

ESTRATÉGIA

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

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

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

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

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

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

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

I. Reforço da liderança em Portugal

Este pilar inclui:

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

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

II. Angola e Moçambique como plataforma de crescimento para África

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

III. Crescimento em novos mercados de afinidade

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

IV. Reavaliação do posicionamento das operações europeias

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

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

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

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