



Modelo de negócio



Enquadramento regulamentar, económico e do sistema financeiro

Enquadramento regulamentar

A agenda regulatória em 2018 caracterizou-se, essencialmente, no plano internacional, pela discussão da proposta da Comissão Europeia do pacote de redução de risco (requisitos de capital e resolução de bancos), preparação para o Brexit e adoção de procedimentos compatíveis com os requisitos da Diretiva de Meios e Serviços de Pagamentos (“PSD2”) e, no plano nacional, pela implementação de instrumentos no âmbito da supervisão comportamental e da supervisão macroprudencial, neste caso com destaque para a recomendação do Banco de Portugal relativamente a critérios a aplicar no crédito a particulares (limites ao endividamento - rácios *loan-to-value*, taxa de esforço, etc).

Continuam os trabalhos para uma maior integração dos mercados de capitais ao nível europeu (“união dos mercados de capitais”), para a implementação do terceiro pilar da União Bancária (Sistema Europeu de Garantia de Depósitos e de suporte financeiro ao Fundo Único de Resolução), e a adaptação do método de cálculo das Euribor e/ou desenvolvimento de taxas de juro de referência alternativas, nomeadamente pelo BCE (e.g. taxa de referência €STR e *Euro Risk Free Rates*) em cumprimento do Regulamento dos índices de referência.

No plano da supervisão, destaque para a realização dos testes de *stress* EBA/BCE, que são elementos importantes no processo de avaliação realizado pelo supervisor, com impacto direto nos requisitos de capital dos bancos e continuação dos exercícios de avaliação dos modelos internos no universo dos bancos diretamente supervisionados pelo BCE.

Em 23 de novembro de 2016, a Comissão Europeia apresentou um conjunto de medidas tendo como objetivo a mitigação do risco do setor bancário. Este abrange um conjunto vasto de matérias relacionadas com requisitos de fundos próprios dos bancos e com a recuperação e resolução dos bancos (*Bank Recovery and Resolution Directive*, BRRD). Com o acordo político firmado no final do ano em relação a estes temas, prevê-se a aprovação dos textos finais e a respetiva publicação durante o ano de 2019.

No âmbito do plano de ação e de políticas de redução do volume de créditos não produtivos *Non-Performing Loans* (NPL), a Comissão Europeia apresentou uma proposta de alteração à CRR, a qual inclui a cobertura mínima por imparidades para perdas em ativos improdutivos – cujo texto já foi aprovado aguardando publicação - assim como uma proposta de diretiva com o objetivo de facilitar a recuperação de colaterais por recurso a procedimentos extrajudiciais. A EBA, à semelhança das orientações já instituídas pelo BCE, publicou orientações para a gestão dos NPL e definiu novos requisitos de reporte aos investidores.

A finalização das propostas de alterações ao regime de “Basileia III”, efetuadas pelo Comité de Basileia em dezembro de 2017, significa que se irão intensificar os trabalhos de integração destas reformas na legislação europeia. Estas têm como objetivo reforçar a qualidade do capital dos Bancos e reduzir a variabilidade dos ativos ponderados pelo risco. Na proposta do Comité de Basileia, a implementação será progressiva, com início em 2022 e aplicando-se um período transitório de cinco anos.

Foram ainda apresentadas durante o ano de 2018 novas iniciativas do quadro regulatório do sistema financeiro, com desenvolvimentos nos próximos anos, nomeadamente:

- Proposta relativa à redução dos riscos para permitir a emissão de títulos garantidos por obrigações soberanas, concedendo-lhes o mesmo tratamento regulamentar que às obrigações soberanas da área do euro nacionais denominadas em euros;
- Conjunto de propostas para garantir às pequenas e médias empresas (PME) um melhor acesso ao financiamento através do mercado de capitais;
- Pacote “Finanças sustentáveis”, visando incentivos e a sensibilização para uma oferta financeira compatível com preocupações de sustentabilidade ambiental.

No plano nacional, em julho de 2018 foi publicada a Lei n.º 35/2018, que transpõe a Diretiva e Regulamento dos Mercados de Instrumentos Financeiros (DMIF II/RMIF), e que regula um conjunto de disposições no âmbito da oferta de produtos e serviços financeiros aos consumidores e de reporte aos supervisores de mercado. Em vigor desde o início de 2018, o regulamento delegado sobre os pacotes de produtos de investimento de retalho e de produtos de investimento com base em seguros visa a proteção dos consumidores e o estabelecimento de uma norma comum para os documentos de informação fundamental a disponibilizar aos clientes.

Foi aprovada a proposta de lei que altera o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas em matéria de imparidades das instituições de crédito e outras instituições financeiras. Esta alteração visa sanar a divergência entre os sistemas contabilísticos e fiscais no que respeita ao tratamento de perdas por imparidades associadas a operações de crédito.

Destaca-se, ainda, e entre as principais medidas com impacto no sistema financeiro português que ocorreram em 2018:

- O Banco de Portugal, enquanto autoridade macroprudencial nacional, adotou uma medida, sob a

forma de recomendação, dirigida aos novos contratos de crédito celebrados com consumidores;

- Regime Jurídico dos Serviços de Pagamento e da Moeda Eletrónica (DL n.º 91/2018) que transpõe a “PSD2” sobre o acesso à atividade das instituições de pagamento e a prestação de serviços de pagamento;
- Regime Jurídico da Conversão de Créditos em Capital (Lei n.º 7/2018) e o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas com o objetivo de reforçar os mecanismos de recuperação e reestruturação de empresas;
- No plano macroprudencial, a reserva contracíclica de fundos próprios aplicável às exposições de crédito ao setor privado não financeiro nacional manteve-se em 0% do montante total das posições em risco;
- Foi publicada a Diretiva (UE) 2018/843 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais ou de financiamento do terrorismo;
- O Regulamento de Proteção de Dados (regulamento EU n.º 679/2016) teve aplicação em 25 de maio de 2018. A proposta de transposição da Lei encontra-se em discussão no parlamento nacional;
- Decreto-Lei n.º 107/2017, alterado pela Lei 21/2018 de 8 de maio, que estabelece as regras relativas à mudança de contas de pagamento, à comparabilidade das respetivas comissões, bem como ao acesso a contas de pagamento com características básicas;
- Foi publicada a lei que regula a posição dos instrumentos de dívida não garantidos na hierarquia de insolvência (Lei n.º 23/2019), conferindo uma maior certeza jurídica à futura emissão de dívida não preferencial, e que concede um privilégio creditório a todos os depósitos bancários face à dívida sénior.

Todas estas alterações configuram um quadro exigente ao nível (i) dos requisitos obrigatórios, (ii) da implementação e atualização de procedimentos, (iii) da gestão do risco (existentes e novos), (iv) do reporte aos supervisores e demais *stakeholders*, (v) da segurança das operações e (vi) do reposicionamento da oferta em função dos impactos perspectivados para o negócio. Concomitantemente, o Banco implementou ou tem em curso diversos projetos estratégicos que visam o adequado cumprimento da regulação e dotar o Banco com as capacidades e agilidade necessárias para fazer face aos desafios colocados pelo constante evoluir do quadro regulamentar.

Enquadramento económico

Enquadramento económico mundial

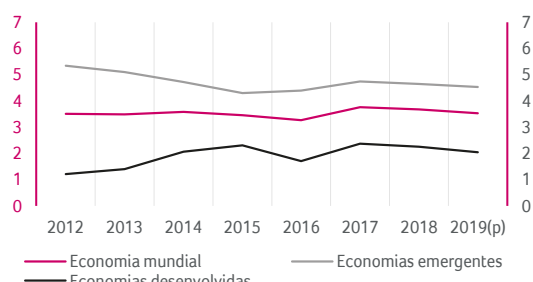
De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), em 2018, a economia mundial deverá ter-se expandido 3,7%, o que representa um ligeiro abrandamento face a 2017, que resulta de desempenhos divergentes entre as principais geografias, com a desaceleração das economias da área do euro, do Japão e da China, a contrastar com a aceleração dos EUA e com a evolução favorável de alguns

mercados emergentes, nomeadamente da Índia, do Brasil e da Rússia.

Em 2019, a trajetória de expansão da atividade global deverá prosseguir a um ritmo mais moderado, num quadro de dissipação dos efeitos do estímulo orçamental nos EUA, de normalização da política monetária da área do euro e de manutenção das perspetivas de desaceleração gradual da economia chinesa.

ECONOMIA MUNDIAL DESACELEROU EM 2018

Taxa de variação anual do PIB real (em %)



Fonte: FMI WEO (janeiro de 2019)

Mercados financeiros globais

O traço mais saliente da evolução dos mercados financeiros em 2018 foi o aumento da volatilidade, associado ao recrudescimento da incerteza quanto à resiliência do ciclo expansionista da economia mundial, num enquadramento marcado pelo endurecimento das condições monetárias à escala global e pelo agravamento das tensões geopolíticas internacionais.

Nos mercados acionistas, o abrandamento da China e o impacto negativo que tal circunstância suscitou nas economias exportadoras de matérias-primas e de bens de capital contribuiu para a desvalorização dos índices dos mercados emergentes e, também, da Europa. Nos EUA, o forte ritmo de crescimento económico, proporcionado pelo substancial estímulo de política orçamental em vigor, ajudou a elevar as valorizações acionistas americanas para máximos históricos no terceiro trimestre, trajetória que rapidamente se inverteu no final do ano com os receios de que a deterioração da conjuntura mundial e a subida das taxas de juro determinassem uma perda de valor da economia.

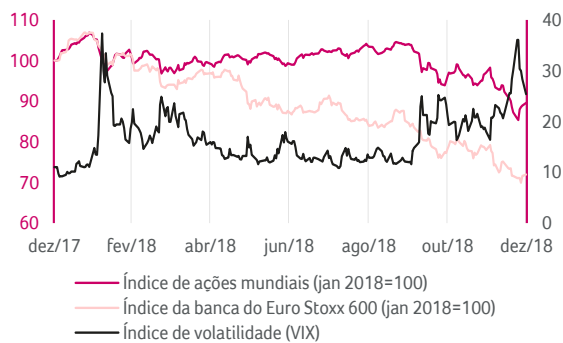
No plano cambial, a aceleração da atividade económica e dos salários nos EUA motivou a intensificação do ciclo de subida das taxas de juro por parte da Reserva Federal, o que determinou a apreciação do dólar face à generalidade das moedas, em particular dos mercados emergentes.

A normalização da política monetária norte-americana foi também determinante para o aumento das *yields* dos títulos de dívida pública dos EUA nos prazos mais longos. Em contraste, na área do euro, o BCE manteve o nível das taxas de juro inalteradas ao longo do ano e terminou o seu programa de compra de dívida pública e privada no final de dezembro, pelo que as taxas de juro Euribor no prazo dos três meses se mantiveram em torno de -0,30%, à semelhança do que ocorreu em 2017. Neste contexto, *yields* dos títulos

de dívida pública alemã permaneceram em níveis reduzidos, assim como as congéneres dos países da periferia da área do euro, à exceção de Itália, onde a instabilidade política motivou uma subida dos prémios de risco das obrigações do tesouro.

No segmento das matérias-primas, a relativa estabilidade do valor do ouro contrastou com as amplas variações registadas pelo preço do crude.

ÍNDICE ACIONISTA MUNDIAL DESVALORIZOU-SE E VOLATILIDADE AUMENTOU



Fonte: Datastream

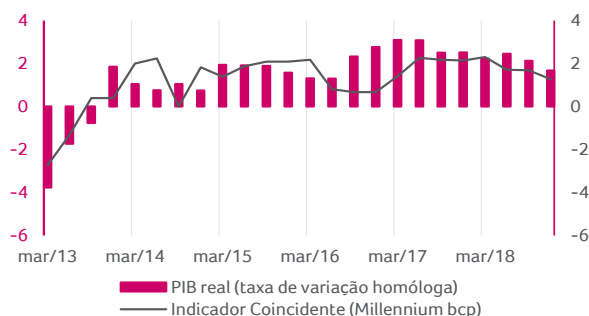
Perspetivas para a economia portuguesa

O ritmo de expansão da economia portuguesa manteve-se robusto (2,1%), evolução que traduz, no entanto, uma desaceleração face aos 2,8% registados em 2017, que se deve essencialmente ao agravamento do contributo negativo da procura externa líquida, dado que as importações têm sido superiores às exportações, em resultado do dinamismo da procura interna, designadamente no que respeita ao investimento.

Em 2019, a CE prevê que a taxa de crescimento do PIB abrande para níveis inferiores a 2,0%, uma vez que o esmorecimento do emprego e os baixos níveis da taxa de poupança se deverão refletir numa maior moderação do consumo privado.

No que respeita às finanças públicas, o défice orçamental em 2018 deverá ter ficado abaixo de 1,0% do PIB, contribuindo para a melhoria da perceção dos investidores e das principais agências de *rating* quanto à sustentabilidade das contas públicas nacionais e, por conseguinte, para a permanência das *yields* dos títulos de dívida pública em níveis relativamente baixos.

ECONOMIA PORTUGUESA ABRANDOU EM 2018



Fonte: Datastream e Millennium bcp

Operações Internacionais

Em 2018, a economia polaca registou a taxa de crescimento mais elevada desde 2007 (5,1%), impulsionada pela expansão do consumo privado, que beneficiou do incremento do emprego, a par com o aumento do investimento, suportado pelos fundos estruturais da União Europeia. O contributo da procura externa para o crescimento do PIB deverá ter sido marginalmente positivo, com o aumento das importações a ser compensado pelo dinamismo das exportações. Em 2019, a CE prevê que a atividade económica se mantenha robusta, mas mais lenta (em torno dos 4,0%), refletindo o abrandamento do consumo, enquanto o investimento se deverá manter forte. Em 2018, o zlóti inverteu a tendência de apreciação observada no ano anterior, penalizado pelo ambiente de maior instabilidade nos mercados financeiros internacionais.

Em Moçambique, a trajetória de redução da taxa de inflação, a par com o crescimento moderado da atividade, favoreceu a intensificação do ciclo de descida das taxas de juro iniciado em 2017, com a taxa de juro de referência MIMO a descer de 19,50% para 14,25% ao longo de 2018. Em 2019, as previsões do FMI indiciam que a taxa de inflação se deverá manter em baixos níveis e o que o ritmo de crescimento do PIB deverá denotar uma ligeira aceleração, para níveis mais próximos dos 4,0%, beneficiando do desenvolvimento de projetos de gás natural. No entanto, esta previsão está sujeita a riscos de ordem externa e interna, nomeadamente a necessidade de redução do elevado nível de dívida pública do governo moçambicano. O metical, ainda que tenha evoluído de forma errática ao longo de 2018, em termos médios, manteve-se praticamente inalterado face ao ano anterior.

Em Angola, o governo celebrou um programa de financiamento com o FMI destinado a apoiar as reformas estruturais atinentes a corrigir os desequilíbrios que têm vindo a condicionar o desempenho da atividade económica nos últimos anos, bem como a proporcionar uma maior diversificação da estrutura produtiva. Entre as medidas aplicadas em 2018, destacam-se as relativas à transição para um regime de câmbios flexíveis, o qual determinou uma depreciação do *kwanza* face ao euro de cerca de 60% no conjunto do ano. Em 2019, o FMI espera que a economia angolana retome a taxas de crescimento positivas.

PRODUTO INTERNO BRUTO

Taxa de variação anual (em %)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| UNIÃO EUROPEIA | 2,0 | 2,7 | 1,9 | 2,0 | 1,8 |
| Portugal | 1,6 | 2,8 | 2,1 | 1,8 | 1,5 |
| Polónia | 3,1 | 4,8 | 5,1 | 3,5 | 3,0 |
| ÁFRICA SUBSARIANA | 1,4 | 2,9 | 2,9 | 3,5 | 3,6 |
| Angola | -2,6 | -2,5 | -0,1 | 3,1 | 3,2 |
| Moçambique | 3,8 | 3,7 | 3,5 | 4,0 | 4,0 |

Fonte: FMI e institutos de estatística nacionais

Estimativa FMI (março de 2019)

Enquadramento do sistema financeiro

Em 2018 foi dado mais um passo na sustentabilidade do processo de melhoria dos níveis de rendibilidade, da qualidade dos ativos e dos indicadores de risco do sistema bancário português. A rendibilidade do setor bancário, excluindo o Novo Banco, prosseguiu a trajetória de recuperação evidenciada nos últimos anos, assente na melhoria da eficiência operacional e num menor nível de provisionamento. O ano de 2018 fica marcado pelo grande esforço realizado na redução das exposições não produtivas (NPE) dos balanços dos bancos, nomeadamente através da venda de carteiras de crédito e de imóveis, permitindo em alguns casos antecipar o cumprimento dos planos de redução de NPE divulgados ao mercado. Destaque ainda para o reforço dos níveis de cobertura que se encontram agora acima das médias da União Europeia e de diversos países europeus (por exemplo Alemanha, Espanha ou França). Tal como nos anos anteriores, a evolução e o desempenho do sistema bancário em 2018 continuaram a ser condicionados pela implementação e revisão de regulação e legislação (por exemplo a adoção da IFRS 9 a 1 de janeiro de 2018), e pela prática de supervisão mais exigente e onerosa, onde se incluem as crescentes contribuições regulatórias (por exemplo a contribuição sobre o Setor Bancário e contribuições para os Fundos de Resolução nacional e europeu).

A posição de liquidez no sistema bancário nacional manteve-se em níveis confortáveis, com a maioria dos principais bancos, a apresentarem no final de 2018 rácios de transformação bancária inferiores a 100%. Os rácios de capital evoluíram favoravelmente em 2018, assentes na geração orgânica de capital e na emissão de instrumentos de dívida elegíveis para fundos próprios, com vista também ao cumprimento dos requisitos MREL no curto/médio prazo.

A exceção continua a ser o Novo Banco, que tem recorrido ao Fundo de Resolução nacional, via Mecanismo de Capital Contingente, para repor os seus rácios de capital por forma a cumprir com os requisitos regulamentares mínimos exigidos pelo Supervisor. O plano de reestruturação em curso do Novo Banco, encetado pelo novo acionista após a conclusão do processo de venda, associado aos acionamentos efetuados e potenciais do Mecanismo de Capital Contingente estabelecido nos acordos de venda da posição acionista de controlo, e a par de eventuais necessidades financeiras decorrentes das resoluções do Banco Espírito Santo e do BANIF, continuam, tal como em 2017, a representar riscos para o sistema bancário português.

O modelo de negócio bancário tradicional encontra-se numa fase de mudança face aos desafios e às oportunidades decorrentes da 'Economia Digital' e da digitalização do sistema financeiro, bem como pela necessidade de adaptação, quer ao novo contexto regulatório, quer à nova concorrência (inerente à entrada em vigor da Diretiva de Serviços de Pagamentos 2 - "PSD2", na sigla inglesa), incentivando a reformulação de modelos de negócio por parte de diversos bancos e a entrada de novos *players*, incluindo *non-banks (fintech/bigtech)*, com novas e diferentes formas de comercialização e processamento de produtos e serviços financeiros. A mitigação de riscos de *compliance*, associados por exemplo ao branqueamento de capitais e ao financiamento de atividades ilícitas (por exemplo o terrorismo), e de cibersegurança, obriga ao reforço do investimento em políticas adequadas de avaliação e controlo do risco operacional, bem como em sistemas de segurança de Tecnologias de Informação, por forma a permitir ao sistema bancário português aproveitar, de forma segura, as melhorias obtidas nos últimos anos quer ao nível da rendibilidade e dos indicadores de risco, quer ao nível da liquidez e do capital.

Modelo de negócio

Natureza das operações e principais atividades

O Grupo desenvolve um conjunto de atividades financeiras e serviços bancários em Portugal e no estrangeiro, onde está presente em diversos mercados: Polónia, Suíça, Moçambique, Angola (através da associada BMA) e China. Todas as suas operações bancárias desenvolvem a sua atividade sob a marca Millennium. O Grupo assegura ainda a sua presença internacional através de escritórios de representação e/ou protocolos comerciais.

O Banco oferece um vasto leque de produtos e serviços financeiros: Contas à ordem, meios de pagamento, produtos de poupança e de investimento, *private banking*, gestão de ativos e banca de investimento, passando ainda pelo crédito imobiliário, pelo crédito ao consumo, pela banca comercial, pelo *leasing*, pelo *factoring* e pelos seguros, entre outros. As operações de *back-office* para a rede de distribuição encontram-se integradas, de forma a beneficiar de economias de escala.

Em Portugal, o BCP encontra-se centrado no mercado de retalho e empresas, servindo os seus Clientes de uma forma segmentada. As operações das subsidiárias disponibilizam geralmente os seus produtos através das redes de distribuição do Banco, oferecendo um conjunto alargado de produtos e serviços.

Fatores distintivos do modelo de negócio

Maior instituição bancária privada

O BCP é a maior instituição bancária privada em volume de negócios em Portugal, assumindo uma posição de liderança e destaque em diversos produtos, serviços financeiros e segmentos de mercado, estando alicerçada numa rede de sucursais moderna e com uma boa cobertura a nível nacional. Complementarmente, o Banco dispõe de canais de banca à distância (serviço de banca por telefone, *Mobile Banking* pela *Internet*), que funcionam como pontos de distribuição dos seus produtos e serviços financeiros.

As prioridades, de acordo com o Plano Estratégico 2021, consistem em redesenhar a experiência digital a partir de uma abordagem centrada em dispositivos móveis, transformando as *top customer journeys*, configurando um modelo omnicanal conveniente e produtivo e transformando as operações através da implementação

de tecnologias *NextGen* (como robótica e processamento de linguagem natural). Paralelamente, o Banco adotará uma estratégia de TI enfocada na atualização de tecnologia, segurança de informação e promoção de novas formas de trabalho.

A atividade no mercado doméstico está enfocada na banca de retalho, que se encontra segmentada de forma a melhor servir os interesses dos Clientes, quer através de uma proposta de valor assente na inovação e rapidez destinadas aos designados Clientes Mass-market, quer através da inovação e da gestão personalizada de atendimento, destinada aos Clientes Prestige, Negócios, Empresas, Corporate e Large Corporate. A banca de retalho conta ainda com um banco vocacionado para Clientes com um espírito jovem, utilizadores intensivos de novas tecnologias da comunicação, que privilegiem uma relação bancária assente na simplicidade e que valorizem produtos e serviços inovadores, o ActivoBank.

Presença internacional como plataforma de crescimento

No final de 2018, o Millennium bcp era o maior banco privado português em volume de negócios com uma posição relevante nos países em que detém operações.

Em 31 de dezembro de 2018, as operações em Portugal representavam 71% do total de ativos, 73% do total de crédito a Clientes (bruto) e 72% do total de recursos de Clientes. O Banco detinha 2,3 milhões de Clientes ativos em Portugal e quotas de mercado de 17,4% e 17,7% em crédito a Clientes e depósitos de Clientes, respetivamente, em dezembro de 2018.

O Millennium bcp encontra-se presente internacionalmente através das suas operações bancárias, escritórios de representação e/ou através de protocolos comerciais, servindo 4,9 milhões de Clientes no final de dezembro de 2018.

Nas operações em África, o Millennium bcp prossegue a sua atividade através do Millennium bim, um banco universal, a operar desde 1995 em Moçambique, detém mais de 1,3 milhões de Clientes, sendo um banco líder neste país, com 22,7% em crédito a Clientes e de 26,5% em depósitos, em 31 de dezembro de 2018. O Millennium bim é uma marca com elevada notoriedade no mercado

moçambicano, associada à inovação, com grande penetração ao nível da banca eletrónica e excecional capacidade de atrair novos Clientes, sendo uma referência ao nível da rentabilidade.

Foi outorgada, em 22 de abril de 2016, a escritura de fusão do Banco Millennium Angola, S.A. com o Banco Privado Atlântico, S.A. O Banco resultante da fusão é uma associada do Banco Comercial Português.

Na Polónia, o Bank Millennium dispõe de uma rede de sucursais bem distribuída e suportada numa moderna infraestrutura multicanal, numa qualidade de serviço de referência, no elevado reconhecimento da marca, na base de capital robusta, na liquidez confortável e na sólida gestão e controlo do risco. O Bank Millennium detinha, em 31 de dezembro de 2018, 4,6% em crédito a Clientes e 5,3% em depósitos.

Na Suíça, o Grupo detém uma operação desde 2003, por intermédio de uma plataforma de *private banking* que presta serviços personalizados e de qualidade a Clientes do Grupo com elevado património, compreendendo soluções de gestão de ativos, baseadas em *research* rigoroso e no profundo conhecimento dos mercados financeiros, assente num compromisso irrevogável com a gestão do risco e numa plataforma de IT eficiente.

O Grupo está ainda presente no Oriente desde 1993, mas apenas em 2010 foi realizado o alargamento da atividade da sucursal existente em Macau, através da atribuição da licença plena (*on-shore*), visando o estabelecimento de uma plataforma internacional para a exploração do negócio entre a Europa, China e África lusófona.

O Banco conta ainda com 10 escritórios de representação (1 no Reino Unido, 1 na Alemanha, 3 na Suíça, 2 no Brasil, 1 na Venezuela, 1 na China em Cantão e 1 na África do Sul) e 5 protocolos comerciais (Canadá, EUA, Espanha, França e Luxemburgo).

Crescimento alicerçado na banca digital / *mobile*

Desde a sua fundação, o Banco desenvolveu uma reputação associada à inovação. O Banco foi o primeiro banco em Portugal a introduzir certos conceitos e produtos inovadores, incluindo: Métodos de *marketing* direto;

layouts de sucursais com base no perfil do cliente; contas-ordenado; sucursais mais simples (“NovaRede”); serviços bancários por telefone, através do Banco 7, que posteriormente se tornou na primeira plataforma de serviços bancários *online* em Portugal; seguro de saúde (Médis) e seguro direto; e um *site* dedicado a particulares e *corporate banking*. O Banco também foi pioneiro no lançamento de um novo conceito de *Internet banking*, baseado na plataforma do ActivoBank, que fornece um serviço simplificado ao cliente, incluindo a abertura de uma conta corrente através de soluções de *Mobile Banking*.

Internet e *mobile*

Em 2018, o Banco manteve a tendência de crescimento da sua base de Clientes Digitais Ativos. Destaque para o crescimento de 39% dos utilizadores da app, dos quais 23% já utilizam este canal em exclusivo.

A Penetração Digital na nova aquisição continua a melhorar com 54% dos Clientes adquiridos em 2018 já digitais.

A inovação continuou a marcar 2018, com o lançamento de novas funcionalidades nos canais digitais do Millennium bcp:

Mobile Particulares

- Abertura de conta 100% digital, na app Millennium.

Site Particulares

- *Login* no *site* com Chave Móvel Digital, uma forma simples e segura de autenticação;
- Adesão automática a Soluções Integradas.

Mobile Empresas

- Autorizações Múltiplas, funcionalidade que permite autorizar várias operações em simultâneo, previamente carregadas no *site*;
- *Login* na app M Empresas com impressão digital ou *Face ID* (para equipamentos compatíveis);
- Visualização do comprovativo das transações com possibilidade de envio para o *e-mail*.

Site Empresas

- Contratação *online* de *Factoring* e *Confirming*, pedido, aprovação e contratação de operações.

Vendas Digitais

Em 2018, confirmou-se a tendência de crescimento nas vendas digitais tendo registado uma variação homóloga positiva em todos os produtos comercializados no digital, destacando-se na área de investimentos a venda de Certificados (72% do total) e de Depósitos a Prazo (30% do total), e, no Crédito, o Crédito Pessoal *Online* (15% do total).

No Negócio de *trading on-line* destaque para o facto do Millennium bcp ter sido o Banco que mais ordens colocou no mercado (quota de 20,3%).

Para assegurar o crescimento sustentado do Crédito Pessoal *Online*, toda a experiência está a ser redesenhada e otimizada através de CRM (*Customer relationship management*) e *Marketing Digital*, representando já as vendas deste produto, através da app, 31% do total do digital.

O Banco está a reforçar a sua aposta no crescimento das vendas digitais, suportado por processos mais simples, desenhados para responder às necessidades dos Clientes e num CRM mais abrangente.

Modelo de relacionamento voltado para o Cliente

A comunicação do Millennium bcp em 2018 foi pautada pela realização de um conjunto de ações e campanhas estratégicas, com vista ao reforço do posicionamento do Banco como digitalmente inovador, cada vez mais simples, ágil e próximo dos seus Clientes.

O lançamento da campanha institucional, no início do ano, sob o mote “Num Millennium à frente”, funcionou como catalisador de um discurso mais moderno e adequado ao Millennium do futuro – um Millennium com soluções diferenciadoras e verdadeiramente centradas no Cliente. De destacar, neste sentido, a campanha sobre as novas funcionalidades da app Millennium, lançada no último trimestre do ano.

O foco no Cliente foi, igualmente, um vetor fundamental na atividade comunicacional do Banco, com vista à estratégia relacional que se pretende consolidar, quer através

da aposta em patrocínios e parcerias de relevância, quer em eventos de proximidade, como são exemplos o Millennium Estoril Open; o Festival ao Largo; os Arraiais para Residentes no Exterior; o projeto Online Dance Company powered by Millennium; o Prémio Millennium Horizontes para Empresas, ou ainda a organização de iniciativas internas como a Reunião de Quadros e os novos Eventos de Proximidade “Conquistar 2018”.

O reconhecimento da atividade comercial e comunicacional do Banco é expresso não só nos indicadores de notoriedade da marca, como também nos prémios ganhos transversalmente a todos os segmentos:

- Escolha do Consumidor na categoria Grandes Bancos (*Consumer Choice*);
- Melhor Banco das Empresas, com destaque na Inovação, Proximidade e Eficiência (DataE – Barómetro Financeiro 2018);
- Liderança nas Micro Empresas (1 a 4 Colaboradores), nas Empresas com 5 a 9 Trabalhadores, nos setores do Comércio, Serviços e Indústria e nas Empresas Exportadoras. Na satisfação dos Clientes, atingiu-se o 1º lugar pela primeira vez nos últimos 5 anos e também a liderança na satisfação com o serviço *Net Banking*;
- Na PME Líder 2018 o BCP foi também o Banco com mais estatutos atribuídos;
- *Best Investment Bank* (Euromoney) e o Melhor Private Banking em Portugal (The Banker).

Sustentabilidade do modelo de negócio

A capacidade de resiliência do modelo de negócio assenta essencialmente no enfoque na banca de retalho, por natureza mais estável e menos volátil. O Millennium bcp implementou com sucesso uma recuperação operacional no seu mercado *core*, reforçando a sua posição financeira e de capital, apesar da envolvente desafiante no setor bancário no mercado português. Foi implementado um programa de reestruturação suportado numa redução de custos operacionais em mais de 40% em Portugal desde 2011 e uma redução de 59% nas NPE

do Grupo desde 2013 (de 13,7 mil milhões de euros para 5,5 mil milhões de euros em 2018).

Três competências distintivas estiveram no centro desta recuperação: um modelo de relacionamento voltado para o Cliente, liderança de mercado em termos de eficiência e operações internacionais competitivas.

O Banco tem como objetivo assegurar a rentabilidade sustentável a médio e longo prazo, procurando tornar-se *best in class* em termos de eficiência operacional, melhorando sustentadamente o resultado operacional e mantendo um elevado controlo do risco de crédito, preservando, assim, a sua posição estratégica no mercado português de serviços bancários de retalho. O Banco mantém como prioridade clara a melhoria da qualidade da carteira de crédito do Millennium, reduzindo o *stock* de NPE (para 3 mil milhões de euros até 2021) e, simultaneamente, reduzindo o custo do risco.

Principais prémios atribuídos


- Millennium bcp distinguido nos *Euronext Lisbon Awards 2018*, tendo vencido nas categorias “*Best Capital Market Promotion Initiative*”, com a plataforma de negociação em Bolsa - MTrader -, e “*Most Active Trading House in Warrants & Certificates*”, atribuído ao membro da Euronext Lisbon com maior volume transacionado em *Warrants* e *Certificados* em 2017;
- Millennium bcp eleito “*Best Foreign Exchange Bank*” em Portugal, pela revista financeira *Global Finance*;
- Distinção do Millennium bcp com três prémios nos “*Best Digital Bank Awards*” da revista *Global Finance*: “*Best Consumer Digital Bank*” em Portugal, “*Best Online Deposit*”, “*Credit and Investment Product Offerings*” e “*Best Information Security and Fraud Management*” na Europa Ocidental;
- Millennium bcp eleito pela segunda vez “*Best Private Banking*” em Portugal pelo *The Banker*, uma publicação do *Financial Times* especializada em serviços financeiros;
- Eleição do Millennium investment banking como “*Best Investment Bank*” em Portugal, pela revista *Euromoney*;
- ActivoBank distinguido na categoria de “Melhor app/site de Serviços Financeiros” pelos Prémios ACEPI Navegantes XXI;
- Bank Millennium foi um dos vencedores da 6ª edição do concurso anual, “*The Innovators*”, organizado pela revista financeira *Global Finance*;
- Distinção do Bank Millennium no *ranking Newsweek’s Friendly Bank 2018*, conquistando prémios em todas as categorias: 1.º lugar em “*Mobile Banking*”, 2.º lugar em “*Bank for Mr. Kowalski*” e terceiro em *Internet Banking* e *Mortgage Banking*;
- Millennium bim reconhecido como “Melhor Banco de Moçambique 2018” pelo 9º ano consecutivo, pela revista financeira *Global Finance*;
- Millennium bim eleito o “Melhor Banco em Moçambique”, na área de *trade finance providers*, no ano de 2017, pela revista financeira *Global Finance*;
- Atribuição, pela quinta vez consecutiva, do prémio de “Melhor Banco a atuar em Moçambique” ao Millennium bim, reconhecendo esta instituição pelo seu desempenho no setor bancário nacional pela revista *Euromoney*;
- Distinção do Millennium bim pelo seu desempenho no setor bancário moçambicano, desta vez como “Melhor Banco Digital de Moçambique 2018”, pela revista *Global Finance*.


Rede Millennium





* Considera sucursais de diferentes Redes que partilham o mesmo espaço físico.


 **Portugal**
546 Sucursais
112² 462


 **Alemanha**
1 Escritório de representação


 **Polónia**
361 Sucursais
56 58 251


 **Macau**
1 Sucursal


 **Espanha**
Protocolos comerciais

 **Luxemburgo**
Protocolos comerciais


 **África do Sul**
1 Escritório de representação


 **China**
1 Escritório de representação


 **França**
Protocolos comerciais

 **Suíça**
1 Sucursal
1







 **Moçambique**
193 Sucursais
30 64 152

 **Angola**
Instituição parceira onde detemos 22,7%

 **Reino Unido**
1 Escritório de representação

 3 Escritórios de representação



| |  Clientes |  Internet |  Call Centre |  Mobile Banking |  ATM ⁽¹⁾ |  POS ⁽²⁾ |
|-------------------|--|--|---|--|--|--|
| Portugal | 2.595.000 | 716.211 | 221.614 | 461.684 | 1.949 | 60.610 |
| Polónia | 1.845.000 | 1.245.659 | 157.647 | 1.068.432 | 487 | – |
| Suíça | 2.000 | 569 | – | – | – | – |
| Moçambique | 1.381.000 | 18.466 | 50.721 | 576.173 | 520 | 7.792 |
| Macau | 3.000 | – | – | – | – | – |

Nota: Consideram-se Utilizadores ativos aqueles que utilizam a internet, o call centre ou o mobile banking, pelo menos, uma vez, nos últimos 90 dias.
 1 Automated Teller Machines.
 2 Point of Sale.