# ESTRATÉGIA

Campanha 2019 | João Sousa | Nova App

# 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 de aproximadamente 40% em Portugal desde 2011 e a redução de mais de 60% nos NPE desde 2013 ao nível consolidado (de 13,7 mil milhões de euros para 4,2 mil milhões de euros em dezembro de 2019). 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 rendibilidade 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 enfocar na rendibilidade 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 para 3 mil milhões de euros 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[4] até 2021), estar preparado para as oportunidades do futuro (passar dos atuais 58% 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).

| | | 2019 | 2021 *Steady State* (Plano Original) |
|---|---|---|---|
| Crescimento do *Franchise* | Clientes ativos totais * | 5,6 milhões | >6 milhões |
| | Clientes digitais* | 58% | >60% |
| | Clientes *Mobile** | 40% | >45% |
| Criação de valor | *Cost-to-income* | 50% (47% sem itens não habituais) | ≈40% |
| | ROE | 5,1% | ≈10% |
| | CET1** | 12,2% | ≈12% |
| | LTD | 86% | <100% |
| | *Dividend payout* | | ≈40% |
| Qualidade dos ativos | *Stock* de NPE*** | 4,2 mil milhões de euros | €3,0 mil milhões de euros |
| | Custo do risco | 72 pb | <50 pb |

*Conceito de Clientes utilizado no Plano Estratégico 2021.

** Inclui os resultados não auditados relativos a 2019.

*** Inclui apenas crédito a clientes.

[4] Clientes que tiveram um movimento de cartão de crédito ou débito nos últimos três meses, ou com volume de ativos superiores ou iguais a 100 euros.