

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.