

MOBILIZAR O MILLENNIUM: PLANO ESTRATÉGICO E AMBIÇÕES PARA 2021

DEZEMBRO DE 2018

Millennium

bcp

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Millennium bcp implementou com sucesso o programa de reestruturação que definiu para, apesar da envolvente desafiante no setor bancário no mercado português, alcançar a recuperação operacional no seu mercado core, reforçando a posição financeira e de capital. Esta posição é reflexo de um persistente percurso, ao longo do qual se atingiram diversos objetivos, tais como a redução de 44% nos custos operacionais em Portugal desde 2011 e a redução de 44% nos NPE desde 2013 ao nível consolidado (de 13,7 mil milhões de euros para 7,7 mil milhões de euros em 2017). Três competências distintivas foram fulcrais para esta recuperação: um modelo de negócio centrado no cliente, uma referência em termos de eficiência e um conjunto de operações internacionais competitivas e rentáveis.

O Millennium bcp está agora preparado para iniciar um novo ciclo de crescimento, com rentabilidade e que assegure uma posição sustentável, o qual exige competências complementares para lidar com um mundo em mudança. Estas competências incluem a liderança na digitalização, na oferta de soluções centradas em dispositivos móveis, nas capacidades analíticas (preparando a organização para ser competitiva nesta nova era) e na integração em cadeias de valor e em ecossistemas (incorporando as soluções comerciais do Banco ao longo das diferentes necessidades dos clientes em cada fase), complementados por um balanço sólido e uma rigorosa alocação de capital, definidos por uma estrutura de governação robusta (continuando o esforço de redução do risco e de enfoque acrescido em negócios de valor acrescentado).

Neste contexto, o Millennium bcp definiu cinco prioridades centrais para o futuro:

Mobilização do talento, motivando os colaboradores para, em equipa, impulsionarem a agenda do Banco, promovendo maior envolvimento e proatividade, com responsabilização pela tomada de decisões num modelo colaborativo. O talento do Banco será também revigorado, através de um modelo de progressão baseado no mérito, incentivando o desenvolvimento de novas competências. Será ainda efetuada uma revisão transversal dos processos de compensação para assegurar o respetivo alinhamento com a nova agenda estratégica e com o desempenho alcançado.

Digitalização centrada em dispositivos móveis, ambicionando uma expressiva transformação da experiência de interação dos clientes e a obtenção de ganhos de produtividade em todas as geografias, realçando o cariz inovador do Millennium bcp. As principais prioridades consistem em redesenhar a experiência dos clientes na interação digital a partir de uma abordagem centrada em dispositivos móveis, transformando as principais jornadas dos clientes, e configurar um modelo omnicanal assente na conveniência e na produtividade, transformando as operações através da implementação de tecnologias de próxima geração (como robótica e processamento de linguagem natural). Paralelamente, para o sucesso dessas prioridades, será necessário

prosseguir uma estratégia de IT enfocada na atualização da tecnologia, da informação, da segurança e dos procedimentos de trabalho.

Crescimento e liderança em Portugal, procurando aproveitar todo o potencial que advém da posição distintiva com que o Banco emergiu da crise financeira (o maior banco privado português), implicando um compromisso renovado para aumentar a base de clientes e expandir relacionamentos. Este compromisso materializa-se no apoio ao desenvolvimento das empresas portuguesas (por exemplo, posicionando-se como parceiro preferencial de pequenas empresas de bom risco), servindo simultaneamente todas as necessidades dos clientes particulares. O Millennium bcp procura ainda capturar todo o potencial da oferta comercial simplificada e baseada na criação de valor do ActivoBank, avaliando o respetivo potencial de internacionalização.

Crescimento da presença internacional, com o objetivo de capitalizar as oportunidades nos mercados de elevado crescimento onde o Banco tem presença significativa e onde dispõe de vantagens competitivas. Na Polónia, implica intensificar o crescimento, desenvolvendo e aprofundando relacionamentos no retalho, aumentando a base de negócios com clientes; na Suíça, passa por implementar uma profunda mudança, baseada no crescimento dos negócios existentes, na entrada em novos mercados e no aconselhamento por via digital; em Moçambique, alavancaremos na liderança de mercado para focar na rentabilidade e capturar as oportunidades associadas aos grandes projetos de investimento previstos realizar em *commodities*; em Angola, reforçaremos o posicionamento do Banco como parceiro de negócios confiável e sólido com relacionamentos locais distintivos; e analisaremos oportunidades emergentes relacionadas com a China (fluxos de comércio e investimento, pagamentos, *private banking*).

Sustentabilidade do modelo de negócio, mantendo como prioridade clara a melhoria da qualidade da carteira de crédito do Millennium bcp, diminuindo o volume de NPE (redução de 60% até 2021) e, simultaneamente, o custo do risco. O modelo de gestão de riscos e de *compliance* será reforçado para garantir um crescimento sustentável do volume de crédito, com um sólido perfil de risco.

A execução com sucesso destas prioridades permitirá que o Millennium bcp alcance o conjunto de objetivos estratégicos definidos para 2021: crescer o *franchise* (atingir mais de 6 milhões de clientes ativos¹ até 2021), estar preparado para as oportunidades do futuro (passar dos atuais 45% para mais de 60% de clientes digitais até 2021), ter um modelo de negócio sustentável (redução de 60% do volume de NPE, atingindo cerca de 3 mil milhões de euros) e permitir níveis interessantes de retorno para os acionistas (cerca de 40% de *cost-to-income* e cerca de 10% de ROE em 2021).

¹ Clientes que tiveram um movimento de cartão de crédito ou débito nos últimos três meses ou com volume de ativos superior ou igual a 100 euros



ÍNDICE

Sumário Executivo	3
Contexto e ambições do Plano Estratégico do Millennium bcp	6
• Recuperação operacional bem-sucedida baseada em competências core • Evolução no enquadramento do setor e dos clientes requer novas competências • Cinco eixos estratégicos prioritários para o Grupo	
1. Mobilizar o talento para preparar o Banco para um novo ciclo de crescimento sustentável	9
• Envolvimento dos colaboradores com a nova estratégia • Nova forma de trabalhar, mais colaborativa e em equipa • Progressão baseada no mérito • Desenvolvimento de competências para estar preparado para o futuro • Reconhecimento e recompensa dos colaboradores pelo sucesso	
2. Transformar a experiência do cliente numa relação centrada em dispositivos móveis	10
• Experiência do cliente centrada em dispositivos móveis • Reformulação das principais jornadas dos clientes • Atualização de operações com tecnologia de última geração • Modelo omnicanal conveniente e produtivo • Estratégia de IT para os desafios do futuro	
3. Reafirmar a liderança, captando oportunidades de crescimento em Portugal	13
• Apoio às empresas portuguesas para que alcancem o sucesso • Cobertura do espectro de necessidades financeiras dos clientes particulares • Aproveitamento do potencial da oferta simplificada e baseada em valor do ActivoBank	
4. Reforçar a presença internacional como plataforma para o crescimento	15
• Aceleração do crescimento na Polónia • Evolução significativa na Suíça através do Banque Privée • Fomento da rendibilidade de Moçambique e Angola • Procura de oportunidades relacionadas com a China	
5. Conseguir um forte desempenho através de um modelo de negócios sustentável	19
• Melhoria da qualidade da carteira de crédito • Modelo de negócio e de governação para um crescimento sustentável do crédito	
Considerações finais e o caminho que temos pela frente	21

CONTEXTO E AMBIÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DO MILLENNIUM BCP

O caminho recente do Millennium bcp reflete uma sequência de conquistas que asseguraram a recuperação operacional do Banco: melhoria da margem financeira (+35% ao nível do Grupo desde 2012), ajustamento da base de custos (-44% de custos em Portugal desde 2011), desinvestimento de operações internacionais não rentáveis (por exemplo, Grécia e Roménia), diminuição do risco na carteira de crédito (-47% NPE em Portugal e -44% no Grupo desde 2013), um rácio de crédito / depósitos equilibrado e a recuperação antecipada de autonomia total (após o pagamento dos CoCos). Ao longo deste percurso, reforçámos três competências core distintas, nomeadamente no modelo de negócio centrado no serviço ao cliente (tendo atingido níveis de liderança na satisfação dos clientes na Polónia e em Portugal), na liderança em termos de eficiência de custos (com o melhor rácio *cost-to-income* do mercado) e com um conjunto de operações internacionais de elevado desempenho (que têm contribuído consistentemente para o resultado líquido consolidado). Devemos sentir-nos particularmente orgulhosos com a recuperação operacional conseguida no contexto da crise económica, com um enquadramento de baixas taxas de juro na zona euro e de turbulência do setor financeiro, que levou ao inevitável desânimo dos clientes (i.e., o colapso de importantes bancos do sistema financeiro português).

No futuro, a complexidade regulatória, as exigências de *compliance*, o escrutínio do setor bancário e a pressão sobre a rentabilidade irão muito provavelmente continuar, mas o setor começa a evidenciar alguns sinais de recuperação, apresentando os bancos balanços cada vez mais robustos (aumento médio de 4 pp no rácio CET1 desde 2012 em Portugal e de 5 pp na Polónia) e registando-se uma melhoria das condições macroeconómicas, incluindo a expectativa de um

ligeiro aumento das taxas de juro (esperam-se taxas positivas da Euribor já em 2020). No entanto, o setor enfrentará a entrada de novos *players* com soluções disruptivas, que beneficiam do contexto da PSD2. Isto acontece num cenário de mudança progressiva, porém constante, em direção a uma nova era digital na qual o comportamento e as expectativas dos consumidores estão a evoluir. Assistimos a uma adesão acelerada aos serviços bancários móveis / digitais (~12% de penetração no acesso móvel em 2017 em Portugal e ~17% na Polónia) e a clientes que requerem soluções imediatas e personalizadas. Também a segurança e a confiança são cada vez mais importantes, face às preocupações com ciber-riscos e com vendas inapropriadas. Os avanços na capacidade de implementar soluções baseadas em tecnologia (por exemplo, robótica, *machine learning*) e o leque alargado de capacidades que estas permitem, estão a delinear novas fronteiras, ao mesmo tempo que surgem novas formas de trabalho (i.e., equipas ágeis e multifuncionais), que requerem novas qualificações. Particularmente em Portugal, tem havido uma abertura significativa da economia à atividade internacional e ao investimento estrangeiro.

Nesta nova realidade, o Millennium bcp terá de aproveitar a base existente para desenvolver novas competências, nomeadamente de liderança nas áreas da digitalização, da mobilidade e da capacidade analítica, e reforçar o balanço com uma rigorosa alocação de capital sob um modelo de governação robusto. Existem também oportunidades ao nosso alcance decorrentes da integração plena nas cadeias de valor ou ecossistemas dos clientes. Acreditamos que estas novas capacidades permitirão que o Millennium bcp inicie um novo ciclo de crescimento e de rentabilidade. [MAPA 1]

MAPA 1 | O NOVO CICLO DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL REQUER COMPETÊNCIAS ADICIONAIS

Competências core



Modelo de relacionamento orientado para o cliente



Líder de mercado na eficiência



Portfólio internacional competitivo

Competências novas / reforçadas



Competências avançadas no digital, no móvel e na capacidade analítica



Integração em cadeias de valor e ecossistemas



Balanco sólido, com rigorosa alocação de capital definida por uma governação robusta

Considerando tanto as nossas principais competências como as ambições para o futuro, definimos cinco eixos estratégicos prioritários: 1. Mobilização do talento; 2. Digitalização centrada em dispositivos móveis; 3. Crescimento e liderança em Portugal; 4. Crescimento da presença

internacional; 5. Sustentabilidade do modelo de negócio. Nos capítulos seguintes, apresentamos em maior detalhe cada uma destas prioridades estratégicas, bem como o conjunto de iniciativas subjacentes. [MAPA 2]

MAPA 2 | CINCO PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA UM NOVO CICLO DE CRESCIMENTO





1. MOBILIZAR O TALENTO PARA PREPARAR O BANCO PARA UM NOVO CICLO DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL



Envolvimento e compromisso



Novas formas de trabalhar



Progressão baseada no mérito



Preparação para o futuro



Recompensa pelo sucesso

O Millennium bcp conta com colaboradores de excelência e uma equipa de líderes experientes que, juntos, representam uma vantagem competitiva.

Os colaboradores têm orgulho em pertencer a uma instituição que demonstrou uma resiliência notável. No entanto, o Plano Estratégico implica uma nova fase de desenvolvimento do Banco e a oportunidade de colocar os colaboradores na condução dessa transformação. O exemplo mais claro desta ambição refere-se à transformação digital, para a qual um novo conjunto de funções e competências será fundamental para permitir um novo paradigma em termos de experiência do cliente.

Para mobilizar o talento para o novo ciclo de crescimento, definimos cinco áreas chave que irão entusiasmar e dinamizar os colaboradores: envolvimento

e compromisso, novas formas de trabalhar, oportunidades de progressão baseada no mérito, preparação de competências para o futuro e sistemas de recompensa e reconhecimento melhorados.

Para assegurar o **envolvimento e compromisso** de toda a organização, iremos partilhar as iniciativas e os objetivos estratégicos pelos diversos níveis da organização. Além disso, vamos acionar esta mudança envolvendo os líderes do Banco na formulação e na execução da estratégia.

Por fim, vamos materializar a nova estratégia com um conjunto de ferramentas comportamentais adaptadas a cada área do Banco que possa apoiar os colaboradores na assimilação das mudanças implícitas na sua execução.

Serão implementadas **novas formas de trabalhar** que intensificarão a colaboração multifuncional e o trabalho em equipa de forma

generalizada em todo o Banco e promoverão uma maior capacidade de decisão por parte dos colaboradores. Isto implicará estruturas de decisão e um modelo organizacional simplificados, maior responsabilização das equipas pela tomada de decisões quotidianas e novas ferramentas e *layouts*. Estas iniciativas visam acelerar a geração e implementação de ideias, além de potenciarem um modelo operacional mais ágil para o qual pretendemos evoluir.

Iremos reforçar a **progressão baseada no mérito** facilitando o acesso a oportunidades de formação e desenvolvimento a todos os colaboradores. Exigirá maior consistência no planeamento de carreiras (incluindo a identificação de colaboradores de alto potencial), o reforço das competências das hierarquias, avaliações equilibradas e justas baseadas no desempenho e numa visão integral, bem como uma contínua renovação de talento.

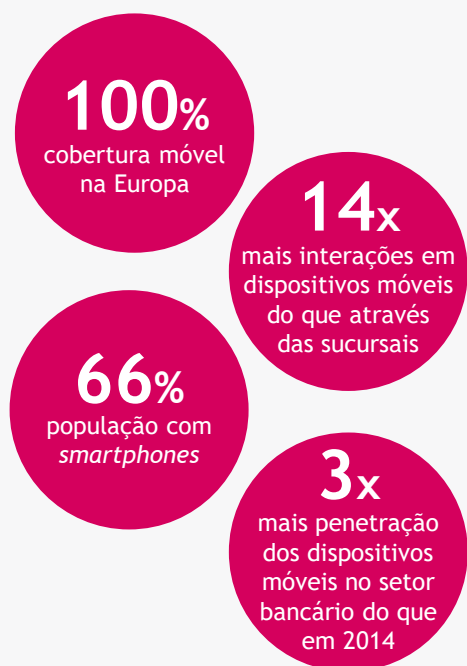
Para **preparar os colaboradores para o futuro**, serão reforçadas as suas capacidades e competências com um enfoque objetivo no aumento da produtividade e da eficiência. Por um lado, colaboradores com funções de desenvolvimento / execução de novas tarefas receberão formação técnica e certificação específica. Por outro lado, as hierarquias serão adequadamente capacitadas, por forma a garantir a fluidez e a dinamização do programa de transformação digital nas respetivas equipas. Para além disso, sempre que internamente indisponíveis, irá recorrer-se à contratação no mercado para colmatar insuficiências em determinadas funções, dotando o Millennium bcp de novos conhecimentos e competências de inovação.

Através do **reconhecimento dos colaboradores e compensação pelo seu sucesso**, pretendemos intensificar o entusiasmo e o alinhamento com o Millennium bcp e promover ainda mais o princípio da meritocracia. Será assegurada consistência dos sistemas de monitorização do desempenho e de compensação com as prioridades estratégicas definidas e irão ser analisados novos sistemas de compensação adequados às expectativas das novas funções. Os incentivos abrangerão ainda os serviços centrais e será reintroduzida a remuneração variável.

2. TRANSFORMAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NUMA RELAÇÃO CENTRADA EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

O digital e o *mobile* determinam a reinvenção da indústria bancária. Impulsionada pela crescente adoção de novas tecnologias e pelas mudanças no comportamento dos clientes, a experiência bancária está a ser completamente redesenhada ao longo de toda a sua cadeia de valor. Dois terços da população tem um *smartphone* — e usa-o sistematicamente. A Europa tem praticamente 100% de cobertura de banda larga móvel e 75% dos consumidores dizem aceder à Internet diariamente (100% dos *millennials* europeus utilizaram dispositivos móveis nos últimos três meses). Além disso, a penetração dos serviços bancários móveis triplicou nos últimos três anos e os clientes bancários têm 14 vezes mais interações através dos seus telemóveis do que através das sucursais.

O mobile cada vez mais como o orquestrador de necessidades financeiras



O Millennium bcp está a dar passos importantes para promover os canais digitais, tendo conseguido uma adesão significativa dos clientes aos serviços bancários online e *mobile*. O investimento do Millennium bcp efetuado no digital está também a obter reconhecimento do mercado — em 2017 ganhámos, na Polónia, o prémio da melhor *app*

de *mobile banking* e em Portugal o ActivoBank foi premiado por ter a marca mais forte de banca online.

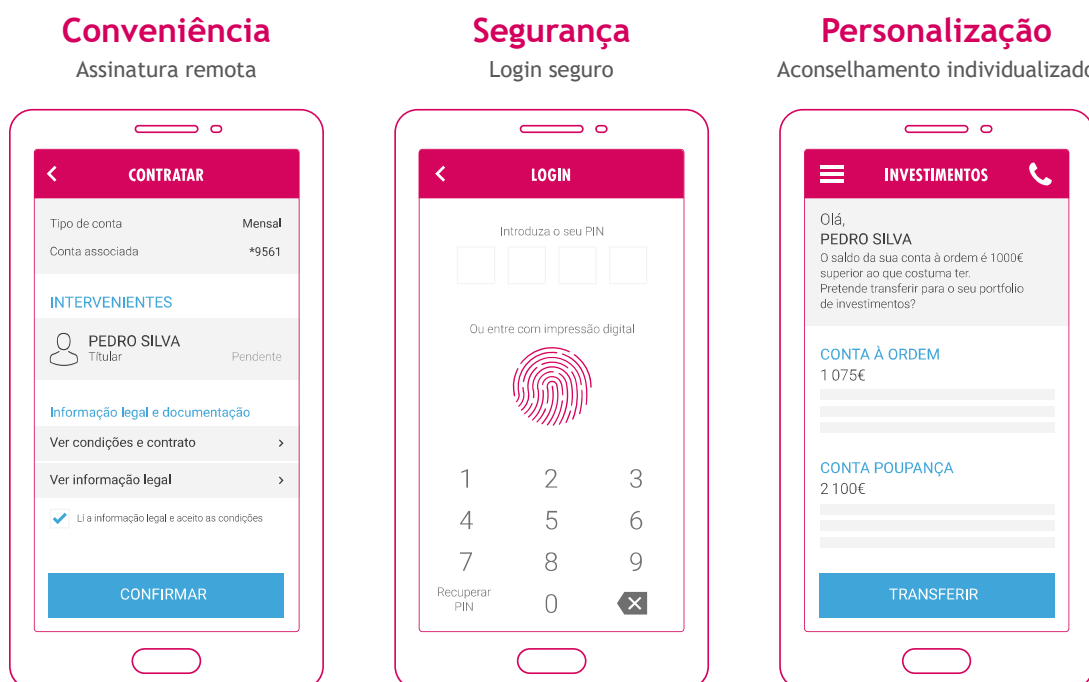
Iremos progredir suportados nas nossas competências, com o objetivo de atingir a liderança em serviços *mobile* e digitais em todos as geografias onde temos uma presença significativa, com uma estratégia adaptada às respetivas realidades locais. Na Polónia, serão analisadas novas parcerias e a entrada em novos ecossistemas. Em Portugal, iniciaremos uma ampla transformação digital, que incluirá a reformulação das jornadas dos clientes através de uma abordagem centrada nos dispositivos móveis, otimizaremos o modelo omnicanal e implementaremos tecnologia de última geração para melhorar a eficiência operacional (nomeadamente robótica).

Através da reformulação das jornadas dos clientes em torno de dispositivos móveis, acreditamos que podemos transformar a experiência dos clientes em quatro níveis. Num primeiro nível, disponibilizando serviços bancários de uma forma mais conveniente do que nunca. O acesso digital à conta permite uma disponibilidade generalizada e ininterrupta, de forma simples, intuitiva e transparente com base num design adequadamente estudado e que seja consistente e integrado nos diversos canais / ecossistemas. Num segundo nível, a segurança assume uma relevância cada vez maior, exigindo uma gestão responsável dos dados e das informações pessoais e uma prevenção de fraudes ainda melhor. Num terceiro nível, os serviços bancários móveis e digitais permitem a democratização da oferta bancária. Aconselhamento financeiro que era anteriormente dispendioso (por exemplo, em soluções de investimento) pode ser agora disponibilizado a uma base mais alargada de clientes. Também os serviços prestados podem ser personalizados, baseados em comunicações relevantes e direcionadas nas quais a informação já usada anteriormente será automaticamente preenchida. Finalmente, num quarto nível, o digital / *mobile* está a expandir os limites da experiência bancária dos clientes e a transformar o modo de relacionamento e de interação. Por exemplo, os

bancos podem prestar um serviço mais completo no apoio aos clientes nas opções subjacentes às suas necessidades financeiras, tendo uma visão abrangente da respetiva posição financeira (i.e., através da agregação de contas no contexto da PSD2), fortalecendo o relacionamento dos clientes.

Iremos ser bem-sucedidos nestes quatro níveis reformulando as experiências principais dos clientes e transformando as plataformas digitais, aproveitando, ao longo deste processo, todo o potencial que as ferramentas analíticas avançadas possibilitam. [MAPA 3]

MAPA 3 | REFORMULAÇÃO DA EXPERIÊNCIA MOBILE – NOVAS FERRAMENTAS (ILUSTRATIVO)



Iremos também otimizar o modelo omnicanal para focar na conveniência e na produtividade. Esperamos, em termos gerais, manter a dimensão da rede física, para continuar a permitir que os clientes tenham o conforto de uma interação pessoal, especialmente para necessidades complexas e aconselhamento pessoal. Em paralelo, desenvolveremos as competências de serviços remotos, adaptando o modelo ao comportamento e às preferências dos clientes, promovendo interações móveis “a qualquer hora e em qualquer lugar”. Antecipamos, naturalmente, que uma parte significativa de interações transitem para o *mobile* num modelo *self-service*. Em consequência, até 2021, ambicionamos triplicar o peso das vendas através dos canais digitais, incrementar +15% em vendas por FTE nas sucursais e triplicar a quota de clientes *affluent* com aconselhamento remoto em Portugal.

Para assegurar que continuaremos a ter uma posição competitiva ao nível da eficiência (*cost-to-core-income*), o Millennium bcp irá implementar tecnologia de última geração para promover a excelência operacional. Iremos focar-nos na reengenharia de processos de forma a automatizar tarefas de baixo valor acrescentado, utilizando robótica e reconhecimento ótico de caracteres (OCR), direcionando a nossa força laboral para atividades mais produtivas. Isto será complementado por uma tecnologia progressivamente mais sofisticada, tal como processamento de linguagem natural (NLP), com o objetivo de aumentar a eficiência (redução de 10% nos custos dos serviços centrais abrangidos pela automação) e melhorar a experiência e a satisfação dos clientes.

Será necessária uma estratégia de IT preparada para o futuro, para sustentar a concretização dos objetivos de negócio e superar as expectativas dos clientes com um conceito centrado em dispositivos móveis, um modelo de operação multicanal e a implementação de métodos de trabalho mais simplificados.

Portanto, a estratégia de IT irá concentrar-se em quatro objetivos principais: acelerar a eficácia e a capacidade de entrega; assegurar uma plataforma de dados com competências analíticas, em tempo real, ágil e *self-service*; garantir a resiliência e a capacidade de resposta; e desenvolver uma abordagem de sucesso de Open Banking / PSD2 que abranja ecossistemas alargados. De modo a acelerar a eficácia na capacidade de entrega, iremos promover uma metodologia Agile aproveitando novas competências e formas de trabalhar, incorporando práticas e atitudes de DevOps, desenvolvendo uma arquitetura de última geração com APIs e microsserviços que beneficie de um novo *tech stack*, envolvendo a força laboral tecnológica e revendo o modelo de *outsourcing* para privilegiar o desenvolvimento de competências técnicas internas.

De modo a assegurar a gestão ágil de dados com competências analíticas avançadas e em tempo real, iremos renovar as plataformas corporativas de bases de dados, desenvolver a capacidade de incorporar *insights* e de tomar decisões em tempo real, introduzindo técnicas analíticas avançadas (por exemplo, *machine learning*), garantindo a conformidade total com os padrões da norma CSBB 239 (atualizando tanto a arquitetura de dados como a sua *governance*). No que respeita a garantir a resiliência e capacidade de resposta, iremos proteger as infraestruturas com soluções cibernéticas proativas e preditivas, transitando para tecnologias baseadas em *cloud*, renovando ou substituindo de forma seletiva as tecnologias *legacy* e abandonando gradualmente aplicativos *mainframe*. Finalmente, para assegurar sucesso no contexto de Open Banking / PSD2, iremos desenvolver uma API Gateway robusta que permita a integração flexível e em grande escala, beneficiando de APIs abertos e adaptáveis a novos modelos de negócio, permitindo incrementar as propostas e os serviços existentes utilizando APIs externos (tanto com bancos, como com instituições não financeiras) e gerir ativamente os ecossistemas. [MAPA 4]

MAPA 4 | ESTRATÉGIA DE IT PREPARADA PARA O FUTURO, COMO CATALISADOR PARA OS OBJETIVOS DE NEGÓCIO



¹ Outros bancos, parceiros não bancários e novas soluções *best-in-class* como novos recursos *plug-ins*

3. REAFIRMAR A LIDERANÇA CAPTANDO OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO EM PORTUGAL

Recuperação económica portuguesa (2017)



Crescimento do PIB



Desemprego



Défice público

Todos os indicadores apontam para uma recuperação (moderada) da economia portuguesa — crescimento do PIB (2,7% em 2017), diminuição do desemprego (9% em 2017 vs. 16% em 2013) e níveis mais sustentáveis de défice do Estado (~3% em 2017). Da mesma forma, o setor bancário parece estar a recuperar da recente crise, durante a qual a deterioração das carteiras de crédito e as baixas taxas de juro pressionaram a rentabilidade e aumentaram as necessidades de capital dos bancos (~12 mil milhões de prejuízos acumulados e ~15 mil milhões em injeções de capital), enquanto grandes grupos financeiros entraram

em colapso. O Millennium bcp, tendo executado com sucesso a recuperação operacional, emergiu como o maior banco privado português, preparado para reafirmar a liderança através de uma agenda de crescimento. Em Portugal, o nosso objetivo é apoiar as empresas a crescer (por exemplo, posicionando-nos como parceiro preferencial de pequenas empresas de bom risco), servir todo o espectro de necessidades financeiras dos clientes particulares (com enfoque no crédito ao consumo e em soluções de investimento / reforma) e concretizar o potencial da oferta simples e baseada em valor do ActivoBank.

A prioridade para os segmentos micro e pequenas empresas é tornarmo-nos o parceiro preferencial de empresas de bom risco. Um elemento-chave para promover o enfoque neste segmento consiste no fortalecimento do modelo comercial através da constituição de uma equipa de vendas dedicada à captação de clientes, apoiada em suporte remoto. O novo modelo de vendas procurará aprofundar a relação com pequenas empresas de baixo risco (clientes e não clientes), aproveitando modelos

analíticos para a sua identificação, a geração de *leads* e otimização do desempenho da gestão de relação (RM). Paralelamente, a oferta comercial para as pequenas empresas será redesenhada, aliando a redução do tempo na concessão de crédito com soluções inovadoras e abrangentes decorrentes do processamento da informação disponível.

Ainda no contexto das empresas, vamos reforçar a relevância em **Corporate**, aumentando a capacidade de participar eficazmente em cadeias de valor. Pretendemos alargar o espectro e a abrangência de relacionamentos que geram valor junto dos atuais clientes, assim como aumentar a penetração no tecido empresarial português. Para isso, iremos identificar os clientes com os quais queremos aprofundar o relacionamento, aqueles com quem queremos reequilibrar a relação já existente e ainda os novos clientes que pretendemos captar. Este esforço será suportado pelo redesenho dos processos de crédito, procurando um maior grau de compromisso e de gestão da relação com os clientes alvo.

O crescimento será ainda reforçado aumentando o envolvimento e o conhecimento do Millennium bcp em *clusters* industriais relevantes da economia portuguesa.

Para correspondermos de forma oportuna e adequada às necessidades de crédito dos clientes particulares, vamos melhorar a proposta de crédito ao consumo (uma rubrica com um rápido crescimento em volume — ~5% em 2017 — impulsionada por um aumento do consumo privado). O Millennium bcp já é o segundo *player* em Portugal, mas vemos oportunidade para crescimento adicional, havendo simultaneamente necessidade de afirmação perante a presença de empresas especializadas em crédito ao consumo que atacam o mercado. Asseguraremos que o Millennium bcp será uma escolha relevante a considerar pelos clientes, no momento de tomarem decisões de consumo, maximizando o potencial da concessão de crédito em tempo real que as soluções pré-aprovadas permitem.

As soluções de investimento / reforma estão a assumir relevância acrescida na diversificação das poupanças dos clientes e na procura de soluções de maior rendimento num contexto de baixas taxas de juros, de envelhecimento da população e com limitações conhecidas dos benefícios da Segurança Social. Desde a sua constituição, o Millennium bcp é uma referência para os clientes *affluent* e está empenhado em reforçar a proposta de valor para este segmento. Vamos reformular as soluções de investimento / reforma para permitir uma experiência mais prática e simples, em conformidade com a nova regulação (DMIF2). Além disso, o aconselhamento inteligente do Millennium bcp contemplará também o segmento *mass affluent*, melhorando a capacidade para apresentar recomendações personalizadas e sugestões de investimento a clientes com poupanças menos expressivas.

Paralelamente, serão reformuladas as soluções do segmento *silver*. Por fim, iremos atualizar o modelo de serviço remoto, aumentando a especialização e reavaliando a remuneração da equipa de distribuição *affluent*. O objetivo consiste em aproveitar uma proposta de valor reforçada para captar 51 mil novos clientes *affluent* até 2021, contando com o apoio de ferramentas analíticas para identificar clientes alvo, particularmente aqueles que podem estar “ocultos” na base de clientes existente. Acima de tudo, pretendemos criar valor para os clientes, melhorando e inovando a forma como poupam e se preparam para a reforma.

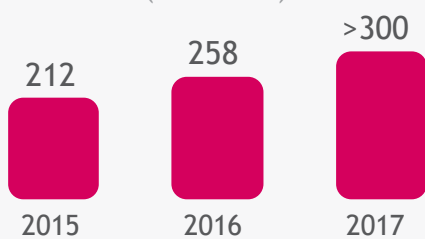
Com o ActivoBank, o Grupo pretende manter uma posição disruptiva no mercado, oferecendo um serviço diferenciado (horário de funcionamento alargado, incluindo fins de semana), simples e com preço competitivo. Esta proposta de valor permitiu que o ActivoBank conseguisse uma captação acelerada de clientes (7x mais clientes em 2017 do que em 2009) e uma forte presença nos segmentos jovem e pré-*affluent*. No entanto, para atingir plenamente o seu potencial e simultaneamente competir com os novos adversários digitais, o ActivoBank terá de reforçar esta proposta de valor e, através dela, continuar a aumentar a base de clientes e aprofundar as relações que tem com os atuais clientes.

O crescimento no número de clientes será impulsionado por um modelo renovado de captação digital, com marketing digital mais sofisticado e com o aumento de aberturas de conta de forma remota. Por outro lado, o crescimento dos proveitos será estimulado por uma maior penetração do crédito ao consumo e crédito à habitação, bem como pela diversificação e por um conjunto mais amplo de serviços de valor acrescentado, potencialmente oferecidos por meio de parcerias. Por fim, nos próximos meses, teremos oportunidade de avaliar caminhos adjacentes, como a internacionalização do ActivoBank através de um modelo eficiente e de reduzido consumo de capital.

4. REFORÇAR A PRESENÇA INTERNACIONAL COMO PLATAFORMA PARA O CRESCIMENTO

Ao longo dos anos, o Millennium bcp foi reformulando a presença internacional, contando hoje com uma carteira de operações competitiva e rentável. No futuro, surgirão novas oportunidades para a criação de valor associada à presença do Banco em mercados em crescimento — Polónia, Suíça, Moçambique e Angola — existindo potencial adicional decorrente do relacionamento privilegiado com a China. A ambição de crescimento nestes mercados será acompanhada pela preservação de uma posição de liderança em termos de eficiência de custos.

Captação de clientes na Polónia (milhares)



A Polónia continua numa tendência muito positiva, com o PIB a crescer claramente acima da média da UE. O Bank Millennium tem aproveitado um robusto motor de captação de clientes que desenvolveu (mais de 300 mil novos clientes por ano) e a experiência que proporciona aos clientes (número um na aplicação de *mobile banking*) para se tornar um *player* proeminente no mercado (sétima posição em termos de ativo total).

Estamos empenhados em aumentar a presença e planeamos fazê-lo através de um modelo centrado no cliente, acelerando a captação e fortalecendo ainda mais os relacionamentos existentes.

Para os clientes particulares, projetamos uma maior penetração de produtos de investimento, incluindo a introdução de aconselhamento inteligente para o segmento *mass market* e uma abordagem mais abrangente do crédito ao consumo, explorando oportunidades com novos clientes através da PSD2 e de uma oferta digital. Para o setor empresarial, vamos melhorar a nossa proposta de valor no segmento de microempresas introduzindo uma oferta inovadora com apoio digital e serviços de valor acrescentado, promovendo uma abordagem especializada para os segmentos PME e *corporate*, em simultâneo com a renovação da plataforma digital. [MAPA 6]

Os clientes, de todos os segmentos, irão beneficiar de maior personalização, facilitada por um motor de CRM em tempo real, uma segmentação comportamental avançada e a implementação de ferramentas analíticas avançadas. Promoveremos também a proximidade, combinando soluções *mobile* e novos paradigmas de pagamentos (por exemplo, PSD2) para expandir os serviços e aceder a ecossistemas não bancários. A *app mobile* terá uma importância acrescida no quotidiano dos clientes com soluções ao nível dos pagamentos, acesso automático a plataformas de descontos e gestão do perfil eletrónico, entre outras.

MAPA 6 | POLÓNIA: CRESCIMENTO DO FRANCHISE E RELAÇÕES MAIS ABRANGENTES

Área de
ênfase



Poupanças e
investimentos



Crédito ao
consumo



Micro-empresas



PME e
corporate

← **2x** ritmo de captação de clientes ativos →

Em suma, antecipa-se que a implementação destas mudanças contribua para diferenciar ainda mais a experiência digital que proporcionamos aos clientes e corresponder à nossa ambição de crescimento, permitindo duplicar o ritmo de captação de clientes ativos.

Na Suíça, pretendemos levar a cabo uma relevante mudança qualitativa no Millennium Banque Privée, alavancado no atual modelo de negócio, assente em soluções para clientes que procuram estabilidade, privacidade, altos padrões de serviço e acesso ao mercado internacional, em conformidade com as obrigações fiscais. Este salto qualitativo será realizado através de duas alavancas distintas. A primeira é fazer crescer o negócio existente (“step change the core”), ampliando a equipa de *private bankers*, melhorando o planeamento comercial e a eficácia das vendas para aumentar a dimensão média do portfólio, renovando os níveis de serviço aos clientes para melhorar os níveis de transacionalidade, passando para soluções de valor acrescentado e reforçando o reconhecimento da marca. A segunda alavanca consiste na abordagem a novos mercados e no aconselhamento digital (“step change by expanding the core”), abrindo uma nova China Desk, melhorando a coordenação com oportunidades de banca de investimento, aprofundando o desenvolvimento de serviços digitais e de assessoria, e aumentando a utilização de *straight-through processing* nas transações dos clientes.

Em África, aproveitaremos as vantagens da nossa presença privilegiada e das respetivas abordagens locais, tornando-nos numa referência internacional em termos de gestão do risco e de *compliance*, com o objetivo de reforçar a proposta de valor distintiva para os clientes locais e para os investidores estrangeiros interessados em investir nestes mercados. Os representantes do Banco nestas geografias devem também ser reconhecidos pela sua capacidade de desenvolver e fazer crescer o talento crucial.

Em Angola, reforçaremos as relações locais e a imagem de instituição fidedigna e sólida, visando os clientes empresariais angolanos e proporcionando um serviço de excelência e um modelo de vendas remotas, contribuindo ainda para estimular o desenvolvimento económico de Angola com uma oferta específica de microcrédito.

Em Moçambique, alavancaremos na liderança de mercado para focar na rentabilidade, enquanto aproveitaremos a dinâmica da economia para manter um nível de crescimento robusto. No retalho, vamos abordar o segmento *mass market* promovendo um modelo de negócio de baixo custo e digital (adoção da Smart IZI), proporcionando soluções de crédito a clientes de reduzido risco e estabelecendo parcerias com empresas de telecomunicações e *fintechs* para promover a distribuição e a inovação. No *prestige* e no *private*, o relacionamento com os clientes será reforçado através de um *onboarding* mais sólido e de um *cross-selling* redesenhado e mais simples, reforçando a utilização de ferramentas analíticas e instrumentos de RM. Nas empresas, posicionaremos o Millennium bim como o banco de referência em toda a cadeia de valor dos próximos megaprojetos (nomeadamente nos setores de petróleo e gás), aprofundando relações, reforçando equipas, simplificando processos, participando em plataformas da cadeia de abastecimento e oferecendo produtos e soluções inovadoras, com uma política prudente de crédito. A nova *app* Empresas e o aumento das funcionalidades online também estimularão uma maior utilização dos canais digitais e permitirão que a rede comercial se concentre em vendas e não em tarefas administrativas.

Nas opções de crescimento internacional, identificámos ainda o potencial de explorar oportunidades na China, dada a sua crescente importância como parceiro comercial e de investimento na área de atuação do Banco. O Millennium bcp está particularmente bem posicionado para atuar como plataforma entre

os países de língua oficial portuguesa em África, a Europa e a China. Acreditamos que uma primeira oportunidade surge sob a forma de financiamento e aconselhamento nos fluxos de comércio e de investimento. A captação deste negócio depende do posicionamento do Millennium bcp como principal parceiro dos clientes no estabelecimento de negócios com a China, além do posicionamento como parceiro de confiança para as contrapartes chinesas que procuram opções nas principais regiões geográficas nas quais o Millennium bcp está presente. Requer o aperfeiçoamento das soluções existentes, bem como um aumento da presença na China continental, em Macau e a potencial abertura de uma sucursal em Xangai.

Além disso, estamos a reforçar a rede de parcerias com organismos relacionados com a China, como sejam relevantes instituições de investimento chinesas (por exemplo, o CAD Fund) e bancos locais. O objetivo consiste em aumentar a quota de mercado nos fluxos comerciais entre a China e Portugal, Polónia, Moçambique ou Angola, e atuar como consultores de investimento. Uma segunda oportunidade consiste em estabelecer relações com os mais avançados *players* e infraestruturas de pagamentos da China — através da emissão de cartões com a UnionPay e a constituição de uma parceria com a Alipay para apoiar os visitantes chineses em Portugal. Finalmente, estamos a trabalhar para corresponder às necessidades dos clientes chineses do segmento de *private banking*, criando uma China Desk no Banque Privée.

PRESENÇA INTERNACIONAL ESTRATÉGICA





5. CONSEGUIR UM FORTE DESEMPENHO ATRAVÉS DE UM MODELO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEL

O Millennium bcp percorreu um longo caminho desde o início da crise de crédito, ao longo do qual enfrentou significativos desafios de capital e de rentabilidade. Os benefícios da resposta estruturada e abrangente a esses desafios estão a surgir à medida que o Banco volta a apresentar lucros em 2017 e 2018. A carteira de NPE em Portugal foi reduzida para metade desde 2013 e o plano de redução de NPE definido em 2017 continua a ser superado — resultado de um modelo de *governance* robusto e de uma execução eficaz, aproveitando um ambiente de mercado cada vez mais positivo. No entanto, queremos ir ainda mais longe, tendo como objetivo implementar um modelo de negócio sustentável e inovador. Este modelo permitirá melhorias acrescidas na qualidade da carteira de crédito, assim como no redesenho dos processos de gestão do crédito, que permitirão crescer com um adequado nível de risco.

Embora as contribuições de Moçambique e da Polónia sejam relevantes, o principal motor para a **melhoria da qualidade da carteira de crédito** será Portugal. Com esse propósito, definimos um plano de ação claro e que contém mais de 10 iniciativas para lidar com as principais prioridades, abrangendo não apenas a redução de NPE mas também a sua prevenção e as vendas de REO (ativos imobiliários detidos). Foram planeadas iniciativas específicas para cada bloco,

inclusivamente para a redução de NPE: a revisão do modelo de gestão judicial; estratégias de recuperação de crédito específicas para empresas não financeiras; continuidade da estratégia de venda de NPE; e abordagens alternativas para os casos mais complexos (designados *NPE for life*). Procuraremos ainda implementar modelos otimizados de monitorização para acelerar a venda de ativos imobiliários hipotecados (com maior enfoque em posições de maior dimensão e mais antigas). Além disso, os fluxos de entrada de NPE serão controlados através de uma melhor monitorização do perfil de admissões, utilizando técnicas analíticas para evidenciar a propensão dos clientes ao incumprimento e assegurando processos mais adequados entre as áreas comerciais e as áreas de recuperação. Este modelo será implementado num contexto de responsabilidade acrescida das áreas de recuperação que conduzem a gestão de NPE, incluindo um PMO (Project Management Officer) dedicado a monitorizar a respetiva implementação. Em paralelo, alinharemos os sistemas de incentivos das áreas de recuperação aos objetivos estratégicos para os NPE e iremos conseguir maior eficácia das áreas comerciais e de recuperação com programas de formação contínuos. Estas iniciativas deverão ter um impacto significativo, prevendo-se uma redução de 60% no volume de NPE até 2021. [MAPA 7]

MAPA 7 | FOCO CONTÍNUO NA REDUÇÃO DE NPE

Stock de NPE do Grupo

7,7 mil milhões



2017

-60%
ATÉ 2021

Também será realizado um esforço significativo para otimizar a gestão de risco de crédito, permitindo um crescimento sustentável dos volumes de crédito já referidos nas prioridades estratégicas. Em primeiro lugar, utilizaremos infraestruturas e informação / dados de terceiros para complementar o nosso processo de *rating* e assim permitir a classificação de novos clientes (particularmente no contexto da PSD2 e de uma maior disponibilidade de informação). Pretendemos ainda aumentar a celeridade e a flexibilidade dos processos internos, para que estes se tornem uma vantagem competitiva que impulse a captação de clientes e a concessão de crédito. Os processos de aprovação de crédito

tornar-se-ão, portanto, cada vez mais digitalizados (e ágeis), prevendo a aprovação prévia de linhas de crédito e atualizações mais automatizadas dos limites de crédito. Destaque para a atualização formal do modelo de governação do Banco em termos de risco e de *compliance*, nomeadamente através da simplificação de comités especializados da Comissão Executiva e da delegação de poderes a diretores da primeira linha, do reforço da estrutura e capacidade de *compliance*, melhorando a cultura de *checks-and-balances* em toda a organização (incluindo ao nível do Conselho de Administração) e de uma gestão holística das matérias de risco e de *compliance* a nível global.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E O CAMINHO QUE TEMOS PELA FRENTE

É com grande entusiasmo que iniciamos a implementação do novo Plano Estratégico. O Millennium bcp conseguiu concretizar uma recuperação operacional assinalável que permitiu que iniciemos um novo ciclo com forte dinamismo e com competências core reforçadas. Olhando para o futuro, vamos desenvolver e adquirir competências complementares que permitam um novo ciclo focado no crescimento com rentabilidade. Iniciámos um percurso assente em cinco ambiciosas prioridades.

A execução bem-sucedida das prioridades estratégicas irá reforçar a posição do Banco nos principais mercados, permitindo a expansão da base de clientes ativos (>6 milhões de clientes ativos para o Grupo, até 2021) e aprofundar o relacionamento com os clientes.

O modelo de negócio do Millennium bcp vai evoluir para se adequar à nova realidade do

sistema bancário, aumentando a penetração da banca digital (>60% em 2021) e do *mobile banking* (>45% em 2021).

Assumimos, simultaneamente, o compromisso de apresentar resultados com um modelo de negócio sustentável, o qual se materializará no objetivo de reduzir o *stock* de NPE em 60% nos próximos quatro anos.

Em suma, queremos atingir em 2021 ao nível do Grupo um rácio de eficiência (*cost-to-income*) de ~40% e um ROE (*Return on Equity*) de ~10%.

[MAPA 8]

Propomo-nos alcançar (e superar) os desafios que estabelecemos a nós próprios em termos de crescimento do negócio, de preparação para o futuro e de resultados financeiros, para o que contamos com a contribuição e o apoio dos acionistas, colaboradores e clientes.

MAPA 8 | OBJETIVOS AMBICIOSOS ALINHADOS COM PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

		1S18	2021
Crescimento do <i>franchise</i>	Total clientes ativos	4,8 milhões	>6 milhões
	Clientes digitais	45%	>60%
	Clientes <i>mobile</i>	26%	>45%
Criação de valor	<i>Cost-to-income</i>	47%	~40%
	ROE	5,3%	~10%
	CET1	11,7%	~12%
	Crédito/depósitos	88%	<100%
	<i>Payout</i> de dividendos		~40%
Qualidade dos ativos	Stock de NPE (€)	6,7 mil milhões	~3 mil milhões ¹
	Custo do risco	88 bps	<50 bps

¹ Redução de ~60% desde 2017

As Nossas Prioridades



A Nossa Ambição

>6 milhões
clientes ativos

~40%
eficiência

~10%
ROE

M