

A hand holding a red apple on a tree branch against a bright green background. The background is a soft-focus green with bokeh light effects. The hand is on the right side, holding a ripe red apple. The tree branch has several green leaves.

Millennium
bcp

“Valorizar 28”

Plano Estratégico 2025-28

Aviso legal

Esta apresentação foi preparada pelo BCP exclusivamente para fins informativos, com o objetivo de apresentar o Plano Estratégico do Grupo para 2025-28, e não constitui uma oferta pública ou um convite para subscrever ou adquirir valores mobiliários.

A apresentação do Plano Estratégico 2025-28 contém projeções e declarações que foram elaboradas com base em várias suposições, expectativas, estimativas, previsões e dados provisórios sobre eventos futuros e estão sujeitas a várias incertezas e outros fatores.

A capacidade do Grupo BCP de alcançar os seus objetivos depende de muitos fatores fora do controlo da administração, tais como, mas não se limitando a, ambiente macroeconómico, alterações no clima competitivo, alterações no ambiente regulatório, ações governamentais, variações nas taxas de juro e níveis das taxas de câmbio, pelo que os resultados reais podem diferir significativamente. Os objetivos e metas apresentados na estratégia não são previsões ou estimativas de resultados, mas indicam as direções pretendidas das atividades do Grupo BCP para os próximos anos. O Grupo BCP não se compromete a atualizar ou rever quaisquer declarações prospetivas, a menos que exigido por lei.

Não há garantia quanto à precisão, integridade ou fiabilidade das informações fornecidas. A empresa e os seus representantes não são responsáveis por quaisquer perdas resultantes da utilização da apresentação, e esta não deve ser utilizada como base para qualquer decisão de investimento. As informações não foram verificadas de forma independente, e nenhuma representação ou garantia é feita quanto à sua precisão, integridade ou equidade. O Grupo BCP ou os seus representantes não são responsáveis por quaisquer erros ou omissões.

A apresentação é propriedade do Grupo BCP e não pode ser reproduzida, distribuída ou transmitida a terceiros sem permissão. O incumprimento destas restrições pode violar leis aplicáveis e os direitos da empresa. A distribuição da apresentação pode ser restringida em certas jurisdições. Os destinatários são responsáveis por cumprir as leis e regulamentos aplicáveis.

As informações, declarações e opiniões contidas nesta apresentação não constituem uma oferta pública ao abrigo de qualquer legislação aplicável ou uma oferta para vender ou solicitação de uma oferta para comprar ou subscrever valores mobiliários ou instrumentos financeiros, ou qualquer conselho ou recomendação com relação a tais valores mobiliários ou outros instrumentos financeiros. Nenhum dos valores mobiliários aqui mencionados está ou estará registado ao abrigo do U.S. Securities Act de 1933, conforme alterado, ou as leis de valores mobiliários de qualquer estado ou outra jurisdição dos Estados Unidos, ou na Austrália, Canadá ou Japão ou qualquer outra jurisdição onde tal oferta ou solicitação seria ilegal, e não haverá oferta pública de quaisquer desses valores mobiliários em nenhuma dessas jurisdições.

Ao participar desta apresentação e aceitar uma cópia desta apresentação (significando este documento), você concorda em estar vinculado pelas limitações mencionadas anteriormente em relação às informações divulgadas nesta apresentação e às restrições delineadas no aviso de isenção de responsabilidade.

Sumário Executivo

“Valorizar 28” estabelece um novo referencial para as aspirações do Millennium bcp perante os clientes, colaboradores e acionistas. O Millennium bcp inicia este novo ciclo beneficiando de uma posição sólida com a ambição de atingir um nível de rentabilidade atrativo (ROE >13,5%) e uma distribuição significativa aos acionistas (até 75%¹), preservando uma posição de capital robusta (CET1 superior a 13,5%).

O Ciclo Estratégico que agora termina é marcado por um **percurso assinalável de transformação** que culminou na **concretização antecipada das ambiciosas metas financeiras estabelecidas**, consolidando a **posição competitiva do grupo nos seus mercados**, na maioria dos segmentos, destacando-se na **rentabilidade** (ROE de 15,3% em 2023) e na **qualidade do balanço** (CET1 de 16,5%² nos primeiros nove meses de 2024). Estes resultados são refletidos na trajetória ascendente do **preço da ação** (+229%, setembro de 2024 vs. dezembro de 2020) e na **revisão em alta do rating da dívida** (3-4 escalões desde 2018). O Millennium bcp atingiu estes resultados, reforçando a sua **liderança centrada na orientação ao cliente**, e simultaneamente fortalecendo as suas fundações tecnológicas.

Em Portugal, o Banco conseguiu **aumentar significativamente as receitas** (+50% vs. 2021), explorando os investimentos prévios em tecnologia para impulsionar a **adoção digital e mobile**. Na Polónia, o Banco **completou o plano de recuperação** e restabeleceu a **rentabilidade**, apesar da alocação relevante das provisões para créditos hipotecários em moeda estrangeira, mantendo uma **performance estável** em Moçambique num contexto desafiante.

O Millennium bcp tem **crescido consistentemente os volumes de negócios** enquanto grupo (+4% de taxa de crescimento anual composta desde 2018) e em todas as geografias, com particular ênfase na Polónia, apesar de redução de 65% dos NPEs (grupo) desde 2018. Esta evolução permitiu ao Millennium bcp consolidar uma **posição competitiva** em vários segmentos, e em **mercados que oferecem uma vantagem estrutural** no próximo ciclo, com um crescimento do produto interno bruto superior à média da UE-27, pacotes de financiamento da UE significativos para Portugal e Polónia e investimentos substanciais em projetos de larga escala em Moçambique.

Com uma visão voltada para o futuro, o Banco tem um posicionamento privilegiado para ser bem sucedido num contexto desafiante e navegar três tendências principais: (i) a **perspetivada redução nas taxas de juro** e consequentes implicações para a rentabilidade, (ii) a **evolução do comportamento dos clientes** com uma procura crescente da inovação e personalização, impulsionada por **avanços da IA**, e (iii) o **aumento dos riscos associados à cibersegurança**, dada maior sofisticação dos ataques, e um **contexto regulatório em constante evolução** (p.ex., DORA).

1. De um resultado líquido acumulado de 4,0-4,5 mil milhões de euros em 2025-28 sujeito à aprovação do supervisor e concretização dos objetivos de capital e de negócio em Portugal e na área internacional assim como atingir objetivo de CET1 definido (>13,5%). Incluindo *payout* e a recompra de ações, 2025 a 2028.

2. Rácio oficial, sem os resultados 3T24, de 16,2%.

Neste contexto, o Millennium bcp introduz o novo Plano Estratégico para 2028, “Valorizar 28”. Neste plano, o Banco aspira **valorizar** todos os seus *stakeholders*, nomeadamente: os **clientes**, com uma posição de liderança ao nível das experiências proporcionadas nos diversos mercados, os **colaboradores**, ambicionando um nível de satisfação dos colaboradores de >75/100 e uma quota de promoções anual superior a 25%, e os **acionistas**, com resultados e níveis de distribuição tangíveis. A execução do plano irá requerer uma evolução das prioridades, (i) procurando **oportunidades de crescimento em segmentos de alto retorno**, com maior relevância do **setor empresarial**, (ii) inovando **seletivamente em áreas adjacentes** e (iii) reforçando as capacidades de **gestão de risco de crédito**.

Em Portugal, o Millennium bcp ambiciona ser o **banco de relação** com a **melhor experiência**, habilitada pela interação **humana e digital**, para **famílias e empresas**, ambicionando captar 150-200 mil novos clientes ativos e +4 mil milhões de euros de crédito para empresas (stock) até 2028. O ActivoBank **aspira ser líder na aquisição de clientes A/B** no contexto *digital first* oferecendo uma proposta distintiva de **serviços bancários digitais transacionais** com soluções **value for money**, alcançando 700 milhares de clientes ativos em 2028.

Na Polónia, o Bank Millennium pretende ser o **banco de referência** na aquisição e desenvolvimento de relações de **banco principal** dos clientes nos **segmentos PME e particulares**, investindo na inovação e na

prestação de serviços de **elevada qualidade**, com vista a alcançar 3,7 milhões de clientes ativos, e crescer o stock de crédito a empresas a 14% por ano, e aumentando a percentagem de **primeiro banco nos clientes de retalho para 70%**.

Em Moçambique, o Millennium bim estará focado em reforçar a sua posição como o **banco principal das famílias** e das **empresas** e o banco de referência para **investidores internacionais** na economia moçambicana, com mecanismos de **controlo de risco reforçados**, visando atingir 1,7 milhões de clientes ativos e uma quota de mercado de ~20% em de crédito a empresas e particulares.

Estas prioridades permitirão ao Millennium bcp entregar mais valor, como é **visível nas principais metas estabelecidas para 2028**. Como grupo, o Banco aspira continuar um **crescimento orgânico equilibrado**, alcançando **volumes de negócios >190 mil milhões de euros, >8 milhões de clientes ativos** com uma **quota de adoção mobile >80%**, mantendo a disciplina de execução com um **rácio C/I <40%** e um **custo do risco <50 pbs**, reforçando o compromisso ESG com o objetivo de alcançar uma posição no **quartil superior na classificação S&P Global CSA**, e por fim, atingindo **resultados superiores** com um **ROE de 13,5%**, mantendo reservas de capital consideráveis com um rácio **CET1 >13,5%** e uma **distribuição aos acionistas até 75%**³ do rendimento líquido acumulado de 4,0-4,5 mil milhões de euros em 2025-28.

3. Sujeito à aprovação do supervisor e concretização dos objetivos de capital e de negócio em Portugal e na área internacional assim como atingir objetivo de CET1 definido (>13,5%). Incluindo *payout* e a recompra de ações, 2025 a 2028.

Conteúdo

3 Sumário Executivo

6 Trajetória e perspetiva de mercado

8 Ambição e estratégia para o próximo ciclo

10 Principais prioridades em cada geografia

10 Principais prioridades em Portugal

12 Inovar na banca comercial para crescer e ser o parceiro para a sustentabilidade das empresas

13 Impulsionar a aquisição de clientes, a diferenciação dos serviços e a relação de banco principal dos clientes particulares

15 Liderar a aquisição de clientes A/B no contexto *digital first*, com uma proposta distintiva de serviços bancários digitais transacionais e uma proposta *value for Money* (ActivoBank)

16 Capturar o potencial da tecnologia, dados e IA

19 Reforçar a resiliência do Banco num contexto desafiante

20 Melhorar a proposta de valor para as pessoas e a gestão de talento

22 Principais prioridades na Polónia

24 Principais prioridades em Moçambique

25 Conclusões e principais objetivos para 2028



Trajetória e perspectiva de mercado

O Plano Estratégico 2021-24 concluiu com sucesso o período de recuperação com elevada rentabilidade, solidez de capital, concretização antecipada do plano estratégico e reconhecimento pelo mercado. Apoiado em capacidades distintivas orientadas ao cliente e tecnologia, e em posições competitivas sólidas em mercados com condições atrativas no futuro, o Banco tem um posicionamento privilegiado para ser bem-sucedido num contexto desafiante.

O ciclo 2021-24 agora a terminar **conclui um período de recuperação para o Millennium bcp** que culmina num **desempenho sólido** ancorado em **capacidade de execução comprovada** e uma **posição financeira robusta** com **consideráveis reservas de capital**. O Millennium bcp demonstrou a sua **capacidade de execução**, investindo numa combinação simbiótica da **interação humana e tecnologia**, reduzindo o número de sucursais (em 25% desde 2018) e aumentando a penetração do *mobile* na base de clientes (+37 p.p. para 71%, desde 2018), simultaneamente com uma **atividade crescente**, aumentando o número de clientes ativos (+42% para 6,9 milhões, desde 2018), e tornando o **modelo de negócio**

mais eficiente, melhorando os níveis de produtividade (em 25%, desde 2018).

Este percurso materializou-se numa elevada **qualidade do balanço**, reduzindo os NPEs em 65% e melhorando o CET1 em 4,5 p.p., e num **impulso da rentabilidade**, multiplicando o resultado líquido por ~3x e aumentando o ROE em 10 p.p..

Neste contexto, o grupo **superou as suas metas antecipadamente**, com base numa execução superior e numa capacidade de mobilização notável, alcançando uma **forte rentabilidade** (>15% de ROE), simultaneamente fortalecendo **o seu balanço** (rácio CET1 de 16,5%⁴, <3,5% NPE) e **aumentado a eficiência** (<40% C/l).

4. Rácio oficial, sem os resultados 3T24, de 16,2%.

A trajetória de execução e a solidez da posição financeira foram, em última análise, **reconhecidos pelos stakeholders externos**, com uma valorização da ação superior à do setor bancário (aumento do preço da ação de 229% de 2020-24 vs. STOXX Banks EUR 97% no mesmo período), e revisão em alta do rating da dívida (+3-4 *notches*).

Prestes a iniciar o próximo ciclo estratégico, o Banco está bem posicionado para navegar três tendências principais. A primeira centra-se na **expectável descida das taxas de juro** e consequentes implicações na rentabilidade. A forte base de depósitos de retalho e o custo de risco equilibrado colocam o Millennium bcp numa posição favorável perante a previsão de normalização de taxas de juro e expansão de volumes de crédito. A segunda tendência traduz-se na **evolução comportamental dos clientes** com uma **preponderância do mobile** e com a **proeminência da Inteligência Artificial** (IA). O Millennium bcp detém uma **posição de liderança na adoção digital** e na **satisfação do cliente** que permite ao banco consolidar as suas relações como banco principal. A terceira tendência foca-se no **crecente risco da cibersegurança** com a sofisticação acentuada dos incidentes

cibernéticos e um **contexto regulatório em evolução** (p.ex., DORA). O Millennium bcp tem realizado progressivamente investimentos fundacionais **em tecnologia de última geração**, potenciando a resiliência e qualidade da **arquitetura de dados**, assegurando conformidade e capacidade de resposta à evolução regulatória e à proteção dos clientes.

O Banco apresenta uma **presença relevante com posição competitiva** nos diferentes mercados, com oportunidades relevantes de crescimento, nomeadamente no segmento empresarial na Polónia (~4% de quota de mercado em empresas) e em Moçambique (~7% de quota de mercado em crédito a empresas privadas).

As três principais geografias contemplam **vantagens estruturais**, dado o **panorama favorável** em comparação com a média de crescimento da UE (crescimento do produto interno bruto superior à média da UE, e com crédito doméstico como percentagem de PIB igual ou inferior), impulsionado por efeitos exógenos iminentes, incluindo programas europeus de resiliência e recuperação e expectativas de investimentos em grandes projetos.



Ambição e estratégia para o próximo ciclo

No novo Ciclo Estratégico 2025-28, o Millennium bcp aspira valorizar os seus clientes, colaboradores e acionistas. O Banco definiu metas de grupo com o objetivo de alcançar um desempenho superior com retornos tangíveis.

“**Valorizar 28**” é a estratégia do Millennium bcp para a reforçar a capacidade do banco corresponder às expectativas dos clientes, colaboradores e acionistas, após um período de esforço estrutural para restaurar a sustentabilidade financeira do modelo de negócio.

Para os clientes, o Millennium bcp pretende proporcionar uma experiência distintiva e personalizada, através da combinação simbiótica da interação humana e tecnologia, promovendo a fidelização. **Para os colaboradores**, o Banco está focado em atrair e reter perfis cruciais e em domínios emergentes, investindo no desenvolvimento de competências, e recompensando melhor desempenhos distintivos, promovendo uma organização mais produtiva e melhores ambientes de trabalho. **Para os acionistas**, o Millennium bcp aspira assegurar rentabilidade acima do custo de capital ao longo do ciclo, remunerando adequadamente os acionistas, sem prescindir de um balanço robusto e resiliente.

No novo Ciclo Estratégico, o Millennium bcp ambiciona alcançar um **desempenho superior**, proporcionando uma **rentabilidade atrativa** através do crescimento orgânico em segmentos de alto retorno, com maior relevância para o

segmento empresarial, da expansão e inovação em oportunidades adjacentes nas quais o Banco possa construir vantagem competitiva (p.ex., crédito a novos clientes e financiamento de projetos centrados na transição climática), garantindo o reforço das capacidades necessárias de gestão de risco de crédito.

A ambição do Banco é **consolidar a sua vantagem na experiência e confiança dos clientes**, com uma combinação simbiótica da interação humana e tecnologia que permita potenciar a qualidade de serviço, a execução, a produtividade e a resiliência.

Em síntese, esta estratégia visa gerar **retornos tangíveis**, liderando nos segmentos de famílias e empresas em Portugal, expandindo no segmento de negócios na Polónia e consolidando-se como banco universal de referência em Moçambique.

O primeiro objetivo do Millennium bcp para o novo Ciclo Estratégico é **sustentar um crescimento orgânico equilibrado**, com três metas: alcançar **>190 mil milhões de euros em volumes de negócios** (+4% p.a. desde 9M2024 até 2028), **>8 milhões de clientes ativos** (+16% desde 9M2024 até 2028) e **>80% de adoção mobile** (+9 p.p. desde 9M2024 até 2028), com

uma estratégia focada na aquisição seletiva de clientes e explorando o potencial do seu modelo de relação para desenvolver a sua posição como banco principal junto dos clientes.

O segundo objetivo é manter a **disciplina de execução**, com duas metas chave: manter o **rácio de C/I <40%** suportado pela implementação sistemática de novas tecnologias com vista a impulsionar a produtividade (+30% de volumes de negócios/ FTEs em 2028 vs. 9M2024), e o **custo do risco <50 pbs**, preservando o rigor nos requisitos de risco de crédito e fortalecendo as capacidades de risco em domínios para os segmentos de novos clientes do Banco.

O terceiro objetivo é **reforçar o compromisso ESG**, com a meta de se posicionar no **quartil superior na classificação S&P Global CSA**, nomeadamente promovendo:

(i) o financiamento sustentável, particularmente apoiando a transição climática, (ii) o bem-estar e diversidade dos colaboradores, incluindo o desenvolvimento profissional, e (iii) uma cultura reforçada de rigor e responsabilidade em todas as geografias, adaptada aos quadros regulatórios em constante evolução.

O quarto objetivo é manter uma **posição de capital robusta**, com um **rácio CET1 >13,5%**, baseada na criação orgânica de capital para permitir uma distribuição tangível de valor aos acionistas e preparação para os requisitos regulatórios.

Finalmente, o quinto objetivo é entregar **retornos superiores**, com duas metas: **alcançar um ROE de >13,5% e distribuir até 75%**⁵ do rendimento líquido acumulado de 4,0-4,5 mil milhões de euros no período de 2025-28.

Principais objectivos para o ciclo estratégico 2025-28

Millennium bcp consolidado

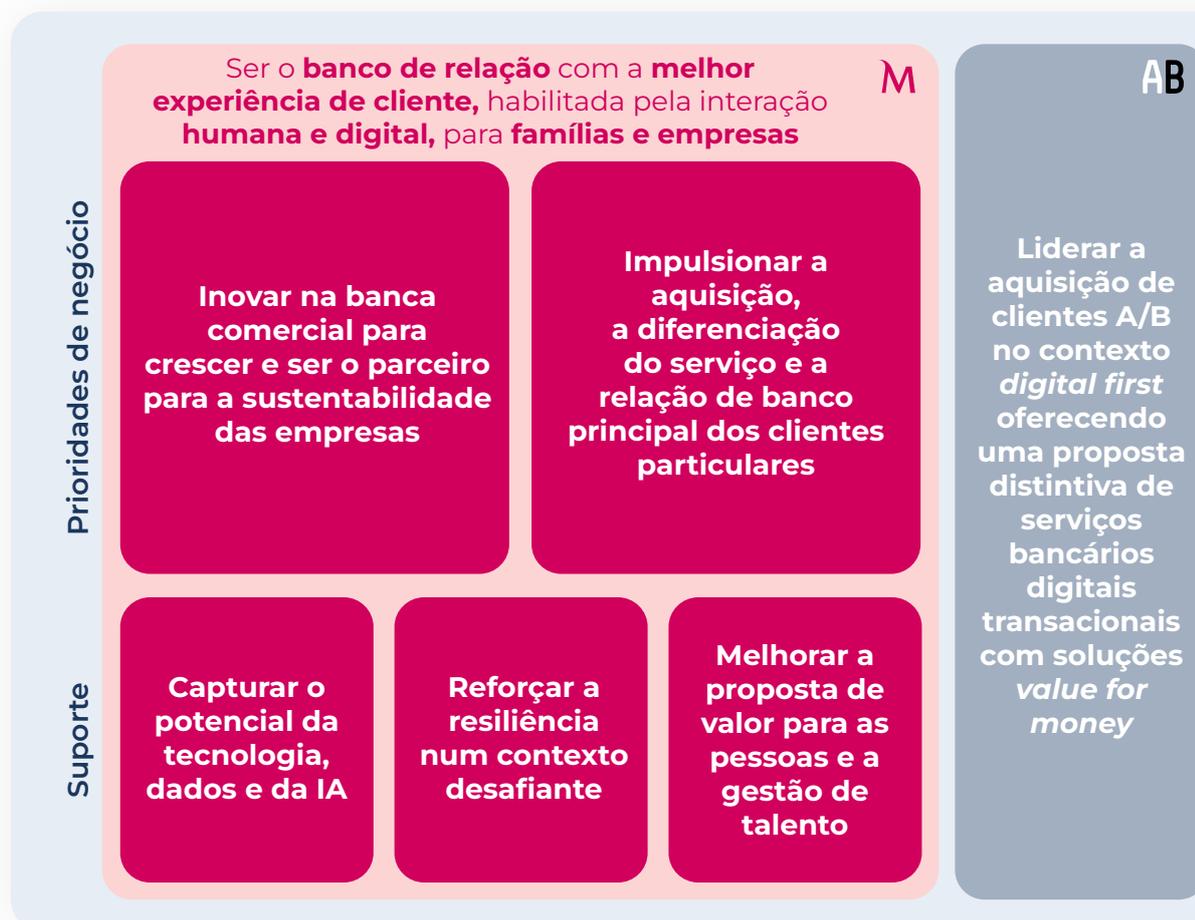
	Métricas	2028
Crescimento orgânico equilibrado	Volume de negócios Portugal	>190 mil milhões de euros >120 mil milhões de euros
	Número de clientes Portugal	>8 milhões >3 milhões
	Clientes mobile Portugal	>80% >75%
Disciplina de execução	Rácio C/I Portugal	<40% <37%
	Custo do risco Portugal	<50 pbs <45 pbs
Compromisso ESG	S&P Global CSA (percentil)	Quartil superior
Capital robusto	Rácio CET1	>13,5%
	RoE	>13,5%
Retorno superior	Distribuição aos acionistas	Até 75% de um resultado líquido acumulado de 4,0-4,5 mil milhões de euros em 2025-28 ⁶ sujeito à aprovação do supervisor e concretização dos objetivos de capital e de negócio em Portugal e na área internacional, assim como atingir objetivo de CET1 definido

5. Sujeito à aprovação do supervisor e concretização dos objetivos de capital e de negócio em Portugal e na área internacional assim como atingir objetivo de CET1 definido (>13,5%). Incluindo o pagamento de dividendos e recompra de ações, durante o ciclo 2025-28.

6. Incluindo o pagamento de dividendos e recompra de ações, durante o ciclo 2025-28.

Principais prioridades em cada geografia

Principais prioridades em Portugal





Inovar na banca comercial para crescer e ser o parceiro para a sustentabilidade das empresas

O Millennium bcp tem sido o parceiro de confiança para a recuperação e transformação das empresas, posicionando-se como um líder consistente em crédito a empresas durante o Plano Estratégico anterior. Agora, o Millennium bcp pretende reforçar a sua posição em segmentos com maior vantagem competitiva, como as pequenas e médias empresas e inovar o seu modelo para atender às suas principais necessidades (p.ex., *supply chain financing*, financiamento de investimentos para apoiar a transição climática).

Ao longo dos últimos anos, o Millennium bcp tem **apoiado consistentemente as empresas e negócios portugueses** (~18% de quota de mercado em crédito a empresas, sendo reconhecido como o melhor banco para empresas⁷), apoiando a sua atividade e desenvolvimento num contexto de incerteza económica e mudança de paradigmas. Esta base permite ao Millennium bcp estabelecer uma aspiração de **crescimento na banca comercial** através de uma melhoria no serviço e experiência, ampliando o acesso digital a produtos chave, e adaptando o apoio aos **investimentos estruturais futuros** impulsionados pelos **fundos da União Europeia** para empresas e transição climática, com a ambição de se posicionar como o **parceiro para sustentabilidade das empresas** (~20% de quota de mercado em crédito a empresas em 2028⁸).

Neste contexto, o Millennium bcp planeia transformar as suas propostas de **financiamento de tesouraria e *supply chain financing***. Este objetivo será viabilizado pela oferta de capacidades tecnológicas integrando factoring, gestão de tesouraria e financiamento

de curto prazo permitindo a gestão agregada de faturas ou individualmente, e potenciar a integração com os ecossistemas de tesouraria das empresas.

Compreendendo a evolução das necessidades dos seus clientes, o Banco irá elevar os seus **níveis de serviço e experiência** em todos os segmentos através da expansão de funcionalidades do **novo website para empresas**, permitindo um serviço *digital-first*. Em particular, isto inclui a **evolução da oferta de gestão de tesouraria digital**, como a contratação de produtos de crédito (p.ex., crédito de curto prazo, cartões) e gestão de processos melhorada (p.ex., envio de documentos para o gestor de conta através do *website*).

Esta evolução no serviço digital permite também a **ativação de um segmento mais amplo de clientes empresariais existentes**, que cada vez mais dão preferência a um serviço rápido e digital. O Millennium bcp pretende proporcionar um modelo de serviço distintivo aos **negócios de menor dimensão** visando duplicar o *stock* de crédito neste segmento.

7. Banco mais utilizado por empresas, de acordo com a Data-E (Barómetro Serviços Financeiros Empresas 2024).

8. Considerando o setor privado não financeiro.

Prevendo a necessidade de financiamento de curto e longo prazo para complementar os pacotes de financiamento da União Europeia (Plano de Recuperação e Resiliência de Portugal, Portugal 2030 e PEPAC), o Millennium bcp irá oferecer soluções adaptadas aos beneficiários desses fundos, atuando mais uma vez como o **parceiro preferencial para a transformação das empresas portuguesas**. O banco pretende alcançar este objetivo com um foco contínuo na adoção de instrumentos que maximizem a eficiência de capital para as oportunidades perspectivadas.

Antecipando uma oportunidade significativa na transição climática, particularmente reforçada pelo financiamento previsto pela UE, o Millennium bcp pretende ampliar as suas capacidades e competências para se tornar um **parceiro de referência em investimentos sustentáveis**.

A concretização desta oportunidade visa gerar uma produção adicional de crédito de ~2 mil milhões de euros ao longo do ciclo incluindo a estruturação e financiamento de projectos à escala e o desenvolvimento de parcerias com fornecedores para oferecer soluções integradas que apoiem as empresas na sua adaptação ao contexto climático (p.ex., descarbonização energética, gestão dos riscos físicos).

Adicionalmente, para **apoiar o aumento projetado nos volumes de crédito** às empresas durante o próximo período, o Millennium bcp pretende (i) **otimizar os processos de crédito para as empresas**, melhorando a qualidade do serviço e a eficiência na tomada de decisões e (ii) **evoluir modelos de preço** para incorporarem a totalidade do potencial de geração de valor, calibrando capacidades de risco.



Impulsionar a aquisição, a diferenciação do serviço e a relação de banco principal dos clientes particulares

O Millennium bcp parte de uma posição competitiva sólida nos segmentos de *mass market* e *affluent*, liderando em experiência digital. No próximo ciclo, o Millennium bcp irá redobrar os esforços na aquisição de clientes, elevar a relação com o cliente através da utilização de personalização em massa com vista a fomentar a fidelização e a relação de banco principal.

No Plano Estratégico anterior, o Millennium bcp focou-se na consolidação da sua posição como banco de relação, fortalecendo as capacidades digitais no *onboarding* e adoção, na interação com o cliente (p.ex., gestão financeira) e nas vendas (p.ex., cartões e crédito).

Durante o próximo Plano Estratégico, o Millennium bcp colocará um forte ênfase na **aquisição de clientes**, adaptando a oferta de entrada e abordagem comercial para segmentos-alvo, na **experiência do cliente**, promovendo interações personalizadas com jornadas digitais avançadas e produtos nativos, melhorando os níveis de serviço nas sucursais e centros de contacto, e inovando a proposta de valor para clientes *affluent*, e na **relação de banco principal**, revisitando as propostas de serviços bancários transacionais e de seguros.

O Millennium bcp pretende aumentar a sua **base de clientes, impulsando o foco em jovens e famílias**, com maior competitividade nas ofertas de entrada de serviços bancários transacionais, inovando no crédito com propostas flexíveis e explorando o potencial de funcionalidades bancárias adaptadas à utilização em família. O Banco também reconhece a importância dos **imigrantes** no mercado português. Consequentemente, o Millennium bcp pretende reforçar a sua relação com os imigrantes que procuram estabelecer-se de forma duradoura em Portugal, nomeadamente aqueles interessados

em oportunidades de empreendedorismo, bem como os que procuram desfrutar da sua reforma (antecipada). Para este efeito, o Banco irá investir na simplificação dos processos de abertura de contas digitais, na potenciação das soluções para transferências internacionais e no aconselhamento na gestão de património. Transversalmente, o Millennium bcp investirá em **marketing digital** para atrair estes clientes, reformulará as **propostas de worksite**, beneficiando das fortes relações com empresas e desenvolverá modelos de serviço *premium* específicos para apoiar imigrantes **affluent**.

Como formas complementares para apoiar a aquisição de clientes, o Millennium bcp pretende **expandir as suas capacidades de crédito pessoal**, explorando o **marketing digital** para alcançar diretamente clientes sem uma relação anterior com o Banco, bem como **alargar soluções de crédito embebidas em cadeias de valor selecionadas**, seguindo avanços no setor da saúde, e reforçar o seu modelo de **originação de crédito à habitação** através de parcerias.

Na **experiência do cliente**, o Millennium bcp já fez progressos significativos nos canais digitais, nomeadamente aumentando as transações digitais em 33 p.p. (de 54 para 87%, desde 2018) e sendo o banco n.º 1 em NPS de clientes digitais. Neste novo Ciclo Estratégico, o Millennium bcp pretende elevar essas capacidades ao próximo nível, desenvolvendo

motores de personalização (oferta, conteúdo e *timing*) à escala para impulsionar a **relação e vendas digitais**, aumentando a conversão digital através do desenvolvimento de **jornadas avançadas** (p.ex., produtos de investimento) e **produtos nativos** para responder a **necessidades dinâmicas** (p.ex., crédito pessoal).

Além disso, como elemento central da experiência do cliente, o Millennium bcp **transformará os níveis de serviço nas sucursais**, melhorando os tempos de espera e promovendo um maior foco na educação do cliente e no aconselhamento de produtos complexos, promovendo um maior nível de digitalização e processos expeditos (p.ex., abertura de conta mais rápida na sucursal). O Banco também atualizará as suas **capacidades do centro de contactos**, visando aumentar a resolução no primeiro contacto e reduzir os tempos de atendimento, através de sistema de contactos telefónicos mais dinâmico, *smart routing*, *speech analytics* e um modelo operacional reformulado.

Por fim, o Banco está determinado a destacar-se na **proposta de valor para o segmento affluent**. O Millennium bcp está bem posicionado com uma marca dedicada (*Prestige*) e possui capacidades líderes em diversificação e aconselhamento. Neste novo ciclo estratégico, o Banco pretende **potenciar**

a adoção de serviços de aconselhamento digitalmente habilitados, integrando todo o espectro das necessidades dos clientes (seguros, investimentos), e **expandir o modelo de gestor de conta** com níveis de serviço diferenciados (p.ex., físico vs. remoto, dedicado vs. em *pool*) adaptados a cada subsegmento *affluent* e aumentando a cobertura dedicada.

Na **relação de banco principal e fidelização**, o Millennium bcp pretende desenvolver um **programa com benefícios ampliados** associados à transacionalidade e reformulando as suas ofertas de serviços bancários através de **pacotes inovadores com funcionalidades específicas** e maior modularidade.

Como produto central numa oferta financeira abrangente, o Millennium bcp está comprometido em **continuar a inovar a sua proposta de seguros**, expandindo as capacidades de ***bundling*** e disponibilidade nos canais digitais, e **evoluindo as propostas de produtos** particularmente em **saúde e seguros de vida**. Além disso, face ao envelhecimento crescente da população (30% da população com 65+ até 2030), o Millennium bcp quer **apoiar o segmento sénior** a viver melhor o seu período de reforma, proporcionando acesso a liquidez com soluções de desaccumulação ajustadas.



Liderar a aquisição de clientes A/B no contexto *digital first*, com uma proposta distintiva de serviços bancários digitais transacionais e uma proposta *value for money* (ActivoBank)

AB

Apoiado por uma base de clientes crescente predominantemente composta por clientes *digital first*, o ActivoBank entra no próximo ciclo preparado para solidificar a sua posição de liderança na aquisição de clientes no segmento A/B *digital first*, expandindo a sua proposta de valor em crédito e diversificação.

No último Ciclo Estratégico, o ActivoBank cresceu sua **base de clientes** em mais de 50% (desde 2021), alcançando **~400 mil clientes ativos** em 2024, dos quais 40% no segmento A/B, **lançando pacotes bancários transacionais** para promover a relação de banco principal e **triplicando a produção de créditos pessoal**.

No novo Plano Estratégico, o ActivoBank está comprometido em **umentar e liderar a aquisição de clientes *affluent to be*, *digital first***, com uma jornada de *onboarding* digital customizada com métodos avançados de personalização para proporcionar uma experiência de abertura de conta abrangente, intuitiva e simplificada. O Banco lançará campanhas *member-get-member*, mobilizará redes de *influencers* em segmentos específicos e renovará as suas propostas de *worksites*. Esta estratégia visa que o ActivoBank alcance mais de 700 mil clientes ativos (vs. ~400 mil atualmente), dos quais mais de 45% serão *affluent to be* digitais.

O ActivoBank pretende continuar a promover a **posição de banco principal dos clientes**, redesenhando as jornadas digitais para promover o envolvimento do cliente e conversão, introduzindo ofertas de produtos inovadores,

diretamente e através de parcerias, em crédito pessoal (formatos flexíveis com níveis de risco adequados), crédito à habitação e produtos de investimentos simplificados e ajustáveis, além de fortalecer as propostas de serviços bancários transacionais e de fidelização. O ActivoBank projeta **crescer mais de 60% nos recursos de clientes**, mais de **70% no crédito** (incluindo crédito pessoal e crédito à habitação) e **dobrar a adoção de soluções integradas**.

Por outro lado, o Banco está empenhado em **transformar o seu modelo de serviço e a experiência do cliente** através de uma **maior digitalização** dos serviços de atenção ao cliente e de **ferramentas modernizadas** utilizando IA generativa para apoiar tanto os clientes como os operadores de *call center*. A simplificação das operações e a melhoria da disponibilidade dos canais digitais ao longo das jornadas permitirão ao ActivoBank proporcionar uma **experiência bancária mais adaptável e eficiente**.

Finalmente, o ActivoBank irá evoluir a **informação de gestão** e as funcionalidades da **app** para permitir maior personalização, ao mesmo tempo fortalecendo as **capacidades de desenvolvimento** para otimizar o tempo de lançamento ao mercado.



Capturar o potencial da tecnologia, dados e IA

O Millennium bcp tem realizado um percurso de transformação, incluindo a implementação de elementos estruturais para uma plataforma tecnológica moderna, incorporando as tecnologias mais recentes, como a computação em *cloud*, uma arquitetura de dados em tempo real, IA, e uma arquitetura modular de micro-serviços baseada em eventos, de forma a redefinir a arquitetura, modernizar e expandir o *backbone* tecnológico. Estas ações, combinadas com a expansão do modelo de “digital labs”, permitiram ao Banco posicionar-se como líder em banca digital. No futuro, o Millennium bcp pretende beneficiar ainda mais desses avanços tecnológicos para apoiar as prioridades de desenvolvimento de negócio do plano, enquanto potencia uma melhoria sustentável da eficiência operacional e garante práticas de resiliência adequadas para o futuro.

O Millennium bcp está comprometido em **conseguir mais “valor”** das plataformas tecnológicas desenvolvidas de forma a aumentar a sua **vantagem competitiva**.

Este esforço visa apoiar a concretização dos **objetivos de negócio do plano** e reforçar a **distintividade do banco na experiência dos clientes** através da expansão da **plataforma de experiência digital proprietária**, integrando uma nova geração de motores de personalização no *backend* acupulados a interfaces modulares para embeber relevância em cada interação com o cliente, promovendo uma maior conversão e relação de primeiro banco.

Adicionalmente, o Banco planeia expandir as suas competências tecnológicas em cinco dimensões: **o redesenho e simplificação de processos** para maior eficiência, agilidade e rapidez, através de uma abordagem *end-to-end*, *workflows* potenciadas através de IA e plataformas departamentais *one-stop*;

a expansão de implementação de IA generativa para aumentar a produtividade e melhorar a experiência, com um modelo seguro e escalável; **a transformação da arquitetura de dados**, via **migração de tecnologia com IA**, para endereçar a evolução regulatória e casos de uso de alto impacto, com rapidez e à escala, capturando os benefícios de uma **qualidade de dados by design**; **a modernização tecnológica** contínua para desenvolver uma **arquitetura e infraestrutura** preparadas para o futuro, aumentando a **eficiência, agilidade e resiliência** tecnológica; e **a transformação da fábrica de TI** para melhorar a agilidade e o desempenho num **modelo operativo multi-track**, integrando **IA Generativa e tecnologia de vanguarda** nos processos de desenvolvimento.

O Millennium bcp pretende alcançar o **próximo nível de automação e agilidade** através de novas combinações de tecnologias existentes e emergentes de forma a **evoluir a automação inclusivé em processos mais complexos**,

nomeadamente no crédito para empresas através de uma **transformação end-to-end**, e na aceleração da **digitalização das jornadas de atendimento** (>70% das jornadas de atendimento de retalho digitalizadas até 2028). A incorporação de **IA Generativa e renovação de plataformas modulares de workflows**, conjuntamente com plataformas únicas para os departamentos, que consolidem dados customizados e acionáveis e ferramentas, irá acelerar a execução para atingir o objetivo do Banco de construir um **backoffice e um tecido de processos programável**, não só endereçando as atuais limitações e ineficiências, mas também contribuindo para uma maior diferenciação na qualidade de serviço e tornando a agilidade embebida numa nova vantagem competitiva.

Um fator importante para automação adicional será a **ampliação das capacidades de IA Generativa**, estabelecendo um **Modelo Operacional desenhado para uma nova fase de crescimento**, que inclua a gestão da procura, com foco na criação de valor, responsabilidades e controlo de risco, garantindo implementações seguras e em conformidade normativa. O Banco pretende **expandir a adoção de IA Generativa** por meio de uma **priorização estratégica de casos de uso nas atividades de negócio, compliance e experiência de cliente**, com objetivos ambiciosos como, por exemplo, atingir >75% dos documentos processados por IA Generativa. Esta iniciativa será apoiada por **formação extensiva** e um conjunto de **plataformas proprietárias** assim como **aceleradores tecnológicos** já comprovados em pilotos bem-sucedidos. A **Agent Lab, uma plataforma self-service que possibilita às equipas** experimentarem, construir e implementarem soluções de IA Generativa, embebendo melhores práticas, *governance* e standardização para democratizar e promover a utilização efetiva e responsável de IA Generativa, e **Sourcery**, uma solução especializada na **migração à escala de código**, evoluindo agora para suportar o Banco transversalmente no desenvolvimento de software, serão chave para ativar a transformação. A **melhoria contínua destas plataformas assim como a integração otimizada com soluções de mercado selecionadas** continuará a contribuir para materializar a **captura de valor e vantagem na velocidade de entrega**.

Na **transformação de dados**, o Banco pretende escalar a adoção da *Enterprise Data Platform* (EDP) baseada em *cloud* e implementada no ciclo anterior combinando tecnologias *best-of-breed* para oferecer um desempenho ótimo tanto em processamento de dados transacional em *batch* como em processamento em tempo real para casos de análise avançada e IA Generativa. Os principais objetivos compreendem a concretização de **>70% dos dados core migrados para a EDP**, alinhados com os padrões BIRD/iREF, e a **automação de processos de execução de relatórios regulatórios chave**. O Banco continuará também a incorporar na nova plataforma **casos de uso e produtos de dados com elevado impacto nos domínios da experiência, personalização em massa e fidelização**.

Fortalecer e alargar o **enquadramento de governo de dados**, assegurando o devido suporte da arquitetura em evolução, integrando **práticas avançadas como verificações da qualidade de dados baseadas em ML, lineage tracking habilitada por IA generativa e mecanismos de perfilagem de dados em tempo real**, é essencial para responder às necessidades regulatórias e operacionais futuras. Um modelo de governo orientado por domínios de dados, combinado com um **controlo end-to-end sobre elementos de dados críticos e métricas-chave**, promoverá uma utilização mais consistente de conceitos e uma gestão de dados mais eficiente e fiável em toda a organização, fomentando *compliance*, agilidade e resiliência.

A **modernização tecnológica** visará a **renovação contínua das aplicações para evitar a acumulação de obsolescência tecnológica**, em conjunto com a execução de migrações economicamente viáveis para a nova plataforma. O percurso de transformação do *core* bancário, com especial foco na **migração de processamento e nas opções de simplificação**, será também avaliado sob uma abordagem holística e estruturada, utilizando **IA Generativa como um alavanca** para desbloquear a viabilidade económica e mitigar os riscos inerentes aos esforços de modernização, alicerçando-se nos resultados já alcançados com migrações seletivas assistidas por IA Generativa. Adicionalmente, a evolução

da infraestrutura também será central para esta frente, abordando tanto a **infraestrutura local** como a evolução da **configuração cloud para uma geometria multi-cloud** para responder a requisitos de resiliência mais exigentes.

Finalmente, será fundamental evoluir a **configuração da fábrica de TI**. Esta transição visa uma mudança significativa na rapidez e agilidade de lançamento, habilitando os *developers* com **capacidades avançadas de self-service** e um **ciclo de vida de desenvolvimento de software renovado e ampliado por IA Generativa**. Adicionalmente, o Banco prevê evoluir a **configuração multi-track** do modelo operativo. Esta

trajetória exigirá um crescimento da equipa de tecnologia do Banco, **com internalização e contratação seletiva de perfis**, permitindo que as **transições geracionais** necessárias decorram em normalidade.

Em suma, o plano representa uma **agenda ambiciosa** que prima pela potenciação da criação de valor no curto prazo, com **investimentos consistentes num horizonte de médio prazo** para garantir conformidade com requisitos regulatórios em evolução, assegurar a **proteção do Banco** e potenciar uma **infraestrutura tecnológica mais ágil e preparada para o futuro**, com vista a apoiar maior diferenciação.



Reforçar a resiliência do Banco num contexto desafiante

O Millennium bcp tem por diante um cenário regulatório em evolução, mantendo o seu compromisso em corresponder às expectativas resultantes. Adicionalmente, reforçará o seu foco na resiliência e gestão do risco, permitindo a materialização segura da sua vocação da inovação.

A evolução do **panorama regulatório e de risco**, determina linhas da atuação mais restritivas e complexas em áreas como Fraude, AML e KYC, ESG e cibersegurança, surgindo uma necessidade crescente de fortalecer e otimizar os mecanismos de defesa e de *compliance* do Banco.

Consequentemente, o Millennium bcp está preparado para **investir significativamente no aperfeiçoamento das capacidades** em Fraude, AML e KYC. Com a implementação de ferramentas e modelos avançados, o Banco potenciará a monitorização e deteção em tempo real, bem como o fortalecimento da resiliência contra crimes financeiros e não financeiros, preservando a experiência e o serviço ao cliente.

Para garantir **capacidades de cibersegurança e resiliência tecnológica em linha com as melhores práticas**, o Millennium bcp pretende minimizar e antecipar incidentes, capacitando um tempo rápido de deteção e garantindo uma resposta e recuperação rápidas (incluindo *zero base recovery* para perímetros seletivos e para cenários mais catastróficos). O Banco irá reforçar os processos e capacidades para mitigar a exposição a terceiros e garantir a capacidade para cumprir os requisitos regulatórios, particularmente no que diz respeito às expectativas do cumprimento da DORA.

Reconhecendo a **importância da agenda ESG** no presente e futuro próximo, o Millennium

bcp mantém-se comprometido com a mesma. O Banco reconhece a importância de impulsionar o **financiamento sustentável**, com um objetivo de alcançar mais de 2 mil milhões de euros (produção) em soluções de transição energética durante o próximo ciclo. Na **dimensão social**, o Millennium bcp priorizará o **desenvolvimento e bem-estar do talento do banco**, promovendo a diversidade e inclusão. Na **dimensão de governo**, o Millennium bcp irá garantir uma gestão robusta em todas as **geografias** através do reforço da cultura de rigor e a responsabilidade adaptada à evolução do quadro regulamentar e às práticas empresariais responsáveis, **fortalecendo a resiliência das subsidiárias** face a riscos emergentes. Por fim, o Banco irá **promover e integrar considerações ESG** na tomada de decisões estratégicas e operacionais (p.ex., implementação dos objetivos definidos no Plano de Sustentabilidade do Grupo).

Adicionalmente, para apoiar a conformidade com as expectativas regulatórias, o Millennium bcp está comprometido em evoluir as suas **áreas de risco**, promovendo o recrutamento, otimizando as funções dedicadas à produção de relatórios de risco e fortalecendo o *framework* de gestão de risco de modelos de forma a impulsionar a eficiência e refinando a **supervisão das subsidiárias**, para um governo eficaz, mas que permita a autonomia.



Melhorar a proposta de valor para as pessoas e a gestão de talento

O Millennium bcp prepara para o próximo ciclo uma estratégia de gestão de talento, projetada para cultivar uma força de trabalho pronta para o futuro, que fomente um crescimento sustentado e competitividade no contexto de evolução do mercado português, com forte ênfase na valorização das pessoas e na compensação pelo desempenho superior.

O Millennium bcp **reforçará o talento em áreas críticas e emergentes** até 2028, particularmente nas áreas de tecnologia, digital e IA, bem como em funções de risco e *compliance*, aumentando a sua capacidade de inovação e resiliência. Estes esforços de recrutamento seletivos focar-se-ão em **atrair talento de topo, que garanta competências necessárias** para navegar um panorama complexo, e em constante mudança, e **valorizar** a posição de todos os *stakeholders*.

Em paralelo, o Millennium bcp fortalecerá as suas capacidades através da **internalização seletiva de funções tecnológicas**, permitindo a maior resiliência, controlo e eficiência na modernização.

Para além do recrutamento externo, o Millennium bcp está comprometido com o **desenvolvimento de competências** dos colaboradores através de **programas de formação dedicados**. Esses programas abrangem a *AI Academy*, focada em modelagem de dados, a *Risk Academy*, voltada para perfis nas áreas de controlo, e o desenvolvimento do quadros de direção do banco visando melhorar as competências em liderança. Através de iniciativas de *reskilling* e

upskilling, centradas em tópicos emergentes, e fomentando uma cultura de aprendizagem contínua e adaptabilidade, o Millennium bcp **capacitará os seus colaboradores** para serem bem-sucedidos no futuro.

Focado em preservar uma posição de custos competitiva, o Millennium bcp irá investir também na **otimização** do modelo operativo através da automação e simplificação de processos, simultaneamente assegurando flexibilidade organizacional para acomodar a rotatividade de pessoal, abrindo caminho para um quadro de colaboradores mais produtivo.

Valorizar os colaboradores é um pilar chave da nova ambição do ciclo estratégico do Millennium bcp. O Banco continuará a evoluir o seu modelo de avaliação para enfatizar a contribuição das equipas com alto desempenho, promovendo o reconhecimento justo e oportunidades de progressão atrativas. Construindo sobre iniciativas anteriores que permitiram um aumento da remuneração variável, este esforço será apoiado por maior promoção da transparência, feedback regular e incentivos baseados num desempenho exemplar mais claros. Ao sustentar um ambiente onde a excelência é incentivada e recompensada, o

Millennium bcp visa aumentar a valorização do quadro de colaboradores atual, e **fomentando uma cultura meritocrática**, que aspira a promover mais de 30% dos colaboradores por ano.

Comprometido com a promoção de **igualdade de oportunidades** dentro da organização, o Millennium bcp manterá uma abordagem de contratação equitativa e promoverá oportunidades contínuas de desenvolvimento

de carreira para todos os funcionários, cultivando um quadro de colaboradores mais diversificado (p.ex., aproximadamente 45% de participação de mulheres nas promoções para cargos de liderança).

Por fim, a priorização de um equilíbrio entre vida profissional e pessoal seguirá como um pilar chave durante o próximo ciclo, para possibilitar **equipas motivadas** capazes de conduzir o Banco para o sucesso futuro.

Principais prioridades na Polónia:

Ser o banco de referência na aquisição e relação com o cliente no mercado das PME e particulares, investindo na inovação e na prestação de serviços de elevada qualidade

Nos últimos anos, o Bank Millennium enfrentou com sucesso múltiplos desafios, incluindo tensões geopolíticas, inflação elevada, suspensão de pagamentos de crédito e impactos negativos de créditos hipotecários em moeda estrangeira. O Banco conseguiu superar a maioria das suas ambições estratégicas, confirmando o histórico de longa data de execução bem-sucedida. O Banco está agora numa posição sólida para crescer em áreas de atividade já relevantes, e procurar outras oportunidades em áreas com potencial para criação de valor consistente.

O Bank Millennium destaca-se no setor bancário da Polónia por proporcionar uma experiência de cliente excepcional, consistentemente classificando-se entre os **Top 3 no Net Promoter Score**. Nos últimos cinco anos, o Banco alcançou um crescimento notável, com ativos totais e clientes de retalho ativos crescendo, em média, 9% e 10% ao ano, respetivamente. Este crescimento consolidou a forte posição do Bank Millennium no setor de retalho bancário, com mais de **3 milhões de clientes ativos**, e estabeleceu uma **base sólida no financiamento de ativos de empresas (leasing e factoring)** e um **modelo de negócio de elevada rentabilidade**. Apesar de desafios como as tensões geopolíticas, os níveis de inflação altos, a suspensão de pagamentos de crédito e o *legacy* de créditos hipotecários em moeda estrangeira, o Banco superou a maioria dos objetivos definidos no plano estratégico anterior. Esta resiliência é sustentada pelas vantagens distintivas do Bank Millennium, incluindo uma **estratégia eficaz de aquisição de clientes, qualidade superior de serviço, uma experiência digital líder para o cliente e capacidades tecnológicas avançadas**. Essas competências centrais continuarão a impulsionar o desempenho e o sucesso futuro do Banco.

A **economia da Polónia tem demonstrado consistentemente um crescimento robusto**, mesmo durante períodos de crises económicas

globais, uma tendência que se espera que persista com um **crescimento do PIB de 3-4%** projetado até 2028. Este crescimento deverá ser acompanhado por uma estabilização da inflação, aumento do rendimento líquido disponível e taxas de desemprego em níveis baixos. O setor bancário permanece financeiramente forte e atrativo, caracterizado por **níveis de capital sólidos**, crédito de qualidade e elevada liquidez. Espera-se que o volume de negócios dentro do setor cresça de forma consistente. Com uma projeção de uma diminuição gradual das taxas de juros seguida de estabilização, espera-se uma mudança na importância relativa dos passivos e ativos na geração de receita. Adicionalmente espera-se que o **crescimento no segmento de empresas** supere o retalho em termos de volumes e receitas líquidas. A estratégia do Bank Millennium aspira explorar o potencial dessas tendências. Simultaneamente, o Banco continuará a adotar uma abordagem proativa na identificação, gestão e mitigação de riscos, incluindo a navegação em um cenário jurídico e de *compliance* dinâmico, a gestão dos impactos da reforma do WIBOR e a adesão a requisitos de capital e financiamento cada vez mais rigorosos.

A estratégia do Bank Millennium para 2025-28 está centrada em inovação contínua e um crescimento destacado. Ao focar-se na inovação e oferta de serviços de alta qualidade em plataformas digitais, o Banco pretende tornar-se o **banco principal dos particulares**

e empresas na Polónia com quem colabora. O Bank Millennium planeia sustentar um crescimento robusto na banca de retalho, beneficiando da relação de banco principal com os clientes, e **uplicando o volume de negócios na banca comercial**. O Bank Millennium compromete-se com metas de crescimento ambiciosas, mantendo uma **forte disciplina de custos** com um rácio C/I de ~37% até 2028, foco na gestão de riscos com um NPL de <4% até 2028, e garantindo a **solidez do capital** com um índice Tier 1 de ~15% até 2028. O Banco visa assegurar uma **rentabilidade sustentável** com um ROE de ~18% até 2028, criando valor para os acionistas e **retomando a distribuição de dividendos a partir de 2027**, dependendo do ambiente regulatório.

Na banca comercial, o Banco visa alcançar **50 mil clientes de empresas e dobrar sua carteira de empréstimos a empresas** para mais de 25 bilhões de PLN, mantendo uma posição **top 3 no NPS de empresas**. O Bank Millennium pretende **impulsionar a aquisição de médias empresas** com uma abordagem direcionada e fomentar a **relação de banco principal**, aumentando a penetração em produtos-chave beneficiando de uma experiência de excelência do cliente; **melhorar o modelo de vendas e atendimento para médias empresas**, redesenhando processos comerciais com níveis de serviço mais elevados, introduzindo um novo sistema de CRM e fortalecendo as capacidades das equipas comerciais (com mais gestores de conta e analistas); **expandir crédito para investimentos** através de aprovações mais rápidas, focando em indústrias específicas; **explorar o potencial de leasing**, capturando o potencial da base de clientes atuais e ampliando a rede de agentes comerciais; e **renovar o modelo de atendimento para os pequenos negócios**, oferecendo um modelo de atendimento digital diferenciado e uma proposta de valor renovada.

Na banca de retalho, o Banco continuará a crescer, tendo como meta alcançar **3,7 milhões de clientes ativos**, e ~70% de clientes com

relação principal, fortalecendo a posição **top 3 em NPS de retalho**. O Bank Millennium está comprometido em impulsionar a aquisição em segmentos selecionados, melhorando os processos digitais *end-to-end*; fomentando a relação de 1.º banco através de uma **oferta melhorada de serviços bancários transacionais, e ampliando a personalização no contacto e oferta ao cliente**; continuar a **crescer em recursos a clientes** expandindo produtos de poupança e investimentos, promovendo a acumulação regular; tornar-se o **banco de primeira escolha para negócios Small Office/Home Office**, proporcionando uma oferta líder de mercado e experiência digital; fortalecer a **liderança na experiência do cliente** através de melhorias contínuas; e **evoluir o modelo de distribuição**, digitalizando ainda mais as jornadas do cliente, garantindo experiências *omnichannel* e otimizando a rede física.

A estratégia será habilitada por **investimentos relevantes nos ativos mais importantes do Banco: pessoas e tecnologia**. O Bank Millennium ambiciona posicionar-se como o **empregador mais atrativo para os melhores talentos** do mercado nas áreas mais críticas. Na dimensão da tecnologia, o Banco continuará a implementar **soluções tecnológicas inovadoras**, como a jornada na *Cloud*, para se tornar uma organização orientada por dados ou a adoção generalizada de funcionalidades de IA, visando alcançar **mais de 95% de clientes digitalmente ativos**.

Por fim, a **sustentabilidade terá um papel central na estratégia**, com o Banco a apoiar os clientes na transição para uma economia de baixas emissões de carbono (5 bilhões de PLN em concessão de financiamento sustentável), além de executar as metas e compromissos de sustentabilidade atuais do Banco (Neutralidade de Carbono até 2030, *Net Zero* até 2050, apoio à comunidade, *governance best in class*).

Principais prioridades em Moçambique:

Ser o banco principal das famílias e das empresas e o banco de referência para investidores internacionais na economia moçambicana, com controlo de risco reforçado

O Millennium bim ocupa uma posição de liderança (#2) tanto em recursos como em crédito, com níveis de eficiência, solvência e capital de topo, uma marca forte e uma ampla rede de distribuição em todo o país. Num contexto com incerteza mas elevado potencial económico em Moçambique, tendo em conta as previsões de crescimento do produto interno bruto e a concretização de projetos de grandes dimensões no país, o Banco entra no novo ciclo com a ambição de consolidar ainda mais a sua posição com clientes particulares e empresariais.

Para liderar no segmento de particulares, o Millennium bim investirá em **propostas de valor inovadoras** centradas na **experiência do cliente** através de canais físicos e digitais. Isto inclui o crescimento da base de clientes suportado por processos mais eficientes ao longo das jornadas e a evolução das ofertas digitais. O Banco visa oferecer um serviço ao cliente melhorado, baseado na evolução da coreografia comercial, permitindo contactos mais sistemáticos e personalizados, aumentando a proatividade dos gestores de conta.

Para as empresas, o Millennium bim reforçará o **crescimento com uma oferta de valor personalizada focada na qualidade do serviço**. O Banco planeia aumentar a penetração

dentro dos ecossistemas dos fornecedores de clientes grandes empresas, investindo em soluções digitais de *supply chain financing* e aumentando a participação em segmentos de baixo risco. Para aumentar a presença em clientes exportadores, o Banco criará propostas de valor com soluções específicas suportadas por um nível elevado de excelência de serviço e equipas especializadas.

Por fim, para continuar a aumentar a resiliência, o Millennium bim está comprometido no reforço dos **mecanismos de controlo internos** para permitir uma resposta e gestão proativa de riscos, fortalecendo as segundas e terceiras linhas de defesa e melhorando as ferramentas para monitorização de fraudes e incidentes cibernéticos.

Conclusões e principais objetivos para 2028

Principais objectivos para o ciclo estratégico 2025-28

Millennium bcp consolidado

	Métricas	2028
Crescimento orgânico equilibrado	Volume de negócios Portugal	>190 mil milhões de euros >120 mil milhões de euros
	Número de clientes Portugal	>8 milhões >3 milhões
	Clientes <i>mobile</i> Portugal	>80% >75%
Disciplina de execução	Rácio C/I Portugal	<40% <37%
	Custo do risco Portugal	<50 bps <45 bps
Compromisso ESG	S&P Global CSA (percentil)	Quartil superior
Capital robusto	Rácio CET1	>13,5%
	RoE	>13,5%
Retorno superior	Distribuição aos acionistas	Até 75% de um resultado líquido acumulado de 4,0-4,5 mil milhões de euros em 2025-28 ⁹ sujeito à aprovação do supervisor e concretização dos objetivos de capital e de negócio em Portugal e na área internacional, assim como atingir objetivo de CET1 definido

À medida que o Millennium bcp materializa os ganhos de uma trajetória de recuperação comprovada, o foco para o próximo Ciclo Estratégico continua a ser a preservação da robustez do balanço e a manutenção da rentabilidade. O novo plano estratégico, “Valorizar 28”, é direcionado aos clientes, colaboradores e acionistas. Alcançando um resultado líquido acumulado durante o ciclo de 4,0-4,5 mil milhões de euros e prevendo uma distribuição significativa aos acionistas de até 75%¹⁰, o Millennium bcp está a preparar o caminho para uma nova era de crescimento e prosperidade.

9. Incluindo o pagamento de dividendos e recompra de ações, durante o ciclo 2025-28.

10. Sujeito à aprovação do supervisor e concretização dos objetivos de capital e de negócio em Portugal e na área internacional assim como atingir objetivo de CET1 definido (>13,5%). Incluindo pagamento de dividendos e a recompra de ações, 2025 a 2028).

O Banco alcançará esses objetivos preservando uma **posição de capital robusta** (CET1 >13,5%), garantindo que tem os recursos para cumprir os requisitos regulamentares e com uma margem considerável para suportar incertezas, nomeadamente num ambiente de crescente instabilidade geopolítica e riscos cibernéticos elevados.

É expectável que todas as geografias contribuam com **retornos tangíveis**, considerando um ambiente regulamentar e macro económico estável. A nossa agenda de crescimento é projetada para contrariar o impacto das reduções nas taxas de juro, visando atingir **>8 milhões de clientes ativos e expandir o volume de negócios para >190 milhões de euros**, mantendo uma gestão disciplinada de custos (C/I <40%).

Em Portugal, antecipamos operar num ambiente económico moderadamente positivo, permitindo-nos **aumentar a quota de mercado de particulares e empresas** para aproximadamente **20%**. Pretendemos

alcançar um **rácio C/I de referência** (<37%) e manter um **custo do risco sustentável** (<45 pbs). Estas metas fortalecerão uma posição de liderança e melhorarão a vantagem competitiva do Banco no mercado.

O plano “Valorizar 28” exigirá uma mobilização significativa de recursos, incluindo investimentos tecnológicos significativos e a **alocação adicional de perfis** para áreas de crescimento e resiliência, juntamente com iniciativas adicionais de internalização. Um foco chave será também o **aumento da produtividade** através da automação, IA generativa, e esforços de simplificação de processos.

A implementação bem-sucedida do plano “Valorizar 28” permitirá ao Millennium bcp atingir um **nível superior de desempenho e preparação para o futuro**. Estamos confiantes de que este plano estratégico nos permitirá alcançar um **crescimento equilibrado**, valorizando os **stakeholders** e continuando a construir um legado de excelência e confiança no setor bancário.

M