

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

Em 28 de fevereiro de 2012 realizou-se uma Assembleia Geral de Acionistas do Banco Comercial Português, S.A., tendo sido aprovada a alteração e reestruturação do contrato de sociedade, que se consubstanciou na adoção de um modelo de administração e fiscalização monista, composto por Conselho de Administração, Comissão de Auditoria e Revisor Oficial de Contas, bem como na criação de um Conselho Estratégico Internacional. Na mesma Assembleia foram eleitos os membros dos novos órgãos e corpos sociais para o mandato 2012-2014. Nos termos da legislação em vigor, incumbe ao Conselho de Administração em funções a apresentação do relatório de gestão e das contas de 2011 aos Acionistas, Entidades de Supervisão, Clientes, Analistas e ao público em geral.

Em conformidade com as melhores e mais recentes práticas internacionais de comunicação com os *Stakeholders*, o Millennium bcp adotou a partir de 2010 o conceito de Reporte Integrado na elaboração do Relatório e Contas Anual. O Reporte Integrado permite evidenciar a ligação entre estratégia, governo corporativo, performance financeira e a envolvente social, ambiental e económica em que o Banco opera.

Em 2011, tornou-se mais acentuada a interação entre o risco da dívida soberana, o sistema financeiro e a economia, quer a nível internacional, quer em Portugal, traduzindo-se num enquadramento ainda mais desafiante para o desenvolvimento da atividade bancária. O agudizar das dificuldades de financiamento do Estado português no mercado internacional conduziu a que o Governo solicitasse formalmente às Autoridades Europeias e ao Fundo Monetário Internacional (FMI) a elaboração de um plano de assistência económica e financeira. Assim, desde maio de 2011, Portugal está sob um Programa de Assistência Económica e Financeira de médio prazo, negociado e suportado conjuntamente pelo FMI e pela União Europeia.

Num contexto de elevada incerteza, em particular no que respeita aos mecanismos de superação da crise de dívida soberana na área do euro, os desafios enfrentados pela economia portuguesa e pelo sistema financeiro português ampliaram-se. Os bancos portugueses confrontaram-se com a generalização das dificuldades no acesso a financiamento nos mercados internacionais de dívida por grosso. Este facto, a par das exigências de reforço de capital, da gestão de um processo de desalavancagem e de um contexto macroeconómico e financeiro particularmente adverso, resultado das medidas de austeridade e de consolidação das finanças públicas, condicionou a sua atividade, rentabilidade, qualidade dos ativos e solvabilidade. Apesar disso, o Millennium bcp evidenciou a sua robustez ao ultrapassar, com êxito, os testes de esforço europeus e ao cumprir com as exigências de regulamentação europeia, em matéria de capital e liquidez.

Perante a transformação estrutural do mercado em Portugal, o Millennium bcp procedeu em julho de 2011 à adaptação da sua agenda estratégica, tendo por base quatro áreas chave de atuação: i) Garantir níveis de solvabilidade acima dos requisitos regulamentares de 9% de Core Tier I em 2011 e 10% em 2012; ii) Gerir o processo de desalavancagem para estabilizar as necessidades e estrutura de financiamento, tendo redefinido como objetivo um rácio de Crédito sobre Depósitos de 120% em 2014; iii) Recuperar os níveis de rentabilidade do negócio em Portugal, com o objetivo de superar uma rentabilidade de capitais próprios (ROE) de 10% (após estabilização do ciclo); e iv) Focar o portefólio internacional em função do seu atrativo e recursos disponíveis.

Entre as várias iniciativas levadas a cabo pelo Millennium bcp com o propósito de atenuar os efeitos adversos provocados pela intensificação da crise de dívida soberana, salientam-se: i) a operação de *liability management* sobre ações preferenciais, concluída em outubro, bem como o processo de desalavancagem e o reforço de colaterais financeiros, que, entre outras medidas implementadas no âmbito do plano de capital definido pelo Banco, permitiram um reforço do rácio Core Tier I. No final de 2011 este rácio ascendeu a 9,3%, o valor mais elevado de sempre; ii) as iniciativas de *repricing* da carteira de crédito e o enfoque no crescimento de recursos de balanço que se traduziram na redução do *gap* comercial em 7,8 mil milhões de euros. O crédito a clientes diminuiu 6,4% enquanto os depósitos aumentaram 4,2%, com particular destaque para a atividade doméstica onde cresceram 7,2%, face ao final de 2010; iii) a expansão do ActivoBank, que inaugurou oito sucursais em 2011, consolidando assim o seu estatuto de liderança no mercado nacional na área de inovação; e iv) o enfoque na prestação de um serviço de excelência com o índice de satisfação dos Clientes a atingir o valor mais elevado (81,2 pontos de índice), desde a criação da marca Millennium.

Em 2011, o resultado líquido consolidado foi negativo em 849 milhões de euros, penalizado por fatores extraordinários com um impacto agregado negativo de 1.034 milhões de euros. Entre estes eventos não recorrentes, destacam-se o provisionamento da dívida pública grega e a desvalorização de dívida soberana portuguesa, o reconhecimento de imparidade relativa ao restante *goodwill* da Grécia, o custo relativo à transferência parcial do fundo de pensões e o reforço das dotações para imparidades de crédito, resultante do Programa Especial de Inspeções realizado no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal.

Importa, no entanto, sublinhar a contribuição muito positiva das operações internacionais, que proporcionaram um efeito de diversificação face ao desempenho negativo em Portugal, embora insuficiente para mitigar na totalidade os efeitos dos eventos extraordinários no resultado líquido consolidado do Grupo. O contributo do resultado líquido proveniente do exterior aumentou de 51,8 milhões de euros em 2010 para 122,7 milhões de euros em 2011, com especial relevo para as operações polaca e africanas que evidenciaram um crescimento de 49,7% e apresentaram lucros históricos. Em particular, salienta-se o resultado líquido registado pela operação polaca de 113,3 milhões de euros, impulsionado pelo aumento dos proveitos e pela diminuição do custo do risco e a prossecução dos planos de expansão em África, tendo o Millennium Angola terminado o ano com 61 sucursais, o que lhe confere a presença em todas as províncias angolanas, e o Millennium bim ultrapassado a marca de um milhão de Clientes ativos. Em conjunto, as operações africanas registaram um resultado líquido de 122,7 milhões de euros, correspondentes a um crescimento de 60,6% face a 2010.

Apesar do resultado líquido em 2011 ter sido condicionado por eventos negativos com carácter extraordinário, várias áreas do Grupo apresentaram um bom desempenho, sendo de realçar: i) o crescimento da margem financeira, quer em Portugal quer nas operações internacionais, tendo aumentado 4,1% em termos consolidados face a 2010; ii) a continuada redução dos custos operacionais que diminuíram 2,3%, em termos consolidados, excluindo o efeito de eventos não recorrentes, e evidenciaram uma redução de 3,9% na atividade internacional não obstante os planos de expansão em curso e a abertura de sucursais nas operações africanas; e iii) o cumprimento dos objetivos definidos no plano de liquidez, tendo-se observado uma redução da exposição ao Banco Central Europeu em 2,2 mil milhões de euros face a dezembro de 2010.

Os esforços empreendidos com vista à execução das medidas acordadas no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira estabelecido com as autoridades portuguesas, consubstanciaram-se na redução do rácio de transformação do Banco, na diminuição da dependência do Banco Central Europeu e na apresentação do plano de capitalização ao Banco de Portugal, no dia 20 de janeiro de 2012, nos termos da comunicação da Autoridade Bancária Europeia de 8 de dezembro.

Em 2011, prosseguiram as ações desenvolvidas junto das comunidades no âmbito dos programas de responsabilidade social. Em Portugal, a Fundação Millennium bcp e, em Moçambique, o programa “Mais Moçambique pra Mim”, dinamizaram inúmeras ações de apoio e interação social, em áreas como a cultura, a educação e a beneficência. Em Angola, através de uma parceria com o Grupo Amizade foram apoiadas iniciativas dirigidas a grupos da população mais desfavorecidos. Também enquadrado na política de responsabilidade social do Banco, o Banco Millennium Angola e o Banco Privado Atlântico assinaram um protocolo para reforçar o microcrédito em Angola, como veículo potenciador do empreendedorismo e da inclusão social. Em Portugal, através deste instrumento manteve-se o apoio a inúmeros empreendedores, concretizado em 2011 na criação de 214 novas microempresas que originaram 315 novos postos de trabalho.

Nos últimos anos, com o empenho e contributo de todos os Colaboradores, o Millennium bcp conseguiu continuar a inovar para responder de forma rápida às alterações na forma de relacionamento e aos padrões de consumo dos Clientes e melhorar a eficiência dos processos internos, bem como consolidar as operações africanas e polaca e, ao mesmo tempo, reforçar os níveis de capital e de solidez para valores sem paralelo no passado, apesar do efeito negativo de fatores extraordinários. Aqui chegados e após a estabilização da base acionista, será agora necessário que o Millennium bcp avance, reforçando e melhorando o que já foi concretizado.

Os próximos anos não serão menos exigentes ou desafiantes. A atividade dos bancos será confrontada com as exigências decorrentes do programa de ajustamento que a economia portuguesa e o setor financeiro estão a realizar. O Millennium bcp terá que responder aos critérios configurados nos requisitos da Autoridade Bancária Europeia relativamente ao rácio de Core Tier I, para 30 de junho de 2012, e às exigências prudenciais do Banco de Portugal para o final de 2012, como passo intermédio para estar consonante com os critérios de Basileia III em 2014. Em paralelo, o Millennium bcp terá que prosseguir o esforço de desalavancagem, com o propósito de melhorar a sua posição de liquidez e de reduzir a sua dependência do financiamento obtido junto do Banco Central Europeu e manter uma apertada disciplina de custos.

Com a execução do plano de capitalização que vier a ser aprovado, será reforçada a solidez financeira do Banco, o que, a par da alteração do modelo de *governance*, permitirá lançar as bases de um novo projeto estratégico envolvendo todas as áreas do Grupo e os *Stakeholders*, em particular os mais de 5 milhões de Clientes, 182 mil Acionistas e cerca de 21 mil Colaboradores. Tal certamente reforçará o seu estatuto de instituição financeira de referência no mercado nacional e internacional.

Porto Salvo, 23 de abril de 2012

Nuno Amado

Presidente da Comissão Executiva

Vice-Presidente do Conselho de Administração

António Monteiro

Presidente do Conselho de Administração

## VALORES DO MILLENNIUM BCP

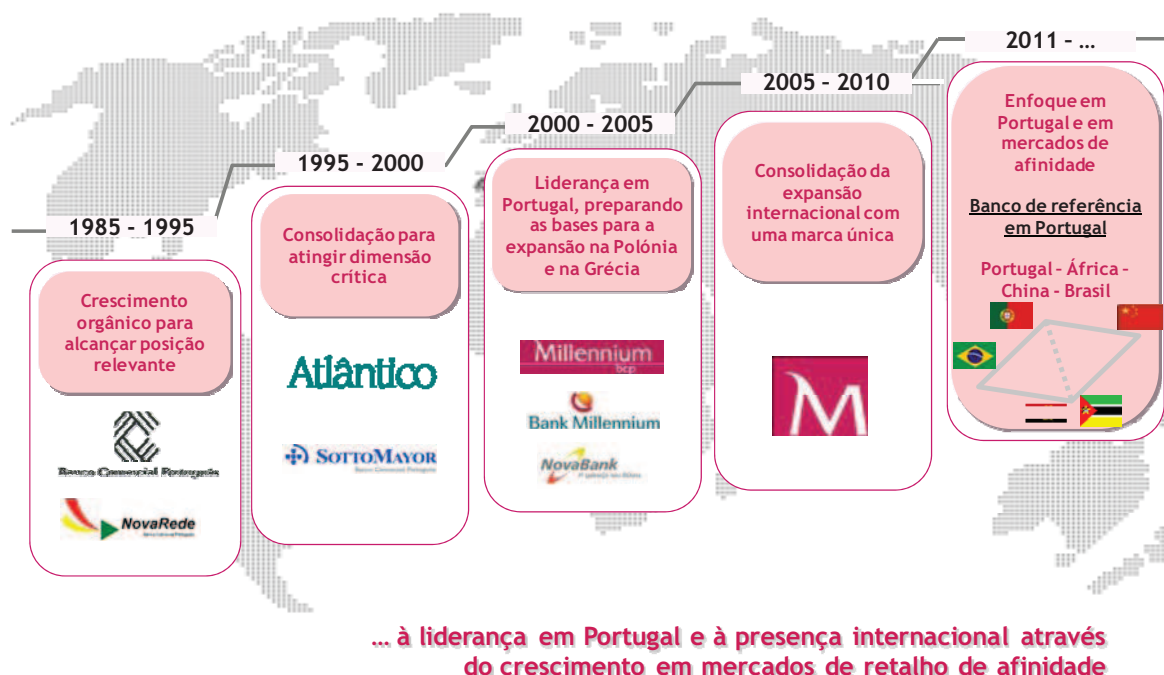
Os valores do Millennium bcp traduzem a forma como o Banco pauta a sua atuação na relação com os Stakeholders.



## HISTÓRIA

O Banco Comercial Português desde a fundação até ao presente tem vivido uma história de sucesso, na qual se tornou, ao longo deste quarto de século, num banco líder em Portugal e numa instituição de referência em diversas áreas nos diferentes mercados onde atua, sob a marca Millennium.

### Desde a fundação ...



O Banco, constituído em 1985 na sequência da desregulamentação do sistema bancário português, escalou diversos patamares de crescimento. A primeira fase do desenvolvimento caracterizou-se essencialmente pelo crescimento orgânico, através da exploração das oportunidades de mercado em consequência da

desregulamentação. Em 1989, o Banco lançou um conceito bancário inovador, a Nova Rede, com o objetivo de evoluir para uma proposta de valor universal, oferecendo um leque de produtos e serviços completo e a todos os setores da atividade económica, com uma cobertura geográfica abrangente. Até 1994, o Banco Comercial Português conseguiu aumentar de forma expressiva a sua presença no mercado português, atingindo, naquele ano, quotas de mercado de cerca de 8% em ativos totais, crédito a clientes e depósitos, de acordo com informação da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

A segunda fase de desenvolvimento iniciou-se em 1995 com a intensificação da concorrência no mercado bancário doméstico, na sequência da modernização das instituições financeiras existentes e da entrada de novas instituições bancárias e financeiras estrangeiras. Neste período, o Banco assentou o seu crescimento na aquisição de bancos domésticos com complementaridade de negócio para ganhar e consolidar a sua quota no mercado bancário, nos seguros e noutros serviços financeiros relacionados. Assim, adquiriu, em 1995, o Banco Português do Atlântico, que era à época o maior banco privado em Portugal, e, em 2000, o Banco Mello e o Banco Pinto & SottoMayor. O crescimento do BCP foi catalisador da evolução do sistema bancário português para um dos mais desenvolvidos e inovadores da Europa.

Após alcançar e consolidar uma posição relevante no mercado português, o Banco deu início à terceira fase do seu desenvolvimento, com enfoque na expansão do negócio de Retail para novas geografias. Desde o início, os objetivos implícitos no processo de internacionalização assentaram nas perspetivas de crescimento e rentabilidade de mercados externos com uma ligação histórica próxima com Portugal ou que detinham grandes comunidades de lusodescendentes, bem como de mercados em que existia uma racionalidade comercial forte para estabelecer operações bancárias suportadas em modelos de negócio e em plataformas tecnológicas similares aos adotados pelo Banco com reconhecido sucesso no mercado português, adaptando-os às exigências e necessidades financeiras dos Clientes locais.

A quarta fase de expansão do Banco assentou na consolidação da expansão internacional com criação de uma marca única (“Millennium”) e no enfoque no crescimento orgânico e na criação de valor, alicerçada no objetivo de criar um banco verdadeiramente multidoméstico com uma identidade supranacional, enfocado na criação de valor em negócios *core*. Neste contexto, no decurso de 2006, foram levadas a cabo importantes transações, envolvendo a venda ou a redução da exposição em ativos não *core*, com destaque para as operações detidas em França, Luxemburgo e Canadá.

O agravamento das condições macroeconómicas globais, entre o final de 2008 e o início de 2009, acresceu ao impacto da turbulência financeira anterior, colocando uma tensão elevada sobre a rentabilidade e solvabilidade das instituições financeiras. Assim, em 2009, face a um enquadramento particularmente adverso e sob pressão de múltiplas variáveis exógenas, o Millennium bcp considerou que, após um período de estabilização institucional, se justificava o lançamento de novas prioridades estratégicas, que passaram a assentar em três pilares fundamentais: ‘Solidez e Confiança’, ‘Compromisso e Performance’ e ‘Sustentabilidade e Valor’, definindo como um dos seus vetores de atuação o enfoque no *portfolio* europeu e em mercados de afinidade. Como resultado da reanálise da carteira de operações internacionais, o Banco alienou, em outubro de 2010, a totalidade da rede de sucursais do Millennium bcpbank nos EUA, a respetiva base de depósitos e parte da carteira de crédito, deixando de deter uma operação bancária nos EUA. Ainda no seguimento da referida estratégia de enfoque nos mercados prioritários, o Banco concluiu também, em dezembro de 2010, o processo de alienação de 95% do capital social do Millennium Bank A.S. na Turquia.

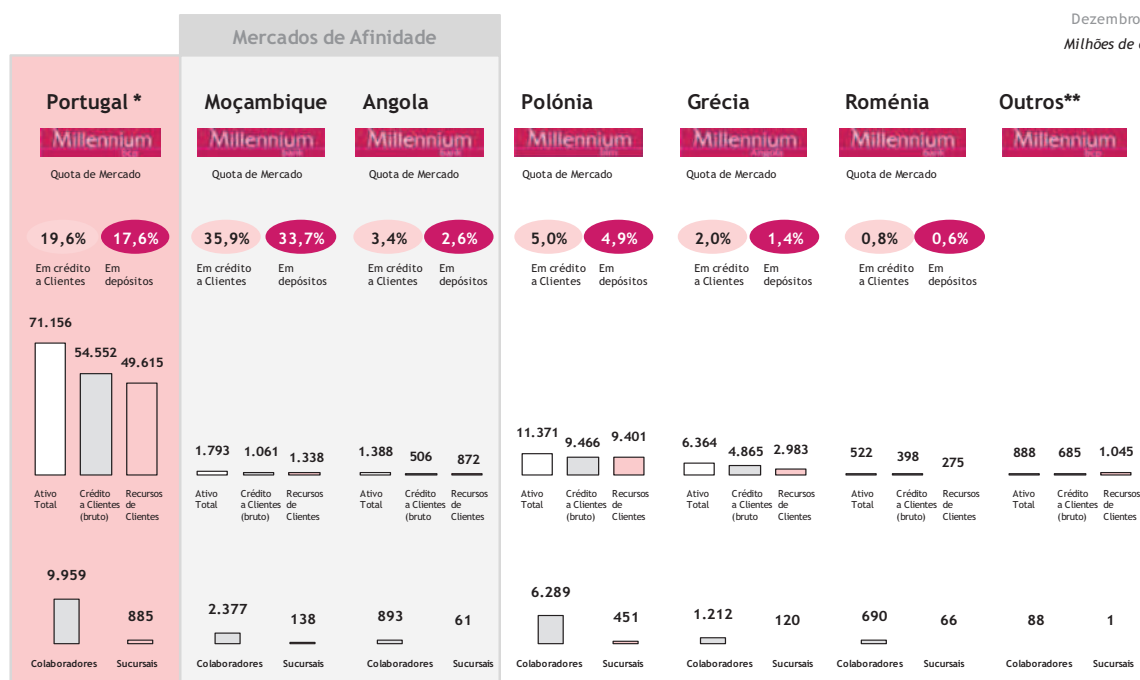
O ano de 2010, que se esperava de recuperação face à crise financeira que se fez sentir nos anos anteriores, ficou marcado pela eclosão da crise da dívida soberana, que ensombrou os mercados europeus, em especial os designados países periféricos. Em resposta ao agravamento da crise económica e soberana, o Millennium bcp procedeu a um novo ajustamento da sua agenda estratégica, tendo implementado iniciativas assentes em três vetores: i) ‘Aumentar a Confiança’, com destaque para o reforço do relacionamento com os Clientes, a melhoria dos rácios de capital via redução dos ativos ponderados pelo risco (RWA) e reforço dos capitais, a manutenção do controlo do *gap* comercial e a melhoria dos resultados; ii) ‘Preparar a saída da crise económica e financeira’, com realce para o *repricing* do crédito, o crescimento em recursos, a desalavancagem do balanço e o lançamento de um banco inovador baseado na plataforma do ActivoBank; e iii) ‘Enfoque e Sustentabilidade’, mediante a simplificação organizativa, a contenção de custos e o enfoque no *portfolio* internacional.

## POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Dispondo da maior rede de sucursais em Portugal e de uma rede crescente nos países em que detém operações, com particular destaque para os mercados africanos de afinidade, o Millennium bcp oferece aos seus Clientes uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros, que vão desde contas à ordem, meios de pagamento, produtos de poupança e de investimento, até *private banking*, gestão de ativos e banca de investimento, passando pelo crédito imobiliário, crédito ao consumo, banca comercial, *leasing*, *factoring* e seguros, entre outros, servindo a sua base de Clientes de forma segmentada.

O Millennium bcp é um banco centrado no retalho em que oferece serviços de banca universal, procurando concentrar todo o relacionamento com os seus Clientes. O Banco oferece complementarmente 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, como forma privilegiada de servir um conjunto de Clientes urbanos, com espírito jovem, utilizadores intensivos de novas tecnologias de comunicação e que valorizam na relação bancária a simplicidade, a transparência, a confiança, a inovação e a acessibilidade.

O Millennium bcp encontra-se presente nos cinco continentes através das suas operações bancárias, escritórios de representação e/ou através de protocolos comerciais, possuindo, no final de 2011, cerca de 5,4 milhões de Clientes. Em 2011, com a redefinição da visão estratégica, o Banco manteve o enfoque na distribuição de retalho em Portugal e em mercados que assegurem uma presença competitiva e uma posição significativa no médio e longo prazo. Todas as operações desenvolvem a sua atividade sob a marca Millennium.

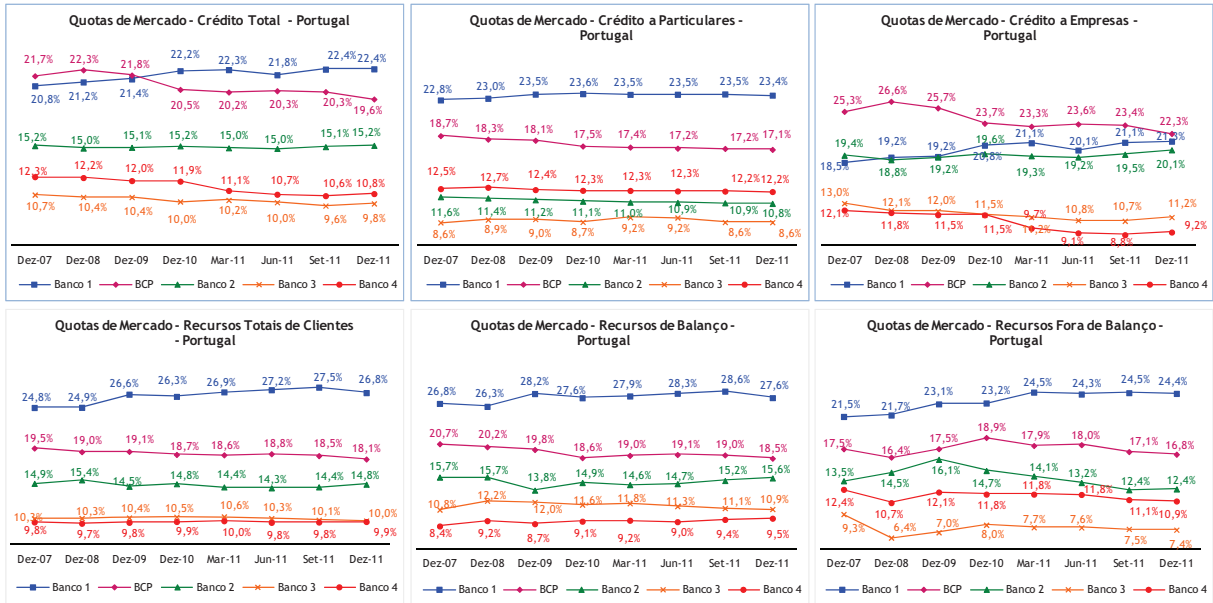


Fonte: BCP. As quotas de mercado em Portugal são baseadas na informação divulgada publicamente pelo Banco de Portugal e pelos Bancos. As quotas de mercado em Moçambique são baseadas na informação divulgada pelo Banco de Moçambique e as de Angola pelo Banco Nacional de Angola e pelos Bancos. As quotas de mercado na Polónia são baseadas na informação divulgada publicamente pelo Banco Nacional da Polónia e pelos Bancos, as da Grécia no Banco da Grécia e nos Bancos e as da Roménia no Banco Nacional da Roménia e pelos Bancos. (\*) Inclui Macau; (\*\*) BCP Banque Privée, BCP Bank & Trust, Ajustamento de Consolidação

## PORTUGAL

O Millennium bcp é a maior instituição bancária privada nacional, com uma posição de liderança e destaque em diversos produtos, serviços financeiros e segmentos de mercado alicerçada numa *franchise* forte e bastante expressiva em Portugal. O Millennium bcp contava no final de 2011 com 885 sucursais e 9.959 Colaboradores em Portugal.

Mesmo tendo em conta a conjuntura adversa vivida em 2011, resultante do agudizar da crise da dívida soberana e do processo de ajustamento macroeconómico acordado com a "Troika", por um lado e, por outro, pelas incertezas quanto à evolução/composição da Área do Euro que se traduziram em processos acentuados de ajustamento pelos bancos portugueses, incluindo programas de desalavancagem e iniciativas de reforço do capital, o Millennium bcp mantém a sua posição relativa no mercado nacional, quer em crédito - onde se manteve como o primeiro banco em termos de crédito concedido às empresas -, quer em recursos.



### INTERNACIONAL

O Millennium bcp prossegue os planos de expansão das suas operações em África. No final do 3.º trimestre de 2011, o Millennium bim atingiu a marca de 1 milhão de Clientes ativos e o Millennium Angola inaugurou o seu 61.º balcão. O Millennium bim é o banco líder em Moçambique, possuindo uma quota de mercado de 35,9% em crédito a clientes e de 33,7% em depósitos. Em Angola, o Grupo aspira, com o investimento em curso, tornar-se num *player* de referência no setor, com quotas de mercado superiores a 10% no médio prazo. O Banco detinha no final de 2011 uma quota de 3,4% em crédito a clientes e de 2,6% em depósitos. Realce ainda para a atribuição de várias distinções por diversas entidades de renome às operações do Millennium bcp nestas regiões. Assim, o Millennium bim foi reconhecido como o “Melhor Grupo Bancário 2011 em Moçambique” e o “Melhor Banco Local em África” e o Millennium Angola como o “Melhor Grupo Bancário/Banco em 2011” e o “Banco Mais Inovador” em Angola.

Na Polónia, o Bank Millennium detinha, no final de 2011, uma quota de mercado de 5,0% em crédito a clientes e de 4,9% em depósitos. Tendo presente que o Millennium bcp considera que uma posição sustentável no mercado bancário nas várias geografias em que opera passa por uma presença com quotas de mercado superiores a 5%, o Grupo, no âmbito do ajustamento da sua agenda estratégica anunciado em julho de 2011, analisou várias opções, incluindo as decorrentes de ofertas de aquisição da participação no Bank Millennium que recebeu, tendo concluído que a opção que melhor defende os interesses dos seus *Stakeholders* e que melhor potencia a criação de valor é a de manutenção da sua participação no Bank Millennium, tendo reafirmado o seu compromisso com o crescimento orgânico da operação polaca.

Na Grécia, o Grupo detinha, em dezembro de 2011, uma quota de mercado de 2,0% em crédito a clientes e de 1,4% em depósitos, enquanto na Roménia a quota de mercado em crédito a clientes e em depósitos, ascendia a 0,8% e de 0,6%, respetivamente. Em ambas as operações, onde a presença, no contexto desses mercados, é pouco relevante, o Grupo encontra-se a avaliar diversas opções por forma a criar valor, que poderão passar pela redução da sua exposição e/ou por encontrar parceiros para suportar planos de expansão.

### INOVAÇÃO

O Millennium bcp posiciona-se no mercado como um banco inovador e com uma forte tradição em inovação, sendo reconhecido pelo mercado como um banco líder em inovação. Desde a fundação do Millennium bcp e até ao presente, a inovação é e continuará a ser um valor distintivo e diferenciador face à concorrência, quer nas operações nacionais, quer internacionais, estando presente na oferta financeira para os Clientes, em particular nas soluções de crédito e de poupança, seguindo um caminho de simplificação e transparência no relacionamento bancário, em particular nos canais de contacto com os Clientes e no próprio conceito de Banca, de que é exemplo o ActivoBank, no serviço e modelo de interação com os Clientes adotando as novas tendências tecnológicas de contato, com expressão na Internet e *Mobile Banking*, nos processos internos e nas operações, incluindo a gestão das pessoas e do talento, no modelo de negócio - atualmente em processo de reformulação - e na estratégia de comunicação, ao nível quer da mensagem, quer dos próprios *media*.

O ActivoBank corporiza um novo conceito bancário, baseado em fatores distintivos, como sucursais com horários alargados, acesso ao banco através de *smartphones*, aplicações de suporte ao investimento para *iphones*. O ActivoBank inaugurou oito Sucursais em 2011, consolidando assim o lugar cimeiro que o banco ocupa no mercado nacional na área de inovação. Foi reconhecido pela comunidade financeira internacional, tendo sido distinguido com a atribuição de prémios como “Banco Mais Inovador em Portugal”, pela revista World Finance (Banking Awards 2011), “Best Consumer Internet Bank in Europe” e “Best in Mobile Banking”, atribuídos pela revista Global Finance, entre outros, e na nomeação como um dos cinco finalistas, entre cerca de 200 candidatas, dos Prémios Global Banking Innovation Awards na categoria “Inovação Disruptiva” promovidos pela BAI.

**ACTIVOBANK: UM NOVO CONCEITO DE BANCO**

Fatores distintivos



- Sucursais com horários alargados
- Acesso através de *smartphones*
- Aplicação de suporte aos investimentos para *iphones*

Canais



Conta e cartão sem comissões *iphone* a preços reduzidos

Oferta



Operativa

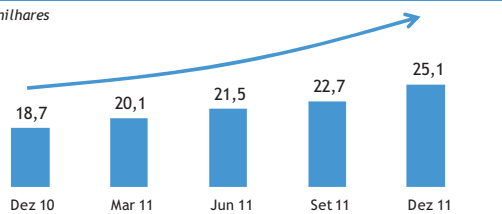
Abertura de conta em 20 minutos, com todos os meios de pagamentos



**ActivoBank**  
by Millennium

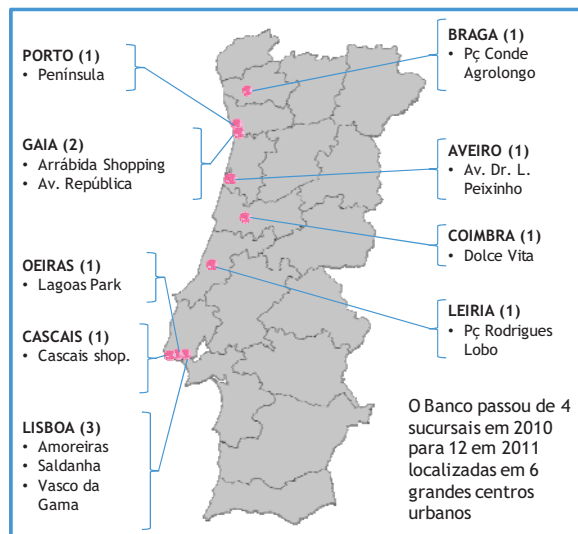
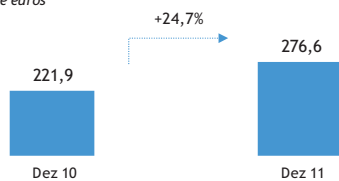
Número de clientes

milhares



Depósitos de clientes

milhões de euros





## ESTRATÉGIA

As alterações do enquadramento macroeconómico e regulatório do setor bancário português conduziram a uma revisão da estratégia e à consolidação dos vetores estratégicos prioritários.

O Millennium bcp redefiniu a sua visão corporativa, assumindo-se como líder nacional por excelência: i) em Portugal, onde a sua liderança de mercado, vocação para a inovação e qualidade de serviço e vantagens de escala proporcionam uma sólida plataforma de negócio como base para ganhos de eficiência; ii) em Angola e Moçambique, onde é já um banco de referência e onde as oportunidades de crescimento e o forte compromisso com os países as elegem como as principais geografias com elevado potencial para suportar o crescimento a médio prazo; iii) em África, no Brasil e na China, outros mercados de afinidade onde o potencial de alavancagem do *franchise* doméstico e de acompanhamento de Clientes no exterior permitem acesso a oportunidades adicionais de negócio, em parceria; e iv) reavaliação do posicionamento das operações europeias, tendo já, após a consideração de várias alternativas sido reafirmado o compromisso com o crescimento orgânico da operação polaca.

A envolvente do setor bancário português degradou-se significativamente durante 2011, em resultado da intensificação dos efeitos da crise da dívida soberana, do aumento da instabilidade institucional europeia, das incertezas quanto aos mecanismos de suporte à União Económica e Monetária e aos países sob pressão dos mercados.

Em relação a Portugal, a atenção centrou-se nos desequilíbrios estruturais da economia portuguesa. Os elevados níveis de endividamento público e privado, num contexto de baixo crescimento do PIB e de reduzida competitividade externa e o agravamento do risco de crédito dos instrumentos de dívida soberana tornaram as condições de financiamento incomportáveis, condicionando a atuação do Estado português e conduzindo ao pedido de assistência financeira internacional. Em 5 de maio de 2011, o Governo português, com o apoio dos principais partidos políticos, anunciou ter chegado a um memorando de acordo com o FMI, a União Europeia e o Banco Central Europeu relativamente a um Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF). As principais implicações do PAEF para o setor financeiro português consistem na necessidade de se: i) implementar um processo contínuo de desalavancagem via redução da carteira de crédito; ii) reduzir o financiamento junto do Eurosistema durante o período do programa; iii) alcançar um rácio de *Loans-to-Deposits* de 120% até final de 2014; e iv) cumprir com novos requisitos de solvabilidade, nomeadamente um rácio de Core Tier I de 9% em dezembro de 2011 e de 10% em dezembro de 2012.

Adicionalmente, a Autoridade Bancária Europeia (EBA) recomendou, em 8 de dezembro de 2011, o reforço das necessidades de capital em função da exposição dos bancos à dívida soberana, por motivos de precaução. Os requisitos de solvabilidade estabelecidos pela EBA consistem num rácio de Core Tier I de 9% em junho de 2012 (incluindo a valorização da dívida pública a preços de mercado e deduções adicionais aos fundos próprios Core, relacionadas com participações financeiras em instituições financeiras) e de 10% no final de 2012. Por último deverá salientar-se a transição faseada para os critérios de Basileia III a partir de 1 de janeiro de 2014.

Em 27 de julho de 2011, o Banco Comercial Português anunciou a nova agenda estratégica para o período 2011-2014, assente em torno de quatro áreas chave de atuação: i) garantir níveis de solvabilidade acima dos requisitos regulatórios (9% de Core Tier I em 2011 e 10% em 2012); ii) gerir o processo de desalavancagem para estabilizar as necessidades e estrutura de financiamento; iii) recuperar os níveis de rentabilidade do negócio em Portugal, com o objetivo de superar uma rentabilidade de capitais próprios de 10%, após a estabilização do ciclo; e iv) focar o portefólio internacional em função do seu atrativo e recursos disponíveis. No âmbito da sua nova visão estratégica e do foco que se pretende em Portugal, África, Ásia e Brasil, as restantes operações na Europa seriam objeto de um processo de avaliação de diferentes cenários tendo em vista a apropriação de valor.

As principais iniciativas do Millennium bcp a médio prazo deverão centrar-se nos seguintes pilares:

### I. Reforço da liderança em Portugal

Este pilar inclui:

- “Projeto M”, que visa o lançamento de um novo modelo de negócio que procurará uma maior eficiência na abordagem ao Mass Market, um novo modelo de serviço para Afluentes e Negócios, a aposta nos Jovens ativos e *self directed*, bem como numa plataforma multicanal líder, que deverá permitir a reconfiguração da rede de sucursais, a concentração de capacidade e a otimização de recursos;
- Reestruturação do modelo operativo, através do redesenho de processos *lean* de *front* e *back office*, do ajuste da capacidade ao novo modelo e do reforço das capacidades de recuperação de crédito;

- Parcerias especializadas, procurando desenvolver o negócio bancário (no imobiliário, *leasing*, *factoring* e banca de investimento, entre outros) e alargar a oferta atual de produtos e serviços não bancários.

## II. Angola e Moçambique como plataforma de crescimento para África

O Millennium bcp procurará reforçar a sua base operacional para crescimento na região, reforçando a importância do negócio em África através da intensificação dos planos de expansão em curso em Angola e em Moçambique, e ponderando a expansão a curto prazo para outros países, bem como o eventual desenvolvimento do negócio de *mobile banking*.

## III. Crescimento em novos mercados de afinidade

Depois da assinatura de um acordo de parceria com o Banco Privado Atlântico, em setembro de 2011, para criar um banco no Brasil de forma a aceder às oportunidades do mercado brasileiro, nomeadamente nas áreas de *corporate finance* e *trade finance*, através de parcerias, o Banco aguarda a emissão de uma licença bancária. Adicionalmente, o Millennium bcp planeia também reforçar a sua presença física na China, tendo, em 2011, formalizado um pedido de licença para a abertura de uma sucursal de pleno direito nesse território.

## IV. Reavaliação do posicionamento das operações europeias

No âmbito da visão estratégica de foco em Portugal, África, Ásia e Brasil, foi iniciado um processo de revisão estratégica das restantes operações na Europa, para avaliação da criação de valor das várias opções possíveis, permitindo uma decisão sobre as respetivas participações sociais.

Em 19 de dezembro de 2011, o Banco Comercial Português, na sequência de um processo de avaliação de diferentes cenários tendo em vista a criação de valor relativamente à operação na Polónia, e tendo abordado minuciosamente várias opções, reafirmou o seu compromisso com o desenvolvimento orgânico do Bank Millennium na Polónia. Da análise efetuada, o Banco Comercial Português concluiu que a opção que melhor defende os interesses dos seus *Stakeholders* e que melhor potencia a criação de valor é a de manutenção da sua participação no Bank Millennium. Assim, o Banco reafirmou a sua confiança no progresso da economia polaca e o seu compromisso de continuar a apoiar e sustentar o desenvolvimento orgânico do Bank Millennium, suportado pela sua forte posição no mercado de retalho, pelo baixo risco demonstrado pela sua carteira de crédito e pelos ganhos de eficiência e produtividade que têm vindo a ser alcançados com sucesso.

O Banco encontra-se a avaliar opções para reestruturar e/ou reduzir a exposição ao mercado da Grécia, tendo estabelecido um processo de avaliação de diferentes opções e oportunidades, incluindo a eventual participação no processo de consolidação do setor bancário grego, relativamente ao Millennium bank, Societé Anonyme, na Grécia.

Em relação à Roménia, a opção consiste na estabilização da operação, mantendo-se o objetivo de atingir o *break-even* a curto prazo.