



Modelo de Governação

Parte integrante do Relatório e Contas 2003 da Brisa S.A.

Órgãos de controlo do risco

Existem na Empresa órgãos de apoio à administração para a detecção e prevenção de riscos relevantes, nomeadamente na construção e exploração das auto-estradas, e também na área ambiental, jurídica e financeira.

Estes órgãos funcionam na prevenção e no controlo dos riscos inerentes da actividade de construção, nomeadamente na supervisão das normas impostas para a construção de auto-estradas, com especial destaque para a higiene e segurança. Para esta área foi desenvolvida uma política própria, materializada na homologação e aplicação de um Manual para a Implementação da Segurança e Saúde no Trabalho da Construção, através de uma nova estrutura criada para o efeito, a qual supervisiona e assegura a coordenação central e local dos planos de segurança e saúde e das actividades de risco.

Do ponto de vista da operação, a Brisa dispõe dos meios necessários e suficientes para manter todos os equipamentos de segurança da AE, em perfeitas condições de utilização. Foi elaborado um Manual de Operação e Manutenção, que no capítulo de Segurança de Clientes e Instalações, estabelece as normas e procedimentos que a área de operação tem de respeitar e fazer cumprir no decorrer da sua actividade diária. Dispõe, para além disso, de um sistema que regista e trata a informação das ocorrências verificadas nas auto-estradas, o que permite, para além do adequado tratamento estatístico de toda a informação, a atempada identificação de situações que possam carecer de medidas correctivas.

Acresce, ainda, que a Brisa concluiu e colocou em operação, no início de 2004, o Centro de Coordenação Operacional, que está integrado num vasto Projecto de Telemática e Segurança Rodoviária, estando prevista a sua conclusão em 2006. O investimento final será da ordem dos 32 milhões de euros e permitirá reunir numa única instalação, toda a informação proveniente da rede Brisa, bem como efectuar toda a coordenação das operações, dispondo e gerindo, um sistema de monitorização de tráfego, que incluirá 400 câmaras de vídeo cobrindo toda a rede, 34 estações de recolha de informação

meteorológica, 150 painéis electrónicos de mensagem variável, um grande ecrã de 10 x 3 metros, totalmente digital, sistemas para gestão de tráfego, canais de acesso público à informação e sistemas para detecção de incidências. Todas esta infraestrutura permitirá melhorar as condições de segurança e a eficiência na assistência, as condições de circulação, disponibilizando informação actualizada e oportuna aos clientes e aos serviços de apoio complementar.

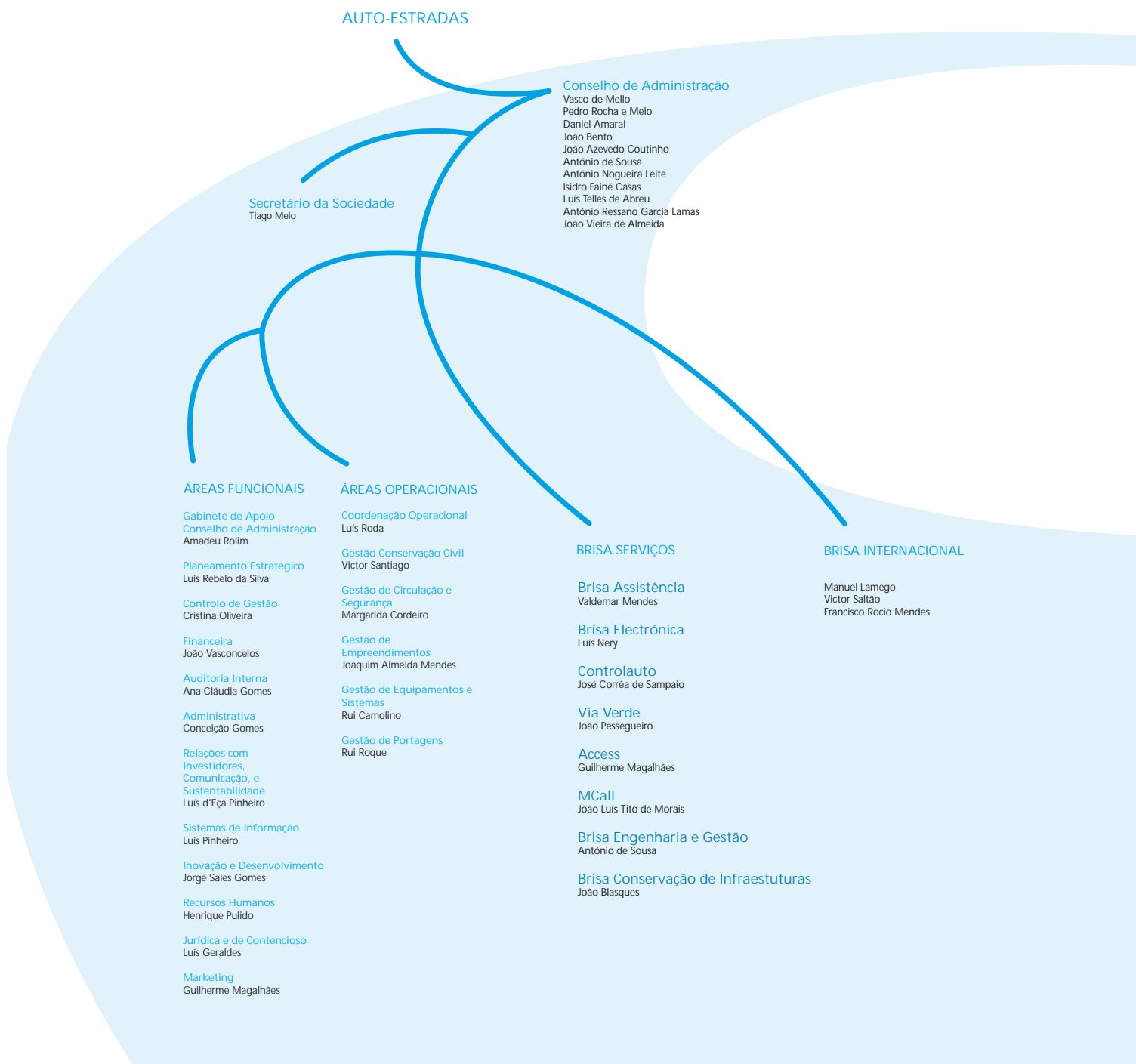
Relativamente ao ambiente, a coordenação de estudos integra uma especialização que pretende evitar e minimizar os riscos ambientais na fase inicial dos projectos e acompanha a tramitação dos processos de avaliação ambiental. Este acompanhamento é continuado na fase de obra, através de recursos que são especificamente afectados ao cumprimento do Programa de Monitorização da fase de obra, das medidas minimizadoras ou compensatórias e ainda dos Procedimentos de Gestão Ambiental.

Por outro lado, a Direcção de Gestão da Conservação tem como uma das suas prioridades operacionais a detecção de situações de risco ambiental, actuando de forma preventiva na gestão de medidas minimizadoras do seu impacte negativo, nas auto-estradas em exploração.

Do ponto de vista financeiro, acresce mencionar que existe um órgão de Controlo de Gestão de Riscos que é responsável pela monitorização e gestão dos riscos de liquidez, de taxa de juro e cambial.

Ao nível da gestão do risco de liquidez, a política da Brisa é pautada pelos seguintes três objectivos: garantir que o calendário de vencimento de dívida é escalonado ao longo do tempo; assegurar um nível de endividamento de curto prazo inferior a 15% do endividamento total (cerca de 4% no final de 2003); e manter uma maturidade média da dívida relativamente longa, consistente com os activos de longo prazo da Brisa. Para cumprir estes objectivos, em 2003, a empresa procedeu a uma emissão de obrigações de 500 milhões de euros, a 10 anos, efectuada pela Brisa Finance B.V. e assinou um contrato de financiamento de 350 milhões de euros, a 16 anos, com o Banco Europeu de Investimento.

Organograma empresarial



A política de gestão de risco de taxa de juro, tem por objectivo a optimização do custo da dívida, sujeito à manutenção de um nível de volatilidade dos custos financeiros baixo. Ao longo de 2003, tirando partido do nível historicamente baixo das taxas de juro, a Brisa aumentou o peso da dívida a taxa fixa para cerca de 70% da dívida total.

A exposição a risco cambial da Brisa resulta, essencialmente, do investimento efectuado no Brasil, na Companhia de Concessões Rodoviárias. Em relação a este investimento, a Brisa tem adoptado uma política de gestão de risco conservadora, tendo contratado coberturas contra a desvalorização do Real para cerca de 80% do montante investido.

Gabinete de apoio ao investidor

A Direcção de Relações com Investidores, Comunicação e Sustentabilidade (DRICS) é responsável pela comunicação da empresa com accionistas, analistas e público em geral. Assegura, de igual modo, o relacionamento com as entidades gestoras e supervisoras, nomeadamente a Euronext, a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários e a Interbolsa. A actividade desenvolvida neste domínio, está detalhada no Relatório Financeiro, capítulo Mercado de Capitais e Evolução da Cotação do Título Brisa.

O representante para as relações com o mercado é Luís d'Eça Pinheiro, igualmente Director da DRICS.

Comissão de vencimentos

Luís Miguel Miguel Cortes Martins, na qualidade de Presidente e com voto de qualidade

Fernando Luís Brazão Gonçalves, vogal

Mais se informa que os membros da Comissão de Vencimentos são independentes nos termos e para os efeitos do nº 2 do art. 1.º do Regulamento CMVM nº 7/2001, com a redacção introduzida pelo Regulamento CMVM nº 11/2003, não exercendo por isso funções no Conselho de Administração da BRISA, nem sendo cônjuge, parente ou afim em linha recta até ao 3º grau de qualquer membro do Conselho de Administração da BRISA.

Sítio na Internet – www.brisa.pt

A Brisa tem disponível um conjunto alargado de informações no seu sítio na Internet. O objectivo é dar a conhecer melhor a empresa facultando aos investidores, analistas e público em geral, o acesso permanente a informação relevante e actualizada. Podem assim ser consultadas informações da área institucional e da actividade empresarial bem como informações relevantes para os investidores que estão disponíveis na zona dedicada às relações com investidores. Dentre estas, destacam-se as apresentações da empresa, os comunicados relevantes divulgados, os relatórios e contas, o calendário financeiro, a lista de accionistas e os órgãos sociais. Dispõe ainda de uma possibilidade facilitadora de contacto célere como Gabinete de Relações com Investidores.

Política de dividendos

A política de dividendos é da competência da Assembleia Geral, que a todo o momento a pode alterar. Contudo, o Conselho de Administração da Brisa tem procurado seguir uma política de distribuição de dividendos no sentido de remunerar de forma efectiva e crescente os seus accionistas. Neste sentido, o dividendo pago por acção tem vindo a crescer e assim deverá continuar, na medida do crescimento dos resultados da empresa. Esta política tem vindo a ser validada pela Assembleia Geral e é divulgada anualmente de forma clara no seu relatório e contas.

Nestes termos, a proposta do Conselho de Administração sobre a distribuição de dividendos está descrita no final do capítulo Proposta de Aplicação de Resultados.

O dividendo é pago anualmente, até 30 dias depois da sua aprovação em Assembleia Geral.

Organograma empresarial

O organograma empresarial relevando a organização funcional da Brisa é o que se apresenta na página anterior.

Plano de incentivos à gestão

Nos termos das deliberações tomadas nas Assembleias Gerais Anuais de 1999 e 2001, o Conselho de Administração criou o Plano Geral de Incentivos à Gestão- Versão I e II, compreendendo a atribuição de opções de aquisição de acções representativas do capital social da BRISA, à Comissão Executiva e aos colaboradores por esta considerados como quadros estratégicos.

Assim, e de acordo com os termos da Versão I do regulamento do Plano Geral de Incentivos, aprovado pelo Conselho de Administração, foi estabelecido um plano com a duração máxima de cinco anos, que terminou no exercício de 2003, e que abrange 18 participantes. Para efeitos deste plano, foram adquiridas 1 800 000 acções próprias.

O preço de compra, pelos participantes, das acções objecto das opções atribuídas, no âmbito da Versão I, determinado com referência ao valor da média das cotações das acções da Brisa na Bolsa de Valores de Lisboa, nas vinte sessões imediatamente anteriores ao dia do início do Plano, foi de € 3,68 por acção.

De acordo com o já mencionado regulamento, foram conferidas aos 18 participantes abrangidos pelo plano de incentivos, 1 777 000 opções.

É de referir que, nos termos do respectivo Regulamento, a fixação do quantitativo global de opções a cada participante no Plano de Incentivos à Gestão não confere, por si só, a titularidade das mesmas.

Com efeito, no início de cada ano, é comunicado a cada um dos participantes no Plano de Opções, com base no seu desempenho no ano anterior, o número de opções que, de entre o número global de opções que lhe foram atribuídas, lhe são efectivamente confirmadas. Só esta confirmação é que atribui a efectiva capacidade de exercer as respectivas opções.

No ano de 2003, por referência ao exercício de 2002, foi confirmada a atribuição de 113 000 opções, tendo sido exercidas 11 000.

Nos termos da Versão II do Plano, este deixou de ter uma data limite para sua duração, mantendo-se, no entanto, a regra da duração máxima dos cinco anos para cada um dos seus beneficiários considerado individualmente.

Assim, durante o período de vigência de cada plano individual, é atribuído anualmente ao respectivo beneficiário, por referência ao seu desempenho no exercício anterior, um determinado número de opções que poderão ser exercidas, na sua totalidade, no final do Plano individual, ou anualmente, até ao máximo de 20% das opções atribuídas, a partir do terceiro ano de duração do respectivo Plano.

O preço para o exercício de opções é o correspondente ao preço de aquisição pela BRISA das acções objecto das Opções Atribuídas a cada um dos Planos Individuais.

Em qualquer dos casos, as opções só poderão ser exercidas desde que, da data da sua atribuição até à data do respectivo exercício, se tenha verificado uma valorização bolsista média de pelo menos 8%.

As atribuições de opções aos membros da Comissão Executiva carecem sempre de parecer prévio da Comissão de Vencimentos.

A sociedade deve manter sempre em carteira, pelo menos, o número de acções próprias necessárias a satisfazer o número de opções a cada momento atribuídas.

Na sequência da aprovação da II Versão do Plano de Incentivos, procedeu-se à aquisição de 3 600 000 acções próprias ao preço médio de € 5,34 por acção. No ano de 2003, por referência ao exercício de 2002, foram atribuídas a 65 participantes 322 900 opções.

Exercício do direito de voto

A Brisa considera importante o envolvimento dos seus accionistas na actividade da empresa pelo que tem encorajado a participação destes nas várias reuniões da Assembleia Geral, como o atesta o elevado grau de participação, que se tem fixado acima dos 50%.

A divulgação de informações financeiras e dos documentos preparatórios das suas reuniões gerais é assegurada, também, pela *Internet* e pode ser acedida pelo endereço www.brisa.pt. A Brisa utiliza, ainda, os meios técnicos mais inovadores na contagem electrónica de votos, dispondo dos mecanismos necessários para o uso do voto por correspondência.

Neste sentido, o Conselho de Administração propôs uma alteração estatutária que veio a ser aprovada na Assembleia Geral Anual de 2003, no sentido de reduzir de quinze para oito dias, o prazo de bloqueio das acções para efeitos de participação nas reuniões da Assembleia Geral, antecipando-se assim ao princípio mais tarde adoptado pela própria CMVM.

A informação necessária para a correcta avaliação das propostas postas à discussão e votação nas Assembleias Gerais está à disposição dos investidores na sede da Sociedade ou ainda no sítio da Empresa dentro do prazo estipulado pela lei.

Nos termos legais e estatutários, a Assembleia é constituída pelos accionistas titulares de acções que confirmam o direito a voto. A cada quinhentas acções corresponde um voto. O exercício do direito de voto depende da titularidade das acções desde, pelo menos, o oitavo dia anterior à data da Assembleia Geral e de que se mantenha essa qualidade até à data da sua realização.

A prova da titularidade das acções é feita mediante o envio ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, até ao quinto dia útil anterior à data de realização da Assembleia, de certificado emitido e autenticado pelo intermediário financeiro a quem estiver cometido o serviço de registo em conta das acções, do qual deverá constar o número de acções que se encontrem registadas na

respectiva conta desde, pelo menos, o oitavo dia anterior ao da data da realização da Assembleia Geral.

Os accionistas podem fazer-se representar, nos termos da lei e dos estatutos, mediante simples carta, com assinatura, dirigida ao Presidente da Mesa e a este entregue até ao quinto dia útil anterior à data de realização da Assembleia, podendo o Presidente da Mesa, quando tiver dúvidas sobre a veracidade das assinaturas, exigir o respectivo reconhecimento notarial.

Os accionistas que tenham um número inferior a quinhentas acções poderão agrupar-se de forma a completar aquele número e fazer-se representar por um dos agrupados. Os accionistas com direito a voto podem ainda, nos termos do Código dos Valores Mobiliários, votar por correspondência, desde que, nos oito dias seguintes à publicação da convocatória da Assembleia Geral, manifestem essa intenção através de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, com a assinatura reconhecida notarialmente, da qual conste o número de acções que detenham e a morada para onde devam ser enviados os boletins de voto e demais documentação. Seguidamente, a sociedade enviará aos accionistas em causa os respectivos boletins de voto e demais documentação, devendo esses accionistas remeter à sociedade, de modo a que seja por esta recebido até ao quinto dia útil anterior ao da realização da Assembleia Geral, um envelope contendo o certificado do intermediário financeiro a quem estiver cometido o registo das acções acima referido, e um outro envelope fechado contendo os boletins de voto devidamente preenchido.

O escrutínio dos votos por correspondência é feito pela Mesa da Assembleia Geral, por adição aos votos expressos na Assembleia.

Transmissão de títulos

Não existem na sociedade quaisquer medidas que visem impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição. Não existem cláusulas defensivas e proteccionistas que visem a erosão no património da Sociedade. É livre a transmissão de acções e a apreciação que os accionistas fazem do

desempenho dos titulares dos órgãos da Sociedade, não existindo assim qualquer limitação ao livre exercício do voto por parte de todos os accionistas.

É do conhecimento da Sociedade a existência de um acordo parassocial celebrado entre o accionista José de Mello Investimentos, SGPS, SA e o accionista Egadi, relativo aos direitos de voto inerentes às acções representativas do capital social da Sociedade detidas por aqueles dois accionistas. Nessa medida, são imputáveis a José de Mello Investimentos, SGPS, SA os direitos de voto representativos da participação da Egadi na Brisa.

Código deontológico

A Brisa tem um Código Deontológico que regula as normas de conduta de todos os colaboradores e da Administração. Este documento reúne os valores que são fundamentais para a Empresa, os princípios e as regras a observar pelos seus colaboradores em todas as actividades

que integram o Grupo. Os valores fundamentais – responsabilidade, profissionalismo, integridade, independência e confidencialidade – são definidos como os principais valores a salvaguardar.

O Código regula ainda a prática de outros deveres como o tratamento igual e diligente para com todos os clientes, o cumprimento das regras impostas pela legislação do Trabalho, de Higiene, Saúde e Segurança. Deve ainda ser observado o princípio da não discriminação baseada em ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas e sindicalização.

Órgãos de Administração

O Conselho de Administração da BRISA eleito para o exercício de 2002 - 2004 é constituído por onze elementos, dos quais cinco integram a Comissão Executiva.

Presidente

Vasco Maria Guimarães José de Mello*

Vice-Presidente

João Pedro Stilwell Rocha e Melo*

Daniel Pacheco Amaral*

João Pedro Ribeiro de Azevedo Coutinho*

João Afonso Ramalho Sopas Pereira Bento*

António José Fernandes de Sousa

António Nogueira Leite

Isídro Fainé Casas

Luis Manuel de Carvalho Telles de Abreu

António Ressano Garcia Lamas

João Vieira de Almeida

* Comissão Executiva

Conselho Fiscal

Presidente

Jorge Alberto Weber Ramos

Vogais Efectivos

Fernando Luís Brazão Gonçalves

Alves da Cunha, A. Dias & Associados, SROC,
(representado por José Duarte Assunção Dias)

Vogais Suplentes

António Dias & Associados – SROC

(representado por António Marques Dias)

Carlos Assunção Dias Duarte

Secretário da Sociedade

Tiago Severim de Melo Alves dos Santos



Dos onze membros, e tendo como referência o conceito de administrador independente como o daquele que não é representante nem está ligado a accionistas dominantes da empresa, no actual elenco da Conselho de Administração, os seguintes seis seguintes são independentes:

Daniel Pacheco Amaral
João Pedro Ribeiro de Azevedo Coutinho
João Afonso Ramalho Sopas Pereira Bento
Luís Manuel de Carvalho Telles de Abreu
António Ressano Garcia Lamas
João Vieira de Almeida

Na sequência de alteração estatutária aprovada na Assembleia Geral Anual de 2003, as reuniões do Conselho de Administração passaram a ter uma periodicidade mínima trimestral.

No exercício de 2003, o Conselho de Administração reuniu cinco vezes com uma participação média dos seus membros de cerca de 90% e a Comissão executiva reuniu quarenta e nove vezes, também com uma participação média de 90%.

O Presidente do Conselho de Administração é igualmente Presidente da Comissão Executiva.

Ao Conselho de Administração compete:

- Definir as grandes linhas de orientação estratégica a que deve obedecer a gestão da Sociedade;
- Aprovar o relatório de gestão e as contas trimestrais e anuais da sociedade e solicitar a convocação das Assembleias Gerais;
- Apreciar quaisquer assuntos que lhe sejam apresentados pela Comissão Executiva.

À Comissão Executiva foram atribuídos os mais amplos poderes de gestão com excepção dos que por força legal ou estatutária estão reservados ao Conselho de Administração.

Quaisquer assuntos de relevante interesse para a Empresa, mesmo que delegados na Comissão Executiva, podem ser

submetidos ao Conselho de Administração, por deliberação da Comissão Executiva ou do seu Presidente.

Todos os membros do Conselho de Administração têm pleno acesso às matérias tratadas e às decisões tomadas em sede de Comissão Executiva. Para além disso, nas reuniões do Conselho de Administração é por norma feito um ponto de situação dos aspectos mais importantes da actividade da sociedade.

Cargos sociais desempenhados pelo Presidente do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., Vasco Maria Guimaraes José de Mello:

Presidente do Conselho de Administração da BRISA Participações, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da BRISA Internacional, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da BRISAL Auto-estradas do Litoral, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da BRISA Serviços Viários, SGPS; S.A.

Vice-Presidente do Conselho Superior do Banco Comercial Português

Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da José de Mello, SGPS, S.A.

Vogal do Conselho de Administração de ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.

Cargos sociais desempenhados pelo Vice - Presidente do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., João Pedro Stilwell Rocha e Melo:

Presidente do Conselho de Administração da Via Verde Portugal – Gestão de Sistemas Electrónicos de Cobrança, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Mcall

Presidente do Conselho de Administração da BRISA Electrónica Rodoviária, S.A.

Vogal do Conselho de Administração da BRISA Internacional, SGPS, S.A.

Vogal do Conselho de Administração da BRISA Serviços Viários, SGPS, S.A.	Vice-Presidente do Conselho de Administração da CCR Companhia de Concessões Rodoviárias, S.A., Brasil
Vogal do Conselho de Administração da BRISA Participações, SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da BRISA Serviços Viários, SGPS, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da José de Mello, SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da BRISA Participações, SGPS, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da CUF – Companhia União Fabril – SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da ONI SGPS, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da José de Mello Participações II - SGPS, S.A.	Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., João Afonso Ramalho Sopas Pereira Bento:
Gerente da José de Mello Serviços, Lda.	Presidente do Conselho de Administração da BRISA Engenharia e Gestão, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da José de Mello, Investimentos, SGPS, S.A.	Presidente do Conselho de Administração da BRISA Assistência Rodoviária, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da UIF – União Internacional Financeira, SGPS, SA	Presidente do Conselho de Administração da BRISA Conservação de Infraestruturas, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da Window Blue, SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da BRISAL Auto-estradas do Litoral, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da Tecnocapital, SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da BRISA Internacional, SGPS, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da Adamastor Capital – SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da BRISA Serviços Viários, SGPS, S.A.
Cargos desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA, Daniel Pacheco Amaral:	Vogal do Conselho de Administração da BRISA Participações, SGPS, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da BRISA Participações, SGPS, S.A.	Vogal do Conselho de Administração da Adamastor Capital, SGPS, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da BRISA Serviços Viários, SGPS, S.A.	Vice-Presidente da ASECAP – Associação Europeia de Auto-estradas com Portagem
Vogal do Conselho de Administração da BRISA Internacional, SGPS, S.A.	Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., António José Fernandes de Sousa:
Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., João Pedro Ribeiro de Azevedo Coutinho:	Presidente do Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos, SA
Presidente da Comissão Executiva da BRISA Internacional SGPS, S.A.	Presidente do Conselho de Administração da Caixa – Banco de Investimento, SA
Presidente do Conselho Consultivo da BRISA Participações e Empreendimentos, Ltda., Brasil.	

Presidente do Conselho de Administração da Caixa – Participações, SGPS, SA	Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., Luís Manuel de Carvalho Telles de Abreu:
Presidente do Conselho de Administração da Gerbanca, SGPS, SA	Vogal do Conselho de Administração de Telles de Abreu, Lucena e Associados – Sociedade de Advogados
Vogal do Conselho de Administração da EDP – Electricidade de Portugal, SA	Gerente da Imobiliária 1928, Limitada
Presidente da Mesa da Assembleia Geral da CGD Pensões - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, SA	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Actaris Imobiliária, S.A.
Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., António do Pranto Nogueira Leite:	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da BPN – Seguros de Vida, S.A.
Presidente do Conselho Geral da OPEX, Sociedade Gestora de Mercado de Valores Mobiliários Não Regulamentado, S.A.	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Calves Sociedade de Investimentos e de Gestão de Bens Mobiliários e Imobiliários, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da CUF, SGPS, SA	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Cimertex Sociedade de Máquinas e Equipamentos, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da Quimigal, SA	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da CINCA – Companhia Industrial de Cerâmica, S.A.
Vogal do Conselho de Administração da Reditus, SGPS, SA	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Empresa Predial Ferreira Filhos, S.A.
Vice-Presidente do Conselho Consultivo do Banif Investment, SA	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Gamobar, SGPS, S.A.
Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A., Isidro Fainé Casas:	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da José Luís Ferreira da Costa, SGPS, S.A.
Presidente do Conselho de Administração de ABERTIS INFRAESTRUCTURAS, S.A.	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da RASA – Sociedade de Administração de Bens, S.A.
Vice-Presidente do Conselho de Administração de TELEFÓNICA, S.A.	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Real Seguros, S.A.
Vogal do Conselho de Administração do BPI- Banco Português de Investimento SGPS, S.A.	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da SAGROTEL – Sociedade Imobiliária, S.A.
Vogal do Conselho de Administração AUTOSTRADE	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Tecniforma – Oficinas Gráficas, S.A.
Vogal do Conselho de Administração CAIXABANK FRANCE	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Viagens Abreu, S.A.
Vogal do Conselho de Administração CAIXA HOLDING, S.A.	Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Boavista Futebol Clube, Futebol, S.A.D.
Director General de "la Caixa", Caja de Ahorros y de Pensiones de Barcelona	

Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A, António Ressano Garcia Lamas:

Vogal do Conselho de Administração da Asseisseira do Mar, Sociedade Civil Agrícola SA

Gerente da Serpa e Guadiana, Agricultura e Turismo Rural, Lda

Gerente da Monte da Comenda de Baleizão, Sociedade Agrícola, Lda

Cargos sociais desempenhados pelo Vogal do Conselho de Administração da BRISA Auto-estradas de Portugal, S.A, João Vieira de Almeida:

Vogal do Conselho de Administração da OPET SGPS,SA

Vogal do Conselho de Administração da 093X, S.A.

Gerente da VAS – Vieira de Almeida Serviços, Lda.

Gerente da Limite - Compra e Venda de Propriedades, Lda.

Presidente do Conselho Fiscal da Fundação do Gil

Vogal do Conselho Fiscal da Associação Crianças sem Fronteiras

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da BRISA Internacional, SGPS, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da BRISA Participações, SGPS, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral do Banco Finantia, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Finertec-Energia e Tecnologia, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da José de Mello Investimentos, SGPS, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Tejo Energia – Produção e Distribuição de Energia Eléctrica, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da D&D-Audiovisuais (Portugal), S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Window Blue, SGPS, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Impegest – SGPS, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Ehealth – Tecnologia, Informação e Investimento, SGPS, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Adamastor Capital, SGPS

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Grow – Sociedade Gestora de Patrimónios, SA

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da PPS – Consultoria em Saúde, S.A.

Secretário da Mesa da Assembleia Geral da José de Mello Saúde, SA

Lista de acções detidas por membros dos órgãos de administração e fiscalização

Art.º 447 nº5 do Código das Sociedades Comerciais

Nome	Compra	Venda	Stock
Vasco de Mello			
		Transição de 2002	5 020
		Movimento em 2003	
		Total...	5 020
João Pedro Rocha e Melo			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	2 000
		Total...	2 000
Daniel Amaral			
		Transição de 2002	18 700
		Movimento em 2003	
		Total...	18 700
João Azevedo Coutinho			
		Transição de 2002	17 580
		Movimento em 2003	
		Total...	17 580
João Bento			
		Transição de 2002	4 380
		Movimento em 2003	
		Total...	4 380
António Fernandes de Sousa			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	1 520
		Total...	1 520
António Nogueira Leite			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	
		Total...	-
Isidro Fainé Casas			
		Transição de 2002	600
		Movimento em 2003	600
		Total...	1 200
Luís Manuel de Carvalho Telles de Abreu			
		Transição de 2002	-
		Movimento em 2003	1 892
		Total...	1 892
António Ressano Garcia Lamas			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	
		Total...	0
João Vieira de Almeida			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	680
		Total...	680
Jorge Weber Ramos			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	
		Total...	0
Brazão Gonçalves			
		Transição de 2002	
		Movimento em 2003	
		Total...	0

Remuneração

A remuneração dos membros do órgão de administração é, nos termos estatutários, definida por uma comissão composta por accionistas independentes eleitos em Assembleia Geral.

A remuneração dos membros do órgão de administração é composta de uma parte fixa e outra variável, que é determinada em função dos resultados alcançados em cada exercício.

Membros Executivos:

Remuneração fixa: 1 494 912 euros

Remuneração variável: 910 753 euros

Membros não Executivos:

Remuneração fixa: 268 800 euros

Remuneração variável: 3 000 euros

Não se procede à discriminação individual das remunerações dos membros do Conselho de Administração (conforme recomendação da CMVM), por se considerar que esta forma é a que mais adequadamente reflecte a sua natureza colegial, em que todos os seus membros são de igual modo responsáveis pela vida da sociedade.

Honorários dos auditores

Durante o exercício de 2003, o montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede, suportada pela sociedade e/ou pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo, ascendeu a 314.200 euros (incluindo despesas e remunerações pagas por subsidiárias localizadas no estrangeiro). Este montante repartiu-se, em termos percentuais, na prestação dos seguintes serviços:

a) Serviços de revisão legal de contas	36%
b) Outros serviços de garantia de fiabilidade	13%
c) Serviços de consultoria fiscal	51%
d) Outros serviços que não de revisão legal de contas	0%

Para os efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia nº C(2002) 1873, de 16 de Maio de 2002.

Conforme referido neste anexo, o sistema de controlo de riscos implementado pela sociedade assegura que aos nossos auditores e sua respectiva rede não são contratados serviços que, nos termos da Recomendação da Comissão Europeia nº C(2002) 1873, de 16 de Maio de 2002, possam por em causa a sua independência."

Lista de titulares de participações qualificadas nos termos do Art. 20º da CMVM

	Nº Acções	Dir. Voto
José de Mello Investimentos	62.299.158	10,45%
Deutsche Bank AG	37.673.398	6,32%
Fundo de Pensões CGD	30.138.920	5,06%
Autopistas II	60.000.000	10,07%
Egadi (2)	29.999.362	5,03%
Window Blue (1)	29.549.078	4,96%
Impegest (1)	28.207.368	4,73%
Pensõesgere	57.116.819	9,59%
Omega Capital	12.085.537	2,01%

(1) Empresa maioritariamente detida pela José de Mello Investimentos, que assim detém directa e indirectamente acções correspondentes a 25,17% dos direitos de voto da sociedade.

(2) Nos termos do acordo parassocial celebrado em Janeiro de 2003, os direitos de voto são atribuídos à José de Mello Investimentos.