

ANÁLISE DE SEGMENTOS

ANÁLISE DAS ÁREAS DE NEGÓCIO

O Grupo BCP desenvolve um conjunto de actividades bancárias e de serviços financeiros em Portugal e no estrangeiro, com especial ênfase nos negócios de Banca de Retalho, de Banca de Empresas, de Corporate & Banca de Investimento e de Private Banking & Asset Management.

ACTIVIDADE DOS SEGMENTOS DE NEGÓCIO

Os valores reportados para cada segmento resultam da agregação das subsidiárias e das unidades de negócio definidas no perímetro de cada segmento, reflectindo também o impacto, ao nível do Balanço e da Demonstração de Resultados, do processo de afectação de capital e de balanceamento de cada entidade, efectuado com base em valores médios. As rubricas do Balanço de cada subsidiária e de cada unidade de negócio são recalculadas tendo em conta a substituição dos capitais próprios contabilísticos pelos montantes afectos através do processo de alocação, respeitando os critérios regulamentares de solvabilidade.

Tendo em consideração que o processo de alocação de capital obedece a critérios regulamentares de solvabilidade em vigor, os riscos ponderados e, conseqüentemente, o capital afecto aos segmentos baseiam-se na metodologia de Basileia II, aplicando-se: i) em 2009, o método Padrão para o cálculo dos requisitos de capital para riscos de crédito e ii) em 2010, o *IRB Advanced* para riscos de crédito da carteira de Retalho relativos a pequenos negócios ou colateralizados por bens imóveis residenciais ou comerciais e *IRB Foundation* para o crédito a empresas, em Portugal, excepto promotores imobiliários e entidades do sistema de *rating* simplificado.

Em 2009, mediante autorização concedida pelo Banco de Portugal, foi adoptado o método *Standard* para o risco operacional e o método dos Modelos Internos para o risco genérico de mercado e para riscos cambiais, no perímetro gerido centralmente desde Portugal. O balanceamento das várias operações é assegurado por transferências internas de fundos, não se registando alterações ao nível consolidado.

Para efeitos de comparabilidade desta informação, foram repercutidas, em 2009, as alterações ocorridas no segundo semestre de 2009 e em 2010 ao nível da organização dos segmentos: a Banca de Retalho e a Banca de Empresas foram individualizadas, a rede Corporate passou a fazer parte do segmento Corporate & Banca de Investimento e a Interfundos, que fazia parte do segmento Private Banking & Asset Management, passou a integrar a Banca de Empresas. O negócio contabilizado no Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão passou a ser considerado no segmento Negócios no Exterior quando anteriormente estava reflectido no segmento Private Banking & Asset Management.

A afectação de capital a cada segmento, em 2010, resultou da aplicação de 6,5% aos riscos geridos por cada um dos segmentos, tendo sido, para efeitos comparativos, considerada a mesma percentagem de afectação de capital em 2009.

As contribuições líquidas de cada segmento não estão deduzidas, quando aplicável, dos interesses minoritários. Assim, os valores das contribuições líquidas apresentados reflectem os resultados individuais das unidades de negócio, independentemente da percentagem de participação detida pelo Grupo, incluindo os impactos dos movimentos de fundos anteriormente descritos. A informação seguidamente apresentada foi preparada tendo por base as Demonstrações Financeiras elaboradas de acordo com as IFRS e com a organização das Áreas de Negócio do Grupo em vigor em 31 de Dezembro de 2010.

RETALHO

O segmento Banca de Retalho inclui: i) a Banca de Retalho em Portugal, a qual se encontra delineada tendo em consideração os Clientes que valorizam uma proposta de valor alicerçada na inovação e rapidez, designados por Clientes mass-market, e os Clientes cuja especificidade de interesses, dimensão do património financeiro ou nível de rendimento justificam uma proposta de valor baseada na inovação e na personalização de atendimento através de um gestor de cliente dedicado, designados por Clientes Prestígio e Negócios e ii) o ActivoBank, um Banco vocacionado para Clientes com espírito jovem, utilizadores intensivos das novas tecnologias de comunicação e que privilegiam uma relação bancária assente na simplicidade, oferecendo serviços e produtos inovadores. A Banca de Retalho funciona, no âmbito da estratégia de *cross-selling* do Grupo, como canal de distribuição de produtos e serviços de outras empresas do Grupo.

A contribuição líquida da Banca de Retalho em Portugal cifrou-se em 106,9 milhões de euros em 2010, comparando com 151,4 milhões de euros relevados em 2009.

Em linha com a prioridade estratégica de *repricing* das operações, de ajustamentos no preço de *spreads* e comissões definida para a Banca de Retalho, os outros proveitos líquidos apresentaram um desempenho favorável face a 2009, para o qual foi determinante a evolução das comissões associadas aos programas de fidelização de Clientes, nomeadamente as relacionadas com depósitos à ordem e com seguros de risco.

O desempenho da margem financeira em 2010 está influenciado pelo menor volume de crédito concedido a clientes, não obstante o efeito positivo associado ao *repricing* das operações de crédito que tem vindo a ser efectuado.

A diminuição dos custos operacionais foi suportada nas medidas de simplificação organizativa e de optimização dos processos implementadas, bem como na redução do número de Colaboradores. As dotações para imparidade aumentaram, repercutindo o agravamento da carteira de crédito com sinais de imparidade.

Em 2010, a Banca de Retalho reduziu o *gap* comercial, em linha com a prioridade estratégica de enfoque na captação de recursos de clientes, através do reforço da oferta de produtos de pequena poupança e de soluções de investimento de baixo risco. Assim, os recursos totais de clientes, reflectindo o esforço comercial na captação de recursos, mantiveram-se estáveis, ascendendo a 36.133 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, face aos 36.204 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2009. Por seu turno, o crédito a clientes diminuiu 3,3%, totalizando 33.547 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, comparando com os 34.678 milhões de euros contabilizados na mesma data de 2009, influenciado pela redução do crédito à habitação, do crédito à promoção imobiliária, do crédito ao consumo e do financiamento a empresas.

| | Milhões de euros | | |
|-----------------------------------|------------------|----------------|----------------|
| | 31 DEZ.10 | 31 DEZ.09 | VAR. % '10/'09 |
| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS | | | |
| Margem financeira | 514,5 | 628,1 | -18,1% |
| Outros proveitos líquidos | 452,6 | 433,8 | 4,3% |
| | 967,1 | 1.061,9 | -8,9% |
| Custos operacionais | 670,3 | 725,5 | -7,6% |
| Imparidade | 151,2 | 130,6 | 15,8% |
| Contribuição antes de impostos | 145,5 | 205,8 | -29,3% |
| Impostos | 38,6 | 54,4 | -29,1% |
| Contribuição líquida | 106,9 | 151,4 | -29,4% |
| SÍNTESE DE INDICADORES | | | |
| Capital afecto | 1.045 | 1.326 | |
| Rendibilidade do capital afecto | 10,2% | 11,4% | |
| Riscos ponderados | 16.076 | 20.397 | |
| Rácio de eficiência | 69,3% | 68,3% | |
| Crédito a clientes | 33.547 | 34.678 | -3,3% |
| Recursos totais de clientes | 36.133 | 36.204 | -0,2% |

Nota: crédito e os recursos de clientes em saldos médios mensais.

CARTÕES

Em Novembro de 2010, foi criada a Direcção de Cartões em virtude do reconhecimento nos anos recentes da complexidade acrescida inerente ao negócio dos cartões de pagamento, requerendo uma maior e mais dedicada atenção, com o objectivo de melhor captar, reter e fidelizar os Clientes através de um serviço mais valorizado.

Trata-se, com efeito, de um negócio global por natureza, plurifacetado e com múltiplas intervenções e interdependências, quer no âmbito nacional, quer internacional. Para ele concorrem juízos e vontades de instâncias decisórias e regulatórias no âmbito da política económica, fiscal, do direito da concorrência, dos direitos dos consumidores e dos demais direitos com eles conexos.

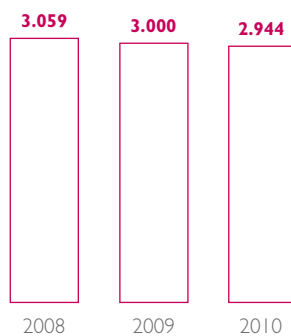
Subjacente à criação desta Direcção está também a responsabilidade de uma maior exigência na busca de novas soluções, de forma a atingir metas difíceis e ambiciosas, designadamente as que se referem à rentabilidade do negócio, desafiado a montante e a jusante por factores que têm transformado radicalmente os racionais económicos de base.

O Millennium bcp tem vindo a assumir uma posição de destaque no mercado de cartões de pagamento, num contexto, em muitos aspectos, totalmente novo e numa área de actividade altamente competitiva, que vem disputando a preferência dos melhores e mais rentáveis clientes da Banca.

Foi atribuída à Direcção de Cartões a responsabilidade por todo o negócio de cartões de pagamento comercializados pelo Millennium bcp, em todas as vertentes – débito, crédito, pré-pagos, *co-branded*, *affinity*, privados – e em todas as marcas de que o Banco é emitente ou *acquirer*: Visa, MasterCard, American Express e Multibanco. A Direcção de Cartões passou a representar o Banco junto dos sistemas de pagamentos nacionais e internacionais e junto das instâncias de decisão, em matéria de meios de pagamento cartão, designadamente, o Banco de Portugal.

NÚMERO TOTAL DE CARTÕES

Milhares



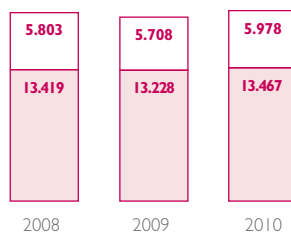
O negócio de cartões registou um crescimento de 1,8% na facturação e de 4,7% no volume de compras. No actual contexto económico, os cartões de débito ganharam preferência e expressão, tendo sido o principal motor de crescimento na facturação, com um aumento de 6,7% no volume de compras face a 2009. Os cartões de crédito, mesmo registando uma quebra de 1,6%, mantiveram, ainda assim, uma boa *performance*, tendo em conta a conjuntura económica vivida em 2010.

Por forma a atenuar e até contrariar o contexto vivido, o Millennium bcp centrou a sua actuação, em 2010, num conjunto de iniciativas de venda e de relação, reforçando ainda as principais propostas de valor dos cartões que constituem a sua oferta, entre as quais se destacam o (a):

- Lançamento do novo cartão Prestige Security, cartão de crédito “topo de gama”, destinado ao segmento Affluent e incluído na oferta Prestige, que se distingue pelo excepcional pacote de seguros de assistência e pelas promoções únicas para férias e lazer. Em 2010, foram colocados mais de 44 mil novos cartões Prestige Security;
- Realização de campanhas de cartões Mastercard, Visa – “Rock in Rio, Eu Vou!” e Blue da American Express – “O teu Blue leva-te ao Rock in Rio!”, que, em Maio de 2010, proporcionaram a 27 mil Clientes um dia de música e de espectáculo;
- Oferta de bilhetes de cinema, no âmbito do programa de fidelização “Mostre o cartão e ganhe um bilhete de cinema” dos cartões Millennium bcp, em parceria com a Zon Lusomundo. Foram oferecidos, em 2010, cerca de 292 mil bilhetes de cinema;

EVOLUÇÃO DA FACTURAÇÃO DE CARTÕES E DO VOLUME DE COMPRAS

Milhões de euros



Facturação de cartões
Volume de compras de cartões

- Realização de uma campanha comercial bastante apelativa “Compras que valem dinheiro: 5 compras com novo cartão, valem 25 euros na conta cartão” no âmbito da campanha dos 25 anos do Millennium bcp. Os cartões de crédito foram associados a esta iniciativa, tendo-se registado uma forte adesão junto da base de Clientes do Banco, com um resultado de novas vendas 40% superior ao verificado nos dois primeiros quadrimestres do ano;
- Continuidade dos compromissos solidários, permitindo aos Clientes titulares dos cartões Millennium bcp Classic American Express e Gold rebater os pontos recebidos pelas suas compras em donativos para instituições de solidariedade social, com destaque para a Caritas Portuguesa, a Casa do Gaiato, a Liga Portuguesa Contra o Cancro, a UNICEF e a Acreditar.

No que respeita aos cartões American Express, o ano de 2010 caracterizou-se pelo alinhamento e execução das actividades iniciadas em 2009, cujos resultados positivos são já visíveis, assentes nas seguintes iniciativas:

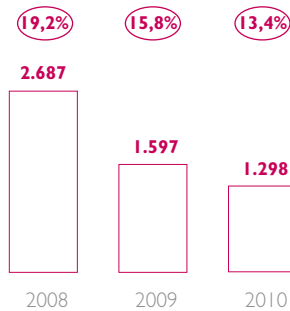
- Execução da campanha “O teu Blue leva-te ao Rock in Rio!”;
- Realização da campanha do cartão Blue “Neste Verão, acelere numa scooter American Express”, que contemplou cinco Clientes com uma scooter pela utilização do seu cartão;
- Reconhecimento, por parte da American Express, com a “Honourable Mention” na categoria de “Outstanding New Card Launch” no GNS Marketing Awards, relativo ao lançamento dos Cartões Gémeos. Esta solução inovadora esteve em campanha nos meses de Agosto e Setembro, sendo que os resultados registaram um acréscimo médio de 80% nas vendas;
- Realização de duas fortes campanhas de oferta de milhas adicionais nos cartões TAP, com o intuito de concentrar a facturação nestes cartões. Foi também reforçada a parceria através do patrocínio de eventos TAP Victoria, com destaque para os torneios de Golfe Victoria Open, relembrando a importância vital deste *portfolio* quer em termos de exclusividade e prestígio da parceria, quer em contributo para os resultados do Banco;
- Promoção da conversão de pontos de Membership Rewards em solidariedade, o que permitiu, em 2010, um aumento de 72,5% do valor doado face a 2009. Beneficiaram deste apoio: Ajuda de Berço, Acreditar, CERCI, Fundação Mater Timor e Associação Cais;
- Assinatura do novo contrato de parceria com a American Express, em final de Novembro, com a atribuição de três licenças de actuação para Portugal enquanto *Independent Operator* exclusivo. O novo contrato garante ao Millennium bcp a exclusividade na emissão de cartões Centurião (cinco anos) e de *Acquiring* (sete anos), bem como uma licença por cinco anos para a emissão de cartões Blue Box Line;
- Adesão de mais de 4.000 novos pontos de venda da Rede de Comerciantes American Express, elevando a taxa de cobertura nacional de POS crédito para perto de 75%;
- Aumento de 9,1% do volume de negócios, da operação de *Acquiring*, através de uma maior utilização dos cartões American Express nacionais e internacionais em estabelecimentos nacionais.

Os objectivos neste segmento para 2011 alinham-se em quatro vectores fundamentais: i) crescer em facturação e no número de cartões activos; ii) aumentar a rentabilidade da carteira, incentivando a utilização preferencial dos cartões em compras, em detrimento de levantamentos em *Automated Teller Machines* (ATM); iii) revitalizar e simplificar a oferta, ajustando-a de modo flexível às novas preferências dos Clientes e iv) reforçar o valor e a notoriedade dos cartões American Express, realçando as suas muitas vantagens para os Clientes e alargando ainda mais a rede de aceitação American Express em Portugal.



**NOVA PRODUÇÃO DE CRÉDITO
À HABITAÇÃO**

Milhões de euros

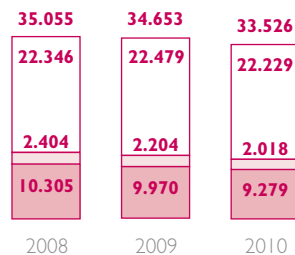


○ Quota de mercado

**CRÉDITO TOTAL DE CLIENTES
EM PORTUGAL**

Exclui ActivoBank

Milhares



■ Crédito a empresas
■ Crédito ao consumo
■ Crédito à habitação

CRÉDITO**Crédito Imobiliário**

Face às condições de mercado, foram efectuados ajustamentos no preço de *spreads* e comissões, com vista à defesa parcial da rentabilidade, bem como à adequação das variáveis de risco, nomeadamente *loan to value* (LTV), prazos e carência, sempre orientados pelo reforço no rigor da análise e concessão de crédito. No âmbito da linha de crédito – Moratória de Crédito Habitação – decorrente de uma medida governamental criada para apoiar famílias em situação de desemprego, o Millennium bcp viabilizou cerca de 700 pedidos. Merecem destaque as iniciativas de dinamização do Canal de Mediadores, com vista a aumentar o negócio originado por estes parceiros, bem como a dinamização de leilões dos imóveis do Banco e dos imóveis provenientes de Crédito à Promoção Imobiliária, em condições especiais.

Crédito Pessoal

O Millennium bcp lançou o “Crédito à Medida”, um produto inovador para montantes elevados, destinado a satisfazer as necessidades de um segmento de mercado específico. A realização de campanhas de Crédito Pessoal e Solução Automóvel tem por objectivo continuar a apoiar os Clientes, apesar de um menor enfoque subjacente à estratégia de reduzir o endividamento dos particulares. De modo a dar cumprimento à legislação em vigor, relativa à taxa de usura, implicando alteração das TAEG máximas em cada trimestre, foram efectuados ajustamentos no preço de taxas e comissões e da oferta global de Crédito Pessoal.

Crédito a Negócios

No segmento de Negócios, a actuação privilegiou as iniciativas de renegociação das condições de preço orientadas à necessidade de defender a margem financeira, partilhando as consequências do agravamento do custo de *funding*. Simultaneamente, foram efectuados ajustamentos no preço de *spreads* e comissões.

Para 2011, a estratégia do Millennium bcp neste segmento continuará a estar assente na prossecução das políticas de identificação de sinais de alerta em Clientes, por forma a antecipar dificuldades financeiras que possam conduzir ao incumprimento, no desenvolvimento de acções de análise da carteira de crédito com vista à retenção de Clientes e à defesa da margem financeira, no desenvolvimento de acções que potenciem a captação de novos Clientes particulares, o Banco prosseguirá a sua actuação de forma selectiva e rigorosa, tendo em conta a qualidade do crédito e o impacto positivo na conta de exploração do Banco e na realização de parcerias comerciais, designadamente no segmento de Negócios, partilhando benefícios com os Clientes, criando um novo paradigma de relacionamento comercial e de gestão dos riscos, com especial enfoque no apoio às operações de exportação de bens e de serviços, resultando num apoio claro a este segmento, designadamente as empresas exportadoras.

SEGUROS

A Unidade de Produtos de Seguros registou, em 2010, um aumento de 0,3% do valor de produção face ao ano anterior, totalmente assente na venda activa, já que a venda de seguros associados a crédito evidencia uma tendência de descida, face, essencialmente, à retracção nos planos de protecção de pagamentos associados a crédito ao consumo.

Na venda associada a crédito, merecem especial destaque o seguro de protecção de pagamento ligado ao crédito à habitação e o seguro associado ao financiamento automóvel. Em ambos os casos o volume de prémios triplicou face ao ano anterior.

Na venda activa, destaca-se o seguro de saúde “Médís”, com um crescimento de carteira superior a 5,8%. Neste segmento, a Millenniumbcp Ageas continua a aumentar a sua quota de mercado, que atingiu cerca de 25% no final do ano, sendo a segunda maior operadora nacional no ramo.

Durante 2010, foi lançado o seguro “Médís Vintage” para o segmento sénior, que permitiu aumentar a aceitação por parte dos prestadores de cuidados de saúde. Foram também reformulados os seguros de acidentes pessoais, promovendo uma maior adequação às necessidades do mercado.

O seguro multiriscos “Protecção Casa”, com coberturas muito alargadas, tem tido excelente aceitação no Retalho, com um crescimento próximo de 4,3% em 2010. O seguro “Pétis”, destinado à protecção da responsabilidade civil e dos cuidados veterinários dos animais de estimação (cães e gatos), teve este ano um fortíssimo crescimento, revelando grande aceitação por parte dos Clientes e motivando um acréscimo das coberturas colocadas no mercado durante o primeiro semestre de 2010.

Para 2011, o Millennium bcp, no segmento de seguros, continuará a apostar em crescimentos expressivos na venda activa, essencialmente através do seguro de saúde “Médís”, e em planos de protecção de pagamentos e prestará também atenção especial ao segmento de Negócios, perspectivando-se o lançamento de ofertas mais estruturadas e adaptadas ao mercado alvo.

SELF-BANKING E PAGAMENTOS

Equipamentos de self-banking instalados nas sucursais

O Millennium bcp mantém um continuado investimento na instalação de ATM inteligentes, com tecnologia de depósitos com validação de notas e digitalização de imagem de cheques, detendo uma quota de mercado de 38% neste tipo de equipamentos, sinónimo de inovação e qualidade de serviço para os Clientes. A colocação destes equipamentos tem seguido uma estratégia de proximidade e conveniência, privilegiando-se zonas de circulação e abastecimento da população, nomeadamente recintos do retalho alimentar, centros comerciais e zonas de confluência com transportes públicos. Para serviço exclusivo dos seus Clientes, a zona de self-banking das sucursais do Millennium bcp tem recebido novos modelos de máquinas para depósito em saco, de numerário ou cheques, serviço de valor acrescentado para PME, melhorando a qualidade, rapidez e disponibilidade de serviço. Nestes espaços continua a promover-se a colocação de equipamentos com facilidades para invisuais e para pessoas de mobilidade reduzida.

ATM remotas

O Millennium bcp prossegue uma gestão criteriosa da localização de equipamentos ATM remotas, com retorno visível na utilização destes equipamentos e um registo médio de transacções consideravelmente superior ao global da rede Multibanco. O resultado desta actuação traduz-se no aumento da rentabilidade do parque total de máquinas em aproximadamente 6% em 2010, não obstante a redução da quota de mercado em número de equipamentos. Em paralelo, o Millennium bcp mantém o investimento na segurança das ATM e locais onde as máquinas estão instaladas, com resultados positivos no registo de incidências, fruto também da dissuasão motivada pela implementação do inovador sistema de tintagem de notas no seu parque de ATM. O Banco voltou a ser pioneiro em Portugal, com a implementação deste sistema, mantendo o maior número de equipamentos protegidos.

Terminais de Pagamento Automático

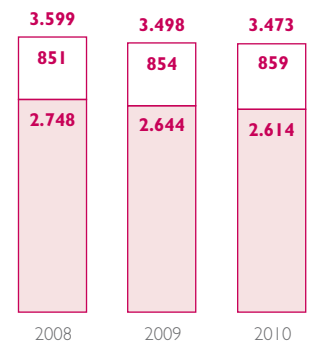
O Millennium bcp, na procura constante de soluções que reduzam a circulação de numerário e aumentem a utilização de meios electrónicos de pagamento por parte dos consumidores, realizou ao longo de todo o ano diversas acções comerciais de colocação de equipamentos Terminal de Pagamento Automático (TPA), que se traduziram no aumento da capilaridade dos pontos de aceitação de cartões de débito e crédito.

Cheques

O cheque tem vindo a ser substituído por meios de pagamento mais eficientes, mais seguros e em muitos casos menos onerosos, nomeadamente pelas transferências bancárias. O Millennium bcp mantém o reforço de segurança neste meio de pagamento, restringindo a sua utilização a Clientes de menor risco e com obrigatoriedade de cumprimento de determinados critérios. No quarto trimestre de 2010, foram revistas algumas rubricas do preçário complementar de cheques, com reflexo positivo directo no produto bancário de cheques, ressarcindo o Banco de serviços operacionais prestados.

EQUIPAMENTOS DE SELF-BANKING

Unidades



ATM

CAT e Outros

Débitos Directos SEPA

O Millennium bcp lançou, no âmbito da criação da Área Única de Pagamentos em Euros (*Single Euro Payments Area – SEPA*), o serviço de Débitos Directos SEPA para particulares e/ou empresas (*core*) e exclusivamente para empresas (*business to business*). A partir de 1 de Novembro de 2010, o serviço de Débitos Directos SEPA ficou disponível para os Clientes do Millennium bcp.

Este novo serviço, que entrou em funcionamento nos 32 países que compõem o Espaço SEPA, permite, aos Clientes do Banco, domiciliar nas suas contas cobranças com origem nos vários países europeus que compõem a SEPA e, às entidades credoras, efectuar cobranças em euros junto de devedores com conta num banco do Espaço SEPA.

Western Union

Em 2010, o Millennium bcp continuou a dinamizar o serviço de Transferências de Dinheiro Western Union, promovendo a facilidade distintiva, face aos seus principais concorrentes, de os seus Clientes e não clientes poderem realizar as suas transferências com toda a comodidade e segurança através do telefone ou da Internet. Adaptando-se ao contexto actual do mercado, o Banco lançou igualmente iniciativas com preçário reduzido nas transferências para o Brasil e para os países da Área Euro.

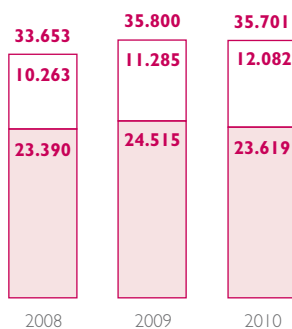
Em 2011, o Millennium bcp manterá a aposta na inovação e desenvolvimento dos serviços e equipamentos no segmento de *Self-banking* e Pagamentos.

UNIDADE DE PRODUTOS DE POUPANÇA E MERCADOS

Com o objectivo de minimizar a sua dependência relativamente aos mercados financeiros internacionais, o Banco adoptou uma política comercial com grande enfoque na captação de recursos de clientes. A captação de recursos assentou nos recursos de balanço, dando preferência aos prazos mais longos, com vista ao reequilíbrio entre os prazos das aplicações de Clientes e o prazo médio da carteira de crédito no retalho. A política comercial centrou-se na oferta de produtos que respondessem de forma eficaz, flexível, simples e transparente às principais necessidades financeiras dos Clientes: Poupança, Investimento e Reforma.

RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES

Milhares de euros



Recursos de Balanço
 Recursos Fora de Balanço

Poupança – Poupança pontual e Poupança programada

O Banco tem vindo a promover activamente a comercialização de produtos associados às pequenas e médias poupanças, focando-se sobretudo nos prazos mais longos, com capital e rendimento garantido. A oferta disponibilizada aos Clientes responde tanto às necessidades de poupança pontual, de forma simples, como às necessidades de poupança programada, que ajudam a criar rotinas e hábitos de poupança junto dos Clientes. O lançamento de produtos de poupança durante 2010 foi acompanhado por campanhas de comunicação com grande visibilidade, destacando-se os produtos “Depósito Crescente Mais” e “Poupa Mais”.

Investimento

No que diz respeito às preocupações de investimento dos Clientes, o Banco enfocou a sua acção na comercialização de títulos de dívida, dos quais se destacam as campanhas “Millennium Rendimento Extra” e “Millennium Rendimento Semestral”.

Na categoria de investimento a médio e longo prazo, os Seguros de Capitalização tiveram um desempenho muito favorável durante 2010, com um crescimento de 14,7%. Com um perfil de investimento mais conservador; devido à situação económica de crise dos últimos anos, os Clientes têm vindo a optar por aplicações de baixo risco, com prazos mais alargados e que transmitam um elevado nível de segurança, razão pela qual se assiste a um excelente desempenho dos produtos de investimento e Planos de Poupança Reforma (PPR), veiculados por produtos de seguros.

Destaca-se ainda a comercialização de 154 milhões de euros de “Obrigações Subordinadas Millennium bcp 2010/2020” junto de Clientes que pretendem obter uma maior remuneração, abdicando da liquidez dos seus investimentos no curto prazo, e com perfis de risco adequados a este tipo de produto. A emissão destes títulos está intimamente ligada ao compromisso de melhoria dos rácios de capital do Banco, além de contribuir para a estabilização da sua base de recursos.

Reforma

O Banco tem vindo a reforçar a oferta em termos de produtos de Reforma, através da criação de novas linhas de produtos, visando o alargamento da sua base de Clientes, dado este ser um elemento relevante na criação de uma relação duradoura entre o Cliente e o Banco. Durante 2010, existiu um esforço de colocação destes produtos de uma forma mais homogénea ao longo do ano, ao invés da concentração da sua venda nos últimos meses. Com um crescimento de 9,9%, o sucesso desta estratégia apoiou-se na dinamização da sua comercialização pela criação de produtos muito atractivos em termos de condições de rentabilidade, tal como pelo lançamento de campanhas em diversas alturas do ano, como a oferta de “Vouchers PPR” e “Valor Duplo PPR”.

Campanha 25 anos do BCP

Pela ocasião da celebração do 25.º aniversário do Millennium bcp, foram criadas várias iniciativas que permitiram aos Clientes celebrar este momento com o Banco. No que toca a produtos de poupança, foi criado o “Depósito 25 anos”, oferecendo uma remuneração muito atractiva, com possibilidade de acréscimo de um prémio dependente da antiguidade de permanência do Cliente, com o objectivo final de captar pequenas e médias poupanças.

Para 2011, o Millennium bcp no segmento de Produtos de Poupança e Mercados manterá a sua actual estratégia de captação de recursos, enfocada sobretudo em recursos de balanço e de preferência de médio e longo prazo, a qual poderá ser condicionada pela persistência da crise económico-financeira. O Banco continuará a dar especial enfoque às pequenas e médias poupanças, em que, através de remunerações atractivas, se promovem hábitos e rotinas de aforro e disponibilizará aos seus Clientes, na oferta de produtos de investimento, diferentes alternativas, que cubram os mais variados horizontes temporais, pretendendo ir ao encontro dos prazos estimados, na consolidação e crescimento do seu património, permitindo-lhes concretizar os seus projectos de vida ou que façam face às preocupações com a reforma. Esta é uma área em que o Banco tem a responsabilidade de garantir uma grande variedade de soluções, que vá ao encontro dos objectivos dos Clientes e responda de forma adequada ao seu nível de poupança ou expectativa de rentabilidade futura para as suas aplicações em produtos de reforma.

SEGMENTO PARTICULARES

O segmento de Particulares continuou, durante 2010, a focalizar o seu esforço comercial no enquadramento dos seus Clientes nas várias soluções integradas que o Banco disponibiliza, por forma a garantir uma melhor relação custo/benefício no relacionamento dos Clientes com o Banco. Neste sentido, foram lançadas três campanhas comunicacionais como forma de promoção e dinamização das soluções: “Vantagem Ordenado”, para os Clientes que domicíliam o seu ordenado no Millennium bcp; “Programa Prestige”, para os Clientes com maior envolvimento com o Banco e “Cliente Frequente”, para os Clientes que procuram uma solução simples adaptada às suas necessidades financeiras diárias. O Millennium bcp procura assim apresentar ao mercado soluções financeiras completas, inovadoras e adequadas às diferentes etapas de vida dos seus Clientes, procurando sempre interpretar as suas necessidades, por forma a adaptar a sua oferta.

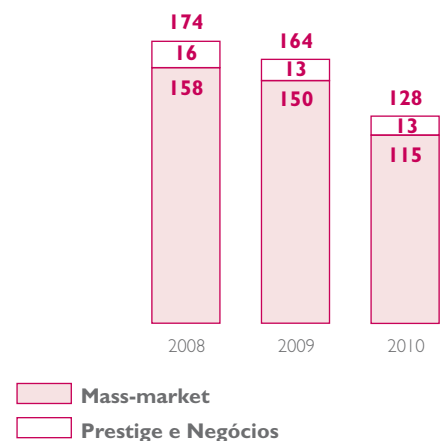
A captação de recursos foi uma prioridade ao longo de 2010, traduzindo-se na criação e promoção de produtos de poupança competitivos e adaptados ao perfil de risco e necessidades de liquidez dos Clientes do segmento.

O Plano de Contactos Obrigatório continua a ser utilizado como ferramenta privilegiada de contacto à distância com os Clientes, sendo constantemente alimentado por acções comerciais dirigidas que, paralelamente à actuação comercial diária da sucursal, capitalizam as oportunidades de venda e permitem um acompanhamento mais eficaz das carteiras de Clientes.

O início de 2010 foi marcado pelo lançamento de uma forte campanha comunicacional enfocada na captação de ordenados sob o *slogan* “Mude de vida – traga o seu ordenado e comece já a poupar”. O Millennium bcp convidou os seus Clientes a aderir a uma solução de poupança simples e acessível, criada especialmente à medida das capacidades de poupança dos Clientes mass-market. Desta forma, o Millennium bcp procurou reforçar o seu posicionamento no mercado como Banco de Poupança.

CAPTAÇÃO DE CLIENTES NO RETALHO

Milhares



Também no âmbito da captação de ordenados, destacam-se as acções de dinamização da solução “Vantagem Ordenado – Plano VIP” junto de colaboradores de empresas com protocolo com o Millennium bcp. O Banco procurava e procura explorar sinergias de negócio, aproveitando as janelas de oportunidade proporcionadas pelas empresas Clientes para assim captar os seus colaboradores.

Durante 2010, o Millennium bcp reforçou o seu compromisso com os Clientes com maior envolvimento com o Banco e níveis de rendibilidade superior – Clientes Prestige – com o lançamento de uma campanha dirigida e alicerçada no conceito “Escolha ser Prestige”. Enriquecido com a oferta da anuidade do cartão de crédito Prestige Security, o Programa Prestige foi fortemente dinamizado junto da rede comercial, que, desta forma, promoveu eficazmente a sua colocação junto dos melhores Clientes.

No âmbito do apoio social: i) na vertente de apoio às famílias, manteve-se em vigor a linha de apoio aos Clientes – Serviço de Aconselhamento Financeiro – através da qual se tenta encontrar a solução mais equilibrada entre o cumprimento das responsabilidades e o orçamento disponível. Em 2010, foram recebidos 209 contactos de Clientes, dos quais resultaram 146 iniciativas de potencial apoio ou reestruturação de dívida.

No plano financeiro, para os estudantes que pretendem prosseguir o percurso académico com os consequentes encargos para as famílias, o Millennium bcp disponibiliza: i) Crédito Universitário com Garantia Mútua, no âmbito do protocolo com as Sociedades de Garantia Mútua, com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que prevê condições de taxa de juro indexada à média anual obtida pelos estudantes. Em 2010, foram contratados 291 empréstimos no montante de 3.246 mil euros e ii) Crédito Universitário – com uma taxa de juro mais baixa do que a do Crédito Pessoal. Em 2010, foram contratados 278 empréstimos no montante global de 2.510 mil euros.

No apoio ao Terceiro Sector, reformulou-se a “Conta Associações sem Fins Lucrativos”, por forma a permitir a inclusão destas instituições no sistema financeiro, sendo que passou a não ser exigido um valor mínimo para abertura de conta e isentou-se de comissões de manutenção e de descoberto.

No âmbito da responsabilidade ambiental, foi criada, em 2010, pelo Millennium bcp, uma linha de crédito com condições preferenciais de taxa de juro, bastante inferior à praticada no Crédito ao Consumo e sem comissões associadas, designada por Crédito Energias Renováveis, destinada aos Clientes que pretendam financiamento para a aquisição de equipamentos de energias renováveis, tendo sido aprovadas 41 operações, com um montante global de crédito concedido de cerca de 461 mil euros.

O Millennium bcp continuou a apostar no segmento dos Clientes mais jovens, revitalizando a oferta com a criação de produtos de poupança específicos, dos quais se destaca a “Poupança Mealheiro”, que, ao permitir associar um plano de entregas mensais, ensina também os mais jovens a poupar para o futuro.

No final do ano, promoveu-se e dinamizou-se a solução “Cliente Freqüente”, um produto já amplamente conhecido e reconhecido pelo mercado. Com o *headline* “Eu Confio. Sou Cliente Freqüente”, esta campanha aliou a mensagem comercial de produto aos valores institucionais do Banco, através de uma mensagem muito próxima. Os indicadores finais de campanha revelam que a solução “Cliente Freqüente” continua a corresponder às expectativas dos Clientes, promovendo níveis de poupança consideráveis e facilitando a gestão do orçamento familiar.

No âmbito da comemoração do 25.º aniversário do Banco, foi lançada uma campanha institucional onde o Banco partilhou com os seus Clientes momentos, alegrias e feitos. Como agradecimento pela partilha de uma história comum, o Millennium bcp criou um pacote de descontos em diversos produtos (“Produtos Estrela”) e negociou, em exclusivo para os seus Clientes, benefícios em marcas conceituadas.

O Banco manteve o enfoque na promoção do Extracto Digital como forma de os Clientes substituírem o extracto combinado em papel por formato digital. Assente na mensagem “Falta de espaço? Acabe com o Extracto”, pretendeu-se demonstrar que este serviço, totalmente gratuito para os Clientes, além de facilitar o acesso aos extractos bancários, que passam a ser disponibilizados *online* através do portal ou do *e-mail*, tem ainda um importante contributo para o ambiente.

O *roll out* do processo de abertura de conta a todas as sucursais da Rede Retalho fechou mais um ciclo de aposta tecnológica do Millennium bcp e dotou toda a rede de uma ferramenta que torna o momento de abertura de conta muito mais do que um acto meramente administrativo. A construção do processo teve subjacente uma orientação de cariz comercial, promovendo desde o primeiro momento a colocação da oferta de “Boas-Vindas”, que permite disponibilizar de imediato os instrumentos necessários à movimentação da conta nos diferentes canais de acesso ao Banco. Este novo processo torna, por um lado, mais simples e

eficiente o acto de abertura de conta, uma vez que permite a captura automática de dados e a recolha simultânea e integrada de informação complementar do Cliente (risco, perfil comercial, *know your customer*) e, por outro, reduz significativamente o custo associado ao processo ao eliminar a circulação física de papel. Permite, em simultâneo, um maior controlo e segurança ao invalidar a abertura por falta de apresentação de documentos obrigatórios e ao permitir a consulta à distância pelas diferentes áreas de controlo.

A evolução do contexto legal iniciada na segunda metade de 2009 condicionou a estratégia de comunicação do Millennium bcp ao longo de 2010. As mensagens comunicacionais tornaram-se mais simples e com forte componente institucional e a comunicação escrita ao Cliente mais regular. Neste sentido, o esforço de migração para soluções de comunicação digital manteve-se ao longo do ano.

Em 2011, o segmento de Particulares centrará a sua estratégia de actuação na promoção de acções dirigidas à captação e fidelização de novos Clientes, apostando na oferta de "Boas-Vindas" a novos Clientes, na aposta no acompanhamento permanente da rede comercial, o que permitirá, ao longo de 2011, aperfeiçoar o relacionamento comercial com os Clientes e assegurar uma relação sustentada com o Banco, garantindo desta forma que este será o seu interlocutor financeiro privilegiado, na oferta de soluções integradas, designadamente soluções financeiras preferenciais para grupos de segmentos específicos.

SEGMENTO NEGÓCIOS

Em 2010, o Banco continuou a apoiar o empreendedorismo e a inovação das empresas suas Clientes, com a distinção e reconhecimento da respectiva visão empreendedora, bem como da capacidade de execução e de inovação, conferindo-lhes o estatuto de "Cliente Aplauso 2010". Ser "Cliente Aplauso" significa pertencer ao grupo restrito de empresas com acesso a benefícios exclusivos em produtos e serviços financeiros, a que acresce a credibilidade perante o mercado mediante a atribuição do "Diploma Aplauso". Esta é uma iniciativa que regista um enorme sucesso e aceitação junto das PME portuguesas.

Os resultados alcançados com a solução "Cliente Frequente Negócios", lançada no primeiro semestre de 2010, permitem confirmar que se trata de uma oferta de valor adequada às principais necessidades transaccionais dos Negócios e Empresários Individuais, registando já 25.860 adesões. Esta solução integrada disponibiliza um conjunto alargado de serviços bancários (cheques e transferências através do portal "millenniumbcp.pt", cartões, seguro de acidentes pessoais e de assistência ao estabelecimento e protecção jurídica) por um valor fixo mensal bastante inferior ao que o Cliente pagaria pela sua aquisição isolada.

Contribuir para o sucesso, apoiar projectos empreendedores e apresentar soluções adequadas e inovadoras exige uma atitude permanente de acompanhamento da realidade empresarial, assente no rigor e na competência. É neste sentido que se insere o processo de "Certificação de Gestores", um desafio lançado aos Colaboradores que acompanham os Clientes Negócios e Empresários Individuais do Millennium bcp e que se integra num programa contínuo de reforço das suas competências e capacidade técnica. Este foi mais um desafio pelo profissionalismo e pela competência dos gestores, o qual contribuirá para valorizar e reforçar a relação de confiança dos Clientes com o Banco e reiterar a nossa vocação: "Ir mais além, fazer melhor e servir o Cliente".

Em 2011, no segmento de Negócios, o Banco manterá a aposta nas iniciativas de sucesso desenvolvidas em 2010, nomeadamente a iniciativa "Ser Cliente Aplauso", e continuará a apoiar projectos empreendedores e a apresentar soluções adequadas e inovadoras aos seus Clientes, assentes no rigor e na competência.

UNIDADE DE GESTÃO DE PROCESSOS E SERVIÇOS

A Unidade de Gestão de Processos e Serviços (UGPS) continuou a assegurar o suporte dos processos de inovação e de melhoria das áreas comerciais, mantendo e criando mecanismos de controlo operacional que permitem prestar apoio técnico à estrutura funcional que compõe a Rede de Retalho.

Em 2010, a acção da UGPS desenvolveu-se em quatro grandes áreas:

- Gestão da oferta, incluindo: i) a divulgação de orientações, regras e competências comerciais; ii) a manutenção e divulgação do preçário do Banco, em articulação com as unidades orgânicas intervenientes; iii) a informação de alterações a normas e procedimentos e iv) a elaboração de manuais de formação;
- Gestão e dinamização comercial, englobando: i) a difusão de melhores práticas comerciais e operacionais; ii) a participação em projectos de reengenharia de processos, visando a melhoria da eficácia operativa e iii) o apoio operacional permanente;

- Informação de gestão, compreendendo o desenvolvimento de projectos de melhoria da base de dados;
- Controlo operacional, visando a execução de processos operativos e o controlo contabilístico.

Destas grandes áreas de acção destacam-se os seguintes projectos em que a UGPS esteve envolvida:

- Coordenação da transposição da regulamentação do Banco de Portugal (Aviso n.º 8/2009), em relação ao preçário e respectivos deveres de informação;
- Redução das isenções e reduções comerciais ao preçário *standard* (*leakage*);
- Processo de renovação central de linhas e limites de crédito;
- Mensagem telefónica gravada com horário de funcionamento das sucursais;
- Iniciativas de aumento da receita – controlo do débito e estorno de comissões;
- Classificação de sucursais.

UNIDADE DE GESTÃO DE CAMPANHAS E CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Um dos objectivos desta Unidade em 2010 passou pelo investimento na melhoria da ferramenta de Suporte ao Contacto e Gestão da Actividade Comercial do Retalho, com vista a, primordialmente, aumentar a eficácia na concretização de vendas e execução de tarefas operativas e disponibilizar mais e melhor informação para acompanhamento e gestão das carteiras de Clientes pelos seus gestores. Esta ferramenta comercial permite ter uma visão única do Cliente na utilização dos diferentes canais, fazendo a gestão dos vários contactos e guardando o respectivo histórico.

Ao longo do ano, os contactos regulares efectuados pela Rede de Retalho, utilizando o plano de contactos, aumentou a proximidade com os Clientes, o que resultou num impacto positivo no seu índice de satisfação e fidelização. Em termos de colocação de produtos, ou seja, de aumento do índice de *cross-selling*, registou-se um acréscimo significativo como consequência também da maior e melhor utilização da ferramenta e da informação disponível sobre os Clientes.

Com vista a potenciar uma melhoria no sucesso das campanhas comerciais do Millennium bcp, adequando cada vez mais a oferta de produtos e soluções às características específicas de cada segmento de Clientes, a Unidade de Gestão de Campanhas e CRM adoptou igualmente, em 2010, um novo *software* que permite estruturar, simplificar e automatizar o processo de realização de campanhas. Este *software* permite um significativo aumento de eficácia comercial: i) assegura que, ao longo de todo o período de campanha, os Clientes a contactar cumprem os critérios de selecção definidos; ii) simplifica e reduz o trabalho manual de selecção dos Clientes para cada campanha e iii) permite uma maior personalização da oferta.

O ano de 2010 fica também marcado pela conclusão do novo Portal do Retalho, que nasceu no âmbito da criação de uma nova Intranet multidoméstica do Banco, uma única plataforma de comunicação e interacção com todos os Colaboradores, com uma mesma arquitectura de informação, potenciando um conjunto de sinergias em termos de desenvolvimento, criação de conteúdos, manutenção e gestão, segurança e utilização.

Atendendo às necessidades específicas de uma rede comercial geograficamente dispersa, foi igualmente desenvolvido um novo modelo de comunicação interna, articulando os conteúdos a apresentar nos diferentes meios e suportes de comunicação interna – *e-mail*, Intranet e Millennium tv – aproveitando os diferentes canais para potenciar o aumento de negócio.

RESIDENTES NO EXTERIOR

A DAR – DCRE (Direcção de Apoio à Rede – Direcção Comercial de Residentes no Exterior) tem por principal âmbito da sua actividade acompanhar e desenvolver comercialmente o negócio com todos os portugueses e estrangeiros residentes no exterior que pretendam ter ou já tenham relação com o Millennium bcp. Neste contexto, é missão desta área a captação de novos Clientes e novos recursos – por via de remessas – já destinados a aplicações a prazo e ainda outro negócio, nomeadamente crédito à habitação em Portugal.

Durante 2010, nas sucursais da rede doméstica foi dado especial enfoque às práticas de abordagem regular a estes Clientes, com a implementação do programa MUDARe – Modelo de Uniformização Dinâmica do Acompanhamento aos Residentes no Exterior; tendo por objectivo o aumento sustentado do negócio e a maior vinculação ao Banco por parte destes Clientes. No período do Verão, e continuando a tradição de bem receber, o Millennium bcp abriu as “portas” das suas sucursais em Portugal aos Clientes residentes no exterior; dando-lhes as “Boas-Vindas” com uma oferta financeira que pretendeu valorizar o fruto do seu trabalho e premiar as suas poupanças. O acolhimento a estes Clientes iniciou-se nos aeroportos de Lisboa e Porto, com *stands* e painéis promocionais sob o *slogan* “Seja bem-vindo à terra do seu coração”, e na fronteira de Vilar Formoso, com a distribuição de mapas de Portugal e do jornal “Notícias do meu país”, peça criada em exclusivo para a campanha de residentes no exterior.

BANCA DIRECTA

A adesão dos Clientes do Millennium bcp aos canais directos foi reforçada no decorrer de 2010. As taxas de crescimento de utilização de *Internet banking* – 8% no portal de particulares e 14% no portal de empresas – evidenciam a contínua aposta do Banco no desenvolvimento de novas e inovadoras ferramentas de gestão das finanças dos Clientes.

O Banco consolidou o crescimento da utilização do canal Mobile, mais 11% em 2010, muito por força do lançamento de um novo conceito inovador de mobilidade, o “Mobile APP”, solução pioneira no mercado português. Através da instalação de uma simples aplicação no telemóvel, os Clientes podem aceder às suas contas e movimentar o seu património financeiro de forma simples, rápida e segura. Esta aplicação está disponível para iPhone, Blackberry e *smartphones* (Java) e, brevemente, para outros sistemas operativos. Acompanhar os saldos e movimentos das contas à ordem, de poupanças e de cartões de crédito; fazer o pagamento de despesas correntes; efectuar transferências para contas do Millennium bcp ou de outros bancos ou carregar telemóveis são algumas das transacções possíveis de concretizar através desta aplicação. O Millennium bcp pretende, com este novo conceito, alargar as alternativas de contacto com o Banco, permitindo aos seus Clientes uma escolha mais facilitada em função das suas necessidades.

Em 2011, o Banco pretende continuar a disponibilizar as melhores soluções aos Clientes, continuando a prestar um serviço de excelência, visando a satisfação plena das respectivas necessidades.

ACTIVOBANK

As prioridades estratégicas do ActivoBank, em 2010, consistiram na renovação da sua proposta de valor e no conseqüente aumento da base de Clientes. Numa envolvente difícil, o ActivoBank confirmou o seu estatuto de Banco inovador; ao surpreender o mercado com o lançamento de uma nova proposta de valor assente em serviços financeiros de índole mais corrente, dirigidos às necessidades de natureza sobretudo transaccional dos seus Clientes. Esta aposta de modernização e renovação complementa e valoriza o pilar de serviços especializados com enfoque em soluções de investimento, que há muito caracteriza o ActivoBank.

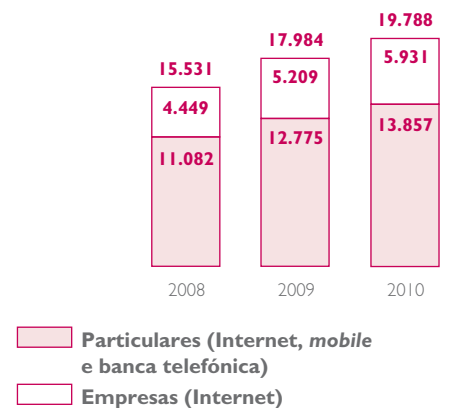
Este novo conceito de banca concretizou-se no lançamento de uma nova imagem, de uma nova oferta de produtos e de novos canais de serviço e distribuição, dirigidos a um conjunto de Clientes urbanos, com espírito jovem, utilizadores intensivos de novas tecnologias de comunicação e que privilegiam na relação bancária a simplicidade, a transparência, a confiança, a inovação e a acessibilidade. Esta proposta de valor traduz-se na assinatura da marca: “simplifica” – um Banco pensado ao pormenor e que tem o objectivo de simplificar o dia-a-dia dos Clientes.

Para concretizar esta proposta renovada e mais ampla, foi implementada uma série de iniciativas, desde Março de 2010, com destaque para:

- Lançamento de uma força de promotores (“Associados”) para angariação de Clientes e encaminhamento de pedidos de *servicing*;
- Desenvolvimento de um novo *website* fácil de utilizar; rápido, intuitivo e fiável;

NÚMERO DE TRANSAÇÕES DE BANCA DIRECTA

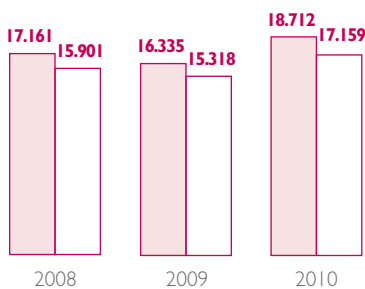
Milhares



- Lançamento de um aplicativo inovador para *smartphones*, que permite executar as principais operações bancárias, tais como consultar contas, efectuar transferências, pagar serviços, carregar cartões, constituir e desmobilizar poupanças e carregar telemóveis;
- Reforço do compromisso de prestar informação atempada sobre a actualidade dos mercados financeiros e de contribuir para a literacia financeira, de que são exemplos a *newsletter* de investimentos, que aborda a actualidade dos mercados, conceitos de investimento e finanças pessoais, bem como a participação na "Infovalor 2010 – Feira de Poupança e Investimento", onde o Banco esteve representado com um *stand* informativo e animação própria;
- Simplificação dos processos operativos, sobretudo os que têm impacto directo nos Clientes, como a abertura de conta e a possibilidade de entrega de cartões de débito na hora;
- Introdução de uma política *paperless*, de que é exemplo a entrega de toda a documentação, nos termos legalmente admitidos, em suporte digital na abertura de conta e o preçário e brochuras disponíveis nos monitores *touchscreen* das sucursais;
- Abertura de quatro sucursais, três em Lisboa e uma no Porto, com um modelo e *design* inovador e que funcionam em horário de atendimento alargado, das 10h às 20h, estando também abertas aos sábados;
- Abertura de um ponto de venda, com características idênticas às das sucursais, na loja da Vodafone do Parque das Nações, em Lisboa, fruto da parceria entre as duas instituições;
- Reestruturação do *portfolio* de produtos, de forma a torná-lo mais competitivo, transparente, fácil de compreender e de contratar;
- Adopção da marca ActivoBank, recorrendo a uma nova imagem e ao endosso do Millennium, capitalizando nos valores, solidez e credibilidade do Grupo;
- Lançamento do "Activo Ideias", um programa dirigido à recolha de ideias de Colaboradores do Banco, tendo 13 dos mais de 165 contributos sido já implementados;
- Disponibilização de seis fundos de investimento que incorporam critérios de responsabilidade social, os denominados "fundos éticos", e de 13 fundos especializados nos sectores de energias renováveis, ecologia, eficiência energética e alterações climáticas. Destes 19 fundos, em Dezembro de 2010, 13 tinham subscrições, com um total de cerca de 1,5 milhões de euros que representam 2% do total da carteira de fundos.

CLIENTES E CLIENTES ACTIVOS

Unidade



■ N.º Clientes
□ N.º Clientes activos

Como resultado destas medidas, e apesar do reposicionamento da operação apenas ter ocorrido a 18 de Março de 2010, o Banco aumentou a sua base de Clientes activos, em 2010, em cerca de 12%, recuperando a sua capacidade de atrair novos Clientes.

Em 2011, a actividade vai continuar focada no aumento da base de Clientes. A par deste objectivo de crescimento, o ActivoBank reforçará também o desenvolvimento da área de investimentos, acções dirigidas ao crescimento de recursos e a aposta na excelência do serviço ao Cliente. Na consolidação e afirmação desta proposta de valor, serão desenvolvidas uma série de iniciativas, com destaque para:

- O crescimento e consolidação da rede comercial através, por exemplo, da expansão da força de promotores ("Associados");
- A continuação da simplificação dos processos operativos, garantindo a excelência do serviço ao Cliente;
- A entrada em novas áreas de negócio, com destaque para as dirigidas aos Clientes investidores;
- A consolidação da aposta no canal Mobile, através do lançamento de novos aplicativos que alarguem o leque de operações bancárias disponíveis;
- O lançamento de novos produtos, com o intuito de responder a uma série de necessidades identificadas junto dos Clientes;
- A introdução de melhorias no *website* renovado, com especial ênfase na componente de investimentos.

BANCA DE EMPRESAS & CRÉDITO ESPECIALIZADO

A área de negócio Banca de Empresas & Crédito Especializado inclui o Crédito Especializado e o Negócio Imobiliário cuja actividade é transversal a todos os segmentos que englobam a actividade em Portugal.

O segmento Banca de Empresas em Portugal serve as necessidades financeiras de empresas com volume anual de negócios compreendido entre 7,5 milhões de euros e 100 milhões de euros, apostando na inovação e numa oferta global de produtos bancários tradicionais complementada com financiamentos especializados. No âmbito da estratégia de *cross-selling*, a Banca de Empresas funciona como canal de distribuição de produtos e serviços de outras empresas do Grupo BCP.

O segmento Banca de Empresas em Portugal registou uma contribuição líquida de 7,5 milhões de euros em 2010, comparando com uma contribuição líquida de 35,9 milhões de euros em 2009. O desempenho deste segmento foi determinado pelo reforço das dotações para imparidade, não obstante o aumento do produto bancário.

Os outros proveitos líquidos cresceram 41,5% face a 2009, suportados na oferta aos Clientes de produtos e serviços financeiros adequados e que propiciam a geração de comissões, onde se destaca o comportamento favorável das comissões relacionadas com serviços financeiros de investimento, crédito directo e crédito por assinatura, como resultado da estratégia de proximidade e acompanhamento regular e sistemático dos Clientes, onde merece particular destaque a implementação do programa "Ainda mais próximo dos Clientes". A margem financeira dos depósitos registou uma redução, consubstanciada na diminuição dos *spreads* das operações com Clientes, já que o efeito volume foi favorável, ao mesmo tempo que beneficiou do efeito de alinhamento do *pricing* das operações de crédito, de modo a reflectir o custo do risco e de refinanciamento nas novas operações contratadas.

O aumento das dotações para imparidade registado em 2010, quando comparado com o valor do exercício de 2009, resulta do reforço da cobertura dos sinais de imparidade da carteira de crédito, muito influenciado pelo enquadramento económico-financeiro adverso verificado em 2010.

A evolução dos recursos totais de clientes reflecte o desempenho dos débitos titulados, na medida em que os depósitos de clientes, fruto da estratégia de captação de recursos implementada, registaram uma subida de 1,7%.

O crédito a clientes diminuiu 6,5%, ao totalizar 10.024 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, comparando com os 10.717 milhões de euros contabilizados na mesma data de 2009, determinado pela redução do outro financiamento em moeda nacional, do papel comercial e do *factoring*.

| | Milhões de euros | | |
|--|------------------|--------------|----------------|
| | 31 DEZ. 10 | 31 DEZ. 09 | VAR. % '10/'09 |
| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS | | | |
| Margem financeira | 171,7 | 186,8 | -8,1% |
| Outros proveitos líquidos | 87,6 | 61,9 | 41,5% |
| | 259,3 | 248,7 | 4,3% |
| Custos operacionais | 60,1 | 57,9 | 3,8% |
| Imparidade | 189,0 | 141,9 | 33,2% |
| Contribuição antes de impostos | 10,2 | 48,8 | -79,2% |
| Impostos | 2,7 | 12,9 | -79,0% |
| Contribuição líquida | 7,5 | 35,9 | -79,2% |
| SÍNTESE DE INDICADORES | | | |
| Capital afecto | 647 | 659 | |
| Rendibilidade do capital afecto | 1,2% | 5,4% | |
| Riscos ponderados | 9.958 | 10.134 | |
| Rácio de eficiência | 23,2% | 23,3% | |
| Crédito a clientes | 10.024 | 10.717 | -6,5% |
| Recursos totais de clientes ⁽¹⁾ | 2.982 | 3.080 | -3,2% |

Nota: crédito e os recursos de clientes em saldos médios mensais.
(1) Inclui os recursos totais da Interfundos.

REDE EMPRESAS

Tendo presente a conjuntura económica adversa vivida em 2010, as principais prioridades de actuação da Rede Empresas, no último ano, passaram pelas seguintes vertentes:

- Gestão rigorosa do *gap* comercial, com enfoque simultâneo na captação de recursos e numa gestão criteriosa do crédito concedido, com maior selectividade dos projectos apoiados e num reforço dos mitigantes;
- Focalização na rentabilidade, tanto em termos de novas operações como na carteira actual, ajustando as taxas de juro praticadas ao risco associado e ao aumento do custo de *funding*, aumentando em simultâneo as comissões associadas;
- Acompanhamento ainda mais próximo da actividade de Clientes Empresa, visando, por um lado, a identificação de novas oportunidades de negócio e, por outro, a detecção preventiva de eventuais sinais de dificuldade, tendo em vista a definição de soluções potenciadoras de valor e evitar a ocorrência de incumprimentos ou imparidades;
- Apoio às PME e empresas viradas para a exportação.

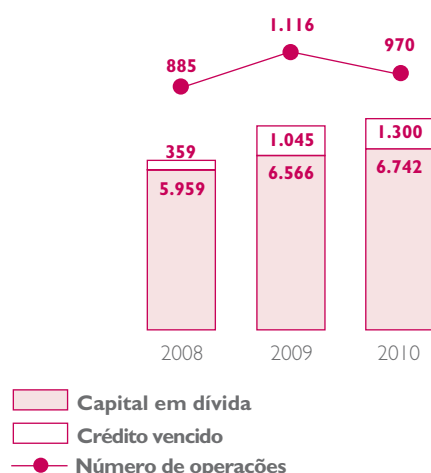
Merecem saliência as seguintes iniciativas implementadas em 2010:

- Participação em diversas iniciativas de apoio à actividade empresarial lançadas pelo Estado português, de que se destacam as várias linhas PME Investe e as linhas de apoio ao sector Agrícola e do Turismo. No âmbito das linhas PME Investe, o Millennium bcp contratou, em 2010, 5.401 novas operações referentes às diversas linhas num montante global de 393 milhões de euros, com especial relevância para o apoio às micro e pequenas empresas, com 4.676 operações aprovadas num valor aproximado de 140 milhões de euros;
- Continuou a dinamizar-se a afectação de novos projectos de investimento às linhas de apoio ao investimento contratadas com o Banco Europeu de Investimento, tendo-se, em 2010, procedido à inclusão de seis novos projectos num montante aproximado de 26 milhões de euros;
- Foi celebrado um Protocolo de Cooperação com a ADENE – Agência para a Energia, tendo em vista a dinamização do sector da energia solar; fabrico e instalação de painéis solares térmicos em Portugal. Neste âmbito, o Banco disponibiliza o apoio aos potenciais beneficiários na apresentação das candidaturas às soluções com apoio a fundo perdido dos sistemas de incentivos do Quadro de Referência Estratégica Nacional, tendo sido encaminhadas 44 candidaturas para aprovação de enquadramento;
- Disponibilizou-se uma linha de financiamento a médio e longo prazo, com uma taxa de juro bastante inferior à praticada para operações similares, para apoio à reparação dos danos materiais causados pela intempérie na ilha da Madeira, dirigida a empresas e Empresários em Nome Individual (ENI), tendo sido aprovadas 11 operações no montante global de 820 mil euros;
- No âmbito da Linha Early Stages, criada através de um protocolo estabelecido com as Sociedades de Garantia Mútua (SGM) no quadro do Programa FINICIA do IAPMEI destinada a apoiar o empreendedorismo através do financiamento de projectos de investimento apresentados por empresas ou ENI com início de actividade há menos de três anos, o Millennium bcp financiou 93 operações, no montante global de 6,7 milhões de euros;
- Foi celebrado um protocolo entre o Banco, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as Sociedades de Garantia Mútua (SGM) para a disponibilização de linhas de crédito no montante global de 100 milhões de euros, destinadas a apoiar empresas criadas por desempregados, que originem a criação de postos de trabalho e a dinamização da economia local. No âmbito da Linha Microinvest, foram financiadas 12 operações, no montante global de 177 milhões de euros, e da Linha Invest+ 65 operações, no montante global de 3,7 milhões de euros;
- Realização de acções conjuntas com a Rede de Retalho, visando o aumento do relacionamento entre o Banco e as empresas, potenciando a captação de novos Clientes entre os colaboradores das mesmas;

- Lançamento do serviço de Operações Documentárias no portal de Empresas do Millennium bcp, na opção internacional, permitindo às empresas com negócio internacional – exportações ou importações – efectuar, através do portal, os pedidos de abertura de créditos e remessas documentárias, consultar as operações em curso e realizar pedidos de alteração a operações documentárias;
- Aprovação para a criação de um Centro Ibérico de Empresas em Lisboa, no âmbito do desenvolvimento do negócio transfronteiriço/ibérico com o Banco Sabadell, que será responsável pelo acompanhamento de todos os Clientes actualmente nas Redes Empresas e Corporate, desde que residentes ou com presença física em Portugal e detidos maioritariamente por empresas com sede em Espanha, e que terá como objectivos, entre outros, a rendibilização e o reforço da actual carteira de Clientes ibéricos, o aumento da quota de mercado nos fluxos *import/export* com Espanha e a dinamização do negócio de *factoring* e *confirming*, por forma a obter uma quota de mercado significativa no negócio com Espanha;
- Lançamento de dois novos serviços inovadores – Pagamento de Impostos/DUC por Lote e Pagamento de Serviços MB por Lote – exclusivamente disponíveis no portal de empresas, “corp.millenniumbcp.pt”, tendo como características principais possibilitar às empresas o pagamento de DUC/Serviços MB através de um único ficheiro com múltiplas instruções (em alternativa ao pagamento individual) e o agendamento dos pagamentos para uma data futura;
- Alargamento do âmbito do Serviço de Notas de Lançamento Digitais a mais produtos e serviços do Banco, tendo sido implementadas melhorias ao nível da recolha e arquivo das notas de lançamento digitais disponíveis no portal de empresas;
- Reformulação da *Newsletter* Empresas, tendo em vista uma melhor adaptação às necessidades dos nossos Clientes, evidenciadas nos inquéritos efectuados;
- Participação em alguns eventos, em articulação com a Direcção Internacional e as Câmaras de Comércio, visando o fortalecimento das ligações com os Clientes e potenciando a apresentação de oportunidades de negócio noutros mercados, destacando-se o “Africa Forum” pela interligação a potenciais investidores americanos nos países de África com os quais Portugal tem relações de afinidade;
- Reforço de parcerias com organismos de apoio à internacionalização e à exportação, através da participação em seminários centrados nos mercados e nas oportunidades de negócio e investimento para os Clientes do Grupo.

Para 2011, perspectiva-se a manutenção da conjuntura adversa e desafiante na generalidade dos sectores. Neste cenário, a estratégia de actuação da Rede Empresas irá primar pelo acompanhamento próximo dos Clientes, pela oferta de uma multiplicidade de soluções comerciais e pela criteriosa gestão do risco e das imparidades, de acordo com os seguintes vectores:

- **Proximidade:** programa integrado de visitas aos Clientes no terreno, com um plano concreto de contactos, presenças e reuniões a empreender com cada um em função da sua prioridade;
- **Abordagem Comercial:** foco na liquidez, através da captação da tesouraria, na integração de soluções *end-to-end* envolvendo fornecedores e clientes das empresas e na atracção de *stakeholders* internos, como colaboradores;
- **Risco e Imparidades:** aposta na análise preventiva da actividade das empresas, numa perspectiva integrada com a Direcção de Crédito e com a Direcção de Recuperação Especializada;
- **Trade Finance:** enfoque no apoio a empresas com forte componente de exportação dos seus produtos, com soluções de apoio diversificadas e centralizando a sua relação comercial no Millennium bcp como o “Banco dos Exportadores”;
- **Cross Networking:** fomento do envolvimento do Cliente como um todo, através da inclusão dos seus *stakeholders* no negócio do Banco (Colaboradores, Clientes e Fornecedores através de uma política activa de recomendação).

**CARTEIRA DE CRÉDITO
MICROCRÉDITO**Actividade em Portugal
Milhares de euros**MICROCRÉDITO**

A Rede Autónoma de Microcrédito Millennium bcp continua a ser uma referência nacional no segmento do microcrédito, participando e estando envolvida em inúmeros eventos de promoção e divulgação desta solução junto da população. As boas práticas de acompanhamento e desenvolvimento da actividade neste segmento foram reconhecidas na Europa, tendo o Banco sido convidado a pertencer ao *Board* da European Microfinance Network (EMN), organização da qual é membro corporativo.

Em 2010, verificou-se uma quebra de cerca de 20% em relação a 2009 no número de propostas apresentadas. Em termos de produção (inclui protocolos com Associação Nacional de Direito ao Crédito e Região Autónoma dos Açores), foram concretizadas 237 novas operações, com um total de crédito concedido de 2,2 milhões de euros, tendo ajudado a criar 320 postos de trabalho. O volume de crédito concedido às 970 operações em carteira a 31 de Dezembro de 2010 foi de 8,9 milhões de euros.

Entre 1999 e 2010 foi concedido um valor global de 16,5 milhões de euros a 2.055 empreendedores, tendo sido criados um total de 3.195 postos de trabalho.

Tendo em conta o enquadramento de crise financeira e social, razão que justifica também a retracção dos empreendedores em apresentar propostas, aprofundou-se o acompanhamento às situações de incumprimento e pré-incumprimento, por forma a maximizar a mitigação de situações de crédito vencido.

A divulgação do produto microcrédito e as parcerias estabelecidas são fundamentais para que a informação chegue a potenciais empreendedores, pelo que se manteve uma actuação pró-activa com inúmeras iniciativas, das quais se destacam:

- Lançamento da página de microcrédito no Facebook, com o objectivo de chegar mais facilmente às entidades/institucionais activas no âmbito da acção social e respectivos utilizadores, bem como, em paralelo, criar um fórum de discussão potenciador de oportunidades para os microempreendedores;
- Realização de 544 reuniões presenciais com institucionais, das quais se destacam 220 com as principais Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), que trabalham activamente com cidadãos que beneficiam do Rendimento Social de Inserção;
- Assinatura de protocolos com a Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação de Faro, a Escola Intercultural das Profissões e do Desporto da Amadora e a Fundação da Juventude, com o objectivo de fazer chegar o microcrédito também aos mais jovens, apoiando-os na transição da universidade para o mercado de trabalho. Este último protocolo resulta de uma parceria conjunta entre o Millennium bcp, a Fundação da Juventude, a Universidade Católica Portuguesa, a Universidade de Aveiro, a Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas (ADDICT), a Câmara Municipal de S. Brás de Alportel e a Associação Cultural e Juvenil Batoto Yetu Portugal.

No âmbito das parcerias e colaborações institucionais, o microcrédito foi anfitrião da visita de intercâmbio promovida pela European Microfinance Network (EMN), pela primeira vez em Portugal. Em 2010, integrou um grupo de trabalho da EMN relativamente à análise do crescimento da Microfinança na Europa, tendo já participado na primeira reunião.

Em parceria com a Direcção de Banca Directa, foi lançado no *site* do Banco um desafio aos empreendedores portadores de deficiência, para apresentação de um projecto de microcrédito, cujo prémio será a atribuição de 5.000 euros à ideia seleccionada. Esta acção foi igualmente divulgada junto das principais Instituições de Apoio às Pessoas Portadoras de Deficiência, com particular destaque para a Associação Portuguesa de Deficientes (APD), que disponibilizou a utilização do seu jornal como canal divulgador do concurso (cerca de 23.000 exemplares).

Para 2011, o enfoque estratégico continuará na dinamização do microcrédito do Millennium bcp junto das câmaras, freguesias e das entidades de actuação local, mais próximas das populações excluídas socialmente, com difícil acesso à informação.

CRÉDITO ESPECIALIZADO

Em 2010, as prioridades estratégicas da Direcção de Crédito Especializado centraram-se nos negócios de pequena e média dimensão, em particular nos Clientes de melhor risco, que apresentam oportunidades de *cross-selling*, e no enfoque no financiamento de bens com mercados secundários activos e por prazos mais curtos. Realce-se ainda o melhor ajustamento do *pricing* praticado, em função do agravamento do custo do *funding* e da clara diferenciação dos bons riscos.

Para a oferta do produto *renting*, como parte integrante da “Solução Automóvel”, o Banco celebrou um acordo de parceria com a empresa SGald Automotive, gestora de frotas integrada no Grupo Societé Générale. Mantém-se, todavia, a gestão da carteira dos contratos em curso à data de Maio de 2010 com o anterior parceiro (GE Capital).

A evolução do negócio de Crédito Especializado continuou a ser fortemente influenciada pela evolução da actividade económica e pela contracção do investimento, pelo que o valor global da nova produção de *Leasing* e Aluguer de Longa Duração (ALD) registou uma diminuição face ao ano anterior, atingindo, em 2010, cerca de 139 milhões de euros, o que traduz uma redução de 19,1% face a 2009. Contudo, os produtos de financiamento automóvel apresentaram uma evolução favorável, com um crescimento de 22,1%, mantendo o Banco a liderança neste segmento, com uma quota de mercado em torno dos 17%, segundo os últimos dados disponíveis, no quadro dos operadores bancários. No que respeita ao *leasing* de equipamentos, o crescimento do volume de negócios ficou abaixo do mercado, reflectindo a redução do investimento e o esforço de ajustamento do preço efectuado, o que se traduziu numa redução da quota do Banco para 9%. Situação semelhante ocorreu no segmento do *leasing* imobiliário, situando-se a quota do Banco em torno de 18%. A carteira de crédito vivo de *leasing* e ALD situou-se em 4,1 mil milhões de euros em 2010, reduzindo-se em 7% face ao ano anterior.

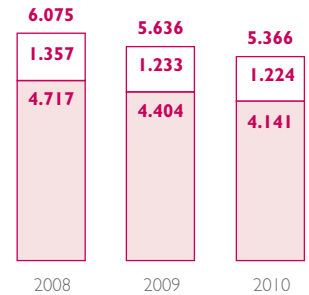
O negócio de *factoring* apresentou, em 2010, um comportamento consentâneo com a apetência do mercado por liquidez, situando-se a quota de mercado do Banco em cerca de 18%, o que se traduziu num aumento significativo de rentabilidade.

Merecem ainda realce as seguintes iniciativas implementadas em 2010:

- Lançamento, em Junho de 2010, de um amplo programa integrado de formação, visando não só a melhoria de conhecimentos no âmbito mais específico do crédito especializado, mas também em áreas técnicas de âmbito financeiro, contabilístico, riscos dos mercados e áreas comportamentais em geral, de que resultará a certificação dos gestores em Crédito Especializado;
- Prossecução do esforço de racionalização da Direcção de Crédito Especializado, com o aprofundamento da integração das áreas comerciais de *leasing* e *factoring*, bem como com o desenvolvimento e introdução de melhorias de ordem operacional no tratamento das operações de *factoring*, permitindo, por um lado, que seja apresentado um interlocutor único para os negócios de *leasing*, *renting* e *factoring* e, por outro, melhorar significativamente os níveis de serviço e de satisfação, designadamente com o produto de *factoring*;
- Manutenção das acções e campanhas de dinamização comercial destinadas a promover o financiamento da aquisição de viaturas junto dos Clientes do Retalho, resultantes de parcerias estabelecidas com concessionários de automóveis e combinando a oferta de descontos no preço das viaturas e outras ofertas com condições especiais de financiamento, integrando a oferta de *renting* e de todos os produtos de financiamento automóvel.

CARTEIRA DE CRÉDITO ESPECIALIZADO

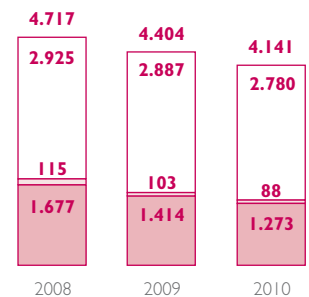
Milhares de euros



Leasing
Factoring

CARTEIRA TOTAL DE CRÉDITO LEASING

Milhões de euros



Leasing mobiliário
ALD
Leasing imobiliário

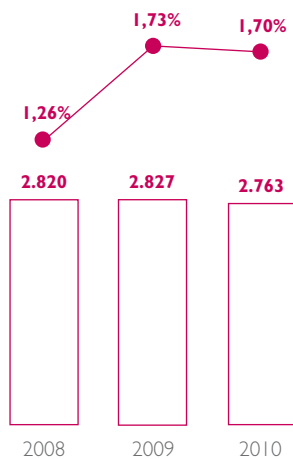
Em 2011, a actuação da Direcção de Crédito Especializado centrar-se-á, essencialmente, no apoio ao investimento e à actividade das empresas, privilegiando-se os negócios de pequena e média dimensão junto de Clientes de bom risco; na manutenção da abordagem integrada entre as áreas de *leasing* e *factoring*, procurando preservar um nível elevado de acompanhamento das necessidades dos Clientes e da qualidade de serviço prestado; e no enfoque no acompanhamento e controlo do crédito vencido, reforçando-se a política de rigor em matéria de risco de crédito e de correcta definição de preço, ajustado ao perfil de risco do Cliente, ao prazo e ao nível de protecção das operações, bem como à evolução do custo do *funding*.

NEGÓCIO IMOBILIÁRIO

No último trimestre de 2010, o Banco procedeu à reorganização do negócio imobiliário com o objectivo de aumentar a eficiência, resultante da maior integração de todos os processos associados à vertente imobiliária, tendo criado a Direcção de Negócio Imobiliário. Esta passou a incorporar as unidades de Crédito à Promoção Imobiliária, Gestão de Imóveis, Gestão de Projectos Imobiliários e Venda de Imóveis, tendo definido os seguintes vectores de actuação:

CARTEIRA DE CRÉDITO À PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA

Milhões de euros



● Taxa de margem financeira da carteira

- **Promoção imobiliária:** reforço da adequação do *pricing* das operações de crédito ao respectivo risco associado, privilegiando também o respectivo risco de liquidez e uma política de controlo dos riscos operacional e financeiro dos empréstimos em curso, contribuindo para a melhoria dos níveis de serviço e a mitigação do risco operacional;
- **Gestão de imóveis:** consolidação da estrutura orgânica com a criação de três áreas funcionais de actuação (Gestão de Imóveis, Técnica de Manutenção e Técnica Administrativa), visando a redução do tempo de permanência dos imóveis na esfera do Banco. Foram ainda introduzidas melhorias funcionais ao nível do aplicativo de gestão de imóveis, designadamente nos processos de pagamentos e recebimentos, mormente de rendas e condomínios, tendo ficado concluída a integração entre as diversas aplicações informáticas de suporte à actividade de gestão de imóveis. No que respeita à vertente de legalização de imóveis, manteve-se o enfoque na rápida regularização daqueles activos imobiliários adquiridos na sequência de processos de recuperação de crédito, permitindo a sua célere alienação;
- **Venda de imóveis:** actividade exclusivamente centrada na alienação dos activos obtidos em dação, resolução de *leasing*, execução judicial ou da sua desafectação à exploração. Em face do aumento dos activos imobiliários em carteira, foi reforçada a política de vendas mediante uma permanente actuação junto dos mediadores, da realização de vários leilões e do recurso às vendas "em campanha" e "em lote".

Durante 2010, realizaram-se 187 novos contratos no valor de 293,6 milhões de euros, tendo por base 314 propostas correspondentes a 518,2 milhões de euros. O saldo da carteira de crédito à promoção imobiliária atingiu o valor de 2.763 milhões de euros, registando um decréscimo de 2,3% face a 2009. A taxa de margem financeira do crédito à promoção imobiliária, tendo presente as profundas alterações das condições de mercado, em particular no que respeita ao *funding*, sofreu uma redução de 3 p.b. face a 2009. Saliente-se ainda que o objectivo comercial de 2010, no que diz respeito ao número de imóveis alienados, foi largamente ultrapassado, tendo o valor de vendas ficado em linha com o orçamentado.

Para 2011, a Direcção de Negócio Imobiliário tem como prioridades estratégicas promover a alteração da plataforma informática, que suporta o processo de crédito à promoção imobiliária, criando condições para obter ganhos de eficiência e uma melhor articulação com as outras unidades orgânicas intervenientes no mesmo; reforçar as metodologias de controlo de risco, designadamente a identificação mais precoce dos sinais de alerta, assim como a maior proximidade aos empreendimentos em curso, através da intensificação da frequência de contactos com os Clientes, procurando a melhoria contínua dos níveis de serviço; e superar, na área de venda de imóveis, os objectivos fixados para 2010, dando especial ênfase à utilização de canais de venda directa, com particular recurso à Internet, bem como à intensificação da colaboração com as áreas comerciais do Banco.

INTERFUNDOS

A actividade da indústria dos Fundos de Investimento Imobiliário Fechados de Subscrição Particular (FIIFSP), geridos pela Interfundos, foi, ao longo de 2010, particularmente afectada por um conjunto significativo de factores. Desde logo pela manutenção do difícil enquadramento económico e pelo agravamento das condições de acesso ao crédito por parte da generalidade dos agentes económicos. Em particular, o crédito à habitação viu agravadas as condições de elegibilidade das famílias e os promotores imobiliários, em resultado da insuficiência estrutural de capitais próprios na maioria dos seus projectos, conjugado com a manutenção das vendas a níveis muito baixos (em particular nos projectos de turismo residencial), revelaram grandes dificuldades no desenvolvimento e dinamização da sua actividade. Acresce ainda as alterações significativas ao nível do quadro fiscal aplicável. As positivas alterações que se verificaram ainda ao nível do Regime Jurídico de Urbanização e Edificação, referentes ao aprofundamento da sua simplificação, bem como as há muito anunciadas, mas ainda não totalmente regulamentadas, Sociedades de Investimento Imobiliário, parecem ser, nesta fase, claramente insuficientes para um reforço e dinamização da actividade.

Num ambiente adverso, a Interfundos manteve, em 2010, a liderança de mercado. A 31 de Dezembro de 2010, a Interfundos detinha uma quota de mercado na gestão de FIIFSP de 16,8%, através da gestão de 48 fundos de investimento imobiliário, num total de 1.123 milhões de euros de activos sob gestão em Dezembro 2010, correspondente a uma diminuição de 6,86% face ao período homólogo do ano anterior.

Ao longo do primeiro semestre de 2010, a Interfundos reorganizou a sua estrutura operacional ao integrar um conjunto de competências que até esta data se encontravam sob responsabilidade da área de Asset Management.

Em 2011, o mercado imobiliário deverá manter-se pouco dinâmico, em resultado das dificuldades que afectam a actividade da generalidade dos principais agentes económicos, persistindo um ambiente de incerteza, a par de um quadro regulatório e fiscal pouco favorável. A previsível entrada em vigor de uma proposta de intervenção regulamentar relativa ao regime da avaliação de imóveis de fundos de investimento imobiliário perspectiva novas e profundas alterações no enquadramento legal, com impacto significativo ao nível dos fundos geridos pela Interfundos. A persistência de dúvidas sobre o quadro legal relativo à reabilitação e requalificação da malha urbana continua a contribuir para a adiada renovação do património imobiliário dos centros urbanos não habitados. Sem prejuízo desse facto, os Fundos de Reabilitação Urbana beneficiam de uma série de incentivos fiscais que o legislador decidiu atribuir a todos os investidores que contribuam para o desenvolvimento dos centros históricos urbanos. Constituirão assim, a par dos Fundos de Investimento Imobiliário de Arrendamento Habitacional, caso se verifique um maior dinamismo ao nível do mercado de arrendamento habitacional, uma janela de oportunidade que a Interfundos procurará dinamizar em 2011. Finalmente, a par da reintrodução dos benefícios fiscais em sede de IMT e IMI atribuídos, através da Lei do Orçamento do Estado para 2011, para os Fundos de Investimento Imobiliário Fechados de Subscrição Pública, verificou-se a definição do regime fiscal das Sociedades de Investimento Imobiliário, o que poderá constituir um importante veículo na área do imobiliário e potenciar uma nova área de negócio das Sociedade Gestoras.

CORPORATE & BANCA DE INVESTIMENTO

O segmento Corporate & Banca de Investimento inclui: i) a rede Corporate em Portugal, dirigida a empresas e entidades institucionais com um volume anual de negócios superior a 100 milhões de euros, oferecendo uma gama completa de produtos e serviços de valor acrescentado; ii) a Banca de Investimento, especializada no mercado de capitais, na prestação de serviços de consultoria e assessoria estratégica e financeira, serviços especializados de *project finance*, *corporate finance*, corretagem de valores mobiliários e *equity research*, bem como na estruturação de produtos derivados de cobertura de risco e iii) a actividade da Direcção Internacional do Banco.

No segmento Corporate & Banca de Investimento a contribuição líquida ascendeu a 77,2 milhões de euros em 2010, comparando com 148,6 milhões de euros relevados em 2009. O clima de incerteza em torno das finanças públicas de vários países da Área do Euro conduziu a um aumento dos prémios de risco e a uma redução da liquidez dos mercados, influenciando significativamente o desempenho deste segmento.

Neste contexto, a contribuição líquida do segmento Corporate & Banca de Investimento foi determinada pelo reforço das dotações para imparidade na rede Corporate. A margem financeira, por seu turno, foi condicionada pelo efeito taxa de juro desfavorável, resultante da diminuição dos *spreads* dos depósitos, apesar do enfoque na rentabilidade através do reforço do processo de *repricing*, de forma a reflectir o custo do risco e da liquidez.

O decréscimo dos outros proveitos líquidos decorre da diminuição dos resultados em operações financeiras, não obstante o aumento das comissões na rede Corporate, em linha com a prioridade estratégica de enfoque na rentabilidade através de uma cobrança sistemática de comissões, com destaque para as comissões associadas ao crédito por assinatura, ao papel comercial, aos serviços financeiros e aos depósitos à ordem. Na actividade desenvolvida pela Banca de Investimento é de salientar a posição de destaque do Banco na corretagem de acções na Euronext Lisbon, o ritmo da organização e montagem de programas de papel comercial, os vários projectos de *corporate finance* e *equity capital markets* e o papel activo desenvolvido em operações de *structured finance* e *project finance*.

Ao nível dos recursos e do crédito a clientes, e em conformidade com a prioridade estratégica de *deleverage*, assistiu-se, em 2010, à limitação de novas operações do lado do crédito e ao esforço de captação de recursos. Assim, os recursos totais de clientes cresceram 0,8%, ascendendo a 11.236 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, comparando com 11.150 milhões de euros apurados em 31 de Dezembro de 2009. O crédito a clientes atingiu 13.245 milhões de euros no final de Dezembro de 2010, aumentando 2,2% face aos 12.962 milhões de euros contabilizados no final de Dezembro de 2009, beneficiando do desempenho dos financiamentos em moeda nacional e do papel comercial.

| | Milhões de euros | | |
|-----------------------------------|------------------|--------------|----------------|
| | 31 DEZ.10 | 31 DEZ.09 | VAR. % '10/'09 |
| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS | | | |
| Margem financeira | 198,3 | 209,4 | -5,3% |
| Outros proveitos líquidos | 159,8 | 201,9 | -20,9% |
| | 358,1 | 411,3 | -12,9% |
| Custos operacionais | 74,9 | 73,2 | 2,3% |
| Imparidade | 178,2 | 135,1 | 31,9% |
| Contribuição antes de impostos | 105,0 | 203,0 | -48,3% |
| Impostos | 27,8 | 54,5 | -48,9% |
| Contribuição líquida | 77,2 | 148,6 | -48,1% |
| SÍNTESE DE INDICADORES | | | |
| Capital afecto | 1.045 | 947 | |
| Rendibilidade do capital afecto | 7,4% | 15,7% | |
| Riscos ponderados | 16.082 | 14.569 | |
| Rácio de eficiência | 20,9% | 17,8% | |
| Crédito a clientes | 13.245 | 12.962 | 2,2% |
| Recursos totais de clientes | 11.236 | 11.150 | 0,8% |

Nota: crédito e recursos de clientes em saldos médios mensais.

REDE CORPORATE

A actividade empresarial em Portugal continuou, em 2010, a decorrer num ambiente marcado pelas dificuldades de acesso aos mercados financeiros internacionais por parte das instituições financeiras. Neste contexto, a actuação da Rede Corporate caracterizou-se pela:

- Gestão rigorosa do *gap* comercial, com enfoque simultâneo na captação de recursos e numa gestão criteriosa do crédito concedido, com maior selectividade dos projectos apoiados e num reforço dos mitigantes;
- Focalização na rentabilidade tanto em termos de novas operações como na carteira actual, ajustando as taxas de juro praticadas ao risco associado e ao aumento do custo de *funding*, efectuando uma cobrança sistemática das comissões associadas;
- Acompanhamento ainda mais próximo da actividade das empresas, visando a identificação de novas oportunidades de negócio e a detecção preventiva de eventuais sinais de dificuldade, tendo em vista a definição de soluções potenciadoras de valor e a ocorrência de incumprimentos ou imparidades.

Visando a aplicação da estratégia comercial, merecem ainda relevo as seguintes iniciativas realizadas em 2010:

- No âmbito da dinamização do negócio de *trade finance*, criação de duas novas Linhas de Apoio ao Negócio de *Trade Finance*, no montante global de 300 milhões de euros. Para operações colocadas até 31 de Dezembro de 2011, esta iniciativa visa apoiar investimentos para apoio à exportação nacional de bens de consumo (exemplo: produtos alimentares, calçado, confecções), bem como investimentos para apoio à exportação nacional, na modalidade crédito ao importador, com suporte de seguro de crédito da COSEC;
- Patrocínio da 4.ª Conferência Anual sobre Gestão Financeira, Tesouraria e Risco para Empresas em Portugal, organizada pela EuroFinance, líder mundial na organização de eventos nesta área. Contando com a presença de algumas das mais importantes empresas portuguesas, foram abordados os temas relacionados com a evolução macroeconómica, alternativas de financiamento, melhoria da tesouraria, do activo circulante e das estruturas de liquidez. Paralelamente, foram efectuadas ainda apresentações referentes a investimento e financiamento em Angola e no Brasil, estratégias de cobertura, SEPA e o futuro dos sistemas de pagamentos.

Dado que se prevê a manutenção da conjuntura económica e financeira difícil na generalidade dos sectores para 2011, a estratégia de actuação da Rede Corporate irá passar pelo acompanhamento próximo dos Clientes, pela gestão criteriosa do risco e das imparidades, pelo enfoque, em termos de abordagem comercial, na liquidez através da captação de operações de tesouraria; na análise preventiva da actividade das empresas, numa perspectiva integrada com a Direcção de Crédito e pelo apoio a empresas com forte componente de exportação dos seus produtos. Com soluções de apoio diversificadas e centralizando a sua relação comercial no Millennium bcp, este assume-se como o “Banco dos Exportadores”.

BANCA DE INVESTIMENTO

Na área de Banca de Investimento, o Banco manteve uma posição de destaque na corretagem de acções na Euronext Lisbon em 2010, com uma quota de mercado de cerca de 6%. O número e a actividade de Clientes com acesso directo à sala, institucionais nacionais e estrangeiros, assim como grandes investidores particulares, tem vindo a aumentar significativamente. O volume investido por Clientes em certificados cresceu mais de 23% no ano e a base de Clientes aumentou a ritmo superior àquele, fruto da maior divulgação e conhecimento dos benefícios deste instrumento financeiro para os investidores em acções. Procedeu-se à admissão dos certificados à Euronext Lisbon de forma a permitir disponibilizar esta oferta a todos os investidores portugueses, Clientes do Banco ou não. O programa de *warrants* do Banco continuou a ser um dos preferidos pelos investidores nacionais, juntamente com duas instituições internacionais.

O agravamento da instabilidade dos mercados de dívida, desencadeado por um clima de incerteza em torno das finanças públicas de vários países da Área do Euro, conduziu a um aumento significativo dos prémios de risco e a uma acentuada redução da liquidez dos mercados, no segundo trimestre do ano. Por isso, as principais emissões obrigacionistas foram realizadas ainda na primeira metade do ano, com destaque para a organização e montagem das emissões da EDP – Energias de Portugal, S.A. (500 milhões de euros, em formato *private placement*), da Controlinveste (emissão de obrigações convertíveis em acções da Portugal Telecom, SGPS, S.A., no montante de 224 milhões de euros, com garantia do Millennium bcp) e da Benfica SAD (40 milhões de euros, colocados através de uma Oferta Pública de Subscrição). A organização e montagem de programas de papel comercial, embora também condicionada pelas condições adversas de mercado, manteve-se com bastante actividade ao longo do ano, com destaque para um

conjunto de novos programas para empresas portuguesas de referência: EP – Estradas de Portugal, S.A. (250 milhões de euros), Brisa (50 milhões de euros), Refer (150 milhões de euros), Secil (75 milhões de euros), Amorim Investimentos e Participações (40 milhões de euros), Grupo Opway (50 milhões de euros) e Galp Energia (50 milhões de euros).

Tendo em vista o objectivo do Banco de expandir a sua carteira de activos elegíveis para operações de financiamento, alguns destes programas foram dotados de características que asseguram a elegibilidade das respectivas emissões como colateral junto do BCE. A estruturação e montagem de operações para o próprio Banco esteve, em larga medida, igualmente concentrada naquele objectivo, com a concretização de duas operações de titularização de créditos, envolvendo, respectivamente, uma carteira de contratos de *leasing* imobiliário, automóvel e de equipamento no montante de 1,2 mil milhões de euros (designada “Tagus Leasing No.1”) e uma carteira de contas correntes e descobertos contratualizados no montante aproximado de 2,7 mil milhões de euros (designada “Caravela SME No.2”). Ainda no mesmo âmbito, durante 2010, foram realizadas três emissões de obrigações hipotecárias no montante total de 3,75 mil milhões de euros. No início do ano, foram também colocadas duas emissões de dívida *senior unsecured* junto de investidores institucionais, no montante agregado de 1.050 milhões de euros, realizadas ao abrigo do “Euro Note Programme do Millennium bcp”. A montagem de produtos de taxa de juro distribuídos pelas redes de Retail do Banco ganharam visibilidade e importância acrescidas como instrumento de captação de recursos de balanço estáveis, tendo o montante total colocado ascendido a mais de 2,4 mil milhões de euros. A oferta de produtos estruturados mais sofisticados foi essencialmente dirigida para Clientes de *private banking*, com destaque para estruturas *equity linked*. Aproveitando o alargamento dos *spreads* de crédito, foram estruturadas várias emissões *credit linked* indexadas a vários subjacentes de risco soberano, *corporate* e instituições de crédito de referência.

Apesar das dificuldades relacionadas com a envolvente macroeconómica, prosseguiram os resultados positivos com a venda de produtos de tesouraria, quer na vertente *cash* (operações cambiais negociadas *spot* e *forward*, aplicações e financiamentos de curto prazo a taxa fixa), quer na vertente dos produtos derivados de cobertura de risco de taxa de juro, taxa de câmbio e *commodities*.

Na área de *corporate finance*, o Banco participou em vários projectos relevantes, sendo de destacar o papel de “Assessor Financeiro” da Cimpor – Cimentos de Portugal, no quadro da Oferta Pública de Aquisição lançada pela CSN – Companhia Siderúrgica Nacional. Em paralelo, o Banco continuou a desenvolver vários projectos de assessoria a Clientes no segmento de avaliações e fusões e aquisições, estando algumas destas operações ainda a decorrer.

Na área de *equity capital markets*, o Banco foi “Coordenador Global” da Oferta Pública de Aquisição da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., lançada pela Teixeira Duarte, S.A. Esta operação enquadrou-se num objectivo de concretização de um processo de reestruturação societária do Grupo Teixeira Duarte. O Banco foi “Coordenador Global conjunto” na organização e montagem da Oferta Pública de Subscrição da VAA – Vista Alegre Atlantis, SGPS, S.A., tendo sido igualmente “Coordenador Conjunto” das Ofertas da Sporting SAD, integradas no âmbito do processo de reestruturação financeira do Grupo SCP e que consistiram num aumento de capital e numa emissão de Valores Mobiliários Obrigatoriamente Convertíveis (VMOC) em acções da Sporting SAD. No âmbito desta última operação, o Banco foi também mandatado para assegurar a garantia de colocação conjunta da emissão de VMOC da Sporting SAD.

O Banco manteve, em 2010, um papel activo em operações de *structured finance*, sendo de destacar as participações como “Mandated Lead Arranger & Agent” nas seguintes operações: empréstimo de longo prazo, no montante de 81,5 milhões de euros, para financiar a reorganização da estrutura accionista do Grupo Salvador Caetano e o empréstimo sindicado de 168,5 milhões de euros à Sport TV, para refinanciamento da dívida existente. O Banco liderou e participou igualmente em várias operações de reestruturação financeira, incluindo transacções sindicadas, sendo de destacar a este respeito a Holmes Place e a La Seda de Barcelona (volume de crédito envolvido de 64,5 milhões de euros). O Banco manteve o acompanhamento, incluindo o agenciamento de operações de financiamentos estruturados, cujo crédito ascende a 1,3 mil milhões de euros (cerca de 67% da carteira total).

Na área de negócio de *project finance*, o Banco participou em diversas operações de relevo a nível nacional e internacional, sendo de salientar as seguintes: “Mandated Lead Arranger” na organização e montagem da operação de financiamento, no montante de 467 milhões de euros, de um *portfolio* de 12 parques eólicos em Portugal, denominado “ENEOP 2”, com uma capacidade total instalada de 480 MW; “Assessor Financeiro” do concessionário ELOS – Ligações de Alta Velocidade, S.A., onde o Banco detém uma participação accionista, e “Mandated Lead Arranger” do financiamento do projecto de construção e operação do troço de Alta Velocidade Ferroviária entre Poceirão e Caia; operação de cessão de créditos sobre a EP – Estradas de Portugal, S.A., pela Mafratlântico a um sindicato bancário co-liderado pelo Millennium bcp, totalizando mais de 200 milhões de euros; Mandato de Assessoria Financeira à EDP Renováveis (Relax Wind Park I) para o parque eólico Margonin, com uma capacidade de 120 MW em operação na Polónia, sendo o maior

financiamento no sector das energias renováveis ocorrido naquele país, tendo sido o Bank Millennium SA (Polónia) um dos "Mandated Lead Arrangers"; mandato de assessoria financeira à EIH – Energia e Inovação Holding, S.A. para o desenvolvimento de um projecto de uma Central de Ciclo Combinado a Gás Natural a construir na região do Soyo, Província do Zaire, Norte de Angola, em parceria com uma outra instituição financeira de raiz angolana.

Como entidade aderente dos Princípios do Equador, o Millennium bcp obriga-se a assegurar que os projectos que financia em regime de *project finance* são desenvolvidos de uma forma socialmente responsável e no respeito pelas boas práticas de gestão ambiental.

Em termos históricos, a carteira de crédito de *project finance* apresenta a seguinte estrutura:

CARTEIRA DE CRÉDITO DE PROJECT FINANCE DESDE 2006

| CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DO EQUADOR | PROJECTOS FINANCIADOS DESDE 2006 | PARTICIPAÇÃO DO MILLENNIUM BCP (Milhões de euros) | |
|--|-----------------------------------|---|-------|
| A | Risco social e ambiental elevado | I | 41 |
| B | Risco social e ambiental limitado | 41 | 4.370 |
| C | Risco social e ambiental baixo | I | 27 |

Com início em 2010, os bancos aderentes aos Princípios do Equador alargaram a abrangência da aplicação dos princípios aos trabalhos de assessoria financeira. Assim, o Millennium bcp passou a incluir nos mandatos de assessoria uma cláusula onde se compromete a orientar os trabalhos a desenvolver junto dos seus Clientes pelo respeito pelos referidos Princípios.

Em 2010, seguindo os critérios aplicados pela International Finance Corporation, braço financeiro do Grupo Banco Mundial, que estiveram na origem dos Princípios do Equador e, no caso concreto de Margonin, também pelos critérios específicos do European Bank for Reconstruction and Development (BERD), foram avaliados quatro projectos, três classificados com o nível B, o que implica um impacto social e ambiental limitado e um projecto classificado com o nível A, o que implica um impacto social e ambiental elevado.

OPERAÇÕES DE PROJECT FINANCE APROVADAS EM 2010

| Projecto | Classificação | Participação do Millennium bcp |
|---|---------------|--------------------------------|
| MARGONIN (POLÓNIA) Portfólio de 2 parques eólicos com uma capacidade instalada de 120 MW | A | Assessoria financeira |
| ENEOP 2 (PORTUGAL) Portfólio de 23 parques eólicos com uma capacidade instalada de 480 MW | B | 43 |
| ELOS (PORTUGAL) Concessão de infra-estruturas ferroviárias (Alta Velocidade Poceirão-Caia) | B | 49 |
| MAFRATLÂNTICO (PORTUGAL) Refinanciamento de infra-estruturas rodoviárias (Auto-Estrada A21 Ericeira-Malveira) | B | 15 ⁽¹⁾ |

(1) Incremento no financiamento.

Para 2011, as orientações estratégicas para a área de Banca de Investimento assentam na manutenção da aposta em produtos e estruturas que possibilitem o aumento e a diversificação das fontes de financiamento do Banco, na manutenção na posição de instituição de referência no mercado nacional, na continuação da expansão internacional da actividade, designadamente através da prestação de serviços de assessoria em *project e/ou corporate finance*, preferencialmente em países onde o Millennium bcp se encontra já presente, explorando ainda

as oportunidades potenciais no eixo estratégico China/Macau – África lusófona – Europa e no acompanhamento próximo dos Clientes e das operações actualmente em carteira.



Assessoria Financeira
4.153 Milhões de euros
Assessoria Financeira à CIMPOR na defesa da Oferta Pública da CSN
2010
Millennium
Investment banking



Relax Wind Park I
Parque Eólico na Polónia
Project Finance
535 Milhões de zlotis
Assessoria Financeira
2010
Millennium
Investment banking



EIOS – Ligação de Alta Velocidade, S.A.
Concessão de Rede de Alta Velocidade
Lanço Poceirão-Caia |
Ligação Lisboa-Madrid
Project Finance
780 Milhões de euros
Assessoria Financeira & Mandated Lead Arranger
2010
Millennium
Investment banking



Papel Comercial
75 Milhões de euros
2010
Sole Lead Manager
Millennium
Investment banking



Obrigações Convertíveis Garantidas
224 Milhões de euros
2010
Joint Lead Manager
Millennium
Investment banking



Emissão de Obrigações Colocação Privada
500 Milhões de euros
2010
Sole Lead Manager
Millennium
Investment banking



Oferta de Troca
de até
132.119.201 Acções
da Teixeira Duarte – Engenharia e Construção, S.A.
Coodenator Global
2010
Millennium
Investment banking

Certificados
Contrato de Futuro sobre o trigo (CBOT)
15 Milhões de euros
Eminente
2010
Millennium
Investment banking

Certificados
Millennium bcp Technical EU Index
33 Milhões de euros
Eminente
2010
Millennium
Investment banking

INTERNACIONAL

A Direcção Internacional centrou a sua estratégia na angariação de novas fontes de financiamento para o Banco, em articulação com a Direcção de Tesouraria e Mercados, envolvendo-se activamente na captação e manutenção de linhas e limites para operações de mercado monetário e na colocação de dívida do Banco.

Esta acção foi desenvolvida através de *roadshows*, reuniões e da participação em eventos internacionais, tendo sido contactadas cerca de 350 entidades, não apenas nos mercados tradicionais da Europa e EUA, mas ainda diversificando a base de contrapartes do Banco, através da exploração de oportunidades de relacionamento na África, Médio Oriente e Ásia.

Junto de soberanos e supranacionais foram negociados financiamentos para operações de *project finance* e *leasing* de empresas do Grupo, no total de 200 milhões de euros. O negócio de custódia institucional evoluiu positivamente com o aumento de 1,3% para 111,5 mil milhões de euros de activos sob custódia, detidos por investidores institucionais não residentes, correspondendo a uma quota de mercado de 48%. Relewa-se ainda a manutenção dos pagamentos comerciais recebidos face a 2009, que representa 25% de quota de mercado em Portugal.

Reforçaram-se parcerias com organismos de apoio à internacionalização e à exportação através da participação em seminários centrados nos mercados e nas oportunidades de negócio e investimento para os Clientes do Grupo.

Em 2011, a Direcção Internacional continuará o seu plano de acção para promoção do Banco e do país, junto de actuais e potenciais contrapartes, de modo a diversificar a base de Clientes e a garantir o sucesso na realização de operações transfronteiriças.

PRIVATE BANKING & ASSET MANAGEMENT

O segmento Private Banking & Asset Management, para efeitos de segmentos geográficos, engloba a rede de Private Banking em Portugal e as subsidiárias especializadas no negócio de gestão de fundos de investimento que operam em Portugal. Em termos de segmentos de negócio inclui também a actividade do Banque Privée BCP e do Millennium bcp Bank & Trust.

O segmento Private Banking & Asset Management, considerando o critério de segmentação geográfica, registou uma contribuição líquida negativa de 6,9 milhões de euros em 2010, comparando com uma contribuição líquida positiva de 2,8 milhões de euros em 2009. Esta evolução incorpora a diminuição da margem financeira, reflectindo a redução quer dos volumes de negócio, quer das taxas de margem financeira dos recursos e do crédito a clientes, não obstante o esforço de manutenção do processo de *repricing* de forma a reflectir o custo do risco e de liquidez.

O acréscimo dos outros proveitos líquidos em 5,5% decorre da actividade do Private Banking em Portugal e encontra-se associado ao aumento das comissões de títulos depositados e de crédito por assinatura, na sequência da revisão do preçário no sentido da sua adequação à proposta de valor do Banco.

A redução das dotações para imparidade em 2,3% reflecte a estratégia seguida de gestão da qualidade da carteira de crédito, nomeadamente através do reforço dos colaterais. Os custos operacionais evoluíram, também, favoravelmente face a 2009, evidenciando descidas nos outros gastos administrativos relacionadas, maioritariamente, com estudos e consultas.

Os recursos totais de clientes ascenderam a 5.804 milhões de euros, mantendo-se ao nível de 31 de Dezembro de 2009, suportados no bom desempenho dos produtos de capitalização que permitiram atenuar a evolução dos depósitos de clientes.

O crédito a clientes totalizou 1.391 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, comparando com os 2.211 milhões de euros atingidos em 31 de Dezembro de 2009, como resultado da redução do crédito concedido pelo Private Banking em Portugal.

| | Milhões de euros | | |
|--|------------------|-------------|----------------|
| | 31 DEZ.10 | 31 DEZ.09 | VAR. % '10/'09 |
| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS | | | |
| Margem financeira | 19,2 | 36,9 | -48,0% |
| Outros proveitos líquidos | 22,8 | 21,7 | 5,5% |
| | 42,1 | 58,6 | -28,2% |
| Custos operacionais | 31,5 | 33,8 | -7,0% |
| Imparidade | 20,4 | 20,9 | -2,3% |
| Contribuição antes de impostos | (9,8) | 3,9 | - |
| Impostos | (2,9) | 1,0 | - |
| Contribuição líquida | (6,9) | 2,8 | - |
| SÍNTESE DE INDICADORES | | | |
| Capital afecto | 63 | 82 | |
| Rendibilidade do capital afecto | -11,0% | 3,6% | |
| Riscos ponderados | 975 | 1.266 | |
| Rácio de eficiência | 74,8% | 57,7% | |
| Crédito a clientes | 1.391 | 2.211 | -37,1% |
| Recursos totais de clientes ⁽¹⁾ | 5.804 | 5.741 | 1,1% |

Nota: crédito e recursos de clientes em saldos médios mensais.

(1) Exclui os recursos totais da Interfundos.

PRIVATE BANKING

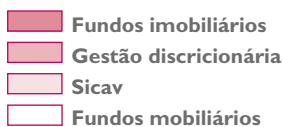
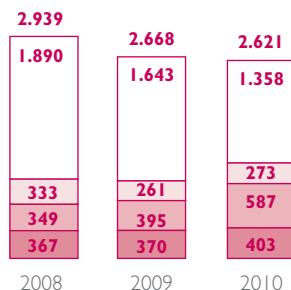
O processo de reestruturação do Private Banking foi concluído em 2010, consolidando alterações estruturantes no modelo e na organização desta área de negócio. A implementação do novo modelo de negócio teve impacto directo nas áreas comercial, *investment advisory* e de suporte, tendo como elementos mais visíveis:

- Uma nova proposta de valor que reforça os pilares deste segmento de negócio, introduzindo novos princípios para adaptação ao actual contexto económico e regulamentar;
- Um conjunto de ferramentas de gestão que permite às equipas obter informação qualitativa e quantitativa sobre a agenda comercial, dotando-as igualmente de mecanismos de controlo referentes a crédito e execução de ordens;
- Um modelo de *advisory* que melhora o acompanhamento comercial, sistematizando e monitorizando o alinhamento dos *portfolios* dos Clientes face ao seu perfil de risco, que constitui factor distintivo desta oferta face à banca tradicional;
- Uma nova estrutura, o Comité de Controlo de Investimentos, responsável pelo acompanhamento e controlo de transações, análise de concentração de activos e pela consistência do processo de investimento;
- Uma segmentação global dos Clientes em função dos seus *portfolios* e perfis de investimento;
- Um programa intensivo de estímulo comercial que abrange desde a fase de captação de novos Clientes, até ao acompanhamento dos Clientes actuais, procurando fidelizar e aumentar o *share of wallet*;
- Uma estrutura otimizada ao nível de recursos humanos, com o reforço do *empowerment*, das competências e do número de *Investment Advisors* e a adequação da estrutura de suporte ao novo quadro de sucursais e de equipas comerciais, permitindo desta forma ganhos de eficiência ao nível de custos. Tendo em conta a necessidade de assegurar que a implementação deste modelo e o desenvolvimento do negócio estão em conformidade com o seu enquadramento legal, procedeu-se a uma revisão e validação jurídica global de todo o negócio.

As grandes linhas de acção para 2011 centrar-se-ão na consolidação do modelo de *advisory* como suporte ao novo modelo de negócio, tendo como requisitos chave o nível de qualidade consistente em assessoria financeira, a revisão regular dos *portfolios* e o controlo dos desvios entre o risco dos *portfolios* e o perfil dos Clientes, numa maior disciplina na acção comercial, adequando o número de contactos e a oferta em função do tipo de Clientes, na captação de novos Clientes e no *upgrade* de Clientes já existentes no Banco, servidos por operações de *private banking* de outras instituições, na dinamização da utilização de canais alternativos, nomeadamente *homebanking*. Será adoptada uma nova imagem e personalização para o segmento Private Banking, com enfoque na comercialização de produtos de valor acrescentado, nomeadamente via reforço dos mandatos de gestão, que poderão proporcionar maior rentabilidade aos Clientes e um forte contributo para a melhoria dos resultados.

ACTIVOS SOB GESTÃO

Em base comparável
Milhões de euros



ASSET MANAGEMENT

A área de Asset Management incorpora o desenvolvimento das actividades de gestão de fundos de investimento mobiliários e imobiliários e a actividade de gestão discricionária. A estratégia adoptada em 2010 assentou na adequação de uma oferta variada de produtos e serviços, que privilegia a diversificação dos investimentos, risco e prazos, em ordem à satisfação das necessidades dos diferentes perfis de investidores e à melhoria dos seus níveis de rentabilidade. Este objectivo foi prosseguido num ano caracterizado pela incerteza quanto à recuperação das diversas economias e às condições do seu financiamento e pela elevada volatilidade nos mercados financeiros. Neste contexto, a indústria nacional de fundos de investimento mobiliário registou, em 2010, uma diminuição significativa dos activos sob gestão, anulando o crescimento que se tinha verificado em 2009 de 20%. Durante 2010, o total de activos sob gestão da indústria nacional de fundos de investimento mobiliário diminuiu 17,5%, passando de 17,2 mil milhões de euros, no final de 2009, para 14,2 mil milhões de euros, no final de 2010.

O total de activos sob gestão de fundos de investimento mobiliário geridos pela Millennium bcp Gestão de Activos diminuiu de 1,6 mil milhões de euros, no final de 2009, para 1,4 mil milhões de euros no final de 2010, i.e., -17,3%. Não obstante esta evolução e a escassez de liquidez que envolveu o sistema financeiro, a Millennium bcp Gestão de Activos manteve a sua quota de mercado, que se situou em 9,55%. No domínio dos fundos harmonizados, que corporizam o core da indústria de gestão de activos, em particular dos fundos de investimento mobiliário, a Millennium bcp Gestão de Activos registou um peso de 14,9%. A Millennium bcp Gestão de Activos manteve ainda a liderança num segmento de fundos com elevado valor acrescentado, os fundos de fundos, com uma quota de 57%.

Relativamente ao desempenho de gestão, a 31 de Dezembro de 2010, destacam-se os quatro fundos Millennium, que ocupavam o primeiro lugar do respectivo ranking de desempenho, desde o início do ano: "Millennium Disponível", "Millennium Obrigações Mundiais", "Millennium Prestige Conservador" e "Millennium Prestige Valorização", sendo que o "Millennium Acções Portugal", o "Millennium Obrigações", o "Millennium Obrigações Europa" e o "Millennium Prestige Moderado" alcançaram o segundo lugar nas respectivas classes.

A dinamização da actividade comercial dos fundos de investimento decorreu em sintonia com as campanhas de ciclo do plano comercial da Rede de Retalho. Em cada ciclo, foi seleccionado um cabaz de fundos de investimento e foram fixados objectivos globais de venda, bem como objectivos específicos por sucursal. Esta metodologia permitiu tornar mais eficaz a colocação de fundos. Por forma a assegurar a diversidade de opções de investimento em termos de activos e de cobertura geográfica de mercados, o referido cabaz englobava fundos de tesouraria, de obrigações de taxa fixa e de acções. Em complemento, numa óptica de poupança a médio/longo prazo e de usufruto de benefícios fiscais, também os fundos "Millennium PPR" estiveram em campanha todo o ano. Neste caso, a acção comercial incidiu na promoção dos planos de investimento mensal como a melhor opção para a construção gradual de um complemento de reforma, a que acresce a oportunidade do investimento pontual antes do final do ano.

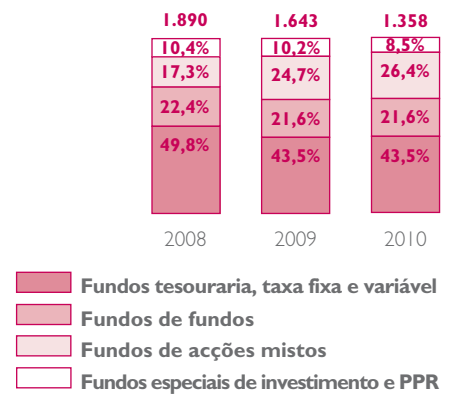
A oferta de fundos foi alargada, em 2010, com o lançamento, em Abril, do novo fundo de tesouraria "Millennium Liquidez" e, em Agosto, do novo Fundo Especial de Investimento (FEI) "Millennium Extra Tesouraria III". De risco baixo e dirigidos a um segmento de Clientes conservadores, ambos integraram o cabaz de fundos seleccionados dos respectivos ciclos comerciais. Adicionalmente, foi ajustado o comissionamento de alguns fundos (de acções e de obrigações de taxa variável), tendo em vista melhorar a sua competitividade.

Entre Março e Julho, a área de Asset Management participou com um orador representante nos Seminários sobre Investimento nos Mercados Accionistas, realizados em algumas das principais cidades do país. Destinados a Clientes e Colaboradores das respectivas praças da rede de Retalho, estes seminários constituíram uma oportunidade para destacar os Fundos de Investimento Millennium enquanto instrumentos para investimento em acções e para promover o serviço de Gestão Discricionária.

Para 2011 prevê-se a continuação da racionalização da oferta de fundos de investimento e o aumento da quota de mercado da Millennium bcp Gestão de Activos, através do lançamento de novos fundos de investimento, sob a forma de FEI. Será também dinamizada a comercialização dos fundos de investimento através do site do Banco, tendo em conta a crescente importância da Internet enquanto canal preferido pelos Clientes para pesquisa de informação e aquisição de bens e serviços. A antecipação da nova regulação em preparação na União Europeia e as tendências no negócio de fundos de investimento manter-se-ão como linhas de orientação fundamentais.

DECOMPOSIÇÃO DOS FUNDOS MOBILIÁRIOS

Em base comparável
Milhões de euros



Internamente e no que respeita à gestão de investimento dos fundos mobiliários, foi reforçada a estrutura da Millennium Gestão de Activos, tendo sido constituída, no início do ano, a unidade de Gestão de Investimentos, actualmente responsável pela gestão dos fundos de tesouraria, dos principais fundos de obrigações, dos fundos de fundos e dos FEI em comercialização.

Na área de Fundos de Investimento Imobiliário, o volume de activos geridos era, em Dezembro de 2010, de 403 milhões de euros. Apesar de especialmente atingida pelo desempenho dos diversos sectores imobiliários fortemente afectados pela conjuntura económica e financeira, esta área de actividade apresentou um crescimento de 9,0%, face a Dezembro de 2009. De uma forma quase transversal a todos os sectores, 2010 fica marcado pela redução das rendas praticadas em mercado, pelo aumento da taxa de desocupação e ainda pela redução da procura.

O Fundo Imobiliário AF Portfólio, fundo aberto de acumulação, foi particularmente penalizado pelas dificuldades evidenciadas pelos principais segmentos, em particular o Retalho, os escritórios e ainda o sector industrial/logístico.

Do conjunto de iniciativas desenvolvidas no decurso de 2010, destaque para a campanha comercial de colocação do Fundo junto das redes de Retalho e Private Banking. Por outro lado, e visando ajustar os critérios de valorização dos imóveis ao mercado, a sociedade gestora passou a valorizar os activos que integram o Fundo com base em avaliações anuais (anteriormente avaliava de dois em dois anos), antecipando a legislação em vigor. No final do ano, e apesar das condições particularmente adversas, o Fundo apresentava um crescimento de 10,8% face ao período homólogo do ano anterior.

Em 2011, a Millennium bcp Gestão de Activos procurará desenvolver iniciativas que visem atenuar os principais efeitos negativos verificados em 2010 e que permitam aos fundos imobiliários alcançar resultados em linha com as expectativas dos investidores.

Relativamente ao Millennium Sicav, foi concretizada a substituição da *Management Company* no Luxemburgo, tendo a sociedade Luxcellence (filiada do Grupo Caceis) passado a desempenhar as funções anteriormente asseguradas pelo Banco RBS. Esta mudança proporcionou aos investidores do Millennium Sicav não só uma poupança de encargos, que se traduz na melhoria dos níveis de rentabilidade, como também uma solução global mais robusta em termos de controlo de riscos e da qualidade de gestão.

Na sequência do processo de alienação da quase totalidade da participação do Banco Comercial Português no capital social do Millennium Bank na Turquia, foi rescindido o contrato de distribuição do Millennium Sicav, com o resgate de todas as operações de Clientes turcos, sendo o impacto desta operação imaterial, dados os montantes envolvidos. Ao invés, salienta-se o crescimento sustentado das operações por parte de Clientes do Millennium bank na Grécia ao longo do ano, criando expectativas positivas quanto ao desenvolvimento futuro da distribuição do Millennium Sicav no Retalho grego.

O montante sob gestão dos fundos Millennium Sicav, domiciliados no Luxemburgo, ascendia a 273 milhões de euros no final de 2010, registando-se um aumento de 4,5% dos activos sob gestão face ao final de 2009.

A área de negócio de gestão discricionária, sob a responsabilidade da Direcção Millennium Gestão de Patrimónios, ficou marcada, em 2010, por um aumento expressivo do volume de negócios. Os activos sob gestão, no final do ano, ascenderam a 587 milhões de euros, o que evidencia um crescimento de 48,6% face ao valor apurado no final do ano anterior. Este crescimento espelha, por um lado, a qualidade da oferta e, por outro, a forte dinâmica comercial com enfoque na oferta baseada em seguros, lançada em meados de 2007, tendo este produto evidenciado um crescimento de cerca de 136,0%.

Numa filosofia integrada de aproveitamento de sinergias, a área de Asset Management irá, em 2011, prosseguir uma estratégia comercial de crescimento do volume de negócios, através da ampliação da oferta, da focalização em produtos competitivos e na intensificação do relacionamento com as redes comerciais, de modo a garantir níveis de satisfação elevados.

NEGÓCIOS NO EXTERIOR

O segmento Negócios no Exterior; para efeitos de segmentos geográficos, engloba as diferentes operações do Grupo fora de Portugal, nomeadamente o Bank Millennium na Polónia, o Millennium bank na Grécia, o Banque Privée BCP na Suíça, a Banca Millennium na Roménia, o BIM – Banco Internacional de Moçambique em Moçambique, o Banco Millennium Angola em Angola, o Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão, o Millennium bank na Turquia (operação alienada em 27 de Dezembro de 2010) e o Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América (operação alienada em 15 de Outubro de 2010).

Para efeitos de segmentos de negócios, o segmento Negócios no Exterior contempla as diferentes operações do Grupo fora de Portugal anteriormente referidas, com excepção do Banque Privée BCP na Suíça e do Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão, que, neste âmbito, fazem parte do segmento Private Banking & Asset Management.

Na Polónia, o Grupo está representado por um banco universal de âmbito nacional, que oferece uma vasta gama de produtos e serviços financeiros a particulares e a empresas, na Grécia por uma operação baseada na inovação de produtos e serviços, na Suíça pelo Banque Privée BCP, uma operação de Private Banking de direito suíço, e na Roménia por uma operação vocacionada para os segmentos de particulares e de Pequenas e Médias Empresas. O Grupo encontra-se ainda representado em Moçambique por um banco universal, direccionado para Clientes particulares e empresas, em Angola por um banco enfocado em Clientes particulares, empresas e instituições do sector público e privado e nas Ilhas Caimão pelo Millennium bcp Bank & Trust, um banco especialmente vocacionado para a prestação de serviços internacionais, na área de Private Banking, a Clientes com elevado património financeiro (segmento Affluent).

A contribuição líquida do segmento Negócios no Exterior; considerando o critério de segmentação geográfica, ascendeu a 96,2 milhões de euros em 2010, comparando com uma contribuição líquida de 11,8 milhões de euros em 2009, beneficiando do acréscimo do produto bancário e da redução das dotações para imparidade.

O aumento da margem financeira em 35,7% face a 2009 fez-se sentir na generalidade das geografias, tendo sido potenciado, fundamentalmente, pelo desempenho da operação na Polónia, decorrente não apenas do efeito volume, mas também do efeito taxa de juro e das subsidiárias em Angola, em Moçambique e na Roménia, assentes no incremento do volume de negócios.

Nos outros proveitos líquidos destaca-se o desempenho das comissões suportadas nos contributos das subsidiárias na Polónia (relacionado com o aumento das comissões associadas a negócio de cartões, manutenção de contas e fundos de investimento), em Angola (associadas ao aumento do volume de negócios quer do crédito a clientes, quer dos recursos) e na Suíça (suportados nas comissões de corretagem). Em Moçambique evidenciam-se os proveitos associados a resultados cambiais obtidos em transacções com Clientes.

A redução das dotações para imparidade e provisões em 11,6% face ao período homólogo está associada ao menor nível de provisionamento relevado na Polónia e na Roménia, que permitiu compensar o reforço das dotações para imparidade efectuado na Grécia, em Angola e em Moçambique.

O crédito concedido a clientes cresceu 6,7%, ascendendo a 16.926 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, beneficiando do desempenho do crédito a particulares e reflectindo o crescimento evidenciado nas operações desenvolvidas em Angola, em Moçambique, na Polónia e na Roménia.

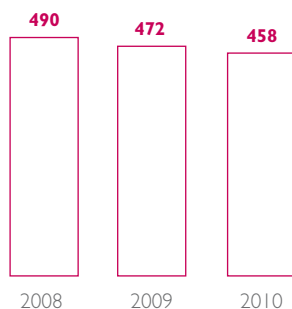
Os recursos totais de clientes aumentaram 6,8%, totalizando 16.483 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, influenciados pela evolução dos depósitos de clientes, que cresceram 5,8%, bem como dos produtos de capitalização.

| | Milhões de euros | | |
|--|------------------|--------------|----------------|
| | 31 DEZ.10 | 31 DEZ.09 | VAR. % '10/'09 |
| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS | | | |
| Margem financeira | 544,2 | 401,1 | 35,7% |
| Outros proveitos líquidos | 365,7 | 383,2 | -4,6% |
| | 910,0 | 784,3 | 16,0% |
| Custos operacionais | 617,9 | 561,6 | 10,0% |
| Imparidade | 171,0 | 193,6 | -11,6% |
| Contribuição antes de impostos | 121,0 | 29,1 | - |
| Impostos | 24,8 | 17,4 | 43,0% |
| Contribuição líquida | 96,2 | 11,8 | - |
| SÍNTESE DE INDICADORES | | | |
| Capital afecto | 1.241 | 1.321 | |
| Rendibilidade do capital afecto | 7,8% | 0,9% | |
| Riscos ponderados | 14.272 | 14.381 | |
| Rácio de eficiência | 67,9% | 71,6% | |
| Crédito a clientes ⁽¹⁾ | 16.926 | 15.868 | 6,7% |
| Recursos totais de clientes ⁽¹⁾ | 16.483 | 15.430 | 6,8% |

⁽¹⁾ Não inclui as subsidiárias Millennium bank Turquia e Millennium bcpbank USA.

NÚMERO DE SUCURSAIS

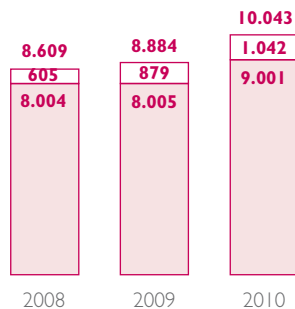
Unidades



RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES

Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



Balanco
 Fora de Balanco

NEGÓCIOS NA EUROPA

Polónia

O Bank Millennium é um banco universal de âmbito nacional, oferecendo, em conjunto com as suas subsidiárias, uma vasta gama de produtos e serviços financeiros a particulares e empresas. Apoiado numa rede renovada de 458 sucursais, o Bank Millennium é um dos principais operadores no mercado polaco, com uma posição de liderança em Banca de Retalho, suportado por uma eficiente plataforma de dinamização de vendas e pela crescente notoriedade da sua marca. A actividade do Bank Millennium é desenvolvida através de várias Áreas de Negócio, que providenciam produtos e serviços customizados e direccionados à Banca de Retalho, de Empresas e de Investimento. O Bank Millennium detém a quarta maior Rede de Retalho na Polónia, com 1,1 milhões de Clientes activos, sendo a operação internacional com maior contribuição líquida para os resultados líquidos do Banco (17,7% em 2010, o que compara favoravelmente com os 0,1% em 2009).

Decorrido 2009, centrado na reorganização interna e onde foi concluído com sucesso, um ano antes do prazo definido, o programa estratégico Millennium 2010, que visava: i) reforçar a actividade de Banca de Retalho baseada na rede de sucursais; ii) enfocar a actividade do segmento de Empresas no relacionamento com as PME; iii) aumentar a eficiência e manter o controlo rigoroso dos custos e iv) adoptar uma política de risco mais conservadora, o Bank Millennium, no final de 2009, aprovou e iniciou a implementação de uma nova estratégia para o período 2010-2012.

As novas linhas orientadoras para este triénio visam retomar a expansão do seu negócio, baseado num modelo operacional mais simples, ágil e eficiente em termos de custos, numa plataforma comercial realinhada, num forte enfoque nos resultados, com o aumento dos proveitos recorrentes e num perfil de risco melhorado, com uma posição confortável em termos de capital e de liquidez. Assente num equilíbrio entre crescimento e rentabilidade do negócio, com um forte enfoque na sustentabilidade, as principais ambições nos próximos anos são: i) atingir o top-5 no sistema bancário polaco, com uma posição de liderança no Retalho e uma presença relevante na Banca de Empresas; ii) atingir um nível de rentabilidade

sustentável que compare bem no seu grupo de pares; iii) desenvolver uma operação altamente eficiente e, em simultâneo, estabelecer um elevado padrão na qualidade de serviço prestado aos Clientes; iv) manter uma estrutura de capital sólida com um forte perfil de gestão de risco para suportar o crescimento futuro e v) reforçar a posição de mercado do Banco com base em relações duradouras com todos os seus *Stakeholders*. Por forma a materializar estas ambições, o Grupo assume ainda como objectivos financeiros a curto/médio prazo, a obtenção de um ROE mínimo de 15%, de um rácio de eficiência inferior a 60%, de um rácio de solvabilidade confortavelmente acima dos mínimos regulamentares e de uma quota de mercado de 7% e de 5%, nos segmentos Retail e Empresas, respectivamente.

Em termos de desenvolvimento do negócio em 2010, o Banco apostou novamente no crescimento dos recursos no Retail e nas Empresas, sendo de realçar o sucesso das campanhas de contas de poupança, que tiveram lugar em Maio e em Junho, incluindo uma taxa promocional de 6,5% para novas aplicações até 200 mil zlotis. Uma segunda campanha foi lançada em Agosto e em Setembro com o principal objectivo de reter os níveis de recursos dos meses anteriores. No segundo trimestre de 2010, o Bank Millennium lançou um novo cartão de crédito Millennium Visa Impresja, orientado para o segmento feminino, sendo uma das maiores inovações do Banco nesta área até ao momento. A principal característica do cartão é uma devolução de 5% do montante facturado num conjunto de retalhistas e marcas de topo. A reacção do mercado em relação a este produto foi bastante positiva, tendo sido vendidos mais de 85 mil cartões em 2010, o qual foi distinguido como o mais inovador na categoria "Cartões Inovadores" na Publi-News Trophees.

O Banco devotou também particular atenção à recuperação da sua quota de mercado natural em crédito à habitação, graças a uma campanha de marketing efectiva suportada por uma marca polaca bem conhecida, ao ajustamento de várias características na oferta e à participação no programa subsidiado pelo Estado "Família em Casa". Contudo, a quota de mercado em 2010 situou-se em 9,3%, o que compara com 10,2% em 2009. Merece também salientar o lançamento da primeira conta corrente exclusivamente via Internet, que foi suportada por uma campanha baseada neste mesmo canal, desenhada para o efeito no Youtube. Por outro lado, em linha com a estratégia de enfoque no crédito a empresas através de produtos colateralizados, o Bank Millennium expandiu de forma significativa a sua actividade em *leasing* e em *factoring*.

Em 2010, e tendo presente o sucesso das campanhas implementadas, o Bank Millennium manteve uma posição de liderança no Retail, em particular em depósitos, crédito hipotecário e cartões, reforçando ainda o seu posicionamento competitivo noutros produtos destinados a particulares, como fundos de investimento e crédito ao consumo. Estas acções permitiram consolidar o número de Clientes em cerca de 1,1 milhões em 2010.

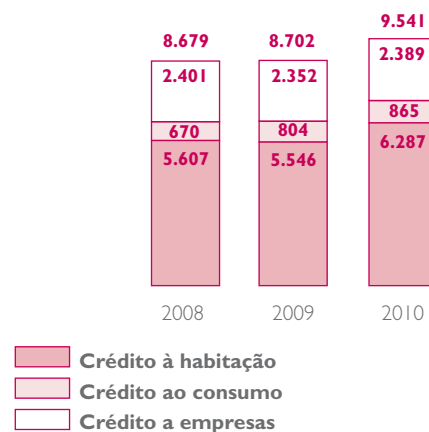
O resultado líquido aumentou expressivamente, neste último ano, de 0,3 milhões de euros para 81,3 milhões de euros, em virtude, essencialmente, do aumento significativo dos proveitos *core* (+49% face a 2009), da margem financeira (+69%) e das comissões líquidas (+24%) e da manutenção da política de contenção dos custos (+15% face a 2009, +6% excluindo efeito cambial). A melhoria dos resultados assentou numa gestão racional do *spread* dos depósitos a prazo, no impacto dos esforços, iniciados em 2009, para ajustar o *spread* dos empréstimos a empresas às actuais condições de mercado e no aumento significativo do rácio de *cross-selling*. Em termos de custos, destaque para a diminuição do custo do risco em comparação com 2009, essencialmente como resultado da manutenção de critérios conservadores de *underwriting* e da estabilização da qualidade da carteira de crédito.

Desta forma, a conjugação do crescimento significativo dos proveitos *core*, com o controlo dos custos operacionais e a redução do custo do risco, permitiram ao Bank Millennium melhorar consideravelmente todos os seus indicadores de rentabilidade. Apesar do impacto negativo na carteira de crédito da depreciação do zloti, o crescimento dos depósitos reflectiu-se na ligeira redução do rácio de transformação, que permaneceu em 99,5%, que compara com 100,4% em 2009.

CRÉDITO A CLIENTES (BRUTO)

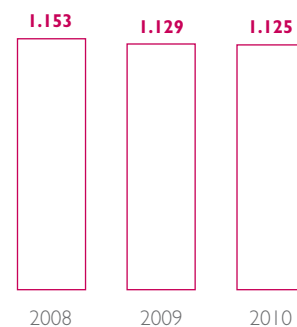
Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



NÚMERO DE CLIENTES

Milhares



A gestão da base de capital é um desafio permanente na vida do Banco, com 2010 a não ser excepção. Assim, com o objectivo de obter uma estrutura de capital e de liquidez ainda mais sólida, cumprindo com todos os rácios de solvabilidade, foi concluído com sucesso, em Fevereiro de 2010, o aumento do capital, através da emissão de direitos do Bank Millennium em 1,1 mil milhões de zlotis (aproximadamente 259 milhões de euros), posicionando o Bank Millennium como um dos bancos mais capitalizados do sector bancário polaco. Adicionalmente, foram concretizados, durante 2010, dois acordos para a concessão de financiamento: um com o Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento (BERD) no montante de 35 milhões de euros e outro com o Banco Europeu de Investimento (BEI) no montante de 100 milhões de euros. Estas medidas, conjugadas com a análise detalhada dos activos ponderados pelo risco, a adopção de restrições significativas em relação à participação em transacções de crédito de grande dimensão, a redução dos requisitos de capital para riscos de mercado e a manutenção do valor da carteira de crédito, permitiram ao Bank Millennium aumentar o seu rácio de solvabilidade de 11,3%, no final de 2009, para 14,4%, no final de 2010, e o rácio de Tier I de 8,9% para 12,3%.

BANK MILLENNIUM – POLÓNIA

| | Milhões de euros | | | | | |
|-------------------------------|------------------|----------|----------|----------------|--------------------------|----------------|
| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 | '09 | VAR. % '10/'09 |
| | | | | | excluindo efeito cambial | |
| Activo total | 11.820,0 | 10.942,6 | 11.341,0 | 8,0% | 11.299,1 | 4,6% |
| Crédito a clientes (bruto) | 9.541,1 | 8.427,7 | 8.305,6 | 13,2% | 8.702,2 | 9,6% |
| Crédito a clientes (líquido) | 9.242,4 | 8.158,1 | 8.125,2 | 13,3% | 8.423,9 | 9,7% |
| Recursos de clientes | 10.043,0 | 8.603,7 | 8.238,6 | 16,7% | 8.884,0 | 13,0% |
| Dos quais: de Balanço | 9.001,2 | 7.752,7 | 7.659,9 | 16,1% | 8.005,3 | 12,4% |
| Fora de Balanço | 1.041,8 | 850,9 | 578,7 | 22,4% | 878,7 | 18,6% |
| Capitais próprios | 1.029,2 | 679,1 | 677,7 | 51,6% | 701,2 | 46,8% |
| Margem financeira | 231,4 | 137,2 | 266,6 | 68,6% | 149,3 | 55,0% |
| Outros proveitos operacionais | 196,8 | 197,7 | 260,7 | -0,4% | 215,2 | -8,5% |
| Custos operacionais | 270,3 | 234,5 | 339,9 | 15,3% | 255,2 | 5,9% |
| Imparidades e provisões | 56,2 | 100,0 | 38,5 | -43,8% | 108,8 | -48,4% |
| Resultado líquido | 81,3 | 0,3 | 117,9 | 23.630,4% | 0,4 | 21.704,7% |
| N.º de Clientes (milhares) | 1.124,9 | 1.129,1 | 1.153,1 | -0,4% | | |
| Colaboradores (número) | 6.135 | 6.245 | 7.049 | -1,8% | | |
| Sucursais | 458 | 472 | 490 | -3,0% | | |
| Capitalização bolsista | 1.495 | 993,1 | 588,8 | 50,6% | 1.025 | 45,8% |
| % de capital detido | 65,5% | 65,5% | 65,5% | | | |

Fonte: Bank Millennium

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro =

Demonstração de Resultados 1 euro =

3,975

4,1045

4,1535

zlotis

4,36182083

3,50572917

zlotis

Em 2011, o Bank Millennium reforçará o enfoque na expansão da sua actividade, com vista a manter um crescimento dos proveitos core no Retail e nas Empresas e, simultaneamente, manter um controlo apertado sobre a base de custos e um perfil de risco conservador; tendo presente os objectivos estratégicos de médio prazo anunciados para 2012. A aceleração do processo de aquisição de novos Clientes será também uma das prioridades, tendo como base a vasta e moderna rede de sucursais do Banco, a sua completa oferta de produtos e serviços, a notoriedade da marca, a qualidade do serviço prestado e a eficácia das campanhas de marketing. Neste sentido, irá apostar no *cross-selling* de produtos e serviços, por forma a reforçar o relacionamento com a sua base actual de Clientes.

O rebalanceamento da carteira de crédito constitui também um importante objectivo para o Banco nos próximos tempos. Nesse sentido, o Bank Millennium tenciona aumentar significativamente a sua quota de mercado em crédito a empresas, em diferentes sectores, nomeadamente no segmento das PME, com particular ênfase em produtos *asset-backed*, tais como o *leasing* e o *factoring* e reduzir o peso dos empréstimos em moeda estrangeira no total da carteira actual, mantendo desta forma uma carteira bem diversificada e com risco moderado.

O controlo rigoroso dos custos e a manutenção de uma abordagem conservadora ao risco irão continuar a ser importantes vectores na actividade do Banco. Em relação à liquidez, o Banco irá manter o enfoque no crescimento equilibrado entre depósitos e crédito e, simultaneamente, continuar os esforços no sentido da diversificação das fontes de financiamento. O Bank Millennium continuará a assumir uma rigorosa disciplina de gestão do capital, procedendo à alocação de capital aos produtos e segmentos com maior potencial de retorno.

Grécia

O Millennium bank celebrou, em Setembro de 2010, o seu 10.º aniversário, inicialmente sob a marca Novabank e com 45 sucursais. A sua actividade ao longo desta década esteve centrada no retalho e numa estratégia de crescimento orgânico, assente na combinação da segmentação do mercado em quatro Áreas de Negócio: Banca de Retalho, Private Banking, Banca de Negócios, Corporate e Banca de Investimento, com a oferta de produtos inovadores, elevados níveis de serviço e recursos humanos altamente qualificados. O Millennium bank possuía, no final de 2010, uma rede com 155 sucursais, servindo 563 mil Clientes.

O ano de 2010 foi bastante difícil para o sector bancário grego, em virtude da grave crise económica e financeira que a República Helénica atravessa, a qual motivou a preparação de um Programa de Ajustamento Económico e a implementação de um conjunto alargado de medidas de consolidação orçamental, com amplo impacto na procura interna. O impacto ao nível do sector bancário grego manifestou-se, essencialmente, por via do aumento significativo dos custos de financiamento dos bancos e da deterioração da qualidade da carteira de crédito. Por forma a tentar minorar estes impactos na sua actividade, o Millennium bank implementou, em 2010, diversas medidas visando aumentar a captação de depósitos e de novos Clientes e o controlo rigoroso do incumprimento no crédito.

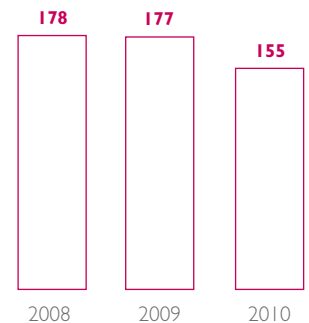
O último ano foi marcado por uma alteração do modelo de governo corporativo, com a separação das funções de Presidente do Conselho de Administração (*Chairman*) e de Presidente Executivo (CEO) e o estabelecimento de uma nova estrutura de gestão, por forma a permitir a implementação rápida e bem sucedida da nova agenda estratégica. O Banco prestou igualmente particular atenção ao reforço da gestão e controlo do risco, estabelecendo novas orientações estratégicas, cobrindo as áreas de identificação, aceitação, medida, monitorização, reporte e controlo de risco, por forma a fazer face aos impactos adversos resultantes da deterioração da envolvente económica.

A partir de Novembro de 2010, o Banco entrou numa nova etapa da sua vida, com a alteração do seu modelo de negócio, o qual passou a estar assente num único canal de distribuição, em resultado da unificação das Redes de Retalho, de Negócios e de Private Banking. Esta unificação permitiu criar economias de escala e obter diversas sinergias operacionais, com cada uma das 155 sucursais a passar a oferecer o mesmo serviço e a concentrar toda a relação com o Cliente.

Por forma a atingir os objectivos traçados, o Banco lançou várias campanhas, das quais se destaca o novo programa de ordenados ("Millennium Dimosiou") para funcionários públicos e pensionistas, um segmento da população particularmente afectado pela crise de risco de crédito soberano grego. Este programa compreende um depósito com uma taxa de juro de 2% para os primeiros 1.500 euros aplicados, uma facilidade de *overdraft* até um salário para um máximo de 1.500 euros e a isenção da comissão anual no cartão de crédito do Millennium bank. O lançamento deste programa foi suportado por uma campanha de elevada visibilidade, incluindo um sorteio de 1.000 euros para dez Clientes em cada mês, comunicado como uma forma de os Clientes recuperarem o montante perdido como resultado do corte nos salários na sequência das medidas de austeridade gregas.

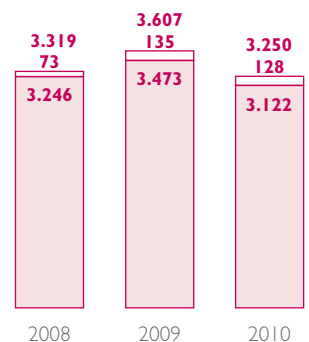
NÚMERO DE SUCURSAIS

Unidades



RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES (*)

Milhões de euros

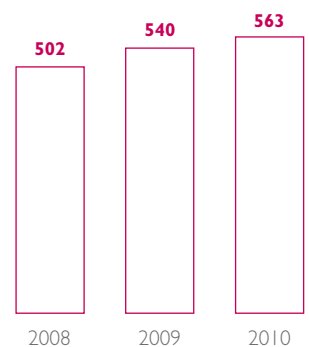


■ Balanço
■ Fora de Balanço

(*) Os valores apresentados excluem custódia de títulos

NÚMERO DE CLIENTES

Milhares



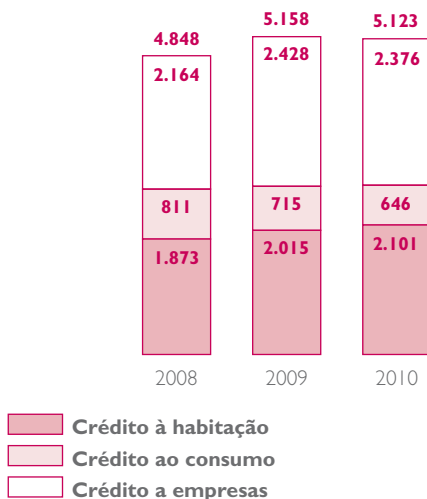
Inspirado pelo 10.º aniversário, o Millennium bank lançou ainda um novo depósito a dez meses com pagamento mensal de juros e uma taxa de juro preferencial que atinge 10% no 10.º mês. O produto foi publicitado, salientando e promovendo a associação ao número dez. Desde o seu lançamento, em 10 de Maio, o Banco conseguiu angariar cerca de 480 milhões de euros. O Millennium bank continuou a apostar num dos seus produtos mais bem sucedidos: o programa “Poupança para todos”, um plano de poupança que pagava uma taxa de juro de 2% desde que os Clientes se comprometessem a poupar um determinado montante mensalmente. A aquisição de Clientes foi também suportada pela promoção de um novo programa de seguro de saúde “Cuidado Privilegiado”, que proporciona acesso directo a aconselhamento médico 24 horas por dia, a possibilidade de assistência médica domiciliária de emergência e o transporte em ambulância por um preço competitivo.

O aumento da base de Clientes assentou na continuação da parceria com a subsidiária grega da empresa Ikea e da manutenção da aposta no cartão de crédito “Ikea”, que isenta de juros a aquisição de produtos a crédito. Saliente-se ainda que estas duas entidades promoveram diversas acções e campanhas visando a retenção de Clientes.

O Banco manteve a sua tradição de oferecer produtos inovadores como um dos factores de diferenciação no mercado. Na área de *bancassurance*, o Millennium bank promoveu, em 2010, o programa “Privileged Care – Cartão de Saúde”, o qual oferece uma vasta gama de serviços, que vão desde a prevenção, o diagnóstico e o tratamento, por apenas 10 euros/ano, até às visitas a casa por médicos de todas as especialidades a preços acessíveis. Promoveu ainda o seguro “Nova Protecção Doméstica”, destinado a Clientes que pretendam protecção para as suas casas a um custo bastante apelativo. O seguro “Protecção de Bens”, que fornece aos Clientes cobertura eficaz para qualquer possível perda ou roubo de cartões de crédito e/ou débito, bem como para os seus pertences pessoais, carteira, chaves, documentos, telefone, entre outros, representa um outro exemplo da inovação nos produtos que o Banco oferece.

CRÉDITO A CLIENTES (BRUTO)

Milhões de euros



Com o objectivo de melhorar os níveis de serviço e de satisfação dos Clientes, o Millennium bank implementou a primeira etapa do programa “Mille Desk”, que consiste numa nova aplicação informática com um maior número de funcionalidades comerciais e operacionais, destinada a melhorar e facilitar os processos de vendas nas sucursais e reduzir o tempo em tarefas administrativas. Ainda em termos de melhoria dos produtos e serviços prestados pelo Banco, o Millennium bank deu início ao processo de renovação e de *upgrade* dos cartões de débito, através da inclusão de *chips*, por forma a reduzir os riscos de fraude e aumentar a segurança nas transacções realizadas.

No final de 2010, mesmo tendo em conta as iniciativas implementadas durante o ano, o efeito da crise económica teve impacto desfavorável no decréscimo dos recursos de clientes, que passaram de 3.607,4 milhões de euros, no final de 2009, para 3.250,4 milhões de euros, no final de 2010. Mesmo num enquadramento desfavorável, o Millennium bank manteve o seu apoio à economia grega, como ilustra a manutenção dos níveis de crédito a clientes (bruto), que passou de 5.157,5 milhões de euros, no final de 2009, para 5.123,2 para milhões de euros, no final de 2010. O resultado líquido, fruto, essencialmente, da adversa situação económica do país passou, neste último ano, de 9,0 milhões de euros para -16,0 milhões de euros.

A exemplo do ocorrido nos anos anteriores, a ênfase do Millennium bank na qualidade de serviço reflectiu-se na obtenção de elevados níveis de satisfação por parte dos Clientes e na distinção com vários prémios por parte de várias instituições de renome. O Millennium bank voltou a ser premiado, pelo terceiro ano consecutivo, pelo Deutsche Bank com o prémio "2009 EUR Straight – Through Processing Excellence Award", que reconheceu, mais uma vez, o excepcional serviço no processamento de transferências em euros para todo o mundo.

MILLENNIUM BANK – GRÉCIA

| | Milhões de euros | | | |
|-------------------------------|------------------|---------|---------|----------------|
| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 |
| Activo total | 6.858,3 | 6.669,1 | 6.104,0 | 2,8% |
| Crédito a clientes (bruto) | 5.123,2 | 5.157,5 | 4.848,0 | -0,7% |
| Crédito a clientes (líquido) | 4.996,8 | 5.083,2 | 4.793,7 | -1,7% |
| Recursos de clientes | 3.250,4 | 3.607,4 | 3.318,8 | -9,9% |
| Dos quais: de Balanço | 3.122,4 | 3.472,6 | 3.246,4 | -10,1% |
| Fora de Balanço (*) | 128,0 | 134,8 | 72,5 | -5,0% |
| Capitais próprios | 372,3 | 388,5 | 314,1 | -4,2% |
| Margem financeira | 127,5 | 124,7 | 126,0 | 2,2% |
| Outros proveitos operacionais | 32,5 | 45,1 | 41,8 | -27,9% |
| Custos operacionais | 124,1 | 125,8 | 126,3 | -1,3% |
| Imparidades e provisões | 57,3 | 24,7 | 16,7 | 131,9% |
| Resultado líquido | -16,0 | 9,0 | 15,1 | -277,2% |
| N.º de Clientes (milhares) | 563,2 | 540,4 | 502,1 | 4,2% |
| Colaboradores (número) | 1.470 | 1.527 | 1.554 | -3,7% |
| Sucursais | 155 | 177 | 178 | -12,4% |
| % de capital detido | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

(*) Os valores apresentados excluem custódia de títulos.

Em 2011, o Millennium bank manterá as linhas de orientação iniciadas em 2010, com enfoque: i) na captação e no aumento da quota de mercado em depósitos, ii) na salvaguarda da qualidade da carteira de crédito e iii) na melhoria da eficiência, nomeadamente através da continuação da implementação do novo modelo de canal de distribuição unificado e na redução dos custos operacionais.

Suíça

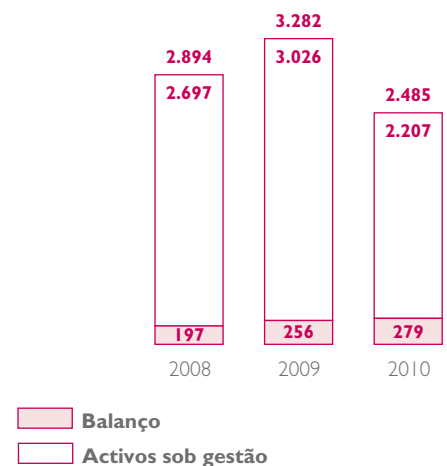
A Banque Privée BCP, constituída na Suíça em 2003, é uma plataforma de *private banking* que presta serviço a Clientes do Grupo de elevado património.

A difícil conjuntura macroeconómica vivida, em 2010, nos principais mercados estratégicos deu origem à diminuição dos activos sob gestão da Banque Privée BCP, que passaram de 2.550,6 milhões de euros, no final de 2009, para 2.206,6 milhões de euros, no final de 2010. No entanto, considera-se este facto como uma contrariedade temporária, dado que, mesmo neste contexto, o Banque Privée BCP prosseguiu as suas actividades de marketing nos principais mercados, tendo obtido um crescimento na base de Clientes, mercados e segmentos em que o Banco está cada vez mais bem posicionado para servir os seus Clientes nos próximos anos.

Importa realçar que numa conjuntura económica adversa, em que se assistiu à diminuição da base de activos dos Clientes portugueses, à adopção de uma estratégia de desalavancagem junto dos Clientes e à apreciação do franco suíço, a Banque Privée BCP registou, ainda assim, um aumento dos proveitos operacionais, em 2010, de 24,0 milhões de euros para 28,6 milhões de euros, assente no aumento da margem financeira e das comissões. No entanto, esta melhoria foi insuficiente para contrabalançar o efeito desfavorável resultante do aumento das provisões e imparidades, levando os resultados líquidos a diminuírem de 7,8 milhões de euros, em 2009, para 4,2 milhões de euros, em 2010.

RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES

Excluindo efeitos cambiais
Milhões de euros



BANQUE PRIVÉE BCP – SUÍÇA

Milhões de euros

| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 | '09 | VAR. % '10/'09 |
|-------------------------------|--------------------------|---------|---------|----------------|---------|----------------|
| | excluindo efeito cambial | | | | | |
| Activo total | 744,7 | 880,1 | 872,1 | -15,4% | 1.044,3 | -28,7% |
| Crédito a clientes (bruto) | 602,3 | 752,4 | 753,8 | -19,9% | 892,7 | -32,5% |
| Crédito a clientes (líquido) | 568,4 | 723,7 | 723,0 | -21,5% | 858,7 | -33,8% |
| Recursos de clientes | 2.485,4 | 2.766,0 | 2.436,7 | -10,1% | 3.281,8 | -24,3% |
| Dos quais: de Balanço | 278,7 | 215,4 | 165,9 | 29,4% | 255,6 | 9,1% |
| Activos sob gestão | 2.206,6 | 2.550,6 | 2.270,9 | -13,5% | 3.026,3 | -27,1% |
| Capitais próprios | 103,4 | 83,2 | 42,3 | 24,2% | 98,8 | 4,7% |
| Margem financeira | 8,5 | 7,0 | 7,6 | 21,8% | 7,6 | 11,4% |
| Outros proveitos operacionais | 20,1 | 17,0 | 12,0 | 18,1% | 18,6 | 8,0% |
| Custos operacionais | 18,1 | 15,1 | 14,5 | 19,9% | 16,5 | 9,7% |
| Imparidades e provisões | 4,9 | -1,4 | 45,2 | 445,0% | -1,6 | 415,6% |
| Resultado líquido | 4,2 | 7,8 | -30,4 | -46,1% | 8,6 | -50,7% |
| N.º de Clientes (milhares) | 1,9 | 2,1 | 1,8 | -9,8% | | |
| Colaboradores (número) | 71 | 65 | 66 | 9,2% | | |
| Sucursais (número) | 1 | 1 | 1 | 0,0% | | |
| % de capital detido | 100,0% | 100,0% | 100,0% | | | |

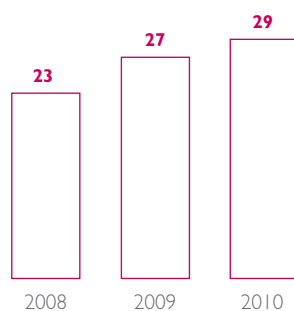
Taxas de câmbio:

| | | | | |
|-------------------------------------|---------|------------|-----------|--------------|
| Balanço 1 euro = | 1,2504 | 1,4836 | 1,485 | franco suíço |
| Demonstração de Resultados 1 euro = | 1,37895 | 1,50777917 | 1,5836375 | franco suíço |

Para 2011, a estratégia passa pela manutenção de regras de *compliance* rigorosas, no controlo de custos, no aumento da eficiência organizacional e no enfoque na constante melhoria de soluções de gestão de investimentos, por forma a aumentar a proximidade aos Clientes e a presença do Banque Privée BCP nos mercados onde actua, sem nunca descurar a carteira de Clientes portugueses.

NÚMERO DE CLIENTES

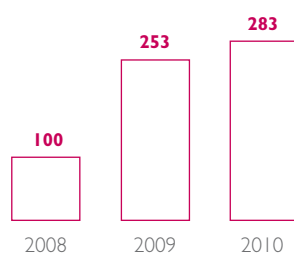
Milhares



RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES (*)

Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



(*) Inclui apenas recursos de balanço.

Roménia

O Millennium bank, operação *greenfield* lançada na Roménia em Outubro de 2007, é um banco de âmbito nacional que oferece um vasto leque de produtos e serviços financeiros inovadores a Particulares e Empresas, encontrando-se alavancado numa rede de 74 sucursais de Retail, que cobre as principais cidades romenas. O Banco espera alcançar o *breakeven* em 2013. Num mercado bastante fragmentado, com mais de 40 instituições, o Millennium bank é já, após três anos de actividade, o 23.º banco no *ranking* em termos do total de activos, segundo os dados disponibilizados, em Setembro, pelo Banco Nacional da Roménia.

A envolvente macroeconómica adversa continuou a condicionar a actividade do sistema bancário romeno, com impacto ao nível da desaceleração do crédito a clientes, do aumento significativo do crédito com incumprimento, da escassez de liquidez, levando à implementação de políticas de gestão mais conservadoras e rigorosas.

Neste cenário, o Millennium bank prosseguiu a sua estratégia, implementada em 2009, tendo como objectivo a melhoria dos resultados, com base num nível mais elevado de eficiência em termos de custos, numa melhor alocação de recursos e numa gestão de risco e de capital mais rigorosa. O Millennium bank manteve, assim, o enfoque nos proveitos *core*, que revelam uma melhoria em termos homólogos, como resultado de uma política selectiva em termos de concessão de crédito e na adopção de uma política de contenção de custos, visando a melhoria da eficiência do Banco. O Millennium bank está confiante no fortalecimento da sua posição no mercado, o qual, seguindo a tendência de outros mercados europeus, será alvo de uma maior regulamentação e controlo.

Com o objectivo de materializar a sua estratégia, o Millennium bank enfocou-se também no desenvolvimento de novas abordagens no relacionamento com os seus Clientes, alargando a oferta com produtos como contas ordenado, depósitos com juros constantes e crescentes, contas para empreendedores, por forma a aumentar a sua posição em termos de recursos. De acordo com a última informação disponível (Outubro de 2010), a quota de mercado em depósitos de particulares ascidia a cerca de 1,0% e em depósitos a empresas a 0,5%. Realce ainda para o início da oferta, no final de 2010, de serviços e produtos de gestão de património, que se espera vir a ter impacto relevante nos proveitos do Banco a curto prazo.

Tendo presente a actual conjuntura económica, o Banco adoptou uma política bastante rigorosa e criteriosa na concessão de crédito, tendo em vista a melhoria da qualidade da sua carteira, enfocando no crédito habitação, onde a quota de mercado, no período referido anteriormente, ascidia já a mais de 1% num segmento de mercado bastante competitivo.

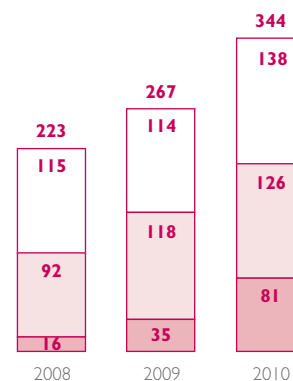
O Millennium bank registou um resultado negativo de 23,6 milhões de euros em 2010, o que compara favoravelmente com os 38,0 milhões de euros registados em 2009, principalmente devido à boa *performance* da margem financeira e das comissões, bem como à redução do custo do risco.

As perspectivas do Millennium bank para 2011 consistem na consolidação da sua posição num mercado bastante fragmentado e competitivo, no aproveitamento da esperada melhoria das condições económicas do país, no acréscimo da quota de mercado do Banco através da captação de novos Clientes e no aumento do *cross-selling* em produtos de valor acrescentado. Assim, as linhas orientadoras para 2011 assentam na continuação do plano estratégico iniciado em 2009, com enfoque: i) na melhoria da rendibilidade da sua rede de distribuição, via aumento da base de Clientes, sustentado num serviço inovador e diferenciador; com o crédito hipotecário a servir de âncora na retenção de Clientes; ii) na aposta no segmento das PME; iii) no aumento da eficiência com a implementação de políticas específicas de redução e de controlo de custos e iv) na gestão de risco e de capital mais conservadora, designadamente ao nível dos procedimentos de aprovação e recuperação de crédito.

CRÉDITO A CLIENTES (BRUTO)

Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



■ Crédito à habitação
■ Crédito ao consumo
■ Crédito a empresas

MILLENNIUM BANK - ROMÉNIA (*)

Milhões de euros

| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 | '09 | VAR. % '10/'09 |
|-------------------------------|--------------------------|--------|--------|----------------|-------|----------------|
| | excluindo efeito cambial | | | | | |
| Activo total | 521,1 | 472,0 | 310,4 | 10,4% | 469,2 | 11,1% |
| Crédito a clientes (bruto) | 344,1 | 268,2 | 236,2 | 28,3% | 266,5 | 29,1% |
| Crédito a clientes (líquido) | 304,4 | 242,9 | 225,3 | 25,3% | 241,5 | 26,1% |
| Recursos de clientes | 282,5 | 254,5 | 105,4 | 11,0% | 252,9 | 11,7% |
| Dos quais: de Balanço | 282,5 | 254,5 | 105,4 | 11,0% | 252,9 | 11,7% |
| Capitais próprios | 80,8 | 58,9 | 32,5 | 37,3% | 58,5 | 38,1% |
| Margem financeira | 16,8 | 5,9 | 3,4 | 185,0% | 5,9 | 182,7% |
| Outros proveitos operacionais | 9,9 | 16,9 | 10,0 | -41,7% | 17,1 | -42,2% |
| Custos operacionais | 40,7 | 41,4 | 41,7 | -1,6% | 41,7 | -2,4% |
| Imparidades e provisões | 13,7 | 16,6 | 10,7 | -17,5% | 16,7 | -18,2% |
| Resultado líquido | -23,6 | -38,0 | -32,9 | 37,9% | -38,3 | 38,4% |
| N.º de Clientes (milhares) | 29,3 | 27,1 | 22,7 | 8,1% | | |
| Colaboradores (número) | 731 | 700 | 691 | 4,4% | | |
| Sucursais (número) | 74 | 74 | 65 | 0,0% | | |
| % de capital detido | 100,0% | 100,0% | 100,0% | | | |

* O Banco iniciou operações em 11 de Outubro de 2007. Valores incluem Banca Millennium (Roménia) e Banpor Consulting (Roménia).

Taxas de câmbio:

Balanço 1 euro = 4,262 4,2363 4,0225 novos leus romenos

Demonstração de Resultados 1 euro = 4,21037083 4,24474583 3,68775417 novos leus romenos

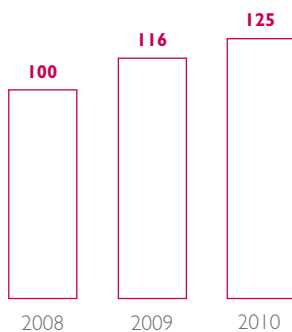
Turquia

No âmbito da análise efectuada à carteira de operações internacionais, e tendo presente a estratégia de enfoque nos mercados prioritários, o BCP procedeu à alienação de 95% do capital social do Millennium Bank A.S., na Turquia, à instituição financeira Credit Europe Bank, N.V., entidade detida pelo grupo financeiro FIBA Holding, A.S., pelo preço global ajustado de 58,9 milhões de euros.

Em resultado desta transacção, o BCP manteve uma participação de 5% na sociedade, tendo estabelecido com o comprador um mecanismo de opções de compra e de venda prevendo a possibilidade de alienação do remanescente da sua participação por preço por acção não inferior ao agora recebido. Esta transacção gerou uma mais-valia, antes de dedução de impostos, de 1,2 milhões de euros e teve um impacto positivo de 5 pontos base no rácio de capital *Tier I* do BCP.

NÚMERO DE SUCURSAIS

Unidades

**OUTRAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS****Moçambique**

O Millennium bim, que celebrou o seu 15.º aniversário em 2010, é o maior banco em Moçambique, com 125 sucursais, oferecendo uma gama completa de produtos e serviços financeiros, incluindo seguros. O Millennium bim está fortemente empenhado em contribuir para o desenvolvimento da economia e do sistema financeiro de Moçambique, reforçando e desenvolvendo o seu tecido empresarial e ajudando a melhorar as condições de vida das populações, não só através da intervenção em acções de responsabilidade social, mas também pela oferta de produtos e serviços bancários inovadores e que contribuam para a satisfação das necessidades financeiras dos moçambicanos.

As linhas estratégicas definidas para 2010 passaram pela manutenção da cultura de qualidade dos serviços prestados e num compromisso continuado com a inovação, procurando simultaneamente promover a expansão da base de Clientes, maximizando a rentabilidade e intensificando o *cross-selling*. Continuou a ser prestada atenção especial ao reforço da capacidade comercial, à segmentação do negócio, à expansão da banca electrónica e ao programa de expansão da rede de sucursais. Em paralelo, tem vindo a ser mantido o rigor no cumprimento das questões de *compliance* e na gestão dos riscos.

O sector financeiro moçambicano viveu, em 2010, em particular durante o segundo semestre, dificuldades de liquidez, com impacto negativo nos custos de financiamento. Para fazer face a estes condicionalismos, o Banco tomou diversas iniciativas, das quais se destacam a concretização de uma emissão de obrigações a cinco anos no montante de 20 milhões de euros e a adopção de uma política de protecção da margem financeira através do *repricing* da carteira de crédito, privilegiando, no novo crédito, a originação de operações de crédito de curto prazo e de bom nível de risco.

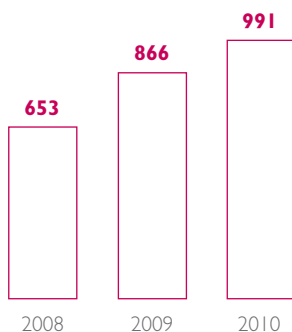
A posição de liderança mantida pelo Millennium bim, com uma quota de mercado entre 34% e 39%, em recursos e crédito, resulta da sua capacidade de inovação e da diversificação da sua oferta de produtos e serviços dirigida aos segmentos Corporate e Retail.

O ano de 2010 foi fortemente orientado para a captação de recursos, tendo sido lançadas diversas campanhas, com destaque para o “Depósito Poupa Mais”, que consiste numa aplicação financeira a 365 dias, com montante mínimo de constituição acessível e taxas atractivas por escalão de montante; o “DP 15 anos”, produto comemorativo dos 15 anos do Millennium bim, que compreendia uma aplicação financeira a 365 dias, com taxas de juro mensais pré-definidas e constantes e uma taxa de juro no mês de Novembro de 15%; e o “DP Especial”, que consistia numa aplicação financeira, com taxas atractivas por escalão e várias opções de montante e prazo de constituição.

RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES (*)

Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



(*) Inclui apenas Recursos de balanço.

O Millennium bim continuou a apostar na inovação na resposta às necessidades financeiras dos Clientes, que serve de forma segmentada, procurando corresponder às suas expectativas e exigências. Ao nível de cartões de crédito, foram lançadas as campanhas "Venha comigo ao Rock in Rio e Mundial". Foi lançada também a campanha institucional "Nascemos para todos", com o objectivo de reforçar o posicionamento do Millennium bim enquanto "Banco de todos e para todos". Estas campanhas estão alinhadas com os objectivos estratégicos definidos para 2010 de concentração na captação e retenção de recursos e no reforço do aumento das transacções com cartões de crédito e em POS. As iniciativas visaram aumentar e melhorar a oferta de produtos e serviços, por forma a satisfazer as crescentes e, cada vez mais exigentes, necessidades dos Clientes, não descurando o reforço da rentabilidade do Banco.

Em termos de crédito, destaque para a comercialização dos seguintes produtos: o "Crédito Universitário", dirigido aos estudantes universitários que pretendem fazer uma licenciatura ou pós-graduação, com taxas de juro atractivas/bonificadas, carência de pagamento de capital e prazos prolongados para reembolso; a "Nova Linha de Crédito Agrícola", que consiste numa linha de crédito destinada a financiar particulares, empresas e ENI ligados ao sector agrícola das províncias de Maputo e Gaza; e a "Campanha de Crédito Documentário para Importação (CDI)", com um preçário reduzido para operações contratadas até ao final de Dezembro.

As acções impulsionadas em 2009 ao nível da formação mantiveram-se em 2010, tendo como enfoque estratégico a melhoria das competências dos Colaboradores e da qualidade de serviço do Banco, por forma a servir melhor os seus Clientes. Saliente-se ainda o facto do mercado voltar a reconhecer e premiar a proposta de valor apresentada pelo Millennium bim, através da adesão e da confiança nos seus produtos e serviços, comprovada pelo aumento da base de Clientes, que ultrapassou os 860 mil, o que representa um acréscimo de 22% face a 2009.

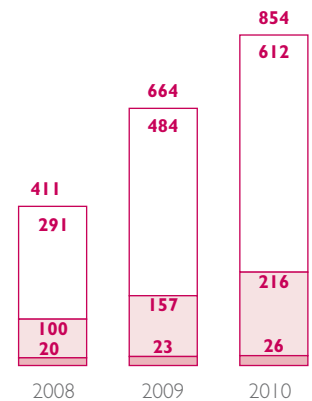
Destaque ainda para o reconhecimento nacional e internacional obtido pelo Millennium bim, o qual obteve o maior número de distinções e prémios recebidos em 2010 no sector financeiro, nomeadamente os prémios de "Corporate Social Responsibility" pela publicação Emeafinance, no âmbito do "African Banking Achievement Awards", de "Melhor Marca da Banca", estudo promovido pela multinacional GFK, de "Melhor Banco de Moçambique", atribuído por duas instituições de renome – Global Finance e Emeafinance – e o reconhecimento de ser "Um dos 5 Melhores Bancos Nacionais de África" pela IC Publications.

O resultado líquido consolidado atingiu, no final de 2010, 52,8 milhões de euros, o que representa um crescimento de 1,4% face a 2009, mesmo tendo em consideração a desvalorização do metical face ao euro. Os proveitos core mantiveram a tendência de crescimentos dos últimos anos, com a margem financeira a aumentar 13,8% e o produto bancário 11,9% em 2010. A rentabilidade dos capitais próprios situou-se em 32,3%, o que compara com 35,6% em 2009, sendo a instituição financeira mais sólida do mercado, com uma estrutura de capitais próprios robusta e um rácio de solvabilidade confortável, o qual ascende a 15,5%. Não obstante o impacto do programa de expansão da rede de sucursais e a conjuntura macroeconómica adversa, que têm pressionado os custos e a margem financeira, o rácio de eficiência manteve-se em nível inferior ao atingido em 2009, situando-se no final de 2010 em 43% (44% em 2009).

Estes indicadores evidenciam o sucesso da estratégia do Millennium bim, orientada para a captação de recursos, bem como a gestão criteriosa, com particular enfoque nas boas práticas de governo corporativo e a adesão às Normas Internacionais de Reporte Financeiro e foram alguns dos factores motivadores da estabilidade financeira alcançada pelo Banco, não obstante a crise mundial vivida. A proposta de valor Millennium bim, assente na elevada qualidade e inovação dos seus produtos e serviços é, sem dúvida, um dos principais factores de diferenciação entre os seus pares no mercado.

CRÉDITO A CLIENTES (BRUTO)

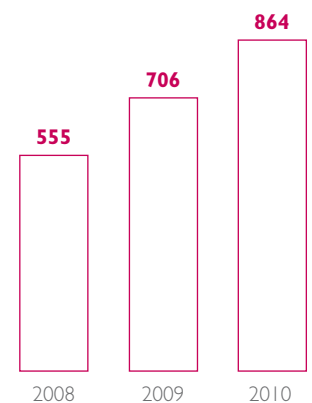
Excluindo efeito cambial
Milhões de euros



■ Crédito à habitação
■ Crédito ao consumo
■ Crédito a empresas

NÚMERO DE CLIENTES

Milhares



A subsidiária do Millennium bim, Millennium seguros, manteve a sua posição de liderança no mercado de seguros, registando um crescimento nos proveitos de 4,3%. O resultado líquido situou-se em 5,5 milhões de euros, o que representa um aumento de 1,2%.

MILLENNIUM BIM – MOÇAMBIQUE

Milhões de euros

| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 | '09 | VAR. % '10/'09 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|----------------|--------------------------|----------------|
| | | | | | excluindo efeito cambial | |
| Activo total | 1.292,6 | 1.205,2 | 1.042,4 | 7,3% | 1.138,5 | 13,5% |
| Crédito a clientes (bruto) | 853,6 | 703,1 | 506,3 | 21,4% | 664,2 | 28,5% |
| Crédito a clientes (líquido) | 807,8 | 673,2 | 484,1 | 20,0% | 636,0 | 27,0% |
| Recursos de clientes | 990,8 | 916,1 | 804,2 | 8,2% | 865,5 | 14,5% |
| Dos quais: de Balanço | 990,8 | 916,1 | 804,2 | 8,2% | 865,5 | 14,5% |
| Capitais próprios | 194,8 | 159,1 | 143,5 | 22,5% | 150,3 | 29,6% |
| Margem financeira | 95,6 | 84,1 | 78,1 | 13,8% | 71,0 | 34,7% |
| Outros proveitos operacionais | 55,8 | 51,3 | 41,8 | 8,8% | 43,4 | 28,8% |
| Custos operacionais | 65,1 | 59,6 | 54,3 | 9,3% | 50,3 | 29,4% |
| Imparidades e provisões | 21,2 | 11,6 | 2,5 | 82,1% | 9,8 | 115,6% |
| Resultado líquido | 52,8 | 52,0 | 51,5 | 1,4% | 43,9 | 20,1% |
| N.º de Clientes (milhares) | 863,6 | 706,4 | 554,9 | 22,2% | | |
| Colaboradores (número) | 2.088 | 1.936 | 1.762 | 7,9% | | |
| Sucursais | 125 | 116 | 100 | 7,8% | | |
| % de capital detido | 66,7% | 66,7% | 66,7% | | | |

Taxas de câmbio:

| | | | | |
|-------------------------------------|-------------|--------|-------------|----------|
| Balanço 1 euro = | 43,305 | 40,91 | 35,155 | meticais |
| Demonstração de Resultados 1 euro = | 45,63333333 | 38,545 | 35,77020833 | meticais |

O Millennium bim, desde a sua fundação, assumiu a função social como uma componente fundamental da sua missão, o que se vem traduzindo na valorização dos seus Colaboradores e no exercício da sua responsabilidade social perante a comunidade na qual se insere e de que faz parte. Razão pela qual, para além do cumprimento dos códigos de conduta interna, o Millennium bim se comprometeu a cumprir e divulgar os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, desde 2003, e do FEMA – Fórum Empresarial para o Meio Ambiente, adoptando, como tal, as melhores práticas e directrizes internacionais de boa governação, responsabilidade social corporativa e ambiental.

Para tal, nas decisões que toma, tem sempre como princípio o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal, a protecção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e pelos princípios éticos da sociedade em que se insere. O objectivo do Banco é o de potenciar o papel do Millennium bim no domínio da acção social através do seu programa de Responsabilidade Social "Mais Moçambique pra Mim", focalizando-se naquilo que é realmente importante e onde poderá fazer a diferença, tendo também levado a cabo várias acções no âmbito do programa, tendo em vista a diminuição das desigualdades sociais do país.

Para 2011, o Millennium bim prosseguirá as principais linhas estratégicas anteriormente enunciadas, com um maior enfoque na defesa da sua quota de mercado, assente numa procura constante de melhoria de qualidade de serviço e de rentabilidade, consubstanciada numa gestão de risco prudente e na optimização do desempenho operacional.

Angola

O Banco Millennium Angola, S.A. (BMA), constituído em 3 de Abril de 2006, por transformação da sucursal local em banco de direito angolano, tem por missão contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro em Angola. O BMA pretende assumir um papel chave no aumento do nível de bancarização da população angolana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para manter elevados níveis de satisfação, fidelização e envolvimento da base de Clientes, oferecendo ao mercado padrões de qualidade e de especialização superiores. A aposta estratégica no desenvolvimento do sistema financeiro angolano concretiza-se, ainda, através do investimento, da criação de emprego, da aposta na qualificação das pessoas e da transferência de *know-how*.

Com a aspiração de se tornar num dos bancos de referência no mercado angolano, o BMA assumiu, em 2010, uma agenda estratégica assente em cinco pilares: i) Desenvolvimento do Negócio; ii) Expansão da Rede de Retalho; iii) Recrutamento e Formação; iv) Gestão do Risco e v) *Performance*.

A execução do plano de expansão da rede comercial pautou-se pela abertura de 16 novas sucursais, permitindo encerrar o ano com um total de 39 sucursais, em 12 das 18 províncias de Angola, e 714 Colaboradores (+43% face a 2009). O reforço dos programas de recrutamento e formação (inicial e continuada) de quadros angolanos continua a ser um factor crítico para o desenvolvimento sustentável e eficiente do Banco. De referir que, em 2010, foram promovidas mais de 100 formações, correspondendo a um total de 2.165 horas.

O Banco detinha, em 2010, um total de 80,6 mil Clientes activos, representando um crescimento de 142% face ao período homólogo do ano anterior; tendo sido captados cerca de 47,4 mil novos Clientes, que comparam com os 16,7 mil novos Clientes captados em 2009.

Várias iniciativas inovadoras foram lançadas e implementadas durante 2010 com o intuito de cumprir com a sua agenda estratégica. Realce para o facto de o Banco ter sido pioneiro com a abertura de 21 das suas sucursais aos sábados, adicionando assim um dia útil à semana de prestação de serviço bancário. De referir também que o serviço de transferências rápidas Western Union passou a estar disponível em todas as sucursais para os Clientes e não clientes do Banco.

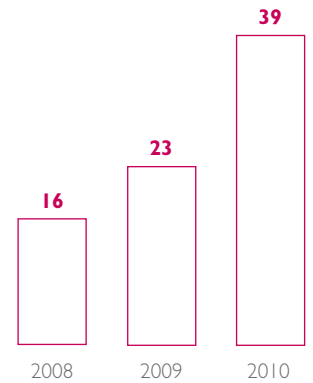
A nível de marketing e produtos, o Banco adicionou à sua oferta o "Cartão Cacau", um serviço inovador que permite às empresas a atribuição aos seus colaboradores de um cartão pré-pago, não sendo necessário que os mesmos sejam Clientes Millennium; o "Programa Vantagem Visa", o único cartão de crédito angolano que permite aos seus titulares usufruírem de descontos em estabelecimentos comerciais seleccionados para o efeito; e o "Plano Poupança Família", um produto de incentivo à poupança das famílias angolanas. Do lado do crédito, foram lançados os produtos "Vantagem Salário" e "Vantagem PME", respectivamente para particulares e empresas, um serviço inovador que permite a antecipação de receitas mensais. No que respeita a meios de pagamento, foi introduzido o "Cartão de Débito não Personalizado", com entrega imediata ao Cliente no acto de abertura de conta.

De salientar que, no final do terceiro trimestre do ano, foi inaugurado o novo Centro de Processamento de Dados, o qual passou a apoiar todas as operações do Banco. Esta nova infra-estrutura informática veio responder com maior eficácia às necessidades do BMA, com impactos positivos nos procedimentos internos e na oferta de produtos e serviços, dando assim um passo decisivo na consolidação do serviço de qualidade prestado ao Cliente.

O ano de 2010 foi também particularmente positivo para o BMA pelos três prémios atribuídos, como reconhecimento do esforço e dedicação no seu processo de implantação em Angola. Foi considerado "Marca de

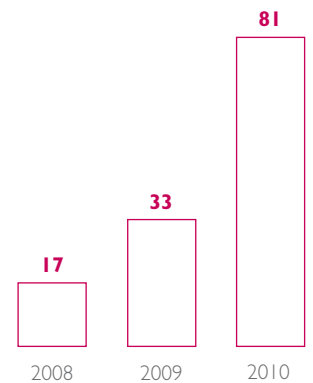
NÚMERO DE SUCURSAIS

Unidades



NÚMERO DE CLIENTES

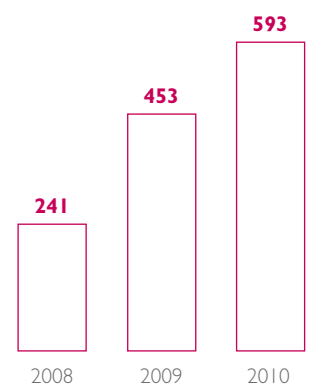
Milhares



RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES (*)

Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



(*) Inclui apenas Recursos de balanço.

Excelência 2009/10" pela organização internacional Superbrands, o "Melhor Banco Estrangeiro em Angola 2010" pela revista Emeafinance e "Bank of the Year – Angola 2010" pela revista The Banker.

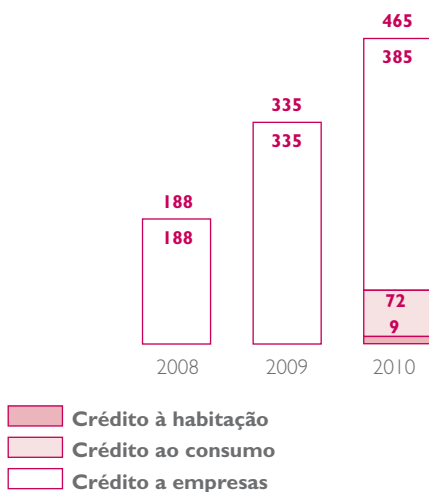
Na área de comunicação, é de destacar o início da associação da marca "Millennium Angola" com a conceituada cantora Yola Semedo, o que permitiu aumentar a visibilidade da marca junto da população angolana e contribuir para a captação de novos Clientes. Também a realização dos "Almoços Millennium", iniciativas regulares do Banco com o objectivo de reunir vários intervenientes da economia nacional e abordar assuntos relevantes para o país, vieram reforçar a aproximação do Banco à comunidade empresarial angolana.

A Academia Millennium Atlântico, um projecto pioneiro em Angola em parceria com a Sonangol e o Banco Privado Atlântico, foi apresentada publicamente em Julho e visa ministrar formação de elevada qualidade para responder às necessidades do mercado empresarial angolano, nomeadamente na área financeira, banca e seguros. O projecto pretende, assim, formar cerca de 10 mil angolanos até 2015.

CRÉDITO A CLIENTES (BRUTO)

Excluindo efeito cambial

Milhões de euros



A nível de controlo e informação de gestão, é de destacar a implementação do sistema de análise de rentabilidade no Millennium Angola e a sua entrada em funcionamento em Janeiro de 2011.

O ano de 2010 foi positivo a todos os níveis. A actividade cresceu de forma rentável, tendo sido canalizados todos os esforços no sentido de garantir uma cultura de rigor e uma orientação permanente para os resultados, assentes em planos de acção sustentados, numa gestão adequada do risco, custos e investimentos e na melhoria da eficiência operacional.

O BMA atingiu um resultado líquido de 23,6 milhões de euros, registando um crescimento de 61,4% face ao período homólogo do ano anterior; com uma forte melhoria da rentabilidade dos capitais próprios, que se situou nos 18,6% (13,2% em 2009). Não obstante o Banco se encontrar numa fase de expansão da sua rede comercial, verificou-se uma melhoria do rácio de eficiência, que, em 2010, se situou em 55% (68% em 2009). Este crescimento resultou da evolução positiva do produto bancário, que aumentou 58% para um valor de 94 milhões de euros, que superou o crescimento de 26% dos custos operacionais. É de destacar o forte contributo da margem financeira e dos resultados provenientes de operações cambiais para o crescimento do produto bancário, os quais aumentaram, respectivamente, 91% e 28%. De salientar ainda que, em 2010, o Banco atingiu a terceira posição em termos de *ranking* de compra de dólares junto do Banco Nacional de Angola, com uma quota de 10%.

MILLENNIUM ANGOLA (*)

Milhões de euros

| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 | '09 | VAR. % '10/'09 |
|-------------------------------|---------|-------|--------|----------------|--------------------------|----------------|
| | | | | | excluindo efeito cambial | |
| Activo total | 1.012,0 | 746,2 | 459,3 | 35,6% | 787,8 | 28,5% |
| Crédito a clientes (bruto) | 465,2 | 317,3 | 218,7 | 46,6% | 335,0 | 38,9% |
| Crédito a clientes (líquido) | 447,3 | 310,0 | 212,6 | 44,3% | 327,2 | 36,7% |
| Recursos de clientes | 593,3 | 428,9 | 279,4 | 38,3% | 452,8 | 31,0% |
| Dos quais: de Balanço | 593,3 | 428,9 | 279,4 | 38,3% | 452,8 | 31,0% |
| Capitais próprios | 140,1 | 110,2 | 43,3 | 27,1% | 116,4 | 20,4% |
| Margem financeira | 51,0 | 26,7 | 12,6 | 90,7% | 24,1 | 111,9% |
| Outros proveitos operacionais | 42,8 | 32,5 | 11,4 | 31,6% | 29,3 | 46,2% |
| Custos operacionais | 51,3 | 40,6 | 17,2 | 26,4% | 36,5 | 40,5% |
| Imparidades e provisões | 14,1 | 5,0 | 2,9 | 180,6% | 4,5 | 211,8% |
| Resultado líquido | 23,6 | 14,6 | 4,4 | 61,4% | 13,1 | 79,4% |
| N.º de Clientes (milhares) | 80,6 | 33,3 | 16,6 | 142,3% | | |
| Colaboradores (número) | 714 | 499 | 311 | 43,1% | | |
| Sucursais | 39 | 23 | 16 | 69,6% | | |
| % de capital detido | 52,7% | 52,7% | 100,0% | | | |

(*) Em Fevereiro de 2009 ocorreu a entrada de novos Accionistas (Sonangol, E.P. e Banco Privado Atlântico, S.A.) no capital social do Banco Millennium Angola, com uma participação de 47,3%.

Taxas de câmbio:

| | | | | |
|-------------------------------------|--------|--------------|--------------|---------|
| Balanço 1 euro = | 121,6 | 128,38 | 104,69 | kwanzas |
| Demonstração de Resultados 1 euro = | 122,23 | 109,98629167 | 110,64008333 | kwanzas |

O ano de 2010 fica igualmente marcado pela evolução positiva dos volumes de crédito e de recursos de clientes, cujo aumento correspondeu a 46,6% e 38,3%, respectivamente. O activo total do Banco atingiu 1.012 milhões de euros, que representa um crescimento de 35,6% face a 2009. De referir ainda que a carteira de títulos ascendeu a 257 milhões de euros, representando aproximadamente 25% do activo.

As iniciativas estratégicas para os próximos anos continuam a passar pelo crescimento do negócio, assente na execução do plano de expansão com a abertura de novas sucursais, no aumento da base de Clientes e da captação de recursos de balanço em cada um dos segmentos de negócio, pelo reforço dos programas de recrutamento e formação de quadros angolanos, pela aposta contínua na implementação de processos de gestão e monitorização do risco, bem como no investimento permanente em tecnologias e sistemas de informação.

Macau

O Millennium bcp inaugurou, em 2010, a sua primeira sucursal em Macau com licença plena (*on-shore*), visando o estabelecimento de uma plataforma internacional de negócios entre a China/Macau, África lusófona e Europa. Esta alteração, de agência *off-shore* para *on-shore*, permitirá ao Banco passar a trabalhar também com a população residente. Refira-se que o Banco já se encontra presente em Macau desde 1993.

Com esta decisão, conjugada com a assinatura de acordos de cooperação com a Associação Empresarial de Cantão e com o Gabinete Financeiro do Município de Cantão, o Millennium bcp dá mais um passo no apoio à economia de Macau e aos empresários desta região. A actividade do Millennium bcp na região será ainda assegurada pelo escritório de representação em Cantão (capital da província de Guangdong, Sul da China), que, em conjunto com a sucursal de Macau, passou a ser uma das plataformas cruciais para a exploração das oportunidades de negócio potenciais no triângulo China/Macau, África lusófona e Europa.

Tendo em conta a estratégia de expansão do Banco, importa ainda realçar a assinatura de um memorando de entendimento com o Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), que visa reforçar a cooperação entre o maior banco chinês e o maior banco privado português. Este acordo estende-se a outros países e regiões, para além de Portugal e China, visando cobrir o referido triângulo estratégico.

Ambos os Bancos darão preferência à utilização das redes globais recíprocas na prossecução da respectiva actividade em Áreas de Negócio como *trade finance*, tesouraria, abrangendo o mercado monetário, cambial e *swaps*, *cash management* e pagamentos internacionais em euros e renminbi, *corporate lending* e banca de investimento, nomeadamente *project finance*, empréstimos sindicados e assessoria em negócios relacionados com potenciais fusões e aquisições transfronteiriças.

Ilhas Caimão

O Millennium bcp Bank & Trust é um banco sediado nas Ilhas Caimão, com uma licença bancária de categoria "B", vocacionado para a prestação de serviços bancários a Clientes particulares com elevado património e a Clientes *corporate*.

As Ilhas Caimão foram consideradas como uma jurisdição cooperante, à luz da regulamentação recentemente publicada pelo Banco de Portugal. Tal como com outras jurisdições, celebrou também um acordo de troca de informação com Portugal.

O Banco acompanha uma carteira de Clientes focada nas comunidades lusófonas residentes fora de Portugal e países africanos de língua portuguesa.

O resultado líquido do Millennium bcp Bank & Trust situou-se em 6,0 milhões de euros, em 2010, o que compara com 9,6 milhões de euros, em 2009. Esta redução resultou da diminuição do resultado operacional, em particular da margem financeira devido à redução da actividade.

MILLENNIUM BCP BANK & TRUST – ILHAS CAIMÃO

| | Milhões de euros | | | |
|-------------------------------|------------------|---------|---------|----------------|
| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 |
| Activo total | 4.117,7 | 4.312,6 | 4.365,7 | -4,5% |
| Crédito a clientes (bruto) | 565,3 | 684,2 | 734,9 | -17,4% |
| Crédito a clientes (líquido) | 559,1 | 676,9 | 732,4 | -17,4% |
| Recursos de clientes | 1.070,4 | 1.346,1 | 1.683,7 | -20,5% |
| Dos quais: de Balanço | 1.040,1 | 1.312,0 | 1.651,1 | -20,7% |
| Fora de Balanço | 30,3 | 34,1 | 32,6 | -11,1% |
| Capitais próprios | 269,5 | 245,7 | 266,2 | 9,7% |
| Margem financeira | 6,8 | 12,7 | 17,5 | -46,3% |
| Outros proveitos operacionais | 1,8 | 6,0 | 6,2 | -70,5% |
| Custos operacionais | 2,5 | 2,5 | 2,6 | 2,2% |
| Imparidades e provisões | 0,1 | 6,7 | 0,1 | -99,2% |
| Resultado líquido | 6,0 | 9,6 | 20,9 | -37,3% |
| N.º de Clientes (milhares) | 1,0 | 1,3 | 1,5 | -26,8% |
| Colaboradores (número) | 15 | 15 | 18 | 0,0% |
| Sucursais | 0 | 0 | 0 | |
| % de capital detido | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

Estados Unidos da América

No âmbito da análise efectuada à carteira de operações internacionais, o BCP tomou a decisão de sair, em 2010, do mercado dos Estados Unidos da América, tendo concluído, no dia 15 de Outubro, a transacção de alienação ao Investors Savings Bank da totalidade da rede de sucursais do Millennium bcpbank, da respectiva base de depósitos, no valor aproximado de 627 milhões de dólares (aproximadamente 445 milhões de euros, tendo em conta uma taxa de câmbio EUR/USD de 1,4089) e de parte da carteira de crédito, no valor aproximado de 208 milhões de dólares (cerca de 148 milhões de euros).

Em resultado desta transacção, o BCP deixou de deter uma operação bancária nos Estados Unidos da América, tendo, no entanto, estabelecido um acordo de cooperação com o Investors Savings Bank no que respeita às remessas financeiras oriundas deste país, o qual permitirá assegurar a manutenção de um serviço de excelência aos antigos Clientes do Banco. Esta transacção não teve impacto significativo nos rácios de capital do BCP.



SERVIÇOS BANCÁRIOS

As Direcções que compreendem a área de Serviços Bancários – Direcção de Informática e Tecnologia, Direcção de Operações, Direcção de Crédito, Direcção de Recuperação Standardizada, Direcção de Recuperação Especializada, Direcção de Contencioso, Direcção Administrativa e Patrimonial e Gabinete de Prevenção e Segurança – desenvolvem um conjunto de serviços especializados de suporte às diversas unidades de negócio em Portugal e no estrangeiro, contribuindo para a redução de custos de transformação, melhoria da qualidade de serviço, manutenção de um nível de inovação tecnológica diferenciador e minimização dos riscos de crédito e operacionais incorridos. Estes objectivos enquadram-se nas orientações estratégicas definidas para o Grupo e contribuem para materializar as aspirações de rentabilidade e crescimento do Grupo. As principais vertentes da actuação na área de Serviços Bancários pautaram-se pela reestruturação organizacional, pela gestão austera de novos investimentos e dos custos de transformação e consecução de medidas tendentes a melhorar os níveis de serviço dos principais processos relevantes para a actividade comercial.

Em 2010, a principal alteração na estrutura dos Serviços Bancários decorreu da necessidade de focar o esforço de recuperação de crédito, em consequência do aumento do crédito vencido, reflectindo a degradação do ambiente económico. A Direcção de Recuperação de Crédito deu, assim, lugar à Direcção de Recuperação Standardizada, focalizada no segmento de retalho e em créditos de menor valor; e à Recuperação de Crédito Especializada, com ênfase no segmento de Empresas e Corporate, no acompanhamento dos Grandes Riscos. No final do ano, o perímetro dos Serviços Bancários foi alargado com a recém-criada Direcção de Cartões, reflectindo a necessidade de dar uma maior e mais dedicada atenção a um negócio de complexidade crescente, visando captar e fidelizar os Clientes através de um serviço mais valorizado. Também em 2010 foi criada a Direcção de Negócio Imobiliário e alocada ao Comité de Empresas e Crédito Especializado, esvaziando os Serviços Bancários de todas as funções que estavam relacionadas com gestão, legalização e desinvestimento em imóveis não afectos à exploração.

A gestão criteriosa dos custos permitiu concluir 2010 com desvios orçamentais positivos. Os custos de transformação do conjunto das Direcções de Serviços Bancários reduziram-se nominalmente em 7,0% face ao orçamento. O volume de investimentos sofreu um aumento de 7% face a 2009 e de 31% face ao orçamento.

O número de Colaboradores das áreas de Serviços Bancários diminuiu 2,5%, atingindo 1.842 Colaboradores, o que se ficou a dever às reduções verificadas na Direcção de Operações e à passagem da Direcção de Negócio Imobiliário, criada em 2010, para o Comité de Empresas e Crédito Especializado.

A medição e gestão activa dos níveis de serviço dos diversos processos de apoio à actividade comercial continuou a marcar a definição dos principais indicadores de desempenho das áreas mais operativas, observando-se uma melhoria contínua dos patamares alcançados, o que se traduziu num aumento do grau de satisfação dos Clientes internos, com reflexos muito positivos na qualidade de serviço proporcionado aos Clientes do Grupo.

Como principais iniciativas de índole estratégica, refere-se o especial enfoque na redução dos custos e na racionalização e reengenharia dos processos, o apoio tecnológico a propostas de valor de negócio inovadoras, como o desenvolvimento de aplicações informáticas para diferentes plataformas de *smartphones*, permitindo criar uma oferta de referência no mercado nacional, a renovação da rede de ATM e CAT, a optimização da gestão do risco operacional, a consolidação do modelo organizacional de gestão do risco de crédito por forma a melhor responder aos requisitos de aplicação do IRB e a especialização da função de recuperação de crédito entre retalho, Empresas e Corporate.

DIRECÇÃO DE INFORMÁTICA E TECNOLOGIA

Em 2010, a Direcção de Informática e Tecnologia (DIT) orientou a sua actividade e os seus recursos para dar resposta aos objectivos de negócio do Banco em Portugal e nos outros países em que opera.

A Direcção de Informática e Tecnologia apoiou o processo de relançamento do ActivoBank, tendo desenvolvido soluções específicas para suportar novos produtos, melhorar os processos de abertura de conta e de decisão de crédito, bem como os processos relativos à articulação entre a rede comercial e as áreas operacionais. Este projecto envolveu a implementação de soluções inovadoras de produção e de distribuição pela rede comercial de conteúdos informativos e o desenvolvimento de um inovador *site* na Internet, caracterizado pela simplicidade e facilidade de utilização.

Acompanhando os desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de dispositivos móveis, foram disponibilizadas para os Clientes do ActivoBank e do Millennium bcp aplicações para diferentes plataformas de *smartphones*, permitindo o acesso às principais transacções bancárias, que no seu conjunto constituem a oferta de referência no mercado nacional. Prosseguiu igualmente o processo de renovação da rede de ATM e CAT e foi iniciado um projecto de substituição da solução de *Call Center*. Este conjunto de desenvolvimentos insere-se numa visão de arquitectura integrada de gestão dos canais de acesso directo ao Banco e tem por objectivo garantir aos Clientes uma oferta global de plataformas transaccionais, melhorando a eficácia e consistência da acção comercial.

Na vertente interna, salienta-se um conjunto de iniciativas com o objectivo de dotar os Colaboradores com melhores meios técnicos e de suporte aplicacional para a execução da sua acção comercial. Neste contexto, e como resultado de um trabalho conjunto com as áreas comerciais, foi disponibilizada à rede de Retalho uma nova versão da Plataforma de Acção Comercial (iPAC), integrando uma visão global do Cliente, planos de acção comerciais, informação de gestão e permitindo uma maior integração das acções de venda com os processos de *back-office* associados.

Foi desenvolvida uma nova versão da aplicação de caixa (PAB), com um conjunto de novas funcionalidades de gestão financeira das sucursais, incluindo também o suporte a requisitos legais, nomeadamente os relativos à recirculação de notas e um controlo mais efectivo sobre as operações realizadas.

No âmbito do projecto "Milloffice", iniciou-se nos serviços centrais e sucursais o *upgrade* do *software* de base (Windows 7) e de produtividade (Office 2007/10) dos postos de trabalho da generalidade dos Colaboradores.

Foram desenvolvidas 16 iniciativas tendo como objectivo a melhoria dos processos de decisão de crédito, que incidiram sobretudo no Sistema de *Workflow* das Operações de Crédito (SWOC), visando o suporte ao *rating* de Clientes, a implementação do novo regulamento de crédito, o desenvolvimento de modelos de *scoring* e *pricing* e a adaptação aos requisitos legais e regulamentares.

Foram ainda concluídas importantes melhorias nas aplicações utilizadas no processo de recuperação de crédito, em particular nas áreas de cobranças.

Em 2010, foram superados os elevados níveis de disponibilidade aplicacional atingidos em 2009, bem como os níveis de serviço associados ao Helpdesk. Entre os factores que mais contribuíram para este desempenho, destacam-se os projectos de renovação tecnológica que incidiram sobre a infra-estrutura central que suporta as aplicações distribuídas, a melhoria dos processos internos de gestão e controlo de fornecedores e a melhoria contínua derivada da implementação dos processos de gestão de incidentes.

Culminando um trabalho de três anos, 2010 foi o ano em que os testes aos processos de recuperação tecnológica (DRP) atingiram os melhores níveis de sempre, quer em termos de âmbito, quer de desempenho. Foram recuperados em simultâneo 20 processos críticos de negócio e cerca de 150 aplicações utilizadas em seis diferentes países, numa actividade que mobilizou mais de uma centena de Colaboradores da Direcção de Informática e Tecnologia e utilizadores de várias unidades do Banco.

No quadro da "Academia de IT" foi efectuado um investimento significativo em formação técnica, comportamental e de liderança, promovendo o desenvolvimento profissional dos Colaboradores, a implementação de boas práticas de trabalho e de gestão, a comunicação interáreas e o relacionamento com as áreas de negócio e fornecedores externos.

DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES

Os principais objectivos da Direcção de Operações em 2010 consistiam no aumento da eficiência no desenvolvimento das competências dos seus Colaboradores e na melhoria da qualidade do serviço prestado aos Clientes.

Para concretizar os objectivos referidos, a Direcção de Operações tem procurado manter um permanente esforço de racionalização, procurando otimizar as operativas do Banco, numa perspectiva de redução dos seus custos globais, dentro de padrões adequados de qualidade. Este esforço tem passado pela reformulação de processos, mas também pela incorporação de operativas, visando a obtenção de com ganhos de eficiência, tais como as integrações efectuadas em 2010 das operativas dos Créditos à Promoção Imobiliária e da gestão dos Preçários especiais do Retalho. Paralelamente, o desenvolvimento do Projecto "Níveis de Serviço distintos", em parceria com a rede de Retalho, permitiu diagnosticar e implementar um conjunto de acções com impacto na melhoria da qualidade do serviço prestado aos Clientes do Banco e no aumento da eficiência operativa.

A continuação do desenvolvimento do Programa "SER.DO", nomeadamente através das acções de formação e animação realizadas e meios de comunicação adstritos, contribuíram para o desenvolvimento e motivação dos Colaboradores, expresso na evolução positiva obtida nos indicadores de satisfação. Merece ainda destaque a parceria desenvolvida, em 2010, com o Risk Office, com enfoque especial ao nível dos activos ponderados pelo risco (RWA) do Banco.

Para 2011 mantém-se o enfoque na melhoria da eficiência operativa, na valorização dos Colaboradores e na melhoria da Qualidade do serviço prestado. Para além da continuação do Programa "SER.DO", destaca-se a consolidação e implementação em toda a Direcção de Operações, do Programa "SER Lean DO", como metodologia e mote comum para um esforço de melhoria contínua, desenvolvido e participado activamente por todos os Colaboradores.

DIRECÇÃO DE CRÉDITO

Numa conjuntura económica bastante desfavorável, constatou-se um aumento da complexidade das propostas analisadas e a necessidade de reforçar os mecanismos e os meios afectos à monitorização da carteira de crédito, com vista à identificação precoce de situações de potencial incumprimento.

Como esperado verificou-se, em 2010, uma redução significativa da procura de crédito novo, em todos os segmentos de negócio e em todas as classes de produtos.

Tendo presente a preocupação fundamental de assegurar e manter a solidez e qualidade do processo de decisão, promoveu-se a adequação dos meios das Unidades de Análise aos objectivos de eficiência da Direcção de Crédito. As políticas de crédito foram ajustadas com medidas de rigor acrescido, quanto à identificação dos níveis de exposição mais adequados, à selecção das finalidades, modalidades e produtos mais convenientes, acautelando configurações, maturidades, colaterais e demais factores de risco.

Foram reforçados os recursos disponíveis nos modelos automáticos de decisão, tendo-se registado uma actividade muito intensa e com excelentes resultados. Do conjunto dos projectos concretizados, destaca-se o desenvolvimento de novos modelos e processos de decisão de crédito para as operações doméstica e internacionais do Grupo, o alargamento da aplicação das ferramentas e metodologias desta área a outras esferas de actuação do Banco, designadamente a recuperação de crédito e o contributo para a aplicação rápida e eficiente de novas políticas de decisão que foram empreendidas ao longo do ano.

Merecem ainda destaque os progressos obtidos na harmonização dos critérios de decisão dos modelos automáticos e das equipas de análise de crédito, tendo em vista reforçar a qualidade e robustez dos processos de crédito subjacentes e aumentar os respectivos níveis de eficiência.

Foi mantida a colaboração da Direcção de Crédito com a Direcção de Rating, para consolidação da mesma e apoio na concretização dos seus objectivos.

Não se antecipando melhorias significativas no quadro económico de referência, a estratégia de actuação da Direcção de Crédito continuará a pautar-se por elevados critérios de rigor; indispensáveis à salvaguarda dos activos do Banco.

DIRECÇÃO DE RECUPERAÇÃO STANDARDIZADA

A Direcção de Recuperação Standardizada resultou da cisão, em Fevereiro de 2010, da Direcção de Recuperação de Crédito e tem como âmbito o acompanhamento de Clientes com responsabilidades globais inferiores a 1 milhão de euros. A deterioração das condições económico-financeiras do tecido económico português, com um aumento significativo do volume de crédito vencido, imparidades e provisões, justificaram o enfoque no tratamento segmentado dos Clientes em processo de recuperação de crédito ou já declarados insolventes.

A Direcção de Recuperação Standardizada definiu como principal vector estratégico a consolidação do modelo operativo de recuperação do Retalho, tendo para o efeito desenvolvido um conjunto de iniciativas ao longo do ano, das quais se destaca o lançamento da operativa de um novo processo de injunção, que permitiu a sua massificação e o reforço dos mecanismos de controlo e de acompanhamento dos Clientes, cujas dívidas foram remetidas para o Balcão Nacional de Injunção.

Na área de recuperação judicial, foi efectuado o levantamento do processo operativo destas Unidades de Recuperação, com apoio de consultoria interna, com vista à uniformização processual e a um alinhamento na

estratégia de recuperação judicial, estando já em fase de decisão algumas das iniciativas propostas, nomeadamente a desmaterialização do arquivo físico, no quadro legal aplicável, e a distribuição automática de créditos para cobrança aos escritórios de advogados, requisito essencial à definição e aferição do respectivo desempenho.

Outra iniciativa de relevo, em 2010, foi o denominado "Projecto Optimização da Gestão da Recuperação de Crédito". Esta iniciativa teve em vista dotar o processo de recuperação de maior eficácia e de elevados níveis de eficiência. Deste projecto, destacam-se as seguintes subiniciativas:

- Processo de recolha automática de informação para efeitos de cálculo de *Loss Given Default* (LGD), tendo sido já implementada a recolha *on going* por parte das equipas, estando em fase de conclusão a recolha e tratamento da informação histórica.
- A implementação da nova ferramenta de suporte ao cálculo do LGD;
- Definição de uma métrica de eficácia para a recuperação de crédito associada à fase do processo e à Unidade de Recuperação;
- Elaboração de um *dashboard* com os principais indicadores de gestão de carteira, de eficiência e de *performance*, com actualização diária e disponível para todos os níveis da estrutura;
- Introdução de *scripts* de comunicação e de cobrança, os quais visam um aumento da eficiência das equipas através de uma uniformização da abordagem ao Cliente em função do perfil do mesmo e dos produtos em incumprimento.

Uma referência para a Gestão de *Outsourcing*, já que foi completado, em 2010, o primeiro ano de colaboração com empresas especializadas em *servicing* de cobrança de crédito em incumprimento (NPL), o que tem permitido o amadurecimento destas parcerias e testar soluções complementares às adoptadas internamente.

Ao nível do suporte operacional à recuperação de crédito há que referenciar, em 2010, na área de instrução dos processos, a reorganização das respectivas equipas, o arranque da digitalização documental e a automatização da comunicação escrita subjacente.

Para 2011, perspectiva-se um contexto económico difícil, que exigirá das diferentes Unidades de Recuperação a procura de novas e melhores soluções de reestruturação que se ajustem à real capacidade dos Clientes, a implementação das melhores práticas internacionais na utilização dos instrumentos de recuperação judicial e extra judicial, com vista à obtenção de ganhos de eficácia significativos, que permitam mitigar o agravamento da carteira de crédito vencido. Neste âmbito, está prevista a implementação da massificação do processo de execução judicial – execução em lote – com vista a dotar de uma maior celeridade o processo de recuperação na sequência da obtenção do título executivo resultante da injunção.

Para apoiar o cumprimento dos desafios desta Direcção, irá ser desenvolvida uma Solução Integrada de Recuperação de Crédito, como ferramenta de suporte ao processo de recuperação *end-to-end* e ao suporte operacional, técnico e de estratégia de recuperação, com prioridade para o módulo de recuperação judicial.

DIRECÇÃO DE RECUPERAÇÃO ESPECIALIZADA

A Direcção de Recuperação Especializada resultou da autonomização das Unidades de Grandes Riscos e dos Núcleos de Insolvências da anterior Direcção de Recuperação de Crédito. A sua missão consiste fundamentalmente no acompanhamento e gestão das responsabilidades assumidas por Clientes ou Grupos Económicos, com previsível ou efectivo incumprimento, com envolvimento superior a 1 milhão de euros, bem como para todos os Clientes em processo de insolvência, através de acções que visam a minimização do risco de perda económica para o Banco. Procura-se assim obter uma maior especialização e eficiência na recuperação de crédito no segmento empresarial.

O trabalho de recuperação efectuado nesta Direcção visa essencialmente a recuperação dos valores de crédito vencido, provisões e imparidades, numa óptica de diminuição dos valores de perda ou do custo para o Banco. As acções de recuperação incidem essencialmente em processos de reestruturação de operações de crédito vencido, associadas ao aumento dos níveis de protecção do crédito do Banco, mormente no reforço dos níveis de colaterais.

Está em curso o ajustamento dos processos de recuperação desenvolvidos, por forma a responder ao novo formato de actuação autónoma e às condições de mercado resultantes da segmentação. Neste sentido, efectuada a análise funcional das alterações necessárias, constituíram-se alguns grupos de trabalho numa óptica de projecto, que deverão concluir o seu trabalho no decorrer do ano de 2011. Os projectos envolvem temas relacionados com a Reorganização do Processo das Insolvências, Formação dos Colaboradores, Motivação, Organização, Métodos e Comunicação, *Outsourcing*, Instalações e Contratos, entre outros.

DIRECÇÃO DE CONTENCIOSO

O ano de 2010 representou o primeiro ano de exercício completo da Direcção de Contencioso. As acções desenvolvidas durante o ano tiveram três grandes objectivos: i) aposta forte no aumento da recuperação judicial de crédito; ii) optimização dos resultados nos processos de *Litigation* e iii) consolidação da jovem estrutura e reorganização interna, de forma a dotar-se a nova Direcção de meios informáticos e de controlo indispensáveis ao aumento dos níveis de actividade.

São visíveis os avanços obtidos no domínio da informação de gestão, em especial da área de *Litigation*, aguardando os desenvolvimentos no Sistema de Recuperação de Crédito (*software* que gere os processos da recuperação e em contencioso), que permitirão um melhor acompanhamento, informação e controlo deste tipo de processos e simultaneamente a possibilidade de responder de forma mais eficaz às solicitações internas e externas. Na actividade da Direcção de Contencioso, destaca-se ainda: i) a colaboração em acções de formação presenciais, especialmente dirigidas a Colaboradores de todas as áreas de recuperação de crédito e serviço de assessoria jurídica, prestada pelos advogados da Direcção de Contencioso às Direcções vocacionadas para a Recuperação de Crédito e ii) o patrocínio interno a processos de recuperação de crédito, em particular dos que envolveram maior tecnicidade bancária, de modo a racionalizar custos com advogados e a privilegiar resultados.

Na actividade de Recuperação de Crédito e para além do apoio técnico-jurídico às reestruturações de maior complexidade da Direcção de Recuperação Especializada, recuperaram-se 106,4 milhões de euros de crédito vencido e promoveu-se a recuperação de créditos litigiosos não vencidos, no montante de 39,1 milhões de euros.

Na actividade de *Litigation*, de salientar a taxa de sucesso do Banco de aproximadamente 95% nas acções contra si e a obtenção de decisões judiciais favoráveis e acordos/transacções, com impacto muito positivo nos custos a suportar pelo Banco decorrentes de indemnizações a pagar. Resolveram-se 264 processos, a que correspondiam 115,8 milhões de euros, dos quais 100 processos de natureza laboral. Nos processos crime assistiu-se a um número crescente de entrada de processos e ao aumento da sua complexidade. Entraram 151 novos processos e encerraram-se 70.

DIRECÇÃO ADMINISTRATIVA E PATRIMONIAL

Na vertente administrativa e de aprovisionamento, com o objectivo de contenção de custos, salientam-se os relacionados com economato, com a alteração da operativa, a redução nos portes de correio e com viagens, a libertação de espaço de armazém por força de acções de doação e destruição de artigos obsoletos e a redução em cerca de 10% das notas de despesa de Colaboradores/sucursais. Todas estas acções foram efectuadas sem prejuízo da qualidade global do desempenho. Para 2011, continuará a manter-se o esforço de racionalização de procedimentos com a conseqüente redução de custos, com maior destaque na rubrica de "outros gastos administrativos", nomeadamente ao nível de reavaliação do sistema de economato e gestão da frota e, aproveitando a liberalização dos correios, ao nível da negociação com todos os operadores na procura das ofertas mais vantajosas.

A actividade da Unidade de Gestão de Seguros, em 2010, passou por uma negociação centrada nos produtos com maior impacto nos custos e pela poupança por via de reanálise de objectos e garantias contratados na ordem dos 2 milhões de euros. Em 2011, o enfoque passa pela negociação/renovação de contratos, tendo em vista a redução sustentada de custos com a carteira de seguros próprios do Banco.

Manteve-se a orientação, em vigor desde 2009, no Departamento de Gestão de Obras e Manutenção de contenção de custos e de investimentos. Neste sentido, foi colocada grande pressão na revisão de processos e na libertação de espaços, tendo sido libertados 12.000 m² de escritórios, arquivo e armazém e desenvolvidos programas para a renegociação de contratos.

O Departamento de Compras prosseguiu e consolidou, em 2010, a estratégia que tem vindo a seguir ao longo dos últimos anos, a qual se pode consubstanciar nas actividades: i) de negociação e contratação de bens e serviços para o Grupo com a melhor relação qualidade/preço; ii) procura, em conjunto com os Clientes internos, de soluções alternativas mais eficientes e económicas; iii) suporte às operações internacionais do Banco, via negociações directas, consolidação em contratos globais, aconselhamento e *benchmark* e disponibilização de ferramentas integradas de gestão de compras e contratos e iv) avaliação de fornecedores e conseqüente tomada de medidas correctivas. Foi realizada recentemente uma análise à função Compras no Millennium bcp por um consultor internacional que concluiu que o Departamento de Compras se encontra bem posicionado relativamente ao seu *Peer Group* em termos de: i) áreas sob negociação; ii) *empowerment* e obtenção de resultados e iii) eficiência de processos em termos da dimensão do departamento *versus* nível de cobertura nacional e internacional e profundidade da actuação.

GABINETE DE PREVENÇÃO E SEGURANÇA

O Gabinete de Prevenção e Segurança encontra-se assente em três áreas: i) Segurança Física, ii) Segurança de Sistemas de Informação e iii) Continuidade do Negócio.

O Gabinete de Segurança Física continuou a desenvolver a sua actividade no sentido de minimizar a probabilidade de ocorrências e o impacto de situações lesivas das pessoas e das operações das entidades do Grupo BCP, através da melhoria da eficácia e eficiência do sistema de segurança e conseqüente diminuição do risco e redução dos custos operacionais associados. De entre o conjunto de acções desenvolvidas em 2010 salientam-se a:

- Finalização do processo de *roll out* do Sistema de Videovigilância Digital, estando instalados 893 sistemas em sucursais e 22 em edifícios;
- Renovação tecnológica dos sistemas de segurança contra roubo e intrusão em 312 sucursais e em dois edifícios centrais;
- Renovação tecnológica do sistema de controlo de acessos, a implementar de forma faseada e com início nos edifícios do Tagus Park;
- Instalação, no âmbito do projecto SR-07, da plataforma de sistemas de informação (SITUATOR) na nova Sala de Segurança que centraliza internamente a monitorização de alarmes;
- Realização de exercícios de evacuação em todos os edifícios centrais tendo em vista testar os Planos de Resposta de Emergência.

No decorrer do ano de 2010, o Banco continuou a desenvolver a sua actividade de segurança dos sistemas de informação, aplicando rigorosos controlos tendo por base os *standards* internacionais, designadamente o "Standard ISO2700".

Como preocupações para 2011, salientam-se: a i) continuação do *roll out* para a implementação do projecto SR-07, prevendo-se integrar em 2011 a totalidade das sucursais; ii) continuação do programa de renovação tecnológica das centrais de intrusão, prevendo-se a intervenção em 250 sucursais; iii) continuação do processo, faseado, de renovação tecnológica do sistema de controlo de acessos nos edifícios centrais; iv) migração para VLAN segregada do sistema de videovigilância digital; v) realização de exercícios de evacuação em todos os edifícios centrais para teste da prontidão e capacidade da resposta de emergência e vi) revisão de todo o quadro normativo de segurança física.

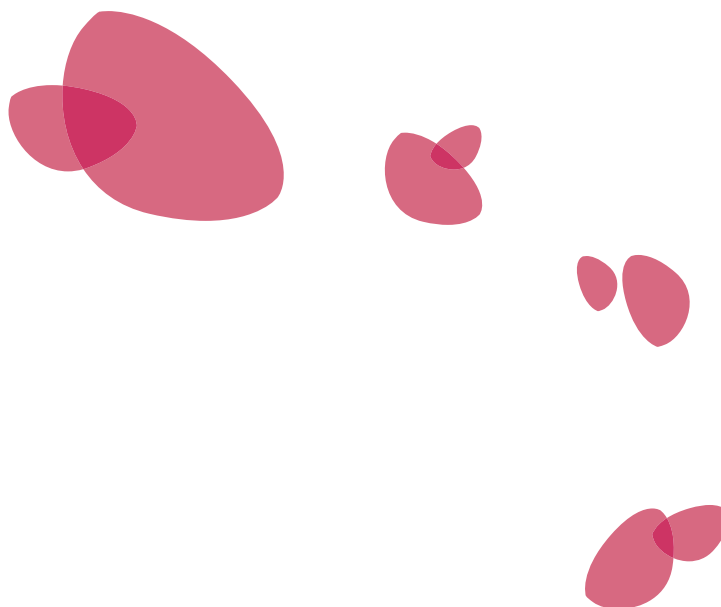
A sensibilização para a segurança, indispensável para criar uma permanente cultura de segurança no Banco, designadamente junto dos *Stakeholders*, constituiu uma das prioridades de 2010. Esta consciencialização foi efectuada através de diferentes iniciativas, designadamente da publicação de *newsletters* de segurança destinadas essencialmente aos Clientes *Internet Banking*, da inserção no portal interno e externo de recomendações e avisos, da participação nas iniciativas do Banco no domínio da Cultura de Rigor e da publicação de um quadro normativo interno abrangendo um alargado conjunto de sectores.

Como preocupações para 2011, salienta-se o desenvolvimento da actividade associada à classificação da informação a efectuar pelas diferentes áreas do Banco, com base numa aplicação informática desenvolvida para o efeito, a que se associarão claras regras de manuseamento desta informação, tendo por base o nível da respectiva classificação. A avaliação do risco de segurança de alto nível para o Banco na sua globalidade e a avaliação de risco detalhada para algumas aplicações altamente críticas constituirá, também, uma finalidade do conjunto de actividades que a Unidade de Segurança de Informação desenvolverá no próximo ano.

O Plano de Continuidade de Negócio do Banco viu reforçada a sua resistência com a definição de procedimentos de contingência para os Processos de Negócio críticos e para os sistemas de informação.

O Banco aprovou a estratégia de exercícios de Continuidade de Negócio e o programa de exercícios para o biénio 2010-2011. A estratégia prevê o treino de todas as Unidades de Negócio que operam processos de negócio críticos, em simulações regulares de complexidade e realismo crescentes. Salienta-se a realização, em Junho, de um exercício integrado, que abrangeu, de forma articulada, a resposta de emergência, a gestão de crise e a recuperação de negócio em localização alternativa, tendo mobilizado cerca de 600 Colaboradores do Banco, bem como equipas de prestadores de serviços logísticos e tecnológicos.

Em 2011, o enraizamento da cultura de Continuidade de Negócio no Banco prosseguirá também mediante o reforço da comunicação e o lançamento de uma acção de formação para todos os Colaboradores.



ÁREAS CORPORATIVAS

As Áreas Corporativas incluem o Compliance Office, a Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental, o Gabinete de Estudos, a Direcção de Informação de Gestão, a Direcção de Contabilidade e Consolidação, a Direcção de Relações com Investidores, a Direcção de Auditoria, a Direcção Jurídica, a Direcção de Assessoria Fiscal, a Secretaria Geral, a Fundação Millennium bcp, a Direcção de Comunicação, o Secretariado da Sociedade, a Foreign Business Support Unit, o Núcleo de Projectos Estratégicos, a Direcção de Suporte à Gestão de Pessoas, o Risk Office, a Direcção de Rating, a Direcção de Participações Financeiras e Valorimetria, a Direcção de Qualidade e a Direcção de Assets and Liabilities Management.

Durante o ano de 2010, a actividade das Áreas Corporativas manteve-se enfocada em iniciativas no âmbito da gestão dos Colaboradores, de apoio ao desenvolvimento da estratégia, do reforço da disciplina na gestão do risco e do capital, de simplificação do Banco e de melhoria da eficiência.

COMPLIANCE OFFICE

Em 2010, consolidou-se o processo de reorganização e reestruturação do Compliance Office, com a implementação definitiva de procedimentos de formalização e controlo das tarefas, análises, recomendações e mecanismos fundamentais ao efectivo cumprimento da filosofia de acção inerente ao sistema de controlo interno.

O Compliance Office continuou a dar resposta às questões fundamentais de controlo do cumprimento que lhe têm sido atribuídas, designadamente na prevenção de situações de desconformidade e no acompanhamento dos processos com maior nível de sensibilidade – os temas de cumprimento das regras básicas de formalização de transacções e operações por parte de todas as áreas comerciais, de coordenação da implementação de novas regras e normas legais e regulamentares e de reforço das áreas mais críticas no âmbito dos processos de branqueamento de capitais, de financiamento do terrorismo e do abuso de mercado.

Foi ainda possível cumprir o objectivo de sistematização e proactividade no controlo do risco de compliance a nível de processos operacionais (*Know Your Processes*), dando igualmente continuidade aos processos de formação dos Colaboradores do Grupo. Aprofundou-se o esforço de interacção com as operações do exterior e de harmonização em matéria de políticas estruturais e estruturantes, através da revisão sistemática do Manual de Compliance e das diversas políticas que integra, designadamente a Política de Conflitos de Interesse, a Política de Aceitação de Clientes, a Política de Aberturas de Conta e a Política de Monitorização de Risco de Branqueamento de Capitais e, ainda, a adopção formal destes documentos estruturantes de *compliance* pelas operações do Grupo.

Em termos de acção no seio do Grupo, alargou-se o âmbito de intervenção sistemática. Em simultâneo, desenvolveram-se as relações no acompanhamento das operações e institucionalizaram-se mecanismos formais de coordenação e interacção dos vários Compliance Offices.

DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO E CONTROLO ORÇAMENTAL

A Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental, no quadro das suas atribuições, assegurou o cumprimento dos deveres de prestação de informação e de reporte periódico às autoridades de supervisão, colaborou na preparação de informação financeira relevante para divulgação ao mercado e procedeu a análises e à elaboração de documentos para as reuniões do Conselho de Administração Executivo, do CALCO, da Comissão para as Matérias Financeiras e do Conselho Geral e de Supervisão.

Para além das actividades centradas na esfera de actuação regular, a Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental colaborou no processo de planeamento estratégico, designadamente na elaboração dos orçamentos individuais e consolidado para 2011, tendo também coordenado e/ou participado, em colaboração com outras Unidades Orgânicas do Banco, em iniciativas e projectos diversificados, com incidência nos desenvolvimentos em curso para corresponder a novas exigências regulamentares e na

identificação e implementação de oportunidades de melhoria ao nível do sistema de controlo interno. Destacam-se, ainda, o reforço do papel pró-activo no controlo dos custos do Banco, através de um apertado acompanhamento dos seus principais *drivers* e o reforço da ligação da metodologia dos *Balanced Scorecards* com o processo estratégico, o seu alargamento a outras Direcções de Serviços Centrais e o aprofundamento da sua utilização como ferramenta de acompanhamento do desempenho das Unidades Orgânicas, numa base mensal, para a consecução dos objectivos estratégicos do Banco.

Em 2010, a estrutura orgânica da Direcção de Planeamento e Controlo Orçamental foi simplificada, por via da incorporação das funções da ex-Área de Gestão de Performance na Área de Informação Analítica, proporcionando o ganho de sinergias e uma maior articulação no âmbito do processo orçamental, entre a reflexão estratégica das Unidades Orgânicas e a consequente definição dos seus objectivos, materializados nos *Balanced Scorecards*, assim como a posterior monitorização do cumprimento do orçamento e dos objectivos das Unidades Orgânicas.

GABINETE DE ESTUDOS

Em 2010, o Gabinete de Estudos assegurou o cumprimento das obrigações periódicas de reporte do Banco enquanto sociedade aberta, apoiou a elaboração do Relatório de Controlo Interno, colaborou na preparação e análise de documentação para reuniões do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão, preparou apresentações, intervenções e comunicações de Membros do Conselho de Administração Executivo, assegurou o relacionamento com os investidores de dívida do BCP e preparou as diversas reuniões com as agências de *rating*, coordenando em simultâneo a resposta às suas solicitações pontuais de informação.

O Gabinete de Estudos assegurou o acompanhamento e análise da conjuntura económica, dos mercados e dos sistemas financeiros, tendo colaborado em iniciativas promovidas por várias Unidades Orgânicas do Banco, destinadas a Clientes internos e externos, desenvolvido publicações económicas de natureza regular com divulgação interna e participado em fóruns relacionados com as temáticas da regulação e supervisão dos sistemas financeiros.

Elaborou o estudo interno de *sum of parts* do Grupo BCP, com análise por segmento de actividade em Portugal, e diversos estudos no âmbito da gestão e optimização do capital e da *performance* do sector bancário português e europeu. Colaborou no processo de avaliação da eventual existência de imparidade em relação às participações financeiras detidas pelo Grupo e participou em diversos projectos de *corporate finance*, destacando-se a alienação de 95% da participação no Millennium Bank A.S. na Turquia.

A área de sustentabilidade assegurou ao longo de 2010 o reporte aos *Stakeholders* através: i) do relatório de sustentabilidade; ii) da resposta a analistas internacionais de *Corporate and Social Responsibility*; iii) da participação em iniciativas nacionais de avaliação das práticas de *Governance* e impactos sociais e ambientais decorrentes da actividade do Banco e iv) da publicação no *site* interno do Banco de estudos realizados no âmbito do desenvolvimento sustentável. Realizou a monitorização e reporte, às Comissões de Coordenação de Sustentabilidade e Comissão de *Stakeholders*, do estado de execução das actividades previstas no Plano Director de Sustentabilidade 2010-2012.

No âmbito do protocolo celebrado com a Universidade Nova de Lisboa/Faculdade de Ciências Técnicas, organizou um *workshop* ambiental para avaliar as principais oportunidades e riscos para o sector bancário decorrentes das alterações climáticas. No domínio da inovação, o ano de 2010 foi marcado pela continuação da exploração do conceito de criatividade dirigida, tendo as iniciativas de maior mobilização sido realizadas em conjunto com a Direcção de Suporte à Gestão de Pessoas, com a área comercial, com a Millenniumbcp Ageas e com a Direcção de Operações. Foram ainda realizados os *workshops* "Porta Aberta", com o objectivo de troca de experiências e partilha de melhores práticas e o *workshop* "Mil Ideias", com o objectivo de premiar as melhores participações de 2009. Em 2010, este programa foi distinguido pelo Corporate Executive Board, através da sua prática de gestão de recursos humanos e liderança (*CLC Human Resources*) como "Best Demonstrated Practice" no envolvimento do capital humano na Organização.

DIRECÇÃO DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO

O principal objectivo estratégico da Direcção de Informação de Gestão, em 2010, foi a monitorização muito apertada da evolução das receitas das Redes Comerciais, detectando constrangimentos, recomendando vias para a sua resolução e apontando pistas para a criação de novas fontes de rendimentos.

Para além do processo normal de controlo de *performance* das Redes, tanto nos volumes como na conta de exploração, de monitorização das margens de constituição de depósitos e de operações de crédito, da evolução dos principais tipos de comissões, a Direcção de Informação de Gestão foi nomeada responsável por equipas de projecto de melhoria de proveitos, compostas igualmente por membros das Direcções de Marketing e por Colaboradores das Direcções de Informática e de Operações. O objectivo destas equipas é aumentar os proveitos gerados pelas Redes Comerciais, adequando preços, criando novas fontes de receitas e reduzindo o risco operacional associado ao processo de geração e de contabilização das operações.

A Direcção de Informação de Gestão é também responsável pelas propostas de ajustes nos depósitos e de prémios de liquidez associados aos créditos, peça fundamental do modelo de fixação de preços, também gerido e controlado por si. Em simultâneo, a Direcção de Informação de Gestão é responsável pela gestão e controlo dos diferentes sistemas de incentivos de cada uma das Redes, também direccionados para aumentar as receitas das Redes Comerciais.

Adicionalmente, como já vem sendo hábito, a Direcção de Informação de Gestão desempenhou o papel de coordenação do processo orçamental das Redes Comerciais, reunindo propostas, alertando para a necessidade de correcções e preparando as apresentações ao Conselho de Administração Executivo e aos Comitês de Coordenação de cada uma das Redes.

DIRECÇÃO DE CONTABILIDADE E CONSOLIDAÇÃO

A Direcção de Contabilidade e Consolidação prosseguiu, no exercício de 2010, a sua missão de elaborar as Demonstrações Financeiras Consolidadas do Grupo BCP, tendo sempre como objectivo a apresentação de uma imagem verdadeira e apropriada deste, de acordo com as normas e regras contabilísticas definidas pelas diversas entidades reguladoras. Da actividade desenvolvida pela Direcção de Contabilidade e Consolidação, durante o ano de 2010, merecem especial menção a reformulação do reporte das Estatísticas Monetárias e Financeiras ao Banco de Portugal, a continuação da implementação/aperfeiçoamento de novos mecanismos de controlo, bem como o reforço de parcerias com núcleos de controlo das áreas operacionais do Banco, tendo em vista melhorar a qualidade e rigor da informação contabilística, o desenvolvimento de um conjunto de rácios/indicadores/alertas para uma melhor análise e o reporte da informação.

DIRECÇÃO DE AUDITORIA

O principal enfoque da actividade da Direcção de Auditoria foram as áreas de actuação prioritárias definidas no Plano Estratégico aprovado para o quadriénio 2010/2013. Neste quadro, a Direcção de Auditoria procedeu a uma reorganização interna do seu quadro de pessoal, com criação de equipas especificamente dedicadas aos temas Supervisão/Equipa Permanente do Banco de Portugal, Sistema de Controlo Interno e Auditorias IRF/DMIF na Área Financeira e Fraude na Área de Prevenção, redefinindo os procedimentos ao nível de todas as suas áreas. No final de 2010, a Direcção de Auditoria contava com 82 Colaboradores efectivos e um estagiário e o rácio de Colaboradores por Auditor era de 124.

A Direcção de Auditoria foi responsável pela preparação dos Relatórios sobre o Sistema de Controlo Interno de 2010 do Banco Comercial Português, S.A. e demais instituições do Grupo, apresentados ao Banco de Portugal e à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) no final de Junho, cabendo-lhe centralizar os contributos recebidos para os mesmos e a remessa das versões finais dos documentos em causa. Assegurou ainda a monitorização contínua, com elaboração periódica de pontos de situação para o Conselho de Administração Executivo e Comissão para as Matérias Financeiras, da implementação pelas diversas unidades orgânicas das recomendações emitidas quer pela própria Direcção, quer pelas Autoridades de Supervisão e pelo Auditor Externo reportadas nesses documentos.

No cumprimento das competências que lhe estão atribuídas nessa matéria, a Direcção de Auditoria acompanhou as acções das Autoridades de Supervisão, em particular a Equipa Permanente do Banco de Portugal e a CMVM e assegurou a satisfação completa e atempada dos respectivos pedidos de informação.

A Direcção de Auditoria assegurou ainda a execução das actividades relativas à *Independent Review Function* necessárias para o bom prosseguimento do processo de candidatura do Banco no âmbito de Basileia II, com especial ênfase nas auditorias ao risco de crédito, monitorando a implementação das recomendações emitidas pelo Banco de Portugal e pela própria Auditoria.

Como parte integrante do seu Plano de Auditoria, procedeu à análise sistemática de todas as operações de crédito, entradas em recuperação ou variações de imparidade de montantes superiores aos limites definidos para o efeito no Plano Estratégico e executou um conjunto de auditorias, especialmente vocacionadas para a análise de matérias de natureza comportamental, com particular enfoque no rigor processual com maior impacto no relacionamento com os Clientes.

A prevenção e mitigação do risco de fraude, bem como a detecção e investigação de situações ou tentativas de fraude, interna ou externa e a condução e acompanhamento de eventuais processos disciplinares ou judiciais daí resultantes constituíram também uma prioridade na alocação dos recursos afectos à Direcção. No seguimento dos processos de investigação levados a cabo em Portugal relativamente a potenciais situações irregulares, em 2010, foram aplicadas sanções a 38 Colaboradores por violação de normas.

COLABORADORES SANCIONADOS POR VIOLAÇÃO DE NORMAS

| | '10 | '09 | '08 | VAR. % '10/'09 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Violação de normas | | | | |
| Normas internas | 15 | 15 | 14 | 0,0% |
| Normas externas | 23 | 14 | 25 | 64,3% |
| TOTAL | 38 | 29 | 39 | 31,0% |

Ao nível do Grupo, a Direcção de Auditoria exerceu a sua função de coordenadora da função de Auditoria Interna e procedeu ao acompanhamento da actividade das subsidiárias em Portugal e no exterior, em particular no que se refere à gestão de liquidez e aos sistemas de informação, prestando serviços de auditoria interna a entidades que pela sua dimensão não dispõem de serviços de auditoria próprios.

DIRECÇÃO JURÍDICA

A Direcção Jurídica prosseguiu os seus objectivos de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Banco, com acréscimo da segurança jurídica das operações na salvaguarda dos interesses do Grupo, procurando prevenir situações potencialmente geradoras de litígios ou de responsabilidades decorrentes da actuação dos correspondentes serviços, privilegiando-se o recurso à sua consulta prévia, seja por intervenção própria, seja por solicitação dos restantes órgãos do Banco.

DIRECÇÃO DE ASSESSORIA FISCAL

Em 2010, foi concretizada a reorganização da Direcção de Assessoria Fiscal, que passou a concentrar-se exclusivamente nas matérias fiscais e viu as suas funções e competências definidas de forma mais precisa.

No âmbito destas funções e competências, e com vista a minimizar o risco em matéria fiscal, durante o exercício de 2010, a Direcção de Assessoria Fiscal acompanhou o cumprimento das obrigações de natureza fiscal das empresas do Grupo, com especial relevo para as declarações relativas ao IRC de 2009. Por outro lado, respondeu ou coordenou a resposta às solicitações em matérias fiscais das empresas do Grupo.

A Direcção de Assessoria Fiscal acompanhou as várias operações envolvendo a liquidação ou a alienação de empresas do Grupo, participando no seu desenho e analisando o respectivo enquadramento e as respectivas consequências para efeitos fiscais. Participou igualmente em diversas outras operações realizadas pelas empresas do Grupo, com vista à sua optimização fiscal ou redução do risco fiscal.

O ano de 2010 revelou-se especialmente profícuo em matéria de alterações na legislação fiscal com impacto relevante nas empresas do Grupo, nos produtos por elas transaccionados e nos serviços por ela prestados. Foi o caso da Lei do Orçamento do Estado para 2010 e dos sucessivos pacotes de medidas relacionados com o Programa de Estabilidade e Crescimento. A Direcção de Assessoria Fiscal procedeu à divulgação destas alterações e acompanhou a sua implementação ao nível do Grupo. Da mesma forma, analisou e pronunciou-se, quando aplicável, relativamente às propostas de alteração da legislação portuguesa e comunitária que foram sujeitas à apreciação das empresas do Grupo através das associações a que as mesmas pertencem (como, por exemplo, a Associação Portuguesa de Bancos e a Federação Bancária da União Europeia) e representou o Grupo em reuniões com a Administração Fiscal.

Aproveitando a criação do Preçário previsto no Aviso do Banco de Portugal n.º 8/2009, a Direcção de Assessoria Fiscal iniciou a revisão sistematizada do enquadramento fiscal de todos os itens nele previstos, de forma a assegurar a respectiva actualização e a minimizar o risco de eventuais incorrecções.

SECRETARIA GERAL

No âmbito da sua missão, a Secretaria Geral assegurou, em 2010, a gestão administrativa e o apoio logístico aos órgãos estatutários do Banco, as funções no domínio das relações institucionais e de representação do Banco, a organização logística de eventos com a presença dos órgãos estatutários ou de algum dos seus membros, a gestão e coordenação das pessoas que prestam serviço aos órgãos sociais, a coordenação do serviço das áreas sociais, a gestão e manutenção das salas de reuniões e seu equipamento, das salas de refeição e das viaturas ao serviço dos órgãos sociais, a gestão da facturação e das despesas relacionadas com a actividade dos órgãos estatutários, a organização e preparação da entrega dos Prémios do 25.º Aniversário do Banco Comercial Português, bem como de outras actividades de natureza administrativa. A Secretaria Geral procurou desenvolver as suas actividades no estrito respeito pela boa gestão orçamental e dos custos, sem pôr em causa a qualidade exigida.

DIRECÇÃO DE COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação do Millennium bcp assenta na prossecução de uma real proximidade com Clientes, Colaboradores, públicos institucionais e demais *Stakeholders*. No âmbito da comunicação comercial, as campanhas publicitárias aliam a vertente comercial a um discurso consciente e enquadrado com a conjuntura, condicionalismos e actuais desafios do mercado. Por esse motivo, os produtos de poupança estiveram em destaque durante 2010 como tónica das campanhas comerciais do Banco. Adicionalmente e decorrente do Banco ter celebrado este ano os seus 25 anos desde a sua fundação, aproveitou-se a oportunidade para agradecer toda a confiança que os Clientes e Accionistas têm manifestado na Instituição, bem como a dedicação dos seus Colaboradores. Assim, a estratégia de comunicação a partir do segundo semestre de 2010, quer comercial quer institucional, teve por base um breve historial do que foi o percurso do Banco ao longo destes anos, conjugado com uma série de acções comemorativas, para Colaboradores e Clientes, assim como para o público em geral. Desta forma, foi desenvolvida a Campanha Institucional – Aniversário Banco – “25 Anos a partilhar o futuro Consigo”, tendo sido o ponto de partida para as restantes Campanhas. Merecem destaque os Encontros Millennium nos distritos de Viseu, Portalegre, Beja, Vila Real, Guarda e Viana do Castelo – nos quais participaram 2.909 Clientes e 711 Colaboradores, ficando assim concluído o objectivo de chegar a todos os distritos portugueses – e a activação dos patrocínios Taça de Portugal Millennium e Rock in Rio-Lisboa 2010. Este último evento, que registou mais de 330 mil visitantes, fortaleceu a percepção do Millennium bcp enquanto marca bancária dominante no campo da música, tendo alcançado a maior notoriedade de sempre com 72,6% de recordação, de acordo com o estudo BrandScore do Grupo Consultores. Finalmente, no âmbito da comunicação interna, destaque para o portal interno, Millenniumnet, principal plataforma de comunicação, que tem como objectivo informar os Colaboradores sobre os aspectos mais relevantes da vida da Organização. A solução tecnológica do *video on demand* é cada vez mais corrente na comunidade de Colaboradores do Banco, tornando a comunicação mais eficaz e direccionada. Esta integração tecnológica permite que a Millennium TV se afirme ainda mais como um recurso essencial no processo de disseminação de informação e de boas práticas dentro do Banco. Destaque para o arranque de um ciclo de dez entrevistas do jornalista António Perez Metelo a altos responsáveis do Banco – uma iniciativa que espelha o compromisso com a verdade que o CAE tem com os constituintes do Millennium bcp, a começar pelos próprios Colaboradores. Ainda que a título não regular, o âmbito de acção da Millennium TV estendeu-se em 2010 a públicos externos, com a colocação de vídeos em canal próprio no Youtube, como é o caso da entrevista ao Economista-Chefe do Millennium bcp, publicada no dia 10 de Maio.

SECRETARIADO DA SOCIEDADE

O Secretariado da Sociedade desempenha uma actividade de suporte integrada nas Áreas Corporativas do Banco. Relaciona-se e depende directamente do Conselho de Administração Executivo. Tem como missão central e predominante secretariar as reuniões da Comissão de Crédito, comissão especializada do Conselho de Administração Executivo e as reuniões dos Órgãos Sociais, certificando os actos praticados, bem como conferindo os poderes dos respectivos membros. Satisfaz ainda as solicitações das entidades de supervisão no que respeita às questões relacionadas com o bom cumprimento dos princípios de *corporate governance*, agencia os pedidos dos Accionistas no exercício do direito à informação, certifica cópias de actas e demais documentos da sociedade e acompanha o processo de registo de todos os actos da Sociedade quer junto do Banco de Portugal, quer junto das Conservatórias de Registo Comercial. Participa activamente na promoção da Assembleia Geral Anual de Accionistas e na preparação do Relatório do Governo da Sociedade. Presta o seu contributo e colabora com todos os serviços do Banco quer executando, quer validando qualquer acto relacionado com a actividade prosseguida pelo Banco.

FOREIGN BUSINESS SUPPORT UNIT

A Foreign Business Support Unit é uma unidade de assessoria ao Conselho de Administração Executivo, com competências no acompanhamento da actividade das operações internacionais. Inclui-se, no seu âmbito de actuação, a análise de *performance* e apoio aos Conselhos de Administração locais, a organização e participação das reuniões trimestrais do Comité de Negócios na Europa, bem como a análise das matérias apreciadas nos Órgãos Sociais e Comités de Auditoria destas operações.

A área coordena e participa, também, em projectos internacionais de cariz estratégico, *corporate development* e financeiros, a nível das operações internacionais, como são a revisão de modelos de negócio, revisão de áreas de negócios específicas e outros projectos com impacto estruturante.

Em 2010, a Foreign Business Support Unit integrou e dinamizou diversas iniciativas como a reformulação estratégica na Polónia, Roménia, Estados Unidos da América e Grécia, entre outros, bem como o apoio ao processo de alienação das operações na Turquia e Estados Unidos da América.

NÚCLEO DE PROJECTOS ESTRATÉGICOS

O Núcleo de Projectos Estratégicos, criado no primeiro trimestre de 2010, tem por missão apoiar tecnicamente o Conselho de Administração Executivo em processos de tomada de decisão estratégica relativos aos negócios e operações do Grupo através da preparação de relatórios, estudos e análises de natureza estratégica, coordenar ou participar em projectos estruturais ou transversais, em articulação com outras unidades orgânicas e consultores externos, solicitar, centralizar, analisar e disponibilizar a informação relativa a projectos estratégicos, promover a divulgação de informação estratégica relevante e assegurar o relacionamento com diversas entidades externas de âmbito diversificado.

Uma vez constituído, o Núcleo de Projectos Estratégicos procedeu à recolha de informação sobre os projectos estratégicos realizados no Banco desde 2008, à construção de *Info Center* com vista à centralização e divulgação de informação relativa a projectos estratégicos, *research* e Colaboradores, iniciou o reporte trimestral ao Conselho de Administração Executivo dos projectos estratégicos em curso ou concluídos nos últimos 12 meses, assumiu a coordenação do relacionamento com os consultores externos do Banco e coordenou a renovação das colaborações com diferentes entidades externas e respectiva divulgação e dinamização junto das áreas relevantes do Banco.

No âmbito da colaboração com a Direcção de Suporte à Gestão das Pessoas, participou no programa "Ser Millennium", na proposta de temas para o fórum "Grow Together" e na celebração de parceria com a escola AESE para a redacção de casos sobre o Millennium bcp.

O Núcleo de Projectos Estratégicos participou e dinamizou diversos projectos de natureza estrutural e/ou transversal, em articulação com outras unidades do Banco e consultores externos.

DIRECÇÃO DE SUPORTE À GESTÃO DAS PESSOAS

A actividade desenvolvida pela Direcção de Suporte à Gestão das Pessoas, em 2010, teve como vector comum um forte empenho no reforço da motivação e no nível de envolvimento dos Colaboradores com os valores e a estratégia do Banco. Investiu-se significativamente na melhoria das competências e na valorização profissional dos Colaboradores, estimulando níveis de excelência e rigor cada vez mais elevados. Programas como “Ser Millennium”, “Valorizamos a Experiência” e “Um dia com o Cliente” consubstanciam em si os principais valores do Banco, nomeadamente no domínio do respeito pelas Pessoas e Instituições, da vocação pela excelência, da confiança e do enfoque no Cliente.

A prossecução de uma prática quotidiana de rigor, numa perspectiva de *compliance*, ética e gestão do risco, levou ao desenvolvimento e implementação do programa “Cultura de Rigor”, transversal a todo o Banco, que se irá manter em curso durante 2011.

Em parceria, proporcionando suporte à actividade das diferentes unidades do Banco, desenharam-se programas de formação específicos para a Direcção de IT (“Academia de Formação IT”) e para a rede Empresas e Retalho (“Qualidade da Venda”). Reforçaram-se as competências de liderança, nomeadamente através da parceria pioneira com a Academia Militar, que envolveu 50 dirigentes do Banco.

Manteve-se um forte envolvimento com o mundo académico numa perspectiva de partilha de experiências e captação de talento, bem como nos programas de desenvolvimento dirigido a segmentos específicos de Colaboradores (*Grow Plus, People Grow, Young Specialist, Grow Fast, Grow in Retail, Master in Retail e Leadership in Retail*).

A mobilidade continuou a ser estimulada. O Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais (PDCC) e o programa “Novos Rumos” constituem oportunidades de carreira e desafios estimulantes para quem neles participa, contribuindo em simultâneo para reforçar a proximidade do Banco aos Clientes.

Sustentáculo do processo de aconselhamento e orientação para o desenvolvimento das competências, o Sistema de Avaliação Individual de Desempenho potencia as oportunidades de diálogo entre as hierarquias e os restantes Colaboradores, permitindo aprofundar uma cultura de responsabilização pessoal pelo desenvolvimento das respectivas carreiras.

RISK OFFICE

Em 2010, o Risk Office prosseguiu as actividades relativas à promoção e coordenação da gestão e controlo dos riscos, bem como ao reporte – tanto externo como interno – relativo aos diversos tipos de risco em que o Grupo incorre, em função do desenvolvimento dos seus negócios. Estas funções enquadram-se nos objectivos estratégicos do Grupo relativos à melhoria da solidez e confiança, para além de se integrarem de forma efectiva no *framework* de controlo interno do Grupo. Neste sentido, a actividade desenvolvida pelo Risk Office contribuiu de forma relevante para a melhoria do ambiente de controlo interno, através do aperfeiçoamento e reforço das políticas e instrumentos de medição e controlo dos riscos. A este nível, citam-se, por exemplo, o reforço na promoção e coordenação de acções que tornam efectiva a política de melhor e maior colateralização de créditos – sobretudo junto de grandes devedores – ou a implementação de classificações precisas para as posições de crédito em incumprimento (ou em situações equiparadas a incumprimento), enquadradas pela criação de um normativo interno específico. Simultaneamente, o Risk Office coordenou a candidatura do Grupo à utilização de metodologias de cálculo de capital regulamentar para o risco de crédito baseadas em Notações Internas (IRB), a qual foi formalmente aprovada pelo Banco de Portugal com efeitos a partir de 31 de Dezembro de 2010. As actividades e desenvolvimentos na área de gestão de riscos são analisadas no capítulo “Gestão dos Riscos”.

DIRECÇÃO DE RATING

A Direcção de Rating, criada em 2009, estabilizou a sua estrutura interna durante o ano de 2010, a qual assenta em cinco unidades: i) a Unidade de Análise Financeira, que tem a responsabilidade de assegurar a qualidade da informação contabilística dos Clientes e a sua disponibilização no sistema do Banco, gerindo a informação qualitativa e quantitativa que alimenta os modelos estatísticos e os modelos aplicacionais para empresas; ii) três Unidades de Rating, responsáveis pela avaliação do risco dos Clientes e organizadas por forma a acolher a respectiva segmentação: *Small, Mid* ou *Large Corporate*, Financiamentos Especializados, Imobiliário, Bancos e Soberanos, entre outros e iii) o Núcleo de Apoio Técnico, com responsabilidades ao nível do planeamento e organização, das bases de dados, da produção de informação de gestão e da monitorização dos resultados.

Relativamente à avaliação do risco da carteira e aos modelos internos utilizados, em 2010, são de destacar as seguintes realizações:

- Estabilização da aplicação do modelo *Small Corporate* e *Mid Corporate* e conclusão da revisão da carteira com base nestes modelos. A actualização do *rating* destes Clientes, com contas de 2009, está já em fase adiantada, tendo sido revista cerca de 80% da carteira com base nessa informação; até ao final do primeiro trimestre de 2011 será revista a totalidade da carteira;
- Conclusão do desenvolvimento do modelo *Large Corporate* e revisão da carteira deste segmento, após o acordo do Banco de Portugal à nova abordagem;
- Aquisição de novos modelos e *know-how* junto da agência de *rating* Standard & Poors, que permitem a avaliação do risco dos vários tipos de Clientes que compõem a carteira de crédito do sector imobiliário. Prevê-se a conclusão da revisão integral desta carteira durante o primeiro semestre de 2011;
- Revisão integral da carteira de *Project Finance*, mantendo-se em acompanhamento, dada a eventual necessidade de reavaliações por alteração dos cenários base;
- Actualização das informações e *ratings* atribuídos pelas External Credit Assessment Institution Source (ECAIS) aos Soberanos e aos Bancos com que o Millennium bcp se relaciona, tendo sido utilizados critérios internos para a classificação dos Bancos sem *rating* público. A utilização destes critérios estendeu-se a outros Clientes com actividades não incluídas na avaliação, com base nos modelos atrás referidos.

Em 2010, a Direcção de Rating esteve envolvida no desenvolvimento de um modelo de *expert judgment* para atribuição de graus de risco aos Clientes do segmento *Large Corporate*, elaborado numa lógica de abordagem diferenciada por sector de actividade, que envolveu, nomeadamente:

- A elaboração de 22 matrizes diferentes, adaptadas aos vários sectores de actividade económica – incluindo duas matrizes para *holdings*, uma para *holding* de investimento e outra para empresa-mãe de grupo económico –, cujas respostas permitem a avaliação qualitativa do risco;
- O desenvolvimento interno de novos programas locais para proceder ao cálculo da componente económico-financeira dos diversos sectores abrangidos pelas matrizes, bem como de um simulador associado para proceder às correcções previstas no relatório de atribuição de *rating*;
- O desenvolvimento interno de meios informáticos com vista à elaboração de consolidações pró-forma para grupos económicos que não apresentam contas consolidadas;
- A elaboração de testes de validação do modelo *Large Corporate*;
- O acompanhamento dos trabalhos de desenvolvimento de uma nova ferramenta informática destinada à gestão das propostas de *rating* do segmento *Large Corporate* que a nova abordagem impôs;
- Tratamento das bases de dados com vista à identificação dos modelos aplicados a cada Cliente.

Durante 2010, a Direcção de Rating esteve ainda envolvida na adaptação da aplicação gerida pela Direcção ao Sistema Nacional de Contabilidade e na actualização de toda a informação da aplicação interna XCRI com base na cobertura total da carteira. Encontra-se actualmente em curso o aperfeiçoamento, com base na experiência já adquirida, dos modelos de avaliação *Large Corporate*, a preparação, em conjunto com o Risk Office, de uma nova calibragem para os modelos *Small Corporate* e *Mid Corporate* que deverá ser introduzida a partir do final do primeiro trimestre de 2011, afectando a revisão destas carteiras, a preparação e aperfeiçoamento das abordagens de avaliação multicritério de forma a transformar estas abordagens em matrizes de avaliação que possibilitem cobrir segmentos de risco ainda sem modelo interno, a análise e aperfeiçoamento dos modelos SME, *scoring* aplicacional pequenos negócios para Clientes sem modelo comportamental TRIAD, a revisão total da carteira de crédito ao sector imobiliário e de fundos de investimento imobiliário e o desenvolvimento em conjunto com a Direcção de IT de um sistema de *workflow* adequado às necessidades da Direcção de Rating.

DIRECÇÃO DE PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS E VALORIMETRIA

No início de 2010, a Direcção de Participações Financeiras e Valorimetria alargou a sua actividade, passando a assegurar adicionalmente o acompanhamento das participações em filiais e associadas. Em paralelo, foi levado a cabo um processo de validação das participações em entidades exteriores ao perímetro de consolidação, identificando as posições alienáveis, em relação às quais foram desenvolvidos contactos com investidores ou concretizadas intenções de venda. No domínio dos investimentos em instrumentos líquidos e outros créditos, a Direcção actuou no sentido da redução da dimensão do *portfolio*, tendo o total de instrumentos financeiros desconhecidos, em 2010, gerado um encaixe que ultrapassou 500 milhões de euros. A Direcção assumiu, em Julho de 2010, a responsabilidade pelo acompanhamento e reporte ao Conselho de Administração Executivo das acções conduzidas pelas diversas Direcções do Banco com vista à alienação de activos ilíquidos e respectivo encaixe gerado. Foram ainda prosseguidas análises de reestruturação de entidades participadas, visando a optimização da estrutura do Grupo.

No decurso do exercício foi definida pelo Banco uma orientação no sentido do reforço da actuação no controlo interno das Salas de Mercado, que se traduziu na ampliação do *portfolio* de reportes e maior abrangência do respectivo âmbito. Os processos valorimétricos foram objecto de iniciativas, visando o seu aperfeiçoamento, tendo sido adoptados novos processos em Contabilidade de Cobertura.

DIRECÇÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão de Satisfação implementado, que assenta nos três vectores base da Satisfação – Colaboradores, Serviços Internos e Clientes – foi validado, face às constantes evoluções do mercado. A utilização do modelo, avaliada como actual e inovadora, evoluiu quer na forma de divulgação dos resultados quer, sobretudo, na generalização da utilização desses mesmos resultados pelas áreas, através da sua autonomização na elaboração de diagnósticos que permitam melhorar os índices de Satisfação que contribuem para os seus indicadores de *performance*.

O aprofundamento da Gestão de Processos foi uma das prioridades ao longo de 2010, em que se concluiu a definição de uma estrutura de informação centralizada onde residirá toda a informação associada aos processos, antes dispersa pela Organização.

Foi criado um sistema de Gestão Documental, transversal a todas as operações do Grupo, sustentado num conjunto de princípios e regras de gestão e numa solução técnica que suporta e viabiliza a aplicação e controlo dessas regras. Este sistema foi implementado com sucesso em Portugal, Angola e Roménia e encontra-se em fase de conclusão em Moçambique e na Grécia. Com a conclusão deste projecto, o Grupo terá a capacidade de aceder às melhores práticas de cada operação a partir de qualquer ponto e desenvolver sistemas integrados de gestão do conhecimento, melhorando a eficiência e a qualidade global dos serviços prestados e promovendo a criatividade e o intercâmbio de boas práticas.

Iniciou-se a medição dos níveis de serviço internos dos circuitos de elaboração e autorização de documentos normativos. Este projecto visou reduzir o espaço de tempo que medeia a identificação da necessidade de um dado normativo e a sua disponibilização de forma controlada a toda a Organização. Os resultados obtidos revelam que apesar de existirem estrangulamentos pontuais a melhorar, o processo de produção de documentos normativos é eficiente e responde globalmente às necessidades do Millennium bcp.

Foram produzidas Ordens de Serviço que documentam competências e responsabilidades de cada uma das Unidades de primeira linha da Organização por forma a, simultaneamente, facilitar um mais rigoroso conhecimento da Organização sobre si própria e o cabal cumprimento do disposto no Aviso do Banco de Portugal n.º 5/2008, relativo ao sistema de controlo interno.

DIRECÇÃO DE ASSETS AND LIABILITIES MANAGEMENT

Durante o exercício de 2010, foram equacionados diversos modelos de estrutura e escopo de intervenção da Direcção de Assets and Liabilities Management, tendo sido considerado adequado proceder à respectiva implementação durante o exercício de 2011.

MILLENNIUMBCP AGEAS

A Millenniumbcp Ageas, detida a 51% pela Ageas e a 49% pelo Millennium bcp, é uma instituição especializada na comercialização de seguros dos ramos Vida (risco, poupança e capitalização) e Não Vida (pessoais e patrimoniais) através dos canais de distribuição bancário (canal privilegiado), agentes e corretores. Nos seguros de saúde, a Millenniumbcp Ageas actua no mercado também através do canal directo, nomeadamente através de parcerias e acordos de distribuição com outras seguradoras presentes no mercado nacional. A Millenniumbcp Ageas é ainda líder de mercado na actividade de gestão de fundos de pensões, utilizando, neste negócio, tanto o canal de distribuição bancário, como o canal tradicional de corretores.

Em 2010, a Millenniumbcp Ageas apresentou uma diminuição nos prémios processados face ao ano anterior de 17,9%, tendo sido penalizada pela prestação do ramo Vida (-20,3%), já que os ramos Não Vida, contrariamente ao comportamento do mercado, mantiveram um crescimento significativo, de 6,8%. Com um volume de prémios de seguro directo de 1.946 mil milhões de euros e uma quota de mercado global de 11,9%, a Millenniumbcp Ageas posicionou-se, no mercado nacional, como o terceiro maior grupo segurador em termos de prémios de seguro directo.

No ramo Vida, o volume de prémios ascendeu a 1.724 mil milhões de euros, registando uma diminuição de 20,3%, devido sobretudo à fraca prestação dos produtos *unit-linked*, cuja procura tem sido fortemente condicionada pela reduzida apetência dos investidores, no actual enquadramento económico e financeiro, por produtos de reduzida liquidez ou sem capital garantido. De salientar, no entanto, a evolução positiva dos produtos PPR (não ligados a fundos de investimento), ilustrando políticas de investimento adequadas ao nível de exigência e das necessidades dos aforradores. Numa envolvente particularmente volátil de escassa liquidez na economia, os produtos de reforma – que continuaram a usufruir de benefícios fiscais – e os produtos de capitalização com garantia de capitais e taxas de rendimentos, tornaram-se produtos de refúgio dos aforradores portugueses, avessos a outro tipo de produtos financeiros de maior risco.

Nos ramos Não Vida é de destacar o aumento de 6,8% nos prémios de seguro directo, facto assinalável face à estagnação registada no mercado segurador (0,9% de crescimento), condicionado, mais uma vez, pela fraca prestação da economia portuguesa e por uma intensa concorrência entre operadores.

Em 2010, o resultado líquido consolidado do exercício, antes de *Value of Business Acquired* (VOBA), foi de 142 milhões de euros. Apesar da conjuntura exigente, a Millenniumbcp Ageas demonstrou ter um modelo de negócio sólido e robusto, capaz de superar as condicionantes da envolvente e mantendo um rácio de solvência muito acima do exigido pela entidade de supervisão.

Detentora de uma excelente *performance* técnica, de uma política prudente ao nível da gestão de investimentos, de uma diversificada oferta de produtos e de um controlo rigoroso dos custos operativos, a Millenniumbcp Ageas tem conseguido ultrapassar com alguma tranquilidade os factores que têm condicionado fortemente o crescimento e a solidez do mercado segurador nos últimos anos: ambiente económico recessivo, contínuo aumento do desemprego, agravamento da pressão dos mercados financeiros, nomeadamente no que respeita à dívida soberana dos países periféricos da Europa e a escassez de liquidez dos mercados.

Os principais objectivos estratégicos, que a Millenniumbcp Ageas se propôs alcançar em 2010, enquadram-se dentro do plano de médio e longo prazo delineado em 2005, ano de arranque da operação, assente em quatro pilares: Crescimento, Produtividade, Qualidade e Rendibilidade.

Crescimento: os volumes globais de vendas de PPR voltaram a superar os registos dos anos anteriores, fazendo do exercício de 2010, pela terceira vez consecutiva, o melhor de sempre nesta linha de produtos. Apesar das alterações ao regime fiscal dos produtos PPR decorrentes da implementação do programa de Estabilidade e Crescimento, que entrarão em vigor a partir de 2011, o posicionamento de produto da Millenniumbcp Ageas, orientado para as necessidades dos Clientes na perspectiva da constituição de poupanças de longo prazo para a reforma, permitiu que o apelo dos produtos PPR, enquanto complemento de reforma, não dependesse do benefício fiscal, tendo o volume de subscrições sido balanceado ao longo de todo o exercício.

A evolução dos seguros de capitalização, depois de um ano de 2009 marcado pelo forte crescimento, foi em linha com o esperado e acima da média dos últimos cinco anos. Manteve-se o foco na apresentação de soluções segmentadas, inovadoras e apelativas para a constituição de poupança regular: Os Clientes reconheceram-no, tendo os volumes de planos com entregas programadas aumentado mais de 45%.

Os produtos *unit-linked* mantiveram, em 2010, a tendência de desaceleração de novos contratos iniciada em 2009. De sublinhar a procura registada nesta linha de produtos na Rede de Private Banking, que permitiu multiplicar por quatro os montantes subscritos, por comparação com o exercício anterior, tendo-se registado o melhor ano de sempre.

Apesar do contexto económico adverso e do aumento da penetração de seguros de saúde no mercado e na base de Clientes do Millennium bcp, as vendas de produtos Médis registaram um valor assinalável. A Médis fechou o exercício de 2010 com 25% de quota de mercado, mais de 455 mil Clientes, um nível de satisfação de 97%, aferido por um estudo independente, a liderança no seu segmento em notoriedade e recordação da marca e renovando pelo quinto ano consecutivo o prémio "SuperBrand", a par dos melhores resultados do exercício de sempre.

A contínua inovação da oferta e a diversificação de canais de negócio permitiu manter inalterados os volumes totais de novos produtos de risco de venda activa (Vida e Não Vida). De destacar, especialmente na difícil conjuntura económica para as empresas, a estreita articulação com o EuroNegócio, o êxito do modelo de suporte especializado de seguros no segmento de Negócios e o crescimento de dois dígitos na *bancassurance* Empresas. A consolidação do canal de negócio direccionado ao segmento de PME, assente numa rede criteriosamente seleccionada de agentes e corretores, contribuiu como esperado para a subida da quota de mercado da Ocidental Seguros (Não Vida), novamente um facto a assinalar num ano desafiante como foi o de 2010, e num mercado concentrado, maduro e concorrencial.

Apesar da esperada diminuição do volume de crédito concedido e do aumento dos *spreads*, a taxa de penetração dos seguros associados a operações de crédito manteve-se sustentada em níveis de excelência que constituem *benchmarks* internacionais.

Produtividade: é um processo contínuo e transversal a todo o Grupo que tem como objectivo o desenvolvimento de processos, automatismos e níveis de controlo, que permitam uma melhoria continuada e sustentada dos níveis de serviço e, conseqüentemente, um aumento da eficiência das várias áreas da empresa. Durante o exercício de 2010, no âmbito do M4 – Programa transversal que tem como objectivos Melhorar a produtividade, Melhorar a rentabilidade, Melhorar os níveis de serviço e Melhorar a motivação – lançado no final de 2009, concluiu-se a reestruturação das áreas de *back-office* da área de Não Vida.

Qualidade: a melhoria sustentada da qualidade do serviço prestado a Clientes Externos e Clientes Internos tem sido e continuará a ser uma das principais prioridades e, muito embora os indicadores de satisfação tenham evoluído favoravelmente em 2010, a Millenniumbcp Ageas está comprometida a continuar a melhorar:

Rendibilidade: é uma consequência dos três pilares anteriores e o objectivo consiste em garantir níveis de remuneração atractivos e sustentados para os Accionistas.

Atestando globalmente a boa execução do plano de médio e longo prazo e o reconhecimento do mercado pelo trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos últimos anos, está o facto de mais uma vez a Ocidental Vida ter sido distinguida pela Revista Exame com o prémio de "Melhor Grande Seguradora do Ramo Vida".

O ano de 2011 representará de novo um enorme desafio, talvez o maior dos últimos anos, prevendo-se que a Millenniumbcp Ageas enfrente mais um ano com um clima económico-financeiro e social extremamente adverso, em que as gravosas medidas de austeridade aprovadas na Lei do Orçamento do Estado para 2011 e nos Programas de Estabilidade e Crescimento vão exigir ainda muito mais da Companhia. O enfoque estratégico deverá continuar a centrar-se na rentabilidade e solidez financeira, factores assentes no dinamismo comercial, no crescimento, na produtividade, na qualidade e no controlo de custos.

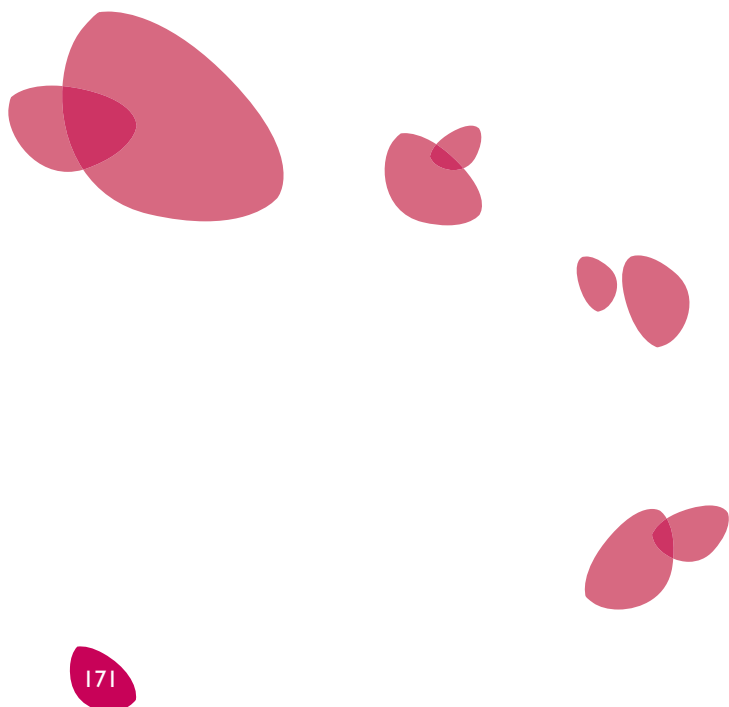
SÍNTESE DE INDICADORES

Milhões de euros

| | '10 | '09 | VAR. % '10/'09 |
|---|--------------|---------------|----------------|
| PRÉMIOS DE SEGURO DIRECTO | | | |
| Vida | 1.724 | 2.163 | -20,3% |
| Não Vida | 222 | 208 | 6,8% |
| TOTAL | 1.946 | 2.371 | -17,9% |
| QUOTA DE MERCADO | | | |
| Vida | 14,2% | 20,83% | |
| Não Vida | 5,3% | 5,03% | |
| TOTAL | 11,9% | 16,33% | |
| Margem técnica ⁽¹⁾ | 257 | 232 | 11,1% |
| Margem técnica líquida de custos administrativos | 165 | 146 | 12,6% |
| Resultados líquidos ⁽²⁾ | 142 | 127 | 11,4% |
| Rácio de sinistralidade Não Vida | 65,5% | 60,9% | |
| Rácio de despesas Não Vida | 25,9% | 23,2% | |
| Rácio combinado Não Vida | 91,4% | 84,1% | |
| Custos de exploração líquidos Vida/Investimentos Vida | 0,83% | 0,80% | |

⁽¹⁾ Antes de imputação de custos administrativos.

⁽²⁾ Antes de VOBA ("Value of Business Acquired").



Em 31 de Dezembro de 2010 a contribuição líquida dos principais segmentos de negócio é apresentada como segue:

(Milhares de Euros)

| | Banca Comercial | | | | Corporate e Banca de Investimento | Private Banking e Asset Management | Outros | Consolidado |
|---|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| | Banca de Retalho | Banca de Empresas | Negócios no Exterior | Total | | | | |
| Demonstração de Resultados | | | | | | | | |
| Juros e proveitos equiparados | 982.769 | 353.430 | 1.156.555 | 2.492.754 | 458.818 | 112.641 | 412.845 | 3.477.058 |
| Juros e custos equiparados | (468.301) | (181.697) | (624.372) | (1.274.370) | (260.535) | (81.397) | (343.921) | (1.960.223) |
| Margem financeira | 514.468 | 171.733 | 532.183 | 1.218.384 | 198.283 | 31.244 | 68.924 | 1.516.835 |
| Comissões e outros proveitos | 472.173 | 89.048 | 298.031 | 859.252 | 169.369 | 65.200 | (1.337) | 1.092.484 |
| Comissões e outros custos | (19.637) | (1.492) | (70.340) | (91.469) | (2.736) | (22.236) | (94.530) | (210.971) |
| Comissões e outros proveitos líquidos | 452.536 | 87.556 | 227.691 | 767.783 | 166.633 | 42.964 | (95.867) | 881.513 |
| Resultados em operações financeiras | 51 | - | 116.149 | 116.200 | (6.763) | 1.786 | 317.964 | 429.187 |
| Custos com pessoal e FSTs | 668.604 | 59.998 | 541.985 | 1.270.587 | 74.762 | 51.663 | 96.092 | 1.493.104 |
| Amortizações | 1.714 | 105 | 55.334 | 57.153 | 102 | 413 | 52.563 | 110.231 |
| Custos operacionais | 670.318 | 60.103 | 597.319 | 1.327.740 | 74.864 | 52.076 | 148.655 | 1.603.335 |
| Imparidade e provisões | (151.206) | (189.004) | (166.042) | (506.252) | (178.229) | (25.402) | (220.983) | (930.866) |
| Resultados por equivalência patrimonial | - | - | - | - | (58) | - | 67.539 | 67.481 |
| Resultados de alienação de outros activos | - | - | - | - | - | - | (2.978) | (2.978) |
| Resultado antes de impostos | 145.531 | 10.182 | 112.662 | 268.375 | 105.002 | (1.484) | (14.056) | 357.837 |
| Impostos | (38.594) | (2.718) | (23.752) | (65.064) | (27.826) | 1.790 | 94.182 | 3.082 |
| Interesses que não controlam | - | - | (54.211) | (54.211) | - | - | (5.096) | (59.307) |
| Resultado do exercício | 106.937 | 7.464 | 34.699 | 149.100 | 77.176 | 306 | 75.030 | 301.612 |
| Rédito intersegmentos | 17.033 | 5.689 | - | 22.722 | (22.704) | (18) | - | - |
| Balanço | | | | | | | | |
| Caixa e aplicações em instituições de crédito | 2.965.330 | 1.899.437 | 2.956.901 | 7.821.668 | 8.732.011 | 3.863.528 | (15.329.948) | 5.087.259 |
| Crédito a clientes | 33.547.308 | 10.024.435 | 15.798.671 | 59.370.414 | 13.245.122 | 2.518.792 | (1.228.922) | 73.905.406 |
| Activos financeiros | 1.270 | - | 2.318.321 | 2.319.591 | 4.699.484 | 38.151 | 7.873.484 | 14.930.710 |
| Outros activos | 667.405 | 36.303 | 482.594 | 1.186.302 | 51.697 | 35.104 | 4.813.261 | 6.086.364 |
| Total do Activo | 37.181.313 | 11.960.175 | 21.556.487 | 70.697.975 | 26.728.314 | 6.455.575 | (3.872.125) | 100.009.739 |
| Depósitos de instituições de crédito | 7.999.152 | 4.751.358 | 4.679.955 | 17.430.465 | 10.562.972 | 3.450.167 | (11.367.048) | 20.076.556 |
| Depósitos de clientes | 19.856.041 | 1.663.234 | 13.957.472 | 35.476.747 | 4.923.161 | 2.698.691 | 2.510.516 | 45.609.115 |
| Títulos de dívida emitidos | 6.005.308 | 3.614.045 | 862.373 | 10.481.726 | 7.650.654 | 4.978 | 32 | 18.137.390 |
| Passivos financeiros ao justo valor através de resultados | 1.662.880 | 1.000.736 | 285.887 | 2.949.503 | 2.118.480 | 39.708 | 106.999 | 5.214.690 |
| Outros passivos financeiros | 98.253 | 60.861 | 422.256 | 581.370 | 80.973 | 16.511 | 1.706.793 | 2.385.647 |
| Outros passivos | 197.140 | 25.943 | 285.258 | 508.341 | 29.050 | 16.550 | 784.924 | 1.338.865 |
| Total do Passivo | 35.818.774 | 11.116.177 | 20.493.201 | 67.428.152 | 25.365.290 | 6.226.605 | (6.257.784) | 92.762.263 |
| Capital e Interesses que não controlam | 1.362.539 | 843.998 | 1.063.286 | 3.269.823 | 1.363.024 | 228.970 | 2.385.659 | 7.247.476 |
| Total do Passivo, Capital e Interesses que não controlam | 37.181.313 | 11.960.175 | 21.556.487 | 70.697.975 | 26.728.314 | 6.455.575 | (3.872.125) | 100.009.739 |