composição da carteira de crédito

A composição da carteira de crédito do Grupo no final de 2009 – em termos nominais (i.e. contemplando as exposições de Balanço e fora de Balanço) para cada uma das 3 principais geografias do Grupo ou em termos dos segmentos de exposição de Basileia II, tal como ilustrado pelos gráficos seguintes –, não apresentava alterações significativas face à carteira em 31 de Dezembro de 2008.

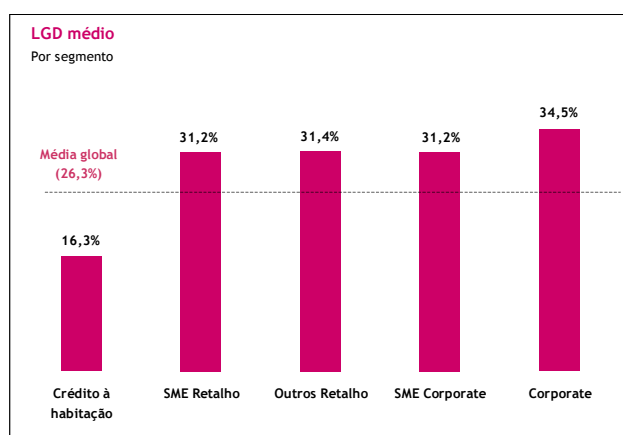
Composição da carteira de crédito
Utilização



Composição da carteira de crédito
Por segmento



Apresentam-se também, no quadro seguinte, os valores médios de LGD (% de perda esperada em caso de incumprimento) observados em cada classe de risco de Basileia II, em 31 de Dezembro de 2009:



Estes valores traduzem as práticas prudenciais seguidas pelo Grupo em matéria de exigência de colaterais às operações de crédito, destacando-se o elevado nível de mitigação do risco no segmento de crédito à habitação, onde se observa um LGD médio de 16,2%.

Capital económico para risco de crédito

O cálculo de capital económico relativo ao risco de crédito é efectuado através de um modelo actuarial, de *portfolio*, desenvolvido internamente, o qual permite estimar a distribuição de probabilidade das perdas totais a partir das exposições e características específicas da carteira de crédito do Grupo.

Este modelo incorpora as medições relativas às variáveis básicas da avaliação do risco de crédito (*Probability of Default* – PD, *Loss Given Default* – LGD e *Credit Conversion Factors* – CCF) e considera ainda a incerteza associada a estas medidas ao incorporar, também, a volatilidade destes parâmetros. Adicionalmente, também considera efeitos de diversificação/concentração de risco de crédito, entrando em linha de conta com os graus de correlação entre os diversos sectores de actividade económica.

Em Dezembro de 2009 o capital económico associado ao risco de crédito correspondia a 35,5% do capital económico não diversificado total do Grupo, o que representa um acréscimo de 3,2 p.p. neste peso, face a Dezembro de 2008.

Risco de concentração

A gestão deste tipo de risco é feita pelo Grupo de uma forma abrangente e no âmbito do controlo de cada uma das diferentes tipologias de risco que possam dar origem a situações de concentração, entendidas como um acréscimo de risco face à avaliação de cada uma.

Assim, por exemplo, a política do Grupo relativa à identificação, medição e avaliação do risco de concentração no âmbito do risco de crédito está definida e enquadrada pelo documento *Credit Principles and Guidelines*, aprovado pelo CAE do Millennium bcp, aplicável a todas as entidades do Grupo, por transposição das respectivas definições e disposições para a documentação interna de cada entidade, após aprovação formal por parte dos respectivos órgãos de administração.

Através do documento acima referido, o Grupo definiu os seguintes princípios orientadores relativos ao controlo e gestão do risco de concentração:

- a avaliação do risco de concentração e o acompanhamento dos grandes riscos é efectuados, ao nível do Grupo, com base no conceito de “Grupos de clientes”;
- um “Grupo de clientes” é um conjunto de clientes, particulares ou empresas, relacionados entre si, que representam uma entidade única na perspectiva do risco de crédito, no

seguinte sentido: se um desses clientes for afectado por condições financeiras adversas, será provável que outro cliente (ou todos os clientes) desse grupo sintam igualmente dificuldades em cumprir as suas obrigações enquanto devedores;

- enquanto tipos de relacionamentos entre clientes que dão origem a “Grupos de clientes” incluem-se: a participação formal num grupo económico, a evidência de que há uma relação de controlo (directo ou indirecto) entre clientes (incluindo o controlo de um particular sobre uma empresa) ou a existência de uma forte interdependência comercial entre clientes que não possa ser substituída no curto prazo;
- por forma a controlar o risco de concentração e limitar a exposição a este risco, é estabelecido um conjunto de soft limits definidos em função dos fundos próprios (consolidados ou a nível de cada entidade do Grupo);
- o Risk Office mantém, válida e acompanha um processo centralizado de informação relativa ao risco de concentração, com o envolvimento de todas as entidades do Grupo.

A própria definição de limites de concentração (mais concretamente, os diversos tipos de limites estabelecidos) encerra, em si, a identificação dos tipos de concentração de risco de crédito considerados relevantes. A definição dos limites de concentração do Grupo considera, designadamente:

- dois tipos de “grandes exposições” (ao nível do Grupo ou ao nível de cada entidade do Grupo), sendo esta a terminologia usada para o conceito de grandes riscos (exposições significativas a uma contraparte ou a um grupo de contrapartes);
- a base utilizada para a definição de grandes exposições e para os valores-limite da concentração são os níveis de fundos próprios (consolidados ou individuais, ao nível de cada entidade do Grupo);
- a concentração é medida, no caso das exposições directas, em termos da exposição líquida ($EAD \times LGD$, pressupondo que $PD=1$) relativa a uma contraparte ou a um conjunto de contrapartes;
- limites de concentração em termos de “grandes exposições”, no seu conjunto, tanto para grandes exposições ao nível do Grupo como para as grandes exposições ao nível de cada entidade;
- limites sectoriais e para risco-país.

No que respeita ao acompanhamento do risco de concentração, o CAE e a Comissão de Risco são regularmente informados sobre a evolução dos limites de concentração e dos grandes riscos.

Assim, a quantificação do risco de concentração nas exposições de crédito (directas e indirectas) envolve, em primeira mão, a identificação dos casos específicos de concentração e de “grandes exposições” e a comparação dos valores de exposição em causa face aos níveis de fundos próprios, expressa em termos de pesos percentuais que são comparados com os limites de concentração definidos.

Risco operacional

O risco operacional materializa-se pelas perdas incorridas, resultantes de falhas ou da inadequação dos processos internos, das pessoas ou dos sistemas ou, ainda, decorrentes de eventos externos. Relativamente a este tipo de risco, o Grupo tem adoptado, de uma forma cada vez mais marcante, princípios e práticas que garantem uma eficiente gestão do mesmo, através da definição e documentação desses princípios, bem como da implementação dos respectivos mecanismos de controlo, de que são exemplos:

- a segregação de funções;
- as linhas de responsabilidade e respectivas autorizações;
- a definição de limites de tolerância e exposição aos riscos;

- os códigos deontológicos e de conduta;
- os indicadores-chave de risco (KRI – *key risk indicators*);
- os controlos de acessos, físicos e lógicos;
- as actividades de reconciliação;
- os relatórios de excepção;
- os planos de contingência;
- a contratação de seguros;
- a formação interna sobre processos, produtos e sistemas.

Sem prejuízo da responsabilização de toda a organização, a gestão do risco operacional assenta na estrutura de processos *end-to-end*, definida para todas as subsidiárias do Grupo, beneficiando, dessa forma, de uma percepção mais abrangente dos riscos em resultado de uma visão integrada das actividades desenvolvidas ao longo da cadeia de valor de cada processo.

A responsabilidade directa pela gestão dos processos foi atribuída a *process owners* (suportados por *process managers*), designados pelo Conselho de Administração de cada entidade do Grupo, que, no âmbito da gestão do risco operacional, têm por missão:

- caracterizar as perdas operacionais capturadas no contexto dos seus processos;
- realizar a auto-avaliação dos riscos;
- monitorizar os indicadores de risco (KRI);
- identificar e implementar as acções adequadas para mitigar exposições ao risco, contribuindo para o reforço do ambiente de controlo interno.

O reconhecimento da estratégia delineada para a gestão deste tipo de risco culminou com a aprovação formal do Banco de Portugal, no primeiro semestre do ano, da candidatura à abordagem padrão (TSA) para o cálculo dos requisitos de fundos próprios para a cobertura do risco operacional, com efeitos a partir de 31 de Março, inclusive. Esta aprovação foi concedida ao Grupo, em base consolidada, abrangendo também, em base individual, o Banco Comercial Português, S. A., o Banco de Investimento Imobiliário, S. A., e o ActivoBank (Portugal), S.A.

A consolidação progressiva da estratégia delineada para a gestão deste risco, em todo o perímetro de actividade do Grupo, prosseguiu em 2009 de acordo com o calendário definido, destacando-se as seguintes concretizações:

- realização do segundo exercício de auto-avaliação dos riscos nas principais operações do Grupo - Portugal, Polónia e Grécia;
- identificação de indicadores de risco (KRI) para um conjunto representativo de processos, em Portugal, Polónia e Grécia;
- consolidação do processo de recolha de perdas operacionais nas principais subsidiárias do Grupo;
- sensibilização dos *process owners* para a importância de incorporarem a informação proporcionada pelos instrumentos de gestão do risco na identificação de acções de mitigação das exposições mais significativas.

Auto-avaliação dos riscos

O objectivo da auto-avaliação (*self-assessment*) dos riscos é promover a identificação e a mitigação ou eliminação de riscos, actuais ou potenciais, no âmbito de cada processo.

A classificação de cada risco é obtida através do seu posicionamento numa matriz de tolerância, que conjuga a severidade e a frequência esperadas para os diversos riscos incidentes sobre os processos, para três diferentes cenários (nível de risco inerente, nível de risco residual e nível de risco-objectivo), o que permite:

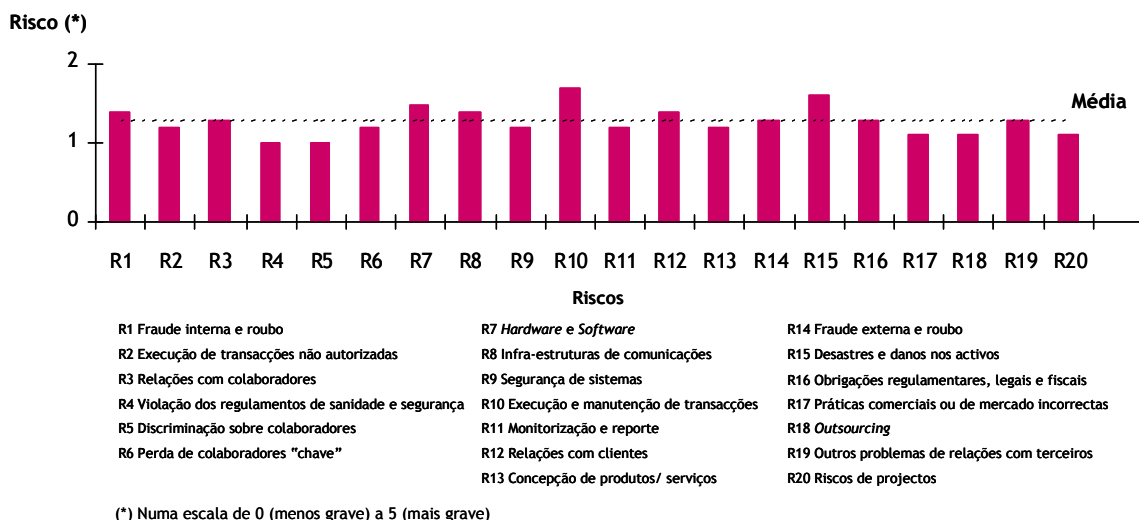
- determinar a influência do ambiente de controlo existente na redução do nível das exposições (risco inerente);
- avaliar a exposição dos vários processos aos riscos, considerando a influência dos controlos existentes (risco residual);
- identificar o impacto das oportunidades de melhoria na redução das exposições mais significativas (risco-objectivo).

Em 2009, foi concluído um segundo exercício de *self-assessment* em Portugal e na Grécia e iniciado o processo na Polónia, o que permitiu actualizar, para cada processo, os resultados da sua exposição aos riscos operacionais. O exercício foi baseado em *workshops*, assistidos pelo Risk Office e com a participação dos *process owners* (e *process managers*) dos processos envolvidos, ou em questionários enviados aos *process owners* para actualização de resultados anteriores, em função de critérios de actualização definidos.

As exposições mais significativas serão mitigadas através de medidas correctivas identificadas no exercício, a priorizar em função da avaliação do risco realizada, sendo a respectiva implementação monitorizada através da aplicação de suporte à gestão do risco operacional.

Os resultados do exercício realizado em 2009 em Portugal encontram-se sintetizados no gráfico seguinte:

Exposição residual por categorias de risco (Portugal)



Perdas operacionais

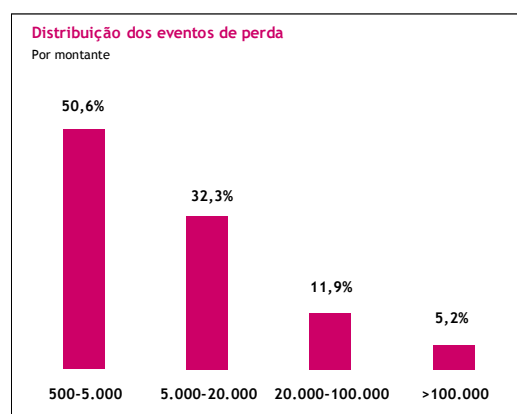
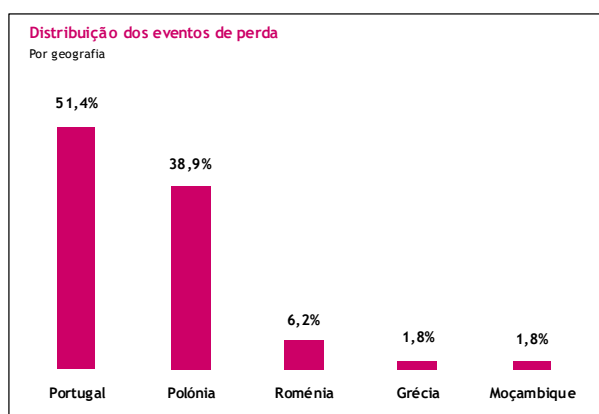
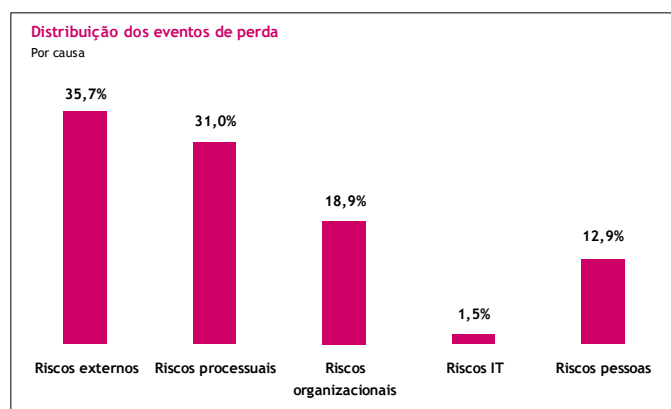
O objectivo principal do registo de eventos de perdas operacionais é reforçar a consciencialização para este tipo de risco, bem como facultar informação relevante aos *process owners* para que seja incorporada na gestão dos processos. Adicionalmente, a base de dados de perdas é também um importante instrumento para quantificar a exposição ao risco e, no futuro, suportar o cálculo das necessidades de capital, económico e regulamentar. Acresce ainda que os dados das perdas operacionais são utilizados para *back-testing* dos resultados do *self-assessment*, possibilitando aferir a classificação atribuída aos riscos.

A identificação e prevenção de perdas operacionais é uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, cabendo aos *process owners* um papel relevante na dinamização do processo no âmbito dos seus processos. O processo de identificação e registo de perdas

operacionais é também dinamizado pelo Risk Office, que promove a captura de eventos através da análise de informação de áreas centrais.

As perdas operacionais identificadas são registadas na aplicação de gestão de risco operacional do Grupo, relacionadas com cada processo e caracterizadas pelos respectivos *process owners* e *process managers*. A caracterização de cada perda operacional inclui, para além da descrição da respectiva causa-efeito, a sua quantificação e, quando aplicável, a descrição da acção de melhoria identificada para mitigar o risco que lhe deu origem.

Os quadros seguintes ilustram a distribuição dos eventos de perda verificados em 2009.



O processo de registo de perdas tem vindo a consolidar-se nas principais subsidiárias do Grupo, sendo a uniformidade de critérios assegurada pela análise da informação por parte do Risk Office, que promove a disseminação de informação sobre a mitigação de eventos por todas as geografias de actividade do Grupo.

Indicadores de risco (*key risk indicators* - KRI)

Os indicadores de risco são medidas objectivas com patamares pré-definidos que visam alertar para alterações do perfil dos riscos operacionais ou da eficácia dos respectivos controlos, de modo a permitir uma actuação preventiva que possa evitar que as situações de risco potencial se materializem em perdas efectivas.

No decurso de 2009, este instrumento de gestão foi utilizado plenamente na subsidiária romena, tendo os indicadores implementados sido monitorizados com regularidade, contribuindo para antecipar a necessidade de lançar medidas correctivas para prevenir riscos potenciais em diversos processos.

Em 2009, a utilização deste instrumento de gestão foi alargada às restantes operações *core* do Grupo – Portugal, Polónia e Grécia –, em que foi iniciada a monitorização de indicadores identificados para um conjunto de processos relevantes.

Planos de continuidade de negócio

A definição e implementação de planos de continuidade de negócio (*Business Continuity Management*) destinados a assegurar a continuidade da execução das principais actividades de negócio em caso de catástrofe ou de importante contingência, foi já concluída para as operações de Portugal, da Polónia e da Roménia.

Estes planos de continuidade são regularmente testados e actualizados, para as suas duas componentes complementares: o *Disaster Recovery Plan (DRP)*, para os sistemas e infra-estruturas de comunicações, e o *Business Continuity Plan (BCP)*, para as pessoas, instalações e equipamentos requeridos para o suporte mínimo dos processos de negócio elegidos.

A definição e implementação de planos de continuidade irá abranger as operações de Moçambique e da Grécia, consistindo, neste último caso, na harmonização da solução existente com a política e *standards* definidos para o Grupo.

Capital económico para risco operacional

O capital económico para este tipo de risco é calculado com base no valor do capital regulamentar para o mesmo, obtido a partir do método padrão, considerando-se que o montante assim calculado corresponde à perda operacional máxima, com um nível de confiança de 99,90%. Assim, para obtenção do valor de capital económico para risco operacional, o valor de capital regulamentar é ajustado (escalado) para um nível de confiança 99,94% que corresponde ao patamar definido no âmbito do ICAAP.

Em Dezembro de 2009 o capital económico associado ao risco operacional correspondeu a 8,7% do capital económico não diversificado total do Grupo, o que representa uma diferença de -1,0 p.p. neste peso face a Dezembro de 2008.

Riscos de mercado

O conceito de risco de mercado reflecte a perda potencial que pode ser registada em resultado de alterações adversas de taxas (de juro e de câmbio), de preços de acções, obrigações, mercadorias ou quaisquer outros activos que sejam mensuráveis em termos de preço, nas carteiras de negociação, bancária ou na carteira do Fundo de Pensões do Grupo.

A carteira de negociação (*Trading Book*) é constituída pelas posições detidas pelo Banco com o objectivo de obtenção de ganhos de curto prazo, através de vendas ou de reavaliação, sendo estas posições activamente geridas e avaliadas de forma rigorosa, com carácter muito frequente. Na carteira bancária (*Banking Book*) incluem-se todas as restantes posições, nomeadamente, as de mercado monetário, as da carteira de investimento e as resultantes da actividade comercial e estrutural.

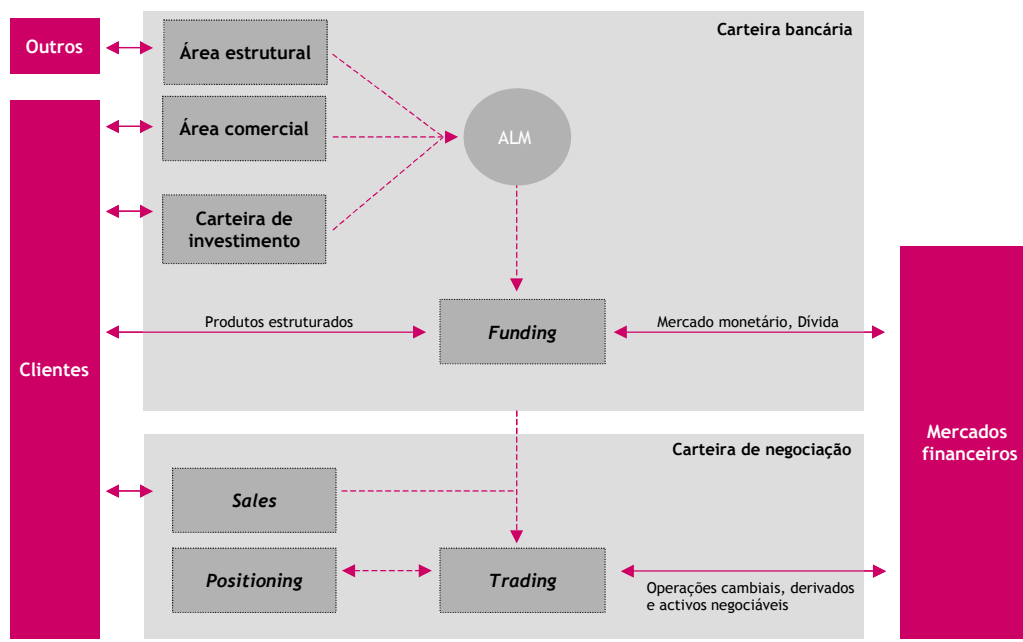
Em termos de monitorização de riscos, as carteiras são agregadas de acordo com a tipologia da actividade e da monitorização adequada a cada uma.

Assim, ao *Trading Book* está associada a área de *Funding* para o desenvolvimento das actividades nos mercados financeiros (*Financial markets activities – FMA*).

A gestão integrada de riscos permite, numa base mensal, transferir os riscos das áreas comerciais e estruturais. Por isso, estas não são incluídas na monitorização diária dos riscos de mercado. As restantes áreas do *Banking Book* (*ALM* e *Investment Portfolio*) são monitorizadas utilizando as mesmas métricas aplicadas às actividades de mercados financeiros.

Nas duas carteiras, a monitorização dos riscos de mercado é efectuada através de um conjunto alargado de actividades que envolvem o acompanhamento diário das carteiras, exercícios de *back testing*, validação complementar dos modelos e pressupostos utilizados, controlo de operações caracterizadas nos sistemas e atribuição de limites prudenciais sustentados nos fundos próprios do Grupo e baseados em regras de alocação por entidade, áreas de gestão e componentes de risco.

Integração das áreas de carteira bancária, ALM e carteira de negociação



Medidas de avaliação de riscos de mercado nas áreas de mercados financeiros

O Banco utiliza uma medida integrada de riscos de mercado que permite a monitorização de todas as sub-tipologias de risco consideradas como relevantes através de um único indicador. Actualmente, esta medida integra os seguintes tipos de risco: genérico, específico, não linear e de *mercadorias*. Cada sub-tipo de risco é medido individualmente utilizando um modelo de risco adequado e a medida integrada é considerada a partir destas quatro, sem considerar qualquer tipo de diversificação entre os diferentes tipos de risco (*worst-case scenario*).

Para a medição do risco genérico de mercado (incluindo risco de taxa de juro, o risco cambial e o risco de acções) é utilizada uma metodologia do tipo *Value-at-Risk* (VaR). O cálculo do VaR é efectuado com base numa aproximação paramétrica definida na metodologia desenvolvida pela *RiskMetrics* (1996), sendo considerado um horizonte temporal de 10 dias úteis e um nível de significância de 99%.

Salienta-se que, no primeiro semestre de 2009, o Grupo obteve a autorização do Banco de Portugal para a utilização do seu modelo interno de VaR para o apuramento dos requisitos de capital para o risco genérico de mercado, em relação à actividade em Portugal. Esta aprovação teve efeitos no *reporting* prudencial a partir de 31 de Março, inclusive.

O risco não linear é medido através de uma metodologia desenvolvida internamente que pretende replicar o efeito que os principais elementos não lineares da carteira de opções podem ter nos resultados das diversas carteiras em que estão incluídos de uma forma similar ao considerado na metodologia VaR aplicada (e utilizando os mesmos níveis de significância e horizonte temporal).

Os riscos específico e de mercadorias são medidos utilizando metodologias *padrão*, adoptadas em função das definições do Acordo de Basileia (com a correspondente alteração do horizonte temporal aplicado).

São assim apurados valores de capital em risco, quer em base individual – para cada uma das carteiras de posições das áreas com responsabilidade na tomada e gestão de riscos –, quer em termos consolidados, considerando-se os efeitos de diversificação existentes entre as diferentes carteiras.

O processo de cálculo deste indicador é efectuado centralmente para as principais entidades do Grupo com actividade nas áreas de mercado, sendo executado por um *software* desenvolvido com base numa tecnologia *web*, que permite às áreas de mercados financeiros o acesso *online* aos valores de risco da respectiva carteira.

Para além deste controlo de riscos de mercado, as FMA estão sujeitas a um conjunto de controlos que visam garantir os objectivos do Grupo em termos dos níveis globais de risco. Entre esses, destaca-se a existência de limites agregados de *stop-loss* para os resultados obtidos nas FMA. Estes limites são definidos com base nos níveis de risco autorizados para cada sub-carteira (limites de risco de mercado) e, caso sejam atingidos, obrigam à diminuição da exposição nessa sub-carteira ou a uma revisão, por um nível de autorização superior, quanto ao racional das posições em causa.

Evolução dos indicadores de riscos de mercado da carteira de negociação

Os indicadores de risco de mercado apresentados no quadro seguinte (valores de VaR diários) evidenciam um baixo nível de exposição a riscos de mercado – 5,5 milhões de euros em termos médios –, em resultado do perfil conservador das áreas de mercados financeiros, bem como dos efeitos de diversificação existentes entre as diferentes carteiras.

Risco de mercado da carteira de negociação					Milhares de euros
	Dez-09	Média	Máximo	Mínimo	Dez-08
Risco genérico (VaR)	4.177,7	4.267,5	8.938,2	1.832,5	9.162,0
Risco de taxa de juro	1.684,2	2.459,6	5.270,7	1.587,7	5.460,3
Risco cambial	3.551,4	3.191,9	7.023,1	1.616,0	7.131,8
Risco de acções	353,2	366,9	469,3	374,9	500,4
<i>Efeito de diversificação</i>	<i>1.411,1</i>	<i>1.750,9</i>	<i>3.824,9</i>	<i>1.746,1</i>	<i>3.930,5</i>
Risco específico	1.539,1	1.024,5	3.959,0	418,7	507,7
Risco não linear	77,5	221,0	1.103,0	58,1	718,1
Risco de commodities	1,7	4,8	16,4	0,1	2,9
Risco global	5.796,0	5.517,8	10.170,2	2.586,0	10.390,7

Notas:

- Período de detenção de 10 dias e 99% de nível de confiança.
- Valores consolidados das posições assumidas pelas Tesourarias do Millennium bcp, Bank Millennium, Millennium bank Greece, Millennium bank Turkey e Banca Millennium (Roménia).

O nível de risco assumido pelas posições tomadas em qualquer das sub-carteiras do *Trading Book*, sintetizado neste quadro, registou um aumento face ao ano anterior, causado pelo expressivo acréscimo de volatilidade dos mercados. Apesar dos níveis excepcionalmente elevados de volatilidade observados ao longo do primeiro semestre de 2009, os riscos assumidos mantiveram-se enquadrados pelo limite global de exposição máxima definida pelo Grupo, de acordo com os níveis de tolerância definidos.

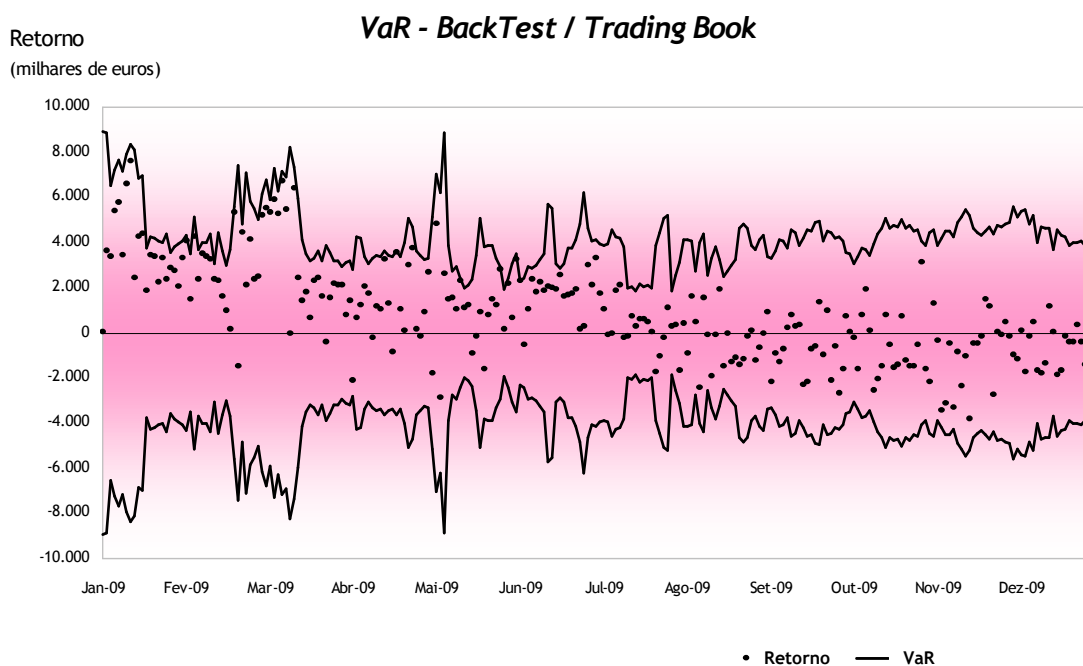
Monitorização e validação do Modelo

O actual sistema de controlo e gestão dos riscos de mercado é o reflexo da contínua revisão das melhores práticas, procurando assegurar-se uma actuação cada vez mais eficaz e o alinhamento com os requisitos regulamentares a que o Grupo está sujeito.

Na quantificação dos riscos incorridos, que se pretende sistemática e completa, têm vindo a ser progressivamente desenvolvidos e implementados diversos testes.

De modo a assegurar que o modelo interno é adequado para avaliar os riscos envolvidos nas posições assumidas, são efectuadas diversas validações, com diferentes abrangências e frequências, que incluem *back testing* e consideram os efeitos de diversificação e abrangência dos factores de risco. Note-se, também, que o modelo VaR utilizado para aferição destes tipos de risco foi validado por auditores internacionais, tendo sido considerado adequado para esta finalidade.

No gráfico seguinte apresenta-se o *back testing* hipotético, que confronta os indicadores de VaR com os resultados hipotéticos resultantes do modelo. Os resultados deste teste estão de acordo com a hipótese de adequação do modelo para a avaliação dos riscos incorridos.



Estes resultados teóricos ilustram a aderência do modelo VaR às variações observadas no mercado, sendo frequentemente comparados com os resultados obtidos na carteira de negociação. Nas principais carteiras do Grupo os resultados obtidos para este teste, em termos de números de excessos, são os seguintes:

Comparação dos resultados da carteira de negociação com o modelo VaR

	2009	2008	2007	Total
Número de observações	250	249	144	643
Número de excessos	0	0	6	6
% de excessos	0,0%	0,0%	4,2%	0,9%

Nota: o modelo de verificação a posteriori utilizado incide sobre os excessos ocorridos em ambos os extremos da distribuição de resultados, fazendo com que o número de excessos esperado - de acordo com o nível de significância aplicado - seja de 5 por exercício (2% x 250 observações anuais). Esta verificação, no caso particular da carteira global de negociação, começou a ser efectuada em 1 de Junho de 2007, pelo que os dados de 2007 respeitam ao período compreendido entre esta data e 31 de Dezembro desse ano.

No que se refere à comparação de VaR e retorno (em termos médios e máximos), os valores do ano de 2009 são dados pelo seguinte quadro:

Detalhe dos resultados em 2009	milhares de euros
VaR médio	4.267,5
Retorno médio	853,2
VaR máximo	8.938,2
Retorno máximo	7.595,8

Análise de sensibilidade ao risco de taxa de juro na carteira bancária

A avaliação do risco de taxa de juro originado por operações da carteira bancária é efectuada através de um processo de análise de sensibilidade ao risco, realizado todos os meses, para o universo de operações que integram o Balanço consolidado do Grupo.

Para esta análise, são consideradas as características financeiras dos contratos disponíveis nos sistemas de informação. Com base nestes dados, é efectuada a respectiva projecção dos *cash-flows* esperados, de acordo com as datas de *repricing* e a possibilidade de eventuais pré-pagamentos nos mesmos, sendo calculado o impacto no valor económico do Banco resultante de diversos cenários de alteração das curvas de taxas de juro de mercado.

Da análise reportada a 31 de Dezembro de 2009, a sensibilidade ao risco de taxa de juro do Balanço, calculada pela diferença entre o valor actual do *mismatch* de taxa de juro (descontado às taxas de juro de mercado) e o valor descontado simulando um deslocação paralela da curva de taxa de juro de mercado de +100 pontos base, evidencia impactos de cerca de 26,8 milhões de euros e de -3,4 milhões de euros para as moedas em que o Grupo detém posições mais significativas, respectivamente, euros e dólares.

Apresenta-se, nos quadros seguintes, o impacto financeiro desse deslocamento, em cada uma das áreas de gestão e para diversos horizontes temporais:

Impacto de uma deslocação da curva de rendimentos de +100 p.b.						Milhares de euros
Gap de taxa de juro para o balanço em EUR						Prazos residuais de repricing
	< 1 A	1 - 3 A	3 - 5 A	5 - 7 A	> 7 A	Total
Actividade da Área Comercial	-1.710,3	6.511,7	-8.898,6	2.242,3	-9.327,4	-11.182,4
Actividade da Área Estrutural	12.600,3	75.499,7	95.300,5	73.985,2	83.621,4	341.007,1
Subtotal	10.890,0	82.011,3	86.401,8	76.227,5	74.294,0	329.824,7
Cobertura de risco	-8.935,2	-83.670,4	-85.328,6	-75.507,8	-79.651,0	-333.093,0
Total Comercial e Estrutural	1.954,8	-1.659,1	1.073,2	719,7	-5.357,0	-3.268,3
Financiamento e Cobertura	46.077,3	685,9	20,2	878,5	154,6	47.816,4
Carteira de Investimento	-4.623,9	-4.182,8	-3.661,0	1.968,2	-1.808,7	-12.308,3
ALM	-2.682,3	6.919,8	-186,2	7.185,1	-16.660,5	-5.424,1
Total da carteira bancária em Dez 2009	40.725,8	1.763,8	-2.753,8	10.751,4	-23.671,6	26.815,7
Total da carteira bancária em Dez 2008	23.547,7	-13.184,9	-12.047,7	51.055,4	-7.635,4	41.735,2

Impacto de uma deslocação da curva de rendimentos de +100 p.b.						Milhares de euros
Gap de taxa de juro para o balanço em USD						Prazos residuais de repricing
	< 1 A	1 - 3 A	3 - 5 A	5 - 7 A	> 7 A	Total
Actividade da Área Comercial	-480,7	-2.258,6	-1.037,9	751,9	3.092,9	67,7
Actividade da Área Estrutural	-1.046,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-1.046,1
Subtotal	-1.526,8	-2.258,6	-1.037,9	751,9	3.092,9	-978,4
Cobertura de risco	-2.740,1	131,3	230,3	-53,6	127,4	-2.304,6
Total Comercial e Estrutural	-4.266,9	-2.127,2	-807,5	698,3	3.220,3	-3.283,0
Financiamento e Cobertura	1.772,5	0,2	0,0	0,0	0,0	1.772,7
Carteira de Investimento	-222,1	-500,8	-266,7	-393,2	-490,5	-1.873,3
ALM	-26,3	141,7	-18,6	-63,7	-10,2	22,9
Total da carteira bancária em Dez 2009	-2.742,8	-2.486,1	-1.092,9	241,4	2.719,6	-3.360,7
Total da carteira bancária em Dez 2008	-4.910,2	-4.630,0	1.172,4	1.442,7	1.941,7	-4.983,3

O Grupo realiza regularmente operações de cobertura com o mercado, tendo em vista reduzir o *mismatch* de taxa juro das posições de risco associadas à carteira de operações pertencentes às áreas comercial e estrutural.

As posições de risco que não sejam objecto de cobertura específica com o mercado são transferidas, através de operações internas, para as áreas de mercados, passando a partir desse momento a fazer parte integrante das respectivas carteiras e sendo, como tal, avaliadas diariamente com base nas metodologias apresentadas anteriormente.

Capital económico para riscos de mercado

No âmbito do ICAAP, os riscos de mercado são também avaliados através da metodologia VaR, aplicando-se os ajustamentos de escala apropriados a cada uma das carteiras.

Para a carteira de negociação é considerado um horizonte temporal de 90 dias e para a carteira bancária é considerado um horizonte temporal de um ano, tanto no que diz respeito ao risco de taxa de juro, como ao risco de participações financeiras.

No caso das participações financeiras (*Investment Portfolio*) a volatilidade dos retornos é obtida a partir de séries históricas dos preços de acções dessas empresas, quando cotadas, ou a partir de índices construídos para o efeito, nos casos em que não o são.

O capital económico associado aos riscos de mercado correspondia, em 31 de Dezembro de 2009, a 26,2% do total antes do efeito de diversificação.

Risco de liquidez

O risco de liquidez reflecte a possibilidade de se incorrer em perdas significativas decorrentes de uma degradação das condições de financiamento (risco de financiamento) e/ou da venda de activos por valores inferiores aos respectivos valores de mercado (risco de liquidez de mercado), para suprir necessidades de fundos decorrentes das obrigações a que o Banco está sujeito.

A gestão da posição de liquidez do Grupo é feita de uma forma centralizada para as principais moedas de exposição. Nestas condições, quer as necessidades de financiamento, quer os eventuais excessos de liquidez das participadas são, na maioria dos casos, ultrapassados por via de operações realizadas com o Millennium bcp.

A gestão da liquidez é coordenada, a nível consolidado, pelo *Group Treasurer*, cabendo-lhe ainda a coordenação das diferentes unidades de gestão de liquidez de cada entidade.

O *Group Treasurer* também coordena as várias entidades do Grupo no que se refere ao esforço contínuo de acesso ao mercado, através do relacionamento com financiadores, da diversificação de passivos e da venda de activos, assegurando igualmente a conformidade e adequação das duas ferramentas principais de gestão da liquidez a nível estrutural: o Plano de Liquidez e o Plano de Contingência de Liquidez e Capital.

Destaca-se ainda a actividade do *Group CALCO*, que tem como principais funções o estabelecimento dos princípios de gestão de Activos e Passivos, tanto numa base consolidada, como ao nível do Balanço de cada entidade do Grupo. Mensalmente, este órgão monitoriza a evolução da situação de liquidez face ao planeado em termos de orçamentação, com particular enfoque no *gap* comercial, bem como a execução do plano de liquidez no que se refere às modalidades de financiamento do Grupo.

Evolução do risco de liquidez em 2009

No seguimento da situação vivida no final de 2008, a evolução dos mercados financeiros em 2009 continuou a exigir uma gestão da liquidez muito criteriosa.

No início do ano, os mercados de financiamento apresentavam-se virtualmente fechados, sendo os Bancos Centrais, possivelmente, os únicos financiadores actuates nos mesmos. Durante o segundo trimestre de 2009, observou-se uma melhoria gradual nas condições de acesso a estes mercados, que se veio a prolongar até ao final do trimestre, voltando mesmo a existir procura para operações de financiamento a médio prazo, embora ainda com *spreads* significativamente elevados em relação à situação pré-crise.

Na segunda metade do ano assistiu-se a uma melhoria progressiva das condições sentidas durante o início do mesmo. Esta foi mais notória ao nível dos prémios de risco exigidos pelo mercado para a disponibilização de liquidez a médio prazo, sendo que nos mercados de curto prazo (MMI) a intervenção dos Bancos Centrais condicionou o funcionamento dos mesmos no que respeita aos preços exigidos no mesmo com natural reflexo nas taxas de MMI.

Apesar destas melhorias a disponibilidade de cedência de liquidez especialmente a médio/longo prazo continuou limitada nos mercados condicionando o acesso aos mesmos.

Neste contexto, o Grupo foi capaz de identificar alguns dos momentos em que os mercados de liquidez a prazo estiveram disponíveis durante o ano, conseguindo efectuar neste período um conjunto de operações de financiamento a prazo no mercado de *wholesale* superiores aos montantes de operações de financiamento que se venceram no mesmo.

Merece destaque a emissão de 1,5 mil milhões de euros garantida pelo Estado Português para um prazo de três anos. Foram igualmente realizadas duas emissões de *Euro Medium Term Notes* (EMTN) – ambas no montante de mil milhões de euros –, com maturidades de 5 e 2 anos, no primeiro semestre.

No segundo semestre realizou-se um conjunto adicional de emissões neste mercado que reforçaram a situação de liquidez do Grupo nomeadamente três emissões de EMTN num montante total de 1.000 milhões de euros (a prazos entre 1 e 3 anos) e a emissão de uma nova Obrigação hipotecária de 1.000 milhões de euros por um prazo de 7 anos.

Por outro lado, para além destas emissões, o Millennium bcp realizou também uma emissão de 1.100 milhões de euros, de Valores Mobiliários Perpétuos Subordinados, com Juros Condicionados – designada por “Millennium BCP Valor Capital 2009” –, que teve igualmente um reflexo positivo em termos da situação de liquidez do Grupo.

Através destas operações, foi assim possível reduzir de forma significativa a dependência do Grupo do financiamento de curto prazo em mercado monetário, em 2009.

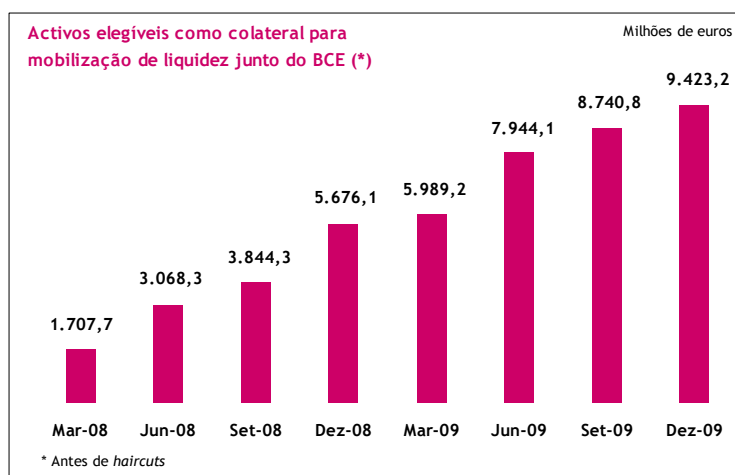
A composição da liquidez do Grupo, em termos de *wholesale funding*, em 31 de Dezembro de 2009 é ilustrada pelo seguinte quadro:

Composição da liquidez

(*Wholesale funding*)

	31-Dez-09	31-Dez-08	Var.%08/09
Mercado Monetário Interbancário	15,1%	12,4%	2,7%
Banco Central Europeu	9,8%	9,8%	0,0%
Depósitos - Sucursal Financeira Internacional (SFI)	2,1%	3,7%	-1,6%
Papel Comercial	8,1%	11,7%	-3,6%
Repos	1,2%	0,1%	1,1%
Acordos de empréstimo	3,8%	6,3%	-2,5%
<i>Schuldschein</i>	2,0%	2,2%	-0,2%
<i>Euro Medium Term Notes</i> (EMTN)	36,7%	33,9%	2,8%
Obrigações Hipotecárias	15,1%	11,7%	3,4%
Dívida Subordinada	6,0%	8,2%	-2,1%
TOTAL	100,0%	100,0%	-

Ao longo de 2009, outro vector fundamental de actuação do Grupo na gestão do risco de liquidez, foi o de continuar o incremento de títulos descontáveis junto do Banco Central Europeu que o Grupo detém em Balanço, enquanto elemento de prevenção relativamente a uma eventual deterioração das condições dos mercados de financiamento. O volume destes títulos atingiu, no final de 2009, o montante de 9.423 milhões de euros. O crescimento destes activos durante os últimos trimestres é evidenciado no gráfico seguinte:



Medidas de avaliação do risco de liquidez

A avaliação do risco de liquidez do Grupo é feita utilizando indicadores regulamentares definidos pelas autoridades de supervisão, assim como outras métricas internas para as quais se encontram definidos limites de exposição.

O controlo da evolução da situação de liquidez do Grupo, para horizontes temporais de curto prazo (até 3 meses) é efectuado diariamente com base em dois indicadores definidos internamente – liquidez imediata e liquidez trimestral –, que medem as necessidades máximas de tomada de fundos que podem ocorrer num só dia, considerando as projecções de *cash-flows* para períodos de, respectivamente, 3 dias e 3 meses. No quadro seguinte, apresenta-se o *gap* de liquidez de curto prazo nas principais geografias do Grupo, em 31 de Dezembro de 2009.

Gap de liquidez de curto prazo		Milhões de euros
	Liquidez Imediata	Liquidez trimestral
Portugal	0,0	1.354,1
Polónia	0,0	0,0
Grécia	0,0	0,0
Roménia	0,0	0,0
Turquia	10,0	10,9

Nota: 0,0 significa uma posição de tesouraria positiva (líquida de Activos Altamente Líquidos)

Paralelamente, é efectuado o apuramento regular da evolução da posição de liquidez do Grupo, identificando todos factores que justificam as variações ocorridas. São igualmente efectuados *stress tests* de liquidez, para os cenários de crise específica e de mercado, para uma melhor caracterização do perfil do risco de liquidez do Banco, assegurando-se que o Grupo e cada uma das suas subsidiárias está numa posição de cumprir as suas obrigações na eventualidade de ocorrência de uma situação de crise. Os resultados destes testes contribuem para a preparação e avaliação do Plano de Contingência de Liquidez e de Capital e para as decisões correntes de gestão.

Plano de liquidez

O Plano de Liquidez define a estrutura de financiamento desejada para o Banco e é formulado a nível consolidado e das principais subsidiárias, sendo parte integrante do processo de orçamentação. Assume grande relevância para o Banco, sendo monitorizado regularmente.

As prioridades, responsabilidades e medidas específicas a tomar na ocorrência de uma crise de liquidez são definidas no Plano de Contingência de Liquidez e Capital, que é revisto, pelo menos, uma vez por ano. Este plano define, enquanto objectivo, a manutenção de uma estrutura de liquidez e capital equilibrada, estabelecendo também a necessidade de uma contínua monitorização das condições de mercado, bem como linhas de acção e *triggers* que visam a tomada de decisões (e antecipação das mesmas) perante cenários de adversidade.

Capital económico relativo ao risco de liquidez

No âmbito do ICAAP, o capital económico relativo ao risco de liquidez representa o acréscimo de custos associado a condições de mercado adversas que possam envolver, conjuntamente, o aumento acentuado das necessidades de financiamento, um aumento dos *spreads* de financiamento no mercado e a degradação da notação de *rating* atribuída ao Banco, com base em cenários, aos quais, no seu conjunto, é atribuída uma probabilidade compatível com o nível de confiança do modelo.

Em 31 de Dezembro de 2009, o capital económico do risco de liquidez correspondia a 5,0% do capital total antes de efeitos de diversificação.

Risco do Fundo de Pensões

O Risco inerente ao Fundo de Pensões de Benefício Definido decorre da desvalorização potencial dos activos do fundo ou da diminuição dos retornos esperados.

Com efeito, perante um cenário desta natureza, o Grupo ver-se-ia na contingência de efectuar contribuições não previstas, por forma a manter os benefícios definidos pelo fundo. A incorporação deste tipo de risco no ICAAP e o respectivo cálculo de capital económico baseiam-se na probabilidade de ocorrência deste tipo de cenários de evolução negativa no futuro.

A regular monitorização deste risco e o acompanhamento da respectiva gestão é da competência da Comissão de Acompanhamento dos Fundos de Pensões.

O risco do fundo de pensões representava, em 31 de Dezembro de 2009, 19,0% do capital total não diversificado. Na mesma data, o Fundo de Pensões encontrava-se dotado em 109% das suas responsabilidades.

Risco de negócio e estratégico

O risco de negócio e estratégico é definido como o impacto, em resultados e capital, resultante de: (i) decisões adversas; (ii) implementação inadequada de estratégias de gestão ou (iii) incapacidade de resposta a alterações e variações no mercado.

A variação de cotação da acção BCP constitui-se como um indicador relevante enquanto base de medição deste tipo de risco, sendo a respectiva quantificação efectuada no âmbito do modelo interno de avaliação das necessidades de fundos próprios e da respectiva alocação às diversas áreas de negócio (ICAAP).

Nesta perspectiva, o cálculo do capital económico associado a este tipo de riscos é efectuado a partir da evolução e níveis de cotação da acção BCP, após dedução da influência externa do mercado accionista, estimada a partir de séries cronológicas de cotações dos maiores bancos cotados na Euronext Lisbon.

O capital económico associado a este risco correspondia, em 31 de Dezembro de 2009, a 5,7% do capital total antes de diversificação.

Exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira

O Grupo não possui em carteira qualquer exposição, quer face ao mercado de crédito imobiliário US *subprime/Alt-A*, nomeadamente através de *Residential Mortgage-Backed Securities* (RMBS), *Commercial Mortgage-Backed Securities* (CMBS), *Asset-Backed Securities* (ABS) ou *Collateralised Debt Obligations* (CDO), quer em relação a seguradoras de tipo *monoline*.

A exposição do Grupo a produtos de crédito estruturados potencialmente afectados pela turbulência dos mercados, encontrava-se limitada à sua subsidiária Millennium bcpbank nos Estados Unidos, através da qual o Grupo detinha, em 31 de Dezembro de 2009, 17,8 milhões de euros de *Residential Mortgage-Backed Securities* (RMBS), 17,3 milhões de euros de obrigações com um *rating* atribuído de AAA, ambos emitidos e garantidos por *Government Sponsored Entities* (GSE) e 7,1 milhões de euros de *Commercial Mortgage-Backed Securities* (CMBS) *SBA Pools*, estes últimos emitidos e garantidos por *Small Business Administration, Government Agencies*, com garantia estatal.

O Grupo realiza operações com derivados fundamentalmente para efectuar coberturas de produtos para clientes (produtos de capital garantido ou outros), coberturas de riscos relacionadas com actividade corrente do Banco, compreendendo essencialmente a cobertura do risco de taxa de juro e do risco cambial. A actividade de *trading* da carteira própria com derivados tem uma expressão reduzida quer nos resultados do Grupo, quer em termos de exposição ao risco.

O Grupo tem efectuado, ao longo dos anos, operações de titularização (securitizações) de crédito a particulares - à habitação e ao consumo - e também de crédito a empresas. As securitizações de crédito são usadas como instrumentos de gestão da liquidez e de capital, tendo como objectivos o financiamento da actividade do Grupo e, em determinadas circunstâncias, a libertação de capital. O Grupo não detém qualquer exposição a *Special Purpose Entities* (SPE), para além daquela que resulta das securitizações próprias e da normal actividade de crédito, descritas nas Notas 1 e 21 às Demonstrações Financeiras Consolidadas. Adicionalmente, as políticas contabilísticas relativas a SPE e securitizações não se alteraram nos últimos 12 meses.

As políticas contabilísticas do Grupo estão descritas na Nota 1 das Notas às Demonstrações Financeiras, incluídas no Volume II do Relatório e Contas de 2009. Informação adicional sobre a valorização de activos financeiros e gestão de risco pode ser encontrada nas Notas 22, 23, 24, 40, 49 e 53 do Relatório anteriormente referido.

Factores de Risco

Nesta secção são elencados os principais riscos a que a actividade do Banco estará sujeita em 2010. Estes factores de risco poderão conduzir a que os resultados futuros do Grupo se afastem materialmente dos resultados esperados. Contudo, outros factores de risco poderão igualmente afectar adversamente os resultados do Grupo. Assim, os factores de risco aqui apresentados não deverão ser encarados como uma declaração exaustiva e completa de todos os potenciais riscos e incertezas que podem vir a condicionar a actividade do Banco em 2010. Os principais riscos em 2010 dividem-se em dois grupos:

Exógenos

- Volatilidade provocada pelo risco de crédito do Banco;
- Comportamento adverso dos mercados de capitais;
- Escassez de liquidez nos mercados;
- Evolução sectorial adversa no sector imobiliário;
- Alterações no enquadramento regulamentar da actividade bancária;
- Trajectória adversa das taxas de juro de mercado;
- Deterioração do enquadramento macro económico em Portugal e noutros países, em particular na Polónia e na Grécia;
- Intensificação do ambiente competitivo sectorial;
- Alterações da legislação e regulamentação fiscais em Portugal e na União Europeia;
- Risco de pandemia associado à disseminação da Gripe A (H1N1).

Endógenos

- Nível de cobertura de responsabilidades do Fundo de Pensões pode vir a revelar-se insuficiente;
- Concentração de crédito;
- Dificuldades no negócio internacional;
- *Downgrade* das notações de rating;
- Contingências/governance.

Riscos exógenos

Volatilidade provocada pelo risco de crédito do Banco

Em 2009, a intensidade do agravamento da crise financeira internacional e a sua extensão à actividade económica induziu ajustamentos muito acentuados das taxas de juro de mercado e um aumento bastante considerável nos *spreads* dos instrumentos de dívida privada, com especial incidência no sector financeiro, em virtude das dificuldades crescentes das instituições financeiras e do risco sistémico. O custo da protecção contra o incumprimento dos instrumentos de dívida privada e em particular dos bancos manteve-se em níveis bastante elevados no decurso de 2009. As medidas de suporte ao sector financeiro por parte das autoridades governamentais e a cedência de liquidez incondicional por parte do Banco Central Europeu permitiram, a partir do final do terceiro trimestre de 2009, uma ligeira redução nos *spreads* de crédito do sector financeiro para níveis próximos dos níveis do início de 2008. O aumento do *spread* de crédito do Banco reflectir-se-á no aumento dos custos de financiamento e diminuirá a capacidade de crescimento do activo. Adicionalmente, reduzirá a margem financeira mas induzirá ganhos no *fair value* dos passivos ao justo valor. A diminuição do *spread* de crédito do Banco produzirá os efeitos inversos.

Comportamento adverso dos mercados de capitais

A incerteza quanto à duração da actual crise financeira internacional poderá continuar a penalizar a evolução dos mercados e a manter ou agravar a já elevada aversão ao risco, reflectindo-se na existência de um risco de mercado relacionado com a evolução do preço das acções e das obrigações, penalizando a evolução das comissões sobre operações de bolsa e gestão de activos, os resultados de operações financeiras e outros proveitos e ainda o valor das participações financeiras e carteiras de títulos, induzindo uma degradação do valor dos colaterais financeiros, do prémio de risco associado a operações em diferentes mercados e da rentabilidade dos fundos de pensões, podendo afectar negativamente os resultados e rácios de solvabilidade.

Escassez de liquidez nos mercados

O ano de 2009 ficou marcado pela transmissão à economia real dos efeitos da crise financeira internacional, tendo as principais economias entrado em recessão, o que motivou a implementação de medidas de apoio governamental à economia e ao sector financeiro e a actuação invulgar dos Bancos Centrais nos mercados, contribuindo para a redução das taxas de juro para níveis virtualmente nulos e para uma situação de liquidez abundante. Contudo, os mercados financeiros apresentaram um funcionamento deficiente, mantendo-se presentes as preocupações com o risco de crédito, apesar de no segundo semestre se ter assistido a uma expressiva correcção dos mercados financeiros, tendo os prémios de risco regressado a níveis pré-colapso da Lehman Brothers. O mercado, por contraste com as agências de *rating*, fez uma maior diferenciação sectorial e por classe de *rating* do risco de crédito. As medidas de apoio ao sistema financeiro, como o estabelecimento de uma garantia do Estado para efeitos de emissão de dívida bancária e o plano de recapitalização das instituições de crédito, contribuíram decisivamente para mitigar os efeitos negativos decorrentes da instabilidade nos mercados de financiamento, mas, a tendência para a redução das maturidades e os ainda elevados custos de financiamento condicionaram o desempenho da actividade bancária. A persistência e/ou agravamento da escassez de liquidez nos mercados, apesar da melhoria registada nos últimos meses de 2009, poderá conduzir ao aumento do custo de financiamento e a uma menor capacidade de financiamento e/ou de refinanciamento da dívida para a generalidade dos bancos, em particular para os bancos portugueses bastante dependentes do crédito institucional, e contribui para elevar os desafios associados à gestão estrutural da liquidez. Em 2010, é provável que as medidas de suporte dos bancos centrais ao sector financeiro sejam retiradas gradualmente, o que, a par de alterações esperadas ao nível da regulação, nomeadamente nos requisitos de activos elegíveis para eventuais operações de refinanciamento junto do Banco Central Europeu, constitui um factor de incerteza adicional quanto à capacidade de o sistema financeiro e de os mercados funcionarem regularmente. A elevada base dos depósitos, uma base de clientes fidelizada, uma gestão da liquidez conservadora e a possibilidade de recurso à garantia do Estado pelo Millennium bcp deverão contribuir para mitigar os impactos anteriormente descritos.

Evolução sectorial adversa no ramo imobiliário

As medidas de incentivo e suporte à actividade económica e aos sistemas financeiros recentemente implementadas contribuíram para uma relativa estabilização do sector imobiliário e dos preços dos imóveis nas principais economias. No entanto, a procura subjacente mantém-se deprimida, em função da alteração da preferência das famílias, das limitações orçamentais e da reduzida propensão ao investimento empresarial. Poderá assistir-se a uma desaceleração na nova produção de empréstimos hipotecários e à promoção imobiliária. O mercado português não viveu uma bolha especulativa no mercado imobiliário, ao contrário de outros países, tais como Espanha, e o mercado imobiliário encontra-se numa fase diferente do ciclo. Contudo, atendendo à contracção do PIB, à pressão sobre o rendimento disponível das famílias, ao excesso de oferta, ao gradual esgotamento do efeito das políticas de incentivo governamentais e ao eventual agravamento das condições de financiamento, proveniente quer da política monetária, quer do quadro regulamentar, não é esperada uma recuperação dos preços do imobiliário, podendo assistir-se a uma desvalorização dos colaterais e ao apuramento de menos-valias em imóveis recebidos em dação como resultado do incumprimento do crédito. Por outro lado, uma eventual subida das taxas de juro de referência do Banco Central Europeu não deixará de se reflectir quer num agravamento das condições de financiamento, quer no aumento do serviço da dívida, o que poderá contribuir para o aumento do crédito em incumprimento e das imparidades do crédito.

Alterações no enquadramento regulamentar da actividade bancária

O enquadramento regulamentar da actividade bancária poderá ser alvo de uma reformulação significativa nos próximos anos. No seu conjunto, as propostas de alteração configuram um aumento da regulação, penalizando a tomada de risco e onerando o custo dos fundos, ao mesmo tempo que apresentam alguma complexidade na respectiva implementação. Adicionalmente, estão a ser ponderadas medidas tendentes à simplificação dos procedimentos de liquidação de instituições financeiras em dificuldade, que poderão implicar uma menor eficiência operativa. As alterações na regulação deverão ter impacto em quatro grandes áreas: solvabilidade, liquidez, gestão do risco e incentivos económicos. Ao nível da solvabilidade pretende-se o reforço dos níveis e da qualidade do capital, compreendendo propostas que se consubstanciam em rácios de capital mais robustos, na redefinição de instrumentos de capital, no provisionamento em função da fase do ciclo de crédito ou riscos seleccionados e em limites ao grau de alavanca financeira, com impacto directo no custo dos fundos e no âmbito de actuação. As dificuldades de liquidez sobrevindas com a crise financeira motivam a imposição de uma gestão da liquidez mais conservadora, nomeadamente através da obrigatoriedade de constituição de carteiras de activos altamente líquidos e escolha mais criteriosa dos investimentos, nomeadamente a favor de uma maior padronização dos produtos financeiros, o que poderá constituir uma restrição activa à política de investimentos do Banco, com potenciais consequências sobre os níveis de actividade e na geração de proveitos. A revisão dos procedimentos de gestão do risco nas suas diversas vertentes – financeiro, crédito e operacional – onera o esforço de conformidade nos próximos anos, incentiva uma postura mais conservadora na tomada de risco e poderá restringir a actividade. A revisão dos incentivos económicos, compreendendo entre outros factores, as políticas de remuneração, poderá interferir na capacidade de atracção e retenção de talento, e por conseguinte, na qualidade de gestão.

Trajectória adversa das taxas de juro de mercado

O Banco está exposto ao risco de taxa de juro. As taxas de juro são altamente sensíveis a muitos factores que o Banco não controla, incluindo políticas monetárias e acontecimentos políticos domésticos e internacionais. Tal como em relação a qualquer banco, alterações das taxas de juro de mercado podem afectar os juros recebidos dos activos geradores de juros de forma diferente da que afectam os juros pagos pelos passivos remunerados. Esta diferença poderá reduzir a margem financeira do Banco. Para além disso, um aumento da taxa de juro poderá reduzir a procura de crédito e a capacidade do Banco de originar crédito a clientes, bem como contribuir para um aumento da taxa de incumprimento de crédito por parte dos clientes do Banco. Contudo, poderá simultaneamente ter um impacto positivo, contribuindo para reduzir o *gap* comercial. Inversamente, a manutenção das taxas de juro em níveis mínimos ou uma eventual redução do nível das taxas de juro poderá afectar o Banco negativamente através da geração de menor margem financeira nos depósitos à ordem e do aumento da concorrência nos depósitos e crédito a clientes. Em resultado destes factores, alterações significativas ou o aumento da volatilidade nas taxas de juro poderão ter um substancial impacto adverso na actividade, situação financeira ou resultados do Banco.

Deterioração do enquadramento macro económico em Portugal e noutros países, em particular na Polónia e na Grécia

A economia portuguesa contraiu-se 2,7% do PIB, em 2009, em termos reais. Na Grécia a contracção do PIB foi inferior, cerca de 2,0%. A Polónia foi o único país da União Europeia a escapar à recessão, embora tendo registado uma pronunciada desaceleração no crescimento. Os cenários de crescimento do PIB em Portugal e na Polónia têm vindo a ser revistos no sentido positivo, mas, prevalecem factores de risco importantes relativos ao vigor e à sustentação do processo de retoma económica. De entre estes, destaca-se a erosão na condição das finanças públicas, reforçada por tendências demográficas adversas e problemas de competitividade estruturais, em particular no que respeita à economia grega mas, também, para a economia portuguesa. A inevitabilidade do reequilíbrio da condição financeira dos Estados soberanos e o escrutínio apertado dos investidores com o avolumar da dívida pública poderão obrigar à adopção de políticas fiscais restritivas condicionando o vigor da actividade económica e a rentabilidade das instituições financeiras, por via da redução do volume de negócios e do nível de proveitos associado. A redução acentuada dos níveis de actividade reforça a pressão de concorrência na

economia global, acentuando problemas de competitividade. O processo de ajustamento poderá exigir moderação salarial ou, em situações limite, uma profunda reestruturação interna, com descontinuidades do ciclo produtivo e do mercado de emprego eventualmente perturbadoras do ambiente social, com reflexos paralelos na actividade bancária, nomeadamente através do aumento da sinistralidade e da imparidade associada. O regresso do sentimento de aversão ao risco e de degradação do clima de confiança poderá induzir ao retorno de um contexto de volatilidade nos mercados financeiros, agravado pelo sentimento de esgotamento de capacidade institucional para suporte adicional à actividade. Nessa medida, o contexto económico poderá agravar-se, significativamente, sendo particularmente penalizador de sistemas financeiros com maior exposição, activa ou passiva, aos mercados financeiros internacionais.

Intensificação do ambiente competitivo sectorial

Desde 1996, assistiu-se a uma expansão significativa dos serviços financeiros pessoais no mercado bancário português, resultando no desenvolvimento sustentado do crédito hipotecário, do crédito ao consumo, dos fundos de investimento, de produtos *unit-linked* e no aumento do uso de cartões de crédito. O mercado bancário português é actualmente um mercado bastante desenvolvido e integra fortes concorrentes nacionais e estrangeiros que seguem abordagens multi-produto, multi-canal e multi-segmento, e que melhoraram significativamente as suas capacidades comerciais. Nos últimos anos, ocorreu ainda um desenvolvimento significativo das operações bancárias através da Internet e da utilização de novas técnicas, que permitem aos bancos avaliar com maior precisão as necessidades dos clientes e actuar em consequência, ajustando a sua proposta de valor. Entraram ainda no mercado português bancos estrangeiros, especialmente em áreas como a banca corporate, a gestão de activos, o private banking e os serviços de banca de investimento. Estes factores resultaram num aumento da concorrência. Adicionalmente, muitos bancos portugueses estão empenhados em aumentar os seus proveitos através do aumento das respectivas quotas de mercado e do *cross-selling*, assim como em operações *core*, que tendem a sustentar estratégias comerciais mais agressivas. É esperada também uma intensificação da tendência de integração dos serviços financeiros a nível europeu, que poderá contribuir para um aumento da concorrência, essencialmente nas áreas de gestão de activos, banca de investimento, serviços de corretagem *online* e crescente oferta de serviços financeiros remotos. O elevado nível concorrencial do sector em Portugal e noutros países onde o Banco opera, ou o seu agravamento, traduz-se na existência de um risco de negócio e estratégico, que se poderá materializar na eventual perda de quota de mercado em alguns produtos e/ou segmentos de negócio e que poderá dificultar o ajustamento dos *spreads* ao risco de crédito, contribuir para uma redução da taxa de margem financeira, das comissões e de outros proveitos e penalizar a evolução de proveitos, resultados e situação patrimonial.

Alterações da legislação e regulamentação fiscais em Portugal e na União Europeia

As várias medidas de estímulo à economia e de suporte ao sistema bancário, aprovadas pelo Governo Português, reflectiram-se num acentuado aumento do défice público, que ascendeu a 9,3% do PIB em 2009. Apesar do acordo com a Comissão Europeia para a redução do défice orçamental para valores inferiores ao limite impostos pelo Pacto de Estabilidade e Crescimento - 3% do PIB - até 2013, a economia portuguesa tem apresentado, nos últimos anos, uma dinâmica de divergência face à média da área do euro, como resultado dos problemas de baixa produtividade e de competitividade que apresenta, o que se traduz na necessidade de implementar medidas corajosas e de obter consensos, em face do Governo ser minoritário no parlamento. A conjugação da necessidade de reequilíbrio das finanças públicas com o aumento da transparência do reporte contabilístico poderão reflectir-se num aumento da carga fiscal, através de um aumento dos impostos e/ou redução de benefícios fiscais, nas diversas valências contributivas, e na redução de ganhos decorrentes do planeamento fiscal, com impacto directo nos resultados e no volume da actividade.

Risco de pandemia associado à disseminação da Gripe A (H1N1)

Apesar da incerteza quanto ao grau de disseminação da Gripe A ou surtos de natureza semelhante nos países em que o Grupo tem operações, e em particular em Portugal, e da intensificação do cenário de pandemia ser muito difícil de prever, é susceptível de provocar perturbações na evolução corrente da actividade, por aumentar o absentismo dos colaboradores e o grau de incerteza, condicionando a confiança dos agentes económicos. O Plano de

Continuidade de Negócio do Banco contempla um plano de contingência de pandemia, conforme referido supra, a propósito da rubrica Gabinete de Prevenção e Segurança, activado pelo Gabinete de Gestão de Crise. O agravamento do cenário de pandemia da Gripe A (H1N1), que durante o ano de 2009 apresentou repercussões pouco gravosas, poderá ter consequências quer no volume de negócios quer na qualidade de crédito dos clientes, afectando os proveitos totais, a qualidade da carteira de crédito e, por conseguinte, perturbando a condição financeira do Banco.

Riscos Endógenos

Fundo de Pensões

O nível de cobertura de responsabilidades do Fundo de Pensões pode vir a revelar-se insuficiente se o comportamento dos mercados determinar menores rendimentos dos activos do Fundo de Pensões face aos pressupostos actuariais. O montante registado nas contas consolidadas referente às responsabilidades por pensões baseia-se em determinados pressupostos de mortalidade, sendo que a longevidade dos beneficiários do Fundo de Pensões poderá ser maior do que a prevista e, como tal, estes poderão beneficiar do Fundo para além das dotações previstas para esse efeito. No último ano, o Banco alterou os pressupostos actuariais das responsabilidades do Fundo de Pensões, quer da taxa de crescimento salarial, de 3,25% para 2,5%, quer da taxa de crescimento das pensões, de 2,25% para 1,65%. Apesar de considerar que os actuais pressupostos actuariais são adequados ao actual contexto de mercado, não é possível garantir que os pressupostos actuariais não venham a ser alterados no futuro e que não determinem perdas actuariais, incluindo a variação do corredor do Fundo de Pensões. No âmbito da convergência para as IFRS e de acordo com o definido na IFRS 1, o Grupo decidiu reconstituir os cálculos actuariais desde a data da constituição do seu Fundo de Pensões, o que resultou num aumento das responsabilidades relativas a pensões. Neste âmbito, todos os ganhos e perdas actuariais que excedam 10% do valor das responsabilidades por pensões estão a ser amortizados pelo período médio remanescente da vida activa dos colaboradores (actualmente: 20 anos) até à data de reforma dos colaboradores. Caso o nível de cobertura das responsabilidades do Fundo de Pensões se revele insuficiente, o Banco poderá ter de proceder a contribuições adicionais no futuro, o que poderá afectar de forma adversa a sua situação financeira e resultados. Adicionalmente, o Banco tem de deduzir aos fundos próprios de base a parte das perdas actuariais que excedam 10% das responsabilidades por pensões ou do valor do Fundo (consoante o que apresentar o montante mais elevado), pelo que uma eventual descida do valor deste fundo poderá afectar a posição de capital do Banco de forma adversa. Em Setembro de 2006, o CAE deliberou que o complemento de reforma dos colaboradores passaria a ser financiado com um plano de contribuição definida, mantendo os colaboradores admitidos até à data da deliberação, os direitos que decorriam do plano de benefício definido até então em vigor. Desta medida decorrerá uma gradual redução do risco financeiro do Fundo de Pensões em exercícios futuros. Em Dezembro de 2008, atendendo às circunstâncias extraordinárias que condicionaram a actividade dos mercados financeiros em 2008, o Banco de Portugal autorizou o diferimento das perdas actuariais, apuradas no exercício de 2008, ao longo dos quatro anos subsequentes, com excepção do rendimento esperado dos activos do fundo relativo a 2008. O Grupo poderá ser negativamente afectado por alterações regulamentares no que se refere às regras relativas às responsabilidades por pensões.

Concentração de crédito

O Banco está exposto ao risco de crédito dos seus clientes e contrapartes e em particular ao risco resultante da elevada concentração das exposições individuais da sua carteira de crédito. As vinte maiores exposições creditícias individuais representavam em 31 de Dezembro de 2009 cerca de 13,72% da carteira de crédito, traduzindo-se numa elevada concentração da carteira de crédito, o que a par da elevada exposição creditícia ao sector da construção civil, contribui para elevar a exposição ao risco de crédito. Este é um problema que é comum à generalidade dos principais bancos portugueses, atendendo à exiguidade do mercado português, e tem sido, aliás, amplamente referido pelas agências de *rating* como um desafio fundamental que se coloca ao sistema bancário português. As agências de *rating* têm sido particularmente críticas em relação à concentração da exposição de o Millennium bcp, nos maiores clientes e, em especial, da exposição a accionistas, contribuindo para tornar a notação de *rating* do Millennium bcp, sensível à evolução destas variáveis. Apesar do Banco desenvolver a sua actividade com base em políticas rigorosas de controlo dos riscos, em particular do risco de crédito, procurando aumentar o grau

de diversificação da carteira de crédito, não é possível garantir que a exposição a estes grupos seja reduzida significativamente a curto e médio prazo.

Dificuldades no negócio internacional

O Grupo tem operações em mercados internacionais, que estão expostas aos riscos decorrentes de eventuais desenvolvimentos adversos a nível político, governamental e económico nos países em que estão estabelecidas. O Banco tem operações em mercados com processos de integração europeia, como a Polónia e a Roménia, que anteriormente exibiam elevadas taxas de crescimento do PIB, mas que actualmente, em face da recessão nos principais parceiros comerciais, se encontram em acentuada desaceleração (Polónia) ou em profunda recessão económica (Roménia). Angola e Moçambique também não ficaram imunes à conjuntura económica adversa. O processo de desenvolvimento económico encontra-se ainda numa fase inicial nestes países e caracteriza-se por uma elevada dependência de um número limitado de sectores económicos, incluindo *commodities* tais como o petróleo, em Angola, e o alumínio, em Moçambique, aumentando a sua vulnerabilidade a choques nestes mercados específicos. Algumas das operações internacionais do Grupo expõem-no também a riscos cambiais, directa e indirectamente, podendo afectar adversamente os respectivos resultados. Assim, embora os mercados com risco cambial representem actualmente cerca de 1% dos resultados líquidos do Grupo, comportamentos adversos destas moedas face ao euro poderão ter um impacto negativo na actividade, na situação financeira e nos resultados do Grupo. O recurso a financiamentos denominados em moeda estrangeira em alguns países do Leste Europeu expôs alguns dos clientes do Banco ao risco cambial, afectando a condição financeira dessas entidades e, por conseguinte, os resultados do próprio Banco. Apesar de o Bank Millennium, na Polónia, ter restringido fortemente no final de 2008, a nova produção de empréstimos denominados em moeda estrangeira, o Banco detém ainda uma considerável carteira de crédito em moeda estrangeira, que poderá ter um impacto considerável sobre os resultados, através da realização de dotações adicionais para imparidade na carteira de crédito e do elevado custo dos *swaps* do zloti. Os resultados poderão ainda ser negativamente afectados no caso de frustração das expectativas actuais de adesão destes países à moeda única europeia a médio prazo ou no caso de episódios de reafecção de carteiras de investidores institucionais a favor de activos de refúgio em detrimento de activos em mercados emergentes. A deterioração da envolvente macroeconómica na generalidade das operações internacionais do Grupo reflecte-se ainda num aumento da sinistralidade e da imparidade associada. O Grupo pode ainda confrontar-se com dificuldades de implementação da estratégia no que respeita à expansão das operações internacionais, devido a condicionalismos gerais, como sejam o agravamento das condições de mercado, a envolvente adversa, as acções dos concorrentes, ou a condicionalismos específicos, associados a eventuais atrasos na implementação do seu programa estratégico. Tais dificuldades poderão ter um impacto visível no que respeita à concretização da abertura de sucursais, da captação de novos clientes e de volumes de negócio.

Downgrade das notações de rating

Apesar de a agência de *rating* Moody's ter efectuado o *downgrade* das notações de *rating* do Banco Comercial Português, em 16 de Setembro de 2009, de "Aa3/P-1" para "A1/P-1" e do *Bank Financial Strength Rating* (*rating* de solidez financeira) de "C+" para "D+", de a agência Fitch Ratings ter anunciado o *downgrade* da notação de *rating* Individual do Banco Comercial Português, de "B" para "B/C" em 31 de Julho de 2009 e de a agência Standard & Poor's ter efectuado o *downgrade* das notações de *rating* do Banco Comercial Português, de longo e curto prazo, de "A/A-1" para "A-/A-2" em 30 de Julho de 2009, não existe a garantia que o Banco não seja objecto de mais *downgrades* no decurso de 2010, não só nas notações de *rating* enquanto emitente, mas também nas notações de *rating* das emissões ou instrumentos específicos, caso os níveis de rendibilidade, de eficiência, de capital e outros fiquem aquém das expectativas. Por outro lado, a agência de *rating* Moody's publicou, em Novembro de 2009, uma nota com uma perspectiva sobre as condições de crédito do sistema bancário português, em que, apesar de não esperar mais *downgrades* do *rating* de solidez financeira da generalidade dos bancos portugueses, admite que os *ratings* de depósito e de dívida destes poderão ser revistos no sentido negativo, caso o *rating* da República Portuguesa, actualmente de "Aa2", com *outlook* negativo seja reduzido para "Aa3". O *rating* da República Portuguesa é um elemento chave na determinação da capacidade de suporte ao sistema bancário. Caso ocorra um *downgrade* do *rating* da República

para "Aa3", o indicador de suporte do sistema (medida da capacidade do país em suportar o sistema bancário), que actualmente se situa em "Aaa", poderá também ser revisto, com implicações negativas quer no *rating* de depósito quer no *rating* de dívida dos bancos. Alterações nas notações de *rating* poderão afectar o prémio de risco e o custo de financiamento do Banco nos mercados de capitais internacionais. Os clientes do Banco são também sensíveis ao risco de uma redução do *rating* do crédito, o que poderia aumentar, também por essa via, o prémio de risco e o custo de financiamento. A capacidade do Banco de competir com sucesso no mercado por depósitos depende de vários factores, incluindo a estabilidade financeira, a estabilidade dos resultados operacionais e os *ratings* de crédito atribuídos por agências de *rating* reconhecidas internacionalmente. Nessa medida, uma redução do *rating* de crédito poderá afectar a capacidade do Banco de obter financiamento e poderá ter um efeito adverso na sua actividade, situação financeira e resultados.

Contingências / Governance

Não é possível garantir antecipadamente que o Grupo consiga executar a sua visão e estratégia a médio prazo, consubstanciada no foco na Europa e nos mercados de afinidade e na transformação dos modelos de negócio em Portugal, devido a condicionalismos gerais, como sejam o agravamento das condições de mercado, a envolvente adversa, o aumento da concorrência ou as acções encetadas pelos principais concorrentes, ou a condicionalismos específicos, associados a eventuais atrasos na implementação do seu programa estratégico ou da eficácia e grau de implementação das medidas para retomar o crescimento e a liderança no retalho e para captar mais valor nos segmentos empresas e corporate, para manter o esforço de redução de custos, de optimização da disciplina de gestão do capital e da liquidez e de fortalecimento da gestão do risco. O Banco poderá enfrentar dificuldades na implementação de medidas de gestão com alcance crítico e que visam continuar o *repricing*, optimizar a recuperação dos proveitos bancários e da rendibilidade, mitigar a exposição a diversos tipos de risco e aumentar os fundos próprios, com impacto negativo nos níveis de eficiência projectados, comprometendo os objectivos definidos, e solvabilidade.

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Sustentabilidade

Nota introdutória

O desafiante contexto económico e social vivido nos últimos anos veio reforçar a importância das políticas de responsabilidade social e do tema da sustentabilidade para a subsistência das empresas.

A integração do conceito de sustentabilidade na gestão das empresas criou a necessidade de se reportarem as políticas e práticas implementadas e os resultados económicos e sociais alcançados.

No Millennium bcp têm sido divulgadas, desde 2004, de forma sistemática e estruturada as políticas de sustentabilidade, nomeadamente através dos Relatórios de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade apresentados conjuntamente com o Relatório e Contas, em volume autónomo.

Este ano, o Banco decidiu incorporar este capítulo no Relatório de Gestão que complementa a versão integral do Relatório de Sustentabilidade 2009 disponível no *site* institucional do Millennium bcp. Este capítulo reflecte a importância das políticas e práticas sustentáveis, parte fundamental da estratégia de criação de valor para o Grupo Millennium e para todos os que com ele se relacionam.

Nesta síntese é apresentado o trabalho realizado para actualização do mapeamento de *stakeholders* e temas materiais que conduziu à elaboração de um plano estratégico de sustentabilidade - Plano Director de Sustentabilidade 2010-2012 - que pretende dar resposta às expectativas e oportunidades identificadas.

Em cada um dos temas abordados: (i) Responsabilidade corporativa; (ii) Apoiar os clientes; (iii) Valorizar os colaboradores; (iv) Partilhar com a comunidade e (v) Poupar o ambiente, destacam-se as principais actividades realizadas em 2009 no âmbito do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social e no final de cada um deles são apresentadas as respectivas linhas de actuação do Plano Director de Sustentabilidade.

O Millennium bcp assume assim o compromisso de máxima transparência no diálogo com os seus *stakeholders*, procurando melhorar continuamente a informação prestada, tanto no conteúdo como na forma.

Comunicar com os *stakeholders*

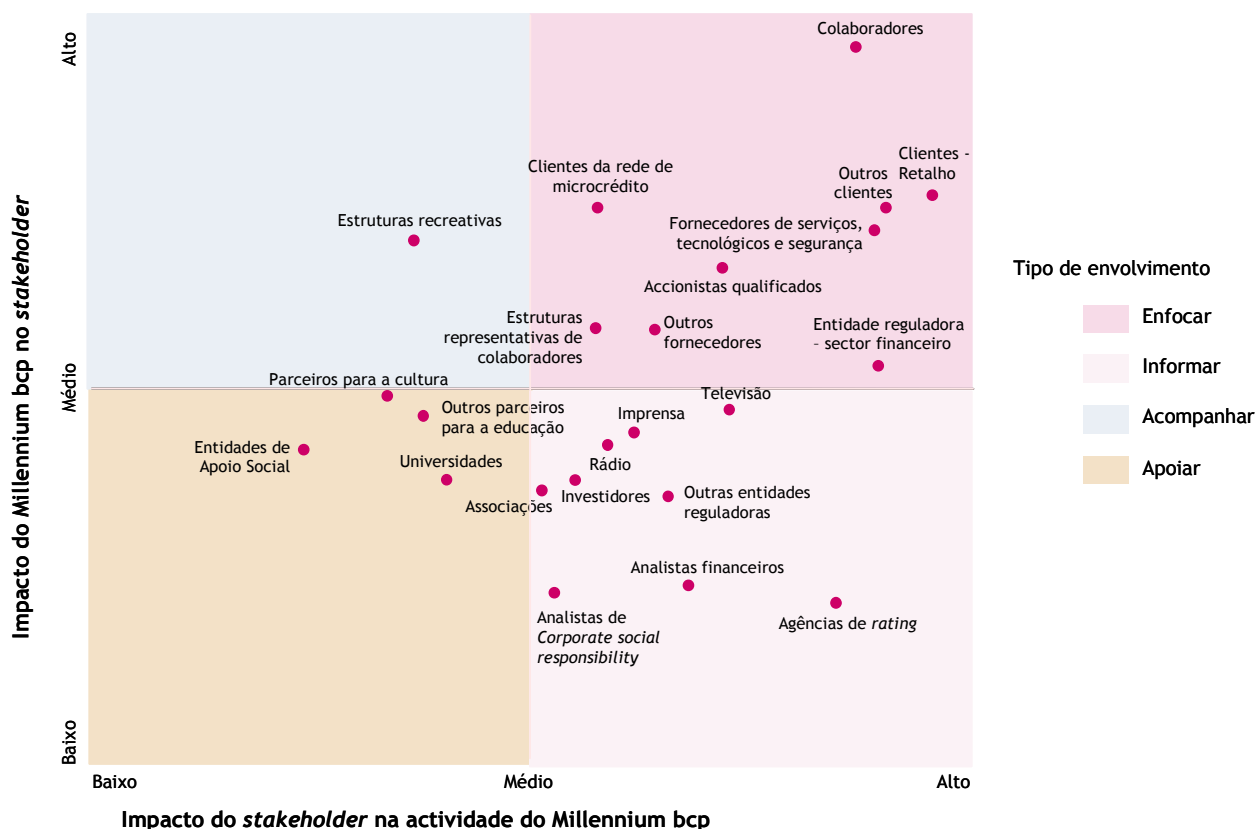
Stakeholders	Valor económico gerado ⁽¹⁾	Milhões de euros
Accionistas	Dividendos	79,8
Colaboradores	Despesas externas com formação	2,6
	Custos com pessoal	828,1
Cientes	Crédito a clientes	73.480,5
	Juros pagos sobre depósitos	1.070,3
Fornecedores	Outros gastos administrativos	530,0
Comunidade	Impostos pagos	45,9
	Donativos	2,4

⁽¹⁾ Inclui valores de Portugal, Polónia, Grécia, Roménia, Moçambique e EUA

O Millennium bcp tem desde sempre promovido, de diferentes formas, o diálogo com os *stakeholders*, o que tem permitido uma abordagem proactiva perante os desafios que lhe são colocados resultando num acréscimo de eficiência pela antecipação nas respostas.

Mapeamento dos *stakeholders*

Os *stakeholders*, ou partes interessadas, estão formalmente identificados no Millennium bcp, sendo que a actualização do mapeamento dos seus subgrupos foi realizada em 2009 através de consulta aos representantes internos de cada grupo de *stakeholders*, o que permitiu enriquecer o conhecimento obtido através dos canais habituais de comunicação, com uma reflexão mais profunda sobre os riscos e oportunidades da actividade desenvolvida.



Temas Materiais

A identificação dos temas materiais resultou de um trabalho global de diagnóstico do posicionamento do Banco e actividades desenvolvidas no âmbito do desenvolvimento sustentável, que incluiu:

- análise das práticas e actividades actuais do Millennium bcp e de outros bancos;
- entrevistas realizadas, em Dezembro de 2008, aos membros da Comissão de *Stakeholders* e a quatro analistas financeiros;
- questionário escrito e entrevistas individuais presenciais, realizadas em 2009, a elementos da Alta Direcção do Banco em Portugal que têm um contacto próximo com cada um dos grupos de *stakeholders*;
- análise dos seis relatórios – três nacionais e três internacionais – realizados por entidades independentes em 2009:

**Prémio
Desenvolvimento
Sustentável 2009**

ACGE

**Accountability Rating
Portugal 2009**

VIGEO

**Carbon Disclosure
Project**

Trucost

A síntese dos temas materiais permitiu obter uma compreensão abrangente dos aspectos actualmente mais relevantes para a Organização e para cada grupo de *stakeholders*:

	Colaboradores	Clientes	Accionistas / Investidores	Entidades Reguladoras	Analistas e outras Entidades Financeiras(1)	Fornecedores	Sociedade(2)
Reputação							
Regulamentos e legislação							
Transparência							
Comunicação							
Valorização / Resultados							
Valores, Ética e Conduta							
Governance							
Confiança							
Eficiência							
Questões Ambientais							
Questões Laborais							
Segurança							
Produtos e Serviços							
Direitos humanos							
Sistemas de controlo interno							
Apoios Sociais / Parcerias Solidárias							

Temas materiais por grupo de stakeholders

(1) Inclui: Analistas Financeiros, Analistas CSR, Agências de Rating e Pares

(2) Inclui: Associações institucionais, Comunidade, Media

Plano Director de Sustentabilidade 2010–2012

O Plano Director de Sustentabilidade 2010–2012, definido em 2009, materializa a estratégia de actuação no âmbito do desenvolvimento sustentável para os próximos três anos, dando continuidade às inúmeras actividades já realizadas e representando o ponto de partida para um novo patamar de realizações desejáveis para o Banco no âmbito destas matérias. Apesar do dinamismo do mercado induzir adaptações e ajustamentos ao plano, a definição das actividades a médio prazo pretende dar uma visão de conjunto à actuação do Banco e priorizar as mesmas de acordo com o equilíbrio entre as expectativas e os recursos disponíveis.

O Plano Director de Sustentabilidade abrange seis grandes áreas de actuação, suportadas pela comunicação interna e externa e tem como principais objectivos:

Plano Director de Sustentabilidade do Millennium bcp (2010-2012)					
Dimensão Económica			Dimensão Social		Dimensão ambiental
Governance de Sustentabilidade	Princípios de Ética e Conduta	Clientes	Colaboradores	Envolvimento com a comunidade	Desempenho Ambiental
Reforçar o alinhamento e monitorização da estratégia de sustentabilidade.	Fortalecer a cultura e os valores do Banco. Tornar intrínsecos os códigos de ética e de conduta.	Fortalecer a relação e satisfação dos clientes. Posicionar o Banco em nichos de mercados que estão a emergir.	Reforçar a motivação e sentimento de pertença para com o Banco. Continuar a promover o desenvolvimento de competências.	Reforçar a aproximação do Banco à comunidade.	Melhorar o posicionamento do Banco em matérias ambientais.
Comunicação					
Melhorar a percepção e monitorização, por parte dos stakeholders, da estratégia de sustentabilidade.					

O Millennium bcp mais próximo dos *stakeholders*

Dos inúmeros momentos de comunicação com as partes interessadas destacam-se, nesta síntese, os “Encontros Millennium” que continuam a ser um momento privilegiado de diálogo entre o Banco e as comunidades locais. Esta iniciativa pretende reforçar as relações existentes, de modo a aprofundar a confiança e a fortalecer a imagem do Banco junto da comunidade local.



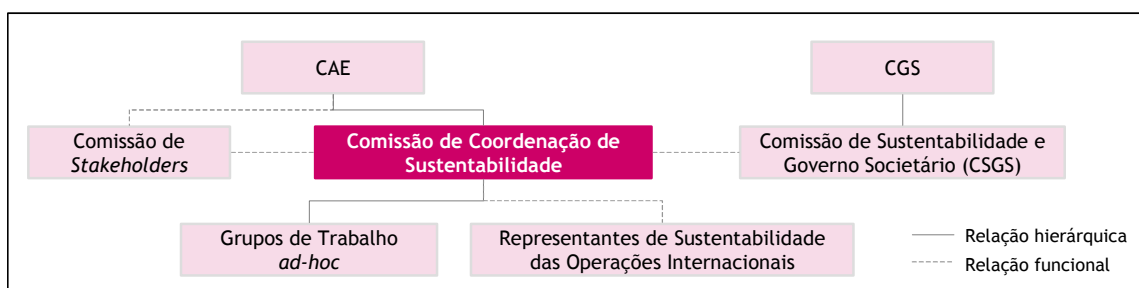
Cada encontro inclui visitas do CAE às sucursais da região e um jantar-conferência no qual a participação do Professor Daniel Bessa, ex-ministro da Economia e actual Director-Geral da Associação Empresarial para a Inovação (COTEC Portugal), proporciona um debate sobre o contexto económico, financeiro e social e contribui para identificar os desafios e as potencialidades de cada região, resultando num conhecimento mais profundo sobre as necessidades reais da região.

Em 2009, realizaram-se nove “Encontros Millennium” que aproximaram o CAE a mais de 2 mil colaboradores e 4,5 mil clientes e empresários, reforçando a sua importância na estratégia de dinamismo comercial e institucional do Millennium bcp.

Responsabilidade Corporativa

Durante o ano de 2009, o Millennium bcp reforçou a integração do desenvolvimento sustentável na sua estratégia de negócio e modelo governativo, sendo que:

- em Abril, o Conselho Geral e de Supervisão (CGS) ampliou o âmbito de actuação da Comissão de Governo Societário, que adquiriu competências no âmbito da sustentabilidade, passando a denominar-se Comissão de Sustentabilidade e Governo Societário (CSGS). A CSGS é coordenada pelo presidente do CGS e tem como missão propor ao CGS as linhas gerais de uma política de sustentabilidade e de governo societário a implementar pelo CAE, supervisionando e garantindo a sua execução adequada;
- em Dezembro, foi aprovada a constituição de uma Comissão de Coordenação de Sustentabilidade (CCS) composto pelo Administrador responsável por estas matérias no CAE e pelos responsáveis das direcções de Comunicação, Qualidade, Administrativa e Patrimonial, Marketing e Suporte à Gestão de Pessoas, um representante da Fundação Millennium bcp e um representante do Clube Millennium bcp. A missão desta Comissão é propor junto do CAE o plano de acções que materializa a política de sustentabilidade, realizar a sua monitorização e reportar o grau de concretização das mesmas.



A Comissão de *Stakeholders*, constituída em 2005, assume-se como o canal privilegiado de divulgação de informação interna do Grupo junto dos representantes dos *stakeholders*. Durante o ano 2009, esta Comissão reuniu três vezes, tendo sido abordados e debatidos diversos temas, entre os quais: (i) o impacto da situação económica e financeira nos mercados; (ii) os produtos socialmente responsáveis integrados ou a integrar a oferta do Banco e (iii) as actividades desenvolvidas no âmbito da sustentabilidade e a apresentação do Plano Director de Sustentabilidade para o triénio 2010–2012.

O Modelo de Governo do Banco, cuja explicação integral se encontra neste relatório no Volume II, conjuntamente com o Sistema de Controlo Interno, que integra as actividades de *compliance*, gestão do risco e auditoria, os códigos de conduta e os princípios internacionais subscritos pelo Millennium bcp, garantem a sua actuação em consonância com os princípios internos de rigor e a observância das directrizes emanadas das autoridades de supervisão nomeadamente do Banco de Portugal e da CMVM e as recomendações internacionais do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, do Comité de Supervisão Bancária de Basileia e do Comité das Autoridades Europeias de Supervisão Bancária (CEBS).

Das actividades desenvolvidas em 2009 no âmbito do Sistema de Controlo Interno destacam-se:

- a elaboração dos relatórios individuais e consolidado sobre o Sistema de Controlo Interno das diversas instituições do Grupo apresentados ao Banco de Portugal e à CMVM nos termos da regulamentação aplicável;
- produção, pela primeira vez, do Relatório “Disciplina de Mercado” (Pilar III do Acordo de Capital de Basileia II) e respectiva publicação no site millenniumbcp.pt, disponibilizando informação sobre a situação financeira e a solvabilidade do Banco e incluindo ainda informação sobre os processos e sistemas de gestão do risco e de capital, nos termos dos requisitos estabelecidos no Aviso n.º 10/2007 do Banco de Portugal;

- produção e envio para o Banco de Portugal, pela primeira vez, do Relatório sobre o Processo de Auto-avaliação da Adequação do Capital Interno (ICAAP) no âmbito dos requisitos definidos na Instrução n.º 15/2007 do Banco de Portugal (Pilar II do Acordo de Capital de Basileia II);
- melhorias e desenvolvimentos nos processos de identificação, avaliação e acompanhamento dos riscos, bem como a respectiva comunicação interna, nomeadamente à Comissão para as Matérias Financeiras e à Comissão de Risco;
- reforço do sistema de monitorização de clientes e de transacções, complementado com acções de disseminação da cultura de *compliance*, permitindo aos colaboradores do Millennium bcp dispor dos meios necessários à correcta identificação e conhecimento dos clientes e dos beneficiários efectivos de todas as estruturas colectivas com relacionamento de negócio com o Banco (*Know Your Customer*);
- classificação de todos os clientes do Banco numa perspectiva de *risk based approach*, em termos de risco de branqueamento de capitais, estando implícitos diferentes procedimentos de validação de transacções (Transaction Due Diligence reforçadas) e a utilização de diligências mais exigentes de *Customer Due Diligence / Know Your Customer* em clientes de *Risco Money Laundering* elevado;
- implementação de mecanismos de controlo do conteúdo das peças publicitárias e reforço da interligação com as autoridades de supervisão, nomeadamente no que se refere à denominada supervisão comportamental;
- formação presencial nas sucursais e através de e-learning em matérias de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo (AML/CTF), controlo interno, abuso de mercado e fraude, técnicas de monitorização de transacções e matérias legais específicas.

Plano Director de Sustentabilidade do Millennium bcp (2010–2012)

Dimensão	Linhas de actuação
Gestão, coordenação e monitorização	Implementar e monitorizar o plano de acções aprovado; Coordenar as equipas de implementação; Reportar à CSGS e ao CAE os resultados da monitorização do plano.
Valores	Reforçar o vínculo dos colaboradores aos Valores do Banco.
Código de Ética e Conduta	Comunicar o código de conduta de forma mais permanente e apelativa e em função dos dilemas identificados; Fomentar uma cultura de <i>compliance</i> e gestão rigorosa do risco; Informar os <i>stakeholders</i> das várias políticas adoptadas pelo Banco com impacto no desenvolvimento sustentável.

Apoiar os Clientes

As profundas alterações económicas e financeiras verificadas nos últimos anos tiveram um impacto directo na vida das empresas e das famílias, o que veio reforçar ainda mais a importância de o Banco estar próximo dos clientes, apoiando, promovendo o empreendedorismo, aconselhando e partilhando conhecimento sobre diversas matérias com interesse para os clientes.

A par da oferta financeira global adaptada a cada segmento de clientes foram disponibilizados, durante o ano de 2009, produtos e serviços que procuraram dar resposta ao enquadramento sócioeconómico actual.

Promover a Inclusão Social

Em 2005, ano eleito pelas Nações Unidas como o “Ano Internacional do Microcrédito”, o Millennium bcp decidiu criar uma Rede Autónoma de Microcrédito, com o principal objectivo de encontrar novas soluções para os grupos sociais com maior dificuldade de acesso ao crédito. Nesta fase de lançamento, o Banco contava já com a experiência de seis anos enquanto único banco a realizar operações de microcrédito em Portugal, no âmbito do protocolo com a Associação Nacional do Direito ao Crédito (ANDC) que tem sido renovado sucessivamente.

No ano de 2009 destaca-se:

- realização de uma campanha publicitária de divulgação do microcrédito para incentivar mais pessoas a apresentar as suas candidaturas, tendo presente a elevada taxa de desemprego;
- a adesão como membro corporativo à *European Microfinance Network* (EMN), uma organização sem fins lucrativos que promove a divulgação do microcrédito nos países da União Europeia;
- a participação do Millennium bcp como orador convidado em diversas conferências, seminários, feiras e colóquios, abordando o tema do microcrédito e/ou empreendedorismo sob a perspectiva da inclusão social e do combate às situações de desemprego;
- a celebração de acordos de parceria com entidades interessadas em divulgar o microcrédito junto dos seus grupos de actuação, sendo de destacar a assinatura com as Delegações da Cruz Vermelha de Lisboa e de Braga;
- aumento do montante unitário das operações de microcrédito de 15 mil euros para 17,5 mil euros;
- reforço da proximidade entre os gestores de projecto e os microempreendedores de forma a evitar situações de incumprimento.



O Millennium bim, em parceria com o projecto *Católica Way*, aprovou o financiamento de 21 projectos de microcrédito na Ilha de Moçambique. Nenhum dos empreendedores que acedeu ao crédito era bancarizado, sendo que a formação dos empreendedores em conceitos básicos de gestão, a identificação de melhorias operacionais e o apoio na implementação de processos de optimização na produção ou comercialização foram pontos chave no acompanhamento da evolução de cada projecto.

Encontrar soluções para as famílias

No primeiro semestre de 2009, o Millennium bcp lançou um **Serviço de Aconselhamento Financeiro** para os clientes – o SAF. Este serviço foi disponibilizado com o objectivo de apoiar clientes em dificuldades financeiras, estudando e propondo a solução mais adequada ao orçamento de cada família, por forma a permitir-lhe, mais facilmente, cumprir as suas responsabilidades. Através deste serviço foram recebidos 250 pedidos de informação, dos quais mais de 50% em condições de enquadramento. Para estes clientes foram considerados períodos de carência nos créditos em curso, alargamento de prazos, alteração de produtos contratados

e/ou consolidação de créditos diversos num único crédito hipotecário com taxas mais baixas e prazos mais alargados.

Para permitir uma adequação das prestações de **crédito à habitação** ao orçamento de cada família, o Banco disponibilizou a opção de alterar as condições contratadas, nomeadamente através do alargamento de prazos de pagamento, introdução de períodos de carência de amortização de capital e alteração do produto contratado. O Millennium bcp disponibilizou igualmente o acesso à linha de crédito governamental - Moratória de Crédito Habitação - criada para apoiar famílias em situação de desemprego.

Manter o apoio às empresas

Integrado no sistema de incentivos do **Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)** – programa que regula os apoios comunitários à economia portuguesa no período entre 2007 e 2013 – o Millennium bcp prosseguiu a sua estratégia de parceria nas candidaturas das empresas com o objectivo de apoiar o investimento empresarial e estimular a qualificação do sistema produtivo, por via da inovação, do desenvolvimento tecnológico e do estímulo ao empreendedorismo.

A participação nas linhas **PME Investe III e IV** criadas pelo Estado português através de uma parceria entre as instituições bancárias, as autoridades gestoras do QREN e as sociedades de garantia mútua (SGM) permitiu aprovar, no Millennium bcp, 12.400 operações no valor de 540 milhões de euros, das quais cerca de 11.900 relativas a micro e pequenas empresas num valor de financiamento de aproximadamente 380 milhões de euros. Estas linhas de crédito visam o apoio aos sectores de actividade com maior dinamismo (empresas exportadoras, sector automóvel e sector de turismo), procurando ainda contribuir para a protecção do emprego através do apoio às micro e pequenas empresas, que constituem uma grande percentagem do tecido empresarial nacional.

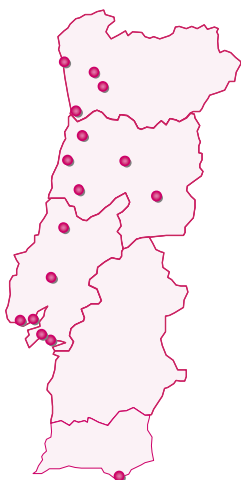
Foi também dada continuidade à estratégia de interligação e manutenção de um relacionamento próximo com as **Câmaras de Comércio e Indústria** dos países com os quais Portugal realiza maior volume de trocas comerciais (Espanha, França, Grã Bretanha, Alemanha, Estados Unidos da América, Itália, Holanda e Japão), permitindo a obtenção de contactos empresariais com o objectivo de identificar necessidades de apoio a projectos de internacionalização ou de investimento em Portugal.

Partilhar conhecimento

O apoio aos clientes consubstancia-se também na partilha de experiências e de conhecimento, pelo que, durante o ano 2009, o Millennium bcp promoveu inúmeros eventos em que participaram colaboradores, clientes e especialistas em diversas matérias:

“Mais próximo dos clientes”

Encontros com empresas:
“Mais perto dos Clientes”



- Seminários dedicados à troca de experiências entre empresas de uma mesma região, tendo sido apresentados por empresas locais casos de sucesso em processos de internacionalização ou investimento;
- Nas 21 sessões realizadas debateram-se temas como o enquadramento económico, apoios à internacionalização e linhas de apoio ao investimento;
- Total de clientes participantes: 1.130
- Total de colaboradores envolvidos: 207

“Investimentos nos Mercados Accionistas”

- Seminários dedicados à apresentação de uma perspectiva sobre os mercados de acções e a sua evolução esperada para o ano de 2010;
- Em cada uma das 12 sessões, foi apresentado o enquadramento macroeconómico e analisou-se o comportamento dos mercados accionistas numa perspectiva sectorial;
- Estas sessões foram dirigidas a colaboradores, clientes e alunos do ensino superior, tendo reunido mais de 1.400 participantes.

Ouvir os clientes

Analisar as situações que provocam reclamação ou insatisfação por parte dos clientes tem permitido ao Banco melhorar permanentemente os diversos processos de negócio, mediante o desenvolvimento de acções junto dos clientes ou na reformulação dos processos internos do Banco. Entre estas acções destacam-se:

- a sistemática disponibilização de informação aos utilizadores do site com o propósito de reduzir o risco de fraude;
- a identificação da existência de situações de risco de dano patrimonial para o cliente na sequência do furto, perda ou extravio de documentos de identificação. Desta acção resultou a definição e normalização de alguns procedimentos internos, na defesa dos interesses dos clientes e redução do risco operacional do Banco;
- sensibilização das áreas de negócio para as incidências geradas por incorrectos processamentos internos.

Garantir a qualidade

Em 2009 o Banco continuou a procurar a qualidade de serviço e a vocação de excelência, o que se reflectiu na renovação por mais três anos do Certificado de Qualidade, pela entidade certificadora externa *Bureau Veritas Certification*, tendo a ocasião sido aproveitada para evoluir para a norma ISO 9001:2008. Esta certificação dá garantias de que os processos operativos e de negócio se desenvolvem com eficiência e fiabilidade sendo continuamente aperfeiçoados, o que revela a preocupação com o aumento progressivo da satisfação e da vinculação dos clientes.



Plano Director de Sustentabilidade do Millennium bcp (2010–2012)

Dimensão	Linhas de actuação
Qualidade e Transparência no Serviço ao cliente	Promover a cultura de rigor e transparência da organização no apoio aos clientes; Reforçar os processos de avaliação da satisfação de clientes.
Produtos e Serviços	Promover a oferta de produtos e serviços que respeitem princípios de responsabilidade social e respondam aos novos desafios ambientais; Melhorar as condições de acessibilidade a pessoas com deficiência nos diversos canais do Banco.
Microcrédito	Consolidar a posição do Banco como pioneiro e líder no mercado do microcrédito, reforçando a proximidade do Banco aos empreendedores.
Risco Ambiental	Sensibilizar as empresas, de sectores de actividade com maior exposição a riscos e regulamentação ambiental, para o tema das alterações climáticas, identificando oportunidades de colaboração e reforçando parcerias para a oferta de produtos que dêem resposta às necessidades de modernização destas empresas.

Valorizar os Colaboradores

Os colaboradores têm sido desde sempre considerados como um dos pilares fundamentais da estratégia do Millennium bcp e o suporte principal do sucesso do Banco. Esta importância foi mais uma vez salientada pelos resultados obtidos no trabalho de mapeamento dos *stakeholders* apresentado no início deste capítulo.

Programas de desenvolvimento

O Millennium bcp considera fundamental promover a formação interna dos colaboradores, incrementando continuamente a abrangência e qualidade das competências individuais, procurando dessa forma obter melhores desempenhos dos colaboradores e desenvolvimento do talento.

O Millennium bcp foi distinguido como uma das “**Best Companies for Leaders Portugal**” e a melhor do sector bancário num estudo efectuado pela consultora de gestão Hay Group, que identifica as melhores empresas do mercado na gestão de talento e no desenvolvimento da liderança.

Principais programas de desenvolvimento de colaboradores lançados em 2009 em Portugal

Áreas comerciais	Serviços centrais
<i>Grow in Retail</i> • destinado a assistentes comerciais do Retalho; • forte componente de formação aliada ao lançamento do desafio de partilharem com a organização ideias e soluções para melhorar o desempenho do Banco; • duração de um ano; • 49 participantes. <i>Master in Retail</i> • destinado a gestores de relações comerciais e coordenadores comerciais adjuntos; • forte componente de formação; • participação num jogo de simulação bancária em ambiente de <i>blended-learning</i>; • duração de um ano; • 41 participantes. <i>Leadership in Retail</i> • destinado a coordenadores comerciais; • forte componente de formação; • participação em equipas de projecto sobre temas estratégicos para o Banco; • duração de um ano; • 15 participantes.	Um dia com o cliente • promove a deslocação, por um dia, dos colaboradores dos serviços centrais a uma sucursal do Retalho; • permite aos participantes perceber quais os condicionalismos a que estão sujeitos os colaboradores no dia-a-dia das sucursais; • decorre até ao final de 2011; • 158 participantes em 2009. Changing IT for better e SER DO • conjunto de intervenções formativas, de melhoria de processos e de comunicação com o intuito de reforçar uma cultura de qualidade de serviço nas Direcções do IT e de Operações; • 1.100 participantes. Valorizamos a Experiência • dedicado aos colaboradores mais experientes, sem funções de enquadramento; • assenta no propósito da boa gestão do talento interno reflectido em quatro pilares: remotivar, requalificar, relançar e reconhecer.

O Banco tem em paralelo aos programas de desenvolvimento, programas específicos que permitem identificar, estimular e desenvolver colaboradores com elevado potencial, em fases críticas da sua carreira, contribuindo para o desenvolvimento e retenção de quadros que evidenciam capacidade para assumirem funções de responsabilidade e complexidade acrescida.

People Grow

- destinado a jovens recém-licenciados com elevado potencial de desenvolvimento de carreira;
- está estruturado num sistema de rotações funcionais em diversas áreas e operações do Banco, permitindo o desenvolvimento de novas competências e uma visão transversal do negócio;
- 23 colaboradores em Portugal ⁽¹⁾ e 18 colaboradores na Polónia.

Young Specialist

- destinado a colaboradores recém-diplomados com muito bons resultados académicos;
- procura agilizar e acelerar a integração na realidade do Millennium bcp e criar as condições necessárias para desenvolver as competências e autonomia fundamentais para um desempenho de excelência em funções especializadas;
- 66 colaboradores em Portugal e 2 na Grécia.

Grow Fast

- destinado a colaboradores com experiência profissional que demonstrem: (i) desempenho muito positivo; (ii) elevada vontade e capacidade de aprendizagem e de colocar em prática as novas competências e (iii) elevado potencial para liderarem equipas ou projectos críticos para o Grupo;
- pretende facilitar a preparação para funções de coordenação com um nível de responsabilidade e /ou complexidade superior;
- 25 participantes em Portugal, 22 na Polónia e 3 na Grécia.

⁽¹⁾ 7 dos quais terminaram o programa em Setembro de 2009, tendo sido integrados em áreas do Banco.

A importância da mobilidade na valorização das carreiras justifica a permanente atenção e o acompanhamento que o Millennium bcp dedica aos programas que visam apoiar e estimular estes movimentos. As alterações à rotina, embora desejadas pelas pessoas, enfrentam frequentemente barreiras que decorrem do natural receio de alterar o conforto proporcionado pelos hábitos e de enfrentar o desconhecido, pelo que os programas de mobilidade interna foram repensados por forma a responder a diferentes tipos de aspirações por parte dos colaboradores que desejam assumir novos desafios no âmbito da sua vida profissional.

Principais programas de mobilidade de colaboradores em Portugal

Plano de Desenvolvimento de Competências Comerciais (PDCC)

- promove a mobilidade de colaboradores dos serviços centrais para as áreas comerciais;
- assenta numa metodologia estruturada de formação e acompanhamento que permite o desenvolvimento de competências e a realização profissional dos colaboradores;
- em 2009 decorreu a 5.ª edição do programa, com a mobilização de 46 colaboradores

Plano de Quadros Directivos (PQD)

- impulsiona a colocação de Quadros Directivos de áreas centrais nas áreas do Retalho, Private, Empresas e Corporate e Recuperação de Crédito;
- foram afectos a novas actividades 24 colaboradores.

Programa Novos Rumos

- apoia os colaboradores que procuram novos desafios, oferecendo garantias especiais e condições vantajosas na mobilidade para sucursais fora dos grandes centros urbanos;
- 7 colaboradores colocados em novas localidades e 9 processos em análise.

A valorização e desenvolvimento dos colaboradores passam também pelas oportunidades criadas para reflectir sobre os temas com impacto no desenvolvimento da sua actividade profissional e na sua vida pessoal. Com o objectivo de promover o debate interno sobre temas da actualidade, o Banco realizou em 2009 oito seminários – **Seminários Millennium** – no Porto e em Lisboa, em que participaram mais de 1.300 colaboradores. Cada seminário foi dinamizado por um convidado responsável pela apresentação de um tema específico e o sucesso alcançado incentivou à continuação deste programa em 2010.

Programas de inovação

O Millennium bcp continua a apostar na melhoria constante, acreditando no elevado valor que pode ser gerado pelo envolvimento dos colaboradores através da partilha da sua criatividade, das suas inúmeras capacidades e experiências que, muitas vezes, ultrapassam o seu âmbito diário de actuação profissional.

Os programas de ideias, nos diversos países em o Banco está presente, permitem que qualquer colaborador, independentemente do seu papel no Banco, possa partilhar uma ideia, uma melhoria ou mesmo uma boa prática, com a certeza que existe um espaço dedicado a ouvir as suas sugestões com um modelo próprio e claro de selecção, avaliação e implementação.



Workshop Mil Ideias 2009

No âmbito deste programa, a forma de incentivar e reconhecer a capacidade criativa dos colaboradores nas diferentes geografias em que o Banco está presente, é distinta, mas igualmente geradora de resultados. Na Polónia, com o objectivo de estimular a capacidade criativa e de geração de ideias, são realizados Treinos de Criatividade com os colaboradores. Em Portugal uma das iniciativas mais valorizada é a participação num *workshop* que junta os autores das ideias com os primeiros responsáveis das áreas onde as mesmas vão ser implementadas, permitindo a todos os participantes sentirem que são parte integrante da Organização e com capacidade de se tornarem agentes impulsionadores da criatividade e inovação.

Participação dos colaboradores em actividades comunitárias

O Millennium bcp tem criado algumas oportunidades para a participação dos colaboradores como voluntários em acções de promoção da educação e de apoio social, partilhando com a comunidade em que estão inseridos as suas competências e os seus conhecimentos. Estas experiências beneficiam os destinatários e enriquecem e estimulam novas capacidades nos colaboradores.

Projectos para a educação



Equipa vencedora do *Graduate Programme* 2009

O Millennium bcp apoia a associação *Junior Achievement* Portugal Aprender a Empreender em todos os seus programas, sendo patrocinador exclusivo do *Graduate Programme* destinado a jovens universitários. Neste programa os participantes criam mini-empresas com o apoio de tutores do Millennium bcp que, em regime de voluntariado, colaboram na elaboração do plano de negócio, assegurando igualmente a adequação do projecto à realidade empresarial e facilitando o acesso a informação e contactos relevantes. Na edição de 2008-2009 participaram 160 alunos das várias universidades do país, distribuídos por 25 equipas, e 37 colaboradores do Banco.

Oradores convidados	Tema
Gonçalo Pascoal	O contexto macroeconómico actual
Miguel Pina e Cunha	Organizações positivas
Carlos Alberto Júlio	Magia da negociação
Miguel Pessanha	As incertezas do risco de crédito
Mark Whittle	Liderança
Carlos Pimenta	Desafios energéticos
Roberto Carneiro	O valor da experiência na sociedade de conhecimento
Isabel Jonet	Crises gémeas: os impactos da crise financeira e alimentar

Durante o ano lectivo 2008-2009 esta associação fez também chegar os seus programas a mais de 25 mil alunos do ensino básico e secundário, contando com um total de 1.220 voluntários, 103 dos quais do Millennium bcp. Os voluntários participaram nos seguintes programas: A Família (primeiro ano), A Comunidade (segundo ano), Economia para o Sucesso (9.º ano) e A Empresa (12.º ano).

Nos Estados Unidos da América, 16 colaboradores do Millennium bcpbank associaram-se, pelo terceiro ano consecutivo, à *American Bankers Association Education Foundation* na visita a escolas primárias no âmbito do programa *Teach Children to Save*. Em cada uma das 13 cidades onde o Banco está presente os colaboradores abordaram, junto de mais de mil crianças, temas como o dinheiro e os benefícios de poupar correctamente.

Projectos sociais

Os colaboradores do Millennium bank na Roménia associaram-se à *United Way Foundation* na oferta de roupas, livros, brinquedos, televisores e leitores de DVD a crianças e famílias.

Na Polónia colaboradores promoveram, nas instalações do Banco, uma exposição e leilão de trabalhos realizados por pessoas com deficiência mental, no âmbito do projecto *NIKIFORY* que se destina a apoiar a criatividade destas pessoas.

Em 2009, o Millennium bank apoiou a fundação sem fins lucrativos *Child's smile to HAMOGELO TOU PAIDIOU*, que dá abrigo e apoio a crianças abandonadas por toda a Grécia, numa campanha a que chamou "Rede de Voluntariado de Colaboradores", com inúmeras actividades entre as quais a recolha de alimentos, roupas e livros, tendo efectuado visitas regulares às casas de abrigo para acompanhar as crianças.

Um grupo de 11 colaboradores do Millennium bcpbank, nos Estados Unidos da América, numa iniciativa promovida pela *Habitat for Humanity* em Newark, participou durante um dia na finalização da construção de casas para famílias de baixos rendimentos.



Voluntários do Millennium bcpbank

Plano Director de Sustentabilidade do Millennium bcp (2010–2012)

Dimensão	Linhas de actuação
Cultura e Identidade Millennium	Envolver os colaboradores em iniciativas fora do âmbito da sua actividade diária, para o aumento do sentimento de orgulho, pertença e identificação com a visão, missão e valores do Banco.
Motivação	Criar mecanismos para aumentar a proximidade entre os colaboradores e a gestão de topo. Reforçar programas de mobilidade de colaboradores e flexibilidade laboral
Competência e conhecimento	Reforçar os planos de formação interna direccionados aos colaboradores seniores; Realizar acções de formação para as questões da segurança.
Igualdade de oportunidades	Promover uma cultura de igualdade de oportunidades, através da inclusão de minorias.

Partilhar com a Comunidade

Património

O Grupo Millennium dispõe de um património cultural diversificado nomeadamente pintura, tapeçaria, mobiliário, azulejo, numismática e medalhística. A partilha do conhecimento e da fruição deste património contribui para que diferentes expressões de arte possam ser apreciadas por pessoas fora do círculo imediato de relações com o Banco.



Neste âmbito, o Millennium bcp lançou, em 2009, o projecto "Arte Partilhada Millennium bcp - Exposição Itinerante de Pintura", com o objectivo de fomentar junto de diversos públicos o interesse pela pintura. Integrada no âmbito dos "Encontros Millennium" a exposição esteve patente em Bragança, Aveiro, Évora e Funchal, tendo sido visitada por cerca de 11 mil pessoas. Esta exposição é composta por 40 quadros de autores portugueses, tais como Almada Negreiros, Amadeo de Souza-Cardoso, Columbano Bordalo Pinheiro, Dórdio Gomes, José Malhoa, Júlio Pomar, Júlio Resende, Manuel Cargaleiro, Paula

Rego e Vieira da Silva, entre muitos outros. As obras, cuja produção se situa entre 1884 e 1992, são representativas dos movimentos naturalista, modernista e de arte contemporânea.

A iniciativa deu origem à organização e produção de dois catálogos de exposição:

- "Arte Partilhada Millennium bcp - Exposição Itinerante de Pintura" para dar suporte à exposição e que contou com a colaboração da Professora Doutora Raquel Henriques da Silva, que preparou os textos que permitiram de uma forma didáctica contextualizar cada obra;
- "À Descoberta de... uma colecção de pintura" um catálogo de actividades, para crianças e jovens, com sugestões de trabalho para desenvolver a capacidade artística e de observação.

Integrado na exposição realizada em Évora, decorreu um concurso entre as escolas do distrito, numa organização conjunta entre o Millennium bcp e a Câmara Municipal de Évora, tendo o Banco participado na cerimónia de recepção à comunidade educativa com uma intervenção sobre a exposição e o respectivo contributo que se pretende de carácter pedagógico para os variados públicos, com realce para os mais jovens.

Educação

O papel das empresas no apoio à educação em todas as etapas da vida da população é hoje fundamental como promotor da qualidade das competências individuais que são determinantes para alavancar a produtividade e competitividade das empresas.

O apoio a projectos e iniciativas na área da educação está integrado na cultura de responsabilidade social do Millennium bcp com a presença e apoio a um conjunto de programas que abrange todos os ciclos educativos, com uma concentração de recursos nos apoios universitários:

- parceria com a *Junior Achievement* em Portugal, Grécia e Estados Unidos da América para apoio aos diversos programas de educação;
- parceria com o Ministério da Ciência e Tecnologia e Informação para oferta de 500 computadores Magalhães e lançamento do Portal Sapo em Moçambique;
- desenvolvimento de projectos de investigação e ensino na área de finanças em parceria com a Universidade Católica Portuguesa e a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, com a criação da "Cátedra Millennium bcp";
- apoio ao *Lisbon MBA*, promovido conjuntamente pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa e a *Sloan School of Management* do MIT (Massachusetts Institute of Technology);

- atribuição de bolsas de estudo a alunos estrangeiros provenientes dos países onde o Banco está presente (até ao momento foram seleccionados candidatos da Polónia e Grécia), para a realização do curso conducente ao grau Master of law, da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa;
- parceria com o Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (IDEFF) da Faculdade de Direito de Lisboa, no âmbito das pós-graduações em Mercados Financeiros, Direito da Concorrência e da Regulação, Direito Fiscal, Parcerias do Estado e das Autarquias locais e Avançada em Direito Fiscal, com disponibilização de quadros do Banco para a participação em cadeiras e atribuição de prémios aos melhores alunos;
- o Millennium bcp é corporate partner do *Community of European Management Schools* (CEMS), participando em diversas actividades de apoio ao Mestrado MIM – *Master in International Management*, actualmente reconhecido como o melhor mestrado de Bolonha, na área de gestão em Portugal;
- programa de bolsas para mestrados para estudantes provenientes dos PALOP, bem como um programa de bolsas para licenciaturas em Angola e Moçambique, em estreita cooperação com as Universidades e as operações locais.

Cultura

O Millennium bcp, principal mecenas institucional do Ministério da Cultura, manteve os apoios ao Instituto de Museus e da Conservação e ao Organismo de Produção Artística (OPART). Neste âmbito, durante o ano de 2009 apoiaram-se:

- exposição permanente do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA): 150 mil visitantes;
- exposição “Encompassing the Globe”, no MNAA: 70.018 visitantes;
- programa de ópera/concertos e Festival ao Largo promovidos pelo Teatro Nacional de São Carlos: 131.565 espectadores;
- Museu Nacional de Soares dos Reis: 55.000 visitantes.

Na participação em actividades museológicas destacam-se:

- a colaboração com o Campo Arqueológico de Mértola na organização e disponibilização de espaço no edifício do Banco na rua Augusta para a apresentação, em Lisboa, da exposição “Mértola, o Último Porto do Mediterrâneo”, a qual recebeu 1.069 visitantes. No âmbito do tema da exposição, foi organizado um workshop denominado “Portugal Mediterrânico”, que se realizou no espaço da exposição e contou com a participação de quatro especialistas no tema;
- o apoio à Fundação Cupertino Miranda e à realização da exposição “O Surrealismo na Coleção Cupertino de Miranda”, que teve 5,5 mil visitantes;
- apoio ao Museu de Escultura Contemporânea Internacional de Évora.

Plano Director de Sustentabilidade do Millennium bcp (2010–2012)

Dimensão	Linhas de actuação
Fundação	Reforçar a identidade da Fundação Millennium bcp, através do reforço da divulgação de iniciativas na área da cultura, educação e solidariedade social.
Literacia Financeira	Disponibilizar o <i>know-how</i> financeiro do Millennium bcp à comunidade com enfoque nas camadas jovens e mais seniores.
Voluntariado	Estruturar um programa de voluntariado para e com a participação dos colaboradores.

Poupar o Ambiente

O Millennium bcp, embora não tenha impactes directos significativos sobre o território e a biodiversidade devido à natureza da sua actividade, ao adoptar boas práticas ambientais pode reduzir o consumo interno de recursos naturais, influenciar comportamentos, ponderar decisões de investimento em negócios ou projectos que possam gerar benefícios ambientais significativos e incentivar, através de produtos específicos, o investimento em tecnologias "limpas".

Extracto digital



O Banco lançou em 2009 uma campanha com o objectivo de promover a substituição do extracto combinado de formato papel, para o formato digital. Assente na mensagem "Falta de Espaço? Acabe com o Extracto", pretendendo demonstrar que este serviço, totalmente gratuito, além de facilitar o acesso aos extractos bancários - que passam a ser disponibilizados *online* através do portal ou *email* - tem vantagens para o ambiente, poupando recursos essenciais para a preservação das florestas, contribuindo para a redução da emissão de poluentes para a atmosfera resultantes da actividade de produção de pasta de papel. Da mesma forma, esta substituição poupa recursos ao Banco e à

sociedade, reduzindo em cadeia o custo do papel e da impressão dos extractos, da sua embalagem e distribuição física.

Princípios do Equador

Tendo em conta o impacto potencial das mudanças climáticas, os governos têm vindo a introduzir objectivos cada vez mais exigentes no que diz respeito à redução das emissões de CO₂ e a incentivar o desenvolvimento tecnológico de energias renováveis. Também o Millennium bcp, tem procurado financiar investimentos que contribuam para a redução de emissões de CO₂. Não obstante, continua a apoiar o financiamento em combustíveis fósseis, tais como o carvão e gás, mas dentro das regras estipuladas pelos Princípios do Equador e demais disposições regulamentares aplicáveis.

Durante os três anos de experiência após a nova revisão dos Princípios do Equador (6 de Julho 2006), o Banco tem sido capaz de sensibilizar os seus clientes para o conteúdo, benefícios e aplicação que os Princípios do Equador podem conceder a um projecto. O objectivo do

Participação do Millennium bcp em 2009

Milhares euros

Sector	Montante
Energias Renováveis	435
Outros	41
Total	476

Millennium bcp é conseguir identificar, não só os riscos sociais e ambientais, cumprindo os seus requisitos legais, mas também, construir um relacionamento com os clientes e transmitir uma atitude permanente de desenvolvimento de boas práticas sociais e ambientais.

Incentivo à aquisição de Painéis Solares

O Millennium bcp celebrou no início de 2009 um protocolo com os Ministérios das Finanças e Economia e Inovação para incentivo à aquisição e instalação de painéis solares térmicos em residências ou em edifícios utilizados pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ou equiparadas e pelos clubes e associações desportivas de utilidade pública desportiva. A aquisição de painéis solares abrangidos por este protocolo conferia ao cliente vantagens significativas, entre as quais: a comparticipação do Estado, benefícios fiscais, financiamento com taxa de juro reduzida, sem comissões de processamento e flexibilidade no prazo e montante.

Projecto da União Europeia para a utilização inteligente da energia

O Millennium bank na Grécia apoia o financiamento de investimentos em energias renováveis e produtos energeticamente eficientes, sendo que desde 2007 é parceiro do projecto da União Europeia para a utilização inteligente da energia - o "FINA-RET". O Millennium bank, único banco grego a associar-se a esta iniciativa, juntamente com seis outras empresas e bancos da Europa, tem vindo a realizar estudos de mercado no sentido de identificar as necessidades do mercado e as melhores práticas da oferta de soluções financeiras neste âmbito. O resultado deste projecto foi o lançamento, em 2009, de uma nova linha de produtos - "ECO Loans" - para pequenas e médias empresas que promovem o investimento em energias renováveis e tecnologias energéticas eficientes.



"Para um Millennium Melhor"

A preservação da biodiversidade e da água constituem prioridades de actuação a nível mundial. Com o objectivo de reduzir a pegada ecológica do Millennium bcp e contribuir para a biodiversidade o Banco promoveu, em 2009, uma iniciativa de reflorestação de uma parcela do Parque Natural de Sintra-Cascais, em parceria com a Quercus e com a Agência Cascais Natura - Projecto Oxigénio, onde 70 voluntários, entre colaboradores e familiares se juntaram para plantar mais de 800 árvores de espécies autóctones (carvalhos, azinheiras e pinheiros mansos) numa área de um hectare, anteriormente fustigada por incêndios.



Plano Director de Sustentabilidade do Millennium bcp (2010–2012)

Dimensão	Linhas de actuação
Políticas e Práticas	Formalizar as políticas e princípios ambientais do Banco, assumindo um compromisso de desempenho ambiental de médio/longo prazo.
Gestão Eficiente de Consumos	Reduzir a pegada ecológica do Banco, através de programas internos com vista à eficiência no consumo de recursos.
Parcerias	Promover o desempenho ambiental do Banco através de parcerias com instituições de referência neste domínio.

Principais indicadores de sustentabilidade ⁽¹⁾

	Unidades	Âmbito	2009	2008
Sociais				
Índice de satisfação global de clientes	(%)	PT, PL, GR	79,6	69,6
Número de reclamações		PT, PL, RO, MZ, EUA	94.898	65.002
Tempo médio de resolução de reclamações	dias	PT, PL, RO, MZ, EUA	23,0	14,7
Índice de satisfação dos colaboradores	(%)	PT, GR, RO, MZ, EUA	72,4	67,4
N.º de horas de formação por colaborador	(horas)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	27,5	42,3
N.º de ideias apresentadas no âmbito dos programas de ideias		PT, PL, GR	1.472	2.142
Colaboradores avaliados		PT, PL, GR, RO, EUA	97,3%	n.d.
Colaboradores promovidos		PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	6.905	6.496
Rácio de promoções Homem/Mulher		PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	1,10	0,94
Rácio Homens/Mulheres		PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	0,95	0,94
Colaboradores sindicalizados		PT, GR, MZ	10.096	9.482
Colaboradores abrangidos por acordos colectivos de trabalho ⁽²⁾		PT, GR, MZ	13.584	12.193
Rácio salário mais baixo / salário mínimo nacional		PT, PL, GR, RO, EUA	1,3	n.d.
Colaboradores com empréstimos em condições preferenciais		PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	18.473	18.439
Taxa de absentismo	(%)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	5,5%	4,3%
Número de operações de microcrédito aprovadas		PT	309	231
Donativos	(M€)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	2,4	3,9
Ambientais				
Emissões totais de GEE por colaborador	(tCO2eq)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	7,6	6,7
Consumo de tinteiros e toners por colaborador	(kg)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	1,9	2,1
Consumo de electricidade por colaborador ⁽³⁾	(MWh)	PT, PL, GR, RO, MZ	7,4	7,5
Consumo total de papel por colaborador ⁽⁴⁾	(kg)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	51,8	59,9
Consumo de plástico por colaborador	(kg)	PT, PL, GR, RO, MZ	6,5	5,6
Consumo total de água por colaborador ⁽⁵⁾	(m3)	PT, PL, GR, RO, MZ, EUA	16,8	18,0

⁽¹⁾ Os indicadores da dimensão económica estão identificados na síntese de indicadores apresentada no início deste relatório

⁽²⁾ Exclui a Grécia em 2008

⁽³⁾ Inclui electricidade consumida directamente da central de co-geração em Portugal

⁽⁴⁾ Consumo interno de papel branco. Exclui os EUA em 2008

⁽⁵⁾ Exclui os valores de água consumida na rega e nos lagos

Principais eventos

Janeiro

- Emissão de obrigações a taxa fixa a 3 anos, garantida pela República Portuguesa, no montante de 1,5 mil milhões de euros, ao abrigo do Programa de Euro Medium Term Notes.
- Organização pelo Millennium Investment Banking de um conjunto de conferências com o objectivo de partilhar conhecimentos e experiências com os clientes e reflectir sobre as perspectivas dos mercados accionistas para 2009.
- Realização de aumento de capital no Millennium bank na Grécia, no montante de 65 milhões de euros, por conversão da dívida subordinada.
- Realização de aumento de capital na Millennium bank na Roménia, no montante de 66 milhões de euros.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp apoiou a entrega de prémios "Criação de Empresas, Empreendedorismo e Inovação" e patrocinou o "The Lisbon MBA".

Fevereiro

- Apresentação das novas prioridades estratégicas para 2009.
- Conclusão das transacções financeiras referentes ao acordo de parceria estratégica estabelecido com a Sonangol e com o Banco Privado Atlântico.
- Realização do Encontro Millennium em Setúbal, no âmbito da estratégia de reforço do dinamismo comercial e institucional do Millennium bcp.
- Aumento de capital no Banco Millennium Angola, com a entrada dos accionistas Sonangol e Banco Privado Atlântico, no valor de 83 milhões de euros.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp doou um acervo documental à Biblioteca Central de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e organizou uma acção de plantação de árvores realizada por colaboradores e familiares em parceria com a Quercus e a Cascais Natura.

Março

- Realização da Assembleia Geral Anual, em 30 de Março, tendo sido aprovado o relatório de gestão, as contas individuais e consolidadas e a proposta de aplicação de resultados relativos ao exercício de 2008, deliberada a supressão do Conselho Superior e a eleição dos membros do Conselho Geral e de Supervisão para o período de 2009-2010.
- Realização do Encontro Millennium em Braga.
- Realização de aumento de capital na Banque Privée BCP na Suíça, no montante de 32 milhões de euros.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp organizou o Seminário de Banca e Mercados Financeiros, para estudantes universitários e tornou-se parceiro da Community of European Management Schools.

Abril

- Autorização concedida pelo Banco de Portugal para o Grupo Millennium utilizar o método de Modelos Internos sobre a carteira de negociação, no que respeita ao cálculo dos requisitos de fundos próprios para o risco genérico de mercado, abrangendo as sub-carteiras incluídas no perímetro gerido centralmente desde Portugal, relativamente a instrumentos de dívida, a instrumentos de capital e a riscos cambiais.

- Abertura ao Sábado de 28 sucursais do Millennium bcp, situadas em centros urbanos e nos principais centros comerciais, com o objectivo de reforçar a proximidade e o compromisso com os clientes.
- Realização do Encontro Millennium em Santarém.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp patrocinou, em colaboração com a Fundação Calouste Gulbenkian, a campanha de solidariedade social “País Solidário”, destinado a apoiar as famílias atingidas pela crise.

Maio

- Emissão de 300 milhões de euros de Valores Mobiliários Perpétuos com Juros Condicionados, através de oferta pública, que receberam autorização do Banco de Portugal para integrarem os fundos próprios de base do Millennium bcp, em base individual e consolidada, até um limite máximo de 35% do valor dos mesmos.
- Realização dos Encontros Millennium em Bragança e Ponta Delgada.
- Realização do aumento de capital em Moçambique, no valor de 20 milhões de euros, por incorporação de reservas.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp inaugurou a exposição “Arte Partilhada Millennium bcp”, uma exposição itinerante que acompanhará os Encontros Millennium.
- Registo do projecto de fusão por incorporação do Banco Millennium bcp Investimento, S.A., no Banco Comercial Português, S.A.

Junho

- Aprovação formal pelo Banco de Portugal da utilização do método standard para o risco operacional a nível consolidado e a nível individual.
- Realização do Encontro Millennium em Lisboa, visando reforçar a proximidade e o compromisso com os clientes, investidores e a comunidade.
- Assinatura de um acordo com o Asian Development Bank (ADB), destinado a promover as operações de trade finance entre as empresas clientes do Millennium bcp e os países membros do ADB.
- Participação do Millennium bcp em duas sessões de esclarecimento “ABC Mercados”, dedicadas a Moçambique, organizadas pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e destinadas a Pequenas e Médias Empresas nacionais.
- Realização de aumento de capital na Millennium bcpsbank nos E.U.A., no montante de 9 milhões de euros.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp constituiu-se como patrocinador oficial da 4.ª edição do Rock in Rio - Lisboa, que irá decorrer em Maio de 2010; renovou o Protocolo de Cooperação com a Associação Nacional de Direito ao Crédito, por mais três anos, numa parceria cujo âmbito de cooperação mais visível reside na operação de Microcrédito do Banco e renovou o protocolo mecénico, celebrado para o triénio 2009–2011, com o Organismo de Produção Artística (OPART), entidade gestora do Teatro Nacional de São Carlos (TNSC) e da Companhia Nacional de Bailado.

Julho

- Assinatura de um acordo de cooperação entre o Millennium bcp e o Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), permitindo aos clientes do Millennium bcp com operações na China o acesso à rede de produtos e serviços bancários da maior instituição financeira a nível mundial e facilitando o processo de internacionalização das empresas portuguesas. Em contrapartida, este acordo permite aos clientes do ICBC a realização de operações bancárias nos diferentes países onde o Millennium bcp está presente.

- Realização do Encontro Millennium em Aveiro.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp patrocinou o IV Concerto da Associação Portuguesa Contra a Leucemia.
- Revisão, pela Standard & Poor's Ratings dos ratings de longo e curto prazo atribuídos ao Banco Comercial Português, S.A., para "A-/A-2" de "A/A-1" com reafirmação do outlook "estável".
- Reafirmação, pela agência de rating Fitch Ratings (Fitch) da notação de rating de longo prazo "A+" com outlook "estável" do Banco Comercial Português, S.A., tendo a Fitch alterado o rating individual de "B" para "B/C". A mesma agência confirmou igualmente a notação de "F1" para o rating de curto prazo, o rating Support "2" e a notação "BBB" para o Support Rating Floor.

Agosto

- Acordo do Millennium bcpbank à emissão de uma consent order pelo Office of the Comptroller of the Currency (OCC), dos Estados Unidos da América, estabelecendo um conjunto de medidas tendo em vista a redefinição do plano estratégico, o reforço das estruturas de governo e rácios de capital e a melhoria de gestão de risco.
- Lançamento pelo Millennium bcp de uma nova linha de crédito no âmbito da "PME Investe III", destinada especificamente a apoiar a tesouraria das empresas do sector do turismo localizadas em território nacional detentoras de um volume de facturação anual inferior a 150 milhões de euros.
- Emissão de 600 milhões de euros de Valores Mobiliários Perpétuos com Juros Condicionados, através de oferta pública.
- No âmbito das iniciativas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social, o Millennium bcp celebrou um protocolo com os Ministérios das Finanças e da Economia e Inovação para definição das condições para a compra e instalação de painéis solares térmicos, e organizou, através da Fundação Millennium bcp o "Workshop Portugal Mediterrâneo".

Setembro

- Acordo para a redução da participação do Grupo Millennium bcp no Projecto de Requalificação e Reordenação Urbana da Zona Marginal de Luanda ("Projecto Baía de Luanda") para 10%.
- Fusão por incorporação do Banco Millennium bcp Investimento S.A., no Banco Comercial Português, S.A., mediante transferência global do património da sociedade incorporada para a sociedade incorporante e extinção do Banco Millennium bcp Investimento, S.A.
- Assinatura de protocolo de cooperação entre o Millennium bcp e a Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação de Lisboa, visando o acesso ao Microcrédito de um universo mais alargado de pessoas com capacidade empreendedora.
- Revisão, pela Moody's dos ratings de dívida sénior do Banco Comercial Português, S.A., em conjunto com os de outros Bancos Portugueses, de "Aa3/P-1" para "A1/P-1" e do Bank Financial Strenght Rating (BFSR - solidez financeira) de "C+" para "D+". O outlook sobre BFSR é "negativo".

Outubro

- Realização do Encontro Millennium em Évora.
- Participação do Millennium bcp em duas sessões de esclarecimento "ABC Mercados" dedicadas a Angola, organizadas pela AICEP e destinadas a Pequenas e Médias Empresas nacionais.
- Organização pelo Millennium bcp de duas conferências "Euro 2012 – Oportunidades de Negócio na Polónia e na Ucrânia", conjuntamente com as Embaixadas da Polónia e da Ucrânia.

Novembro

- Realização do Encontro Millennium no Funchal e inauguração da Exposição "Arte Partilhada Millennium bcp" no Museu de Arte Contemporânea do Funchal.
- Participação do ActivoBank7 na "Infovalor - primeiro Fórum da Poupança e do Investimento".
- Conclusão do Processo de Mediação com Investidores, efectuado sob a égide da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), relativo às divergências com accionistas sobre eventuais actuações comerciais incorrectas, por parte de colaboradores do Banco, nas denominadas "Campanhas Accionistas" realizadas nos anos 2000 e 2001.
- Deliberação do Conselho Geral e de Supervisão, em reunião efectuada em 11 de Novembro de 2009, de aceitar a suspensão como Administrador e Vice-Presidente do CAE de Armando Vara até ao apuramento dos factos no processo que foi objecto de divulgação pública. O Conselho Geral e de Supervisão deliberou ainda, nos termos da lei e dos estatutos, proceder à substituição daquele Administrador, designando para o efeito, como vogal do CAE, Miguel Maya Dias Pinheiro.
- Comunicação que, adicionalmente ao Vice-Presidente do CAE Paulo Moita Macedo, que permanece em funções, foi designado temporariamente, durante o período de suspensão de funções de Armando Vara, o Administrador Vítor Manuel Lopes Fernandes para exercer as funções de Vice-Presidente do CAE, competindo-lhes, designadamente, pela ordem indicada, a substituição do Presidente nas suas faltas ou impedimentos.

Dezembro

- Descontinuação das conversações com vista à eventual aquisição, por parte de um grupo moçambicano, de uma participação de até 10% do capital social do Millennium bim.
- Assinatura de um protocolo de cooperação com a Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação de Braga, visando o acesso ao Microcrédito de um universo mais alargado de pessoas com capacidade empreendedora.
- Aprovação em Assembleia Geral de Accionistas do aumento de capital do Bank Millennium na Polónia, no montante de 258 milhões de euros.
- Instituição do "Prémio Médis de Excelência em Investigação na Saúde", o qual visa distinguir um trabalho de investigação em ciências da saúde, que contribua para o desenvolvimento social e humano no domínio da saúde.

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Demonstrações financeiras

Balanço Consolidado

Em 31 de Dezembro de 2009 e 2008

Milhares de euros

	2009	2008
Activo		
Caixa e disponibilidades em bancos centrais	2.244.724	2.064.407
Disponibilidades em outras instituições de crédito	839.552	1.048.348
Aplicações em instituições de crédito	2.025.834	2.892.345
Créditos a clientes	75.191.116	75.165.014
Activos financeiros detidos para negociação	3.356.929	3.903.267
Activos financeiros disponíveis para venda	2.698.636	1.714.178
Activos com acordo de recompra	50.866	14.754
Derivados de cobertura	465.848	117.305
Activos financeiros detidos até à maturidade	2.027.354	1.101.844
Investimentos em associadas	438.918	343.934
Activos não correntes detidos para venda	1.343.163	826.276
Propriedades de investimento	429.856	436.480
Outros activos tangíveis	645.818	745.818
<i>Goodwill e activos intangíveis</i>	534.995	540.228
Activos por impostos correntes	24.774	18.127
Activos por impostos diferidos	584.250	586.952
Outros activos	2.647.777	2.904.447
Total do Activo	95.550.410	94.423.724
Passivo		
Depósitos de bancos centrais	3.409.031	3.342.301
Depósitos de outras instituições de crédito	6.896.641	5.997.066
Depósitos de clientes	46.307.233	44.907.168
Títulos de dívida emitidos	19.953.227	20.515.566
Passivos financeiros detidos para negociação	1.072.324	2.138.815
Outros passivos financeiros detidos para negociação ao justo valor através de resultados	6.345.583	6.714.323
Derivados de cobertura	75.483	350.960
Passivos não correntes detidos para venda	435.832	-
Provisões	233.120	221.836
Passivos subordinados	2.231.714	2.598.660
Passivos por impostos correntes	10.795	4.826
Passivos por impostos diferidos	416	336
Outros passivos	1.358.210	1.383.633
Total do Passivo	88.329.609	88.175.490
Capitais Próprios		
Capital	4.694.600	4.694.600
Títulos próprios	(85.548)	(58.631)
Prémio de emissão	192.122	183.368
Acções preferenciais	1.000.000	1.000.000
Outros instrumentos de capital	1.000.000	-
Reservas de justo valor	93.760	214.593
Reservas e resultados acumulados	(243.655)	(274.622)
Lucro líquido do exercício atribuível aos accionistas do Banco	225.217	201.182
Total de Capitais Próprios atribuíveis ao Grupo	6.876.496	5.960.490
Interesses minoritários	344.305	287.744
Total de Capitais Próprios	7.220.801	6.248.234
Total do Passivo e do Capital Próprio	95.550.410	94.423.724

Demonstrações de Resultados Consolidados

Para os anos findos em 31 de Dezembro de 2009 e 2008

Milhares de euros

	2009	2008
Juros e proveitos equiparados	3.639.479	5.269.597
Juros e custos equiparados	(2.305.324)	(3.548.549)
Margem financeira	1.334.155	1.721.048
Rendimentos de instrumentos de capital	3.336	36.816
Resultado de serviços e comissões	731.731	740.417
Resultados em operações de negociação e de cobertura	249.827	280.203
Resultados em activos financeiros disponíveis para venda	(24.457)	(262.104)
Outros proveitos de exploração	41.137	57.580
	2.335.729	2.573.960
Outros resultados de actividades não bancárias	16.233	17.390
Total de proveitos operacionais	2.351.962	2.591.350
Custos com o pessoal	865.337	915.307
Outros gastos administrativos	570.177	642.641
Amortizações do exercício	104.736	112.843
Total de custos operacionais	1.540.250	1.670.791
	811.712	920.559
Imparidade do crédito	(560.029)	(544.699)
Imparidade de outros activos	(70.485)	(60.024)
Outras provisões	(26.871)	15.500
Resultado operacional	154.327	331.336
Resultados por equivalência patrimonial	66.262	19.080
Resultados de alienação de subsidiárias e outros activos	74.930	(8.407)
Resultado antes de impostos	295.519	342.009
Impostos		
Correntes	(65.634)	(44.001)
Diferidos	19.417	(39.997)
Resultado após impostos	249.302	258.011
Resultado consolidado do exercício atribuível a:		
Accionistas do Banco	225.217	201.182
Interesses minoritários	24.085	56.829
Lucro do exercício	249.302	258.011
Resultado por acção (em euros)		
Básico	0,03	0,03
Diluído	0,03	0,03

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Proposta de aplicação de resultados do Banco Comercial Português, S.A.

I

Nos termos da alínea f) do n.º 5 do artigo 66.º, e para efeitos da alínea b) do n.º 1 do artigo 376.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais, e do artigo 31.º dos Estatutos do Banco, propõe-se que aos resultados do exercício no montante de 206.326.350,32 euros, seja dada a seguinte aplicação:

- a) 20.632.635,04 euros para reforço da reserva legal;
- b) 10.000.000,00 euros para reforço da reserva para estabilização de dividendos;
- c) 89.197.400,00 euros para atribuição de dividendos;
- d) 86.496.315,28 euros para resultados transitados.

II

Considerando que a verba para dividendos agora a atribuir de 89.197.400,00 euros, foi calculada na base de um dividendo de 0,019 euros por acção emitida, e que não é possível determinar com exactidão o número de acções próprias que poderão estar em carteira à data do pagamento de dividendos;

Propõe-se que se delibere, relativamente à aplicação de resultados constante dos números anteriores, que:

- a) A cada acção emitida seja pago o dividendo de 0,019 euros;
- b) Não seja pago, registando-se em conta de resultados transitados, o quantitativo correspondente às acções que, no primeiro dia do período de pagamento de dividendos, pertencerem à própria Sociedade.

Anexo

Compliance com as recomendações do *Financial Stability Forum* (FSF) e do *Committee of European Banking Supervisors* (CEBS) relativas à transparência de informação e à valorização de activos

	Página
I. Modelo de Negócio	
1. Descrição do modelo de negócio (i.e. razões para o desenvolvimento das actividades/negócios e respectiva contribuição para o processo de criação de valor) e, se aplicável, das alterações efectuadas (por exemplo, em resultado do período de turbulência).	<i>RC Vol. I - Grupo Millennium</i> pág. 17-20; <i>Análise das Áreas de Negócio</i> pág. 98-158.
2. Descrição das estratégias e objectivos (incluindo as estratégias e objectivos especificamente relacionados com a realização de operações de titularização e com produtos estruturados).	<i>RC Vol. I - Estratégia</i> pág. 49-54; <i>Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira</i> pág. 182.
3. Descrição da importância das actividades desenvolvidas e respectiva contribuição para o negócio (incluindo uma abordagem em termos quantitativos).	<i>RC Vol. I - Análise das Áreas de Negócio</i> pág. 98-158. Nota 52 às Contas Consolidadas.
4. Descrição do tipo de actividades desenvolvidas, incluindo a descrição dos instrumentos utilizados, o seu funcionamento e critérios de qualificação que os produtos/investimentos devem cumprir.	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; Notas 22-24 às Contas Consolidadas.
5. Descrição do objectivo e da amplitude do envolvimento da instituição (i.e., compromissos e obrigações assumidos), relativamente a cada actividade desenvolvida.	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; Notas 22-24 às Contas Consolidadas.
II. Riscos e Gestão dos Riscos	
6. Descrição da natureza e amplitude dos riscos incorridos em relação a actividades desenvolvidas e instrumentos utilizados.	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; Notas 6-7, 53 às Contas Consolidadas.
7. Descrição das práticas de gestão de risco (incluindo, em particular, na actual conjuntura, o risco de liquidez) relevantes para as actividades, descrição de quaisquer fragilidades/fraquezas identificadas e das medidas correctivas adoptadas. (Na crise actual, deverá ser dada especial atenção ao risco de liquidez.)	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; Nota 53 às Contas Consolidadas. <i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 178-180. Nota 53 às Contas Consolidadas.
III. Impacto do período de turbulência financeira nos resultados	
8. Descrição qualitativa e quantitativa dos resultados, com ênfase nas perdas (quando aplicável) e impacto dos <i>write-downs</i> nos resultados.	<i>RC Vol. I - Análise Financeira</i> pág. 64-97; Notas 6-7 às Contas Consolidadas.
9. Decomposição dos <i>write-downs</i> /perdas por tipos de produtos e instrumentos afectados pelo período de turbulência, designadamente, dos seguintes: <i>commercial mortgage-backed securities</i> (CMBS), <i>residential mortgage-backed securities</i> (RMBS), <i>collateralised debt obligations</i> (CDO), <i>asset-backed securities</i> (ABS).	<i>RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira</i> pág. 182.
10. Descrição dos motivos e factores responsáveis pelo impacto sofrido.	<i>RC Vol. I - Enquadramento Macroeconómico e Competitivo</i> pág. 55-62.
11. Comparação de i) impactos entre períodos (relevantes) e de ii) demonstrações financeiras antes e depois do impacto do período de turbulência.	<i>RC Vol. I - Análise Financeira</i> pág. 64-97.

	Página
12. Decomposição dos <i>write-downs</i> entre montantes realizados e não realizados.	RC Vol. I - Gestão dos Riscos pág. 159-189; Notas 6, 7 e 42 às Contas Consolidadas.
13. Descrição da influência da turbulência financeira na cotação das acções da entidade.	RC Vol. I - Acção BCP pág. 40-47.
14. Divulgação do risco de perda máxima e descrição de como a situação da instituição poderá ser afectada pelo prolongamento ou agravamento do período de turbulência ou pela recuperação do mercado.	RC Vol. I - Gestão dos Riscos pág. 159-189; Nota 42 às Contas Consolidadas.
15. Divulgação do impacto que a evolução dos <i>spreads</i> associados às responsabilidades da própria instituição teve em resultados, bem como dos métodos utilizados para determinar este impacto.	RC Vol. I - Análise Financeira pág. 64-97; Nota 49 às Contas Consolidadas.
IV Níveis e tipos das exposições afectadas pelo período de turbulência	
16. Valor nominal (ou custo amortizado) e justo valor das exposições "vivas".	RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira pág. 182; Notas 22-24 às Contas Consolidadas.
17. Informação sobre mitigantes do risco de crédito (i.e., através de <i>credit default swaps</i>) e o respectivo efeito nas exposições existentes.	RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira pág. 182.
18. Divulgação detalhada sobre as exposições, com decomposição por: – Nível de senioridade das exposições/tranches detidas; – Nível da qualidade de crédito (i.e., <i>ratings</i>, <i>vintages</i>); – Áreas geográficas de origem; – Sector de actividade; – Origem das exposições (emitidas, retidas ou adquiridas); – Características do produto: i.e., <i>ratings</i>, peso/parcela de activos <i>subprime</i> associados, taxas de desconto, <i>spreads</i>, financiamento; Características dos activos subjacentes: i.e., <i>vintages</i>, rácio <i>loan-to-value</i>, privilégios creditórios, vida média ponderada do activo subjacente, pressupostos de evolução das situações de pré-pagamento, perdas esperadas.	RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira pág. 182.
19. Movimentos ocorridos nas exposições entre períodos relevantes de reporte e as razões subjacentes a essas variações (vendas, <i>write-downs</i> , compras, etc.).	RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira pág. 182.
20. Explicações acerca das exposições (incluindo "veículos" e, neste caso, as respectivas actividades) que não tenham sido consolidadas (ou que tenham sido reconhecidas durante a crise) e as razões associadas.	RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira pág. 182.

	Página
21. Exposição a seguradoras de tipo <i>monoline</i> e qualidade dos activos segurados: – Valor nominal (ou custo amortizado) das exposições seguradas, bem como o montante de protecção de crédito adquirido; – Justo valor das exposições "vivas", bem como a respectiva protecção de crédito; – Valor dos <i>write-downs</i> e das perdas, diferenciado entre montantes realizados e não realizados; – Decomposição das exposições por <i>rating</i> ou contraparte.	<i>RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira</i> pág. 182.
V. Políticas contabilísticas e métodos de valorização	
22. Classificação das transacções e dos produtos estruturados para efeitos contabilísticos e o respectivo tratamento contabilístico.	<i>RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira</i> pág. 182; <i>Nota 49 às Contas Consolidadas</i>.
23. Consolidação das <i>Special Purpose Entities</i> (SPE) e de outros "veículos" e reconciliação destes com os produtos estruturados afectados pelo período de turbulência.	<i>RC Vol. I - Informação sobre a exposição a actividades e produtos afectados pela recente crise financeira</i> pág. 182. <i>Nota 1 às Contas Consolidadas (Políticas Contabilísticas)</i>.
24. Divulgação detalhada do justo valor dos instrumentos financeiros: – Instrumentos financeiros aos quais é aplicado o justo valor; – Hierarquia do justo valor (decomposição de todas as exposições mensuradas ao justo valor) na hierarquia do justo valor e decomposição entre disponibilidades e instrumentos derivados, bem como divulgação acerca da migração entre níveis da hierarquia); – Tratamento dos <i>day 1 profits</i> (incluindo informação quantitativa); – Utilização da opção do justo valor (incluindo as condições para a sua utilização) e respectivos montantes (com adequada decomposição).	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; <i>Notas 22-24, 42 e 49 às Contas Consolidadas</i>.
25. Descrição das técnicas de modelização utilizadas para a valorização dos instrumentos financeiros, incluindo informação sobre: – Técnicas de modelização e dos instrumentos a que são aplicadas; – Processos de valorização (incluindo em particular os pressupostos e os <i>inputs</i> nos quais se baseiam os modelos); – Tipos de ajustamento aplicados para reflectir o risco de modelização e outras incertezas na valorização; – Sensibilidade do justo valor (nomeadamente a variações em pressupostos e <i>inputs</i> chave); – <i>Stress scenarios</i>.	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; <i>Nota 49 e 53 às Contas Consolidadas</i>.
VI. Outros aspectos relevantes na divulgação	
26. Descrição das políticas de divulgação e dos princípios que são utilizados no reporte das divulgações e do reporte financeiro.	<i>RC Vol. I - Gestão dos Riscos</i> pág. 159-189; <i>Nota 49 e 53 às Contas Consolidadas</i>. <i>Nota 1 às Contas Consolidadas (Políticas Contabilísticas)</i>.

PÁGINA INTENCIONALMENTE DEIXADA EM BRANCO

Propriedade: Millennium bcp

www.millenniumbcp.pt

Banco Comercial Português, S.A.

Sociedade Aberta

Sede: Praça D. João I, 28 - 4000-295 Porto

Capital Social: 4.694.600.000 euros

Matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto,
com o N.º Único de Matrícula e de Contribuinte 501 525 882