



Plano Estratégico 2021-2024



Construir o futuro

Temos a ambição de servir as necessidades financeiras das famílias e das empresas portuguesas, estando presentes no seu dia-a-dia e apoiando os seus projetos de médio-longo prazo, com particular relevo na área da sustentabilidade.

Queremos apostar na **excelência e simplicidade do serviço** ao Cliente, em **soluções inovadoras** e numa **proposta de valor completa**.

Defendemos um modelo de negócio alinhado com as **melhores práticas a nível de rentabilidade e sustentabilidade ambiental, social e de governo**, consolidando a posição de liderança na Banca em Portugal.



O Banco Português

gestão portuguesa e capital português e público



Liderança Universal

com presença relevante e competitiva em todos os segmentos, produtos, serviços e geografias



Geração de valor

restituição de capital aos investidores público e privados, com rentabilidade adequada



Estabilidade do Sistema

contribuir para suprir falhas de mercado, financiador de longo-prazo, segurança nos depósitos



Banco Digital

conveniência, acessibilidade e simplicidade



Serviço

sem filas de espera, menor utilização de *cash* e mais tempo para o Cliente



Inovação

expertise em Inteligência Artificial, Analítica avançada e tecnologias disruptivas



Inclusão

universalidade do serviço a todos os Clientes trabalhando a sua capacitação financeira e digital



Banco “Verde” e Sustentável

liderança na adoção das melhores práticas ESG



Talento e competência

empregador de referência no mercado português, competindo pelo melhor talento



Confiança

Banco com maior relevância e confiança no setor



Referência

benchmark nas áreas-chave de atuação da Banca - serviço, gestão de riscos, eficiência e governo

Ameaças, Oportunidades, Fraquezas e Forças



- Crise pandémica e final de moratórias a que acresce a instabilidade e incerteza criadas pelo conflito na Ucrânia
- Nova concorrência de entidades externas ao setor
- Aumento dos custos com contribuições obrigatórias e com custos regulamentares
- Sustentabilidade ambiental e económica como preocupações chave de Clientes e Reguladores
- Elevada inflação, aumento de NPL
- Cibersegurança



- Adoção crescente de soluções digitais, com ainda potencial aumento significativo de vendas digitais
- Oportunidade de crescimento em linhas de produto com maior rentabilidade e quota abaixo da natural
- Apoio às empresas nos seus investimentos ESG
- Novas soluções tecnológicas abrem oportunidade de serviço a Clientes
- Novos modelos de trabalho e de retenção de talento



- Pricing abaixo do mercado implicando um produto bancário médio por cliente reduzido
- Maiores responsabilidades com custos com pessoal e pensões face à concorrência



- Maior base de Clientes e maior base de Clientes digital em Portugal
- Marca forte
- *Track record* de execução, com último plano estratégico entregue em todas as principais dimensões
- Capacidade de captura de eficiências organizacionais, com potencial para continuar o percurso
- Robustez financeira e controlos de risco, não constituindo limitação ao crescimento



PRIORIDADES

VULNERABILIDADES-CHAVE

1

Bancos recuperam da pandemia de forma saudável

- Vulnerabilidade-chave: Deficiências nos *frameworks* de gestão do risco de crédito
- Exposição a setores vulneráveis à COVID-19, incluindo imóveis comerciais
- Exposição a financiamentos alavancados
- Sensibilidades a choques nas taxas de juro e nos *spreads* de crédito

2

Deficiências estruturais abordadas através de estratégias de digitalização eficazes e de um governo otimizado

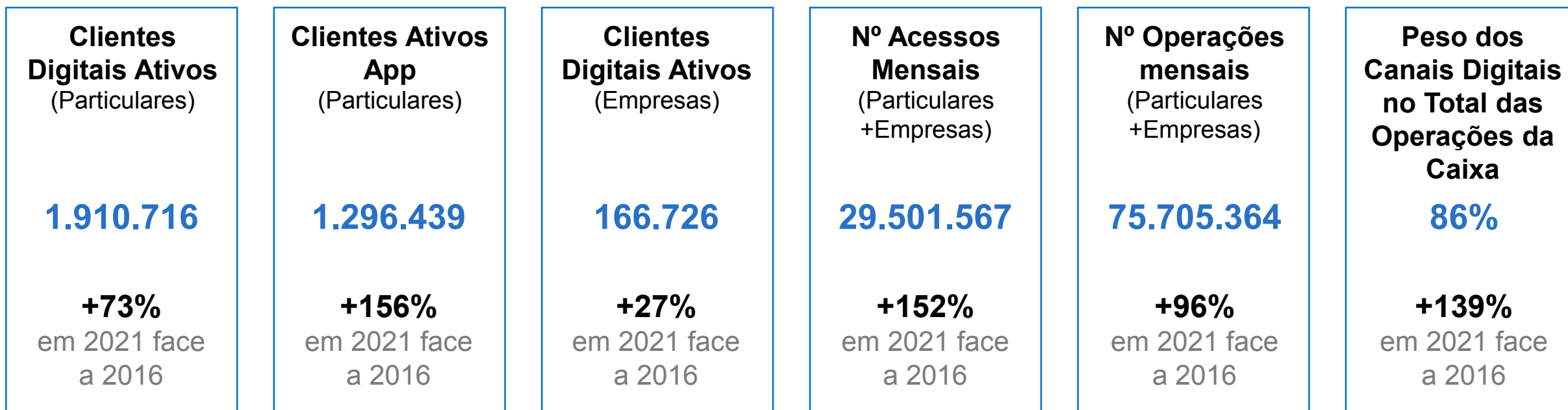
- Deficiências nas estratégias de transformação digital dos bancos
- Deficiências nas capacidades de direcção dos órgãos de gestão

3

Riscos emergentes são endereçados proactivamente

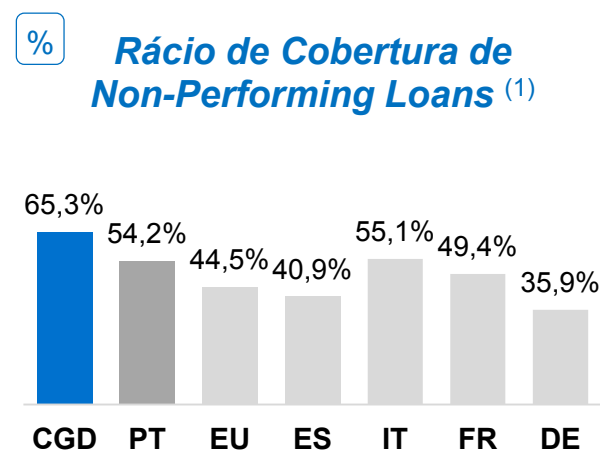
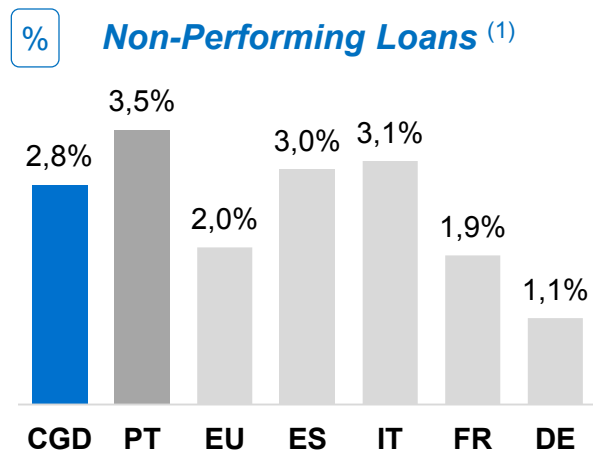
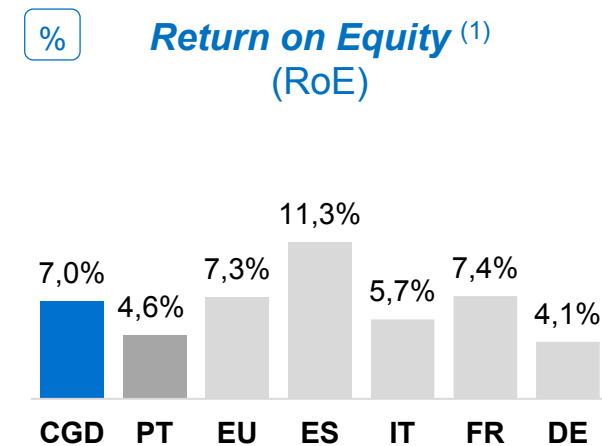
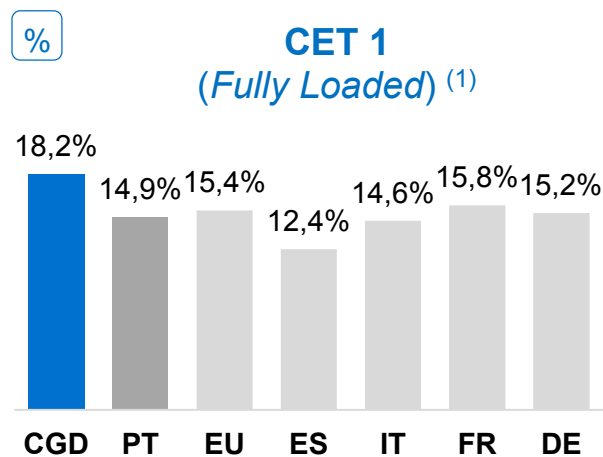
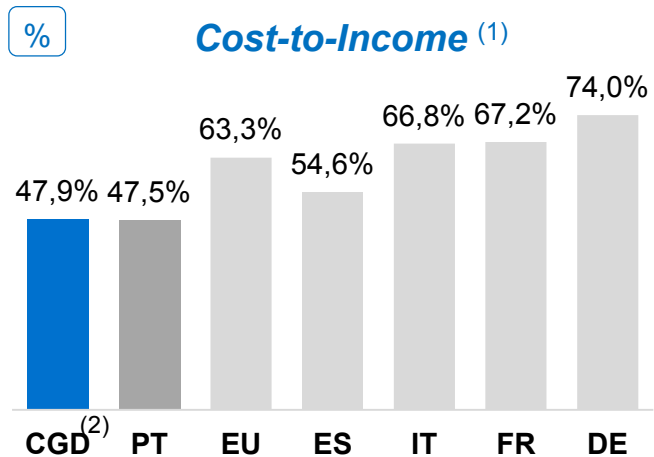
- Exposição a riscos climáticos e ambientais
- Exposições ao risco de crédito de contraparte, especialmente para instituições financeiras não bancárias
- Deficiências em *outsourcing* de IT e resiliência cibernética

A CGD tem a maior base de Clientes e a maior base de Clientes Digitais...



Nota: Dados a Dezembro de 2021

... e compara favoravelmente com a média Portuguesa e Europeia



(1) Fonte: EBA Risk Dashboard – dezembro de 2021; (2) Excluindo resultados não recorrentes

Missão

Criação de valor para a sociedade portuguesa

- prestando **serviços bancários de qualidade** aos particulares e às empresas
- contribuindo para a **melhoria do bem-estar das famílias** portuguesas e para o **desenvolvimento do setor empresarial**
- gerando a **rendibilidade** adequada para o acionista

Visão

Uma instituição de referência no sistema financeiro

- **líder** no setor bancário em Portugal
- que se pauta em permanência por potenciar as suas **vantagens competitivas**
- garante níveis de **solidez, rendibilidade, serviço e eficiência** em linha com as melhores práticas do setor bancário europeu



Ser um banco líder no serviço ao Cliente e à sociedade

1 Qualidade de serviço e inovação

2 Liderança e proposta de valor

3 Sustentabilidade e impacto social



Continuar a transformar a Caixa num banco público rentável e no melhor local para trabalhar

4 Rentabilidade e eficiência

5 Consolidação do modelo de governo e de gestão dos riscos

6 Pessoas, cultura e transformação



PILARES 21-24	QUALIDADE DE SERVIÇO E INOVAÇÃO	LIDERANÇA E PROPOSTA DE VALOR
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	<p>Qualidade de serviço e inovação: desenvolvimento de fórmulas que assegurem a excelência de serviço ao cliente, tirando partido da inovação tecnológica e oferecendo soluções simples, robustas, com elevada acessibilidade e assentes num conhecimento profundo do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Centrar a organização no cliente e na construção de uma experiência que, consistentemente, assegure a excelência da qualidade de serviço.• Avançar de forma ágil e decisiva nas soluções digitais e em modelos de acompanhamento que garantam acessibilidade e disponibilidade do serviço prestado aos clientes.• Apostar em competências analíticas, aprofundando o conhecimento de cada cliente, potenciando a capacidade de gerar valor e dando suporte aos processos de tomada de decisão.	<p>Liderança e proposta de valor: resposta às necessidades financeiras das famílias e das empresas portuguesas, estando presente no seu dia a dia e apoiando os seus projetos de médio-longo prazo, com uma proposta de valor completa e abrangente, consolidando a posição de liderança:</p> <ul style="list-style-type: none">• Investir na proposta de valor disponibilizada a clientes, reforçando o posicionamento competitivo em negócios e segmentos estratégicos: crédito ao consumo, poupança de médio-longo prazo, seguros, negócios e PME.• Dinamizar o acesso ao mercado de capitais por parte de empresas de menor dimensão.• Tirar partido da presença internacional para melhor apoiar as empresas portuguesas no seu processo de internacionalização, reforçando a oferta de soluções financeiras e parcerias nas geografias mais relevantes.



PILARES 21-24

SUSTENTABILIDADE E IMPACTO SOCIAL

RENTABILIDADE E EFICIÊNCIA

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Sustentabilidade e impacto social: condução de iniciativas com impacto em áreas-chave para a sociedade, continuando a contribuir para o seu desenvolvimento sustentado a nível ambiental, social e de governo:

- Manter o investimento em áreas chave para o desenvolvimento da sociedade portuguesa e contribuir para a promoção de estratégias de sustentabilidade ESG (Environmental, Social and Governance).
- Adotar modelos de governo eficientes e que impulsionem o desempenho de forma responsável, diversificada e transparente.
- Ser um banco inclusivo, que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores e da sociedade.

Rentabilidade e eficiência: obtenção de níveis de rentabilidade alinhados com as melhores práticas do setor a nível europeu, através da otimização da estrutura de balanço e da simplificação dos processos internos de gestão:

- Otimizar a presença territorial, sem deixar de manter proximidade aos clientes.
- Liderar na gestão dos custos através da simplificação estrutural dos processos internos.



PILARES 21-24

GESTÃO DOS RISCOS

PESSOAS, CULTURA E TRANSFORMAÇÃO

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Consolidação do modelo de governo e de gestão dos riscos: prossecução do processo de consolidação do modelo de governo e gestão dos riscos, a nível do Grupo, mantendo a cultura de rigor e assegurando o cumprimento dos requisitos para IRB (Internal Ratings-Based):

- Modernizar os modelos de gestão de risco suportando a prossecução de novas linhas de negócio.
- Automatizar a decisão de crédito e otimizar o tempo para a contratação.
- Assegurar a visão consolidada do Grupo Caixa sobre a globalidade dos riscos, em particular no controlo dos riscos climáticos.

Pessoas, cultura e transformação: promoção de uma cultura de inovação, agilidade e transformação, mantendo elevados padrões de profissionalismo, integridade e transparência:

- Dinamizar a cultura empresarial com ênfase no desenvolvimento de talento, formação e cooperação interna, mobilizando e comprometendo toda a organização com o processo de transformação.
- Rejuvenescer e reforçar as competências dos quadros e premiar o talento com transparência e clareza de critérios.
- Promover a sustentabilidade, paridade e diversidade das equipas.

O Plano Estratégico 2021 - 2024 reforça a posição de liderança da CGD, sem comprometer a sustentabilidade alcançada no plano anterior



Construir o Futuro

	2024
ROE Consolidado	≥ 8%
Cost-to-income Consolidado	≤ 45%
Non-Performing Loans Consolidado, % do total	≤ 3%
Custo do risco Consolidado	≤ 25 p.b.
Capital CET1%	≥ 15%
% Clientes Ativos Digital Mobile (App)	≥ 65%
Scorecard Rating ESG CDP + Sustainalytics	Rating A (CDP) Low risk (Sustainalytics)