

**GRUPO  
BANCO ESPÍRITO SANTO**

**RELATÓRIO SOBRE O  
GOVERNO DA SOCIEDADE  
(CORPORATE GOVERNANCE)**

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**V. RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE (*CORPORATE GOVERNANCE*)****ÍNDICE****I. RECOMENDAÇÕES SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES COTADAS****II. DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO**

1. REPARTIÇÃO DE COMPETÊNCIAS
2. COMISSÕES RELACIONADAS COM O GOVERNO DA SOCIEDADE
3. SISTEMA DE CONTROLO DE RISCOS E DE CONTROLO INTERNO
4. EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DAS ACÇÕES
5. POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS
6. PLANOS DE ATRIBUIÇÃO DE ACÇÕES OU DE ATRIBUIÇÃO DE OPÇÕES DE AQUISIÇÃO DE ACÇÕES
7. NEGÓCIOS E OPERAÇÕES REALIZADOS COM MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO, TITULARES DE PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS OU SOCIEDADES QUE SE ENCONTREM EM RELAÇÃO DE DOMÍNIO OU DE GRUPO
8. GABINETE DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES
9. COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES
10. MONTANTE DA REMUNERAÇÃO ANUAL PAGA AO AUDITOR EXTERNO

**III. EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO E REPRESENTAÇÃO DE ACCIONISTAS**

1. REGRAS ESTATUTÁRIAS SOBRE O EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO
2. MODELO PARA O EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO POR CORRESPONDÊNCIA
3. POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO POR MEIOS ELECTRÓNICOS
4. ANTECEDÊNCIA EXIGIDA PARA O DEPÓSITO OU BLOQUEIO DAS ACÇÕES PARA A PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA GERAL
5. EXIGÊNCIA DE PRAZO QUE MEDEIE ENTRE A RECEPÇÃO DA DECLARAÇÃO DE VOTO POR CORRESPONDÊNCIA E A DATA DA REALIZAÇÃO DA ASSEMBLEIA GERAL
6. NÚMERO DE ACÇÕES A QUE CORRESPONDE UM VOTO

**IV. REGRAS SOCIETÁRIAS**

1. CÓDIGO DE CONDUTA
  2. CONTROLO DO RISCO NA ACTIVIDADE DA SOCIEDADE
  3. MEDIDAS SUSCEPTÍVEIS DE INTERFERIR NO ÊXITO DE OFERTAS PÚBLICAS DE AQUISIÇÃO
-

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

---

**V. ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

1. **CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO**
  2. **COMISSÃO EXECUTIVA E OUTRAS COMISSÕES COM COMPETÊNCIA EM MATÉRIA DE GESTÃO**
  3. **MODO DE FUNCIONAMENTO DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO**
  4. **POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO**
  5. **REMUNERAÇÃO AUFERIDA PELOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO**
- 
-

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**I. RECOMENDAÇÕES SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES COTADAS**

A Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM) aprovou em 1999 as «Recomendações sobre o Governo das Sociedades Cotadas». O Banco Espírito Santo vem informar os Senhores Accionistas sobre as recomendações adoptadas e parcialmente adoptadas durante o exercício de 2003, especificando cada uma das referidas Recomendações.

**1. A sociedade deve assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade criar um gabinete de apoio ao investidor.**

*Recomendação adoptada. A sociedade dispõe de um Gabinete de Relações com Investidores, que centraliza todas as questões formuladas pelos investidores, assegurando um permanente contacto com o mercado (como se pode ver, de modo mais desenvolvido, no ponto II.8 do presente relatório).*

**2. Não deve ser restringido o exercício activo do direito de voto, quer directamente, nomeadamente por correspondência, quer por representação. Considera-se, para este efeito, como restrição do exercício activo do direito de voto: a) a imposição de uma antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral superior a 5 dias úteis; b) qualquer restrição estatutária do voto por correspondência; c) a imposição de um prazo de antecedência superior a 5 dias úteis para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência; d) a não existência de boletins de voto à disposição dos accionistas para o exercício do voto por correspondência.**

*Recomendação adoptada. A Sociedade nunca limitou o exercício activo do direito de voto, quer por correspondência, quer por representação.*

**3. A sociedade deve criar um sistema interno de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício da transparência do seu governo societário.**

*Recomendação adoptada. A sociedade tem um sistema de controlo interno desde há vários anos, conforme melhor se especifica no ponto II.3., do presente Relatório, sendo o mesmo objecto de verificação e fiscalização em particular pela entidade de supervisão bancária, o Banco de Portugal,*

**4. As medidas que sejam adoptadas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Consideram-se nomeadamente contrárias a estes interesses as cláusulas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.**

*A Sociedade nunca adoptou quaisquer medidas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição.*

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**5. O órgão de administração deve ser composto por uma pluralidade de membros que exerçam uma orientação efectiva em relação à gestão da sociedade e aos seus responsáveis.**

*Recomendação adoptada. O órgão de administração exerce um controlo efectivo na orientação da vida da sociedade, reservando para si as decisões referentes às matérias mais relevantes, não obstante a existência de uma Comissão Executiva, que assegura a sua gestão corrente dentro das competências delegadas.*

**6. O órgão de administração deve incluir pelo menos um membro que não esteja associado a grupos de interesses específicos, por forma a maximizar a prossecução dos interesses da sociedade.**

*Recomendação adoptada. O órgão de administração inclui vários membros (catorze dos trinta e um administradores) que se considera não estarem associados a grupos específicos de interesses.*

**7. O órgão de administração deve criar comissões de controlo internas com atribuição de competências na avaliação da estrutura e governo societários.**

*Recomendação adoptada. Existem estruturas internas que acompanham com permanência o Governo da Sociedade, à luz da envolvente normativa geral, tanto no plano interno como internacional. De entre essas estruturas, destaca-se, em particular, a Comissão de Auditoria do Conselho de Administração, melhor caracterizada no ponto II.2., do presente Relatório.*

**8. A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada por forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade e deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais.**

*Recomendação adoptada, na sua primeira parte. A remuneração dos membros do órgão de administração tem uma componente variável, em função dos resultados da sociedade.*

*A referida remuneração é divulgada em termos globais, pelo que a Recomendação não foi adoptada na parte relativa à divulgação da remuneração em termos individuais. A divulgação da remuneração em termos globais garante um adequado conhecimento do custo (fixo e variável) da sociedade com o seu órgão de Administração.*

*O Banco Espírito Santo considera que a divulgação da remuneração em termos individuais não acrescenta qualquer valor à informação global colocada à disposição dos accionistas e muito menos permite aferir o desempenho de cada administrador em cada sector da sociedade.*

**9. Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.**

*Recomendação adoptada. Não existe qualquer relação entre os membros da comissão de remunerações e os membros do órgão de administração susceptível de afectar a independência dos primeiros.*

**10. A proposta submetida à assembleia geral relativamente à aprovação de planos de atribuição de acções e/ou de opções de aquisição de acções a membros do órgão de administração e/ou a trabalhadores deve conter todos os elementos**

---

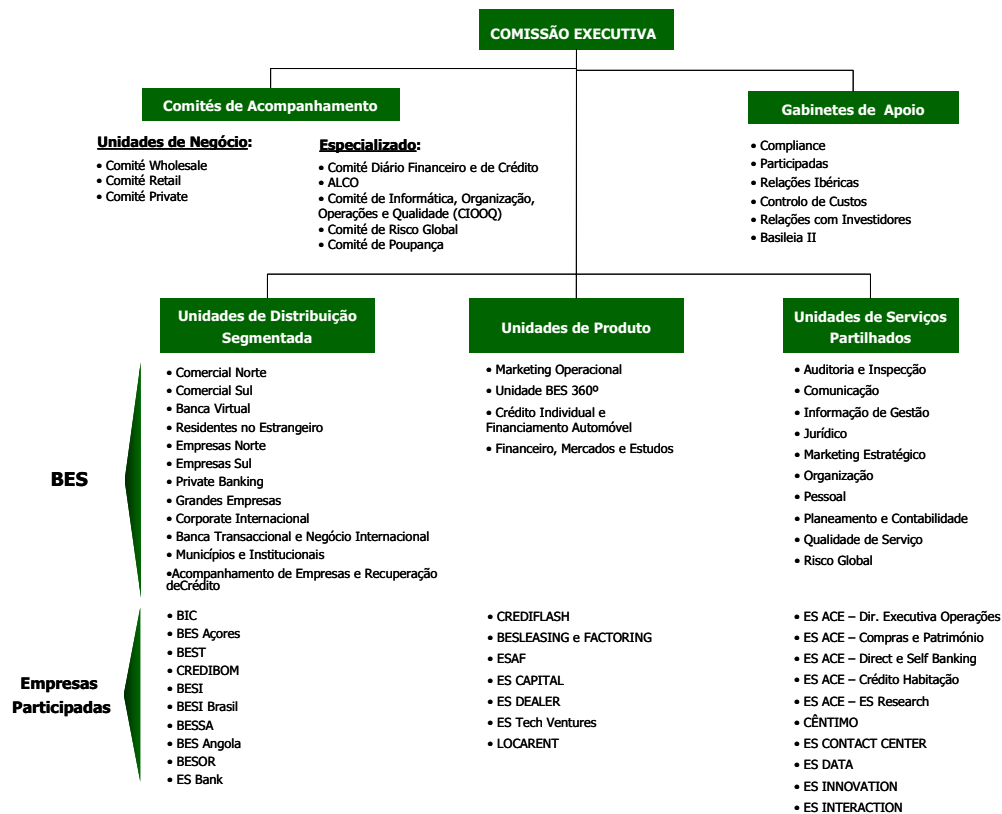
## RELATÓRIO E CONTAS 2003

**necessários para uma avaliação correcta do plano. O regulamento do plano, se já estiver disponível, deve acompanhar a proposta.**

*Recomendação adoptada. A sociedade dispõe de um Sistema de Incentivos baseado em Acções, do qual são beneficiários os membros das Comissões Executivas dos Conselhos de Administração do Grupo Banco Espírito Santo e os trabalhadores, no activo, com vínculo laboral efectivo às empresas do Grupo. A proposta de aprovação do Sistema de Incentivos baseado em Acções foi submetida à Assembleia Geral dos Accionistas em 20 de Junho de 2000, contendo todos os elementos necessários à sua avaliação.*

## II. DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

### 1. REPARTIÇÃO DE COMPETÊNCIAS



### 2. COMISSÕES RELACIONADAS COM O GOVERNO DA SOCIEDADE

#### Comissão de Auditoria do Conselho de Administração (*Audit Committee*)

##### a) Atribuições e competências da Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria foi criada no âmbito do Conselho de Administração do BES, por deliberação do mesmo Conselho em reunião de 26 de Outubro de 2001, e em antecipação de medidas que vieram posteriormente a ser tomadas pelas autoridades de supervisão norte-americanas (a *Securities and Exchange Commission*), a que a Sociedade igualmente se sujeita.

---

## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

A Comissão de Auditoria é actualmente composta por três membros independentes e não executivos do Conselho de Administração (o Senhor Dr. Mário Martins Adegas, o Senhor Luís António Burnay Pinto de Carvalho Daun e Lorena e o Senhor Dr. José Manuel Ruivo da Pena).

A Comissão tem por função essencial assistir o Conselho de Administração no cumprimento das suas responsabilidades de supervisão (i) do processo de preparação regular de relatórios financeiros e de prestação de contas, tanto a nível estatutário como consolidado, (ii) dos processos de auditoria interna e externa, (iii) da nomeação dos Auditores Externos, fixação da respectiva remuneração, avaliação de desempenho e verificação das suas qualificações profissionais e grau de independência e, também, (iv) dos sistemas de "compliance" adoptados pelo Banco e pelas sociedades por este participadas e incluídas no perímetro de supervisão em base consolidada a que o Banco está sujeito (todas conjuntamente designadas por "Grupo BES" ou "associadas") com vista a confirmar o efectivo cumprimento das leis e regulamentos que lhes são aplicáveis, bem como da adesão de todos os administradores, directores e restantes colaboradores aos Códigos de Conduta aprovados para o BES e para as suas associadas.

Compete, ainda, à Comissão de Auditoria a prévia aprovação de quaisquer serviços significativos que o Auditor Externo do BES ou qualquer outra entidade pertencente à mesma rede profissional integrada pelo Auditor Externo e/ou por pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo com o mesmo, se proponham prestar ao Banco ou a qualquer uma das suas associadas, desde que esses serviços não revistam a natureza de auditoria/revisão oficial de contas.

As funções da Comissão de Auditoria são, essencialmente, de supervisão, tendo plena autoridade para conduzir ou autorizar investigações na sua área de responsabilidade. Nomeadamente, a Comissão tem poderes para:

- Obter de qualquer colaborador das sociedades do Grupo BES toda a informação que considere necessária para o desempenho das suas funções, estando todos os colaboradores autorizados e obrigados a prestar essas informações sem quaisquer limitações.
- Reunir com administradores, directores, auditores externos e/ou membros dos conselhos fiscais das sociedades do Grupo BES, na medida em que o considere necessário para o exercício das suas funções.
- Obter pareceres independentes e contratar serviços de aconselhamento especializado ou de consultoria externa, conforme for considerado necessário para o desempenho das suas funções.

### **b) Actividade da Comissão de Auditoria durante o ano de 2003**

Durante o exercício de 2003, a Comissão de Auditoria desenvolveu as seguintes actividades:

- Reuniu regularmente, tendo participado em todas as reuniões plenárias do Conselho de Administração ocorridas em 2003 e, também, em algumas das reuniões semanais da Comissão Executiva;
  - Acompanhou e avaliou a actuação dos Auditores Externos/ Revisores Oficiais de Contas do Grupo BES;
-

### RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

- Analisou o relatório anual do BES sobre controlo interno, enviado para o Banco de Portugal, bem como o parecer do Auditor Externo/Revisor Oficial de Contas do BES sobre o mesmo;
  - Analisou as decisões proferidas nos relatórios do Departamento de Auditoria e Inspecção (DAI) referenciados como mais relevantes;
  - Apreciou os planos anuais de auditoria interna e externa no BES, para o exercício de 2003, os quais mereceram opinião favorável, designadamente, quanto aos meios disponibilizados para que se atinjam adequados níveis de eficácia;
  - Analisou e participou na elaboração de propostas/sugestões relacionadas com a implementação em curso da Lei norte-americana denominada *Sarbanes – Oxley Act of 2002* a fim de serem acautelados os efeitos efectivos e/ou potenciais no Grupo BES daquelas novas regras;
  - Procedeu à definição das regras a adoptar, por todas as entidades que integram o Grupo BES, relativas à contratação de serviços profissionais, que não de auditoria/revisão oficial de contas (*non-audit services*) a prestar pelo Auditor Externo do BES ou por qualquer entidade que integre a sua rede profissional, tendo em vista salvaguardar a independência do referido Auditor Externo em relação ao BES;
  - Procedeu à análise e confirmação individualizada do cumprimento das normas em vigor sobre concessão de crédito pessoal a administradores por referência a 31 de Dezembro de 2002, tendo relatado as respectivas conclusões ao Conselho de Administração;
  - Deslocou-se, aí realizando reuniões de trabalho com os respectivos responsáveis, ao Banque Espirito Santo et de la Vénétie (Paris), ao BESSA (Madrid) e à BESLEASING, bem como à Sucursal de Londres do BES, visando questões de transparência, adequado cumprimento das boas práticas contabilísticas e de controlo interno e correcta adesão aos princípios de ética e boa conduta profissional;
  - Realizou reuniões de trabalho com os responsáveis por diversos departamentos e serviços do BES, tais como Risco Global, Controlo de Custos, *Compliance*, Banca Transaccional e Negócio Internacional, Assessoria Jurídica do Conselho de Administração e outros, bem como com representantes da *US Federal Reserve* de visita ao BES e, também, com o responsável pelos negócios do Grupo BES no Brasil;
  - Recolheu informações e acompanhou a evolução da situação do chamado processo judicial *ES Bankest* e seu reflexo nas contas do BES;
  - Procedeu à apreciação das contas consolidadas intercalares em 30 de Junho de 2003 e das contas consolidadas anuais em 31 de Dezembro de 2003 com a Comissão Executiva e com os Auditores Externos/Revisores Oficiais de Contas, bem como dos respectivos pareceres sobre aquelas contas;
  - Analisou as conclusões das inspecções do Banco de Portugal realizadas em 2003;
  - Emitiu pareceres sobre diversos assuntos que lhe foram submetidos formalmente;
  - Apreciou a actualização e o grau de adopção dos Códigos de Conduta do BES e de outras entidades do Grupo BES.
-



---

---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

---

### 3. SISTEMA DE CONTROLO DE RISCOS E DE CONTROLO INTERNO

#### 3.1 Sistema de Controlo de Riscos

O controlo e a gestão dos riscos apresentam-se actualmente como um eixo estratégico de suporte ao desenvolvimento equilibrado e sustentado do Grupo BES.

O Novo Acordo de Capital (Basileia II) tem vindo a merecer por parte do Grupo um acompanhamento atento. A aproximação da visão regulamentar à perspectiva económica implícita na nova moldura regulamentar proposta pelo Comité de Basileia — cujos princípios corroboram os fundamentos e as práticas seguidas pelo Grupo — reforça a oportunidade e estimula o esforço que se tem vindo a desenvolver na área de risco.

Com o objectivo de assegurar uma adequada monitorização do risco, a função de controlo de risco, que se mantém estruturada em duas grandes áreas — Risco Global e Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito — tem como objectivos:

- identificar, quantificar e controlar os diferentes tipos de risco assumidos, em termos que permitam reforçar o conhecimento e a gestão da exposição global do Grupo;
- implementar, de forma progressiva, as políticas de risco traçadas pela Comissão Executiva do Banco, homogeneizando princípios, conceitos e metodologias a todas as entidades do Grupo;
- contribuir, continuamente, para o aperfeiçoamento das técnicas internas de avaliação de performance e de optimização da base de capital;
- dotar as áreas comerciais de ferramentas de apoio à estruturação e *pricing* de operações no momento da sua originação;
- gerir, com eficiência, situações de atrasos significativos e incumprimentos definitivos de obrigações contratuais.

#### 3.2 Sistema de Controlo Interno

O Conselho de Administração, através da Comissão Executiva, acompanha e controla, regularmente, a evolução global da Instituição, em especial nos domínios financeiro, do risco, da realização de objectivos e da condução e execução de projectos.

No BES, por razões de controlo a que não é alheio o seu modelo de funcionamento, sempre existiu uma clara preocupação com a regulação dos diferentes tipos de poder instituídos (de crédito, de vinculação externa e de autorização a nível informático).

Essas motivações levaram a que, ao nível do crédito, fosse definido um modelo de poderes estruturado (poderes normais para cada função envolvida na aprovação de crédito), o qual impõe limites taxativos por tipo de operação nos diferentes níveis de decisão e de acordo com as características de cada segmento.

Iguais cuidados são observados quer na atribuição de procurações, quer na concessão de visos internos (assinatura de conferência de conformidade de documentos internos), os quais implicam, também, uma completa formalização das atribuições conferidas às pessoas responsáveis pela aposição dos visos.

Os poderes de autorização de operações, a nível informático, também estão completamente regulados, através do estabelecimento de perfis de acesso por tipo de utilizador. A atribuição

---

---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

de um perfil de autorizador é concedida apenas aos colaboradores que dele necessitam por inerência de funções.

A avaliação periódica das práticas e procedimentos de controlo interno é uma das atribuições e competências da Auditoria Interna do BES. Esta avaliação está presente em todos os trabalhos realizados, tenham eles por objecto processos de negócio, processos operativos ou unidades orgânicas.

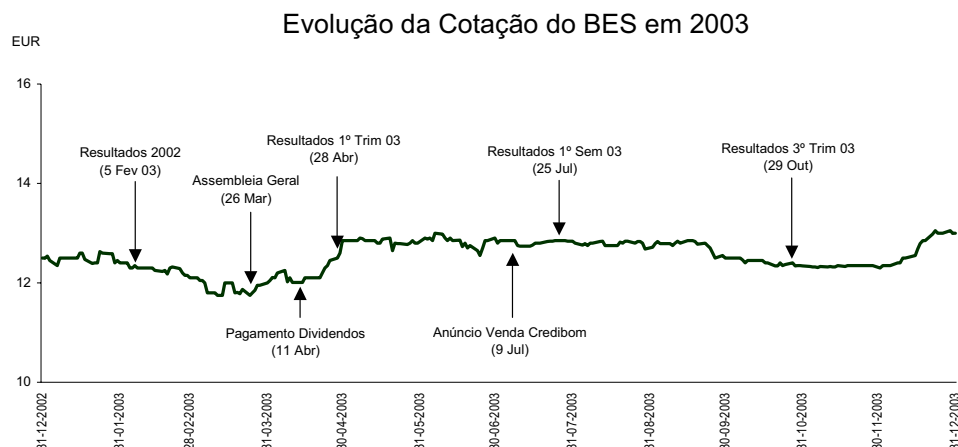
#### 4. EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DAS ACÇÕES

A evolução da cotação das acções do BES, no decorrer de 2003, foi a seguinte:

euro												
2003	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Mínima</b>	12,35	12,10	11,75	12,01	12,65	12,55	12,74	12,68	12,50	12,34	12,31	12,30
<b>Média</b>	12,49	12,26	11,89	12,22	12,83	12,83	12,82	12,79	12,75	12,41	12,34	12,66
<b>Máxima</b>	12,63	12,40	12,10	12,85	12,90	13,00	12,85	12,84	12,85	12,50	12,35	13,05
<b>Última</b>	12,40	12,10	12,00	12,85	12,80	12,90	12,84	12,68	12,50	12,34	12,35	13,00

Fonte: Euronext Lisboa

Os resultados anuais de 2002 foram divulgados ao mercado no dia 5 de Fevereiro de 2003. No dia 21 de Março de 2003 o Banco Espírito Santo realizou a sua terceira edição do *Strategy Day*, um evento dedicado a investidores e analistas onde são efectuadas diversas apresentações relativas à estratégia e actividade do Grupo.



Em 26 de Março de 2003 foi realizada a Assembleia Geral do BES, onde os Accionistas aprovaram, entre outras propostas, a distribuição de resultados relativa ao ano de 2002.

O valor do dividendo líquido por acção pago pelo BES aos seus accionistas, em 2003, e relativo aos resultados de 2002, foi de 0,2296 euros a residentes e 0,2009 euros a não residentes. O dividendo foi pago em 11 de Abril de 2003.

Os resultados relativos ao primeiro trimestre de 2003 foram divulgados em 28 de Abril. No dia 9 de Julho, o BES anunciou a concretização da venda de 45% do capital da Credibom, uma sociedade financeira de aquisição a crédito onde o BES detinha uma participação de

## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

60%. A venda desta participação originou uma mais valia de 65,3 milhões de euros, que foi totalmente afectada ao reforço do Fundo para Riscos Bancários Gerais, traduzindo-se num efeito neutro nos resultados no período.

Em 25 de Julho o Grupo BES anunciou os resultados do primeiro semestre de 2003, e em 29 de Outubro os resultados relativos aos primeiros nove meses do ano.

### **5. POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS**

O Banco procura distribuir aos seus accionistas dividendos que representem, pelo menos, 50% do resultado líquido individual. No entanto, tal intenção está dependente da evolução das condições financeiras e dos resultados do BES e de outros factores que o Conselho de Administração considere relevantes.

Neste contexto, e conforme consta da proposta de aplicação dos resultados do exercício de 2003, o Conselho de Administração do BES vai apresentar à Assembleia Geral a proposta de pagamento de um dividendo bruto por acção no valor de 0,33 euros.

Este valor compara com a seguinte aplicação dos resultados dos exercícios anteriores:

	<b>Dividendo Bruto (euros)</b>	<b>Acções Emitidas</b>	<b>Dividendo Bruto por Acção (euros)</b>
2000	86 400 000,00	200 000 000	0,432
2001	75 200 000,00	200 000 000	0,367
2002	86 100 000,00	300 000 000	0,287

### **6. PLANOS DE ATRIBUIÇÃO DE ACÇÕES OU DE ATRIBUIÇÃO DE OPÇÕES DE AQUISIÇÃO DE ACÇÕES**

O BES tem em vigor dois sistemas de remuneração variável dos seus colaboradores, aplicáveis independentemente do respectivo cargo ou categoria profissional: o Sistema de Objectivos e Incentivos (SOI) e o Sistema de Incentivos Baseado em Acções (SIBA). No entanto, tais sistemas não constituem qualquer plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

O SOI consubstancia-se numa comparticipação dos trabalhadores nos resultados do BES, tendo em conta o desempenho individual, avaliado em termos qualitativos (através de uma notação profissional dada pela chefia) e quantitativos (objectivos comerciais, *Cost to Income* ou níveis de serviço, tendo em conta o departamento em que o colaborador exerce as suas funções).

O SIBA é um dos principais instrumentos de execução da política de pessoal do BES, encontrando a sua justificação na vontade de fidelizar os colaboradores e de estimular o seu empenho na constante melhoria da actividade e dos resultados.

Este programa de incentivos caracteriza-se pela venda aos colaboradores (com garantia de eventual recompra ao preço de venda) de um ou mais lotes de acções representativas do capital social do BES, com liquidação do preço em diferido. O Conselho de Administração, mediante proposta da Comissão Executiva, procede à selecção dos potenciais beneficiários e

---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

determina a quantidade de acções colocadas à disposição de cada um. Na elaboração da sua proposta, a Comissão Executiva tem em consideração a avaliação do desempenho dos potenciais beneficiários, em função da responsabilidade do cargo e dos objectivos fixados. Quando estiver em causa qualquer membro da Comissão Executiva, a decisão será tomada pela Comissão de Fixação de Remunerações.

No âmbito do SIBA, o preço unitário de alienação das acções é o que resultar da divisão, pelo seu número total, do valor correspondente à cotação de fecho das acções na sessão de bolsa da *Euronext* Lisboa imediatamente anterior à data da alienação, acrescido do valor equivalente aos dividendos que lhes tiverem sido atribuídos até à data do integral pagamento daquele preço, bem como do valor equivalente aos encargos financeiros resultantes de eventual financiamento concedido por força de aumento de capital por entradas em dinheiro.

Em 2003, para os beneficiários do sistema SIBA, procedeu-se a uma nova atribuição, de cerca de 2 518 027 de acções a 6618 colaboradores.

Deste modo, e desde o início da implementação do SIBA, foram já atribuídas 9 885 464 acções a colaboradores, o que perfaz cerca de 3,3% do capital social do Banco.

### **7. NEGÓCIOS E OPERAÇÕES REALIZADOS COM MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO, TITULARES DE PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS OU SOCIEDADES QUE SE ENCONTREM EM RELAÇÃO DE DOMÍNIO OU DE GRUPO**

Todos os negócios e operações realizados pela Sociedade são cumulativamente celebrados em condições normais de mercado para operações similares e fazem parte da actividade corrente do Banco.

### **8. GABINETE DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES**

O Gabinete de Relações com Investidores é responsável por assegurar que o mercado tenha acesso oportuno e regular a toda a informação relativa a resultados, eventos, ou quaisquer factos relativos ao Grupo BES com interesse para a comunidade financeira em geral. É ainda responsável pelo esclarecimento de questões e prestação de informação a accionistas, investidores e analistas. A relação do BES com a CMVM e a divulgação de informação através desta entidade de supervisão sob a forma de comunicados e/ou factos relevantes é assegurada pelo Representante para as Relações com o Mercado e com a CMVM.

São regularmente elaboradas apresentações, comunicados ou *press releases* sobre os resultados trimestrais, semestrais ou anuais, bem como sobre quaisquer factos relativos à vida societária passíveis de interesse da comunidade financeira em geral e dos accionistas e investidores em particular.

O sítio na *internet* ([www.bes.pt/investidor](http://www.bes.pt/investidor)) é utilizado como ferramenta privilegiada na divulgação de toda a informação considerada relevante sobre a vida da sociedade (incluindo informação de divulgação obrigatória e outra). O BES disponibiliza, ainda, através da *internet*, informação relativa às Assembleias Gerais, o calendário semestral de eventos societários, bem como a possibilidade de contacto ou solicitação de esclarecimento no âmbito da sua relação com accionistas, investidores e analistas. É, ainda, possível solicitar o envio regular de informação ou o Relatório e Contas do BES ou de qualquer outra empresa do Grupo. Para além do sítio da *internet*, a utilização do correio electrónico é cada vez mais frequente para resposta ou esclarecimento de questões colocadas ao BES.

---

---



---

### **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---



---

Qualquer investidor interessado pode contactar o BES por via postal, telefónica ou electrónica, estando os seguintes endereços também disponíveis no site do investidor do BES:

Gabinete de Relações com Investidores

Avenida da Liberdade, 195 – 11.º

1250-142 Lisboa

Tel. / Fax: (351) 21 350 1713 / (351) 21 359 7309

<http://www.bes.pt/investidor>

E-mail: [investidor@bes.pt](mailto:investidor@bes.pt) ou [investor.relations@bes.pt](mailto:investor.relations@bes.pt)

#### **9. COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES**

A Comissão de Fixação de Remunerações da Sociedade é composta pelos seguintes accionistas:

António Maria Pereira

Carlos Fernando Olavo Correia de Azevedo

José Luís Sapateiro

#### **10. MONTANTE DA REMUNERAÇÃO ANUAL PAGA AO AUDITOR EXTERNO**

No exercício fiscal de 2003 foram prestados ao Grupo BES diversos serviços de auditoria e consultoria pelo seu Auditor Externo e, também, por outras entidades pertencentes à mesma rede profissional. Os encargos com tais serviços atingiram, no ano de 2003, o montante total de 2342 mil euros, valor este que se distribuiu percentualmente como segue pelas diversas naturezas dos serviços prestados:

a) serviços de auditoria/revisão legal de contas	63%
b) outros serviços de garantia de fiabilidade	4%
c) serviços de consultoria fiscal	17%
d) outros serviços que não de auditoria/revisão legal de contas	16%

A prestação ao Grupo BES dos serviços referidos nas alíneas c) e d) acima (*non-audit services*), quer pelo Auditor Externo, quer por outras entidades pertencentes à mesma rede profissional, pressupõe a existência, tanto a nível do Grupo BES como do próprio Auditor Externo, de meios de salvaguarda da independência profissional do Auditor Externo. Resumem-se seguidamente esses meios:

##### **i) A nível do Grupo BES**

A Comissão de Auditoria definiu os serviços de consultoria ou outros que não de auditoria/revisão legal de contas cuja prestação está rigorosamente vedada por se considerar serem serviços susceptíveis de afectar a independência do Auditor Externo em relação ao Grupo BES.

---



---

---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

Além disso, todas as propostas de prestação de serviços de consultoria fiscal ou de outros serviços que não de auditoria/revisão legal de contas (*non-audit services*) são obrigatoriamente sujeitas a análise e prévia aprovação pela referida Comissão de Auditoria tendo em vista a salvaguarda da independência profissional do Auditor Externo.

Por razões de ordem prática, a Comissão de Auditoria definiu um conjunto de *non-audit services* que, dada a sua natureza, não requerem que a sua análise e aprovação tenham de ter carácter prévio se o valor da respectiva remuneração for inferior a cem mil euros. Todavia, e em simultâneo, a Comissão de Auditoria não só estabeleceu a obrigatoriedade de ser informada trimestralmente, para ratificação, sobre todas essas propostas automaticamente aprovadas, como também requereu que todas as propostas do Auditor Externo para prestação de *non-audit services* cuja remuneração exceda aquele limite, e/ou cuja natureza não seja susceptível de permitir a sua aprovação automática, sejam sujeitas a análise e aprovação prévias por aquela Comissão.

### ii) A nível do Auditor Externo do Grupo BES

O Auditor Externo do Grupo BES preparou instruções internas específicas sobre procedimentos que têm que ser cumpridos obrigatoriamente por todas as entidades pertencentes à mesma rede profissional quando se proponham prestar serviços a qualquer entidade do Grupo BES.

Adicionalmente, a rede internacional a que pertence o Auditor Externo implementou um sistema *intra-net* (designado *Sentinel*) que obriga a que nenhum serviço possa ser prestado por qualquer entidade daquela rede a um cliente com títulos cotados em bolsa sem a prévia autorização do *Global Lead Partner* responsável por esse cliente. Este procedimento obriga qualquer sócio do Auditor Externo, ou de qualquer outra entidade pertencente à mesma rede profissional, que se proponha prestar um serviço a um cliente de auditoria/revisão oficial de contas, a pedir uma autorização prévia ao respectivo *Global Lead Partner* para a prestação do mesmo. Nesse pedido de autorização, o sócio do Auditor Externo responsável pela apresentação da proposta ao cliente é obrigado a fundamentar as razões pelas quais considera não só que o serviço a prestar ao cliente de auditoria não coloca em causa a independência do Auditor Externo em relação a esse cliente, mas também que cumpre com as regras aplicáveis de gestão de risco profissional.

Por outro lado, antes de autorizar a apresentação ao Grupo BES de qualquer proposta de prestação de serviços, é da responsabilidade do *Global Lead Partner* do Auditor Externo responsável pelas relações profissionais deste com o Grupo BES verificar se os serviços a propor estão abrangidos pela necessidade de pré-aprovação de *non-audit services* e, se for caso disso, fazer as diligências necessárias junto da entidade do Grupo BES a quem a proposta é dirigida para se certificar do rigoroso cumprimento das normas de independência aplicáveis. Em caso de dúvida, o *Global Lead Partner* deverá, também, consultar o seu *Risk Management Partner*.

De referir, finalmente, que todos estes procedimentos são sujeitos a testes de cumprimento no âmbito do processo interno de Controlo de Qualidade que é efectuado anualmente pelo Auditor Externo do Grupo BES.

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**III. REPRESENTAÇÃO DE ACCIONISTAS E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO****1. REGRAS ESTATUTÁRIAS SOBRE O EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO**

Nos termos previstos nos estatutos, poderão participar na Assembleia Geral os titulares de acções escrituradas em seu nome até 15 (quinze) dias antes do dia da reunião.

Até ao 5.º (quinto) dia antes da reunião, os accionistas que pretendam, nos termos da lei, fazer-se representar na Assembleia Geral deverão apresentar na sede do BES os instrumentos de representação. Em idêntico prazo, também as pessoas colectivas, que sejam accionistas e que pretendam participar na Assembleia Geral, deverão indicar quem as representará. No entanto, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral poderá admitir a participação na Assembleia Geral dos representantes não indicados neste prazo, desde que verifique que tal não prejudica os trabalhos da Assembleia Geral.

O BES disponibiliza a informação ao accionista que se pretende fazer representar, nomeadamente facultando a consulta das propostas para serem presentes à Assembleia Geral, por forma a que possa dar instruções e sentido de voto ao seu representante. De igual modo, os titulares de acções nominativas residentes no estrangeiro serão também convocados por carta registada expedida para endereço que, expressamente para este efeito eles tenham indicado à sociedade.

Não existe qualquer regra que afaste o exercício do direito de voto por correspondência.

**2. MODELO PARA O EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO POR CORRESPONDÊNCIA**

Para os accionistas que o pretendam, encontra-se disponível, para consulta, uma minuta de boletim de voto de voto por correspondência junto do Secretário do BES (Dr. Fernando Quintais Lopes / Departamento Jurídico – sede da sociedade) e no sítio da sociedade ([www.bes.pt](http://www.bes.pt)).

**3. POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO POR MEIOS ELECTRÓNICOS**

Não se encontra previsto o exercício do direito de voto por meios electrónicos.

**4. ANTECEDÊNCIA EXIGIDA PARA O DEPÓSITO OU BLOQUEIO DAS ACÇÕES PARA A PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA GERAL**

Cinco dias.

**5. EXIGÊNCIA DE PRAZO QUE MEDEIE ENTRE A RECEPÇÃO DA DECLARAÇÃO DE VOTO POR CORRESPONDÊNCIA E A DATA DA REALIZAÇÃO DA ASSEMBLEIA GERAL**

Cinco dias úteis.

**6. NÚMERO DE ACÇÕES A QUE CORRESPONDE UM VOTO**

A cada 100 (cem) acções corresponde um voto. Os accionistas com número menor de acções podem agrupar-se nos termos legais.

---

---

---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

---

### IV. REGRAS SOCIETÁRIAS

#### 1. CÓDIGO DE CONDUTA

A sociedade dispõe de um Código de Conduta, que pode ser consultado por qualquer accionista, desde que o requeira ao Secretário da Sociedade. As principais previsões do Código de Conduta são as seguintes:

- Impõe um conjunto de deveres éticos a todos os colaboradores (princípio da igualdade de tratamento de todos os clientes do BES, deveres de profissionalismo, seriedade, competência, diligência, lealdade, neutralidade e integridade, princípio da prevalência dos interesses dos clientes do BES sobre o interesse dos trabalhadores e membros do órgão de administração do BES, dever de sigilo, de colaboração com todas as autoridades de supervisão, deveres de conduta interna e deveres especial de tutela do mercado e da sua transparência);
- Contém regulamentação detalhada sobre a matéria do conflito de interesses;
- Regulamenta a realização de operações pessoais sobre valores mobiliários efectuada pelos colaboradores do Banco (membros do Conselho de Administração e quadros directivos), de modo a prevenir o abuso de informação ou a chamada informação privilegiada (*insider trading*);
- Regula a situação dos colaboradores que efectuam análise económica;
- Estabelece princípios gerais relacionados com a prevenção do branqueamento de capitais;
- Regulamenta o tratamento a dar a reclamações dos clientes na área da intermediação financeira;
- Prescreve expressamente que qualquer incumprimento do Código de Conduta será considerado uma infracção disciplinar, quando cometido por um trabalhador do BES; como uma violação do contrato, quando cometida por prestador de serviço; ou como a preterição de deveres contratuais, no caso de o infractor ser membro do órgão de administração ou de fiscalização.

O responsável pelo acompanhamento da aplicação do Código de Conduta é o *Compliance Officer* do BES, que esclarece igualmente todas as dúvidas e questões relacionadas com a sua interpretação.

#### 2. CONTROLO DO RISCO NA ACTIVIDADE DA SOCIEDADE

Para além da Comissão de Auditoria do Conselho de Administração, a sociedade dispõe ainda das seguintes unidades dedicadas à auditoria interna e ao controlo dos riscos na sua actividade:

##### 2.1 Gabinete de *Compliance*

O Gabinete de *Compliance* tem como missão assegurar o respeito, pelo Banco e pelos seus colaboradores, do cumprimento de regras legais e regulamentares. O Gabinete de *Compliance* é responsável pela aplicação do Código de Conduta do Banco e pelo esclarecimento de quaisquer questões com o mesmo relacionadas.

---

---



---

---

## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

---

### **2.2 Comité de Risco Global**

Este comité tem por atribuições (i) propor à Comissão Executiva a aprovação de metodologias, políticas, procedimentos e instrumentos para todos os tipos de risco no Grupo BES, (ii) assegurar a coordenação da actividade do Departamento de Risco Global com as unidades de negócio e departamentos centrais; (iii) assegurar que as unidades de negócio cumpram com as metodologias, políticas e procedimentos aprovados; (iv) dar parecer à Comissão Executiva sobre a aprovação de novos produtos que, pelas suas características, apresentem uma complexidade significativa em termos de risco; (v) actuar como comité de acompanhamento para todos os projectos conduzidos no Grupo, em matéria de risco, e (vi) assegurar uma visão integrada dos diferentes tipos de risco.

O Comité de Risco Global reúne, em regra, todos os meses, dele fazendo parte os seguintes administradores executivos: Ricardo Espírito Santo Silva Salgado, Mário Mosqueira do Amaral, António José Baptista do Souto, Jorge Alberto Carvalho Martins, Manuel António Gomes de Almeida Pinho e José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi.

### **2.3 Comissão de Acompanhamento de Risco de Crédito (CARC)**

Esta comissão tem como objectivo uma análise e avaliação dos seguintes elementos:

- Perfil económico e financeiro dos clientes;
- Tipologia da exposição de crédito nos clientes;
- A natureza e valor das garantias recebidas, dando atenção às datas a que se reportam as respectivas avaliações e às entidades que as realizaram;
- Sinais de alerta ("warning signals") detectados no perfil comportamental dos clientes nas suas relações com o banco e com o sistema financeiro em geral

A Comissão é presidida por um elemento da área de Risco e composta por um elemento afecto às Direcções Comerciais, Auditoria Interna e Recuperação de Crédito.

### **2.4 Departamento de Auditoria e Inspeção**

O Departamento de Auditoria e Inspeção procede à avaliação do sistema de controlo interno com vista à diminuição das condições gerais de risco.

No âmbito das suas atribuições, compete-lhe designadamente:

- Avaliar as condições de funcionamento das unidades de estrutura e a eficiência dos processos de trabalho, com o objectivo de garantir práticas consistentes e de testar as condições gerais de adesão às decisões do Conselho de Administração e da Comissão Executiva;
  - Garantir adequados meios/processos de teste e validação dos procedimentos operativos e, através de conferências regulares, acautelar os valores monetários e documentais pertença do Grupo BES ou a ele confiados;
  - Assegurar/promover as relações com Autoridades Judiciais, Policiais e de Supervisão, no âmbito das acções/actividades relacionadas com controlo, a segurança, o sigilo bancário e o branqueamento de capitais;
  - Participar na definição/elaboração do quadro regulamentar interno quer na óptica da publicação de normativos específicos, quer através de uma participação consultiva
- 
-

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

nos domínios dos princípios de controlo e segurança aplicáveis a procedimentos bancários;

- Actuar de forma cautelar e proactiva, garantir uma cobertura racional do funcionamento da estrutura e dos riscos e emitir relatórios das actividades direccionados para a resolução dos constrangimentos funcionais e operativos detectados.

### 2.5 Sistema de controlo e divulgação de informação ao mercado

O sistema de controlo e divulgação de informação ao mercado prossegue dois objectivos fundamentais:

- a) a articulação entre o reporte interno da informação até aos órgãos com responsabilidade para divulgar a informação aos mercados e essa mesma divulgação para o exterior (ou o reporte externo da informação);
- b) a articulação entre o reporte de informação financeira periódica ao mercado e a restante informação.

Em Dezembro de 2002, foi criada uma equipa de reporte periódico de informação financeira (*financial reporting team*), com a responsabilidade de garantir a eficiência de todo o processo de recolha, elaboração e divulgação de informação financeira periódica ao mercado.

Para esse efeito, acompanha durante todo o ano o processo de elaboração de informação periódica, em particular o processo de criação dos documentos de prestação de contas da Sociedade.

A equipa de reporte periódico de informação financeira é composta por responsáveis das áreas de relações com investidores, do risco, da auditoria, da área financeira, do *marketing* e da contabilidade.

Paralelamente, e também em Dezembro de 2002, foi criada uma equipa de recolha e reporte de informação avulsa, responsável por garantir a eficiência de todo o processo através do qual o BES divulga informação *relevante* ao mercado (em todos os mercados em que valores mobiliários emitidos pelo BES se encontrem admitidos à negociação).

A sua principal função é a de auxiliar a determinar os factos que, pela sua relevância, devam ser trazidos ao conhecimento do mercado.

Esta equipa é composta pelo Representante para as Relações com o Mercado e com a CMVM, e por representantes das áreas de relações com investidores, do risco, da assessoria jurídica do Conselho de Administração e da contabilidade.

### 3. MEDIDAS SUSCEPTÍVEIS DE INTERFERIR NO ÊXITO DE OFERTAS PÚBLICAS DE AQUISIÇÃO

Os estatutos do BES não consagram qualquer medida susceptível de interferir no êxito de ofertas públicas de aquisição, tais como limites ao exercício de direitos de voto, restrições à transmissibilidade das acções ou direitos especiais de accionistas. O BES não tem conhecimento de qualquer acordo parassocial sobre o exercício do direito de voto na Sociedade.

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**V. ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO****1. CARACTERIZAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

O Banco é gerido por um Conselho de Administração. De acordo com os estatutos, o Conselho deve reunir, pelo menos, trimestralmente e sempre que for convocado pelo seu Presidente ou por dois vogais.

O Conselho é composto por um número ímpar de membros, num mínimo de 11 (onze) e num máximo de 31 (trinta e um). A duração do mandato dos membros do órgão de administração é de quatro anos, sendo que o presente mandato terminou em 2003.

Em recente regulamentação — aprovada em Novembro de 2003 — a CMVM veio clarificar o conceito de «administrador independente», impondo às sociedades cotadas a divulgação, no presente relatório, de todos os administradores que, face à referida regulamentação, devam ser considerados como independentes e como não independentes.

Assim, não são considerados como administradores independentes, para os efeitos da referida regulamentação, todos aqueles que estejam ligados a interesses específicos na Sociedade.

É o que ocorre, directamente, com administradores que:

- (i) sejam simultaneamente membros do órgão de administração de sociedade que exerça domínio sobre o BES,
- (ii) sejam titulares de participação qualificada igual ou superior a 10% do capital social ou dos direitos de voto no BES, ou de idêntica percentagem em sociedade que sobre o BES exerça domínio,
- (iii) exerçam funções de administração ou tenham um vínculo contratual com empresa concorrente,
- (iv) afixarem qualquer remuneração do BES, ou de outras sociedades que com aquele estejam em relação de domínio ou de grupo, excepto a retribuição pelo exercício das funções de administração,
- (v) sejam cônjuges, parentes e afins em linha recta até ao 3.º grau, inclusive, das pessoas referidas nas alíneas anteriores

Como sublinha a própria CMVM, a qualificação de determinados administradores como não independentes não pode nem deve ser entendida como uma carga negativa ou como uma diminuição de estatuto dos referidos administradores:

«... procurou-se nomeadamente clarificar o conceito de "administrador independente", antes definido livremente pelo órgão de administração das sociedades cotadas. Este passa a ser negativamente delimitado com base em critérios que procuram identificar, de entre os administradores, aqueles que no exercício das suas funções não se encontram associados de forma indelével a qualquer dos grupos de interesses específicos que coabitam na sociedade. É incontestável que todos os administradores são relevantes na condução dos destinos da sociedade. Por conseguinte, com esta delimitação não se atribui uma carga negativa ou nem se diminui a importância dos administradores que não se situam nesta categoria.» (citação retirada do Preâmbulo do Regulamento n.º 11/2003, da CMVM, aprovado em 19 de Novembro de 2003).

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

Em 31 de Dezembro de 2003, o Conselho de Administração era composto por 31 membros abaixo identificados e com a indicação se devem ou não ser considerados independentes face à aplicação da supracitada regulamentação (em anexo pode encontrar-se uma lista exaustiva dos cargos sociais exercidos noutras Sociedades):

*António Luís Roquette Ricciardi* é o Presidente do Conselho de Administração desde 1992. É administrador não executivo e não independente.

*Ricardo Espírito Santo Silva Salgado* é Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva. É administrador do Banco desde 1991. É administrador executivo e não independente.

*Jean Gaston Pierre Marie Victor Laurent* é Vice-Presidente do Conselho de Administração do Banco desde 1999. É administrador não executivo e não independente.

*Mário Mosqueira do Amaral* é administrador do Banco desde 1991. É administrador executivo e não independente.

*José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva* é administrador do Banco desde 1992. É administrador executivo e não independente

*António José Baptista do Souto* é administrador do Banco desde 1989. É administrador executivo e independente.

*Jorge Alberto Carvalho Martins* é administrador desde 1993. É administrador executivo e independente.

*Manuel António Gomes de Almeida Pinho* é administrador desde 1996. É administrador executivo e independente.

*Yves Henri Camille Barsalou* é administrador desde 1994. É administrador não executivo e não independente.

*Aníbal da Costa Reis de Oliveira* é administrador do Banco desde 1992. É administrador não executivo e não independente.

*José Manuel Ferreira Neto* é administrador desde 1994. É administrador executivo e independente.

*Manuel de Magalhães Villas-Boas* é administrador do Banco desde 1992. É administrador não executivo e não independente.

*Manuel Fernando de Moniz Galvão Espírito Santo Silva* é administrador desde 1994. É administrador não executivo e não independente.

*Jackson Behr Gilbert*, é administrador do Banco desde 1992. É administrador não executivo e não independente.

*José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi* é administrador desde 1999. É administrador executivo e não independente.

*Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau* é administrador desde 1999. É administrador executivo e não independente.

*Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira* é administrador desde 2000. É administrador executivo e independente.

*Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes* é administrador desde 2000. É administrador executivo e independente.

---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

*Francisco Luís Murteira Nabo* é administrador desde 2000. É administrador não executivo e independente.

*Pedro José de Sousa Fernandes Homem* é administrador desde 2000. É administrador executivo e independente.

*Ilídio da Costa Leite de Pinho* é administrador desde 2000. É administrador não executivo e independente.

*Herman Agneessens* é administrador desde 2000. É administrador não executivo e independente.

*Patrick Gérard Daniel Coudène* é administrador desde 2001. É administrador executivo e não independente.

*Michel Victor François Villatte* é administrador desde 2002. É administrador não executivo e não independente.

*Mário Martins Adegas* é administrador desde 2002. É administrador não executivo e independente.

*Luis António Burnay Pinto de Carvalho Daun e Lorena* é administrador desde 2002. É administrador não executivo e independente.

*Lázaro de Mello Brandão* é administrador desde 2002. É administrador não executivo e independente.

*Ricardo Abecassis Espírito Santo Silva* é administrador desde 2002. É administrador não executivo e não independente.

*Bernard Henri Georges De Witt* é administrador desde 2002. É administrador não executivo e não independente.

*José Manuel Ruivo da Pena* é administrador desde 2003. É administrador não executivo e independente.

*Michel Marin Le Masson* é administrador desde 2003. É administrador não executivo e não independente.

## 2. COMISSÃO EXECUTIVA E OUTRAS COMISSÕES COM COMPETÊNCIA EM MATÉRIA DE GESTÃO

Nos termos do artigo 21.º número 2 do contrato social, a sociedade terá uma Comissão Executiva constituída por 11 (onze), 13 (treze) ou 15 (quinze) administradores, a quem o Conselho de Administração delegará a gestão corrente.

A Comissão Executiva é, na presente data, composta por 13 (treze) membros, aos quais estão atribuídas as seguintes áreas:

**Ricardo Espírito Santo Silva Salgado** — Presidência da Comissão Executiva, do Conselho Diário Financeiro e de Crédito e do ALCO (Comité de Activos e Passivos); Planeamento e Contabilidade, Gestão de Activos, Compras e Património (ACE), Comunicação, Secretariado Geral da Administração, Informação de Gestão, Controlo de Custos, Gabinete de *Compliance*, Relações com Investidores, Gabinete Basileia II, ES Research (ACE) e assegura a interligação das actividades do BES com as sociedades ES Tech Ventures e Banco BEST.

**Mário Mosqueira do Amaral** — Banca Transaccional e Negócio Internacional, *Corporate* Internacional, Gabinete de Participadas, Sucursais no Exterior (Nova Iorque, Londres).

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva** — *Private Banking* (Coordenação Grupo BES), Residentes no Estrangeiro, Gabinete de Relações Ibéricas e assegura a interligação entre o BES e o Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha), de que é Presidente do Conselho de Administração.

**José Manuel Ferreira Neto** — Direcção de Crédito Habitação (ACE); assegura a interligação das actividades do BES e do Banco Internacional de Crédito, de que é Presidente do Conselho de Administração.

**António José Baptista do Souto** — Grandes Empresas, Empresas Norte, Empresas Sul, Municípios e Institucionais, Marketing de Empresas. Assegura, ainda, a interligação das actividades do BES e da Espírito Santo Data e da Besleasing & Factoring de que é Presidente do Conselho de Administração.

**Jorge Alberto Carvalho Martins** — Departamento Comercial Norte, Crédito Individual e Financiamento Automóvel, Unidade BES 360º, e assegura a interligação das actividades do BES e da Credibom e da Locarent de que é Presidente do Conselho de Administração.

**Manuel António Gomes de Almeida Pinho** — Departamento Financeiro, de Mercados e Estudos.

**José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi** — Risco Global, Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito. Assegura a interligação das actividades do BES e do Banco Espírito Santo de Investimento, de que é Presidente da Comissão Executiva.

**Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau** — Organização, Direcção Executiva de Operações (ACE) e assegura a interligação das actividades do BES e da Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito.

**Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira** — Área Jurídica do Grupo Banco Espírito Santo e Auditoria e Inspeção.

**Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes** — Marketing Estratégico, *Direct & Self Banking* (ACE), Pessoal, Banca Virtual, Qualidade de Serviço

**Pedro José de Sousa Fernandes Homem** — *Private Banking* (BES); Sucursal Financeira do Exterior.

**Patrick Gérard Daniel Coudène** — Departamento Comercial Sul, Marketing Operacional e Unidade BES 360º. Assegura, ainda, a interligação das actividades do BES e da Espírito Santo Seguros e Banco Espírito Santo dos Açores.

Existem, ainda, as seguintes comissões com competência especializada em matéria de gestão:

**Comités de acompanhamento das unidades de negócio****i) Wholesale (Banca de Empresas, Investimento e Internacional)**

Este comité tem como atribuições propor à Comissão Executiva as grandes linhas de desenvolvimento estratégico para a área de *Wholesale Banking*; assegurar a articulação entre a actividade de *Corporate Banking* do BES e a actividade do Banco Espírito Santo de Investimento; promover a coordenação de actividades com o Banco Internacional de Crédito, Banco Espírito Santo (Espanha) e o Banco Espírito Santo de Investimento do Brasil;

---

---

## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

acompanhar a evolução do segmento e o cumprimento dos objectivos estabelecidos; decidir sobre a afectação de meios; controlar as margens e a rentabilidade; apresentar propostas de alteração de preçário ao ALCO.

Em regra, reúne todos os meses e tem como participantes os administradores executivos Mário Mosqueira do Amaral, José Manuel Ferreira Neto, António José Baptista do Souto, Jorge Alberto Carvalho Martins, Manuel António Gomes de Almeida Pinho e José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi.

Conta ainda com os representantes das áreas de empresas, banca transaccional e negócio internacional, do Gabinete de Relações Ibéricas, e ainda do Banco Espírito Santo S.A. (Espanha) e BES Investimento.

### **ii) *Retail* (Banca de Particulares e Pequenas Empresas)**

O comité *Retail* tem como atribuições propor à Comissão Executiva as grandes linhas de desenvolvimento estratégico para a área do retalho; assegurar a articulação entre a actividade de retalho do BES e do Banco Internacional de Crédito; acompanhar a actividade e o cumprimento dos objectivos estabelecidos; definir as acções comerciais que reforcem a competitividade do Grupo; controlar as margens e a rentabilidade; apresentar propostas de alteração de preçário ao ALCO.

Reúne, em regra, quinzenalmente e tem os seguintes participantes: José Manuel Ferreira Neto, Jorge Alberto Carvalho Martins, Patrick Gérard Daniel Coudène, Jean Luc Louis Marie Guinoiseau e Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes.

### **iii) *Private***

O Comité *Private* tem como atribuições propor à Comissão Executiva as grandes linhas de desenvolvimento estratégico dos objectivos globais e do plano previsional de exploração; assegurar a articulação entre a actividade do *Private Banking* do BES e do Banco Internacional de Crédito; aprovar a política de produtos e serviços, por forma a garantir uma melhor resposta às necessidades dos clientes e às oportunidades de mercado; analisar mensalmente a execução do plano de exploração e de performance e dos níveis de qualidade/serviço prestados ao cliente, avaliando o grau de colaboração e eficiência dos fornecedores internos e externos; controlar as margens e a rentabilidade; apresentar propostas de alteração ao preçário no ALCO e avaliar as propostas de delegação de poderes para operações passivas e activas.

Reúne, em regra, trimestralmente e tem os seguintes participantes: José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva, José Manuel Ferreira Neto, Jorge Alberto Carvalho Martins, Manuel António Gomes de Almeida Pinho, Pedro José de Sousa Fernandes Homem e Patrick Gérard Daniel Coudène.

## **Comités de Acompanhamento Especializado**

### **i) Conselho Financeiro e de Crédito**

O Conselho Diário Financeiro em Lisboa conta com a presença das áreas de empresas, de Municípios e Institucionais, Departamento Financeiro, de Mercados e Estudos, Banca Transaccional e Negócio Internacional, Risco Global e Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito. As operações que excederem os poderes de crédito dos Administradores são apresentadas neste Comité. Conta ainda com a presença da Direcção de

---



---

## RELATÓRIO E CONTAS 2003

---

*Project Finance* (BES Investimento) para a avaliação de propostas em que o BES Investimento participa em conjunto com Departamentos do BES.

O Conselho Diário Financeiro no Porto conta com a presença do Departamento Comercial Norte, Empresas Norte, Risco Global, Municípios e Institucionais e Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito.

### ii) **ALCO — Assets and Liabilities Committee**

O *Alco* tem como atribuições analisar os dados macroeconómicos das principais regiões económicas do mundo; analisar o relatório de ALM; acompanhar e analisar comparativamente as condições dos produtos disponibilizados pela concorrência; aprovar as linhas de orientação para a gestão do *mismatch* do balanço, nomeadamente através do recurso a instrumentos derivados; aprovar a política de preços a praticar nos produtos, introduzindo as alterações consideradas necessárias; aprovar a comercialização de produtos e as respectivas condições.

Reúne, pelo menos, com periodicidade mensal, é presidido pelo Presidente da Comissão Executiva, e conta com a participação de todos os membros da Comissão Executiva e representantes dos Departamentos Financeiro, de Mercados e Estudos, Planeamento e Contabilidade, Risco Global, *Marketing*, *ES Research* e ainda de todos os Departamentos Comerciais de Empresas e Particulares.

Conta também com a presença de representantes das seguintes empresas do Grupo: BIC, BESI, BESSA, ESAF, Besleasing & Factoring, Credibom, Crediflash, Banco BEST e ESI.

### iii) **Comité de Informática, Organização, Operações e Qualidade (CIOOQ)**

O CIOOQ tem como atribuições definir as prioridades dos desenvolvimentos informáticos; acompanhar os projectos informáticos em curso; assegurar a coordenação da evolução dos sistemas de informação com a eficiência operativa e com a estrutura organizativa; promover a utilização da Internet para a melhoria dos processos e dos procedimentos internos de todas as unidades do Grupo Banco Espírito Santo.

Reúne, em regra, mensalmente e tem os seguintes participantes: Ricardo Espírito Santo Silva Salgado, José Manuel Ferreira Neto, António José Baptista do Souto, Jorge Alberto Carvalho Martins, Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau, Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes e Patrick Gérard Daniel Coudène

Conta ainda com a presença regular de representantes das seguintes unidades: Marketing Operacional e Estratégico, Departamentos Comerciais e de Banca Transaccional e Negócio Internacional, Direct e Self Banking, Organização, Direcção Executiva de Operações, Auditoria e Inspeção, Pessoal, Gabinete de Controlo de Custos e ainda representantes da Espírito Santo Data, SGPS, S.A, e Crediflash.

### iv) **Comité de Risco Global**

Cfr. o ponto IV.2. do presente Relatório

---



## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

### **3. MODO DE FUNCIONAMENTO DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

O Conselho de Administração reúne, de acordo com os estatutos do Banco, pelo menos uma vez em cada trimestre, e sempre que for convocado pelo Presidente ou por dois administradores. Durante o ano de 2003, foram realizadas cinco reuniões do Conselho de Administração.

A Comissão Executiva do Conselho de Administração reúne, em regra, pelo menos uma vez por semana, sem prejuízo do acompanhamento diário que, quando necessário, implica reuniões extraordinárias.

O secretariado do Conselho de Administração assegura que os membros do Conselho de Administração e da Comissão Executiva recebam atempadamente – em regra com, pelo menos, 72 horas de antecedência - a documentação adequada à apreciação dos pontos em agenda para cada uma das reuniões dos respectivos órgãos.

### **4. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO**

Apenas os membros da Comissão Executiva auferem remuneração pelo desempenho de funções de administração da Sociedade. A remuneração comporta uma parte fixa e uma parte variável, a qual está dependente de aprovação pela Assembleia Geral de Accionistas, correspondendo a uma participação nos resultados.

Os membros não executivos do Conselho de Administração que integram a Comissão de Auditoria também são remunerados, pelas funções de supervisão que desempenham. A sua remuneração inclui, apenas, uma parte fixa.

Os restantes membros não executivos do Conselho de Administração auferem uma remuneração simbólica, a título de senhas de presença, pelas reuniões em que participam.

### **5. REMUNERAÇÃO AUFERIDA PELOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

<b>Remuneração</b>	milhares de euros
<b>Administradores Executivos</b>	
• Componente Fixa	3 272
• Componente Variável	1 106
<b>Administradores Não Executivos</b>	
• Comissão de Auditoria	528
• Outros	1 243

No cálculo da remuneração auferida foram incluídos os montantes pagos, a qualquer título, por sociedades em relação de domínio ou de grupo com a sociedade.

---

## **ANEXO**

### **LISTA DOS CARGOS SOCIAIS EXERCIDOS PELOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

---

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**ANTÓNIO LUÍS ROQUETTE RICCIARDI**

---

Conselho Superior do Grupo Espírito Santo (Presidente)

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Presidente)

Banque Espírito Santo et de la Vénétie, S.A. (Presidente)

Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vice-Presidente)

Compagnie Bancaire Espírito Santo, S.A. (Vogal)

E. S. Control (BVI), S.A. (Presidente)

E. S. Control Holding, S.A. (Presidente)

E. S. International, S.A. (Presidente)

E. S. International Panamá. S.A. (Presidente)

Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vogal)

Espírito Santo Enterprises, S.A. (Vogal)

Espírito Santo Industrial (BVI), S.A. (Vogal)

Espírito Santo International (BVI), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Property (BVI), S.A. (Vogal)

Espírito Santo Resources Limited (Presidente)

Espírito Santo Services, S.A. (Vogal)

Espírito Santo Tourism (Europe), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Tourism Limited (Vogal)

Partran — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vice-Presidente)

**Assembleia Geral**

Banco Internacional de Crédito, S.A. (Presidente)

ESCA Participation Limited (Presidente)

Espírito Santo Golfes, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Property Holding (Portugal), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Resources (Portugal), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Tourism (Portugal) - Consultoria de Gestão Empresarial, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Viagens - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

Gestres — Gestão Estratégica Espírito Santo, S.A. (Presidente)

Quinta Dos Cónegos — Sociedade Imobiliária, S.A. (Presidente)

The Atlantic Company (Portugal) — Turismo e Urbanização, S.A. (Presidente)

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**RICARDO ESPÍRITO SANTO SILVA SALGADO**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Presidente da Comissão Executiva e Vice-Presidente do Conselho de Administração)

Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. (Presidente)

Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha) (Vogal)

Banque Espírito Santo et de la Vénétie (Vogal)

BES Finance, Ltd. (Vogal)

BES Overseas, Ltd. (Vogal)

Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

BEST — Banco Electrónico de Serviço Total, S.A. (Presidente)

Cariges, S.A. (Vogal)

Casa dos Pórticos — Sociedade de Administração de Bens, S.A. (Presidente)

Compagnie Bancaire Espírito Santo, S.A. (Vogal)

E.S. Control (BVI), S.A. (Vogal)

E.S. Control Holding, S.A. (Vogal)

E.S. Holding Administração e Participações, S.A. (Vice-Presidente)

E.S. International, S.A. (Vogal)

ES Tech Ventures, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

ESCA Participation Limited (Vogal)

Esfint Holding, S.A. (Vogal)

Espírito Santo Bank (Vice-Presidente)

Espírito Santo BP Invest, S.A. (Vogal)

Espírito Santo BVI Participation Limited (Vogal)

Espírito Santo Financial (BVI), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Financial (Portugal) - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Financial Group, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Financial Services, Inc (Director)

Espírito Santo Industrial (BVI), S.A. (Vogal)

Espírito Santo International (BVI), S.A.(Vogal)

Espírito Santo Overseas, Ltd. (Presidente)

Espírito Santo Property (BVI), S.A. (Vogal)

Espírito Santo Resources Limited (Vogal)

Espirito Santo Saúde, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

Gespetro — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)

---

---



---

### **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---



---

Maes — Administração, Participações e Consultoria, S.A. (Director)  
 Novagest Assets Management, Ltd. (Vogal)  
 Partran — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
 Sociedade de Administração de Bens Pedra da Nau, S.A. (Presidente)

#### **Órgão de Supervisão**

Euronext NV — Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A. (membro do *Supervisory Board*)

---

#### **JEAN GASTON PIERRE MARIE VICTOR LAURENT**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vice-Presidente do Conselho de Administração)  
 Credit Agricole Indosuez (Presidente do Conselho de Administração)  
 Credit Agricole, S.A. (Director Geral)  
 Crédit Lyonnais (Presidente do Conselho de Administração)  
 Banca Intesa (Vice-Presidente do Conselho de Administração)  
 Rue Imperiale (Vogal)

---

#### **MÁRIO MOSQUEIRA DO AMARAL**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Amaral & Pinto — Empreendimentos Imobiliários, S.A. (Presidente)  
 Banque Espírito Santo et de la Vénétie, S.A. (Vogal)  
 Banco Espírito Santo North American Capital Corporation (Presidente)  
 Banque Marocaine du Commerce Extérieur (Vogal)  
 Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 Compagnie Bancaire Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 E.S. Control Holding, S.A. (Vice-Presidente)  
 E.S. International, S.A. (Vice-Presidente)  
 E.S. Services, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo Investment Management (Vogal)  
 Espírito Santo Overseas, Ltd. (Vogal)  
 Espírito Santo Resources Limited (Vogal)  
 Gespetro — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 Partran — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)

---



---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**Assembleia Geral**

Banco Internacional de Crédito, S.A. (Vice-Presidente)

Gesfimo — Espírito Santo, Irmãos — Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A. (Presidente)

Telepri — Telecomunicações Privadas, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

---

**JOSÉ MANUEL PINHEIRO ESPÍRITO SANTO SILVA**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)

Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. (Vogal)

Banque Espírito Santo et de la Vénétie, S.A. (Vogal)

Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha) (Presidente)

Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)

Compagnie Bancaire Espírito Santo, S.A. (Presidente)

E.S. Control Holding, S.A. (Vogal)

E.S. International, S.A. (Panamá) (Vogal)

ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)

ESFG Overseas Limited (Vogal)

Espírito Santo Bank (Vogal)

Espírito Santo Financial (Portugal) — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vice-Presidente)

Espírito Santo Financial Consultants (Gestão de Patrimónios), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vice-Presidente)

Espírito Santo International, S.A. (Vogal)

Espírito Santo Resources Limited (Vogal)

Espírito Santo Services, S.A. (Vogal)

Europ Assistance — Companhia Portuguesa Seguros Assistência, S.A. (Vogal)

Fiduprivate — Sociedade de Serviços, Consultoria, Administração de Empresas, S.A. (Presidente)

Quinta dos Cónegos — Sociedade Imobiliária, S.A. (Presidente)

Sociedade Imobiliária e Turística da Quinta do Peru (Presidente)

---

**ANTÓNIO JOSÉ BAPTISTA DO SOUTO**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)

Angra Moura - Sociedade de Administração de Bens, S.A. (Vogal)

Besleasing & Factoring, IFIC, S.A. (Presidente)

---

---

## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A. (Vogal)  
 Companhia de Seguros Tranquilidade-Vida, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo — Companhia de Seguros, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo — Empresa de Prestação de Serviços, ACE (Vogal)  
 Espírito Santo Data, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
 Espírito Santo Overseas, Ltd. (Vogal)  
 SIBS — Sociedade Interbancária de Serviços, S.A. (Vogal)  
 Unicre — Cartão Internacional de Crédito, S.A. (Vogal)

---

### **JORGE ALBERTO CARVALHO MARTINS**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha) (Vogal)  
 Credibom - Sociedade Financeira Para Aquisições a Crédito, S.A. (Presidente)  
 Locarent – Companhia Portuguesa de Aluguer de Viaturas, S.A.

#### **Mesa da Assembleia Geral**

Leica, Aparelhos Ópticos de Precisão, S.A. (Presidente)

#### **Conselho Fiscal**

Agência de Desenvolvimento Regional de Entre-o-Douro e Tâmega (Presidente)

#### **Conselho Superior**

Primus, Promoção e Desenvolvimento Regional, S.A. (Vogal)

---

### **MANUEL ANTÓNIO GOMES DE ALMEIDA PINHO**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 BES Finance, S.A. (Vogal)  
 BES Investimento, S.A. (Vice-Presidente)  
 BES Overseas, Ltd. (Vogal)  
 ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)

---

### **YVES HENRI CAMILLE BARSALOU**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A (Vogal)  
 Credit Foncier de Monaco, S.A. (Président Délégué du Conseil d'Administration)  
 Fondation du Crédit Agricole (Président)

---

---



---

### **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---



---

Groupe Val d'Orbieu Listel, S.A. (Président du Conseil d'Administration)  
 Sodagri — Société de Développement Agricole, S.A. (Administrateur)  
 Société Caves de Roquefort, S.A. (Administrateur)  
 Total — Fina — Elf, S.A. (Administrateur)  
 Ui, S.A. (Administrateur)

#### **Órgão de Fiscalização**

BRL, SAD (Représentant Permanent de Fédération Régionale de Crédit Agricole, Membre du Conseil Surveillance)  
 Midi Libre (Vice-Président du Conseil de Surveillance)

---

#### **ANÍBAL DA COSTA REIS DE OLIVEIRA**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 ACRO, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
 Diliva — Sociedade de Investimentos Imobiliários, S.A. (Presidente)  
 Espírito Santo Financial (Portugal), SGPS, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo International, S.A. (Vogal)  
 Olinveste, Sociedade Gestora de Participações Sociais, Lda. (Gerente)  
 Saramagos — Sociedade Produtora de Energia, S.A. (Presidente)  
 Urpor — Imobiliária, S.A. (Presidente)

#### **Mesa da Assembleia Geral**

Olifil Têxteis, S.A (Presidente)

---

#### **JOSÉ MANUEL FERREIRA NETO**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A.(Vogal)  
 Banco Internacional de Crédito, S.A. (Presidente)  
 ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo Empresa de Prestação de Serviços — ACE (Vogal)  
 Espírito Santo Cobranças, S.A. (Vogal)  
 Sogesis – Gestão de Investimentos e Serviços, S.A. (Vogal)

#### **Conselho Fiscal**

Presidente do Conselho Fiscal da Fundação Cultursintra

#### **Mesa da Assembleia Geral**

Santa Casa da Misericórdia de Sintra (Presidente)

---



---



---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**MANUEL DE MAGALHÃES VILLAS-BOAS**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. (Vogal)  
Bank Espírito Santo International Limited (Vogal)  
Bes Overseas Limited (Vogal)  
ESFG Overseas Limited (Vogal)  
Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Investment Management (Vogal)  
Espírito Santo Overseas Limited (Vice-Presidente)

**MANUEL FERNANDO MONIZ GALVÃO ESPÍRITO SANTO SILVA**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
Academia de Música de Santa Cecília (Presidente)  
Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
E.S. International, S.A. (Vogal)  
E.S. Control (BVI), S.A. (Vogal)  
E.S.Control Holding, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Agriculture and Development Ltd (Vogal)  
Espírito Santo Bank (Vogal)  
Espírito Santo Enterprises, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Golfes, S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Health & SPA, S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Hotéis, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Industrial S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Industrial (B.V.I.), S.A. (Vogal)  
Espírito Santo International (BVI) S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Resources, Limited (Vice-Presidente)  
Espírito Santo Services, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Tourism (Europe) (Vice-Presidente)  
Espírito Santo Tourism (Portugal) - Consultoria de Gestão Empresarial, S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Tourism Limited (Vogal)  
Espírito Santo Tourism.Com S.A. (Presidente)  
Espírito Santo.Com S.A. (Presidente)

---

---



---

### **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---



---

Euroamerican Finance Corporation, Inc. (Presidente)  
 GES Finance Limited (Vogal)  
 Hoteis Tivoli, S.A. (Presidente)  
 Partran — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 PT Multimédia, Serviços de Telecomunicações e Multimédia, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 Santogal — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 Sociedade de Investimentos Imobiliários Sodim, S.A. (Vogal)  
 Spread.Com S.A. (Presidente)  
 Telepri — Telecomunicações Privadas, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 The Atlantic Company, Limited (Presidente)

#### **Assembleia Geral**

Espart — Espírito Santo Participações Financeiras, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
 Hotelagos, S.A. (Presidente)  
 Quinta Patino — Sociedade de Investimentos Turísticos e Imobiliários, S.A. (Presidente)  
 Siha — Sociedade de Investimentos Hoteleiros Almansor, S.A. (Presidente)  
 Sociedade Imobiliária e Turística da Quinta do Peru, S.A. (Presidente)

---

#### **JACKSON BEHR GILBERT**

---

##### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha) (Vogal)  
 Espírito Santo Bank (Vogal)  
 Espírito Santo Financial Group, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo Financial Services, Inc. (Presidente)  
 Espírito Santo Overseas, Ltd. (Vogal)  
 Espírito Santo Properties (Vogal)  
 E.S. Private Equity Ltd. (Vogal)

---

#### **JOSÉ MARIA ESPÍRITO SANTO SILVA RICCIARDI**

---

##### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. (Vice-Presidente e Presidente da Comissão Executiva)  
 Benito y Monjardin, S.V., S.A. (Presidente)  
 BES Investimento do Brasil, S.A. (Presidente)

---



---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
COPORGEST – Companhia Portuguesa de Gestão e Desenvolvimento Imobiliário, S.A.  
E.S. Investment, Plc, (Presidente)  
ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vice-Presidente)  
Espírito Santo Cobranças, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Dealer – Sociedade Financeira de Corretagem, S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Financial Group S.A. (Vogal)  
ESSI — Comunicações, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
ESSI — Investimentos, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
ESSI, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
Multiger — Sociedade de Compra, Venda e Administração de Propriedades, S.A. (Presidente)

**Conselho Fiscal**

Central de Cervejas, S.A. (Vogal)  
Sporting Clube de Portugal (Vice-Presidente)

**Assembleia Geral**

Espart — Espírito Santo Participações Financeiras, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Secretário)  
Controlled Sport (Portugal) Turismo Cinagética e Agricultura, S.A. (Presidente)  
PT Meios – Serviço de Publicidade e Marketing, S.A. (Presidente)

---

**JEAN-LUC LOUIS MARIE GUINOISEAU**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
Besleasing & Factoring, IFIC, S.A. (Vogal)  
Crediflash — Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Data, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo — Empresa de Prestação de Serviços, ACE (Vogal)

---

**RUI MANUEL DUARTE SOUSA DA SILVEIRA**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo — Unidades de Saúde e de Apoio à Terceira Idade, S.A. (Vogal)  
Sociedade de Administração de Bens, Casa de Bons Ares, S.A. (Vogal)

**Mesa da Assembleia Geral**

Banco Espírito Santo dos Açores, S.A. (Presidente)

---

---



---

### **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---



---

Banco Internacional de Crédito, S.A. (Secretário)

Bespar — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

BEST — Banco Electrónico de Serviço Total, S.A. (Presidente)

Capital Mais — Assessoria Financeira, S.A. (Presidente)

Casa dos Pórticos — Sociedade de Administração de Bens, S.A. (Secretário)

Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A. (Vice-Presidente)

Crediflash — Sociedade Financeira Para Aquisições a Crédito, S.A. (Presidente)

Es Capital — Sociedade de Capital de Risco, S.A. (Presidente)

Es Interaction — Sistemas de Informática Interactivos, S.A. (Presidente)

Es Tech Ventures – Desenvolvimento Empresarial e Serviços de Gestão, S.A. (Presidente)

Es Tech Ventures – SGPS, S.A. (Presidente)

ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

ESAF — Espírito Santo Fundos de Investimento Imobiliário, S.A. (Presidente)

ESAF — Espírito Santo Fundos de Investimento Mobiliário, S.A. (Presidente)

ESAF — Espírito Santo Fundos de Pensões, S.A. (Presidente)

ESAF — Espírito Santo Participações Internacionais, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

Espírito Santo — Companhia de Seguros, S.A. (Presidente)

Espírito Santo — Gestão de Patrimónios, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Cobranças, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Data, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Equipamentos de Segurança, S.A. (Presidente)

Espírito Santo Financial (Portugal) — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vice-Presidente)

Espírito Santo Financial Consultants (Gestão de Patrimónios), S.A. (Presidente)

Espírito Santo Innovation – Tecnologias de Informação, S.A.

Espírito Santo — Empresa de Prestação de Serviços, ACE (Presidente)

Espírito Santo Saúde, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

Europ Assistance — Companhia Portuguesa de Seguros de Assistência, S.A. (Vice-Presidente)

Fundo de Turismo — Capital de Risco, S.A. (Presidente)

Fundo de Turismo — Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A. (Presidente)

Oblog Consulting, S.A. (Presidente)

Partran — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

---

#### **JOAQUIM ANÍBAL BRITO FREIXIAL DE GOES**

---

##### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)

BEST — Banco Electrónico de Serviço Total, S.A. (Vogal)

Companhia de Seguros Tranquilidade-Vida, S.A. (Vogal)

Crediflash — Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A. (Vogal)

---



---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

E.S.Interaction — Sistemas de Informação Interactivos, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Data, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
ES Tech Ventures, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.  
Portugal Telecom, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
PT Multimédia, Serviços de Telecomunicações e Multimédia, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)

---

**FRANCISCO LUÍS MURTEIRA NABO**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A.(Vogal)  
Associação para a Sociedade de Informação (APDSI) (Membro do Conselho Geral)  
Associação Comercial de Lisboa/Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (Director)  
Associação de Antigos Alunos de Economia / ISEG (Presidente da Direcção)  
Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (Membro do Conselho Estratégico  
Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (Presidente)  
COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação (Presidente da Direcção)  
Forum de Administradores de Empresas (Membro do Conselho Geral)  
Fundação Luso Espanhola (Presidente do Conselho de Curadores)  
Fundação Oriente (Membro do Conselho de Curadores)  
Holdomnis – Gestão e Investimentos, S.A. (Vogal)  
INDEG/ISCTE (Membro do Conselho Superior)  
Insead — Membro do Conselho Consultivo e Científico  
Proforum – Associação para o Desenvolvimento da Engenharia

---

**PEDRO JOSÉ DE SOUSA FERNANDES HOMEM**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo S.A. (Vogal)  
Empresa de Servicios de Inversion Hiscapital, A.V., S.A. (Vogal)  
ESAF — Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Financial Consultants, Gestão de Patrimónios, S.A. (Vogal)

---

**ILÍDIO DA COSTA LEITE DE PINHO**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
Asiainvest, S.A. (Presidente)

---

---

## **RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

Fomentinvest, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)  
 Fundação Ilídio Pinho (Presidente Conselho Superior e Conselho de Administração)  
 IP Agro — (Presidente)  
 IP Cinagética (Presidente)  
 IP Holding, S.G.P.S., S.A. (Presidente)  
 IP Vale, S.A. (Presidente)  
 Spiering, S.G.P.S., S.A.  
 Membro da Comissão Administrativa da Universidade Católica Portuguesa

---

### **HERMAN AGNEESSENS**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Banksys, Brussels (*Director*)  
 Csob A.S. Prague (*Vice Chairman*)  
 Fin. Force, Brussels (*Chairman*)  
 Iib Finance Ireland Unltd (Iibf), Dublin (*Director*)  
 Iib International Finance Ireland Unltd (Iibf), Dublin (*Director*)  
 KBC (Singapore) Ltd. (*Director*)  
 KBC Bank NV (*Director*)  
 KBC Bankverzekeringsholding Nv (*Director*)  
 KBC Finance Ireland Unltd (KBCFI) (*Director*)  
 Kereskedelmi Es Hitelbank Rt. Hongarije (K & H Bank) (*Director*)  
 Kredyt Bank, S.A., Warszawa (*Director*)  
 Nova Ljubljanska Banka, Ljubljana (*Director*)

---

### **PATRICK GÉRARD DANIEL COUDÈNE**

---

#### **Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Banco Espírito Santo (Espanha), S.A. (Vogal)  
 Banco Espírito Santo dos Açores, S.A. (Vice-Presidente)  
 Bespar - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 Companhia de Seguros Tranquilidade-Vida, S.A. (Vogal)  
 Credibom – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A. (Vogal)  
 Espírito Santo Companhia de Seguros, S.A. (Vice-Presidente)  
 ESAF – Espírito Santo Activos Financeiros, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 ES Tech Ventures, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Vogal)  
 SOPARSER – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)

---

---



---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---



---

**MICHEL VICTOR FRANÇOIS VILLATTE**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal)  
 Bancassurance Sal (Liban) (*Administrateur*)  
 CAES — CA Epargne Salariale (*Représentant Permanent de Predica, Administrateur*)  
 Crédit Agricole - Epargne Longue des Salariés, S.A. (*Représentant Permanent de Predica, Administrateur*)  
 Domaine Listel. S.A. (Administrateur)  
 Emporiki Life Insurance Company (Grèce) (*Vice-Président*)  
 Ifcam (*Administrateur*)  
 Pacífica (*Administrateur*)  
 BESPARG, Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA (Administrador)  
 Partran, Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA (Administrador)  
 Predi Retraites (*Dirécteur Général*)  
 Predica (*Directeur Général*)  
 Predicai-Europe (Luxembourg) (*Président Conseil d'Administration*)  
 Unimo (*Représentant Permanent de Predica, Administrateur*)

**Órgão de Fiscalização**

Unipierre Assurance (*Président du Conseil de Surveillance*)

**MÁRIO MARTINS ADEGAS**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal; Membro da Comissão de Auditoria)

**Conselho Fiscal**

E Tempus, SGPS — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.(Presidente).

**LUÍS ANTÓNIO BURNAY PINTO DE CARVALHO DAUN E LORENA**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A. (Vogal; Membro da Comissão de Auditoria)  
 Campeque, Lda (Gerente)

**LÁZARO DE MELLO BRANDÃO**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo, S.A.(Vogal)  
 Banco Bradesco Luxembourg S.A. (Presidente)

---



---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

Banco Bradesco S.A. (Presidente)  
Bradesco Bcn Leasing — Arrendamento Mercantil S.A. (Presidente)  
Bradesco Seguros S.A. (Presidente)  
Bradespar S.A. (Presidente)  
Bradesplan Participações S.A. (Presidente)  
Cidade de Deus — Cia. Comercial de Participações (Presidente)  
Elétron S.A. (Presidente)  
Elo Participações S.A. (Presidente)  
Fundação Instituto de Moléstias do Aparelho Digestivo e da Nutrição (Presidente)  
Scopus — Tecnologia, S.A. (Presidente)

**Mesa Regedora**

Fundação Bradesco (Presidente)

**Diretoria**

Ncf Participações S.A. (Director-Presidente)  
Ncd Participações Ltda. (Director-Presidente)  
Nova Cidade de Deus Participações S.A. (Director-Presidente)  
Top Clube Bradesco, Segurança, Educação e Assistência Social (Director-Presidente)  
UfJ Bradesco Participações Ltda. (Director-Presidente)

**Conselho Consultivo**

VBC Participações S.A. (Membro)

**Conselho Deliberativo**

Caixa Beneficente dos Funcionários do Bradesco (Presidente)

---

**RICARDO ABECASSIS ESPÍRITO SANTO SILVA**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo S.A. (Vogal)  
Agribahia S.A. (Suplente)  
Banco Espírito Santo de Angola (Presidente)  
BES Investimento do Brasil S.A. (Presidente Executivo)  
Bradespar, S.A. (Vogal)  
Companhia Agrícola Botucatu (Presidente)  
E. S. Control Holding (Vogal)  
ESAI – Espírito Santo Ativos Imobiliários, Lda. (gerente delegado)  
ESCAE – Administração e Participações, Ltda. Brasil (vogal)

---



---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

Espírito Santo Bank (Vogal)  
ESI — Espírito Santo Investimentos S.A. (Presidente)  
Espírito Santo Financial (Portugal), SGPS, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo International, S.A. (Vogal)  
Espírito Santo Investimentos S.A.(Vogal)  
Espírito Santo Resources Limited (Bahamas) (Vogal)  
Europ Assistance – Brasil (Director)  
Gespar S/C Ltda. (Gerente Delegado com Designação de Director)  
Interatlântico S.A. (Presidente)  
Monteiro Aranha S.A. (Vogal)  
Seicor – Comércio Adm. e Part. S.A. (Presidente Executivo)

**Conselho Fiscal**

Banco Espírito Santo do Oriente, S.A. (Presidente)  
Banco Bradesco S.A. (Vogal)

**Conselho Consultivo**

Portugal Telecom – Brasil (membro do conselho).

---

**BERNARD HENRI GEORGES DE WIT**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo S.A. (Vogal)  
Banco Acac, Montevideo — Uruguai (*Administrateur*)  
Banco del Desarrollo, Santiago - Chile (*Administrateur*)  
Deveurope, S.A. (*Membre du Directoire*)  
Lukas Bank, S.A. — Wroclav — Polónia (*Administrateur*)  
BESPAR, Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA (*Administrateur*)  
Crédit Agricole, S.A. (Bruxelles, Belgique)

---

**JOSÉ MANUEL RUIVO DA PENA**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo S.A. (Vogal, Membro da Comissão de Auditoria)

**Órgão de Fiscalização**

Fórum de Administradores de Empresas

---

---

**RELATÓRIO E CONTAS 2003**

---

**MICHEL MARIN LE MASSON**

---

**Órgão de Administração**

Banco Espírito Santo S.A. (Vogal)  
BESPAR, Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA (Administrador)  
Europejski Fundusz Leasingowi S.A. (EFL) (Polónia) (Administrateur)  
Emporiki Bank (Grécia) (Administrateur)  
Crédit Agricole Indosuez Luxembourg (Administrateur)  
Crédit Agricole Indosuez (Suisse) (Administrateur)  
CAI Holding Italia Due S.I.L. (Administrateur)  
Crédit Agricole Investor Services Bank Luxembourg (Administrateur)  
Crédit Foncier de Monaco (Administrateur)  
Fastnet Europe (Administrateur)

**Órgão de Fiscalização**

Lukas Bank, S.A. (Wroclav, Polónia) – (Président du Conseil de Surveillance)  
Crédit Agricole Deveurop BV - (Président du Conseil de Surveillance)

---