

MENSAGEM CONJUNTA DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DO PRESIDENTE DA COMISSÃO EXECUTIVA

ENQUADRAMENTO

Em 2012, a atividade dos bancos em Portugal foi condicionada pelo agudizar da crise da dívida soberana na área do euro e pela entrada em vigor das medidas do Programa de Assistência Económica e Financeira acordado, em maio de 2011, entre o Estado português, o Fundo Monetário Internacional, a União Europeia e o Banco Central Europeu. O ambiente recessivo criado traduziu-se na redução do rendimento disponível das famílias, no aumento do desemprego e da delinquência no crédito, gerando pressões deflacionistas na economia portuguesa.

Neste enquadramento, 2012 foi um ano determinante na vida do Banco Comercial Português, que demonstrou a sua capacidade para se manter como um Banco privado e com autonomia na gestão.

PLANO DE FINANCIAMENTO E CAPITALIZAÇÃO

O Plano de Financiamento e Capitalização apresentado ao Banco de Portugal, no âmbito do acesso do Banco ao investimento público, e aprovado em Assembleia Geral de Acionistas, realizada no dia 25 de junho de 2012, resultou das novas exigências regulamentares, em sede de requisitos mínimos de capital, nomeadamente do Banco de Portugal e da Autoridade Bancária Europeia (EBA). Contudo, optou-se por adotar critérios ainda mais exigentes, com vista à criação de uma "almofada temporária" de capital.

O reforço do capital do Banco Comercial Português compreendeu duas componentes: i) investimento público, consistindo em instrumentos híbridos no montante de 3 mil milhões de euros, elegíveis para efeitos de *Core Tier 1*, subscritos pelo Estado português, no final do mês de junho, e ii) investimento privado, consistindo num aumento de capital reservado a Acionistas no valor de 500 milhões de euros, ao preço de 0,04 euros por ação, que foi concluído no início de outubro de 2012.

O Plano é constituído por três fases fundamentais. Numa primeira fase, de 2012-2013, perante um ambiente económico exigente, a prioridade consistirá em fortalecer a estrutura do balanço, procurando atingir rácios de capital confortáveis, reforçando a posição de liquidez e melhorando a qualidade do balanço. A segunda fase, que decorrerá de 2014-2015, terá como objetivos principais a preservação da posição estratégica em Portugal, com recuperação da rentabilidade, otimização da afetação de capital, e o enfoque nas operações internacionais, nomeadamente, o desenvolvimento continuado do negócio na Polónia, em Moçambique e em Angola. Por fim, na terceira fase, de 2016-2017, o Plano prevê um crescimento sustentado dos resultados e um maior equilíbrio de contributo entre a componente doméstica e internacional.

Através do Plano de Financiamento e Capitalização e do Programa Estratégico 2012-2017 em curso, o Millennium bcp conseguirá reforçar a sua solidez e a sua situação de liquidez e recuperar a rentabilidade, lançando assim os alicerces necessários para fazer face aos desafios futuros.

Contudo, no imediato, o esforço de recapitalização dos bancos portugueses e a gestão de um exigente processo de desalavancagem acordado no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira, desenvolvidos num contexto macroeconómico e financeiro particularmente adverso, têm contribuído para a deterioração dos indicadores de rentabilidade e eficiência.

EXERCÍCIO DE 2012

O Banco Comercial Português cumpriu com os requisitos regulamentares estabelecidos, tendo apresentado um rácio de *Core Tier I* de 9,7% em junho de 2012 e de 9,8% em dezembro de 2012, de acordo com os critérios da EBA. Ajustado para os valores de 31 de dezembro de 2012, a "almofada temporária" para risco de dívida soberana seria de zero euros, implicando um rácio de 11,4%, de acordo com os critérios da EBA. O Banco atingiu ainda um rácio de *Core Tier I* de 12,4%, em dezembro de 2012, segundo os critérios do Banco de Portugal.

O *gap* comercial reduziu-se em 7,3 mil milhões de euros face a dezembro de 2011, com o rácio de crédito sobre depósitos (de acordo com os critérios do Banco de Portugal) a diminuir para 129% e o rácio de crédito líquido sobre recursos de balanço a situar-se em 112%, no final de 2012. De salientar o aumento de 5,1% dos recursos de balanço de clientes face ao final de 2011, com crescimento dos depósitos em Portugal e a evolução do crédito em linha com o plano de liquidez, tendo diminuído 6,5% face ao final de 2011.

O resultado líquido consolidado do Millennium bcp foi negativo em 1.219,1 milhões de euros em 2012, o que compara com o resultado líquido negativo de 848,6 milhões de euros apurado em 2011. Este resultado foi penalizado pelo registo de imparidade para perdas estimadas e pelo resultado líquido negativo gerado pela operação na Grécia, no montante global de 693,6 milhões de euros. Foi ainda condicionado pelo registo de imparidades e provisões na atividade em Portugal, no montante de 1.236,0 milhões de euros, incorporando as necessidades de reforço detetadas em 2012 no âmbito do Programa de Inspeções On-site (OIP) coordenado pelo Banco de Portugal, no montante de 290 milhões de euros.

A estes fatores negativos acrescem o impacto desfavorável na margem financeira das operações de gestão do passivo de 2011 e dos instrumentos híbridos subscritos pelo Estado português, bem como a contabilização de custos com comissões pela emissão de empréstimos obrigacionistas com garantia do Estado português e de uma componente de custos relacionados com o programa de reestruturação e reformas antecipadas.

O programa de reestruturação em curso visa o ajustamento estrutural da instituição, com particular enfoque nas áreas não comerciais e a reorganização administrativa em linha com o novo modelo de negócio e a atual conjuntura. Em 2012, o número de Colaboradores reduziu-se em 977, em termos líquidos, correspondendo a 619 rescisões por mútuo acordo, 191 reformas antecipadas e uma redução corrente de 199, com um custo total, já refletido nas contas de 2012, de 69,3 milhões de euros. Deste processo são esperadas poupanças anuais futuras superiores a 30 milhões de euros.

No que respeita aos custos administrativos, caíram 3,3% em 2012, apesar de se ter assistido, também, a uma redução significativa de custos nos últimos anos (-22,2% entre 2007-2011). O Banco prevê atingir poupanças de 70 milhões de euros por ano no médio prazo, nomeadamente, através da simplificação organizativa, da reengenharia de processos, do redesenho da estratégia de IT do Banco e do redimensionamento da rede comercial.

Importa ainda salientar os desempenhos favoráveis do Bank Millennium na Polónia, do Millennium bim em Moçambique e do Banco Millennium Angola, que em, conjunto, apresentaram um resultado líquido de 236 milhões de euros. Na Polónia, as novas iniciativas estratégicas estão alinhadas com os pressupostos de sustentabilidade do Banco. Estes pressupostos incluem: base de capital elevada, níveis de liquidez confortáveis, gestão de risco rigorosa, controlo de custos permanente e otimização de processos. Em Moçambique e Angola, o Banco prossegue o seu plano de expansão, acreditando que estas operações têm uma margem de crescimento elevada, atendendo às perspetivas de crescimento do PIB nestes países e à sua reduzida taxa de bancarização.

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A criação de valor social, sustentada numa cultura de rigor intrínseca à atividade desenvolvida, continuou a ser uma das nossas prioridades transversais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento económico e social dos países em que o Banco está presente e interagir de forma equilibrada com todos os nossos *Stakeholders*.

Num contexto particularmente difícil, muitas foram as ações desenvolvidas, no âmbito da responsabilidade social, das quais se destacam: o trabalho desenvolvido para a divulgação da cultura pela Fundação Millennium bcp, com recursos maioritariamente pertença do património do Banco, e o alargamento dos seus apoios a estudos científicos; o programa “Mais Moçambique Pra Mim” que, desde há seis anos, desenvolve um projeto de ação social promotor da educação, junto dos jovens e com a participação da sociedade civil; o envolvimento de muitos Colaboradores, em todas as operações do Banco, em ações junto da comunidade que contribuíram para a melhoria das condições de vida de muitas pessoas; e ainda a operação de microcrédito, em Portugal, que continua a apoiar e premiar empreendedores com projetos viáveis, tendo, nos seus sete anos de atividade, como rede autónoma, apoiado 2.534 projetos que ajudaram a criar 3.798 postos de trabalho.

PERSPETIVAS A MÉDIO PRAZO

No final do ano, verificou-se uma melhoria de sentimento nos mercados internacionais, em resultado dos esforços para minimizar a crise da dívida soberana na área do euro, que levaram a uma queda dos juros da dívida pública, possibilitaram o acesso ao mercado de financiamento internacional por parte de algumas instituições financeiras portuguesas e por parte da República e elevaram a confiança dos investidores nos bancos europeus cotados. Não obstante, os próximos anos, coincidentes com o horizonte do investimento público e com a execução do Plano Estratégico, não serão menos desafiantes para o Banco. O nosso sucesso dependerá não só da boa execução do Plano, mas também do reconhecimento pelos mercados do esforço realizado por Portugal para cumprir as metas estabelecidas no Programa de Assistência Económica e Financeira.

O ano de 2013 representa uma viragem para o nosso Banco. Apesar do contexto de incerteza associado às medidas compensatórias exigidas pela Comissão Europeia no âmbito da aprovação dos planos de reestruturação dos bancos que recorreram ao investimento público, estamos convictos de que as condições atualmente previstas no Plano de Recapitalização são equilibradas, pois atendem a fatores exógenos e de natureza transitória que justificam o recurso ao investimento público, ao modelo de gestão e à estratégia de investimento do Banco para reforço da sua solidez.

O Banco está ainda confrontado com a exigência associada ao reembolso do investimento público. O Plano de Recapitalização apresentado ao Banco de Portugal prevê o reembolso dos instrumentos híbridos de uma forma sucessiva, já a partir de 2014, e antes do prazo máximo de cinco anos. O cumprimento das metas do Plano será conseguido graças à geração interna de resultados e pela redução da carteira dos ativos ponderados pelo risco, através da desalavancagem, otimização e extensão do IRB a outras carteiras de crédito, nomeadamente na Polónia.

Com o reforço da posição de capital e de liquidez e com a simplificação da organização, o Banco está melhor preparado para enfrentar os desafios que o futuro acarreta e para apoiar a economia, em particular as empresas do setor de bens transacionáveis de bom risco.

Com o empenho de todos os *Stakeholders*, em particular dos mais de 5 milhões de Clientes, os cerca de 190 mil Acionistas e os mais de 20 mil Colaboradores, o Banco irá executar o seu Plano Estratégico 2012-2017 e criar condições para reforçar a sua posição de liderança no setor financeiro nacional.



Nuno Amado
Presidente da Comissão Executiva
Vice-Presidente do Conselho
de Administração



António Monteiro
Presidente do Conselho
de Administração

GRUPO MILLENNIUM

O Banco Comercial Português, S.A. (BCP, Millennium bcp ou Banco) é o maior banco privado português. O Banco, com centro de decisão em Portugal, responde à vocação "Ir mais além, fazer melhor e servir o Cliente", pautando a sua atuação por valores como o respeito pelas pessoas e pelas instituições, enfoque no Cliente, vocação de excelência, confiança, ética e responsabilidade, sendo líder destacado em várias áreas de negócio financeiro no mercado português e uma instituição de referência a nível internacional. O Banco assume ainda uma posição de destaque em África, através das suas operações bancárias em Moçambique e Angola, e na Europa, através das suas operações na Polónia, Grécia, Roménia e Suíça. Desde 2010, o Banco opera em Macau, através de uma sucursal de pleno direito, tendo assinado, nesse ano, um memorando de entendimento com o Industrial and Commercial Bank of China com o objetivo de reforçar a cooperação entre os dois bancos, que se estende a outros países e regiões além de Portugal e China. Em 2011, o Banco formalizou um pedido de licença para a abertura de uma sucursal de pleno direito na República Popular da China. O Banco tem também uma presença nas Ilhas de Caimão, através do BCP Bank & Trust, com licença tipo B. Realce ainda para a assinatura, em 2011, do acordo de parceria com o Banco Privado Atlântico para a constituição/aquisição de um banco no Brasil, visando a exploração de oportunidades no mercado brasileiro, nomeadamente nas áreas de *corporate* e *trade finance*, através de parcerias.

VISÃO, MISSÃO E HISTÓRIA DO MILLENNIUM BCP

O Millennium bcp aspira ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que mais de dois terços do capital estarão alocados ao Retail e às Empresas, em mercados de elevado potencial, que apresentem um crescimento anual esperado de volumes de negócio superior a 10%, e ainda atingir 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.

A sua missão consiste em criar valor para o Cliente 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.

FUNDAÇÃO E CRESCIMENTO ORGÂNICO PARA ATINGIR UMA POSIÇÃO RELEVANTE

- **1985:** Fundação
- **1989:** Lançamento da NovaRede
- **Até 1994:** Crescimento orgânico, atingindo quotas de mercado de cerca de 8% em crédito e depósitos

DESENVOLVIMENTO EM PORTUGAL POR AQUISIÇÕES E PARCERIAS

- **1995:** Aquisição do Banco Português do Atlântico, S.A.
- **2000:** Aquisição do Banco Pinto & Sotto Mayor à CGD e incorporação do Grupo José Mello (Banco Mello e Império)
- **2004:** Acordo com o Grupo CGD e com a Fortis (Ageas) para o negócio de seguros

INTERNACIONALIZAÇÃO E CRIAÇÃO DE UMA MARCA ÚNICA

- **1993:** Início da presença no Oriente
- **1995:** Início da presença em Moçambique
- **1998:** Acordo de parceria com o BBG (Polónia)
- **1999:** Estabelecimento de uma *greenfield operation* na Grécia
- **2000:** Integração da operação seguradora na Eureka
- **2003:** Alteração da denominação da operação na Polónia para Bank Millennium
- **2006:**
 - Adoção da marca única Millennium
 - Constituição do BMA
- **2007:** Início da atividade na Roménia
- **2008:** Acordo de parcerias estratégicas com a Sonangol e o BPA
- **2010:** Transformação da sucursal de Macau *off-shore* em *on-shore*

PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ENVOLVENDO O DESINVESTIMENTO DE ATIVOS NÃO ESTRATÉGICOS

- **2005:**
 - Venda da Crédilar
 - Alienação do BCM, ficando com sucursal *off-shore* em Macau
 - Desinvestimento na atividade seguradora e acordo de parceria com a Ageas para a atividade de *bancassurance*
- **2006:**
 - Venda da participação de 50,001% no Interbanco
 - Conclusão da venda de 80,1% do capital social do Banque BCP France e Luxembourg
- **2010:** Alienação de 95% do Millennium bank AS na Turquia e acordo para a alienação da totalidade da rede de sucursais e da respetiva base de depósitos do Millennium bcpbank nos EUA

MODELO DE NEGÓCIO

NATUREZA DAS OPERAÇÕES E PRINCIPAIS ATIVIDADES

O Grupo presta um amplo conjunto de serviços bancários e atividades financeiras em Portugal e no estrangeiro, onde assume já uma posição de destaque no mercado africano, através de países com os quais mantém uma relação de afinidade histórico-cultural (Moçambique e Angola), e com uma expressiva presença na Europa através das operações na Polónia, Grécia, Roménia e Suíça. Todas as suas operações bancárias desenvolvem a sua atividade sob a marca Millennium. Estando sempre atentos aos desafios que se impõem num mercado cada vez mais global, o Grupo assegura ainda a sua presença nos cinco continentes 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 pelo crédito imobiliário, crédito ao consumo, banca comercial, *leasing*, *factoring* e 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 Millennium bcp opera com a segunda maior rede de distribuição, encontrando-se centrado no mercado de Retalho, servindo os seus Clientes de uma forma segmentada. As operações das subsidiárias disponibilizam, geralmente, os seus produtos através das redes de distribuição do BCP, oferecendo um conjunto alargado de produtos e serviços dos quais se destacam a gestão de ativos e os seguros.

FATORES DISTINTIVOS E SUSTENTABILIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO

MAIOR INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA

O Millennium bcp é a maior instituição bancária privada em Portugal, assumindo uma posição de liderança e destaque em diversos produtos, serviços financeiros e segmentos de mercado, estando alicerçada num *franchise* forte e bastante expressivo a nível nacional.

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 e Negócios. A Rede 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.

Complementarmente, o Banco dispõe de canais de banca à distância (serviço de banca por telefone e pela internet), que funcionam como pontos de distribuição dos seus produtos e serviços financeiros. Os canais remotos estão também na base de um novo conceito de banca, assente na plataforma do ActivoBank.

No final de 2012, o Banco contava com a segunda maior rede de distribuição bancária do país (839 sucursais), servindo mais de 2,3 milhões de Clientes, sendo o segundo banco (primeiro privado) em termos de quota de mercado, quer em crédito a clientes (19,1%), quer em depósitos de clientes (18,1%).

RESILIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO

A generalização das crises de liquidez e de crédito, iniciadas em 2007, trouxe novos desafios ao sistema financeiro. O agravamento da crise soberana exigiu, dos bancos nacionais, um esforço adicional para superar as adversidades.

O Millennium bcp, em particular, tem evidenciado a sua robustez ao superar com êxito as sucessivas exigências impostas em matéria de capital e liquidez. A solidez do Banco assenta num modelo de negócio testado e distinguido, comprovado pelos indicadores de *performance* e pelo reconhecimento externo (destacando-se o expressivo número de prémios obtidos e, em particular, os elevados níveis de satisfação dos seus Clientes).

A subscrição pelo Estado de instrumentos híbridos qualificáveis como capital *Core Tier 1* no valor total de 3 mil milhões de euros, concluída no passado dia 29 de junho de 2012, e a concretização do aumento de capital no valor de 500 milhões de euros, finalizada em outubro de 2012, permitiram que o Banco alcançasse rácios de capital mais confortáveis em 2012. Para o triénio 2013-2015, o Millennium bcp tem como metas a recuperação da rentabilidade em Portugal e o desenvolvimento continuado do negócio na Polónia, Moçambique e Angola.

A capacidade de resistência do modelo de negócio assenta, essencialmente, no enfoque na Banca de Retalho, por natureza mais estável e menos volátil, face ao peso diminuto das operações financeiras. Por sua vez, a resiliência do produto bancário, mesmo no contexto atual da crise financeira, e os níveis de eficiência elevados, que têm vindo a ser reforçados desde 2008, são fruto de uma estratégia continuada, assente na redução de custos.

ENFOQUE NO CLIENTE

Sobre o lema "Procuramos ver o mundo a partir dos olhos do Cliente, porque ambicionamos satisfazer todas as suas necessidades e contribuir para a concretização plena dos seus sonhos", o Millennium bcp elegeu o Enfoque no Cliente como um dos seus valores e pilares estratégicos, sendo este um fator crítico para o sucesso comercial do Banco.

O Banco reforçou o seu compromisso com os Clientes como uma das prioridades estratégicas, desde 2009, tendo implementado um conjunto de iniciativas neste âmbito, das quais se destacam: i) programas de aproximação à base de Clientes, através do aumento do número de contactos e do acompanhamento regular da sua atividade, permitindo identificar novas oportunidades de negócio e detetar eventuais sinais de dificuldade que permitam uma ação preventiva por parte do Banco, e ii) programas de captação de Clientes nas principais operações internacionais.

Paralelamente, nos últimos anos, o Millennium bcp tem promovido a partilha de informação com os seus Clientes, através da realização de diversos eventos, dos quais se destacam os Encontros Millennium, quer para Clientes Particulares, quer para Clientes Empresas.

O reconhecimento dos Clientes tem sido visível. Em 2012, o Millennium bcp foi distinguido como Escolha do Consumidor em Portugal, pela CONSUMERCHOICE – Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor, tornando-se na primeira marca a conquistar este prémio na categoria da Banca.

Na ótica da contínua e constante procura de melhoria do serviço ao Cliente, e porque acredita que a confiança dos seus Clientes é o ativo mais valioso que tem à sua guarda, o Banco monitoriza regularmente a satisfação de Clientes, através de estudos de medição da qualidade do serviço prestado.

Em 2012, foram enviados 804.255 inquéritos por via postal e eletrónica, cuja taxa global de resposta foi de 8,4%. O diagnóstico aprofundado efetuado junto dos Clientes da Rede de Retalho permitiu identificar a "confiança" e a "qualidade do atendimento prestado", destacadamente, como os atributos eleitos pelos Clientes como principal razão de escolha do seu Banco principal.

A monitorização da satisfação dos Clientes do Retalho com a oferta global e o serviço prestado permitiu concluir que se mantêm os elevados níveis de satisfação, alicerçados no reforço da relação com os Clientes, no suporte e informação/aconselhamento financeiro e na adequação da oferta.

BANCO LÍDER EM INOVAÇÃO

Desde a sua fundação, o BCP construiu uma reputação baseada no seu dinamismo, inovação, competitividade, rentabilidade e solidez financeira. Tem sido uma referência em vários segmentos de mercado em Portugal e uma instituição de referência internacional na distribuição de produtos e serviços financeiros. O BCP foi o primeiro Banco em Portugal a introduzir vários conceitos e produtos inovadores, incluindo métodos de marketing direto, desenho de balcões baseados no perfil dos Clientes, contas ordenado, balcões de menor dimensão e maior eficiência (NovaRede), banca telefónica (através do Banco 7, que, subsequentemente, se transformou na primeira plataforma *online* em Portugal), seguros de saúde (Médis) e Seguro Direto, tendo sido o primeiro banco português com um *site* dedicado a empresas.

ESTRATÉGIA

Em setembro de 2012, o BCP apresentou um Plano Estratégico que compreendia três fases para os próximos cinco anos: i) reforço da posição de capital e liquidez (em curso de 2012-2013); ii) criação de condições para assegurar o crescimento e a rentabilidade (a executar de 2014-2015) e iii) crescimento sustentável (de 2016 a 2017).

FASES	PRIORIDADES	INICIATIVAS JÁ CONCRETIZADAS
REFORÇO DA POSIÇÃO DE CAPITAL E LIQUIDEZ (2012-13)	<ul style="list-style-type: none"> Rácios de capital confortáveis Reforço da posição de liquidez Reforço do provisionamento 	<ul style="list-style-type: none"> Rácio de <i>Core Tier 1</i> atinge 12,4% Rácio de crédito líquido sobre recursos de balanço de clientes atinge 112% Contínuo reforço das dotações para imparidade de balanço Mitigação do risco da exposição na Grécia Início da recuperação da margem em Portugal Implementação do programa de reestruturação Revisão dos objetivos estratégicos para 2015 na Polónia, Moçambique e Angola
criação de condições de crescimento e rentabilidade (2014-15)	<ul style="list-style-type: none"> Recuperação da rentabilidade em Portugal Desenvolvimento continuado do negócio na Polónia, Moçambique e Angola 	
CRESCIMENTO SUSTENTADO (2016-17)	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento sustentado dos resultados com maior equilíbrio no contributo da componente doméstica e internacional 	

Assim, a primeira fase, que decorre de 2012 a 2013, tem como prioridades atingir rácios de capital confortáveis, melhorar a posição de liquidez e reforçar as provisões.

Neste período, o BCP tem em curso um expressivo esforço de desalavancagem, com o crédito a clientes (bruto) a diminuir 8 mil milhões de euros e os recursos de clientes de balanço a aumentarem 3 mil milhões de euros. O *gap* comercial reduziu-se em 13 mil milhões de euros, entre dezembro de 2009 e dezembro de 2012, o rácio de crédito (bruto) sobre recursos de clientes de balanço reduziu-se de 152%, em dezembro de 2009, para 120%, em dezembro de 2012. O Banco amortizou 18,5 mil milhões de euros de dívida de médio-longo prazo, até dezembro de 2012, e o recurso ao BCE reduziu-se de 15 mil milhões de euros, em dezembro de 2010, para 13 mil milhões de euros, em dezembro de 2012, dos quais 12 mil milhões são LTRO (*long-term refinancing operations*) com o objetivo de substituir *funding* de curto prazo.

O rácio de *Core Tier 1* aumentou de 6,4%, em dezembro de 2009, para 12,4%, em dezembro de 2012, beneficiando do reforço do *Core Tier 1* em 3 mil milhões de euros resultado de operações de gestão do passivo (2011 e 2012), emissão de instrumentos híbridos (2012), apesar dos impactos negativos da Grécia e fundo de pensões e da redução dos *risk-weighted assets* (RWVA) em 12 mil milhões de euros, resultantes do processo de desalavancagem e da adoção de metodologias IRB, apesar do *downgrade* dos *ratings*. O Banco implementou um Plano de Financiamento e Capitalização, compreendendo a emissão de 3 mil milhões de instrumentos híbridos e um aumento de capital de 500 milhões de euros.

Em relação ao reforço do provisionamento, no período de 2010-2012, foram efetuadas dotações para imparidade no montante de 3.282 milhões de euros. Parte deste esforço de provisionamento resultou das inspeções realizadas como parte das medidas e ações acordadas pelas autoridades portuguesas, relativamente ao sistema financeiro, no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira estabelecido com o FMI, a UE e o BCE. Assim, o Programa Especial de Inspeções (SIP) do Banco de Portugal traduziu-se no reforço do provisionamento em 381 milhões de euros e o Programa de Inspeções On-site à exposição aos setores da construção e promoção imobiliária (OIP) traduziu-se no reforço do provisionamento em 290 milhões de euros.

Na segunda fase, pretende-se assegurar a recuperação da rentabilidade em Portugal e o contínuo desenvolvimento do negócio na Polónia, Moçambique e Angola. A terceira fase tem como prioridade o crescimento sustentável dos resultados, com melhoria do balanceamento entre as contribuições das operações doméstica e internacionais.

De 2014 a 2015 (segunda fase), o BCP tem como objetivo criar condições de crescimento e rentabilidade.

A partir de 2013, o Banco pretende recuperar a rentabilidade em Portugal de acordo com três vetores: melhorar a margem financeira, reduzir os custos operacionais e reduzir as dotações para imparidade. A melhoria da

margem financeira deverá resultar da redução do custo dos depósitos e da continuação do *repricing* do crédito através da recomposição do *mix* da carteira de crédito. O objetivo para os custos operacionais aponta para uma redução anual de 100 milhões de euros, através da diminuição da dimensão (redução da rede de sucursais em mais de 40, em 2012-2013, e redução do número de Colaboradores em 977, até 2013) e da reorganização administrativa, consistindo na simplificação da organização, na melhoria de processos e na otimização da rede comercial. Em relação às dotações para imparidades, a implementação de um novo modelo de gestão do crédito, abrangendo as fases da concessão, monitorização e recuperação deverá permitir uma redução do custo do risco. Estas ações deverão resultar numa recuperação da rentabilidade.

O BCP tem uma presença internacional única enfocada em mercados chave onde o nosso modelo de negócio acrescenta valor e com elevada população (Polónia) ou com elevado crescimento das taxas de bancarização (Moçambique e Angola). Estas três operações representavam, no final de dezembro de 2012, 40% do total da rede de sucursais, 47% do total de Colaboradores, 19% do volume de negócios e 37% do produto bancário.

Na Polónia, o Bank Millennium dispõe de uma rede de sucursais bem distribuída e suportada numa moderna infraestrutura multicanal, qualidade de serviço de referência, elevado reconhecimento da marca, base de capital robusta, liquidez confortável e sólida gestão e controlo do risco. As principais iniciativas consistem na exploração de novas oportunidades de mercado no segmento empresarial com forte enfoque nas Médias Empresas e na expansão do crédito ao consumo. O Bank Millennium anunciou o respetivo Plano Estratégico para 2013-2015.

Moçambique é um mercado de elevado crescimento do PIB, baseado na exploração de recursos naturais e com expansão das taxas de bancarização acima da média regional. O potencial de expansão do crédito é significativo.

Angola é, igualmente, um mercado de forte crescimento do PIB, baseado na exportação de petróleo. Contudo, a contribuição do setor não petrolífero para a expansão do PIB tem vindo a aumentar, resultando essencialmente do investimento em grandes infraestruturas e da agricultura.

Na Grécia, o Banco Comercial Português, S.A. (BCP) assinou, no dia 22 de abril, acordos definitivos com o Piraeus Bank respeitantes: i) à venda da totalidade do capital social do Millennium bank (Grécia) (MBG) e ii) à participação do BCP no próximo aumento de capital do Piraeus Bank.

A assinatura destes acordos marca a conclusão das negociações estabelecidas entre o BCP e o Piraeus Bank, após o anúncio, no dia 6 de fevereiro de 2013, de que as partes haviam encetado negociações com caráter de exclusividade.

Este acordo insere-se nas determinações definidas pelo Banco Central da Grécia e pelo Hellenic Financial Stability Fund (HFSF) para a reestruturação do sistema bancário grego e o fortalecimento da sua estabilidade financeira. Os termos e condições das transações foram aprovados pelo HFSF.

As transações deverão ser executadas no decurso do segundo trimestre de 2013, estando sujeitas à obtenção das autorizações finais das entidades regulatórias.

Os elementos-chave da transação são os seguintes:

- O preço total acordado para a venda do capital social do MBG é de 1.000.000 euros;
- A recapitalização, até ao fecho da transação, do MBG pelo BCP, é de 400 milhões de euros, em linha com as exigências do Banco Central da Grécia, através da conversão de aproximadamente 261 milhões de euros do financiamento do BCP ao MBG, além dos 139 milhões de euros já efetuados pelo BCP ao MBG em dezembro de 2012. Neste âmbito, o BCP já relevou nas demonstrações financeiras de 2012 uma imparidade de 427 milhões de euros;
- O Piraeus Bank assegurará o reembolso pelo MBG ao BCP do financiamento remanescente prestado por este ao MBG, reembolso este a ser efetuado em duas tranches. A primeira tranche, no valor de aproximadamente 650 milhões de euros, será paga na data de fecho da operação de venda, e a segunda tranche, de aproximadamente 250 milhões de euros, no prazo de seis meses a contar dessa data;
- Não haverá lugar a qualquer transferência de ativos do MBG para o BCP no âmbito da transação.

Os elementos-chave da operação de investimento são os seguintes:

- O BCP irá investir 400 milhões de euros no próximo aumento de capital a efetuar pelo Piraeus Bank no âmbito da recapitalização da banca grega com a participação do HFSF, ao mesmo preço que este;
- O BCP e o Piraeus Bank irão celebrar um contrato segundo o qual este último se compromete a apoiar o BCP na alienação faseada da participação detida no seu capital, sujeito à assunção por parte do BCP de certas limitações, incluindo um período mínimo de seis meses durante o qual as ações não serão transacionadas (*lock-up*) e algumas condicionantes temporárias relativas ao exercício de voto e à alienação durante o período de condicionamento do HFSF.

Caso esta alienação venha a ser concretizada, o Grupo deixará de consolidar as subsidiárias da Grécia.