

ESTRATÉGIA



M

Visão, Missão e Criação de Valor

O BCP pretende ser um Banco de referência no serviço ao Cliente ...

A visão do BCP é ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que parte relevante dos recursos está alocada ao retalho e às Empresas, em mercados de elevado potencial com um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital, liquidez e de custos.

... que tem por missão criar valor para os Stakeholders ...

A sua missão consiste em criar valor para os *Stakeholders* através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentabilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.

... tendo definido objetivos ambiciosos ...

Em 12 de janeiro de 2017, o Banco reiterou os seus objetivos financeiros e operacionais de negócio para 2018 no âmbito da operação de aumento de capital:

- CET1 (*phased in*) e CET1 (*fully implemented*) de, aproximadamente, 11%;
- Rácio de Crédito sobre recursos de balanço inferior a 100%;
- Rácio de *Cost-to-Core Income* inferior a 50%;
- Rácio de *Cost-to-Income* inferior a 43%;
- Custo do risco inferior a 75 p.b.;
- ROE⁵ de aproximadamente 10%.

... que sabe como atingir.

Durante os últimos anos, o BCP ultrapassou períodos exigentes e desafiantes. Os seus Colaboradores trabalharam empenhadamente para o tornar na referência da banca comercial em Portugal.

O país passou por um Programa de Assistência Financeira, com uma economia enfraquecida, e com um sistema financeiro descredibilizado. Os Clientes tornaram-se cada vez mais exigentes e mudaram a forma de relacionamento com o Banco, preferindo crescentemente canais digitais alternativos à sucursal.

A contração da atividade bancária foi muito significativa, as taxas de juro situam-se em níveis historicamente baixos, a Supervisão bancária foi transferida para o Banco Central Europeu, verificando-se um crescente nível de exigência, discricionariedade e distância do Supervisor. Os concorrentes estão a ajustar-se e os Colaboradores do BCP trabalharam diariamente na transformação do BCP, por forma a garantir a sua sustentabilidade.

O Banco adaptou-se às mudanças da envolvente e respondeu com inovação e capacidade de adaptação a uma nova realidade, sem nunca esquecer a forma como quer fazer Banca.

Uma Banca com valores, no relacionamento diário com Clientes, Acionistas, Colaboradores e restantes *Stakeholders*.

⁵ Com base no CET1 *fully implemented* de 11%.

O BCP é e será cada vez mais um banco:



São estes os princípios que definem como cada Colaborador do BCP atua nas relações com os outros Colaboradores, Clientes, Acionistas e restantes *Stakeholders*, bem como com a Comunidade e Meio Ambiente.

Estratégia

Em setembro de 2012, o BCP apresentou um Plano Estratégico, consistindo em três fases (definição das bases para o desenvolvimento futuro sustentável, criação de condições para o crescimento e rentabilidade e, por último, crescimento sustentado) a implementar até 2017. O Plano Estratégico foi ainda atualizado em setembro de 2013, após a aprovação do Plano de Reestruturação do BCP pela Comissão Europeia, e em junho desse ano, no contexto da operação de aumento de capital, quando foram atualizados os seus *targets*. Este plano estratégico foi concluído com sucesso.

Em 2017, o Banco acelerou a implementação de iniciativas estratégicas, apostando na inovação e experiência do Cliente.

Relativamente ao modelo de negócio do BCP, o enfoque foi em 6 frentes de trabalho:

- Redefinir a rede de distribuição no retalho, explorando o potencial de novas tecnologias, nomeadamente na área digital (*Internet banking* e *Mobile banking*, entre outras).
- Relançar o segmento de Clientes individuais afluentes, ajustando o modelo de serviço e tomando uma posição de liderança.
- Consolidar a posição de liderança no apoio a micro e pequenas empresas.
- Ajustar o modelo de negócio do segmento empresarial voltado para o crescimento, por forma a ser o banco referência no apoio à economia portuguesa.
- Transformar o negócio da recuperação de crédito através de uma estratégia integrada de redução da Carteira de Negócio Não *Core*, o que poderá incluir o desinvestimento em ativos e a otimização do modelo operacional de recuperação.
- Desenvolver o modelo operacional do Banco, através da simplificação e automatização de processos, com vista à otimização dos níveis de serviço prestado aos Clientes.

De forma a transformar o Banco numa organização mais sólida e a aumentar o envolvimento dos seus acionistas, existem 3 frentes dedicadas transversalmente à organização:

- Definição do nível de risco a adotar em cada área de negócio com a implementação das regras de "Apetite de Risco".
- Promoção de uma cultura de partilha de negócio entre áreas e geografias de negócio.
- Lançamento de um programa de transformação cultural da organização com foco no desenvolvimento de recursos humanos, na melhoria da sua satisfação e na consolidação de um conjunto de valores que guia a atuação do Banco.

A implementação desta Agenda teve resultados visíveis ao nível de negócio, crescimento significativo da captação de novos Clientes e do número de Clientes digitais, aumento das vendas digitais, melhoria da eficácia do modelo de *analytics* e CRM. Também novos produtos foram lançados com o desenvolvimento através de equipas multidisciplinares como por exemplo o crédito *online* e a App M2020.

Na Polónia, o banco divulgou a "Estratégia 2020", ano para o qual anunciou objetivos de resultados líquidos de mil milhões de zlotis, de proveitos *core* 30% mais elevados do que em 2017 e de 40% para o *cost to income*, mantendo o custo do risco em linha com a média histórica. O banco está a transformar-se, tornando-se mais digital, quer no segmento *mass market*, quer no segmento afluente.

Em Moçambique, o enfoque do banco consiste na gestão das principais fontes de risco, melhorando, nomeadamente, o controlo do risco operacional e transformando o banco no sentido da modernização com aposta no *Mobile* (Izi e Smart Izi) e no desenvolvimento de soluções de pagamentos. Em termos de segmentos de negócio, destaque para o desenvolvimento do segmento *Prestige*.

Na próxima Assembleia Geral serão eleitos os órgãos sociais do Banco para o próximo triénio, nomeadamente uma nova Comissão Executiva, após o que será apresentado ao mercado um novo Plano Estratégico para continuar a reforçar o posicionamento do Banco como moderno, próximo dos seus *stakeholders* e cada vez mais sustentável.