



Overview Oitante
Exercício 2017

Index

- I. Introdução
- II. Execução
- III. Resultados de 2017
- IV. Conclusão

I. Introdução

A constituição da Oitante, S.A. foi deliberada pelo Conselho de Administração do Banco de Portugal, no contexto da aplicação de uma medida de resolução ao Banif, em Dezembro de 2015.

1

Constituição

No âmbito da medida de resolução foram determinadas:

- A alienação ao Banco Santander Totta (BST), dos direitos e obrigações, que constituíssem ativos, passivos, elementos extrapatrimoniais e ativos sob gestão do Banif;
- A constituição de um veículo de gestão de ativos - a Oitante - para o qual foram transferidos a maior parte dos direitos, obrigações e recursos humanos, que não foram objeto de alienação ao BST.

2

Aquisição dos ativos e financiamento

Foi igualmente determinado o pagamento pela Oitante de uma contrapartida ao Banif pelos direitos e obrigações, que lhe foram transferidos. O pagamento foi financiado através da emissão, pela Oitante, de obrigações representativas de dívida, no valor de 746 milhões de euros.

3

Objetivo

A Oitante tem por objeto social a administração dos direitos e obrigações que constituíam os ativos do Banif até à sua resolução.

Os principais objetivos da Sociedade compreendem a gestão e alienação dos elementos patrimoniais recebidos, obedecendo a critérios de gestão que assegurem a manutenção de baixos níveis de risco e a maximização do seu valor por via da alienação ou liquidação.

Passados dois anos, e considerando o trabalho desenvolvido, as linhas estratégicas assumem, agora, importâncias distintas, na medida em que o percurso que falta percorrer em cada uma é distinto.

1

Maximização do valor dos ativos

Na sequência do contrato de *servicing*, ocorrerá uma alteração relevante na forma como a Oitante continuará assegurar esta maximização, uma vez que, relativamente a uma componente relevante do seu ativo, deixa de diretamente executar essa tarefa. Ainda assim, e nos termos do contrato negociado, a Oitante disporá de condições de monitorização do contrato e de decisão sobre a alienação dos ativos que assegurarão a maximização do valor dos ativos que compõem a sua carteira.

2

Sustentabilidade financeira

Estando infinitamente mais defendida no presente, necessita de contínua reflexão e otimização, por forma a garantir uma permanente adequação entre os recursos, internos e externos, utilizados e os outputs gerados.

3

Potenciar o valor dos Recursos Humanos

Após a estabilização do quadro de pessoal da Oitante, verifica-se a necessidade de dotar os recursos humanos da Oitante das condições necessárias para o adequado desempenho das suas funções, nomeadamente através de formação adequada às funções que executam. Por outro lado, e ao inverso do que sucedeu até ao momento, em que existia excesso de recursos, urge dispor das ferramentas que assegurem a retenção de talento na empresa.

I. Introdução

As ações desenvolvidas permitiram o reembolso de €181 milhões de dívida

1

Ações desenvolvidas

- **A estrutura de Governo da Oitante** foi definida de acordo com a sua função de gestora de ativos;
- **TSA** (*transition services agreement*) com Santander cobriu cerca de 70% dos custos administrativos e com pessoal, relativos ao primeiro ano;
- **Até Dezembro de 2017** os **FTEs** (*full time employees*) da Oitante foram reduzidos de **512 para 94**, através de processos de RMA, equivalendo a uma redução de custos de **~€21 milhões**;
- **As vendas de imóveis** ascenderam a **~€219 milhões**;
- De um stock de **créditos** valorizado no balanço inicial em **~€108 milhões**, foi recuperado um valor de **€79 milhões** (dos quais **€63 milhões através de cash**);
- **Principais desinvestimentos:**



2

Indicadores Chave

- **EBITDA** gerado durante '16-'17 de **€62,5 milhões**;
- **Juros pagos** durante '16-'17 de **€33,8 milhões**;
- **Reembolso de dívida** de **181 MEUR** isto é, **24,2%** do montante inicial de dívida;
- **Resultado Líquido** de **€41,4 milhões** acumulado até 2017.

A Oitante herdou um conjunto de activos e passivos do Grupo Banif não transferidos p/ o BST.

- **A Oitante é um veículo de gestão de ativos detido pelo Fundo de Resolução**, constituído em Dezembro de 2015 por força da resolução do Banif.
- **A Oitante está focada no desinvestimento dos ativos transferidos do Banif**, mantendo um baixo nível de risco enquanto procura a maximização do seu valor.

Indicadores financeiros chave a Dezembro de 2015

N.º de Colaboradores 512	Dívida €746 milhões	Liquidez 0 euros
Imóveis ⁽¹⁾ # 5.664	Carteira Crédito #27,3 mil operações	Part. Financeiras # 38
RE usado p/ operações 4 edifícios 18.397 m ²	Rendas vencidas €590 mil	Custo Pessoal (anual) €25,9 milhões

(1) Activos pertencentes a todas as unidades sob gestão da Oitante

Ponto de
Partida

I. Introdução



Balanço inicial

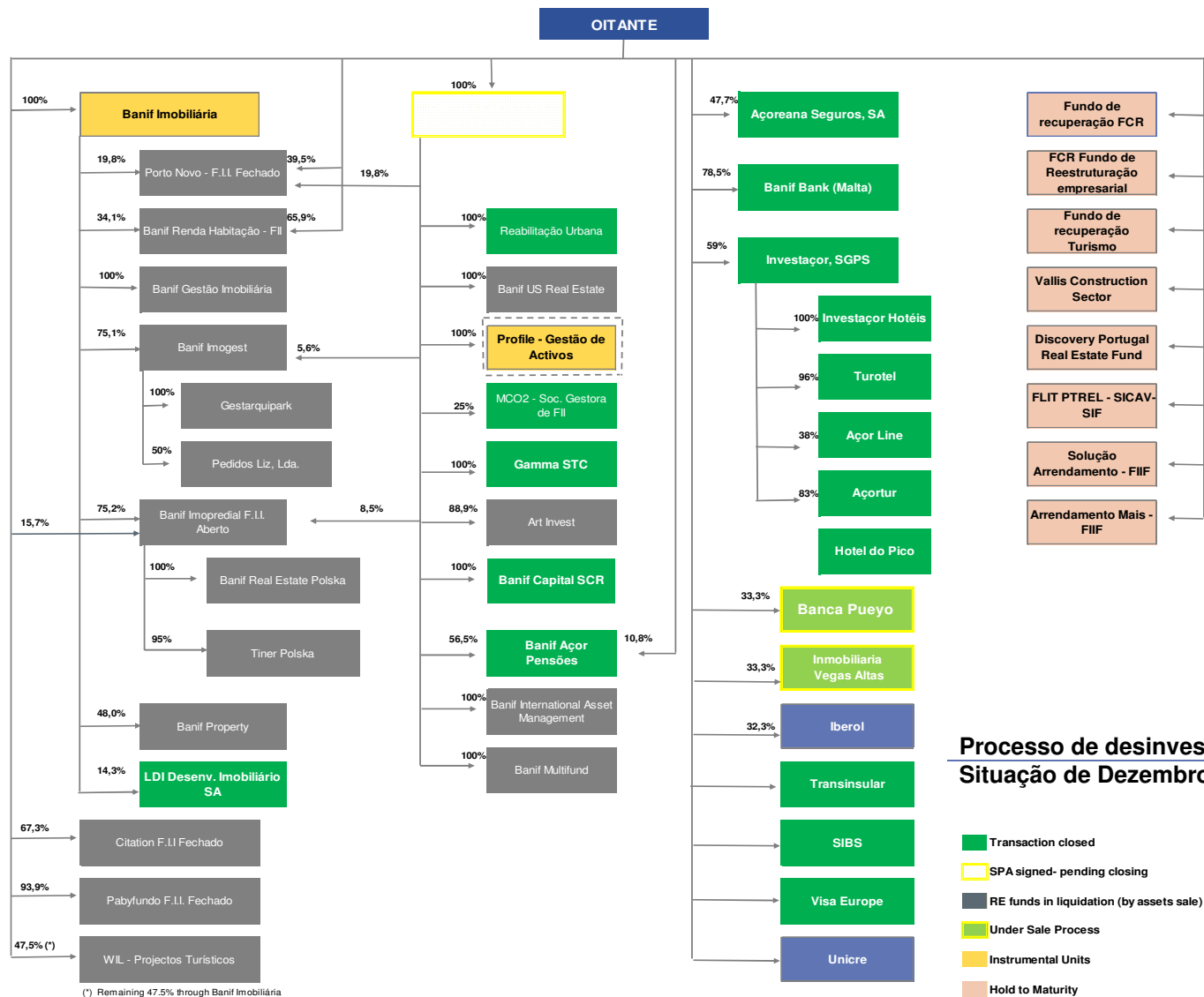
Após a resolução os ativos transferidos foram valorizados em €794 milhões

	Ativos – €794 milhões	Passivo e C.P. – €794 milhões
Balanço inicial	Créditos ao Grupo 251,3	Obrigações 746
	Real Estate 220,5	
	Carteira de Crédito 107,9	
	Fundos de Reestruturação 97,5	
	Fundos Inv. Imobiliário 63,1	
	Participações Financeiras 39,4	
	Outros 14,3	
		Provisões 37,5
	Outros 10,5	

Nota: Capital Social de 50 mil euros

I. Introdução

Estrutura inicial de participações



II. Execução

1

Participações financeiras - principais vendas até Dezembro 2017

Vendas de 2016 ~€33 milhões

Goldman Sachs Bond

(Obrigações)

Janeiro

Investaçor

(Hotelaria)

Março

PT Telecom Bond

(Obrigações)

Abril

Açoreana

(Seguradora)

Agosto

Banif Bank Malta

(Banco Comercial)

Outubro

Banif Pensões

(Gestora de Fundos de Pensões)

Dezembro

Vendas de 2017 ~€7 milhões

Banif Capital

(V.C. Fund Asset

Manager)

Dezembro

SIBS

Abril

Encaixe financeiro

€40
milhões

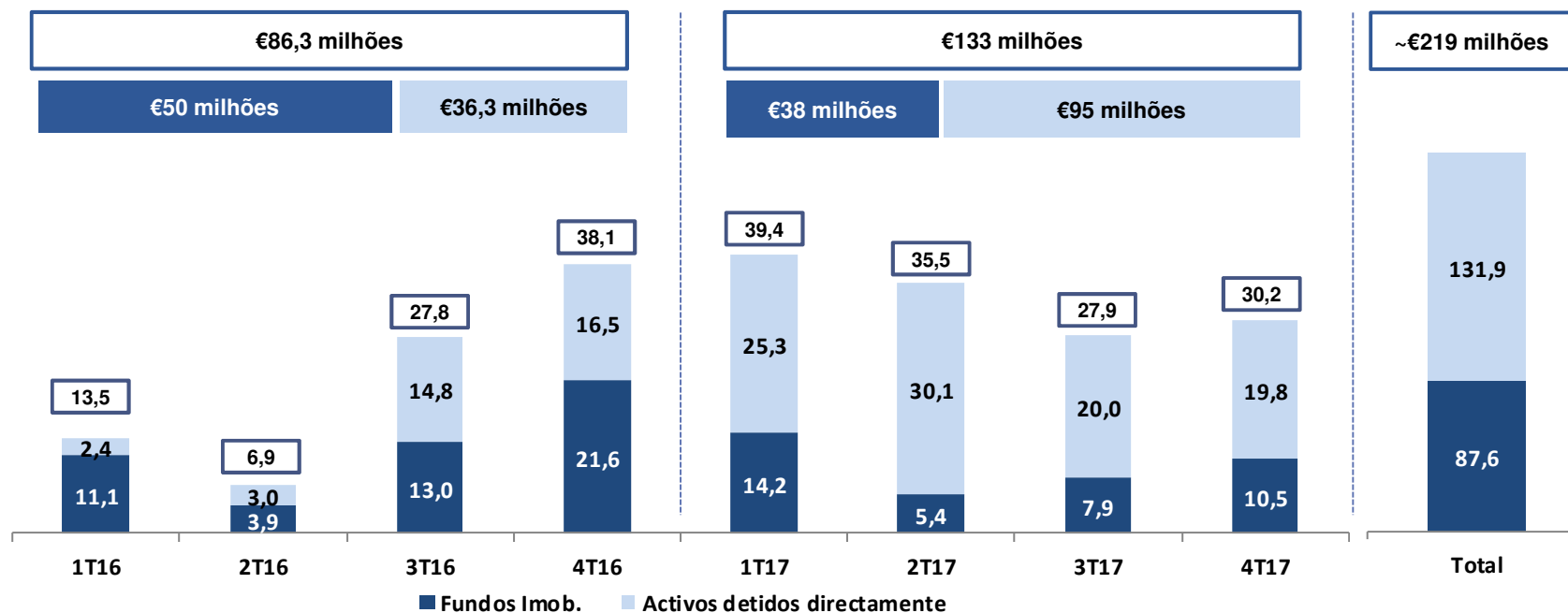
II. Execução

Ativos Imobiliários



2

Ativos imobiliários (REO) – vendas até Dezembro 2017



Encaixe Financeiro

€219
milhões

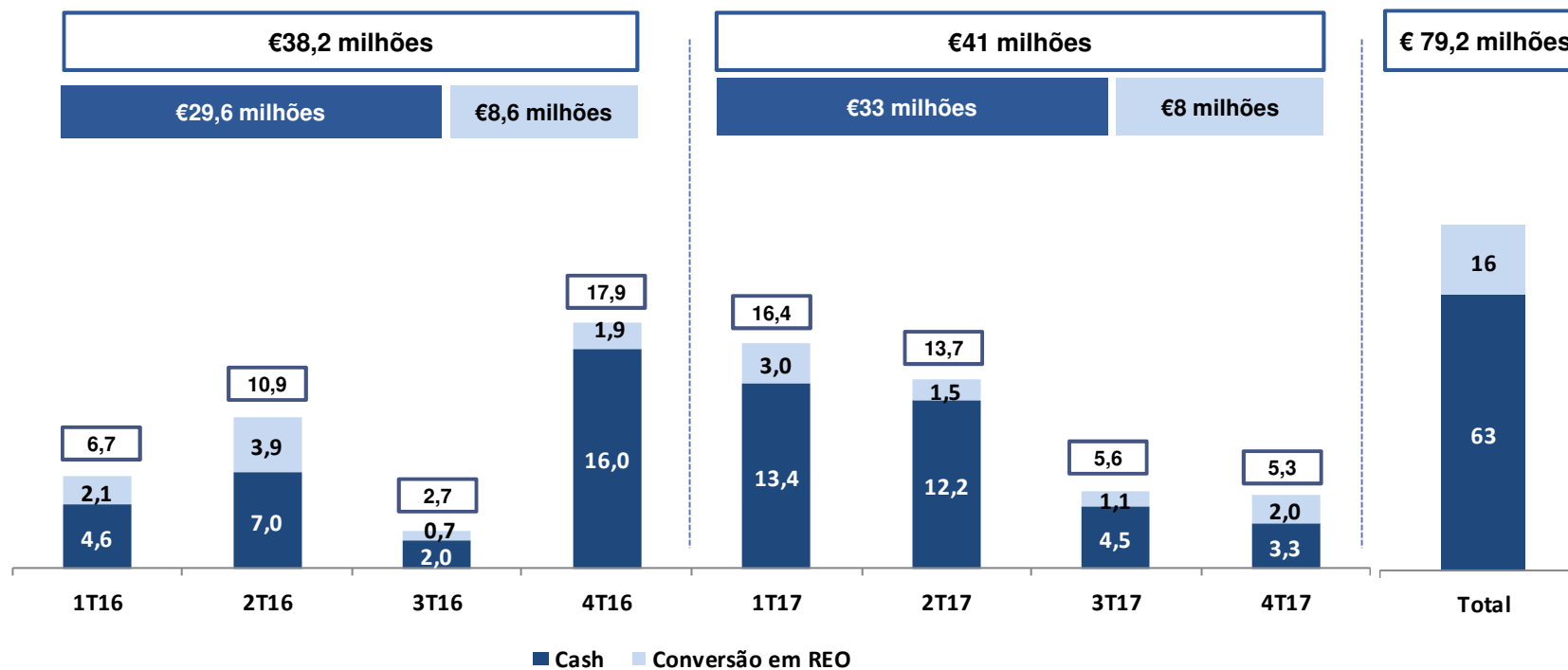
II. Execução

Carteira de crédito



3

Non Performing Loans recuperados até Dezembro 2017



Encaixe Financeiro

€79
milhões

4

Implementação do Servicer

O *Servicer* foi implementado de forma a garantir a boa execução da missão da Oitante de maximização do valor dos seus activos, dado i) a estrutura herdada de banca, ii) o enquadramento organizacional e orçamental da Oitante (limitações de gestão), e iii) dimensão dos activos (tendência para ser ineficiente no médio prazo).

O contrato suporta 3 objetivos estratégicos:

Maximiza o valor dos ativos: já que a estrutura contratual permite alinhar os interesses entre as partes – venda dos ativos no menor espaço de tempo ao maior valor possível.

Sustentabilidade financeira da Oitante: No curto prazo, em resultado da transferência dos colaboradores para o *Servicer*, o contrato permite reduzir os custos fixos. No médio e longo prazo, com a redução da dimensão da carteira de crédito e de imóveis, evita a manutenção de uma equipa interna dedicada à venda de ativos.

Recursos Humanos: O contrato permite salvaguardar um número relevante de colaboradores – 60 FTEs.

O contrato foi atribuído à Altamira, um *player* internacional com uma vasta experiência, pelo prazo de 5 anos.

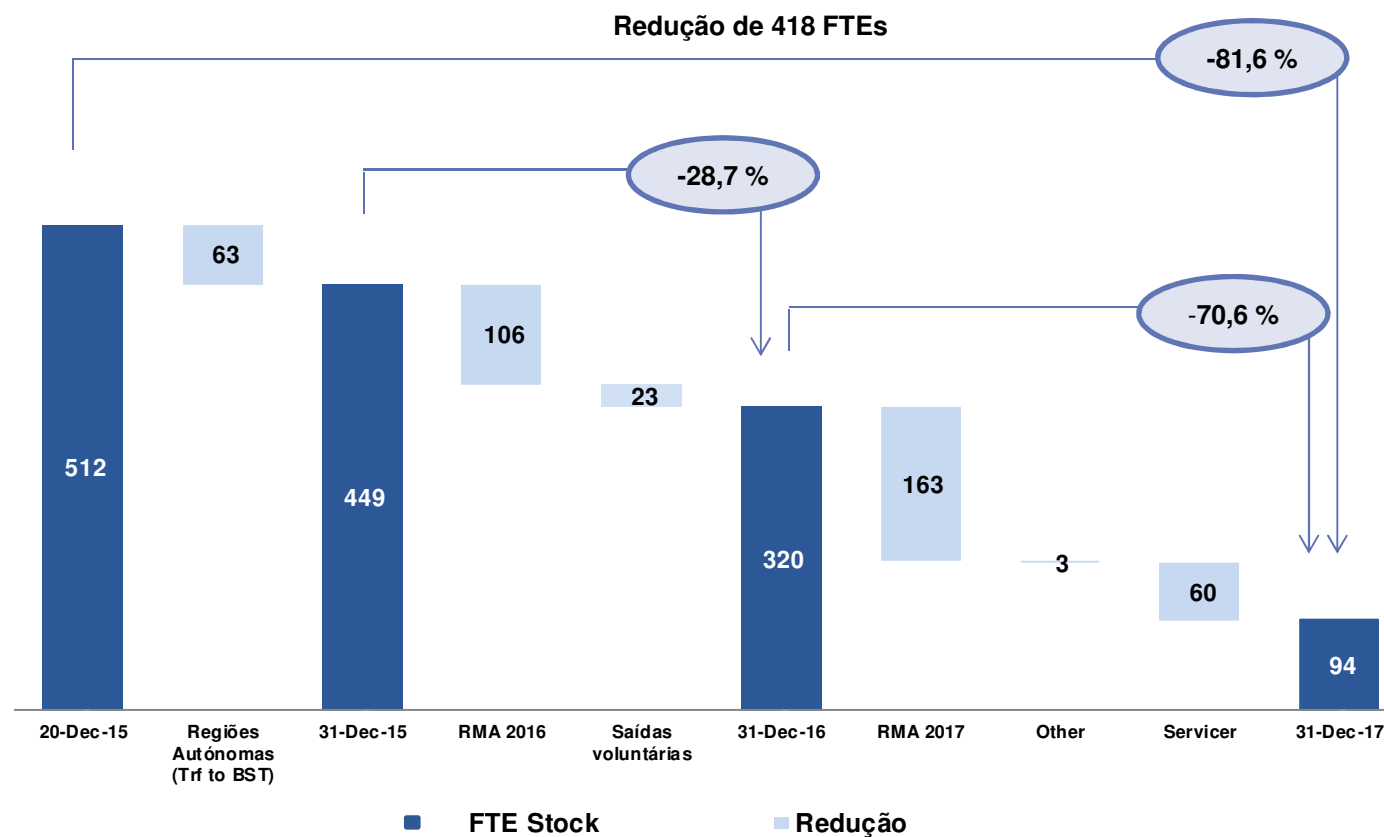
II. Execução

Colaboradores Oitante

5

Diminuição de 418 colaboradores até Dezembro de 2017

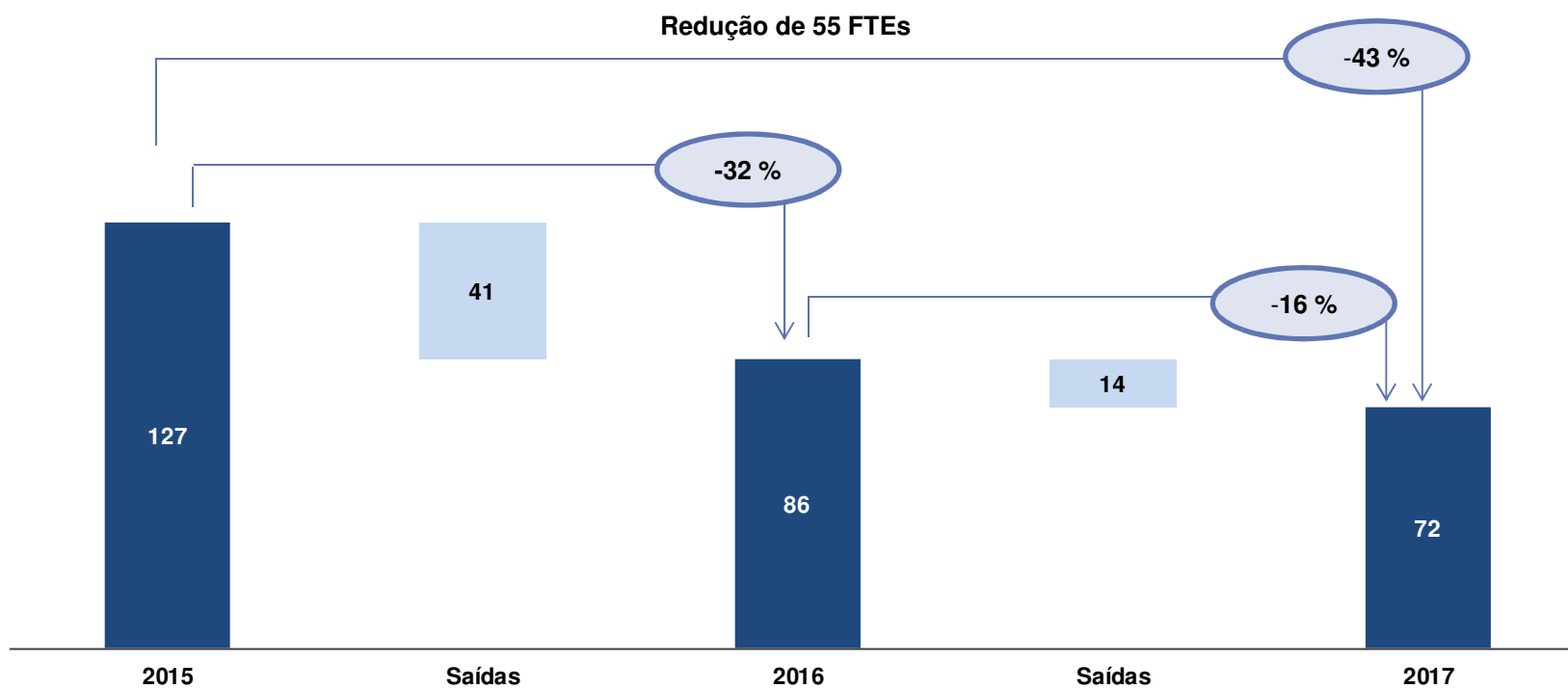
A Oitante executou dois processos de RMA, um em Maio 2016 e outro em Fevereiro 2017.



II. Execução

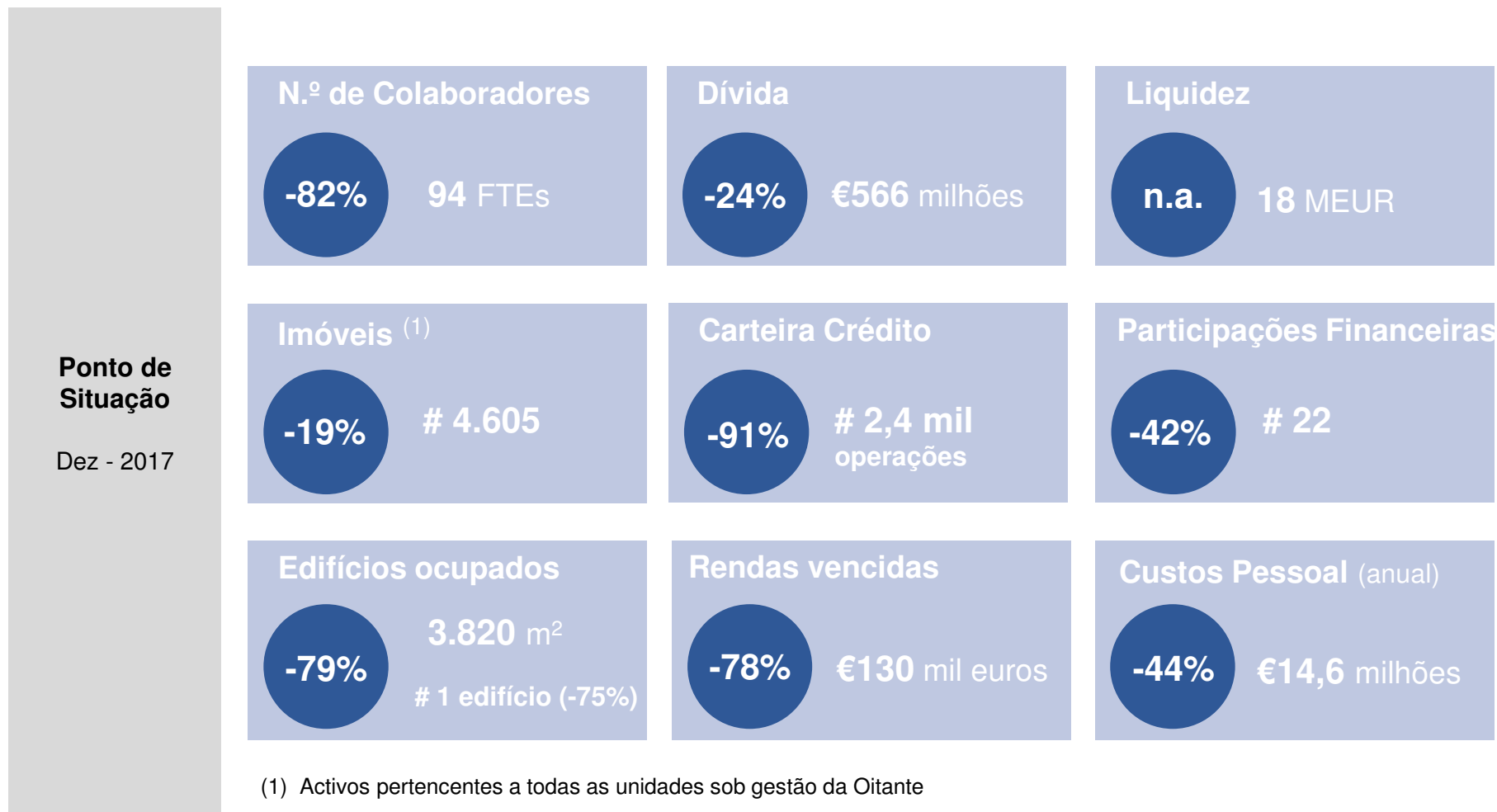
Colaboradores das Subsidiárias

- 5 **Redução de 55 colaboradores até Dezembro de 2017**
Não foram lançados processos de RMA.



III. Execução

Indicadores chave a Dezembro de 2017 vs. Dezembro 2015



III. Resultados de 2017

III. Resultados de 2017

Principais referências



No exercício de 2017 a Oitante, gerou resultados líquidos positivos de €30 milhões em contexto de profunda reorganização das operações.

1

Resultados líquidos de €30 milhões

- O exercício de 2017 apresenta um **resultado líquido positivo de 30 MEUR**, destacando-se os seguintes aspetos:
 - capacidade de amortizar antecipadamente 90 MEUR das obrigações iniciais;
 - geração de liquidez adicional de 18 MEUR;
 - redução da carteira de imóveis detida em 14%;
 - redução da carteira de crédito (em valor nominal) detida em 29%; e
 - redução do número de colaboradores em 71% através dos processos de RMA e transferência para o Servicer.

2

Reorganização das operações

- Merecem, ainda, referência:
 - a finalização da negociação e execução do **contrato com a Proteus**, com impacto transformacional no futuro da Oitante;
 - a **profunda reorganização organizacional** levada a cabo, não apenas a resultante do processo de Rescisões Mútuo Acordo, mas também as adaptações organizativas decorrentes do término do contrato de TSA com o BST e a execução do contrato com a Proteus;
 - a continuação **da implementação de medidas de eficiência operacional**, nomeadamente a redução do espaço ocupado, renegociação dos contratos com fornecedores, por forma a adaptá-los à nova realidade da Oitante.

III. Resultados de 2017

Resultado Operacional - Rendimentos



Unidade: Milhares Euros

RENDIMENTOS	2016	2017	Δ 17/16	Δ% 17/16
Vendas	30.571	69.553	38.982	127,5%
Prestação de serviços	27.981	2.090	-25.891	-92,5%
Ganhos em Fundos Imobiliários	0	4.448	4.448	n.a.
Rendimentos e ganhos em investimentos	15.180	2.822	-12.358	-81,4%
Rendimentos com Servicer	0	2.214	2.214	n.a.
Ganhos em reembolsos de créditos	14.859	16.872	2.013	13,5%
Recuperação de outros créditos a receber	1.309	0	-1.309	-100,0%
Rendimentos e ganhos em outros ativos financeiros	1.279	6.027	4.748	371,3%
Excesso de dotação do fundo de pensões	180	0	-180	-100,0%
Outros ganhos e rendimentos	216	146	-70	-32,4%
TOTAL RENDIMENTOS	91.575	104.172	12.596	13,8%

III. Resultados de 2017

Resultado Operacional - Gastos



Unidade: Milhares Euros

GASTOS	2016	2017	Δ 17/16	Δ% 17/16
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	14.028	30.926	16.898	120,5%
Gastos com o pessoal	21.588	14.622	-6.967	-32,3%
Fornecimento e serviços externos	26.578	14.452	-12.126	-45,6%
Imparidades	5.022	4.506	-516	-10,3%
Gastos de depreciações e amortizações	0	4		
Outros gastos	555	939	384	69,1%
Provisões	303	0	-303	-100,0%
TOTAL GASTOS	68.074	65.449	-2.624	-3,9%

IV. Conclusão

IV. Conclusão

Principais pontos a reter

1

Oitante foi transformada numa **estrutura eficiente**.

2

Foi conseguido de forma plena o **full turnaround** da actividade e aprovado um business plan de 5 anos com base em pressupostos conservadores

3

Resultado Final:

- O esforço de *turnaround* estabeleceu uma empresa sustentável:
 - **Foi evitada uma crise de liquidez** e construída uma posição de cash de €18 milhões no final de Dezembro 2017;
 - **Reembolso de €181 milhões de dívida até Dezembro de 2017**, ou seja ~ 24% do montante inicial;
 - **EBITDA gerado durante '16-'17 de €62,5 milhões;**
 - **Juros pagos durante '16-'17 de €33,8 milhões;**
 - **Resultado Líquido de €41,4 milhões** acumulado até Dezembro de 2017.
 - **Redução do balanço inicial em 21%** até Dezembro 2017;
 - **Redução de colaboradores de 512 para 94** com manutenção da paz social, através de dois programas de RMA.