

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

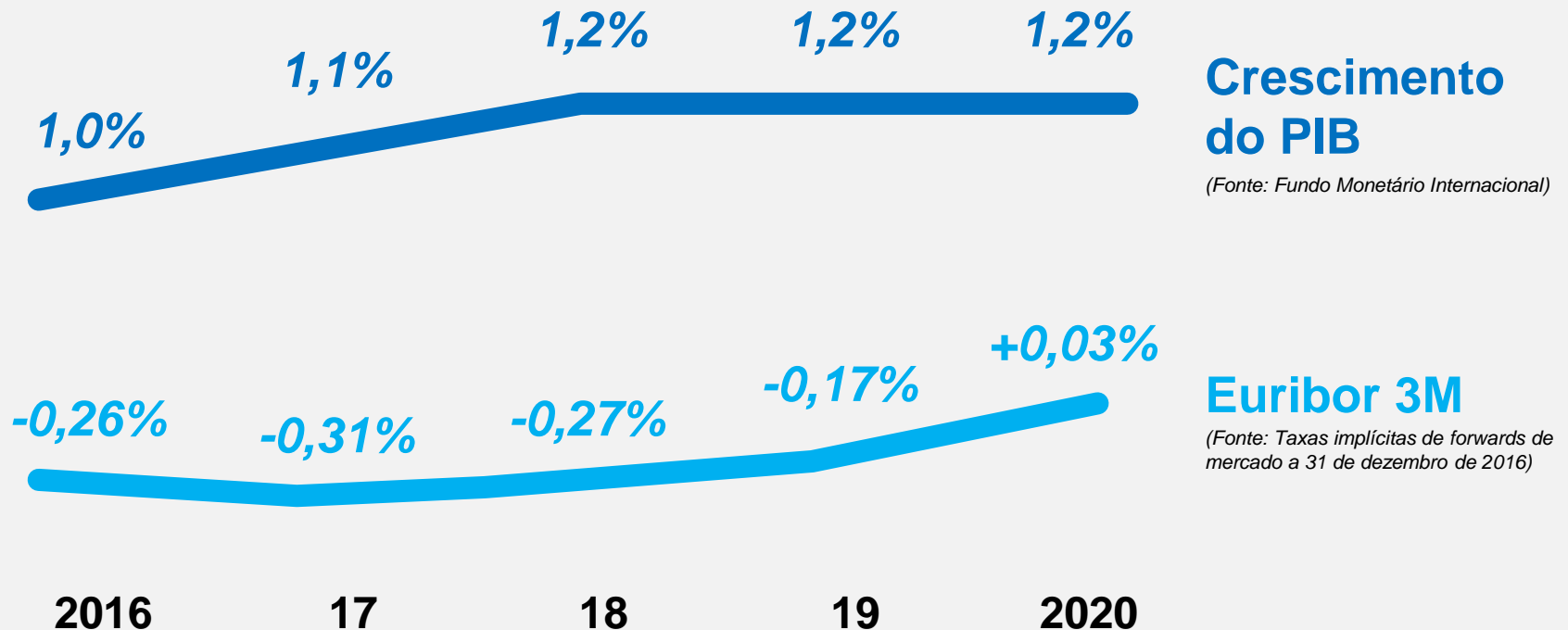
1. Reforçar capacidade **comercial** para garantir competitividade: Novas abordagens para particulares e empresas, aumento do *cross-selling* e melhoria dos níveis de serviço
2. Ajustar **infraestrutura operacional e investimento nos recursos humanos**: Ajustamento de redes e áreas de apoio central, 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%



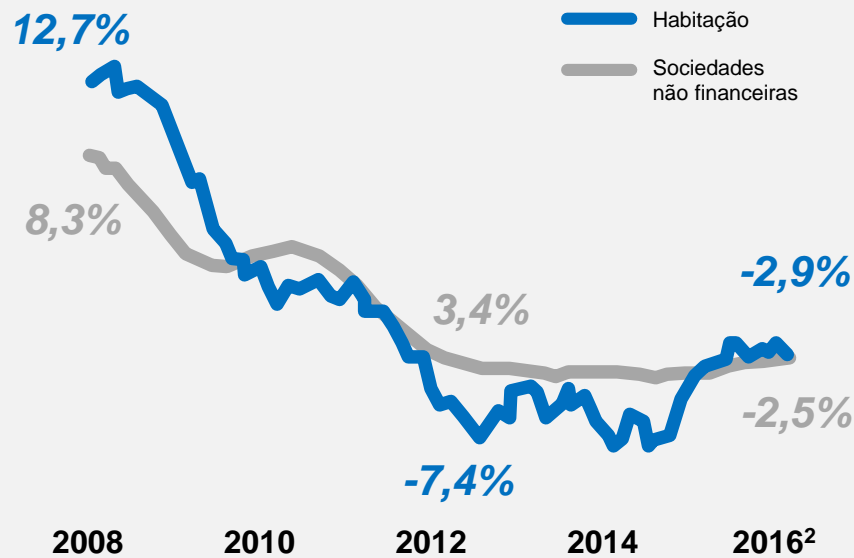
Cenário macroeconómico com manutenção de taxas Euribor negativas



Setor bancário português em desalavancagem

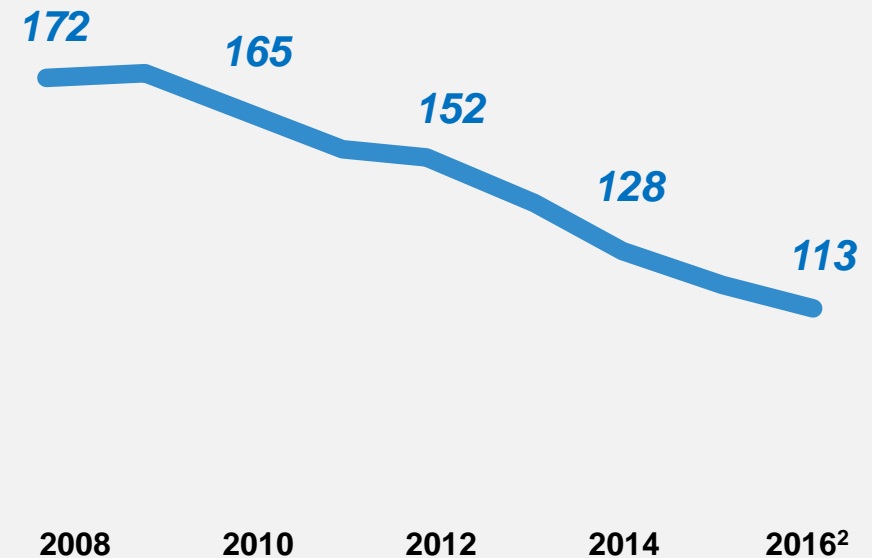
Crescimento do crédito em Portugal ajustado de Titularizações

tva%



Rácio crédito sobre recursos de clientes¹

%



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

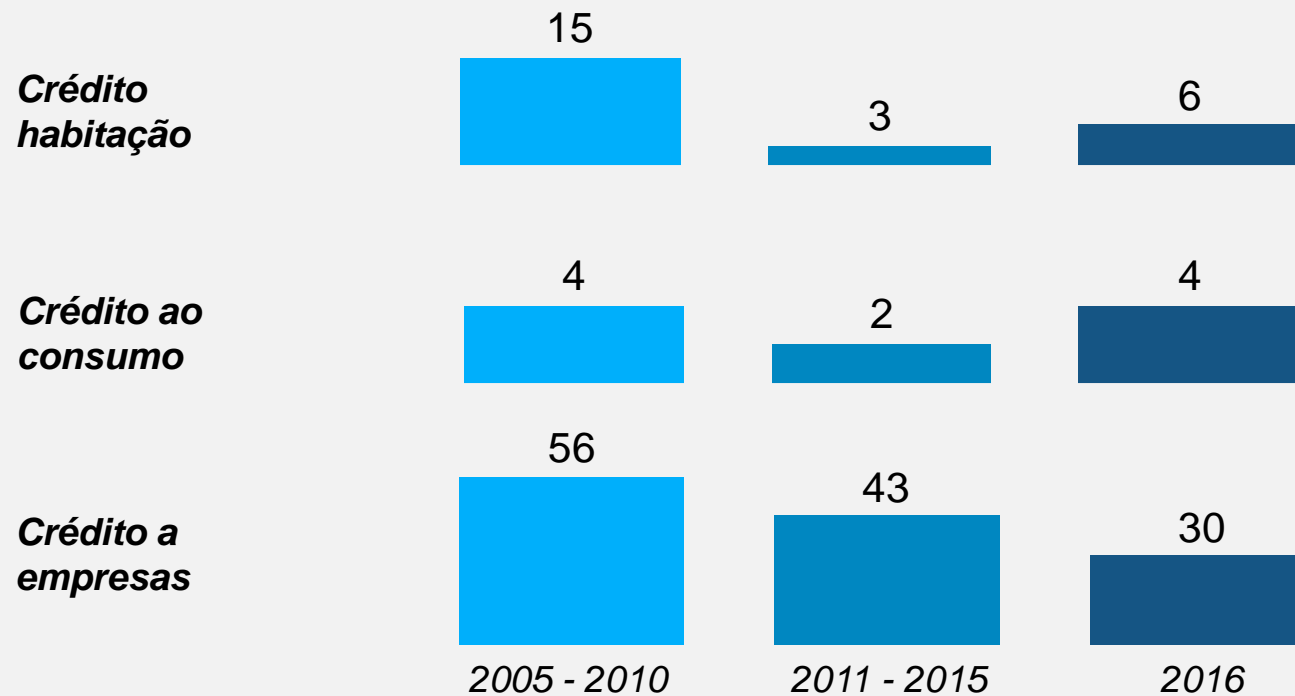
2 Agosto 2016

FONTE: Banco de Portugal, APB



Mercado bancário em recuperação, mas ainda com crescimentos moderados

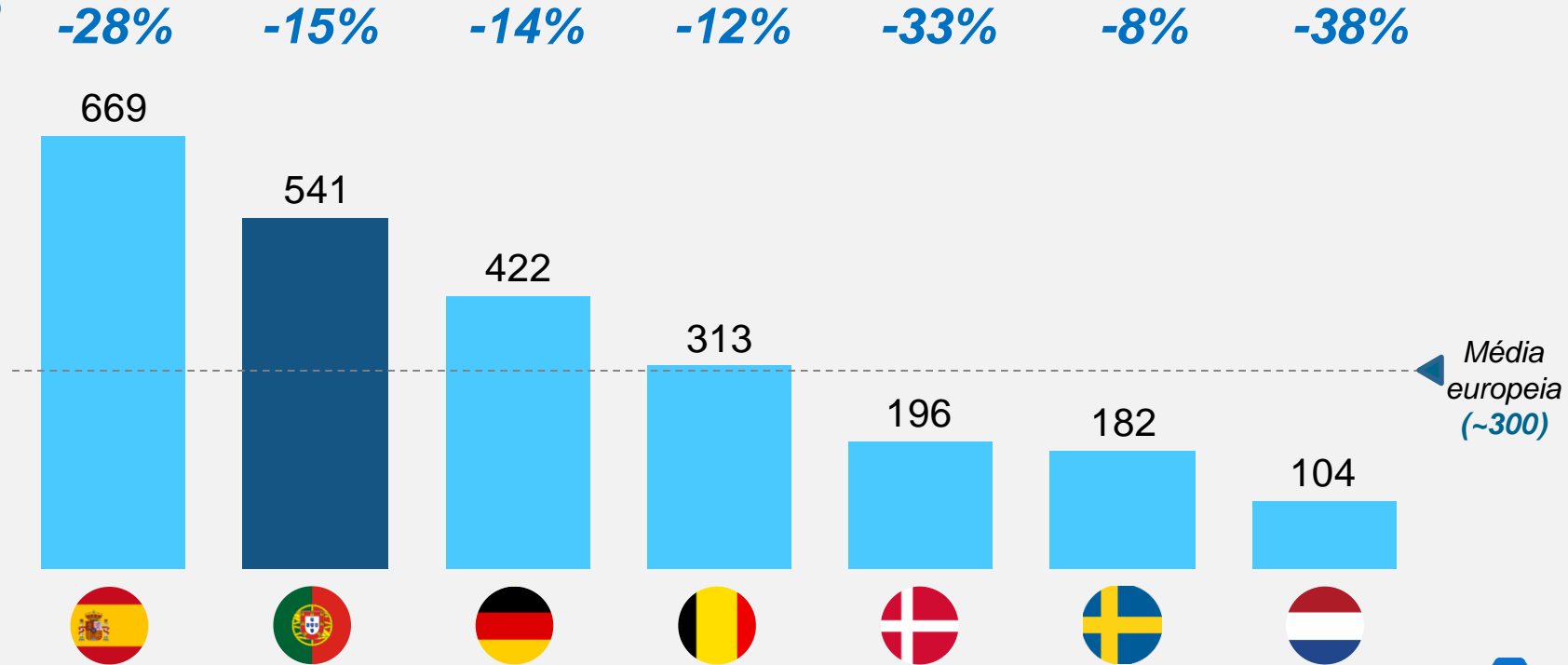
Produção média anual. Mil milhões €



Redes de distribuição física em retração

Balcões por milhão de habitantes. 2015

Redução
2010-15



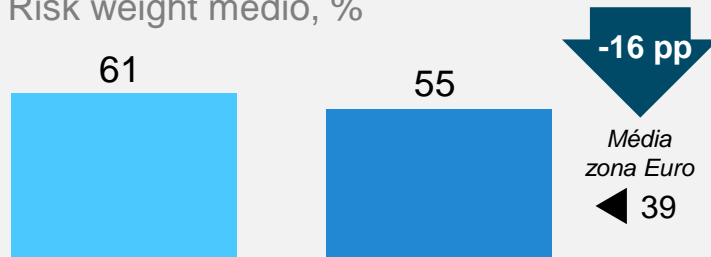
FONTE: Associações de bancos dos países



Prioridades para a banca portuguesa

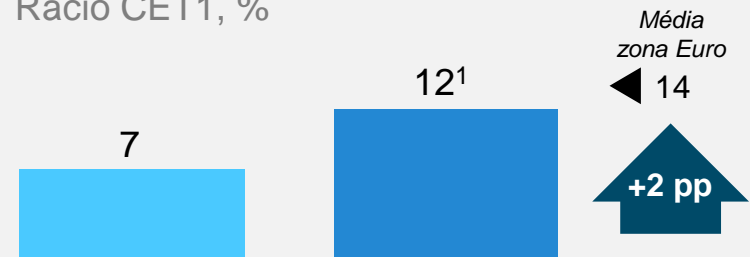
Reduzir **risco** do balanço

Risk weight médio, %



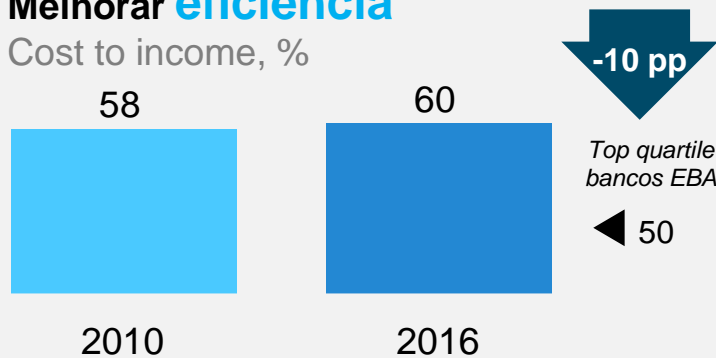
Reforçar **capitalização**

Rácio CET1, %



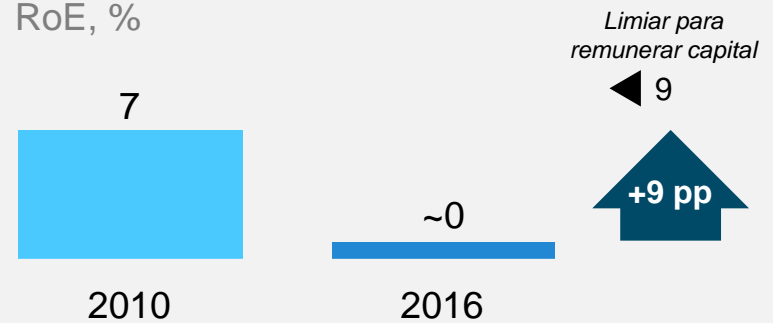
Melhorar **eficiência**

Cost to income, %



Recuperar **rentabilidade**

RoE, %

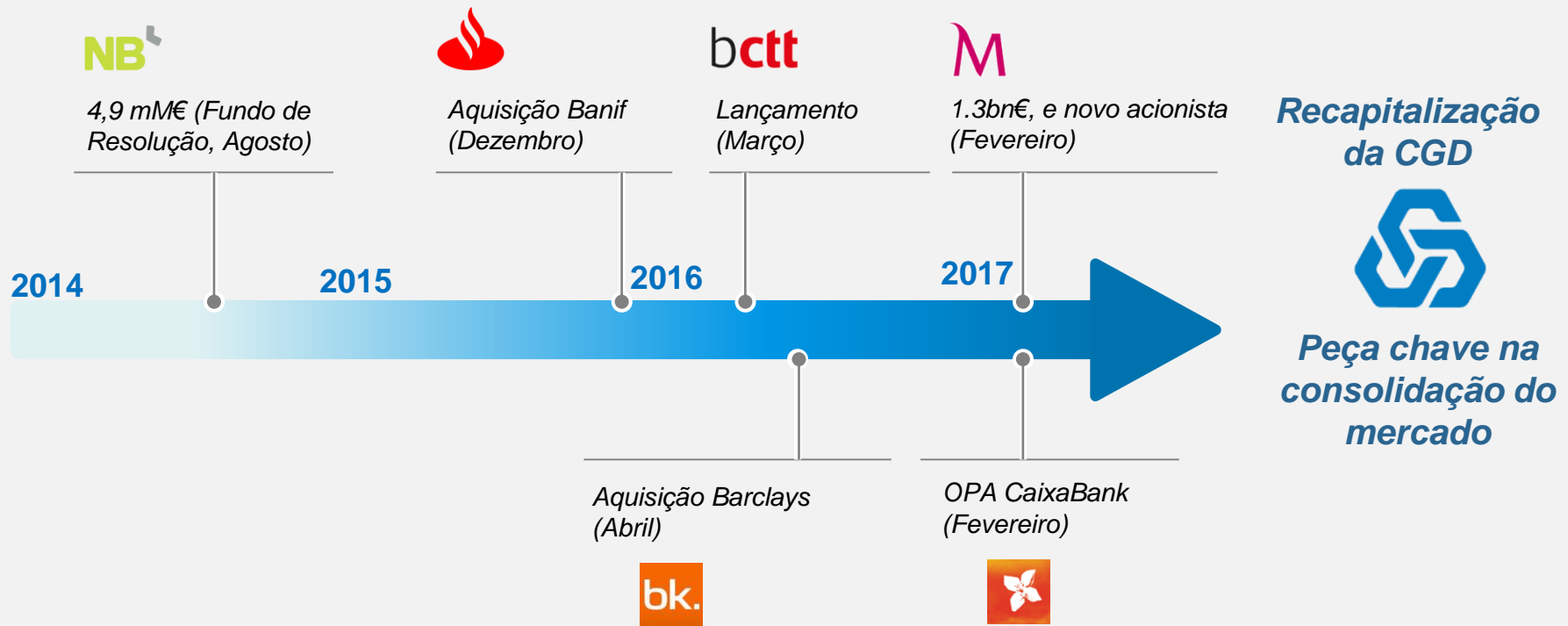


1 Junho 2016

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 PME**s

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 **PME**s

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

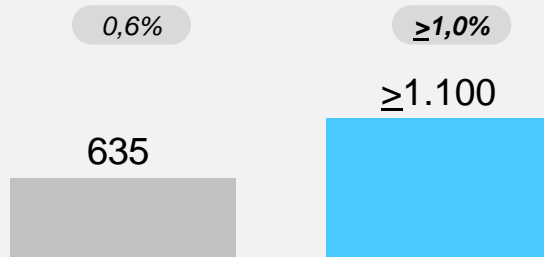


Objetivos comerciais definidos no Plano Estratégico 2020

xx % Margem financeira /
volume de negócio

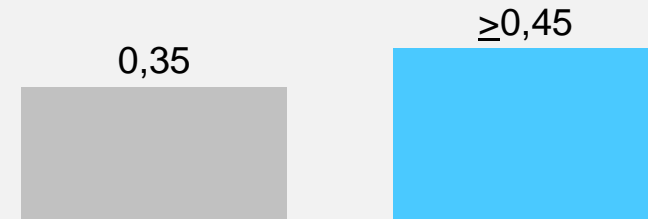
Margem financeira

Milhões de euros



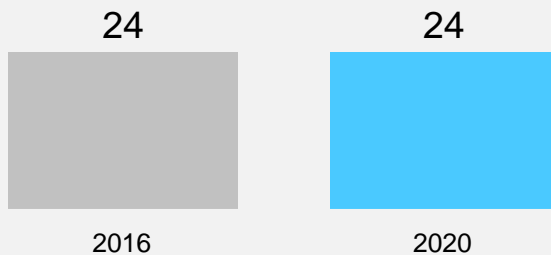
Comissões / volume de negócio

%



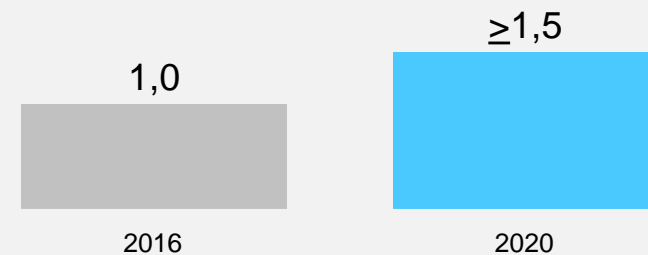
Quota de Mercado (Recursos e crédito)

%



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)

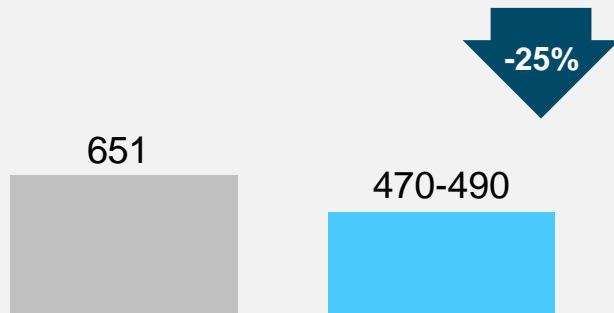
Simplificar estrutura e processos

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

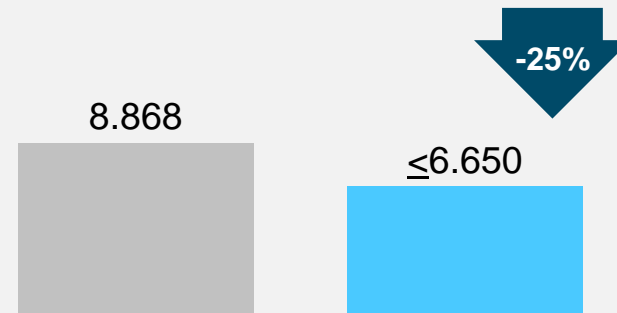


Objetivos operacionais definidos no Plano Estratégico 2020

Número de agências

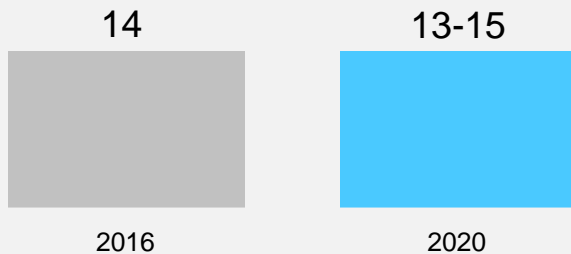


Número de Colaboradores



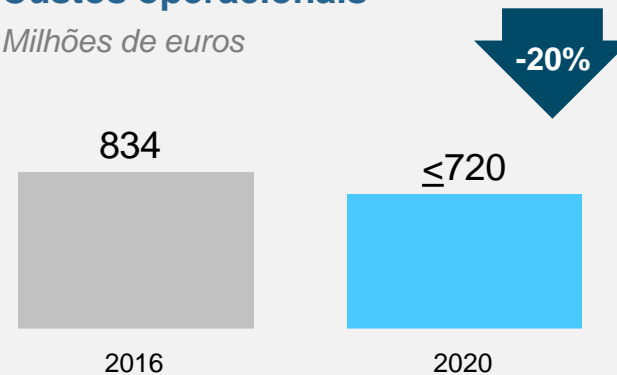
Quota de mercado de agências

%



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

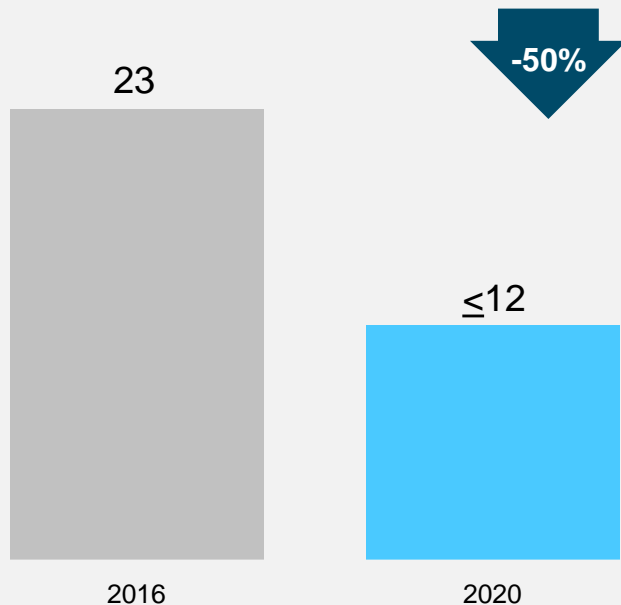
Racionalizar restantes **operações internacionais** - alienação ou encerramento de unidades não *core*



Objetivos para operação internacional definidos no Plano Estratégico 2020

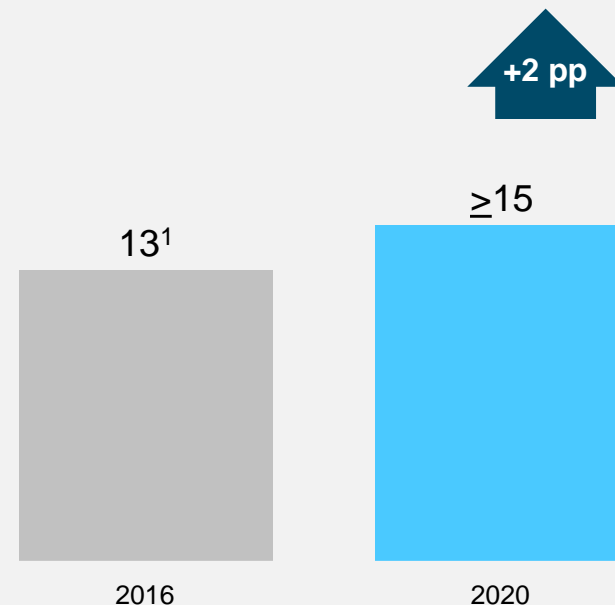
Ativos (internacional)

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

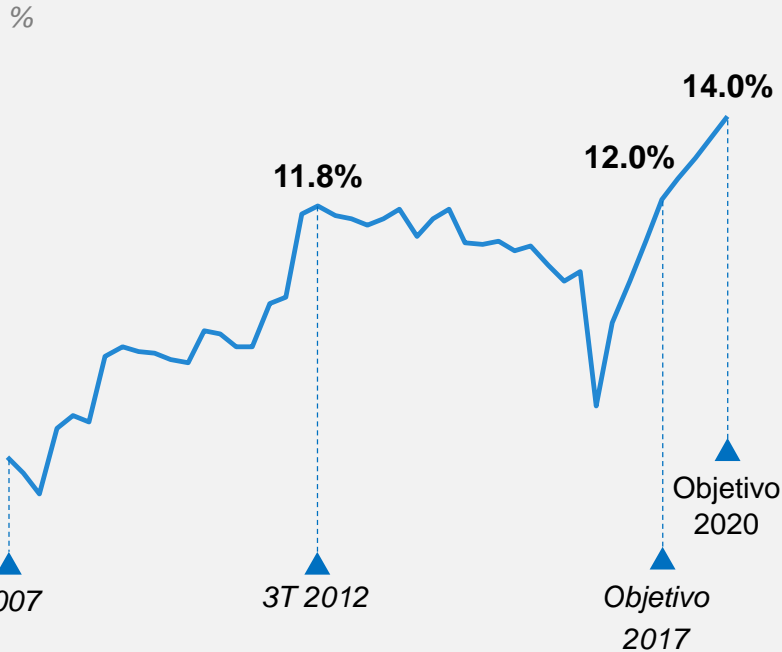
Reforçar meios de **controlo interno** (modelo de 3 linhas de defesa)

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)¹ CGD



¹ Common Equity Tier 1 para o período 2007-2014

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**

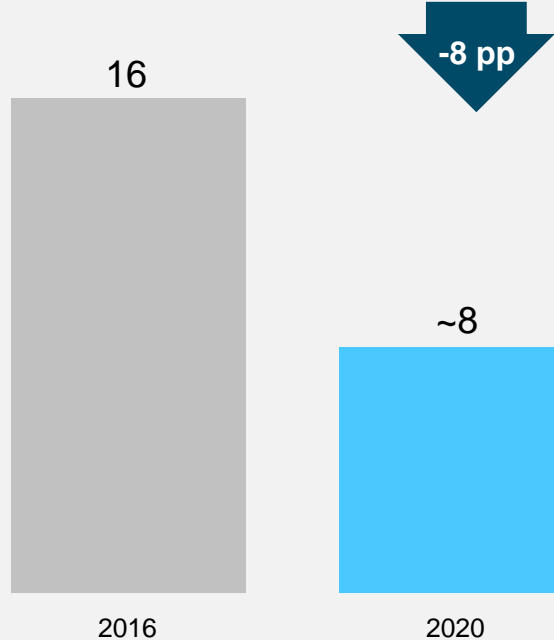
Upgrade da metodologia de **ICAAP** e de **ILAAP**

Stress tests EBA

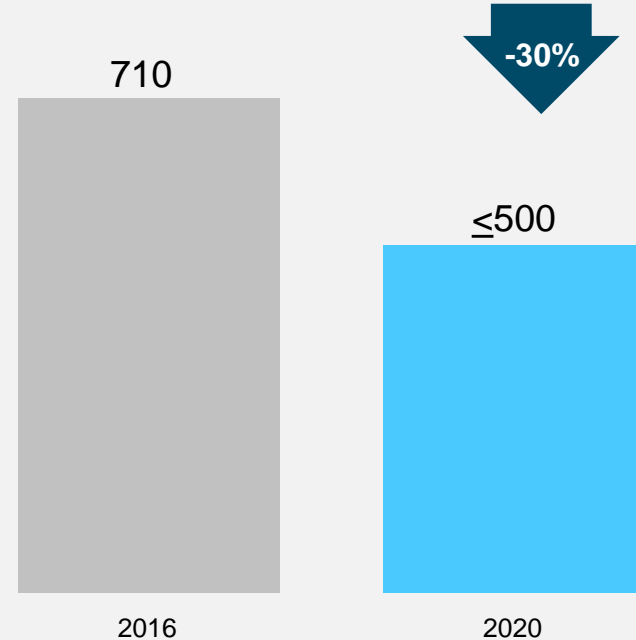


Objetivos de gestão de risco definidos no Plano Estratégico 2020

NPE ratio
%



Imóveis¹ (líquido de imparidades)
M €



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

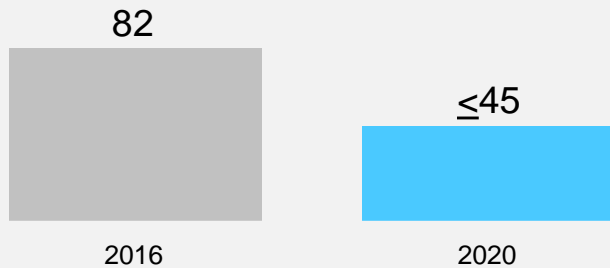


Objetivo do PE 2017 – 2020: uma Caixa sólida e rentável

Eficiência

Cost-to-income (doméstico)

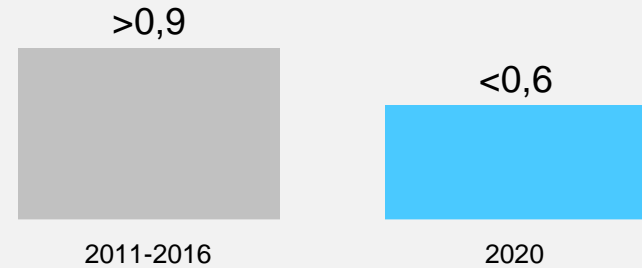
%



Prudência

Custo do risco (doméstico)

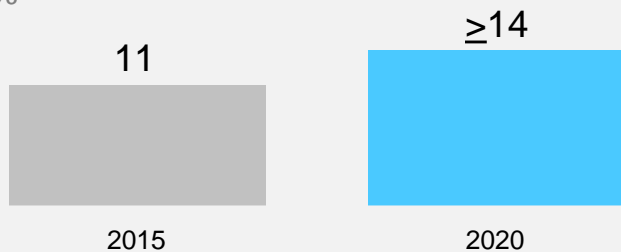
%



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>