

Apresentação

# Plano Estratégico CGD 2020

10 de março de 2017

GIR – Gabinete de *Investor Relations*



Caixa Geral de Depósitos

# Agenda

- I. Sumário Executivo**
- II. Enquadramento e desafios do setor**
- III. Plano Estratégico CGD 2020**



## Setor bancário português com contexto desafiante:

- Expectativa de manutenção das **taxas Euribor em valores reduzidos no médio prazo**
- Evolução do crédito ainda afetada pela **fase do ciclo económico e desalavancagem** do setor
- **Adaptação da infraestrutura** às novas exigências de produtividade e experiência digital
- Necessário continuar a **reduzir risco de balanço, reforçar capital e aumentar eficiência**

## Pilares do Plano Estratégico CGD

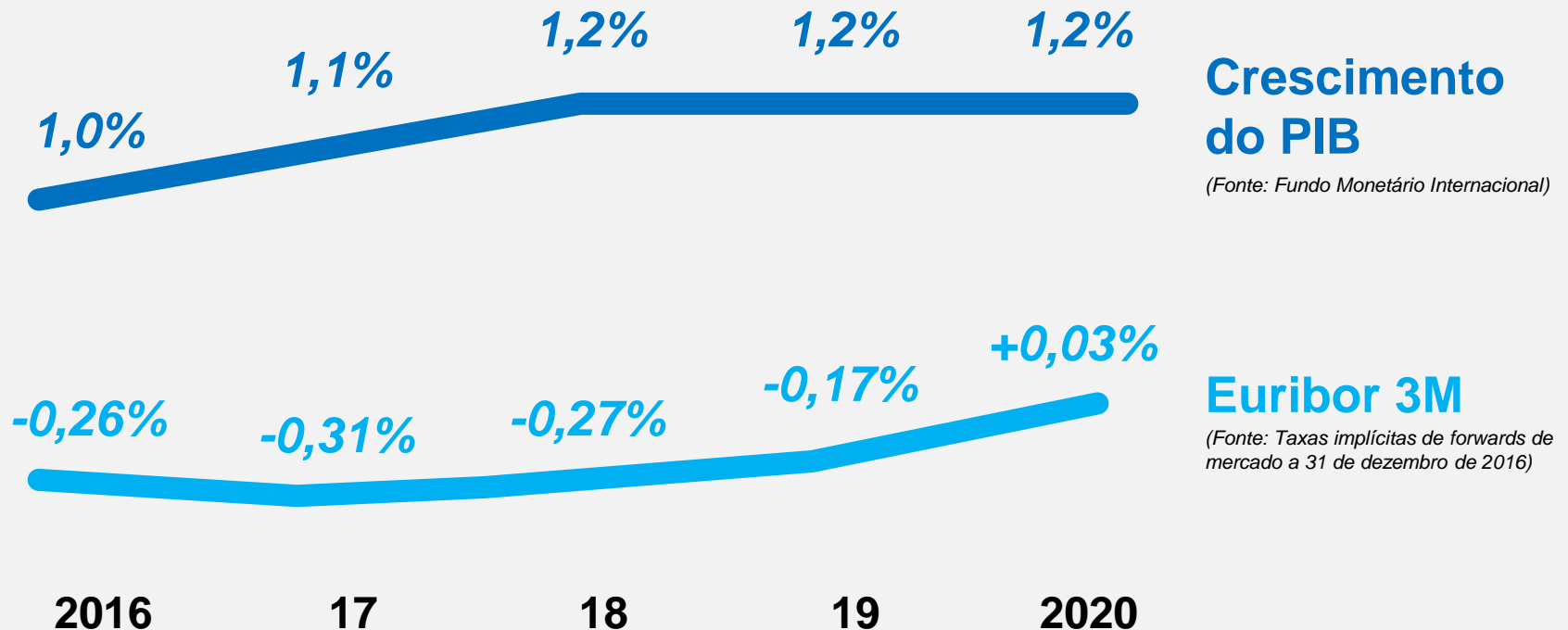
1. Reforçar capacidade **comercial** para garantir competitividade: Novas abordagens para particulares e empresas, aumento do *cross-selling* e melhoria dos níveis de serviço
2. Ajustar **infraestrutura operacional e investimento nos recursos humanos**: Ajustamento de redes e áreas de apoio central, otimização e simplificação do modelo organizativo
3. Redimensionamento das **operações internacionais** com lógica **económica e estratégica**: Foco em operações *core* em mercados prioritários, complementaridade a *franchise* doméstico
4. Restruir o modelo de **gestão de risco e governance**: Redução do risco de balanço, novas políticas de gestão de crédito, novas plataformas especializadas para a recuperação

## Objetivos estratégicos do Plano Estratégico (2020)

- Eficiência: Redução de custos operacionais em ~20% até 2020
- Prudência: Custo do risco < 0,6%
- Resiliência: CET1  $\geq$  14%
- Rentabilidade: RoE > 9%



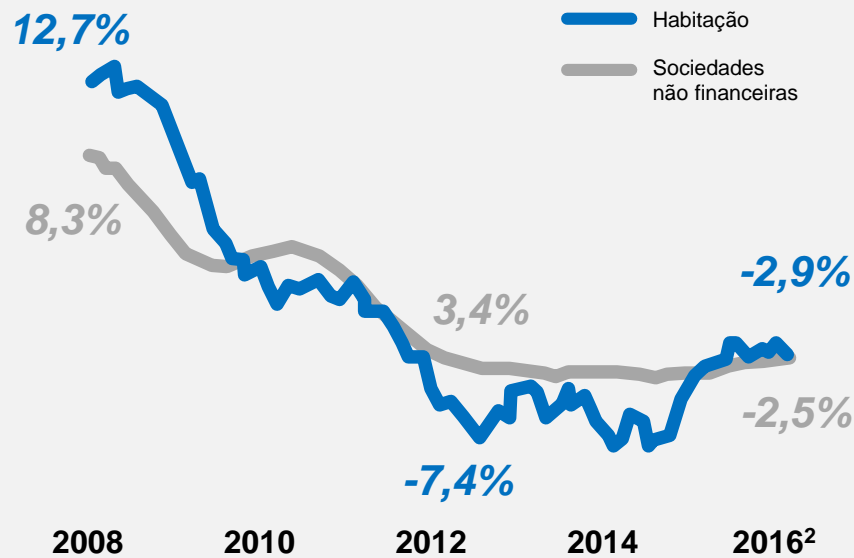
# Cenário macroeconómico com manutenção de taxas Euribor negativas



# Setor bancário português em desalavancagem

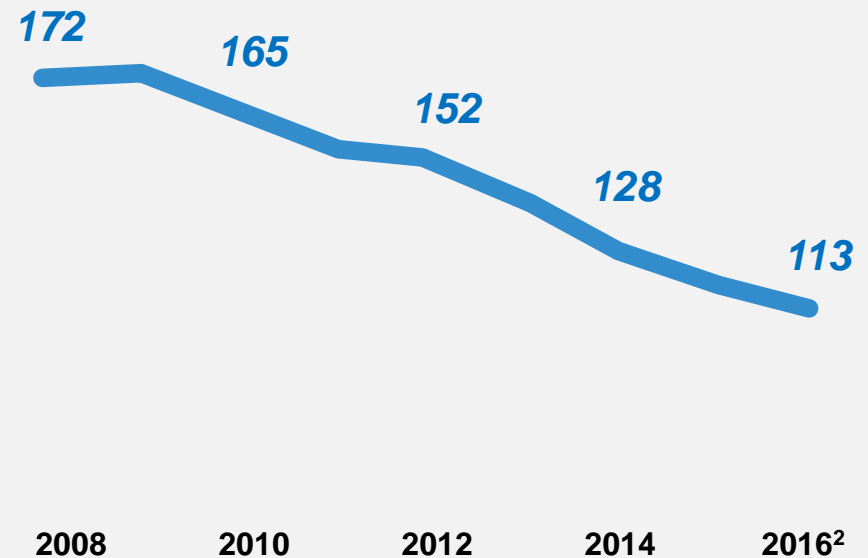
### Crescimento do crédito em Portugal ajustado de Titularizações

tva%



### Rácio crédito sobre recursos de clientes<sup>1</sup>

%



1 (Crédito a clientes e sociedades financeiras) / (Depósitos de particulares e Sociedades não financeiras)

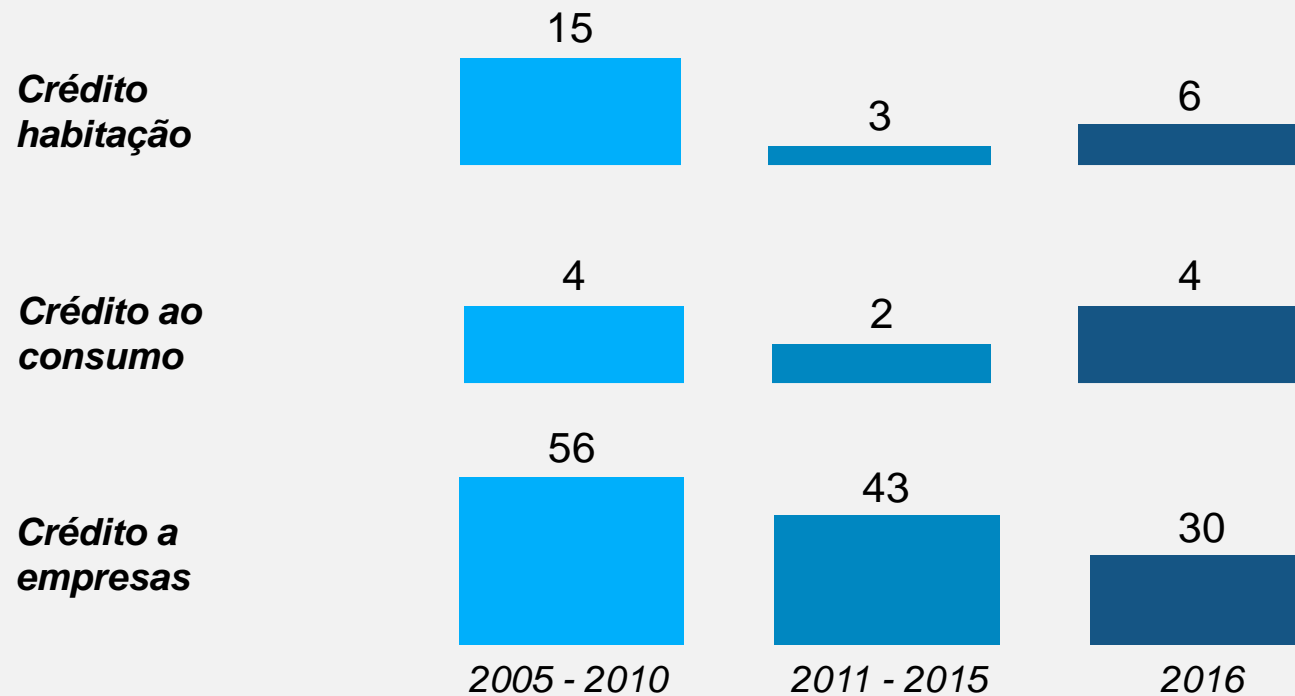
2 Agosto 2016

FONTE: Banco de Portugal, APB



# Mercado bancário em recuperação, mas ainda com crescimentos moderados

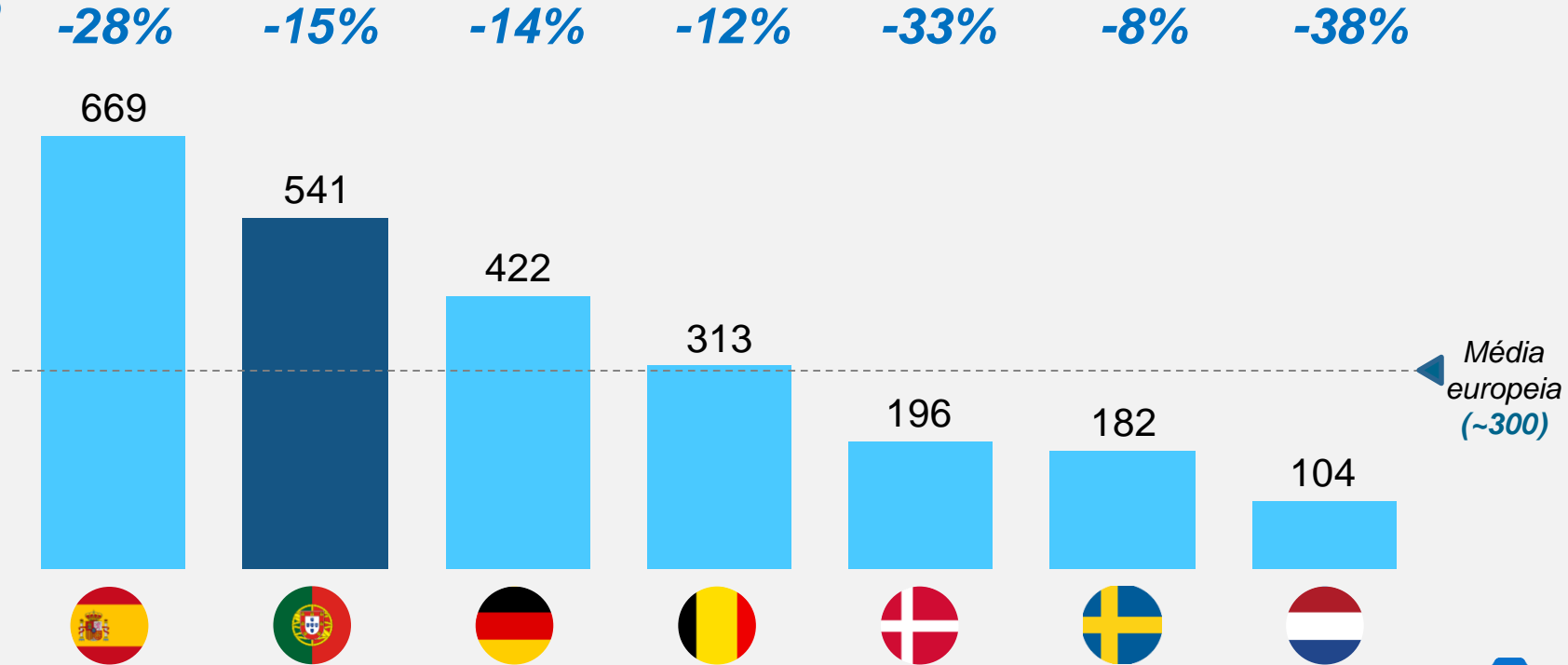
Produção média anual. Mil milhões €



# Redes de distribuição física em retração

Balcões por milhão de habitantes. 2015

Redução  
2010-15



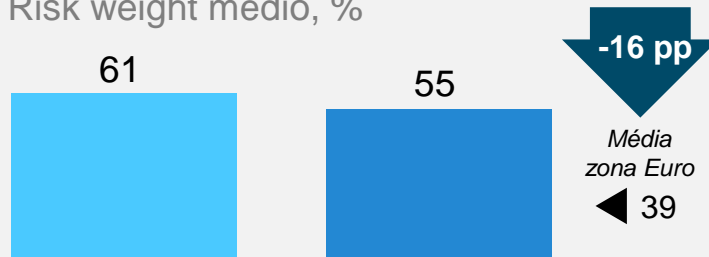
FONTE: Associações de bancos dos países



# Prioridades para a banca portuguesa

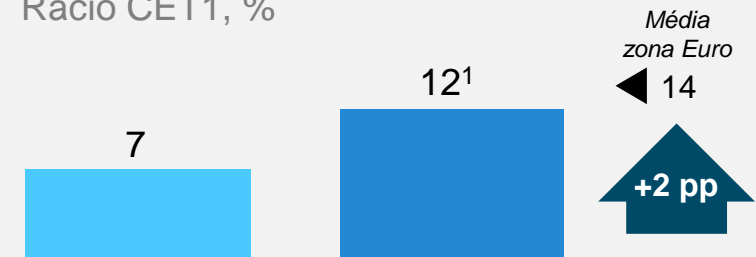
### Reduzir **risco** do balanço

Risk weight médio, %



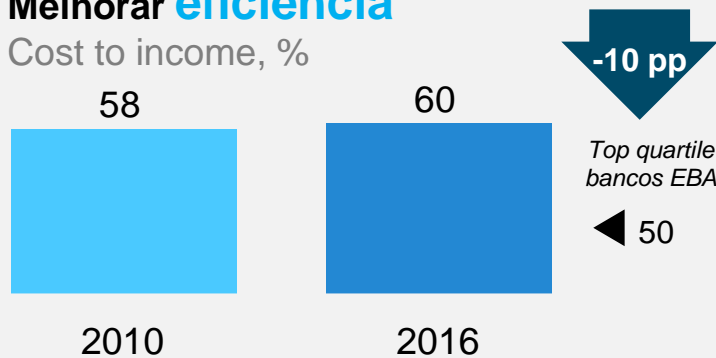
### Reforçar **capitalização**

Rácio CET1, %



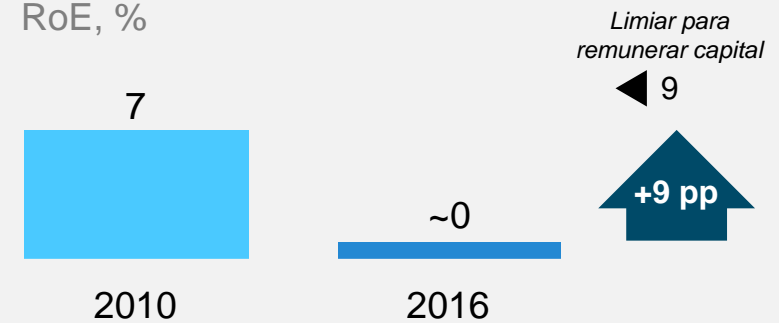
### Melhorar **eficiência**

Cost to income, %



### Recuperar **rentabilidade**

RoE, %



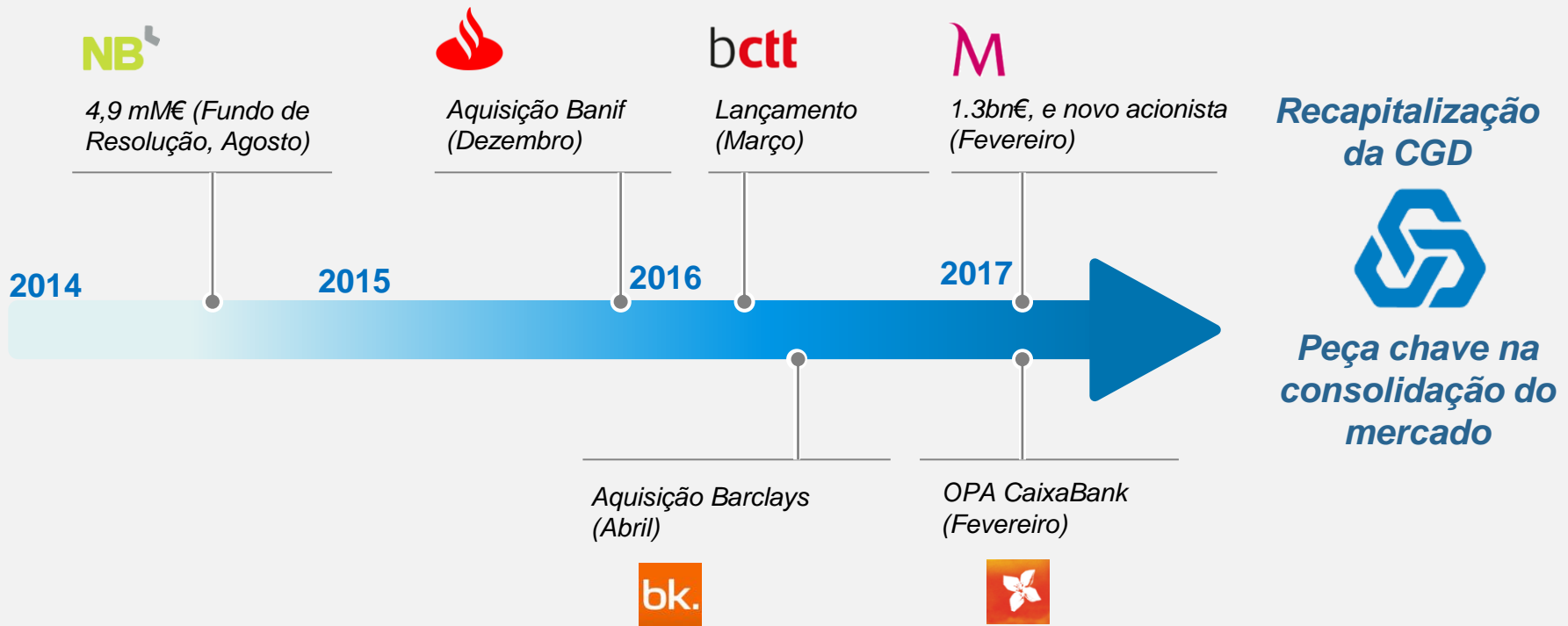
1 Junho 2016

FONTE: Associação Portuguesa de Bancos, Banco de Portugal





# Operações de recapitalização e consolidação no setor



## Plano Estratégico CGD 2020: 4 pilares



1

Foco na  
economia

Reforçar  
**atividade  
comercial**  
(retalho, PMEs,  
grandes empresas)  
para **garantir  
competitividade**

2

Competitividade

Ajustar  
**infraestrutura  
operacional** (rede  
comercial, áreas  
centrais) e  
**investimento nos  
recursos humanos**

3

Cobertura  
internacional

Reestruturar as  
**operações  
internacionais**  
numa ótica  
complementar à  
operação  
doméstica

4

Confiança

Reforçar o modelo de  
**gestão de risco e  
governance** do grupo  
para melhorar  
solvência e resiliência  
do balanço



## Reforçar atividade comercial para garantir competitividade

Reorganizar **rede comercial** priorizando o apoio às **famílias, pequenos negócios e PMEs**

Reforçar a **oferta** e a **proposta de valor** (incluindo seguros e gestão de activos)

Melhorar **nível de serviço** e acompanhamento das **empresas**, em especial das **PMEs**

Desenvolver **canal digital** com introdução de novos processos de ofertas *online* (p.ex., contratação de crédito)

Otimizar **modelos de pricing** por forma a garantir a rentabilidade sobre o capital investido

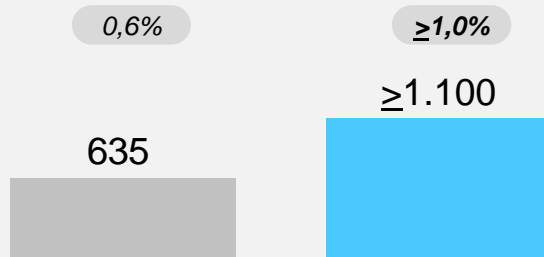


# Objetivos comerciais definidos no Plano Estratégico 2020

xx % Margem financeira /  
volume de negócio

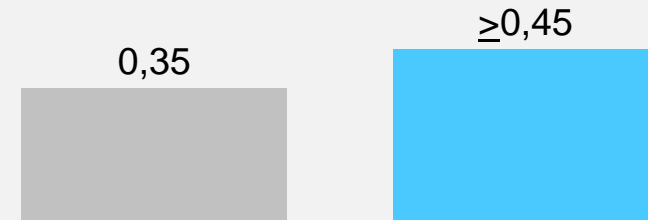
## Margem financeira

Milhões de euros



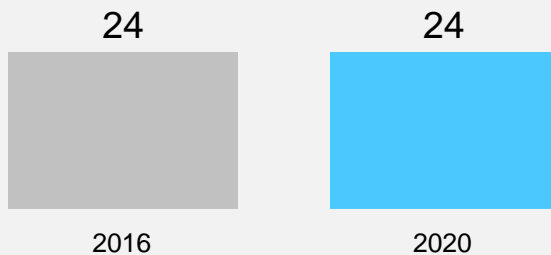
## Comissões / volume de negócio

%



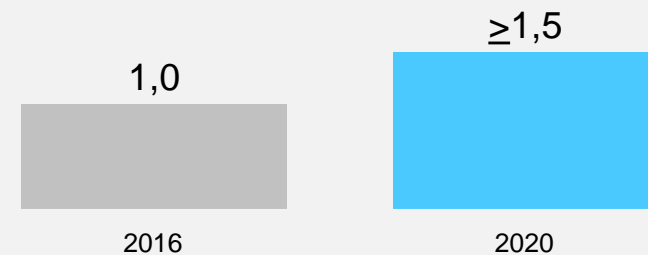
## Quota de Mercado (Recursos e crédito)

%



## Produto bancário / volume de negócio

%



Nota: Valores apresentados para perímetro doméstico



## Ajustar infraestrutura operacional e investimento nos recursos humanos

Otimizar **rede de agências** mantendo a cobertura e a posição de **liderança** nacional

Modernizar plataforma comercial – **novos formatos** de agência, **serviço personalizado** (Segmento de Particulares, Caixa Empresas)

Racionalizar **serviços centrais** - aumento de produtividade e eficiência (digitalização)

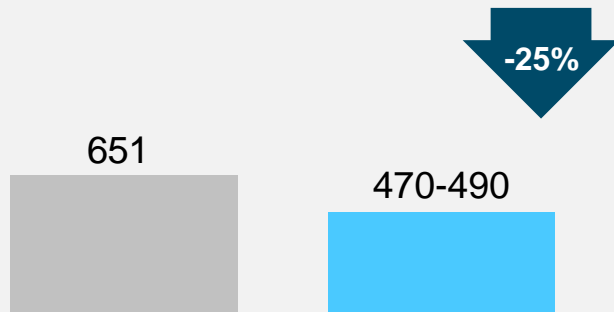
**Simplificar** estrutura e processos

Renovar planos de formação e desenvolvimento de **talento**

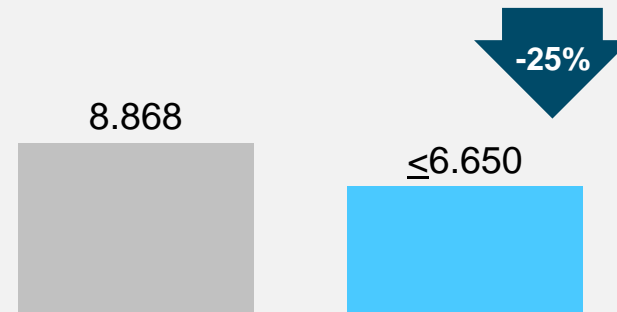


# Objetivos operacionais definidos no Plano Estratégico 2020

## Número de agências

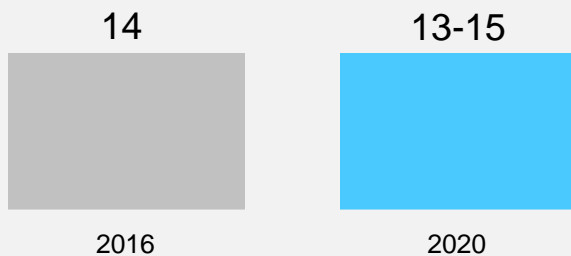


## Número de Colaboradores



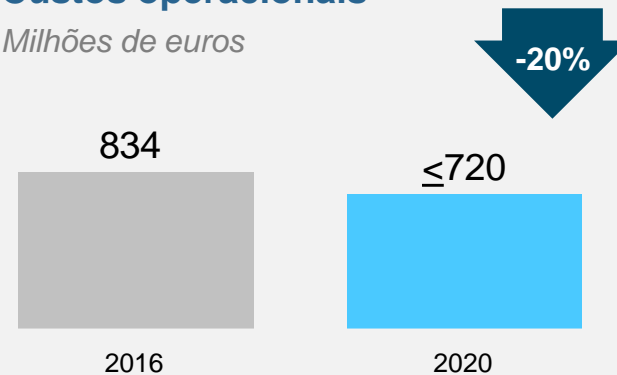
## Quota de mercado de agências

%



## Custos operacionais

Milhões de euros



Nota: Valores apresentados para perímetro doméstico



## Restruturar as operações internacionais numa ótica de complementaridade da operação doméstica

Manter posição (crescimento orgânico) nos principais **mercados de afinidade portuguesa**

Operar um **modelo de negócio** sustentável para cada unidade internacional, assegurando contributo material para a **rentabilidade** do Grupo

Reforçar **modelo de governação** - alinhamento com estratégia e políticas de risco do Grupo, *accountability* pelos resultados

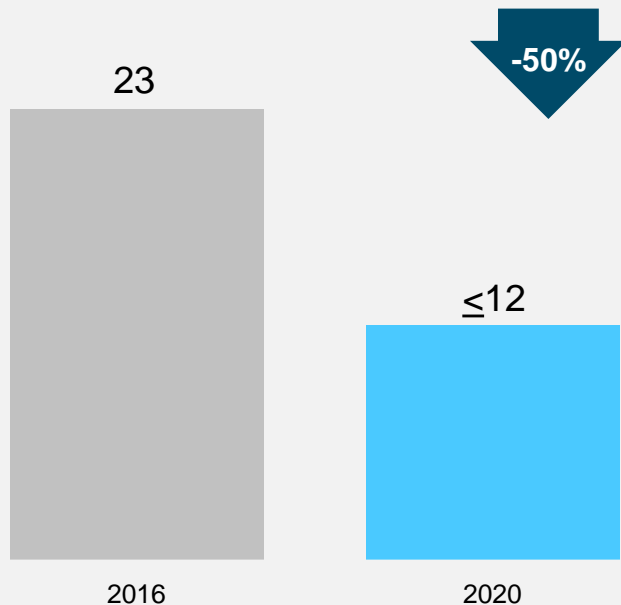
Racionalizar restantes **operações internacionais** - alienação ou encerramento de unidades não *core*



# Objetivos para operação internacional definidos no Plano Estratégico 2020

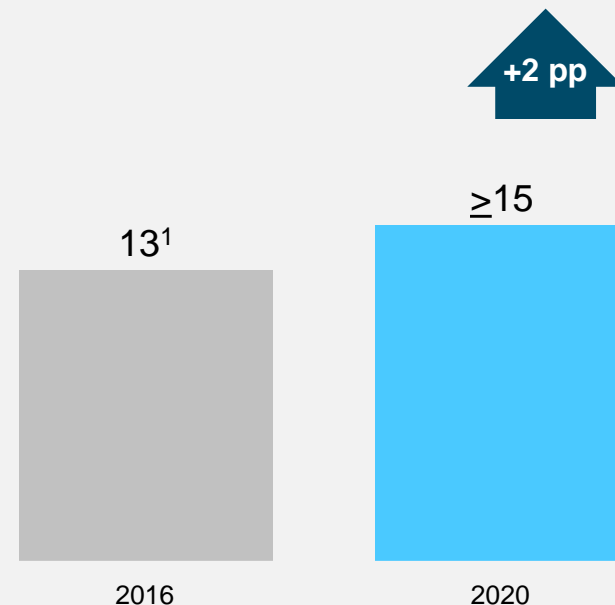
**Ativos** (internacional)

mM €



**ROE** (internacional)

%



1 Exclui resultados não recorrentes e carteiras a transferir para o perímetro doméstico





## Reforçar o modelo de gestão de risco e governance do Grupo

**Reduzir risco de balanço** – incremento de níveis de cobertura de crédito por imparidade

Implementar novo **modelo de análise e decisão de crédito** (“*risk-led*”)

Fortalecer as **unidades especializadas** no acompanhamento e recuperação de crédito

Reforçar meios de **controlo interno** (modelo de 3 linhas de defesa)

Ajustar os modelos de **gestão de risco** aos mais elevados *standards* do setor (SREP)



# Novo modelo de gestão de risco para proteger o capital

## Rácio CET1 (phasing-in)<sup>1</sup> CGD

%



### Iniciativas em curso

Revisão da política de **originação de crédito**

Revisão do **apetite pelo risco** (RAS/RAF)

### Plano de redução de NPE

Nova **definição de NPE e NPA** (metodologia EBA)

Novo **modelo de governo CGD**

Novo **modelo de governo das subsidiárias**

Upgrade da metodologia de **ICAAP** e de **ILAAP**

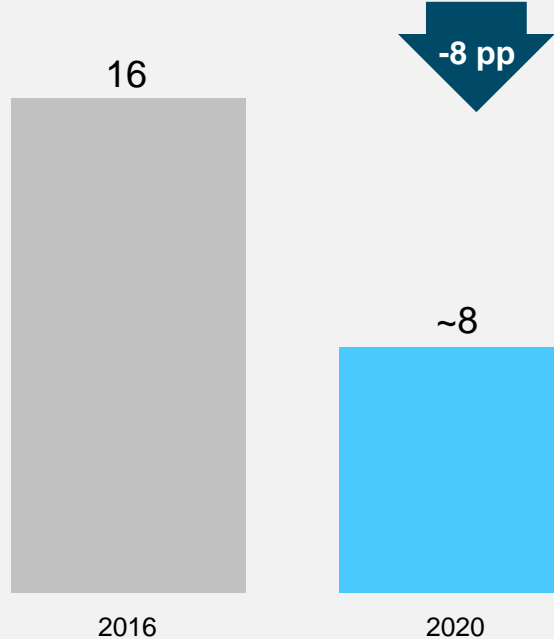
**Stress tests** EBA

<sup>1</sup> Common Equity Tier 1 para o período 2007-2014

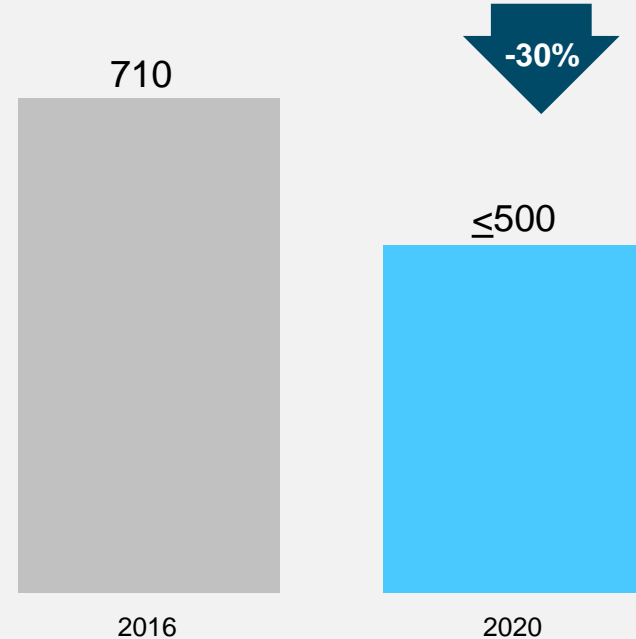


# Objetivos de gestão de risco definidos no Plano Estratégico 2020

**NPE ratio**  
%



**Imóveis<sup>1</sup>** (líquido de imparidades)  
M €



<sup>1</sup> Imóveis executados por delinquência de crédito  
Nota: Valores apresentados para CGD S.A

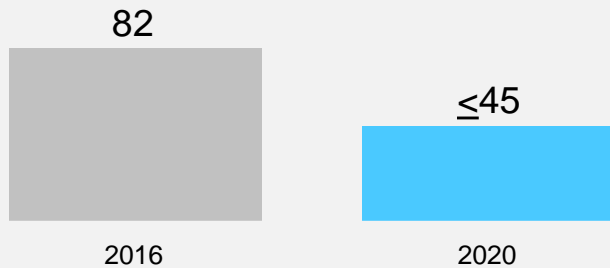


# Objetivo do PE 2017 – 2020: uma Caixa sólida e rentável

## **Eficiência**

**Cost-to-income** (doméstico)

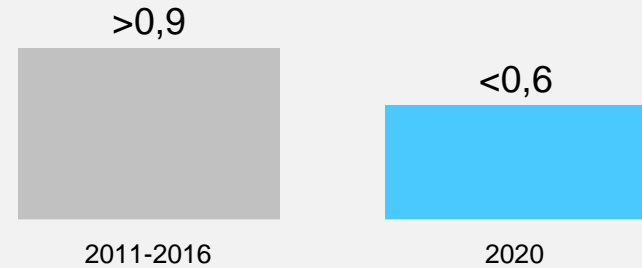
%



## **Prudência**

**Custo do risco** (doméstico)

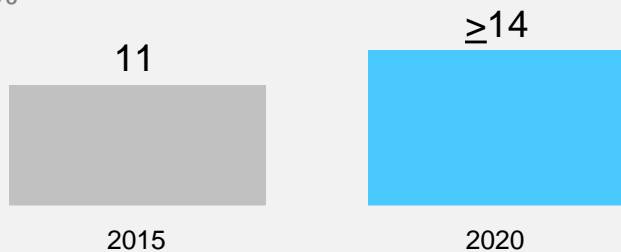
%



## **Resiliência**

**CET1 phasing in** (consolidado)

%



## **Rentabilidade**

**ROE** (consolidado)

%



# Aviso

*O presente documento destina-se apenas a disponibilizar informação de carácter geral, não constituindo aconselhamento sobre investimento ou aconselhamento profissional, nem podendo ser interpretado como tal. Os valores reportam-se a 31 de dezembro de 2016, exceto menção em contrário.*

## GABINETE INVESTOR RELATIONS

Av. Joao XXI, 63  
1000-300 LISBOA  
PORTUGAL  
(+351) 217 953 000  
investor.relations@cgd.pt  
<http://www.cgd.pt/Investor-Relations>