

# Aquisição do BPI

**Criação de um líder Português no sector bancário Europeu:**

**Oportunidade única de consolidação em Portugal**

**Condições finais da Oferta**

**24 de Abril de 2007**

# Disclaimer

*This document does not constitute or form part of an offer to sell or solicitation of an offer to purchase or subscribe for securities in the United States or in any other jurisdiction. No offering of securities is being made either inside or outside the Portuguese market, in particular no offering of securities is being made in the United States, Canada, Australia or Japan.*

*This presentation includes certain forward-looking statements that are based on our management's beliefs and assumptions and on information currently available to our management. Forward-looking statements include information concerning our and BPI's possible or assumed future results of operations, business strategies, financing plans, competitive position, industry environment, potential growth opportunities, the effects of future regulation and the effects of competition. Forward-looking statements include all statements that are not historical facts and can be identified by the use of forward-looking terminology such as the words "will," "believe," "expect," "anticipate," "intend," "plan," "estimate," "future" or similar expressions. Forward-looking statements are not guarantees of future performance and involve risks, uncertainties and assumptions. Actual results may differ materially from those expressed in the forward-looking statements. We do not have any intention or obligation to update any forward-looking statements.*

*You should understand that many important factors, in addition to those discussed in this presentation, could cause our or BPI's results to differ materially from those expressed or anticipated in any of the forward-looking statements. These factors include, without limitation, our and BPI's competitive environments and our respective (i) ability to both meet regulatory requirements and obtain regulatory approvals and (ii) political, economic and industry conditions.*

# Agenda

- 1. Revisão das condições e calendário da transacção**
- 2. Sinergias de custos**
- 3. Sinergias de proveitos**
- 4. Considerações sobre o preço**
- 5. Conclusões**

# Termos finais (24 de Abril de 2007)

## Condições de sucesso

- 50% + 1 acção se as restrições de voto forem previamente eliminadas (já não aplicável)
- 82,5% + 1 acção, assegurando maioria dos votos contáveis

## Preço

- 7,00 euros por acção integralmente em numerário
- Valorização implícita do BPI em 5,320 milhões de euros

## Autoridade da Concorrência

Decisão final de não oposição, comunicada em 26 de Março de 2007, com os seguintes compromissos assumidos pelo BCP:

- Alienação da participação na Unicre
- Desenvolvimento de uma operação alternativa de acquiring
- Venda de 60 sucursais pré-identificadas, com respectivo negócio, e de negócio de Empresas correspondente a uma carteira de crédito associado num total €450 milhões
- Isenção de custos de encerramento de contas de Clientes Empresa do BCP e do BPI por forma a assegurar a respectiva mobilidade.

# Estrutura de financiamento e impacto financeiro

## Aumento de Capital

- Aquisição financiada através de aumento de capital de 5.000 milhões de euros, complementado por recursos internos.
- Dimensão do aumento de capital dependente do nível de aceitação da oferta.
- Aumento de capital a realizar após conclusão da Oferta em condições a serem anunciadas antes do início do período de negociação de direitos, de acordo com as condições de mercado da altura.
- Totalidade do aumento de capital tomado firme pela UBS, Citigroup, Merrill Lynch, JP Morgan e Credit Suisse.

## Posição de Capital resultante

- Rácio tier 1 de 7% no final do ano 2007:
  - Forte geração orgânica de capital, estimada em 50-60bp por ano garantindo adequada estrutura de capital
  - Venda de operações não estratégicas do BPI, bem como venda de activos decorrentes da decisão da Autoridade da Concorrência, que reforçarão base de capital

## Impacto de Resultados

- Incremento dos resultados por acção a partir de 2009, à medida que se materializarem sinergias (2009: +6%) (\*)
- Retorno esperado do investimento (ROI) em 2009 de  $\approx 11,6\%$  (considerando o plano de negócio apresentado pelo BPI)

(\*) Considerando a cotação média da acção BCP nos 30 dias anteriores ao registo da oferta junto da CMVM (5 Abril 2007) como indicativo de valor *cum-right*

# Calendário - Datas chave da Oferta

- **Pedido de registo do Prospecto na CMVM:** 23 de Março de 2007
- **Confirmação do Registo pela CMVM:** 5 de Abril de 2007
- **Lançamento da Oferta:** período da oferta de 25 dias (corridos), iniciado em 10 de Abril de 2007 e a terminar em 4 de Maio de 2007
- **Aumento de capital do BCP:** a ocorrer após o fecho da Oferta, caso esta tenha sucesso, devendo estar concluído no final de Maio/ princípio de Junho de 2007 (admissão à cotação das novas acções em meados/final de Junho)

Nota: datas futuras indicativas, sujeitas a eventos não controlados pelo BCP



# Agenda

1. Revisão das condições e calendário da transacção
2. Sinergias de custos
3. Sinergias de proveitos
4. Considerações sobre o preço
5. Conclusões

# Sinergias de custos

## Rede de sucursais em Portugal

- A entidade combinada terá 1.450 sucursais, correspondendo a 27% de quota de mercado total, com diferenças a nível regional
- Estima-se que quota de mercado de 25% em cada região seja adequada para garantir níveis de serviço desejados aos clientes.
- Encerramento de 220 sucursais

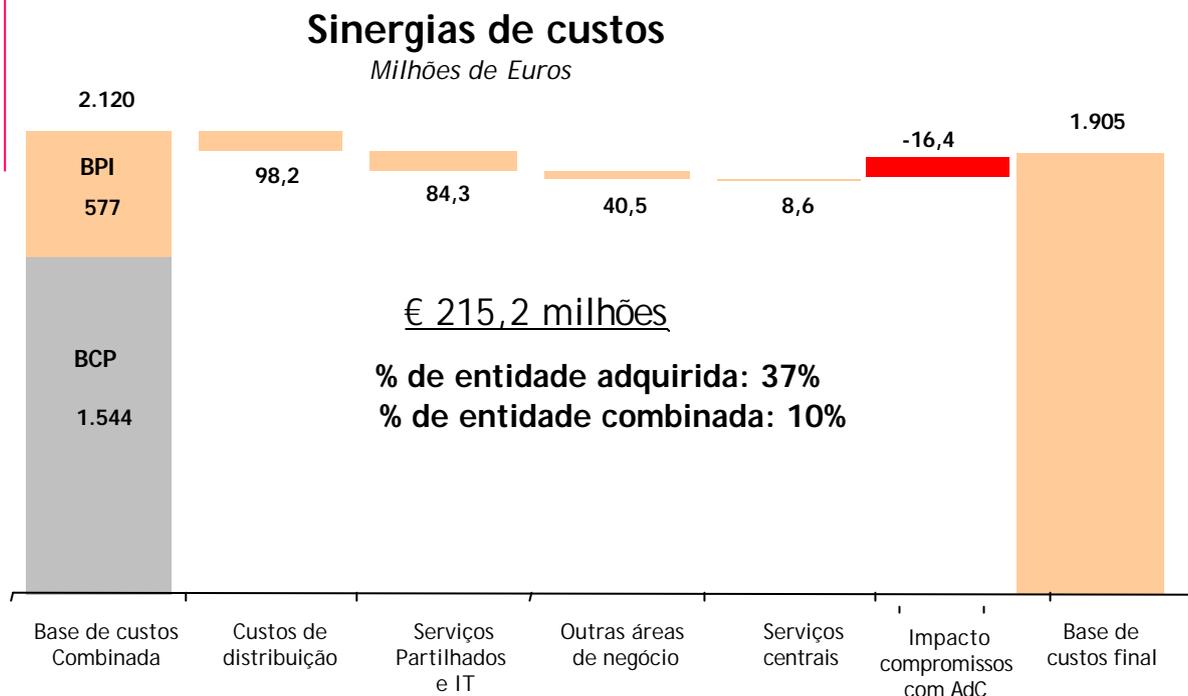
## Serviços partilhados, IT Serviços Centrais e outras áreas de negócio

- Clara duplicação de estruturas nestas áreas.
- Sobreposição nas empresas subsidiárias e na rede de sucursais no exterior
- Integração do Millennium Angola e de BFA- Banco de Fomento de Angola

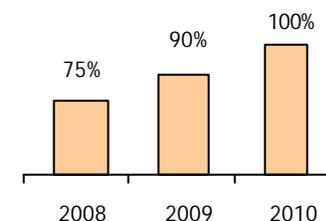
## Alinhamento das remunerações e fundo de pensões

- Remunerações serão alinhadas uma vez que, em média, os colaboradores do Millennium bcp auferem valores superiores em 8% aos do BPI.
- Alinhamento dos custos anuais com pensões do Millennium bcp e BPI, utilizando a média mais alta dos custos por empregado do Millennium bcp.

# Criação de valor significativo com base em sinergias de custos



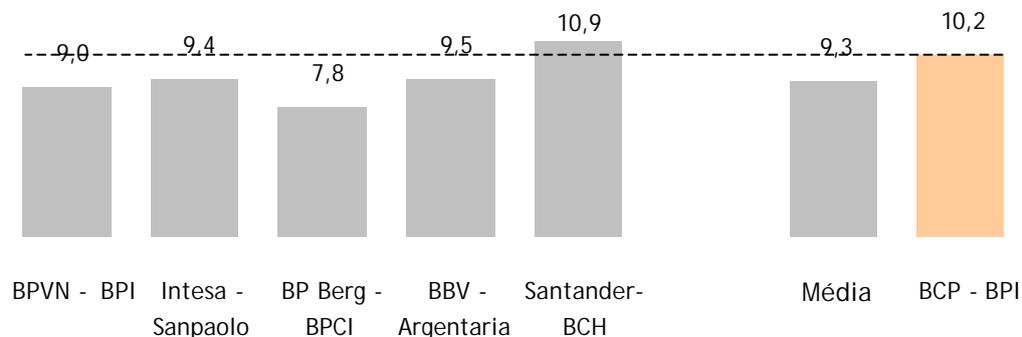
### Timing para captação de sinergias



### Sinergias de custos

Custos c/ pessoal	62%
Custos Administrativos	32%
Amortizações	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### Análise de Benchmark (% da base de custos da entidade combinada)



# Custos de Restruturação

## Global

- Para se atingir sinergias planeadas, os custos de reestruturação relativos a redução do quadro de colaboradores, encerramento de balcões e migração do IT deverão atingir um valor estimado de 739 milhões de Euros (80% no primeiro ano - 2008 e o restante em 2009). (1)

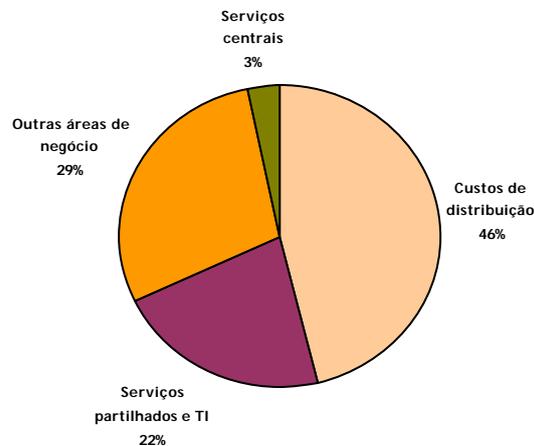
## Remodelação dos balcões

- BPI dispõe de dois tipos de balcões:
  - Novo modelo - 152 balcões, em que o custo de remodelação dos balcões se estima situar entre 30 a 40 mil euros cada.
  - Modelo antigo - para os restantes 493 balcões o custo de remodelação deverá situar-se entre os 80 e os 90 mil euros cada.

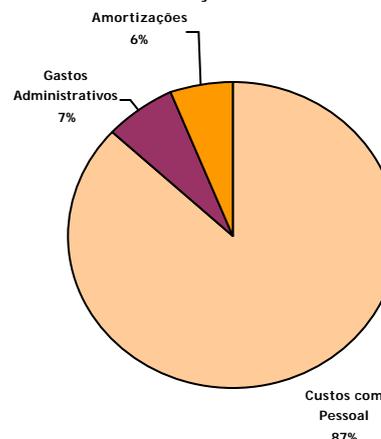
## Custos com encerramento de balcões

- Para efeitos de cálculo, os custos de reestruturação com encerramento de balcões, referentes a outras rubricas que não custos com pessoal, foram estimados em 195 mil euros por balcão.

Custos de Restruturação



Custos de Restruturação



(1) Em Março de 2006, o valor de custos de reestruturação foi estimado em 814 milhões. A redução do número de balcões a encerrar e o efeito da redução de colaboradores com contrato a termo certo, que não implicam custos de indemnização, justifica a revisão em baixa deste valor.

# Track-record do BCP em matéria de custos

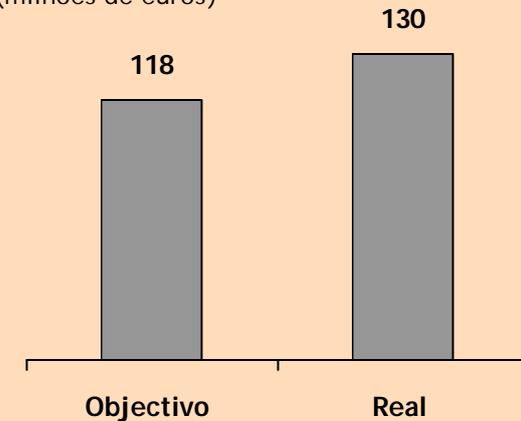
## Redução de Custos

	Atlântico (1995)	Mello (2000)	Sotto Mayor (2000)	BPI (2007)
Centro Corporativo e Serviços Partilhados (% custos do target)	41%	45%	30%	40%
Optimização da rede de distribuição	39% da rede combinada			15%
IT (% custos do target)	40%	40%	30%	40%
Período de integração de IT	18 meses	11 meses	10 meses	6 meses

## Redução de custos em integrações anteriores

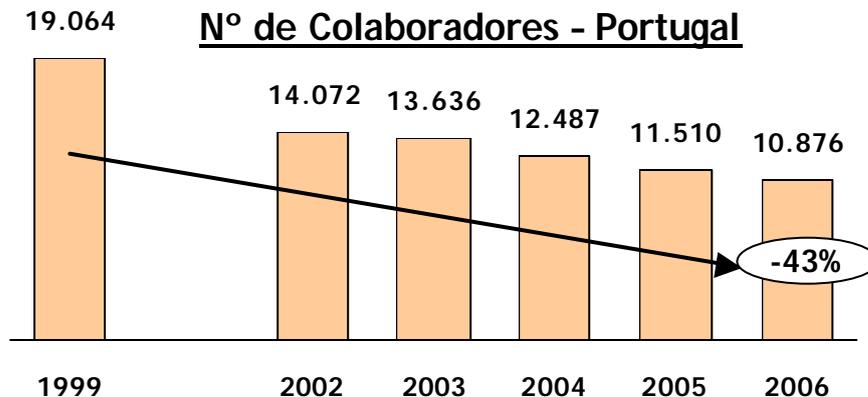
Objectivo inicial ultrapassado em 10%

(milhões de euros)



Redução de 4.523 colaboradores

## Nº de Colaboradores - Portugal



Redução de 8.188 colaboradores e encerramento de 569 sucursais desde 1999

Nº Sucursais 1.433 1.088 1.077 1.008 909 864

# Agenda

1. Revisão das condições e calendário da transacção
2. Sinergias de custos
3. Sinergias de proveitos
4. Considerações sobre o preço
5. Conclusões

# Sinergias de proveitos provenientes da Integração

## Partilha de melhores práticas de venda

- Millennium bcp é líder em produtividade comercial (volume médio de negócio por cliente e colaborador e proveitos operacionais por balcão 40 a 50% superior aos do BPI)
- Experiência comprovada na aplicação de melhores práticas em aquisições anteriores (e.g., Atlântico, Mello, Sotto Mayor)
- Abordagem standardizada (M3) aplicada com êxito na Polónia e na Grécia

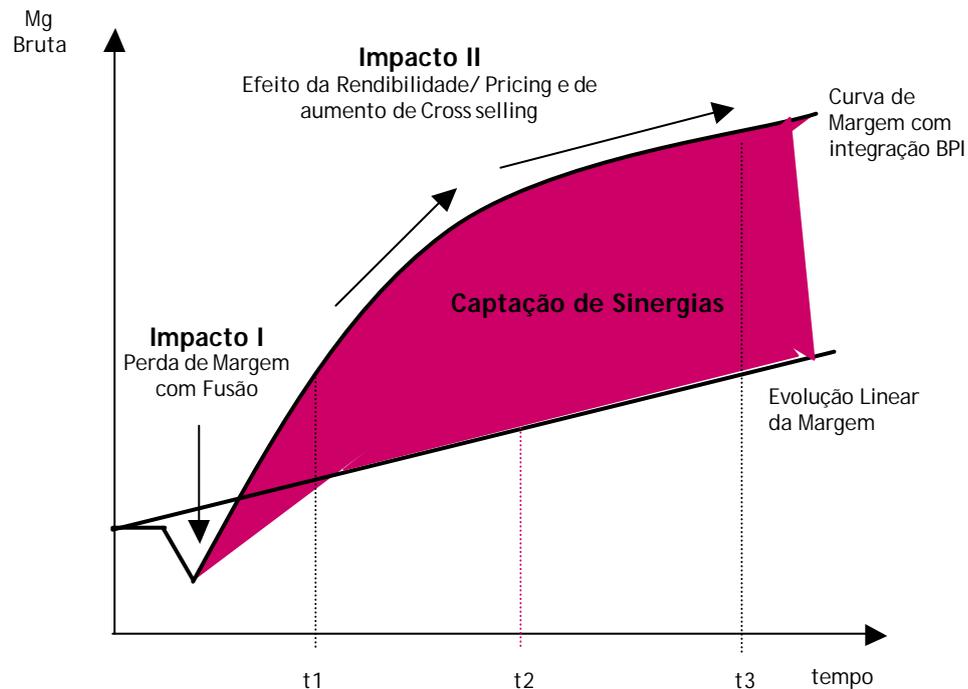
## Potenciar os planos de crescimento existentes nos dois bancos

- Expansão de formatos comerciais existentes aos dois franchises (e.g., centros de empresas, lojas habitação)
- Implementação combinada dos planos de desenvolvimento no estrangeiro (e.g., Angola, Moçambique)

**Sinergias de proveitos (líquidas de potencial efeito de perda)**

# Modelo de Avaliação - Metodologia e âmbito da análise

## EVOLUÇÃO ESPERADA DA CAPTAÇÃO DE SINERGIAS Distribuição dos impactos na Margem



Âmbito da Análise : Redes de Corporate e Empresas e de Particulares e SME.

### Impacto I - Efeito imediato da Fusão (-)

Impacto da perda de clientes por diversificação do risco, efeito da marca e da racionalização da rede de distribuição.

### Impacto II - Efeito Rendibilidade/ Pricing e Cross Selling (+)

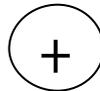
BCP é o melhor "practice player" em termos de geração de receitas na sua base de clientes e tem evidenciado nos últimos anos um aumento sustentado na rentabilidade por cliente, com base numa oferta completa de produtos e serviços. A proposta de valor de BCP será aplicada aos clientes do BPI, com o objectivo de melhorar a rentabilidade por cliente.

Utilizando as melhores práticas de cross selling do BCP para avaliar o potencial de crescimento de novos produtos na base de clientes do BPI, o modelo utiliza índices comparativos de detenção de produto de modo a calcular o crescimento esperado do indicador de cross selling para o BPI e a rentabilidade estimada para os novos produtos.

# Impacto na margem bruta do BPI

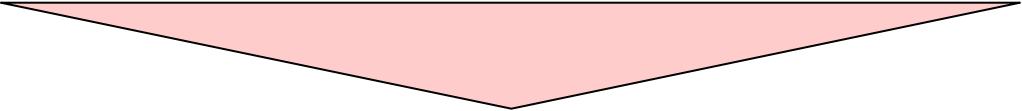
## Perda de negócio induzida pela integração

**Encerramento de sucursais**  
(otimização da rede)

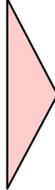


**Empresas**

- Experiências de integrações anteriores realizadas pelo BCP mostraram redução de proveitos de 3% (Banco Mello e Sotto Mayor ) e 5% (Banco Comercial de Macau) das entidades adquiridas.
- Encerramento de 220 sucursais de retalho levarão à descida estimada de 8% em recursos de clientes, com efeito imaterial em crédito, causando redução de 5 a 7,5% da margem bruta.
- Estima-se que o impacto da integração, antes da racionalização da rede de distribuição, seja mais elevada no negócio de Corporate Banking devido à concentração de risco de crédito.



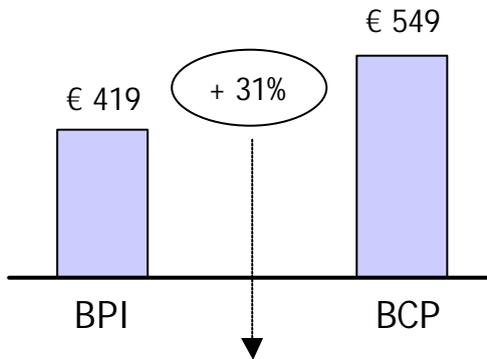
<b>Redução de Proveitos por ano:</b> (perda de negócio)	• Retalho e SME: € 27 - € 40 milhões
	• Empresas: € 10 - € 15 milhões
	<hr/>
	• Total: € 37 - € 55 milhões



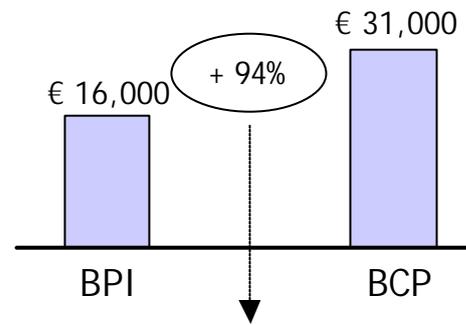
Média de  
redução de  
proveitos de  
€46 milhões  
por ano

# Sinergias de proveitos

**Retalho e PMEs**  
Aumento de proveitos por cliente

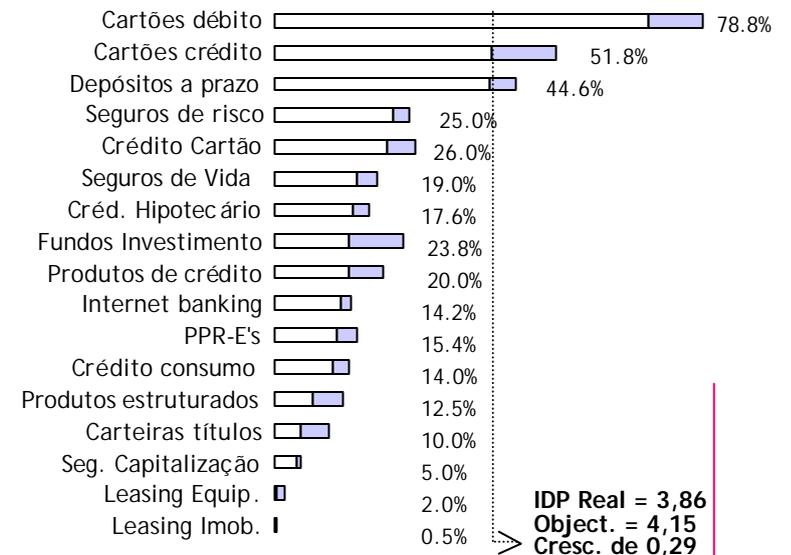


**Corporate e Empresas**  
Aumento de proveitos por cliente



## Índice de detenção de produtos (IDP)

Comparação de níveis actuais do BPI vs benchmark



Com base no *gap* de performance comercial existente entre as duas instituições, ao nível dos diferentes indicadores unitários de actividade em volumes de negócios e clientes, estima-se potencial significativo de sinergias de proveitos a serem geradas por aumento de cross-selling e uniformização da rentabilidade e preço

**Venda de ~ 350.000 novos produtos junto da base de clientes BPI**

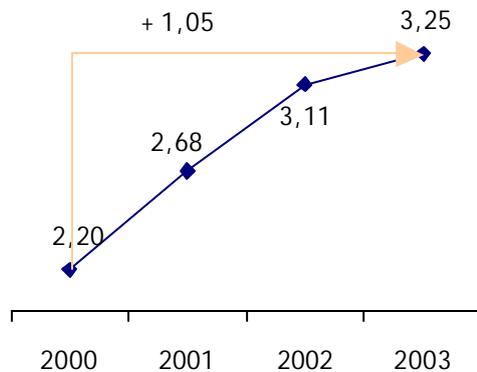
**Sinergias de proveitos: (valores anuais)**

- Retalho e PME: + € 94 milhões
- Corporate: + € 24 milhões

# Objectivos realistas de sinergias de proveitos

## Aumento de receitas através de cross-selling

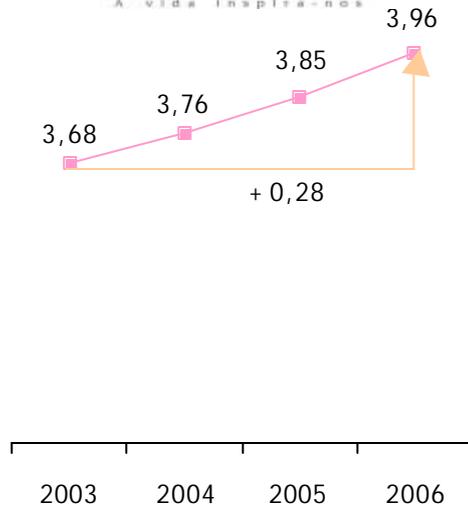
Produtos por cliente



Significativo aumento do indicador de cross selling na integração do SottoMayor, contudo o ponto de partida comparativo face ao BPI era inferior.

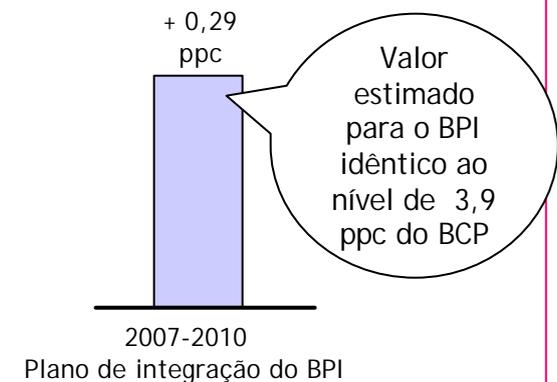
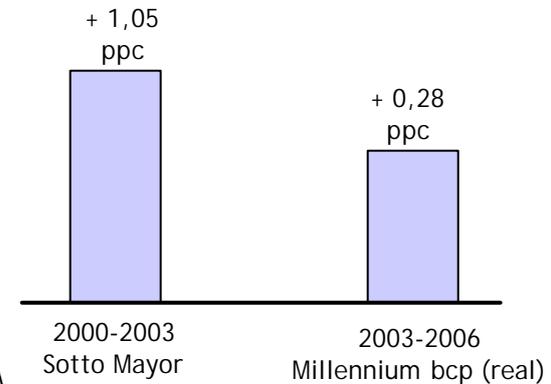


A vida inspira-nos



A recente performance confirma as capacidades do BCP em cross selling. O objectivo de crescimento do BCP para os próximos 3 anos é de 0,56 produtos p/ cliente, com as actuais iniciativas de estimulação de vendas.

## Sinergias de proveitos realistas vis-a-vis histórico



Ppc: produtos por cliente

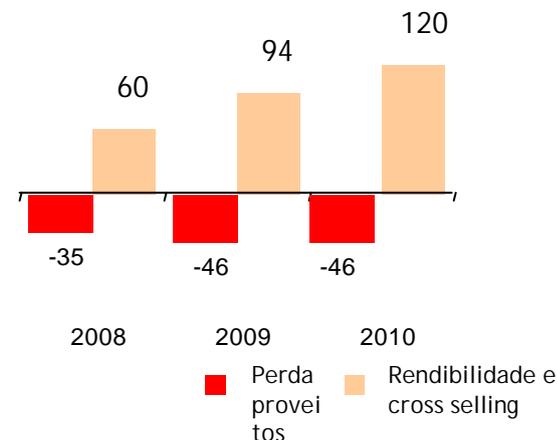
# Estimativa de Sinergias de Proveitos

(Milhões de Euros)

## Total Sinergias de Proveitos

As sinergias de proveitos estimadas deverão ser atingidas num prazo máximo de seis anos, tendo em conta a experiência de integração em aquisições anteriores. Para efeito de avaliação, foi apenas considerado um período de 3 anos, em linha com a prática do mercado.

## Plano de captura de sinergias (valores acumulados num período de 3 anos)



### Integração e Encerramento de balcões

Perda de 5 a 7,5% de margem bruta

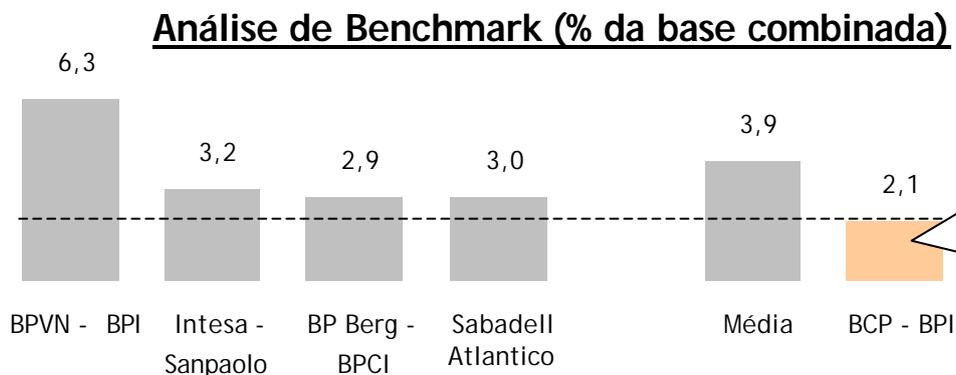
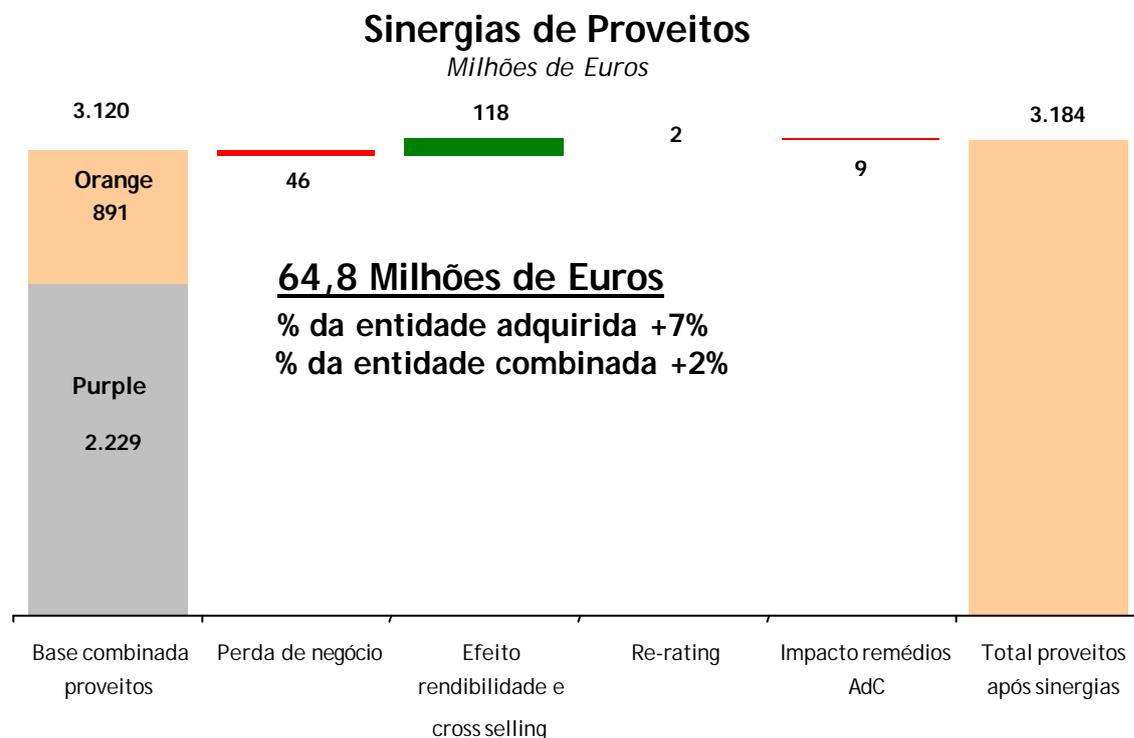
### Rendibilidade e Cross Selling

Aumento da rendibilidade e nº de produtos por cliente BPI, com rendibilidade por produto semelhante à do BCP

#### Linhas de Negócio

Linhas de Negócio	Integração e Encerramento de balcões	Rendibilidade e Cross Selling	TOTAL
Retalho e PME	-33 M€	+94 M€	+61 M€
Corporate	-13 M€	+24 M€	+11 M€
Melhoria de Rating Menor custo de funding		+2 M€	+2 M€
<b>TOTAL</b>	<b>- 46 M€</b>	<b>+ 120 M€</b>	<b>+ 74 M€</b>

# Sinergias de Proveitos



Sinergias de Proveitos estimadas abaixo da média, atendendo a elevados níveis actuais de cross selling.

# Agenda

1. **Revisão das condições e calendário da transacção**
2. **Sinergias de custos**
3. **Sinergias de proveitos**
4. **Considerações sobre o preço**
5. **Conclusões**

# Preço final da Oferta representa prémio de 20% vs price targets de analistas

## Price targets dos analistas - pós resultados 2006

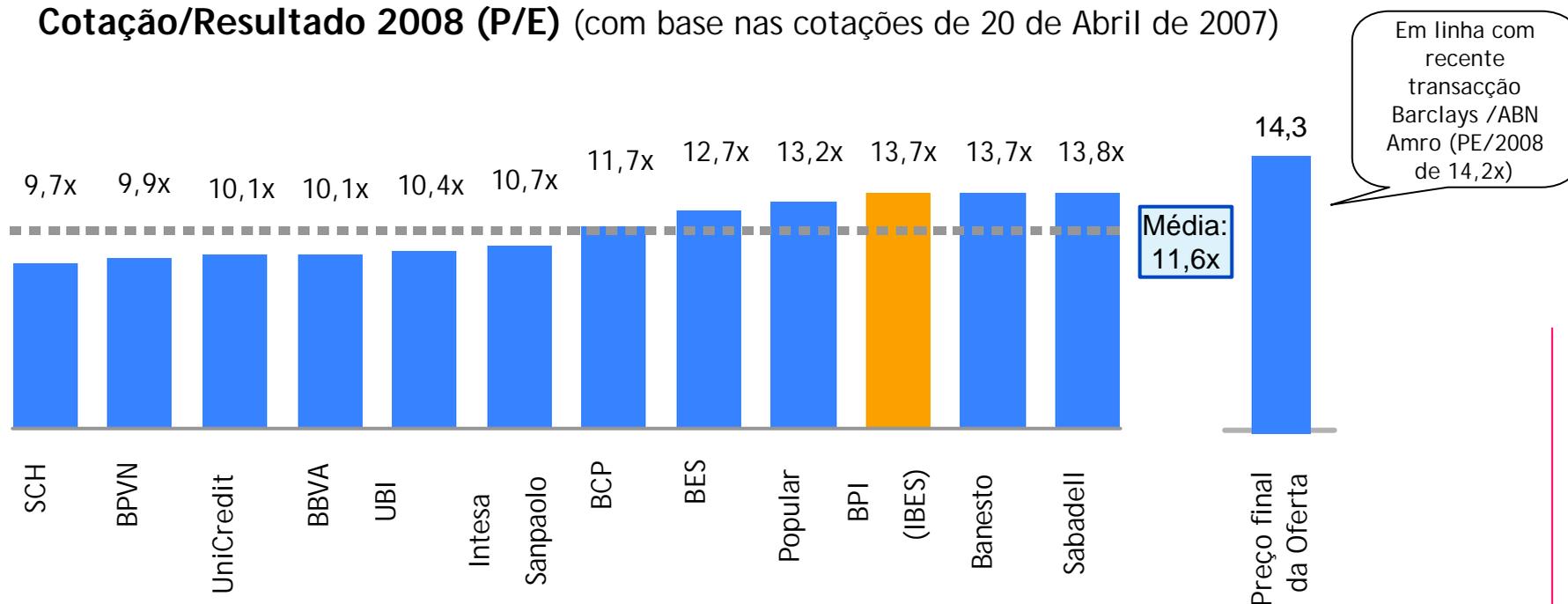
Analista	Data	Recomendação	Price Target (€)
JP Morgan	03-Abr-07	Neutral	4,90
Espirito Santo	08-Mar-07	Neutral	5,70
ING	09-Mar-07	Hold	5,50
Banif	02-Mar-07	Neutral	5,56
Lisbon Brokers	28-Fev-07	Hold	6,90
Lehman Brothers	12-Fev-07	Underweight	5,60
Credit Suisse	29-Jan-07	Overweight	6,82
KBW	29-Jan-07	Market perform	6,30
Caixa BI	26-Jan-07	Hold	5,30
<b>Média</b>			<b>5,84</b>
<b>Mediana</b>			<b>5,65</b>

Preço final de oferta de 7,00 euros representa prémio de 20% versus *price targets* mais recentes de analistas

# Preço final da Oferta representa prémio de 23% vs múltiplos de mercado

## Múltiplos de mercado

Cotação/Resultado 2008 (P/E) (com base nas cotações de 20 de Abril de 2007)



O preço final da oferta de 7,00 euros representa prémio de 23% face múltiplos de mercado

# Impacto financeiro do preço da oferta na acção BCP

- **Impacto estimado nos resultados da acção BCP** (versus objectivos stand-alone)

## Impacto EPS (\*)

	Consensus resultados BPI
2008	+4%
2009	+6%

(\*) considerando preço *cum-right* do BCP em linha com cotação de mercado anterior ao anúncio de revisão de preço.

(\*\*) A opinião do Citi é emitida com referência apenas à respectiva data, e no que se refere às matérias consideradas, sujeita aos pressupostos e qualificações aí indicados

## Forte suporte financeiro da operação

- O Citi emitiu ***Fairness opinion*** ao BCP confirmando, numa perspectiva financeira, ser justo o preço oferecido(\*\*).
- **Aumento de capital** reservado a accionistas até 5,0 mil milhões de euros (dependendo da percentagem de acções BPI adquiridas na oferta); core tier 1 de 5,4% após conclusão da transacção e 5,6% no final de 2007, com total tier 1 de 7%.
- ***Underwriting*** assegurado por 5 Bancos de Investimento internacionais de renome em processo altamente competitivo (UBS, Citigroup, Merrill Lynch, JP Morgan e Credit Suisse).

# Preço de oferta atractivo

**Preço da oferta atractivo, com base em justa repartição entre os accionistas do BPI e BCP, do potencial de sinergias, incorporando igualmente a valorização global dos mercados financeiros.**

- Sinergias de custos estimadas de €215 milhões (líquidas do impacto dos compromissos assumidos com a Autoridade da Concorrência), representando 10% da base de custos da entidade combinada, a capturar em 2008 (75%), 2009 (90%) e 2010 (100%).
- Sinergias de proveitos anuais estimadas de €74 milhões, a atingir no terceiro ano, já líquidas de perdas de proveitos de €46 milhões que se prevê ocorram nos primeiros dois anos; as sinergias de proveitos serão alcançadas através do aumento de cross-selling e da rendibilidade por cliente, em linha com a experiência do BCP nos últimos três anos.
- A revisão de preço reflecte, igualmente, a valorização global dos mercados accionistas ocorrida desde o anúncio da oferta (13 de Março de 2006) até à presente data (23 de Abril de 2007), que foi de +15,5% (Eurostoxx 50).
- Revisão de preço efectuada no último dia legalmente admissível, constituindo oferta final por parte do BCP.

# Agenda

1. **Revisão das condições e calendário da transacção**
2. **Sinergias de custos**
3. **Sinergias de proveitos**
4. **Considerações sobre o preço**
5. **Conclusões**

# Conclusões

## **Banco Comercial Português reitera oportunidade única de criação de valor decorrente da criação de uma instituição financeira líder em Portugal**

- **Franchise** de negócio de alta qualidade, com activos de excelente qualidade, rede de sucursais moderna e profissionais experientes.
- Liderança inquestionável de mercado na maioria de produtos e serviços bancários, criando instituição líder de matriz portuguesa, com posição entre os 5 maiores bancos ibéricos.
- Potencial significativo para a obtenção de sinergias de custos e de proveitos pela integração das operações e aproveitamento das complementaridade comerciais em Portugal e no estrangeiro.
- Reforço da capacidade da nova instituição para captar as oportunidades de crescimento, nos respectivos mercados core.
- Prémio atractivo para os accionistas do BPI justificado pela posição privilegiada do BCP para gerar sinergias significativas na entidade combinada.

# Anexos

# Criação de líder no mercado português

31 Dezembro 2006

	<i>Millennium bcp</i>	<i>BPI</i>	<i>Millennium bcp + BPI</i>
Número de clientes (mn)	3,0	1,4	> 4
Sucursais (Portugal)	864	600	1.464
Total de activos (€ bn)	79,3	35,6	114,9
Crédito a clientes (€ bn)	56,7	24,6	81,3
Recursos de clientes(€ bn)	57,2	24,6	81,8
Número de empregados ('000)	10,9	7,0	17,9
Quotas de mercado:			
- Recursos de clientes	21%	9%	30%
- Crédito	25%	11%	36%
Core Tier 1	5,5%	5,9%	5,6%
Situação líquida (€ bn)	4,8	1,5	5,7
Capitalização bolsista. (€ bn)	9,3	5,0	14,3

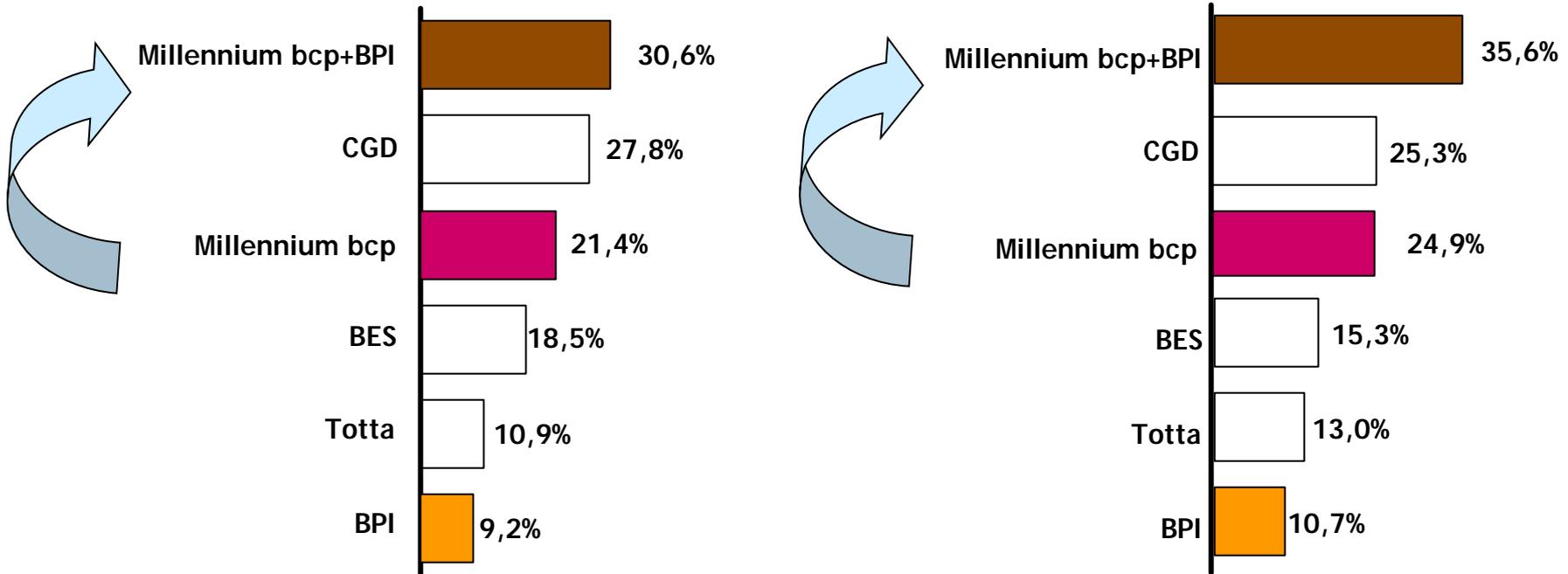
# Criação de líder no mercado português

Quotas de mercado - 2006  
(estimativas)

Dados consolidados

Recursos de clientes

Crédito a clientes



Criação de líder forte num mercado aberto e competitivo

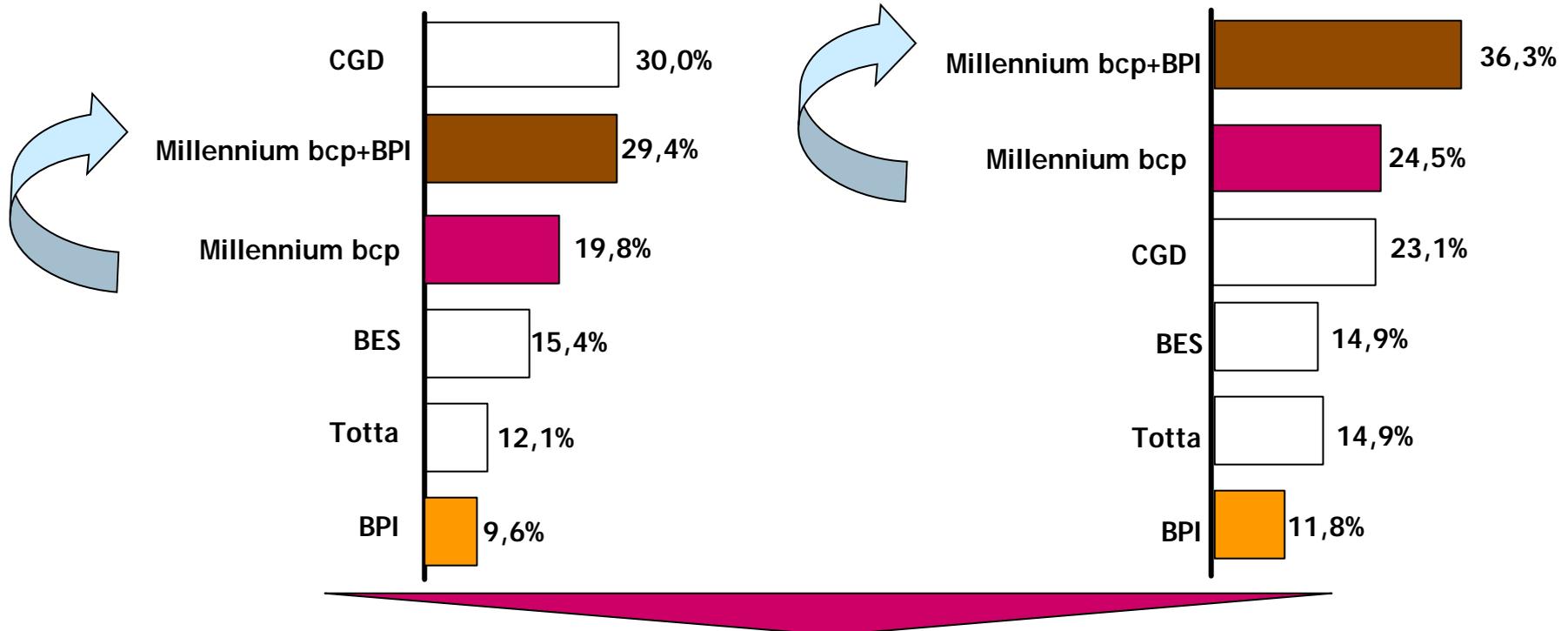
# Criação de líder no mercado português

Quotas de mercado - 2006  
(estimativas)

Apenas actividade em  
Portugal

Recursos de clientes

Crédito a clientes



Criação de líder forte num mercado aberto e competitivo

# Metas para processo de integração - objectivos instrumentais

## Objectivos instrumentais



\* Experiências anteriores tiveram uma maior duração: 8-9 meses com Mello; 18 meses com Atlântico e 12 com Sotto Mayor

# Etapas do processo de integração

## Planeamento da integração

Equipas de integração desenvolvem planos e soluções para as principais questões nas várias áreas

Decisões de princípios e orientações globais para o processo tomadas pelo Steering Committee

Ritmo de progressão marcado pelo Steering Committee e controlado através de pontos de situação periódicos

### Principais produtos finais

Decisões para principais questões de integração  
Plano tecnológico para a migração (incluindo desenvolvimento e especificações)  
Planeamento de actividades de integração  
Blueprint organizativo e dimensionamento (preliminares)

**"Dia D" -  
tomada de  
controlo**

## Execução (transição)

Equipas de integração validam planos concebidos com informação incompleta recebendo contributos complementares de colaboradores BPI

Decisões de execução tomadas no âmbito das unidades de negócio com o apoio das equipas de integração (em linha com as orientações aprovadas em Steering Committee)

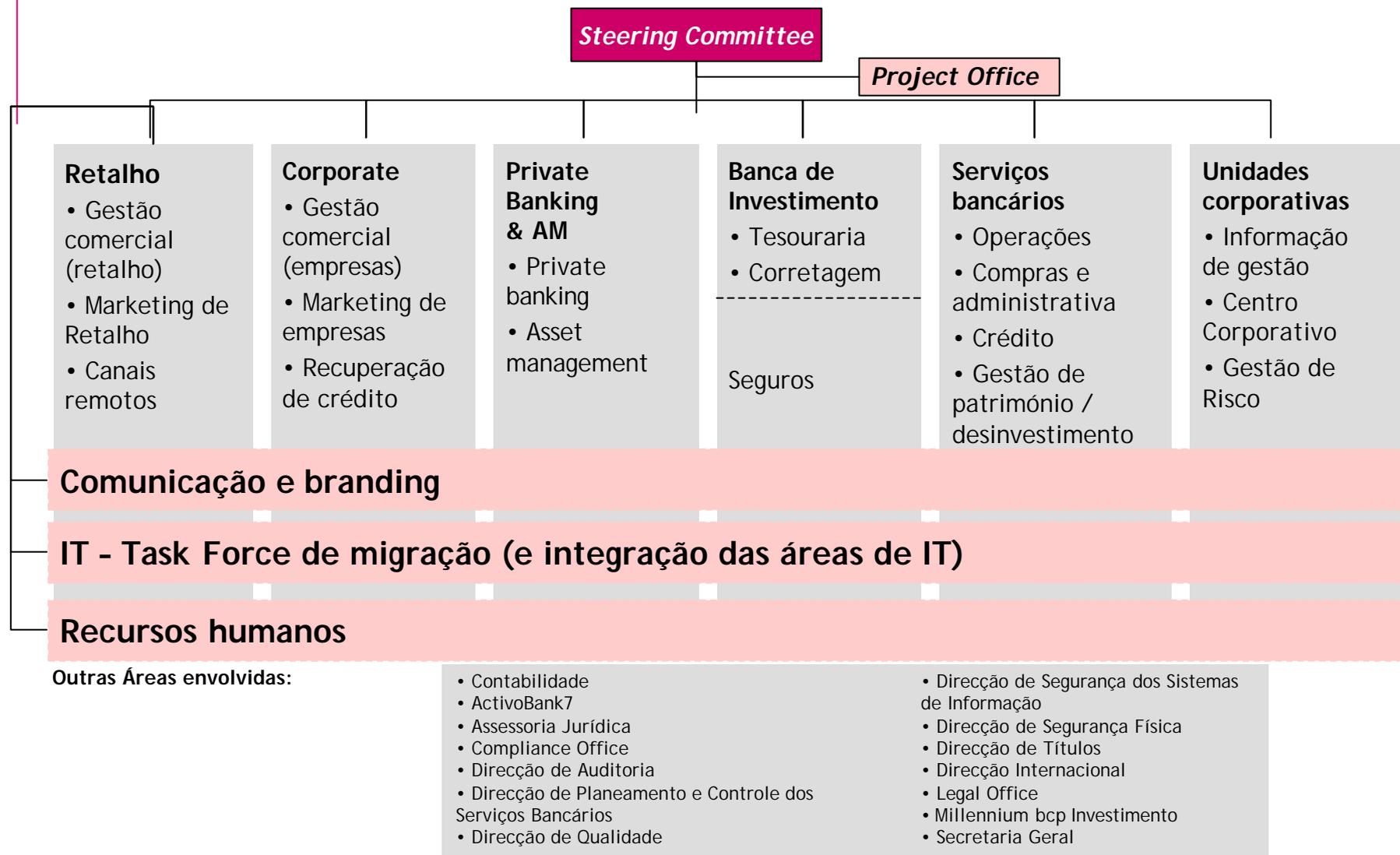
Controlo da execução pelo Projecto Office, reportando ao Steering Committee

### Principais produtos finais

Áreas integradas (únicas)  
Sistemas, aplicações e clientes migrados  
Frontline único

**"Dia I" -  
migração  
de clientes**

# Plataforma para gestão da fase de planeamento operacional



# Plano detalhado de actividades

Equipa	Nº de actividades	Nº de tarefas
Comunicação	61	380
Recursos Humanos	7	127
Gestão Comercial de Retalho	10	183
Marketing de Retalho	11	100
Canais Remotos	23	320
Informação de Gestão	22	43
Empresas e Corporate 1	11	250
Crédito	10	190
Recuperação de Crédito	16	100
Gestão de Risco	8	17
Private Banking e Asset Management	4 6	150 70
Compras e Administrativa	8	27
Seguros	7	25
Operações	9	20
Tesouraria e Corretagem	33	150

**250  
Actividades**

**2.150  
Tarefas**

Millennium

bcp