



# Estratégia



# Plano Estratégico 2018-2021

O Millennium bcp implementou com sucesso o programa de reestruturação que definiu para 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 custos operacionais superior a 40% em Portugal desde 2011 e a redução de 59% nos NPE desde 2013 ao nível consolidado (de 13,7 mil milhões de euros para 5,5 mil milhões de euros em 2018). 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, o Banco alavancará na liderança de mercado para focar na rentabilidade e capturar as oportunidades associadas aos grandes projetos de investimento previstos realizar em *commodities*; em Angola, reforçará o seu posicionamento como parceiro de negócios confiável e sólido com relacionamentos locais distintivos; e analisará 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 ativos<sup>4</sup> 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 NPE, atingindo cerca de 3 mil milhões de euros em 2021) e permitir níveis interessantes de retorno para os acionistas (cerca de 40% de *cost-to-income* e cerca de 10% de ROE em 2021).

## Em 2018 foram obtidos importantes avanços nas dimensões estratégicas do plano



 <b>Mobilização do talento</b>	Envolvimento na nova estratégia	Novas formas de trabalhar, mais colaborativas	Reforço da meritocracia	Desenvolvimento de competências para o futuro	Reconhecimento e recompensa pelo sucesso
 <b>Digitalização centrada em dispositivos móveis</b>	<b>App</b> + Simples e intuitiva + Personalizada + Segura + Consistentes Garantindo uma navegação fluida e personalização da experiência	<b>Redesenho</b> das principais jornadas do cliente	<b>Transformação</b> das operações através de tecnologias de nova geração	<b>Modelo omnicanal</b> mais conveniente e produtivo	<b>Estratégia de IT</b> para os desafios do futuro
 <b>Crescimento e liderança em Portugal</b>	<b>Resultados 2018</b> Lucro 115,5 M€, triplicando o ano anterior	<b>Dinâmica comercial</b> Aumento de 1,1 b€ no crédito performing (+3,7%) e de 2,4 b€ dos recursos de clientes (+4,6%)	<b>Reconhecimento dos Clientes</b> Aumento do número de clientes (+131 mil)		
 <b>Crescimento da presença internacional</b>	<b>Contributo para o resultado</b> Crescimento de ≈28% tendo atingido 187 M€ (62% do resultado consolidado atribuível aos acionistas do Banco)	<b>Aquisição do eurobank</b> Excelente oportunidade de crescimento na Polónia, através de operação com elevada complementaridade e sinergias com o Millennium Bank			
 <b>Sustentabilidade do modelo de negócio</b>	<b>Modelo de governo</b> Novos órgãos sociais Reforço no modelo de governo do controlo interno Modelo de funcionamento dos comités especializados	<b>Rating</b> Subida da notação do BCP pela S&P, Fitch e Moody's	<b>Stress Test</b> Bom desempenho do Millennium bcp, superando a média dos 48 bancos europeus testados pela EBA	<b>Qualidade do Balanço</b> Redução do rácio de NPE (EBA) para 7,6% e reforço da cobertura total para 109% Reforço do CET1 para 12% e do rácio capital total para 14,5% após a emissão de 400 M€ em instrumento AT1	

<sup>4</sup> 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.

		2018	2021
<b>Crescimento do <i>Franchise</i></b>	<b>Clientes ativos totais</b> *	4,9 milhões	>6 milhões
	<b>Clientes digitais</b>	55%	>60%
	<b>Clientes <i>Mobile</i></b>	34%	>45%
<b>Criação de valor</b>	<b><i>Cost-to-income</i></b>	47%	≈40%
		(46% sem itens não habituais de €26,7 milhões relativos a custos com reestruturação do quadro de pessoal)	
	<b>ROE</b>	5,2%	≈10%
	<b>CET1</b>	12,0%	≈12%
	<b>LTD</b>	87%	<100%
	<b><i>Dividend payout</i></b>	10%	≈40%
	CE propõe ao CA para aprovar proposta a submeter à AG		
<b>Qualidade dos ativos</b>	<b><i>Stock de NPE</i></b>	€5,5 mil milhões	€3,0 mil milhões
	<b>Custo do risco</b>	92 pb	<50 pb

\* Clientes categorizados no âmbito do Plano Estratégico 2018-2021.