



Relatório de Gestão

2019

Relatório de Gestão da CaixaBank Payments&Consumer do exercício de 2019

CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., (doravante CaixaBank Payments&Consumer ou a Sociedade) é uma sociedade anónima sujeita às normas e regulamentos das instituições financeiras de crédito que operam em Espanha. A CaixaBank Payments&Consumer faz parte do Grupo CaixaBank (doravante Grupo CaixaBank ou Grupo).

Este **Relatório de gestão** da CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., foi elaborado de acordo com o Código Comercial e o Decreto-Lei Real 1/2012, de 2 de julho, sobre Sociedades de Capital.

A **informação prospetiva** contida nas várias secções deste documento reflete os planos, previsões ou estimativas dos gestores da CaixaBank Payments&Consumer à data da sua elaboração. Baseiam-se em pressupostos considerados razoáveis, mas tal informação prospetiva não deve ser interpretada como uma garantia do desempenho futuro da Sociedade, dado que tais planos, previsões ou estimativas estão sujeitos a múltiplos riscos e incertezas que não implicam que o desempenho futuro da Sociedade corresponda necessariamente às previsões iniciais.

A informação financeira contida neste relatório de gestão foi obtida dos registos contabilísticos e de gestão da CaixaBank Payments&Consumer, e é apresentada segundo os critérios estabelecidos na Circular 4/2004 do Banco de Espanha, de 30 de novembro de 2013, excluindo as alterações subsequentes.

Relativamente à Informação Não Financeira e Diversidade, considerou-se a Lei 11/2018, de 28 de dezembro, que altera o Código Comercial, o texto consolidado da Lei das Sociedades de Capital aprovado pelo Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julho, e a Lei 22/2015, de 20 de julho, sobre a Auditoria de Contas, no que diz respeito à informação não financeira e diversidade. A informação não financeira correspondente à CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A., está incluída no Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank, que está disponível juntamente com as Contas Anuais Consolidadas do Grupo CaixaBank correspondentes ao exercício anual encerrado a 31 de dezembro de 2019 e que será registado no Registo Comercial de Valência.

A NOSSA IDENTIDADE	4
Modelo de Negócio	5
Comportamento responsável e ético	6
Estrutura organizacional	7
GESTÃO DO RISCO	9
ENQUADRAMENTO, EVOLUÇÃO PREVISÍVEL E ESTRATÉGIA	10
Contexto económico	10
Plano Estratégico 2019-2021	13
EVENTOS RELEVANTES E SIGNIFICATIVOS	15
EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS E DA ATIVIDADE	16
INFORMAÇÃO NÃO FINANCEIRA	17
EVENTOS POSTERIORES	18

A nossa identidade

O Grupo CaixaBank é um grupo financeiro com um **modelo de banca universal socialmente responsável** com uma visão a longo prazo, assente na **qualidade, proximidade e especialização**, que oferece uma proposta de valor de produtos e serviços adaptada a cada segmento, assumindo a inovação como um desafio estratégico e uma característica distintiva da sua cultura, e cuja posição de liderança na banca de retalho em Espanha e Portugal lhe permite desempenhar um papel fundamental na contribuição para o crescimento económico sustentável.

A CaixaBank, S.A. é a empresa-mãe de um grupo de serviços financeiros cujas ações estão cotadas nas bolsas de Barcelona, Madrid, Valência e Bilbao e no mercado contínuo, e faz parte do Ibex-35 desde 2011, bem como do Euro Stoxx Bank Price EUR, do MSCI Europe e do MSCI Pan-Euro.



A Nossa Missão

“Contribuir para o bem-estar financeiro dos nossos clientes e para o progresso de toda a sociedade”

A CaixaBank proporciona aos seus clientes as melhores ferramentas e aconselhamento especializado para tomar decisões e desenvolver hábitos que são uma fonte de **bem-estar financeiro** e que lhes permitem, por exemplo, realizar um planeamento adequado para fazer face a despesas recorrentes, proteger-se contra imprevistos, manter o seu poder de compra durante a reforma ou tornar os seus sonhos e projetos realidade.

Fazemo-lo através de:

- Aconselhamento especializado.
- Ferramentas de simulação e monitorização das finanças pessoais.
- Métodos de pagamento práticos e seguros.
- Uma gama completa de produtos de poupança, pensões e seguros.
- Crédito concedido de modo responsável.
- Assegurando a segurança das informações pessoais dos nossos clientes.

Além de contribuir para o bem-estar financeiro dos nossos clientes, o nosso propósito é **apoiar o progresso de toda a sociedade**. Somos uma entidade retalhista enraizada nos locais onde trabalhamos e, como tal, sentimo-nos envolvidos no progresso das comunidades onde desenvolvemos a nossa atividade.

Contribuímos para o progresso da sociedade:

- Canalizando a poupança e o financiamento de modo eficaz e prudente e garantindo um sistema de pagamento eficiente e seguro.
- Através da inclusão e educação financeira; a sustentabilidade ambiental; o apoio à diversidade; com os programas de assistência à habitação; ou através da promoção do voluntariado corporativo.
- E, naturalmente, através da nossa colaboração com a Assistência Social da Fundação Bancária "la Caixa", cujo orçamento é parcialmente financiado pelos dividendos que a CriteríaCaixa recebe da sua participação na CaixaBank. Uma parte significativa deste orçamento é direcionada para necessidades locais identificadas pela rede de agências da CaixaBank em Espanha e do BPI em Portugal.

Modelo de Negócio



A CaixaBank Payments & Consumer, uma filial a 100% da CaixaBank, é a entidade **líder no financiamento ao consumidor e métodos de pagamento** em Espanha, resultado da fusão de CaixaBank Payments, CaixaBank Consumer Finance, PromoCaixa e 20 outras filiais.

A empresa, presidida por Juan Antonio Alcaraz, diretor-geral da CaixaBank, e cujo administrador-delegado é Juan Miguel Gandarias, gere um crédito vivo de quase 8.300 milhões de euros, sendo a entidade líder em pagamentos com cartão, com 17,8 milhões de unidades vendidas e uma quota de faturação de 23% em compras e 28% através de terminais POS em lojas.

A missão da empresa está centrada no desenvolvimento de soluções para oferecer a **melhor experiência de pagamento e facilitar o financiamento dos sonhos e projetos dos clientes**, de uma forma simples, ágil e responsável, através dos seus próprios canais e acordos com os grandes distribuidores comerciais.

A CaixaBank Payments & Consumer, com vocação internacional e mais de 15 milhões de clientes em Espanha e Portugal, está igualmente empenhada em acelerar a transformação digital e as capacidades tecnológicas da empresa. Além disso, a filial dedica-se ao cumprimento dos seus objetivos de rentabilidade. A atividade da CaixaBank Payments & Consumer contribui com cerca de 20% do lucro líquido do grupo para a CaixaBank.

Comportamento responsável e ético

Ao longo de 2019, a Sociedade aderiu às atualizações e revisões das várias Políticas Corporativas de Conformidade aprovadas pela CaixaBank, incluindo a Política de Governança Interna, a Política Geral de Conflitos de Interesses, a Política de Compliance Penal e a Política da Concorrência.

Além disso, as Políticas que a Sociedade adaptou como suas estão totalmente alinhadas com as Políticas corporativas da CaixaBank. Estas políticas englobam o Código de Ética, a Política Anticorrupção e a Política de Gestão de Produtos da Sociedade.

Adicionalmente, é de referir também o compromisso da CaixaBank Payments&Consumer em matéria de Responsabilidade Social Corporativa, que se refletiu durante o exercício de 2019 ao manter a sua adaptação da Política de Responsabilidade Social Corporativa e a sua adesão à Política de Direitos Humanos do Grupo CaixaBank. Em 2019, a Sociedade formalizou igualmente a sua adesão ao Código de Conduta dos Fornecedores e aos Princípios de Compras da CaixaBank.

Neste contexto, é de salientar que a representação da Sociedade no Comité de Responsabilidade Corporativa e Reputação do Grupo CaixaBank foi assumida, desde a reunião do referido Comité a 17 de setembro de 2019, pelo Diretor de Compliance da CaixaBank Payments & Consumer.

Por último, é de notar que, em linha com as diretrizes do Grupo, em 2019 os colaboradores da CaixaBank Payments & Consumer receberam vários cursos de formação sobre Compliance ligados à obtenção de bónus, e incluídos no Plano Anual de Formação em Compliance aprovado para 2019 pela Alta Direção da Sociedade.

Estrutura Organizacional

Governo Corporativo

Um Governo Corporativo sólido permite às empresas manter um processo de tomada de decisões eficiente e metódico que transmite clareza na atribuição de responsabilidades, evitando assim potenciais conflitos de interesses, assegurando a eficiência na gestão de riscos e no controlo interno, e promovendo a transparência.

A estrutura de Governo Corporativo da Sociedade é detalhada abaixo:

- **Conselho de Administração:** gere e representa a Sociedade e define o seu sistema de governo corporativo para assegurar uma gestão sã e prudente, incluindo a distribuição adequada de funções na organização e a prevenção de conflitos de interesses, acompanhando a aplicação do referido sistema e controlando e avaliando periodicamente a sua eficácia.
- **Comissão de Auditoria:** monitoriza a informação financeira e o resultado da auditoria, o processo de elaboração e apresentação da informação financeira e informa o Conselho de Administração sobre a informação financeira e não financeira relacionada que a Sociedade deve tornar pública.
- **Comissão de Riscos:** presta assessoria ao Conselho de Administração sobre a estratégia e apetência global pelo risco, informa sobre o quadro de apetência pelo risco e propõe ao Conselho de Administração a política de riscos da Sociedade.
- **Comissão de nomeações e remunerações:** lidera o processo de nomeação de novos membros independentes do Conselho de Administração e de membros da alta direção, estabelece os princípios gerais e o quadro da política de remuneração do Conselho de Administração, bem como a remuneração dos altos executivos, e informa sobre a política geral de remunerações.
- **Comissão de inovação, tecnologia e transformação digital:** apoia e aconselha o Conselho de Administração na implementação do plano estratégico sobre questões relacionadas com a transformação digital e a inovação tecnológica.



Durante o exercício de 2019 registaram-se 9 adições e 2 saídas do Conselho de Administração da Sociedade. A composição à data da elaboração destas contas anuais é a seguinte:

- Sr. Juan Antonio Alcaraz García (Presidente)
- Sr. Juan Miguel Gandarias Zúñiga (Administrador-Delegado)
- Sra. Rita Almela Conesa
- Sr. Matthias Bulach
- Sr. Carlos Casanovas Dosrius
- Sr. José Manuel Gabeiras Vázquez
- Sr. Alfredo García-Valdés Yrizar
- Sr. Juan José Gómez Migueláñez
- Sra. Laura González-Estéfani Ramiro
- Sra. María Victoria Hernández Valcárcel
- Sr. François X. M. Miqueu
- Sr. Jesús Moreira Goicoechea
- Sr. Juan Morlá Tomás
- Sr. Ignacio Redondo Andreu (Secretário)
- Sra. Susana Voces Gómez
- Sra. Mireia Agelet Cusiné (Vice-secretária não administradora)

Estrutura acionista

No encerramento do exercício de 2019, o capital social da CaixaBank Payments&Consumer é representado por 148.686 ações no valor nominal de 909 euros cada, pertencentes a uma única classe e série, com direitos de voto e dividendos idênticos, e representadas por lançamentos contabilísticos. A CaixaBank, S.A. é Acionista Único da Sociedade.

As operações de compra e venda de ações próprias pela Sociedade são realizadas de acordo com a legislação em vigor e as deliberações do Acionista Único.

Durante o exercício de 2019, a CaixaBank Payments&Consumer não adquiriu quaisquer ações próprias. Todas as ações da CaixaBank Payments&Consumer são detidas pelo Acionista Único, CaixaBank, S.A.

No mesmo sentido, durante o exercício de 2019, a CaixaBank Payments&Consumer adquiriu 7.935 ações pelo montante de 24 mil euros à sociedade adquirente CaixaBank, S.A. A 31 de dezembro de 2019, a Sociedade detinha 4.278 ações da CaixaBank, S.A., no montante de 13 mil, tendo a sua aquisição como objetivo remunerar os executivos da Sociedade.

Gestão do risco

A CaixaBank Payments&Consumer, dentro do Grupo CaixaBank, mantém um perfil de risco médio baixo, uma adequação de capital confortável e métricas de liquidez favoráveis, em consonância com o seu modelo de negócio.

Os sistemas de gestão de riscos implementados são adequados em relação ao perfil de risco.

O sistema de gestão do risco e a política de riscos na CaixaBank Payments&Consumer é descrito mais detalhadamente na Nota 3 "Gestão do risco", no anexo a estas Contas Anuais.

Enquadramento, evolução previsível e estratégia

Contexto económico

Evolução global e mercados

Moderação no ritmo de crescimento económico: estima-se uma taxa de crescimento de 2,9%, abaixo do registo de 2018, devido à maturidade do ciclo económico global, ao *shock* industrial e a fatores geopolíticos.

- **A China permanece numa trajetória de desaceleração gradual:** em 2019, o crescimento estimado é de 6,1%, abaixo dos 6,6% do ano anterior.
- **O impasse comercial entre os EUA e a China intensifica-se durante o verão e começa a redirecionar-se na reta final de 2019:** os fluxos comerciais e a atividade global já acusam o impacto das tensões comerciais e, apesar de se ter alcançado um acordo, é pouco provável que seja suficiente para eliminar a incerteza neste âmbito.
- **A economia estadunidense mantém-se favorável:** estima-se um crescimento de 2,3% em 2019, um ritmo robusto tendo em conta o cenário de tensões comerciais e o enfraquecimento do impulso fiscal de 2017-18.
- **Aumento das tensões comerciais entre os EUA e a União Europeia:** uma decisão da Organização Mundial do Comércio a favor dos EUA relativamente a um caso de auxílios públicos à Airbus por parte da UE resulta na imposição de impostos alfandegários pelos EUA aos produtos da UE. A extensão a novos produtos não está excluída.
- **O crescimento da zona euro debilita-se:** a trajetória de moderação iniciada em 2019 intensifica-se em 2019 (previsão de crescimento de 1,1%), devido, principalmente, ao menor dinamismo exterior e às dificuldades que o setor transformador atravessa (particularmente intensa no caso do setor automóvel).
- **Incerteza política na Europa:** em 2019, a preocupação com um possível Brexit desordenado foi uma fonte de incerteza. Na sequência do acordo de saída alcançado com a UE, que eliminou essa possibilidade, existe agora a preocupação com a complexidade de se alcançar um acordo satisfatório que regule a nova relação entre o Reino Unido e a UE.
- **A volatilidade persiste nos mercados financeiros:** a moderação do crescimento global, juntamente com a escalada de tensões comerciais entre os EUA e a China, são fatores de destaque em 2019. A atenuação das tensões comerciais permite baixar a volatilidade e apoiar a evolução das bolsas e das taxas de juro soberanas na parte final do ano.
- **A Reserva Federal reverte o processo de normalização monetária:** num contexto de pressões inflacionistas limitadas e de perspetivas de desaceleração económica, a Fed reduziu as taxas em três ocasiões e, no sentido de resolver potenciais problemas de liquidez no mercado, inicia novas aquisições de ativos.
- **O BCE oficializa um novo pacote de estímulos monetários em resposta ao abrandamento económico:** corte da taxa depo (10 p.b.), novas compras de ativos, taxas de juro menores para as TLTROs (operações de financiamento a longo prazo ao setor financeiro) e indica-se que o estímulo continuará até que a inflação esteja próxima do objetivo.



Perspetivas enquadramento global 2020

Entre as principais economias, os EUA e a China encerraram 2019 com números sólidos de crescimento. No entanto, neste último caso, os seus números de crescimento do 1T irão sentir os efeitos do surgimento da emergência sanitária do coronavírus COVID-19. O impacto desta epidemia sobre os indicadores económicos no 1T 2020 não é negligenciável, embora ainda não se saiba se terá um efeito permanente sobre o que permanece, essencialmente, tanto na China como nos EUA, uma tendência subjacente de desaceleração esperada e gradual, devido à transição para uma economia terciária no primeiro caso e, no segundo, devido à maturidade do ciclo e ao enfraquecimento do impulso fiscal implementado no final de 2017.

Contudo, conforme mencionado acima, o cenário é dominado por eventos de risco de baixa. A incerteza geopolítica permanecerá latente (o acordo entre os EUA e a China não soluciona as tensões subjacentes, as tensões comerciais entre os EUA e a Europa poderiam ganhar relevância, o Reino Unido e a UE devem negociar uma nova relação antes do final do período de transição, etc.). Além disso, a incerteza em torno do episódio do coronavírus é elevada e dependerá em grande parte da capacidade médica para reduzir a epidemia e controlar a sua propagação geográfica. Por enquanto, o vírus espalhou-se para além do seu epicentro inicial, a China, e já atingiu outras economias, tanto emergentes como avançadas.

Neste contexto, o Banco Central da China começou a flexibilizar a sua política monetária e é provável que adote novas medidas para mitigar o impacto da COVID-19. De facto, a maioria das economias emergentes está a baixar as taxas de juro. Além disso, nas economias avançadas, a Fed surpreendeu com um corte das taxas de juro de 0,5 p.b. para o intervalo de 1,00%-1,25% em resposta ao risco que o coronavírus representa, um movimento que, juntamente com a sua mensagem de que irá atuar para manter a expansão económica, abre a porta a novos cortes nas taxas.

Na vertente fiscal, o Governo chinês está a desenvolver medidas orçamentais para apoiar a economia. O Japão, outra das economias possivelmente mais atingidas pelo coronavírus, tinha anunciado um forte estímulo fiscal centrado em medidas de despesa pública antes da emergência sanitária. Por último, a zona euro também irá manter uma política fiscal ligeiramente expansionista em algumas regiões, e os governos da Itália e da Alemanha já apontaram para medidas concretas.

Evolução Espanha

- **A economia converge para níveis de crescimento mais moderados:** à medida que a economia entra numa fase mais madura do ciclo e que o setor externo é afetado pela deterioração do ambiente internacional, o ritmo de crescimento diminui, embora se mantenha a um nível notável.
- **A Espanha continua a destacar-se positivamente:** apesar da desaceleração, o crescimento ainda supera a maioria das economias desenvolvidas.
- **Os consumidores mostram-se mais cautelosos:** o abrandamento das perspetivas económicas e um crescimento mais lento do emprego traduzem-se no aumento da poupança e numa moderação do crescimento do consumo.
- **Comportamento diferenciado entre os setores dos serviços e do setor transformador:** o setor transformador é afetado pela deterioração dos fluxos comerciais globais e pelas dificuldades no setor automóvel, enquanto o setor dos serviços se mantém numa posição mais favorável.
- **O mercado imobiliário estabiliza:** após anos de forte crescimento, tanto o preço das casas, como a procura e a oferta, mostram sinais de estabilização.
- **A nova produção de crédito desacelera:** esta tendência deveu-se, em grande parte, ao acentuado abrandamento das novas operações de crédito hipotecário, que foram temporariamente afetadas pela entrada em vigor da nova lei hipotecária em meados do ano passado. Neste sentido, os dados relativos aos últimos meses do ano já revelam alguma recuperação no âmbito hipotecário.
- **A economia mantém-se sólida:** após seis anos consecutivos de crescimento significativo, a economia continua a não acumular desequilíbrios macroeconómicos. O setor privado mantém níveis de dívida controlados, a conta corrente está em superavit e os lucros de competitividade dos últimos anos mantêm-se.



- **A situação política, um fator a seguir:** após um ano de 2019 dominado por eleições, o novo Governo de coligação é um fator de estabilidade.

Evolução Portugal

- **Ritmo de crescimento positivo:** apesar da desaceleração, devido a algum abrandamento do investimento e das exportações, a economia mantém um ritmo satisfatório de crescimento.
- **O crescimento do emprego, fator fundamental por detrás de um bom clima de confiança:** o mercado de trabalho, que já está próximo do pleno emprego, é um pilar para o bom desempenho da procura interna.
- **A melhoria dos desequilíbrios macroeconómicos reflete-se no prémio de risco do país:** a boa evolução do défice público e os bons dados económicos resultaram num prémio de risco mais baixo para o país.
- **É formado um novo governo de continuidade:** prevê-se que as contas públicas continuem a melhorar.



CRESCIMENTO PIB
2019 (EST.):

+1,9%



DESACELERAÇÃO
MODERADA DO RITMO DE
ATIVIDADE

Perspetivas Espanha e Portugal 2020

Em 2020, espera-se que esta trajetória de abrandamento continue em virtude de fatores cíclicos mais fracos, bem como de um crescimento modesto dos principais parceiros comerciais. Esta tendência reflete-se claramente nos indicadores do mercado de trabalho, que revelam uma perda de dinamismo na criação de emprego e uma redução do desemprego.

Além disso, o surgimento do coronavírus e a sua rápida propagação a vários países da OCDE pode originar uma desaceleração económica mais pronunciada em 2020 do que a tendência sugere e colocar o crescimento abaixo dos 1,5%. O impacto do coronavírus, que se estima ser pontual e limitado a um intervalo de tempo contido, será refletido através da redução dos fluxos comerciais, não só com a China, mas também com outros parceiros comerciais que tenham sido afetados pelo coronavírus, e através do aumento da incerteza que terá um impacto negativo na procura interna. Se a natureza temporária do impacto do vírus for confirmada, pode-se esperar uma ligeira recuperação do crescimento em 2021.

Relativamente ao setor público, o novo governo flexibilizou a trajetória de ajustamento do saldo público (prevê um défice de 1,8% do PIB em 2020 e uma redução adicional de 3 décimas do PIB por ano nos exercícios seguintes), mas deve salientar-se que as suas projeções mantêm o compromisso de redução do défice. Sendo este o quadro geral, é de referir que os riscos que envolvem o cenário macroeconómico continuam a ser consideráveis. Excluindo o coronavírus da lista, destacam-se sobretudo os que rodeiam o ambiente internacional (por exemplo, tensões geopolíticas e negociações entre a UE e o Reino Unido).

Plano Estratégico 2019-2021

Após a conclusão do Plano 2015-2018, o Grupo inicia um novo Plano Estratégico 2019-2021 com a visão de ser **um grupo financeiro líder e inovador, com o melhor serviço ao cliente e uma referência na banca socialmente responsável**. A seguir são apresentadas as **Cinco linhas estratégicas do Grupo CaixaBank**:

Oferecer a melhor experiência ao cliente

O Plano define uma aceleração ambiciosa da transformação digital para alcançar um maior foco no cliente e adaptar-se aos seus novos comportamentos. O objetivo é oferecer a melhor experiência através de qualquer canal, sabendo da atual preferência maioritária pela experiência omnicanal. Para o efeito, são estabelecidas, entre outras, as seguintes alavancas:

- **Continuar a transformar a rede de distribuição** para oferecer maior valor ao cliente: o modelo de agência urbana *Store* é consolidado (aumento para pelo menos 600 agências até 2021) e o modelo *AgroBank* é reforçado nas zonas rurais (mais de 1.000 agências em cidades com menos de 10.000 habitantes). A reconfiguração permitirá manter a CaixaBank perto dos clientes, melhorando simultaneamente a eficiência comercial, a produtividade e o serviço.
- **Intensificar o modelo de atendimento remoto e digital**: reforço do modelo *inTouch* e a oportunidade de continuar a crescer o *imaginBank* e os serviços de elevado valor oferecidos através dos nossos canais digitais.
- **Continuar a ampliar a nossa oferta de produtos/serviços**: continuaremos a aumentar o nosso ecossistema para cobrir todas as necessidades financeiras e de seguros dos nossos clientes, através de novos produtos e serviços bancários e não-bancários.
- **Segmentação e revisão das *customer journeys***: otimização dos processos e usabilidade para proporcionar a melhor experiência ao cliente através de qualquer canal que escolha.

Acelerar a transformação digital para nos tornarmos mais eficientes e flexíveis

O ambiente atual e as novas tecnologias oferecem novas oportunidades (como o *blockchain*, a inteligência artificial ou a utilização da *cloud*) o que tornará o banco mais rápido, mais eficiente e mais flexível. As principais prioridades desta linha centram-se em:

- **Reduzir o *time-to-market*** do lançamento de novos produtos.
- **Aumentar a eficiência** nos processos de *back office*.
- Aproveitar o **potencial do Big Data** em toda a organização.
- Continuar a melhorar a **flexibilidade, a escalabilidade e a eficiência das nossas infraestruturas**, incluindo o aumento da utilização da *cloud*, a evolução da arquitetura, o alargamento da utilização de metodologias *agile* e continuar a investir na cibersegurança.

Fomentar uma cultura centrada nas pessoas, ágil e colaborativa

O objetivo desta linha estratégica é reforçar a cultura corporativa e manter as pessoas no centro da organização. O novo plano irá continuar a **fomentar o talento** – assegurando que se possa desenvolver o potencial através da meritocracia, diversidade e *empowerment* –, irá definir e implementar a melhor **proposta de valor para os colaboradores** – melhorando a experiência do colaborador - e irá promover os atributos de **agilidade e colaboração**. Entre outras iniciativas, destacam-se:

- A simplificação de processos e estruturas para ser mais ágil, transversal e estar mais próximo do cliente.
- O fomento da colaboração e a comunicação horizontal.
- O aumento das equipas com uma metodologia de trabalho *agile*.
- Recompensar e encorajar a inovação.

Gerar uma rentabilidade atrativa para os acionistas, mantendo a solidez financeira

O objetivo para o Plano 2019-2021 é **manter uma rentabilidade elevada** - mesmo num ambiente de taxas estáveis - enquanto se mantém um balanço sólido. Espera-se alcançar um retorno sobre capital tangível (**ROTE**) superior a 12% em 2021, com base nas seguintes alavancas:

- Melhoria das receitas *core*, apoiada pelos seguintes fatores:
 - Seguros e poupanças a longo prazo, negócios com elevado potencial de crescimento.
 - Financiamento ao consumo, oferecendo ao cliente soluções ágeis.
 - Crédito às empresas, acompanhando as empresas no seu crescimento.
 - Métodos de pagamento: a nossa liderança cria oportunidades de crescimento à medida que o comércio eletrónico aumenta.
 - BPI: oportunidade de replicar o modelo da CaixaBank em Portugal.
- Forte aposta no investimento e na transformação, levando a uma maior prestação de serviços e produtividade.
- Redução dos ativos problemáticos: forte redução dos empréstimos de cobrança duvidosa, situando a taxa de incumprimento em <3% em 2021.
- Reforço da solidez financeira: o rácio de capital CET1 será de cerca de 12%, com um *buffer* de um ponto percentual adicional a ser constituído até ao final de 2021 para fazer face a futuras alterações regulamentares.

A maior rentabilidade, juntamente com a contínua solidez financeira, permitirá sustentar uma política de dividendos atrativa para os nossos acionistas (>50% de *payout* em dinheiro).



Ser uma referência na gestão responsável e no compromisso com a sociedade

A CaixaBank pretende ser a referência no setor da banca socialmente responsável, **reforçando a gestão responsável dos negócios** (com ênfase na transparência com os clientes), **assegurando as melhores práticas de controlo interno e governação corporativa** e mantendo o nosso **compromisso com a sociedade**. As prioridades do Plano de Banca Socialmente Responsável são:

- Reforçar a cultura de transparência com os clientes.
- Dispor da equipa mais diversificada e preparada.
- Manter o compromisso de inclusão financeira.
- Promover o financiamento responsável e sustentável.
- Fomentar a cultura financeira.

Eventos relevantes e significativos

Durante o exercício, não houve atividade no âmbito da investigação e desenvolvimento.

Evolução dos Resultados e da Atividade

Os principais elementos da conta de perdas e lucros da CaixaBank Payments&Consumer para o exercício de 2019, juntamente com uma comparação com o ano anterior, apresentam-se a seguir.

Em milhares de euros	2019	2018
Margem de juros	605.221	120.538
Receitas de dividendos	16.627	10.384
Comissões líquidas	267.755	26.939
Resultado das Operações Financeiras	575	0
Outras receitas e despesas de exploração	2.887	2.018
Margem bruta	893.065	159.879
Despesas de administração e amortização recorrentes	-184.362	-77.241
Despesas extraordinárias	-7.849	318
Margem de exploração	700.854	82.956
Perdas por imparidade de ativos financeiros	-171.103	-50.970
Lucros/perdas no desconhecimento de bens e outros	-5.558	-617
Resultado antes de impostos	524.193	31.369
Imposto sobre as Sociedades	-153.398	-6.336
Resultado após impostos	370.795	25.033

No exercício de 2019, a CaixaBank Payments&Consumer obteve um lucro após impostos de **370,8 milhões de euros**.

Aspetos únicos do exercício de 2019

- Incorporação a partir de 1 de janeiro dos resultados da CaixaBank Payments, o que implica um aumento significativo da carteira de créditos a clientes e o impacto resultante em todos os valores da empresa → [Nota 1 das contas anuais](#).
- Tanto a margem de juros como as comissões líquidas cresceram significativamente em comparação com 2018, devido à adição de 16,1 milhões de cartões → [Notas 21 e 23 das contas anuais](#).
- As despesas administrativas e as amortizações também cresceram significativamente devido aos custos da atividade da CaixaBank Payments e à aquisição de 127,7 milhões de euros de ativos corpóreos e incorpóreos brutos como resultado desta combinação de negócios → [Notas 12 e 13 das contas anuais](#).

Informação não financeira

A informação não financeira da CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P., S.A. encontra-se no ponto 03: Relatório de informação não financeira do Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank.

Eventos posteriores

Em 21 de janeiro de 2020, os acionistas da CaixaBank Electronic Money (ver Nota 11) assinaram um acordo de compra e venda com a SABRIR INVEST, S.L. (uma filial da Global Payments, Inc), em virtude do qual esta se comprometeu a adquirir 51% do capital social da CaixaBank Electronic Money (31% de participação social da Sociedade, 10% do Banco BPI S.A. e 10% da EBB BETEILIGUNGEN GMBH). A transação está sujeita ao cumprimento de várias condições suspensivas. O encerramento da transação está previsto para o primeiro semestre de 2020 e assumirá a forma de um pagamento em dinheiro à Sociedade de 8 milhões de euros. O resultado estimado da operação (considerando a revalorização da participação detida), sujeito a certos ajustamentos de preço, ascende a aproximadamente 17 milhões de euros, que serão reconhecidos na conta de resultados da Sociedade do exercício de 2020.

Na data de encerramento da transação, espera-se que seja assinado um acordo de acionistas para o governo da CaixaBank Electronic Money entre a SABRIR INVEST, S.L. e a Sociedade. A entrada da SABRIR INVEST, S.L. como acionista da CaixaBank Electronic Money não irá implicar a rescisão dos contratos atualmente em vigor. Após a conclusão da transação, a Sociedade passará a deter 49% da CaixaBank Electronic Money, cessando o controlo sobre a mesma.

Adicionalmente, a propagação da COVID-19 a nível global provocou uma crise sanitária sem precedentes. Este evento afeta significativamente a atividade económica e, como resultado, pode afetar a situação financeira da Sociedade. A extensão do impacto irá depender de desenvolvimentos futuros que não podem ser previstos com fiabilidade, incluindo ações para conter ou tratar a doença e mitigar o seu impacto nas economias dos países afetados, uma questão que atualmente não recomenda uma previsão das perspetivas macroeconómicas a médio prazo, ou das políticas sociais e económicas de apoio que estão a ser implementadas pelos governos dos países afetados, entre outros. Enquanto parte integrante do Grupo CaixaBank, a Sociedade dispõe das medidas de continuidade do negócio necessárias para lidar com situações de crise.