



BANCO ESPIRITO SANTO

Quem sabe, sabe e o BES sabe.

Relatório e Contas 2001



Vólvidas quase duas décadas desde o início do processo de integração na União Europeia, Portugal participa, com a introdução plena do euro, num importante passo para a construção de uma Europa mais coesa.

O Relatório e Contas de 2001 do Grupo Banco Espírito Santo tem como tema uma merecida homenagem ao escudo através de um olhar diferente sobre as notas que fizeram parte do dia-a-dia de todos os portugueses.

Ao longo do documento, as imagens das notas euro vão-se cruzando com as de escudo assinalando a transição de uma unidade monetária para outra.

Procurou-se, na hora do adeus ao escudo, evocar a sua face artística e cultural, revelando pormenores das notas que ilustrem – como era seu propósito quando foram criadas – partes fundamentais da História de Portugal e dos seus feitos.

Banco Espírito Santo, S.A.
Sociedade Aberta

Sede Social: Av. da Liberdade, 195 – 1250-142 LISBOA

Capital Social: 1 000 000 000 euros

Mat. Cons. Reg. Com. Lisboa nº 1 607 – Pessoa Colectiva 500 852 367

1.	Mensagem Conjunta do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente da Comissão Executiva	6
2.	Órgãos Sociais e Participações Qualificadas	10
2.1	Composição	11
2.2	Posição Accionista dos Membros dos Órgãos Sociais	16
2.3	Relação dos Accionistas Titulares de Participações Qualificadas	19
3.	Principais Valores e Indicadores de Actividade e Resultados do Grupo BES	22
4.	Linhas Estratégicas de Actuação do Grupo Banco Espírito Santo	26
4.1	Eixos Fundamentais da Estratégia	27
4.2	Racionalização e Eficiência	27
4.3	Recursos Humanos	29
4.4	Bases de Actuação Comercial	29
4.4.1	Segmentação	29
4.4.2	Economia Digital e Internetização	31
4.4.3	Qualidade de Serviço	33
4.4.4	Comunicação e Imagem	34
4.4.5	Responsabilidade Social	34
4.5	Perpectiva Multiespecialista	35
4.5.1	Banca de Empresas e Particulares	35
4.5.2	Banca de Investimento	38
4.5.3	Gestão de Activos	38
4.5.4	Bancasseguros e <i>Assurfinance</i>	39
4.5.5	Outras Unidades Especializadas	39
4.5.6	Intervenção nos Mercados Financeiros	40
4.6	Actividade Internacional	40
4.7	Gestão Integrada dos Riscos	41
4.7.1	Estrutura Organizativa	41
4.7.2	Gestão dos Riscos de Crédito	42

	4.7.3	Gestão dos Riscos de Mercado	42
	4.7.4	Gestão de Risco Operacional	43
5.		Ambiente Macroeconómico no ano 2001	44
	5.1	Situação Económica Internacional	45
	5.2	Situação Económica Nacional	47
6.		Actividade e Resultados do Grupo Banco Espírito Santo (Grupo BES)	52
	6.1	Actividade	53
	6.1.1	Actividade Creditícia	54
	6.1.2	Captação de Recursos	55
	6.2	Solidez Financeira	56
	6.2.1	Qualidade dos Activos e Riscos	56
	6.2.2	Liquidez e Rácio de Transformação	61
	6.2.3	Nível de Capitalização	62
	6.2.4	Solvabilidade	64
	6.2.5	Investimentos	65
	6.3	As Acções do BES e o Mercado	66
	6.4	Condições de Funcionamento	68
	6.4.1	Resultado Financeiro e Margem	69
	6.4.2	Serviços a Clientes	71
	6.4.3	Banca de Investimento e Área de Mercados	72
	6.4.4	Eficiência e Custos Operativos	73
	6.5	Resultados e Rendibilidade	74
7.		Actividade e Resultados do Banco Espírito Santo (BES)	76
	7.1	Actividade	78
	7.2	Produto Bancário e Produtividade	80
	7.3	Rendibilidade	81
	7.4	Distribuição de Resultados do BES	81

8.	Actividade e Resultados das Principais Unidades de Negócio	82
8.1	Banca	83
	BIC – Banco Internacional de Crédito, S.A.	83
	BESI – Banco Espírito Santo de Investimento, S.A.	84
	BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, S.A.	85
	Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha)	86
	Espírito Santo Bank (EUA)	87
	Banco Espírito Santo do Oriente, S.A. (Macau)	88
	Banque Espírito Santo et de la Vénétie (França)	89
8.2	Gestão de Activos Financeiros	90
	ESAF – Espírito Santo Activos Financeiros, SGPS, S.A.	90
8.3	Locação Financeira	91
	Besleasing Mobiliária – Sociedade de Locação Financeira, S.A.	91
	Besleasing Imobiliária – Sociedade de Locação Financeira, S.A.	92
8.4	Aquisições a Crédito	93
	Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A.	93
	Credibom – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A.	94
8.5	Corretagem de Títulos	95
	ES Dealer – Sociedade Financeira de Corretagem, S.A.	95
8.6	Factoring	96
	Euroges – Aquisição de Créditos a Curto Prazo, S.A.	96
8.7	Capital de Risco	97
	ES Capital – Sociedade de Capital de Risco, S.A.	97
8.8	Seguros	98
	Espírito Santo Companhia de Seguros, S.A.	98
	Europ Assistance – Companhia Portuguesa de Seguros de Assistência, S.A.	99
8.9	e-Business	100
	BES.com, SGPS, S.A.	100
8.10	Sociedades Emissoras de Títulos	101
8.11	Unidades de <i>Outsourcing</i> e Serviços Auxiliares	102

9.	Demonstrações Financeiras	106
9.1	Mapas Contabilísticos do Banco Espírito Santo – Individual	108
	Balanço	108
	Demonstração de Resultados	110
	Inventário de Títulos e Participações Financeiras	112
9.2	Mapas Contabilísticos do Grupo Banco Espírito Santo – Consolidado	128
	Balanço	128
	Demonstração de Resultados	130
9.3	Demonstração de Resultados por Funções, Individual e Consolidada	132
	Demonstração de Fluxos de Caixa, Individual e Consolidada	132
9.4	Anexo às Contas	134
9.5	Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras	138
9.6	Relatório dos Auditores Independentes	204
9.7	Conselho Fiscal	205
	9.7.1 Relatório e Parecer do Conselho Fiscal	205
	9.7.2 Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Individual	207
	9.7.3 Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Consolidada	208
10.	Quadros Directivos	210
11.	Rede de Balcões	222
12	Relatório sobre o Governo da Sociedade (<i>Corporate Governance</i>)	240

Mensagem Conjunta do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente da Comissão Executiva

Relatório e
Contas
2001



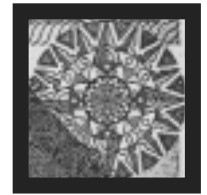
Nota de 10 000 Escudos - Pormenor

*“A estender os olhos, não podíamos ver
senão terra e arvoredos. Terra que nos
parecia muito extensa.”*

Pero Vaz de Caminha



BANCO ESPÍRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



Senhores Accionistas,

O exercício que terminou em Dezembro de 2001 caracterizou-se no plano económico e financeiro por uma degradação significativa da conjuntura internacional e nacional e das expectativas dos agentes económicos.

O maior abrandamento foi sentido nos EUA, que se tinham constituído como motor da economia mundial nos anos anteriores. No Japão a recessão manteve-se tendo o PIB sofrido uma contração de 0,5%. Destacamos ainda a situação de profunda crise económica vivida na Argentina. Na Europa, as últimas estimativas para a Alemanha, França, Espanha e Reino Unido, apontam para um crescimento económico de 0,7 %, 2%, 2,8% e 2,1% em 2001, respectivamente. Em Portugal, a economia portuguesa apresentou um crescimento negativo no terceiro trimestre de 2001.

Relativamente ao exercício do ano transacto, e tendo presente os desafios que encaramos para os próximos anos, importa reter a contribuição de 2001 em termos dos vectores estratégicos de crescimento e as medidas adoptadas no sentido de fazer face a uma situação conjuntural adversa bem como ao reforço da solidez financeira do Grupo BES.

O resultado líquido em 2001 totalizou 197,7 milhões de euros, o que representa uma rentabilidade dos capitais próprios (ROE) de 15,6%. Neste contexto, o Conselho de Administração apresentará à Assembleia Geral do BES (a ter lugar no próximo dia 27 de Março) a proposta de

pagamento de um dividendo de 0,376 euros por acção, a pagar na sua integralidade às acções existentes em 31 de Dezembro de 2001.

O ano de 2001 foi marcado por uma performance positiva da actividade de banca comercial e de retalho, tanto no que respeita ao crédito concedido como na captação de recursos de clientes, tendo-se reforçado a posição competitiva nas principais linhas de negócio.

O crédito a particulares apresentou um crescimento significativo (+15%), em especial no que respeita ao crédito à habitação (+18%), onde o BES continua a aumentar a sua quota de mercado. Os centros de empresas do BES desempenharam um papel determinante no desenvolvimento do relacionamento com as PME de melhor risco, contribuindo para um aumento de 11% no crédito a empresas, não obstante o rigor imposto na concessão de crédito.

Relativamente ao crédito especializado, há a destacar a actividade da Besleasing (*leasing* mobiliário e imobiliário), da Crediflash (crédito ao consumo) e da Euroges (*factoring*), em grande medida fruto da crescente articulação com as redes do BES e do BIC. Os resultados líquidos destas participadas – Besleasing, Crediflash e Euroges – registaram aumentos de 56%, 64% e 36% respectivamente. Também a Credibom (crédito ao consumo no local de compra) verificou um acréscimo de actividade significativo, com os seus resultados a aumentarem 36% no ano.

Os recursos de clientes de balanço cresceram 17%, resultado particularmente impor-

tante num contexto de menor liquidez da economia e de um abrandamento económico significativo registado durante o período em análise. Considerando que este crescimento superou o do crédito a clientes, o rácio de transformação de recursos em crédito reduziu-se de 114% para 110%.

Neste contexto, o resultado financeiro apresentou um acréscimo de 12,3%, fruto do andamento positivo da actividade de banca comercial e de retalho, tendo-se verificado no último trimestre uma ligeira recuperação da margem financeira.

Os serviços a clientes traduziram-se num valor estável em termos de comissionamento, o que atendendo à conjuntura actual é positivo. O BES aumentou significativamente o nível de fidelização dos seus clientes, passando de 3,4 para 3,9 produtos por cliente. Para 2005, foi fixado o ambicioso objectivo de cinco produtos por cliente, o que colocará o Grupo BES num nível de equipamento favorável em termos europeus.

Por outro lado, a conjuntura macroeconómica vivida ao longo de 2001 condicionou fortemente a performance dos mercados de capitais, tendo o mercado português sido particularmente afectado, com o índice PSI 20 a sofrer uma depreciação significativa. Neste contexto, os resultados de mercados decresceram 40,4% face ao exercício de 2000, situação que tem subjacente importantes prejuízos reconhecidos no segmento accionista, mitigados pelos resultados alcançados nos instrumentos de taxa de juro e na concretização de operações sobre lotes minoritários de acções do grupo Tranquilidade.

Se excluirmos os resultados de mercados, o produto bancário comercial (actividade recorrente) apresentou uma evolução positiva de 8,2%.

Os custos operativos, em termos homólogos, registaram um aumento de 13,9%, considerando perímetros de consolidação não comparáveis. Se excluirmos o efeito das novas aquisições e iniciativas, este agregado aumenta apenas 9,6%. O indicador de eficiência *Cost to Income* sofreu um agravamento – cifrando-se em 58,2% –, devido à redução dos resultados de mercados, mas também consequência da alteração do perímetro de consolidação. O Grupo BES mantém-se, no entanto, entre as instituições mais eficientes a nível Ibérico. Ainda neste âmbito, é importante sublinhar que em 2001 foram adoptadas importantes medidas de contracção de custos para os exercícios seguintes. O plano de racionalização anunciado no início do ano de 2001 prosseguiu a bom ritmo, tendo-se concretizado, neste exercício, 372 reformas.

Não podemos deixar de realçar os efeitos da racionalização no aumento das responsabilidades para com pensões e correspondente financiamento: no ano de 2001, as contribuições para os fundos de pensões do BES totalizaram quase 220 milhões de euros, dos quais 100,6 milhões tiveram origem, após aprovação do Banco de Portugal, na utilização de reservas. Esta variação patrimonial negativa, para além dos impactos em IRC, traduziu-se numa redução dos fundos próprios de base com consequentes impactos no rácio de solvabilidade. No final do exercício os fundos de pensões do Grupo

(BES, BIC e outras subsidiárias) atingiram um valor de capitalização total de 926 milhões de euros.

Numa lógica de crescente eficiência operativa e racionalização organizacional, merece especial destaque a conclusão da integração das plataformas informáticas do BES e do BIC, no último trimestre de 2001, a qual irá permitir ganhos significativos ao nível dos processos operativos, dos investimentos informáticos e dos procedimentos internos de ambas as instituições.

Ainda durante o ano de 2001 aumentou significativamente a importância dos canais directos na realização de operações (77% do total) de baixo valor acrescentado, factor que contribuiu decisivamente para uma maior eficiência ao nível dos balcões, entre outras razões pela libertação de recursos para a actividade comercial. Este facto está perfeitamente alinhado com o aprofundamento da estratégia multicanal que o Grupo vem prossequindo, destacando-se neste contexto a clara liderança em *internet banking* reflectida em 367 mil clientes particulares e mais de 13 mil clientes empresa activados nos canais electrónicos, a que correspondem taxas de penetração na base de clientes sem paralelo em Portugal, de 28% e 26% respectivamente. No ano transacto, o BES foi ainda distinguido com o prémio de empresa “+ Digital” (uma iniciativa da Accenture e do Diário Económico) da economia portuguesa.

No âmbito da parceria com a Portugal Telecom, o BES reforçou a sua posição na PT Multimédia de 3,04% para 8,13% ao ter participado no último aumento de capital

e ao ter aceite a operação de troca de acções da PTM.com por PTM.

No que toca à actividade em Portugal é ainda de destacar o lançamento, em Maio, do PMELink, centro electrónico de negócios para pequenas e médias empresas constituído em parceria com a Portugal Telecom e a Caixa Geral de Depósitos, iniciativa que tem evidenciado uma performance em linha com o esperado, contando actualmente com mais de 14 000 empresas registadas e um volume de transacções da ordem dos 25 000 euros/dia. Em Junho, arrancou a actividade do Banco BEST, detido em 66% pelo Grupo Banco Espírito Santo e em 34% pela Portugal Telecom, instituição vocacionada para a gestão de activos numa perspectiva de completa orientação para o cliente através dos melhores serviços e produtos de terceiros disponíveis no mercado.

No domínio da solidez financeira, o BES continuou a apresentar elevados padrões de performance, registando em 2001 um rácio de solvabilidade de 10,8% (segundo os critérios BIS) e 9,3% (observando as regras do Banco de Portugal).

A qualidade dos activos continuou a registar melhorias relativamente a 2000, mantendo-se em níveis muito confortáveis. O rácio de crédito vencido (mais de 90 dias) decresceu para 1,5% (1,66% em 2000), tendo-se atingido um rácio de cobertura por provisões de 161,1% (155,3% em 2000). O BES termina 2001 entre as melhores notações de *rating* da banca privada portuguesa.

Foi aprovado pelo Conselho de Administração neste exercício, e vai ser submetida à Assembleia Geral de Accionistas, a constituição de um Comité de Auditoria ao nível do Conselho de Administração com funções independentes da Comissão Executiva. A este Comité reportarão os auditores externos e internos do Grupo BES. Esta medida insere-se dentro de uma nova filosofia de *Corporate Governance* que pretendemos estabelecer por forma a emancipar a função de auditoria da actuação do executivo do Grupo BES, e que está em linha com as melhores práticas internacionais.

Relativamente à actividade internacional, destacamos a integração operacional das três unidades em Espanha – BESSA, Benito Y Monjardín e Espírito Santo Gestión – todas situadas no mesmo edifício, em Madrid. Desta integração iremos obter sensíveis reduções de custos operacionais. Em França, é de referir a conclusão, com sucesso, da absorção do Via Banque pelo Banque Espírito Santo et de la Vénétie e da respectiva integração operativa com impactos expectáveis na redução de custos.

No Brasil, encontra-se em plena execução a parceria com o Grupo Bradesco, iniciada com a aquisição de 3,25% do seu capital. Actualmente, o Bradesco detém 3% do capital do BES, tal como previsto no acordo estabelecido entre as duas instituições. A actividade do BESl Brasil tem-se desenvolvido com particular sucesso, em especial nas áreas de mercado de capitais, tesouraria e *advisory* (Fusões e Aquisições, *Project Finance*), onde se posicionou, em 2001, no primeiro lugar no *ranking* brasileiro ao nível da colocação de acções.

Na Polónia, o BES participou no aumento de capital do Kredyt Bank mantendo a sua participação de 19,86%. O desenvolvimento deste banco continua a revelar grande dinamismo.

Na Assembleia Geral de 31 de Dezembro de 2001 foi aprovado novo aumento de capital do BES de 1 000 milhões de euros para 1 500 milhões de euros. Este aumento vem na sequência da política estabelecida desde a privatização de dotar o BES de meios adequados à sua importante expansão e, por outro lado, reforçar os meios próprios para fazer face aos investimentos em racionalização.

No que diz respeito à gestão dos recursos humanos, desenvolvimento e participação de todos os colaboradores do Grupo BES, deu-se continuidade neste exercício ao plano de atribuição de acções através do SIBA – Sistema de Incentivos Baseado em Acções, traduzindo-se na atribuição de 0,9% do capital do BES a todos os colaboradores de todas as organizações do Grupo.

Terminamos dirigindo à Autoridade Monetária e Financeira e ao Conselho Fiscal palavras de elevado apreço. Queremos igualmente deixar expresso o reconhecimento devido aos nossos Clientes, Accionistas e Colaboradores pela sempre valiosa contribuição para o progresso do Grupo Banco Espírito Santo.

António Luís Roquette Ricciardi
Ricardo Espírito Santo Silva Salgado

Órgãos Sociais e Participações Qualificadas

Relatório e
Contas
2001



Nota de 10 000 Escudos - Pommendor

“Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce.

Deus quis que a terra fosse toda uma,

Que o mar unisse, já não separasse.

Sagrou-te, e foste desvendando a espuma.”

Fernando Pessoa “Mensagem”



BANCO ESPÍRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



2.1 – Composição

Os órgãos sociais do BES, face ao seu estatuto de sociedade anónima, são eleitos em Assembleia Geral e estão localizados na sede social do Banco. A sua composição actual, para o quadriénio 2000 a 2003, é a seguinte:

MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

Presidente	Dr. Carlos Fernando Olavo Corrêa de Azevedo
Vice-Presidente	Dr. Eugénio Fernando de Jesus Quintais Lopes
Secretário	Dr. José Jácome da Costa Marques Henriques

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente	Comandante António Luís Roquette Ricciardi
Vice-Presidente	Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado
Vice-Presidente	Dr. Jean Gaston Pierre Marie Victor Laurent
Vogal	Dr. Mário Mosqueira do Amaral
Vogal	Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva
Vogal	Dr. António José Baptista do Souto
Vogal	Dr. Jorge Alberto Carvalho Martins
Vogal	Dr. Manuel António Gomes de Almeida Pinho
Vogal	Dr. Yves Henri Camille Barsalou
Vogal	Dr. Anibal da Costa Reis de Oliveira
Vogal	Dr. José Manuel Ferreira Neto
Vogal	Dr. Manuel de Magalhães Villas-Boas
Vogal	Dr. Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva
Vogal	Dr. Jackson Behr Gilbert
Vogal	Dr. Jean-Luc Marie Perron
Vogal	Eng. Manuel António Ribeiro Serzedelo de Almeida
Vogal	Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi
Vogal	Dr. Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau
Vogal	Dr. Gilles François Gramat
Vogal	Dr. Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira
Vogal	Dr. Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes
Vogal	Dr. Francisco Luís Murteira Nabo
Vogal	Dr. Pedro José de Sousa Fernandes Homem
Vogal	Eng.º Ilídio da Costa Leite de Pinho
Vogal	Dr. Herman Agneessens
Vogal	Dr. Patrick Gérard Daniel Coudène

NOTA: Para vogal do Conselho de Administração foi também eleito o Sr. Pedro de Mendonça Queiroz Pereira que no decorrer do ano de 2001 renunciou ao cargo, tendo-se, entretanto, requerido o registo da renúncia na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa.

COMISSÃO EXECUTIVA

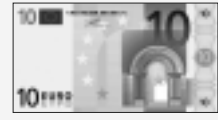
Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado – Presidente
Dr. Mário Mosqueira do Amaral
Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva
Dr. José Manuel Ferreira Neto
Dr. António José Baptista do Souto
Dr. Jorge Alberto Carvalho Martins
Dr. Manuel António Gomes de Almeida Pinho
Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi
Dr. Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau
Dr. Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira
Dr. Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes
Dr. Pedro José de Sousa Fernandes Homem
Dr. Patrick Gérard Daniel Coudène

CONSELHO FISCAL

Presidente	Dr. Jacques dos Santos
Vogal Efectivo	Sr. Rui Barros Costa
Revisor Oficial de Contas	Belarmino, Eugénio Ferreira e Associados – SROC, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, representada por Dr. César Abel Rodrigues Gonçalves
Suplente (ROC)	Dr. Belarmino Gonçalves Martins
Suplente	Dr. José Manuel Macedo Pereira

SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Secretário	Dr. Eugénio Fernando Quintais Lopes
Secretário Suplente	Dr. Paulo António Estima da Costa Gonçalves Padrão





BANCO ESPÍRITO SANTO

Quem sabe, sabe e o BES sabe.

Da esquerda para a direita

Dr. Joaquim Anibal Brito Freixial de Goes

Dr. António José Baptista do Souto

Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi

Dr. Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira

Dr. Patrick Gérard Daniel Coudène

Dr. Mário Mosqueira do Amaral

Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado
(Presidente)

Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva

Dr. José Manuel Ferreira Neto

Dr. Manuel António Gomes de Almeida Pinho

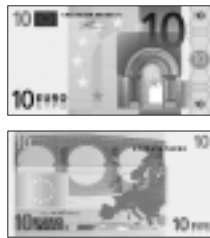
Dr. Jorge Alberto Carvalho Martins

Dr. Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau

Dr. Pedro José de Sousa Fernandes Homem







2.2 – Posição Accionista dos Membros dos Órgãos Sociais

Lista a que se refere o n.º 5 do artigo nº 447 do Código das Sociedades Comerciais

Comandante António Luís Roquette Ricciardi

No início do exercício era titular de 50 000 ações BES e de obrigações BES/Cabaz DSL 2003.

Em 28.02.2001 adquiriu obrigações BES – Cabaz 2003 pelo montante de 50 000 euros.

Em 04.05.2001 adquiriu obrigações da Espírito Santo Investment PLC pelo montante de 50 000 euros.

Em 15.06.2001 adquiriu obrigações da Espírito Santo Investment PLC/7,5% pelo montante de 100 000 euros.

Em 09.11.2001 alienou as obrigações da Espírito Santo Investment PLC pelo valor de 50 000 euros.

Em 07.12.2001 subscreveu obrigações BES – Cabaz 2004 pelo montante de 50 000 euros.

Em 31.12.2001 era detentor de 50 000 ações BES; obrigações BES/Cabaz DSL 2003 no valor de 26 000 euros; obrigações BES – Cabaz 2003 no valor de 50 000 euros; obrigações Espírito Santo Investment PLC/7,5% no montante de 100 000 euros e de obrigações BES – Cabaz 2004 no montante de 50 000 euros.

Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado

No início do exercício detinha 130 318 ações BES; 1 ação da Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A. e de 20 ações da Fiduprivate – Sociedade de Serviços, S.A..

Durante o exercício não ocorreram quaisquer alterações às titularidades referidas.

Dr. Mário Mosqueira do Amaral

No início do exercício era titular de 14 067 ações BES; 1 ação da Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A. e de 20 ações da Fiduprivate – Sociedade de Serviços, S.A..

Em 28.02.2001 adquiriu obrigações BES – Cabaz 2003 pelo montante de 100 000 euros.

Em 31.12.2001 era detentor de 14 067 ações BES; 1 ação da Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A.; 20

ações da Fiduprivate – Sociedade de Serviços, S.A. e obrigações BES Cabaz – 2003 no valor de 100 000 euros.

Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva

No início do exercício era titular de 20 444 ações BES; 1 ação da Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A. e de 20 ações da Fiduprivate – Sociedade de Serviços, S.A..

Durante o exercício não ocorreram quaisquer alterações às titularidades referidas.

Dr. António José Baptista do Souto

No início do exercício detinha 71 130 ações BES.

Em 12.01.2001 vendeu 10 000 ações BES pelo montante de 175 678,05 euros e em 06.03.2001 alienou mais 5 000 ações BES pelo valor de 89 142,56 euros. No dia 17.09.2001 adquiriu 5 000 ações BES pelo valor de 59 013,94 euros. Em 02.10.2001 vendeu 4 783 ações BES e em 03.10.2001 vendeu mais 217 ações BES pelos montantes de, respectivamente, 61 812,44 euros e 2 797,02 euros. Em 29 de Outubro alienou 5 000 ações BES pelo valor de 69 587,54 euros.

Em 31.12.2001 era detentor de 51 130 ações BES.

Dr. Jorge Alberto Carvalho Martins

No início do exercício era titular de 12 016 ações BES.

Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de ações.

Dr. Manuel António Gomes de Almeida Pinho

No início do exercício detinha 11 384 ações BES.

Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de ações.

Dr. Aníbal da Costa Reis de Oliveira

No início do exercício era detentor de 70 529 ações BES e de 5 000 obrigações BES/Índices Mundiais.

Em 24.08.2001 subscreveu obrigações de Caixa BES – Euribor pelo montante total de 25 000 euros.

Em 19.09.2001 ocorreu a amortização, ao par, das obrigações BES/Índices Mundiais.

Em 27.12.2001 subscreveu obrigações de caixa BES – Euribor pelo valor de 25 000 euros.

Em 31.12.2001 era titular de 70 529 ações BES e de obrigações de Caixa BES – Euribor no valor total de 50 000 euros.

Dr. José Manuel Ferreira Neto

No início do exercício detinha 56 167 acções BES.
Em 05.06.2001 alienou 10 000 acções BES pelo montante de 159 478,56 euros; em 30.10.2001 vendeu 2 792 acções BES pelo montante de 39 134,55 euros e em 31.10.2001 vendeu mais 7 208 acções BES pelo valor de 99 856,28 euros.
Em 31.12.2001 era detentor de 36 167 acções BES.

Dr. Manuel de Magalhães Villas-Boas

No início do exercício era titular de 384 acções BES.
Em 31.12.2001 era detentor desse mesmo número de acções.

Dr. Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva

No início do exercício detinha 730 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Dr. Jackson Behr Gilbert

No início do exercício detinha 710 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Eng. Manuel António Ribeiro Serzedelo de Almeida

No início do exercício era detentor de 13 296 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi

No início do exercício detinha 11 000 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Dr. Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau

No início do exercício detinha 11 000 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Dr. Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira

No início do exercício era possuidor de 11 811 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Dr. Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes

No início do exercício detinha 11 731 acções BES.
Em 31.12.2001 era titular desse mesmo número de acções.

Dr. Francisco Luís Murteira Nabo

No início do exercício era detentor de 800 acções BES.
Em 28.02.2001 adquiriu obrigações BES – Cabaz 2003 pelo montante de 50 000 euros.
Em 07.12.2001 subscreveu obrigações BES – Cabaz 2004 pelo montante de 50 000 euros.
Em 31.12.2001 era titular de 800 acções BES; de obrigações BES – Cabaz 2003 no montante de 50 000 euros e de obrigações BES – Cabaz 2004 no valor de 50 000 euros.

Dr. Pedro José de Sousa Fernandes Homem

No início do exercício era titular de 11 000 acções BES.
Em 04.05.2001 adquiriu obrigações da Espírito Santo Investment PLC pelo montante de 50 000 euros.
Em 09.11.2001 alienou as obrigações da Espírito Santo Investment PLC pelo valor de 50 000 euros.
Em 31.12.2001 detinha 11 000 acções BES.

Sr. Rui Barros Costa

No início do exercício era possuidor de 10 672 acções BES e de 1 000 obrigações BES/9 – Índices Mundiais.
Durante o exercício não ocorreram quaisquer alterações às titularidades referidas.

Número de acções do BES detidas, à data de 31 de Dezembro de 2001, por sociedades nas quais as pessoas pertencentes aos órgãos sociais do Banco exercem cargos de Administração e Fiscalização (n.º 1 e n.º 2, alínea d) do artigo n.º 447 do Código das Sociedades Comerciais).

BESPAR – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Detinha, directamente, 83 952 780 acções, correspondentes a 41,98% do capital social do BES.

CARGOS:

- **Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado**
Presidente do Conselho de Administração
- **Comandante António Luís Roquette Ricciardi**
Vice-Presidente do Conselho de Administração
- **Dr. Mário Mosqueira do Amaral**
Vogal do Conselho de Administração

- **Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Patrick Gérard Daniel Coudène**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Gilles François Gramat**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Jacques dos Santos**
Presidente do Conselho Fiscal

CRÉDIT AGRICOLE, S.A.

Possuía 17 613 140 acções correspondentes a 8,81% do capital social do BES.

CARGOS:

- **Dr. Jean Gaston Pierre Marie Victor Laurent**
Director Geral

PORTUGAL TELECOM, SGPS, S.A.

Detinha, directamente, 2 800 000 acções, correspondentes a 1,4% do capital social do BES.

CARGOS:

- **Dr. Francisco José Murteira Nabo**
Presidente do Conselho de Administração
- **Eng.º Manuel António Ribeiro Serzedelo de Almeida**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes**
Vogal do Conselho de Administração

ESPÍRITO SANTO FINANCIAL GROUP, S.A. (Luxemburgo)

Possuía, directamente, 641 685 acções, correspondentes a 0,32% do capital social do BES.

CARGOS:

- **Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado**
Presidente do Conselho de Administração
- **Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva**
Vice-Presidente do Conselho de Administração
- **Comandante António Luís Roquette Ricciardi**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Mário Mosqueira do Amaral**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Manuel de Magalhães Villas-Boas**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva**
Vogal do Conselho de Administração
- **Eng.º Manuel António Ribeiro Serzedelo de Almeida**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Jackson Behr Gilbert**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi**
Vogal do Conselho de Administração
- **Dr. Aníbal da Costa Reis de Oliveira**
Vogal do Conselho de Administração
- **Sr. Rui Barros Costa**
Vogal do Conselho de Administração

EUROP ASSISTANCE – Companhia Portuguesa de Seguros de Assistência, S.A.

Possuía 1 641 acções correspondentes a 0,00082% do capital social do BES.

CARGOS:

- **Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva**
Vogal do Conselho de Administração

2.3 – Relação dos Accionistas Titulares de Participações Qualificadas

Informação sobre os titulares de participações qualificadas, calculadas nos termos do artigo nº 20 do Código dos Valores Mobiliários, para efeitos do disposto na alínea e) do n.º 1 do artigo nº 6 do Regulamento da CMVM n.º 11/2000, com a redacção dada pelo Regulamento da CMVM n.º 24/2000:

– A **BESPAR, SGPS, S.A.** detém directamente 83 952 780 acções do Banco Espírito Santo, S.A. representativas de 41,98% do capital social e dos direitos de voto.

Nos termos do disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo nº 20 do Código dos Valores Mobiliários, são também contados como direitos de voto pertencentes à BESPAR, SGPS, S.A. mais 6,14%, correspondentes a 12 278 755 acções do Banco Espírito Santo, S.A. detidas pela Companhia de Seguros Tranquilidade–Vida, S.A., sociedade dominada pela BESPAR, SGPS, S.A..

Nos termos do disposto na alínea d) do n.º 1 do artigo nº 20 do Código dos Valores Mobiliários, são também contados como direitos de voto da BESPAR, SGPS, S.A. mais 0,11% correspondentes às acções do Banco Espírito Santo, S.A. detidas pelos seguintes membros dos seus Órgãos Sociais:

- Dr. Ricardo Espírito Santo Silva Salgado (Presidente do Conselho de Administração): 130 318 acções;
- Sr. Comandante António Luis Roquette Ricciardi (Vice-Presidente do Conselho de Administração): 50 000 acções;
- Dr. Mário Mosqueira do Amaral (Administrador): 14 067 acções;
- Dr. José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva (Administrador): 20 444 acções;
- Dr. Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva (Administrador): 730 acções;
- Dr. José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi (Administrador): 11 000 acções.

Nestes termos são atribuíveis à BESPAR, SGPS, S.A., directa e indirectamente, 96 458 094 acções correspondentes a 48,23% dos direitos de voto.

– O **CRÉDIT AGRICOLE, S.A.** detém directamente 17 613 140 acções do Banco Espírito Santo, S.A., representativas de 8,81% do capital social e dos direitos de voto.

– A **COMPANHIA DE SEGUROS TRANQUILIDADE–VIDA, S.A.** detém directamente 12 278 755 acções do Banco Espírito Santo, S.A., representativas de 6,14% do capital social e dos direitos de voto.

– O **BANCO BRADESCO, S.A.** detém directamente 4 030 871 acções do Banco Espírito Santo, S.A., representativas de 2,02% do capital social e dos direitos de voto.

– A **PORTUGAL TELECOM, SGPS, S.A.** detém directamente um total de 2 800 000 acções do Banco Espírito Santo, S.A., representativas de 1,4% do capital social e dos direitos de voto.

Os fundos de pensões, cujos associados são empresas que integram o Grupo PT, os quais são geridos pela Previsão – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A., detêm 5 243 164 acções do Banco Espírito Santo, S.A., representativas de 2,62% do seu capital social e dos direitos de voto.

Nos termos do disposto na alínea d) do n.º 1 do artigo nº 20 do Código dos Valores Mobiliários são, também, contados como pertencentes à PORTUGAL TELECOM, SGPS, S.A. mais 0,02% de direitos de voto, correspondentes a 43 602 acções do Banco Espírito Santo, S.A. detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização do Grupo PT.

Nos termos do disposto nas alíneas b) e d) do n.º 1 do artigo nº 20 do Código dos Valores Mobiliários são contados como pertencentes à **ESPÍRITO SANTO FINANCIAL GROUP, S.A. (Luxemburgo)**:

- os direitos de voto correspondentes a 641 685 acções do Banco Espírito Santo, S.A. que detém directamente (0,32% dos direitos de voto);
- os direitos de voto correspondentes às acções do Banco Espírito Santo, S.A. detidas, directa e indirectamente, pela BESPARG, SGPS, S.A. (acima especificadas), uma vez que, a ESFG, S.A. (Luxemburgo) detém 100% do capital social da ESPÍRITO SANTO FINANCIAL (PORTUGAL), SGPS, S.A., a qual, por sua vez, detém uma participação de 58,17% no capital social da BESPARG, SGPS, S.A.;
- os direitos de voto correspondentes às acções do Banco Espírito Santo, S.A. detidas pelos elementos dos órgãos de administração e fiscalização das seguintes empresas:

Primeira: Espírito Santo Financial Group, S.A. (Luxemburgo);

Segundas: Espírito Santo Financial (Portugal) SGPS, S.A., PARTRAN, SGPS, S.A. e Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A., em que a *Primeira* detém maioritariamente, directa ou indirectamente, as *Segundas*, cuja soma é de 1 115 989 acções, a que correspondem 0,56% dos direitos de voto.

- Em consequência, e nos termos do artigo nº 20 do Código dos Valores Mobiliários, acima referido, são atribuíveis, directa e indirectamente, à ESPÍRITO SANTO FINANCIAL GROUP, S.A. (Luxemburgo) 98 215 768 acções, a que corresponde cerca de 49,11% dos direitos de voto.



Nos termos e para os efeitos do disposto no artigo nº448 do Código das Sociedades Comerciais, os accionistas titulares de, pelo menos, um décimo, um terço ou metade do capital do BES, S.A., em 31 de Dezembro de 2001, eram os seguintes:

Accionistas	N.º de Acções	% Capital Social	% Direitos de Voto
BESPAR — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (*)	83 952 780	41,98	41,98

(*) Nos termos e para os efeitos do disposto nas alíneas b) e d) do n.º 1 do artigo n.º 20 do Código dos Valores Mobiliários são também contados como direitos de voto pertencentes à BESPAR, SGPS, S.A. mais 6,25% correspondentes a 12 505 314 acções.

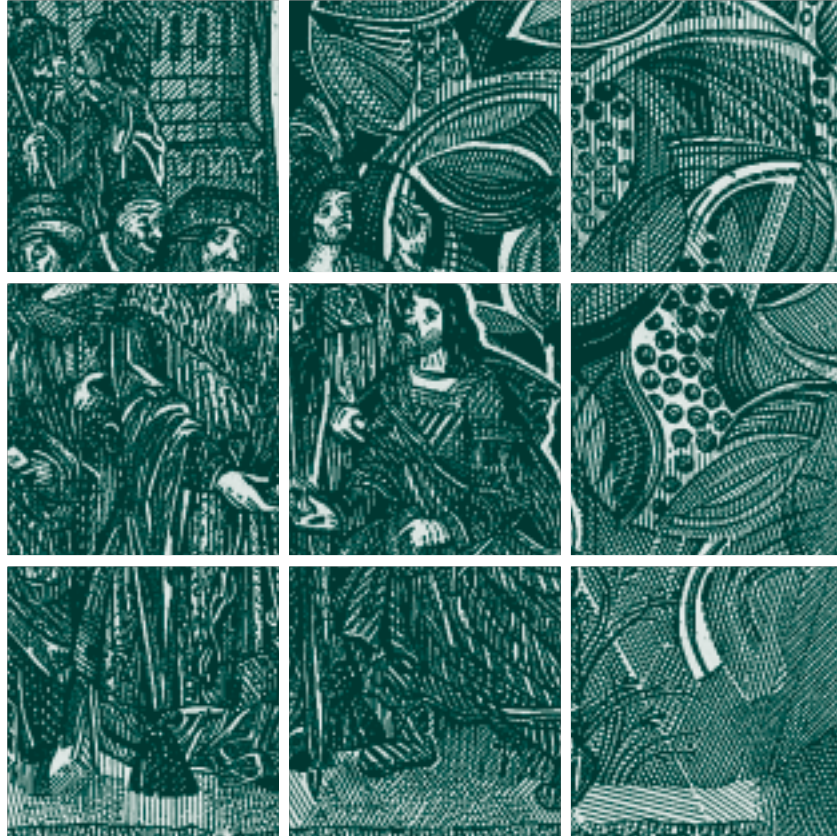
Informação sobre transacções de valores mobiliários próprios apresentada nos termos do artigo nº66 do Código das Sociedades Comerciais:

Transacções com Acções Próprias	Quantidade (000)	Valor Unitário (€)	Total (10³ €)
Saldo em 31.12.2000	4 094	17,90	73 283
Movimento no Exercício			
– Compras	1 278	16,69	21 334
– Vendas	5 372	15,70	84 326
Saldo em 31.12.2001	0	-	0

As acções próprias em carteira, de acordo com as regras do Banco de Portugal, constituem elementos dedutíveis aos fundos próprios de base (*Tier I*) para efeitos do rácio de solvabilidade. A alienação destes activos visou, assim, o aumento automático dos fundos próprios elegíveis e, conseqüentemente, a melhoria do respectivo rácio, tanto a nível individual, como consolidado.

Principais Valores e Indicadores de Actividade e Resultados do Grupo BES

Relatório e
Contas
2001



Nota de 5 000 Escudos - Pormenor

*“Tal embaixada dava o capitão a quem o rei
gentio respondia que em vez embaixadores
de nação tão remota grão glória recebia”*

Camões “Os Lusíadas”



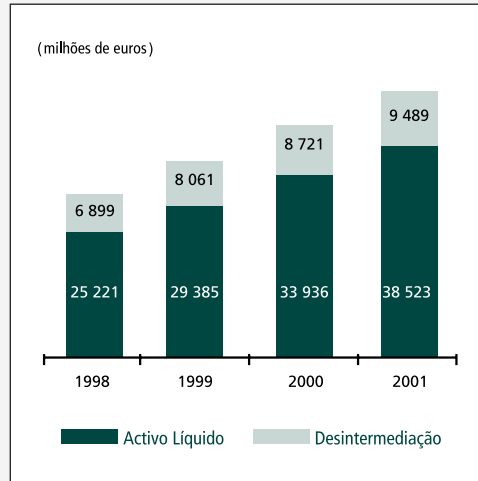
BANCO ESPÍRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



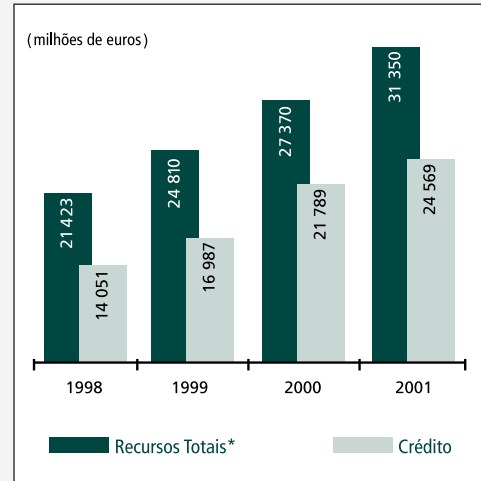
Variáveis	Simbol.	1998	1999	2000	2001
BALANÇO (milhares de euros)					
Activos Totais (1)	AT	32 120 255	37 445 780	42 657 723	48 011 952
Activo Líquido	AL	25 221 466	29 384 792	33 936 292	38 522 630
Activos Financeiros (valores médios)	AF	20 177 492	24 169 331	27 482 577	33 025 468
Capital e Reservas (valores médios)	KP	831 386	972 047	1 038 967	1 269 571
CONTA DE EXPLORAÇÃO (milhares de euros)					
Resultado Financeiro	RF	482 357	568 999	640 237	718 636
+ Serviços Bancários a Clientes	SB	273 466	300 266	377 848	382 547
= Produto Bancário Comercial	PBC	755 823	869 265	1 018 085	1 101 183
+ Resultado de Operações de Mercado	RM	150 278	160 643	210 966	125 847
= Produto Bancário de Exploração	PB	906 101	1 029 908	1 229 051	1 227 030
+ Resultados Extraordinários	RX	3 656	58 315	9 286	-11 421
- Outros Custos de Exploração	OC	11 721	55 510	7 376	12 004
= Produto Bancário Total	PBT	898 036	1 032 713	1 230 961	1 203 605
- Custos Operativos	CO	499 148	547 197	627 010	714 120
- Provisões e Impostos	PVI	196 022	216 389	321 432	243 390
- Interesses Minoritários	Im	34 507	63 612	54 526	48 386
= Resultado Atribuível ao Grupo	RL	168 359	205 515	227 993	197 709
RENDIBILIDADE (%)					
Margem Financeira	RF / AF	2,39	2,35	2,33	2,18
+ Rendibilidade Serviços Bancários	SB / AF	1,36	1,24	1,37	1,16
+ Rendibilidade Operações de Mercado	RM / AF	0,74	0,66	0,77	0,38
= Margem de Negócio	PB / AF	4,49	4,26	4,47	3,72
- Relevância Custos Operativos	CO / AF	2,47	2,26	2,28	2,16
- Provisões e Impostos	PVI / AF	0,97	0,90	1,17	0,74
- Interesses Minoritários e Outros Custos	(Im+OC-RX) / AF	0,21	0,25	0,19	0,22
= Rendibilidade do Activo Financeiro	RL / AF	0,83	0,85	0,83	0,60
x Relevância Activos Financeiros	AF / AL	0,89	0,91	0,91	0,92
= Rendibilidade do Activo (ROA)	RL / AL	0,74	0,77	0,76	0,55
x Multiplicador das Aplicações	AL / KP	27,20	27,35	29,01	28,38
= Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	RL / KP	20,25	21,14	21,94	15,57
EFICIÊNCIA					
Custos Operativos / Activos Totais (%)	CO / AT	1,55	1,46	1,47	1,49
Activos por Empregado (10 ³ euros)	AT / NP	4 390	4 859	5 438	5 949
Cost to Income %	CO / PB	55,1	53,1	51,0	58,2
Rede de balcões n°	NB	574	608	629	645
RATING					
Curto Prazo					
STANDARD AND POOR'S		A 1	A 1	A 1	A 2
MOODY'S		P 1	P 1	P 1	P 1
Longo Prazo					
STANDARD AND POOR'S		A	A	A	A -
MOODY'S		A 2	A 2	A 1	A 1

(1) Inclui desintermediação

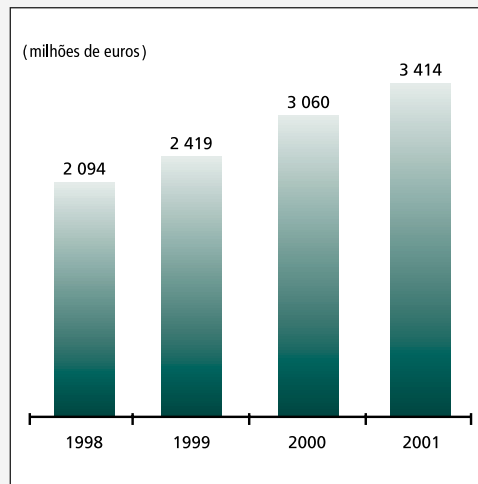
Activos Totais



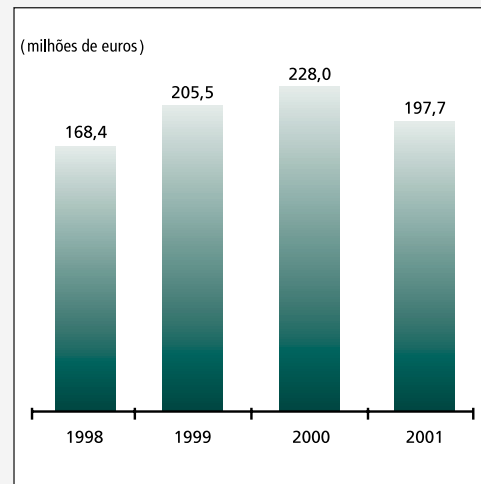
Actividade com Clientes



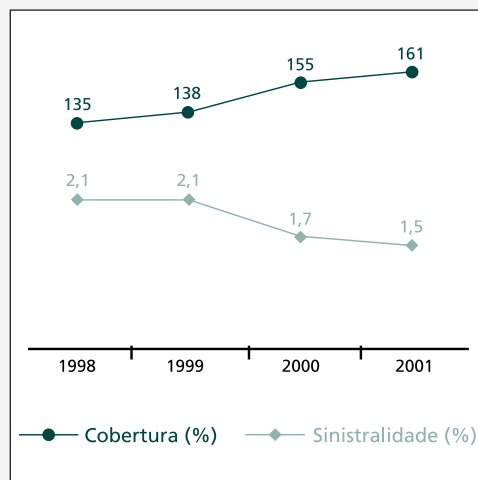
Fundos Próprios e Equipados



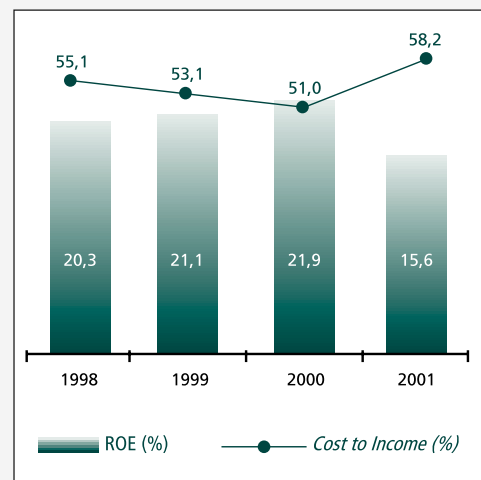
Resultado Líquido



Crédito - Risco e Cobertura (crédito > 90 dias)



Rendibilidade e Eficiência



* Inclui: Débitos para com clientes, débitos representados por títulos colocados em clientes e desintermediação.

Dados por Acção e Indicadores de Bolsa

Dados de Bolsa			2000	2001	Δ (%) 00 / 01
1. N.º de acções emitidas	(mil)		200 000	200 000	0,0
2. Última cotação	(€)		17,90	14,47	-19,2
3. Capitalização Bolsista	(M€)		3 580	2 894	-19,2
Dados Financeiros Consolidados					
4. Capital e Reservas	(M€)		1 211	1 206	-0,4
5. Resultado	(M€)		228,0	197,7	-13,3
6. Dividendo Bruto	(M€)		86,4	75,2 ⁽¹⁾	-13,0
Valores por Acção					
7. Património Líquido	(€)	(4/1)	6,06	6,03	-0,5
8. Resultado	(€)	(5/1)	1,14	0,99	-13,2
9. Dividendo Bruto	(€)	(6/1)	0,432	0,376	-13,0
Cotação como Múltiplo de					
10. Património Líquido	PBV	(2/7)	2,96	2,40	-
11. Resultado	PER	(2/8)	15,70	14,62	-
Rendibilidade em Relação à Cotação					
12. do Resultado	(%)	(8/2)	6,37	6,84	-
13. do Dividendo	(%)	(9/2)	2,41	2,60	-

⁽¹⁾ Proposta a apresentar na Assembleia Geral em 27 de Março de 2002

Linhas Estratégicas de Actuação do Grupo Banco Espírito Santo

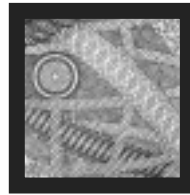
Relatório e
Contas
2001



Nota de 5 000 Escudos - Pomenor



BANCO ESPIRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



4.1 – Eixos Fundamentais da Estratégia

A satisfação dos diferentes agentes – Clientes, Accionistas e Colaboradores – que impactam e determinam a actividade do Grupo é o elemento central da política de gestão prosseguida desde a reprivatização (1992).

Assim, o Grupo BES tem centrado a sua estratégia de médio e longo prazo em quatro vectores estratégicos:

– CRESCIMENTO – aposta na marca e *franchise*, permitindo alavancar estes activos para conquistar quota de mercado;

– VALOR ACRESCENTADO PARA OS CLIENTES – maximização do valor para o Cliente decorrente de uma actuação numa lógica

de marketing relacional e numa distribuição multicanal;

– INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA – aproveitamento das oportunidades geradas pela economia digital para promover novas formas de abordagem comercial e melhores níveis de produtividade;

– INTERNACIONALIZAÇÃO – desenvolvimento sustentado e equilibrado da presença em mercados que têm afinidades com Portugal.

Como corolário deste conjunto de linhas de actuação está o objectivo último de uma rentabilidade sustentada e superior à média do mercado, apoiado: num conjunto de medidas que levarão à melhoria dos níveis de eficiência; numa segmentação e abordagem comercial de Clientes que distinguem o Grupo BES dos demais concorrentes; no

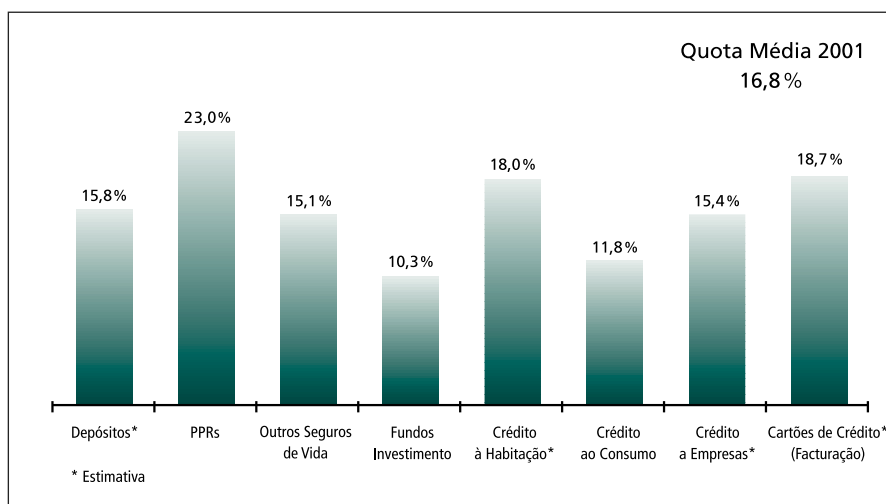
aproveitamento das potencialidades e vantagens das novas tecnologias; na melhoria constante dos padrões de qualidade; na gestão criteriosa dos riscos; e baseada numa filosofia organizacional multiespecialista.

4.2 – Racionalização e Eficiência

Nos últimos anos o Grupo BES tem tomado iniciativas diversas de racionalização no sentido da melhoria dos níveis de eficiência. Mais concretamente, no que respeita ao ano de 2001, merecem especial destaque as medidas adoptadas para dotar os postos de trabalho na rede de balcões com capacidades tecnológicas avançadas, o que permite ganhos significativos de eficiência ao uniformizar e melhorar a usabilidade das soluções informáticas disponibilizadas aos diversos utilizadores do sistema informático.

Com o arranque do Banco BEST em Junho, utilizando unidades de *back office* partilhadas com o BES, deu-se início à utilização de unidades de serviços partilhadas entre instituições do Grupo; em Outubro, concretizou-se a integração de sistemas do BIC no BES. Desde esse momento que as duas instituições funcionam com o mesmo sistema informático e operativo de base, obtendo-se claras vantagens em termos de investimento e custos de manutenção face à manutenção de duas plataformas informáticas perfeitamente distintas.

Trata-se de continuar a estratégia prosseguida nos últimos anos, ou seja, a integração operacional das diversas estruturas como forma de otimizar a gestão dos recursos e



A transição para o EURO

A transição final para o Euro, no Grupo BES, que decorreu ao longo de 2001, centrou-se essencialmente em quatro áreas fundamentais:

- i. Na conversão das contas de depósito e de todos os produtos e serviços bancários de escudos para euros;
- ii. Na substituição das notas e moedas de escudos por notas e moedas de euros (*cash-changeover*);
- iii. Na formação dos colaboradores; e
- iv. Na comunicação com os Clientes e público em geral.

Apesar da generalidade da oferta de produtos e serviços se encontrar disponível desde Janeiro de 1999 em escudos e em euros, todos os contratos que estavam expressos em escudos foram convertidos para euros no final de 2001. Depois de convertidas todas as contas dos empregados, reformados e pensionistas do BES em Abril de 2001, o Banco Espírito Santo converteu os cerca de três milhões de contratos de depósito entre Outubro e 31 de Dezembro de 2001, de acordo com a legislação publicada sobre esta matéria. A conversão de todos os produtos e serviços bancários foi efectuada de acordo com o planeamento previsto, envolvendo as áreas de negócio, organização e informática.

No que se refere ao processo de substituição de notas e moedas de escudos por notas e moedas de euros, no grupo de trabalho dinamizado pelo Banco de Portugal e no qual o Grupo BES se encontrava representado, foram definidas três áreas de intervenção prioritárias:

- a) planeamento da logística e do transporte, em estreita colaboração com as instituições de crédito e as empresas de transporte de valores, da distribuição das notas e moedas de euros pelos bancos e pelos retalhistas;
- b) planeamento da logística e do transporte da recolha de notas e moedas de escudo; e
- c) planeamento do processo de adaptação/conversão das ATM para euros, em colaboração com a SIBS.

No que concerne às ATM, o Grupo tinha preparada para dispensar euros, no dia 1 de Janeiro de 2002, a totalidade das máquinas da sua rede interna – MultiBES – e cerca de 60% das ATM da rede SIBS instalada nos seus balcões e Clientes.

Ao longo de 2001 verificou-se um recrudescimento das acções de formação, na sequência do que havia sido desenvolvido em 1998 e 1999. Em particular, os colaboradores que contactam com o público, aos balcões ou através da banca telefónica, foram objecto de várias sessões de formação sobre o Euro.

Para que este processo (histórico e inédito) de entrada em circulação de notas e moedas comuns a doze países europeus não suscitasse qualquer apreensão ou incerteza nos Clientes, foram desenvolvidas várias acções de comunicação na imprensa (TV, rádio e jornais), em *outdoors*, *mailings*, brochuras e folhetos (dos quais alguns editados pelo Banco de Portugal, no âmbito da campanha "O EURO – A nossa Moeda").

O Grupo BES também esteve representado em acções de divulgação sobre o Euro realizadas em associações comerciais, escolas e autarquias, bem como em sessões efectuadas para empresas Clientes.

meios operacionais. Esta integração operacional permitirá o desenvolvimento de economias de escala, devendo as áreas operacionais a integrar ser geridas sob uma direcção única.

Em paralelo às iniciativas descritas, o programa *Back Office Zero* alargou o seu perímetro de actuação. Assim, se inicialmente se circunscrevia à eliminação das actividades de *back office* na rede de retalho, actualmente o seu espectro foi alargado à centralização da operativa da rede de empresas e racionalização dos processos existentes nos serviços centrais.

Os trabalhos desenvolvidos no âmbito do programa *Back Office Zero* em 2001 vão possibilitar a implementação de um conjunto importante de medidas no primeiro trimestre de 2002, com ganhos em termos de eficiência, nomeadamente, com a implementação de aplicações de desmaterialização de documentos e soluções de *workflow* para contratação de crédito à habitação e desconto.

Relativamente à custódia de títulos, foram implementados processos visando a inovação e automatização do serviço, tendo-se prosseguido com os desenvolvimentos tecnológicos e informáticos bem como com uma reorganização da área, no sentido de adaptar os fluxos funcionais aos novos sistemas e aumentar a eficiência operativa, de forma a atingir bons níveis competitivos em termos comparativos a nível internacional.

4.3 – Recursos Humanos

Consciente de que o mercado é sustentado cada vez mais por uma economia com base

no conhecimento, o Grupo tem empreendido um processo contínuo de melhoria das competências dos seus colaboradores. Neste enquadramento e aliado ao seu pioneirismo na vertente tecnológica, adoptou-se o conceito de *e-learning* como instrumento central da política de formação e desenvolvimento de competências.

Ao longo de 2001, 67% do total de dias de formação foi feito com recurso à plataforma de *e-learning*, demonstrando este processo elevados níveis de participação e envolvimento por parte dos utilizadores. Em complementaridade, iniciou-se um processo de certificação de competências com base na mesma metodologia.

No domínio da gestão de quadros, foram promovidas iniciativas que contribuíram para a criação de uma política de gestão de quadros e também para o desenvolvimento de um conceito de quadro de Grupo Banco Espírito Santo, nomeadamente:

- acolhimento de quadros, planeado e concretizado numa lógica de Grupo ou seja, com passagens efectivas nas várias empresas de acordo com os objectivos da função a desempenhar;
- processo de gestão do desempenho, para todos os quadros, envolvendo todas as empresas;
- realização de um Comité de Recursos Humanos mensal com a participação de todos os responsáveis de recursos huma-

nos do Grupo, que facilite as sinergias existentes nesta área, bem como a harmonização de políticas ao nível da gestão das pessoas.

Para a concretização destes objectivos, o trabalho desenvolvido foi fundamental e tornou viável a concretização da missão a que se propôs: atrair, motivar e reter talento.

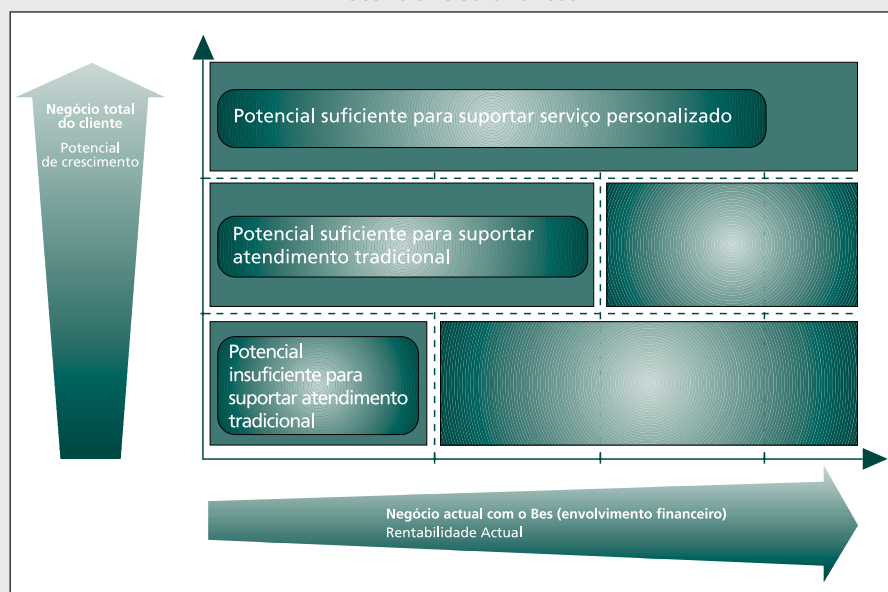
No que diz respeito ao desenvolvimento e participação de todos os colaboradores do Grupo BES, deu-se continuidade neste exercício ao plano de atribuição de acções através do SIBA – Sistema de Incentivos Baseado em Acções, traduzindo-se na atribuição de 0,9% do capital do BES a todos os colaboradores de todas as organizações do Grupo.

4.4 – Bases de Actuação Comercial

4.4.1 - Segmentação

Sendo uma organização multiespecialista, o Grupo BES definiu a sua estratégia de negócio em função das necessidades e desejos específicos dos diferentes segmentos de Clientes. Neste contexto, o modelo de segmentação é uma das vertentes basilares para a definição da estratégia de marketing de forma a otimizar a eficácia/eficiência da relação com o Cliente através do canal adequado, com o produto certo.

Potencial dos Clientes



No BES os clientes são segmentados da seguinte forma:

- Grandes Empresas
- Médias Empresas
- *Private Banking*
- retalho (inclui pequenas empresas)

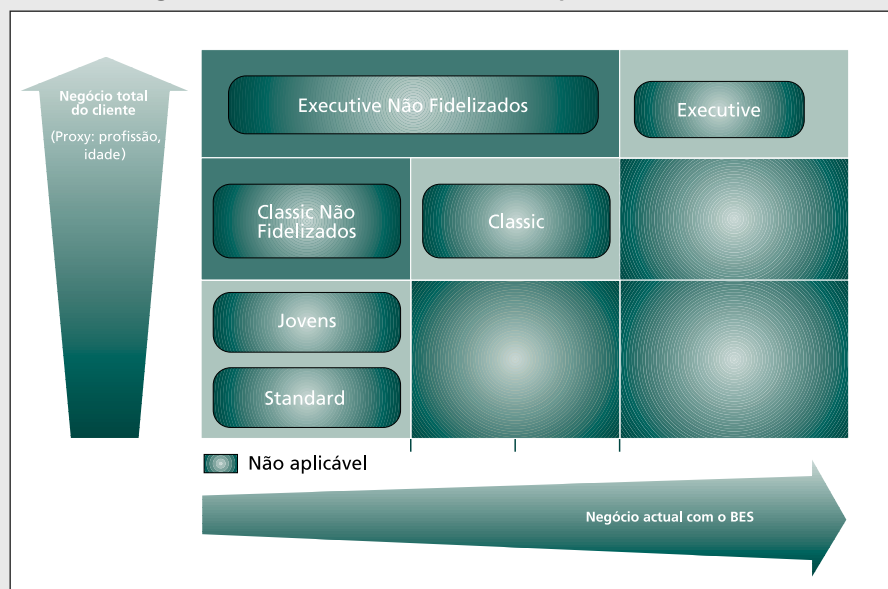
Decorridos mais de seis anos sobre a implementação do modelo organizativo do retalho, denominado Projecto Excelência, novos desafios são colocados no sentido de maximizar o crescimento rentável do negócio, num contexto onde o panorama competitivo é agressivo.

É neste contexto que ao longo do segundo semestre de 2001 foi desenvolvido, no âmbito do retalho, o Projecto Banca de Proximidade cuja implementação se iniciou no mês de Dezembro. O Projecto Banca de Proximidade desenvolveu um novo modelo de segmentação, suportado no conhecimento existente dos Clientes, que procura categorizar todos os Clientes de retalho em dois eixos representativos do valor do Cliente:

- o valor actual que o Cliente aporta ao BES;
- o seu grau de fidelização actual representado pela quota do BES no total do património financeiro.

O novo modelo de segmentação traduz-se necessariamente num novo modelo de abordagem comercial que privilegia recursos dedicados aos segmentos de Clientes de maior valor. Esta alteração no modelo de abordagem

Segmentação em Torno de Dois Eixos para os Particulares





comercial traduz-se num novo dispositivo de venda e de animação comercial que implica naturalmente um novo modelo organizativo do balcão.

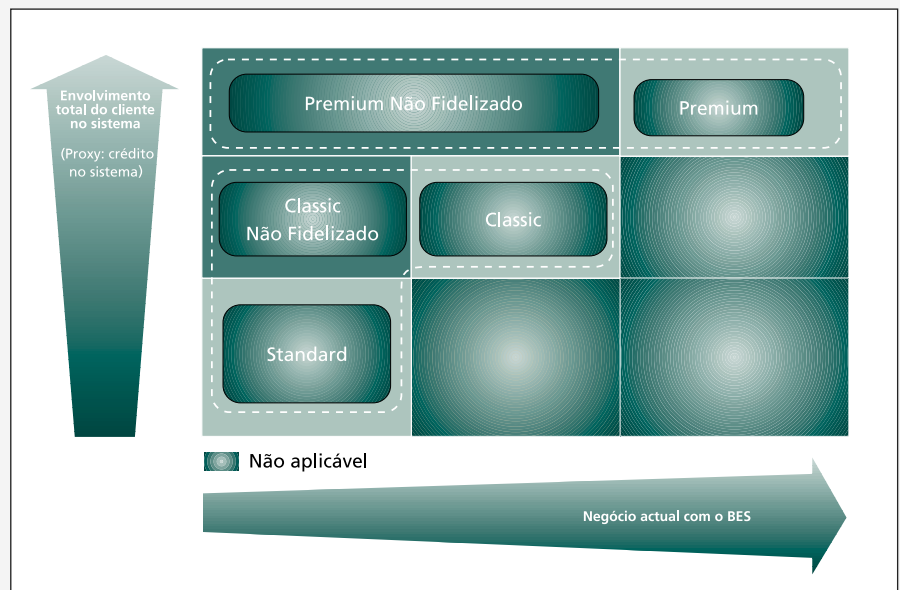
Em resumo, o Projecto Banca de Proximidade permitirá um aperfeiçoamento da abordagem comercial aos Clientes de retalho pela:

- diferenciação da abordagem comercial aos Clientes *affluent* através de uma força de vendas mais especializada no aconselhamento financeiro e orientada para a criação de valor;
- maior standardização na abordagem aos *mass Clients* procurando otimizar o número de produtos detidos por Cliente através de uma política dinamizadora do *cross selling*;
- diminuição do fluxo transaccional aos balcões através de *current account packages* que estimulem a transferência de operações de baixo valor acrescentado para canais automáticos, e
- desenvolvimento de uma abordagem multicanal orientada para a gestão da relação com o Cliente cujo objectivo é a maximização do seu valor.

4.4.2 - Economia Digital e Internetização

No exercício transacto foi reforçada a estratégia de distribuição multicanal com particular enfoque nas áreas da banca directa. As diferentes actividades desenvolvidas através dos canais directos permitiram responder de forma mais eficaz às exigências de conve-

Segmentação em Torno de Dois Eixos para os Negócios



niência, disponibilidade e elevada qualidade de serviço, bem como à necessidade permanente de obter ganhos de eficiência.

A aposta de massificação da utilização dos canais directos permitiu ao Grupo o desenvolvimento de iniciativas que possibilitaram externalizar dos balcões uma componente muito significativa das operações de baixo valor e explorar oportunidades de *cross selling* oferecidas pelo crescente número de interações dos clientes com os diferentes canais. A actuação da rede de balcões é assim cada vez mais orientada para a prestação de serviços de elevado valor acrescentado – venda e aconselhamento financeiro –, integrada numa abordagem comercial cada vez mais segmentada.

O acerto da orientação estratégica neste domínio tem sido reconhecido pelo mercado, como demonstram os exigentes trofeus atribuídos ao BES durante 2001: o JETnet 2001 (já na sequência do JETnet 2000) e o prémio +Digital 2001.

Em 2001 introduziu-se um enriquecimento contínuo das funcionalidades transaccionais e comerciais disponibilizadas aos particulares, permitindo aos clientes uma gestão integral das necessidades financeiras de forma remota. O BESnet encerrou o ano com 367 mil clientes, dos quais 188 mil são utilizadores frequentes, o que representará perto de 30% de quota de mercado na banca *online* em Portugal, continuando a conferir ao Banco Espírito Santo a liderança destacada neste

domínio. Salienta-se o facto de número de utilizadores regulares do BESnet ter ultrapassado pela primeira vez o número de utilizadores do BES Directo (banca telefónica). A grande adesão dos Clientes a este canal

esteve patente no volume de acessos ao serviço – mais de 5 milhões de *log-ins*. Foi dada uma atenção muito especial aos níveis de serviço (*up-time* e eficiência), tendo como referência o valor de 98%, o que

tornou o BESnet uma referência no mercado.

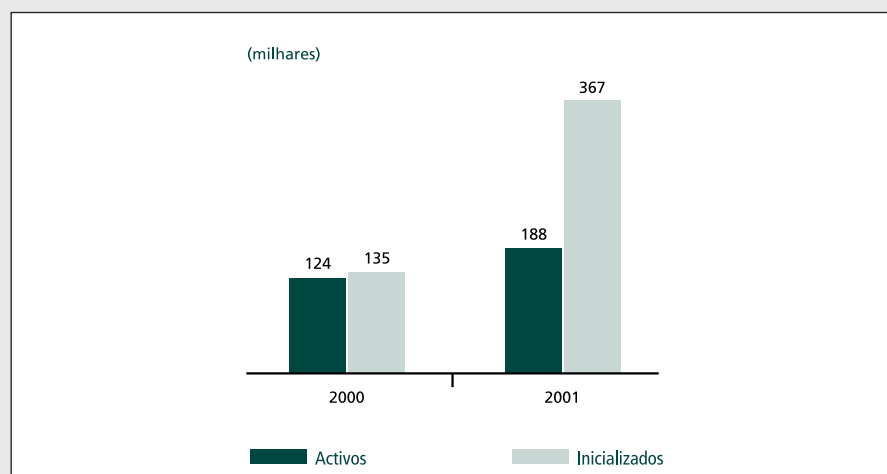
A disponibilização completa das operações transaccionais de baixo valor acrescentado (transferências, pagamentos de serviço e requisição de cheques) permitiu ao BESnet contribuir fortemente para a externalização destas operações, tendo atingido 10% do total, o que mostra que o BESnet é já uma realidade incontornável na forma como os Clientes se relacionam com o Grupo. Destaque ainda para o facto de 49% das ordens de bolsa durante o ano terem sido executadas através do BESnet.

O forte crescimento ao nível de Clientes só foi possível de alcançar através do total envolvimento da rede de agências na apresentação, demonstração e venda pró-activa do serviço.

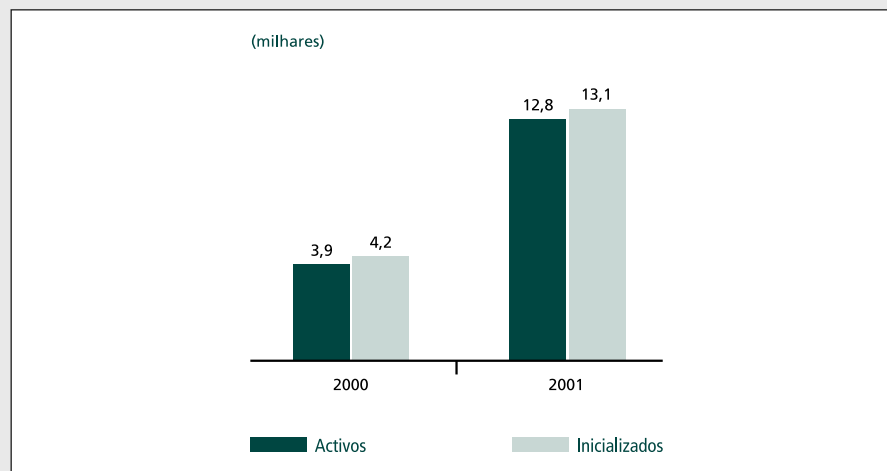
Sendo o BESnet uma referência de qualidade na prestação de serviços do Grupo, exibindo os Clientes um nível elevado de satisfação, verificou-se a introdução pioneira em Portugal de um preçário para a realização de operações bancárias neste canal, uma tendência que já se observa a nível internacional, não tendo sido notado impacto negativo quer no crescimento dos utilizadores quer no nível de utilização.

Por seu lado, o número de empresas utilizadoras do serviço BESnet Negócios (*Internet Banking* para empresas) continuou a registar um crescimento muito elevado tendo atingido no final do ano 13 mil empresas, o que representa uma taxa de penetração de 26% na

BESnet - Evolução do Número de Clientes



BESnet Negócios - Evolução do Número de Clientes



base de Clientes empresariais do Grupo BES.

No mês de Setembro procedeu-se ao lançamento da nova aplicação BESnet Negócios, totalmente suportada na lógica multicanal, o que permitiu aumentar de forma significativa a proposta de valor em termos de funcionalidades básicas quer para as PME quer para as Grandes Empresas. Como exemplo de funcionalidades inovadoras, de elevado valor para as empresas e promotoras da eficiência de processos, destacam-se o pagamento de salários e fornecedores e as transferências electrónicas.

À semelhança do segmento de particulares, foi também implementado com sucesso um precário incidente sobre a utilização do serviço BESnet Negócios.

O ano de 2001 foi ainda de confirmação da banca telefónica (BES Directo), já em fase de maturidade, como forma de relacionamento com os Clientes. Não obstante a crescente migração de Clientes para o BESnet, assistiu-se ainda a um crescimento significativo na base de Clientes activos, que atingiu no final do ano 181 mil e que efectuaram 2,7 milhões de chamadas *inbound*. A identificação obrigatória no serviço automático a partir de Agosto, bem como o *pricing* desincentivador à utilização do serviço personalizado, permitiram alavancar a utilização do serviço automático, o que permitirá reduzir cerca de 15% dos custos de recursos humanos do *Call Center* no próximo ano.

Paralelamente e relacionado com o lançamento, em Julho, do serviço de

televisão interactiva por parte da TV Cabo Portugal, o Grupo BES foi mais uma vez pioneiro na disponibilização de um novo canal de relacionamento à distância com os seus Clientes.

Resultado de uma parceria com o Bankinter, o EasyBES assenta num modelo de relacionamento remoto com os Clientes, aos quais são proporcionadas as funcionalidades logisticas que permitem a satisfação das suas solicitações e a disponibilização de serviços, sem que seja necessária qualquer deslocação a uma agência bancária.

4.4.3 - Qualidade de Serviço

O Grupo BES deu continuidade à implementação de um novo ciclo de políticas de qualidade de serviço iniciado no ano anterior, como factor distintivo da sua actividade no mercado e na preferência dos Clientes.

Consciente desta realidade, a gestão da qualidade de serviço foi centrada em cinco dimensões fundamentais: recuperação de serviço, monitorização da experiência Cliente, atendimento, cadeia de serviço interno e sistema de incentivos.

Em 2001 o Grupo BES deu passos decisivos na implementação do sistema de recuperação de serviço. Reforçada a centralização da resposta a reclamações, hoje existe uma equipa que responde de forma integrada às reclamações oriundas da rede de retalho, canais directos, centros de empresas e *private banking*.

As reclamações representam incidentes relevantes e com consequências potencialmente negativas na relação dos Clientes com o seu banco, mas representam igualmente oportunidades de demonstrar aos Clientes a determinação e compromisso na excelência de serviço.

A criação da Linha de Satisfação do Cliente significou facilitar o processo de reclamação, pelo telefone e correio electrónico, através de uma linha dedicada permanente para recepção das reclamações e insatisfações dos Clientes.

Um outro beneficio-chave da estratégia de centralização das respostas consistiu na criação de uma visão unificada dos principais problemas que afectam os processos operativos e de distribuição. Hoje a base de dados de falhas, classificada e acessível a todas as unidades orgânicas, constitui um activo indispensável para a continuidade de um processo transversal de melhoria da qualidade do serviço.

Embora recentes, as acções desenvolvidas já produziram resultados que são claramente percebidos pelos Clientes que em estudos independentes elegem o BES entre os melhores na recuperação de falhas de serviço. A qualidade do atendimento prestado pela rede de balcões e agentes no serviço telefónico BES Directo continua a ser um dos elementos criticos da proposta de valor.

A introdução em 2001 de um conjunto de indicadores de qualidade nos sistemas de incentivos das unidades orgânicas, desde a rede comercial até aos serviços de apoio e

operativos centrais, foi uma das medidas mais significativas tomadas pela Comissão Executiva no novo quadro de política da qualidade total. Hoje a qualidade de serviço pesa mais nos sistemas de incentivos da organização que qualquer outra dimensão operativa, de eficiência ou comercial. Ainda neste contexto, foi lançado o prémio excelência de atendimento que distinguiu as agências e centros de empresas que atingiram níveis superiores de satisfação dos seus clientes.

4.4.4 - Comunicação e Imagem

Para o Grupo BES, a comunicação é a corporização da sua identidade, traduzida num activo estratégico que estreita e fortalece a relação com o mercado e com os Clientes – a marca BES. Por isso, a consolidação de uma marca com atributos diferenciadores, relevantes e alinhados com a estratégia de actuação foi um dos objectivos em 2001.

Com uma forte posição neste domínio, que no plano quantitativo atribuiu ao BES o primeiro lugar em notoriedade espontânea na banca privada portuguesa (dados BASEF/Banca 2001), o ano 2001 ficou marcado pela aposta no plano mais qualitativo da consolidação de um território de comunicação BES – a corporização do DNA da marca BES, os seus valores intrínsecos, capazes de sustentar diferenciação e alinhados com a visão e a missão do Banco.

Fruto dos valores mais distintivos da marca – permanência, longevidade e solidez –

sintetizados no “saber fazer”, foi decidida a associação ao que se designou de “território da sabedoria”. Surgiu assim uma nova assinatura, legitimada por 130 anos de experiência: “Quem sabe, sabe e o BES sabe”, lançada com o primeiro filme institucional desde a reprivatização que reposicionou a comunicação do BES.

Além da construção e consolidação do DNA BES, orientaram-se prioritariamente as acções de comunicação para o apoio eficaz à acção comercial. Investiu-se com perspectiva de retorno comercial, acreditando que a política de comunicação impacta, num ciclo virtuoso, o mercado, o Cliente e o Cliente interno.

No plano comunicacional quantitativo, assistiu-se à melhoria significativa dos índices de eficácia das campanhas (Publivaga, Markttest). Numa análise qualitativa, o balanço é igualmente positivo com três filmes no Top 10 de Agrado e Recordação (publicidade de serviços financeiros).

Na vertente organizacional, é de destacar a adopção, em pleno, de um conceito de abordagem integrada à função comunicação que permitiu uma actuação coerente nas suas diferentes dimensões – comunicação interna, identidade corporativa e gestão da marca, publicidade, comunicação financeira, patrocínios e relações públicas – reflectida na articulação de competências e estruturas ao nível do Grupo. É ainda de evidenciar a importante coerência/consistência entre o *offline* e o *online* que foi conseguida nas diferentes áreas comunicacionais, tendo presente a crescente influência dos

meios não tradicionais na transmissão de mensagens e na criação de elementos de imagem.

4.4.5 - Responsabilidade Social

Sendo o Grupo BES uma instituição de referência no sector financeiro em Portugal, e tendo como uma das mais fortes associações o valor da “Portugalidade”, está consciente da sua responsabilidade social e dos seus deveres de contribuição para o desenvolvimento económico, social e cultural do país.

Esta postura tem-se materializado através do investimento em mecenato e apoios a diversas actividades de cariz cultural e desportivo, das quais se destacam o papel de mecenas principal da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva e de financiador de instituições de carácter social, de que são exemplo a Associação Novo Futuro e a Acreditar.

A Novo Futuro – Associação de Lares e Famílias para Crianças e Jovens tem, desde 1998, desenvolvido um conjunto de acções para angariação de fundos junto de particulares e empresas portuguesas destinados a aumentar o bem estar de crianças mais carenciadas. O Grupo BES associou-se como seu donatário e benfeitor, de que é exemplo a recente campanha de angariação de fundos intitulada “Últimos Escudos”.

O apoio à Associação dos Pais e Amigos das Crianças com Cancro – Acreditar, destinado à construção de um lar de acolhimento para as crianças com cancro e suas famílias, sempre que os tratamentos



não impliquem internamento hospitalar, foi, em 2001, um projecto de elevada importância para o Grupo.

Ainda no âmbito do mecenato, destaca-se o apoio à Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva (FRESS). Com um Museu – Escola de Artes Decorativas Portuguesas, a Fundação acolhe uma das colecções mais significativas e homogéneas do nosso país, desde a pintura, mobiliário, ourivesaria, porcelanas e azulejaria. As dezoito oficinas de que a FRESS dispõe representam ofícios tradicionais, relacionados com a arte de trabalhar madeira, metal, bem como encadernação e decoração de livros, pintura decorativa e restauro de mobiliário, constituindo um dos importantes vectores de promoção dos talentos nacionais.

Com o mesmo propósito, associou-se ao Palácio da Ajuda, como mecenas do restauro do Gabinete de Trabalho d'el Rei – actual Sala D. José, a qual é utilizada pelas altas individualidades estrangeiras que visitam o nosso país, considerada uma das mais belas do palácio, e cujas obras terminaram em 2001.

Na área da música destacam-se os apoios anuais à RDP, à qual o Banco se encontra associado desde a primeira edição dos “Prémios Jovens Músicos”, destinado a seleccionar e premiar jovens talentos.

Com o patrocínio do Grupo, a Associação Médica Internacional (AMI) instituiu, desde 1998, um prémio de jornalismo denominado “Prémio AMI – Jornalismo Contra a Indiferença”. Este prémio destina-se a destacar um trabalho jornalístico que pela

sua qualidade represente um testemunho para que a indiferença dos poderes de opinião pública não permita encobrir situações intoleráveis.

Atento à área da investigação, o BES deu o seu nome desde a primeira edição, em 1985, ao Prémio “Banco Espírito Santo de Reumatologia”, premiando anualmente o melhor trabalho de pesquisa e avanços em reumatologia para clínicos gerais.

A ligação às universidades assume, neste contexto de responsabilização social, particular importância, reflectindo uma aposta contínua na formação e educação, tendo-se celebrado vários protocolos com as mais prestigiadas universidades portuguesas, para além de se desenvolverem um conjunto de iniciativas destinadas a apoiar o início dos estudos e o começo da actividade profissional. Prémios para os Melhores Alunos nas áreas de Gestão, Fiscalidade e outras são exemplo do reconhecimento do esforço e confiança nos futuros gestores da nossa economia.

Não menos importantes são as bolsas de estudo, não só universitárias, como também noutros níveis escolares, concedidas, nomeadamente, à AR.CO e o apoio a um vasto programa de remodelação das instalações e programas pedagógicos.

A Fundação Ilídio Pinho, entidade que tem como missão contribuir para que o desenvolvimento da ciência seja um factor de valorização humana, e o BES acordaram uma parceria destinada à criação de um programa de Bolsas de Estudo, a conceder a estudantes do ensino superior, para

formação académica a concluir em Portugal.

4.5 – Perspectiva Multiespecialista

A dimensão multiespecialista da organização e da estratégia comercial do Grupo revelou um conjunto de benefícios que foram cristalizados num contexto de desaceleração do crescimento económico e do aumento da incerteza.

O ano que terminou foi, assim, evidenciador do acerto da construção atempada de uma filosofia de multiespecialização, associada a uma lógica de banca universal, que tem vindo a permitir o reforço da venda cruzada e do *up-selling* na actual base de clientes. Neste âmbito, importa sublinhar que foi ultrapassado o objectivo de 3,8 produtos por cliente fixado para 2001. A diversificação da origem de receitas joga, na actual envolvente, um papel crucial como solução para sustentar o crescimento das receitas e, consequentemente, a rentabilidade, razão pela qual a tónica na multiespecialização continuará a ter presença assegurada no discurso e na prática do Grupo BES.

4.5.1 - Banca de Empresas e Particulares

Numa perspectiva de multiespecialização, a abordagem ao segmento de particulares registou progressos assinaláveis durante o último ano.

Na área de residentes no estrangeiro reforçou-se a acção comercial pró-activa desenvolvida pelos escritórios de

Especialização do Grupo BES							
Entidade	Actividade	Mercado	Área/Segmento				
			Particulares e Emigrantes	Grandes Clientes e Private	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas e Institucionais	Mercado Monetário e Capitais
BES	Banca	Portugal	→	→	→	→	→
BIC	Banca	Portugal	→	→	→		
BESI	Banca	Portugal Brasil				→	→
BEST	Banca	Portugal	→	→			
BESSA	Banca	Espanha	→	→	→		
BESOR	Banca	Sudoeste Asiático			→	→	→
ES BANK	Banca	EUA América Latina	→	→	→		
BES VÉNÉTIE	Banca	França	→	→	→		
ESAF	Gestão de Activos	Portugal Espanha	→	→	→	→	
ES GESTION	Gestão de Activos e Corretagem	Espanha	→	→	→	→	
ES DEALER	Corretagem	Portugal					→
BESLEASING	Leasing	Portugal			→	→	
EUROGES	Factoring	Portugal			→	→	
CREDIFLASH	Cartões Crédito / Débito	Portugal	→	→	→	→	
CREDIBOM	Crédito Ponto de Venda	Portugal	→	→			
ES SEGUROS	Seguros Não-Vida	Portugal	→	→			
ES CAPITAL	Capital de Risco	Portugal			→	→	
BES.com	e-business	Portugal	→	→	→	→	
ES FINANCIAL CONSULTANTS	Consultoria	Europa América	→	→			

representação, em estreita articulação com a rede interna. A estratégia comercial definida para o retalho, onde são de destacar as campanhas da gestão integrada da poupança, deu um contributo decisivo para este desempenho, ao disponibilizar produtos bastante agressivos para o segmento.

No âmbito da nova abordagem do retalho, foram criados os responsáveis regionais de residentes estrangeiro nas Direcções Regionais com maior peso de emigração, bem como um serviço central de gestão de relação à distância para acompanhamento nomeadamente de Clientes emigrantes em países onde o Grupo não está presente.

A abordagem ao segmento de *private banking* foi aprofundada pelo desenvolvimento e implementação de diversas medidas com o objectivo de continuar a assegurar o seu crescimento sustentado. Foi realizada uma sub-segmentação da carteira de Clientes *private* e uma identificação concreta de necessidades diferenciadas em termos de produtos e serviços. Em consequência, foi reforçada a oferta de produtos, numa óptica de diversificação e de especialização no sentido de proporcionar aos clientes, a cada momento, o que de melhor existir no mercado nacional e internacional.

A redefinição de uma nova imagem e *layout* dos espaços de atendimento dos Clientes *private*, a ser implementada progressivamente, deverá contribuir para uma percepção de maior especialização da abordagem ao segmento. É de destacar a cobertura de todo o território nacional, com a presença no local de centros de

atendimento a Clientes, com gestores especializados na oferta de produtos e serviços *private* e dotados de toda a informação técnica *online* necessária a uma correcta prestação de informação e realização de operações.

A reorganização completa do segmento de médias empresas, encetada em meados de 2000, ficou integralmente concluída e consolidada no primeiro trimestre do último exercício. Dispondo actualmente de 23 Centros de Empresas, que cobrem o território nacional, a reorganização implementada, conjugada com a sólida implementação no tecido empresarial português, permitiu um incremento significativo do movimento financeiro do segmento.

No seguimento do aprofundamento da estratégia multiespecialista reforçou-se a abordagem integrada promovendo o *cross selling* com as empresas do Grupo BES, com destaque para a Besleasing, ES Capital, Crediflash, Euroges e PMELink. A relação com o Cliente está centrada no gerente de empresas que promove a apresentação das melhores soluções, através da articulação e apresentação dos especialistas em cada uma das áreas de negócio.

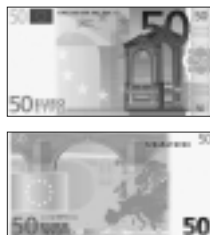
A qualidade de atendimento e de serviço é um vector prioritário em termos de actuação, pelo que foi implementado um sistema de medição dos níveis de satisfação dos Clientes, traduzido em mais de 2 200 entrevistas, com bons resultados nomeadamente na identificação dos factores a melhorar. Neste sentido está a ser implementado um programa de formação e desenvolvimento de competências, que irá abranger todos os gerentes de empresas.

No segmento das grandes empresas nacionais, o Grupo BES continuou o esforço de proporcionar uma melhoria na qualidade do serviço prestado e um maior acompanhamento e aconselhamento no desenvolvimento da sua actividade. Estas medidas, associadas ao contacto mais estreito e abrangente com o Cliente, permitiram alcançar resultados muito significativos e reforçaram a posição cimeira no envolvimento e relacionamento com as grandes empresas nacionais.

Foi igualmente prosseguida a intensificação da oferta de produtos e soluções oriundas de diferentes áreas de actividade do Grupo, com especial destaque na acção coordenada entre as equipas à actividade das Grandes Empresas.

No que respeita às empresas multinacionais foi desenvolvida uma abordagem especializada – *international corporate* – numa lógica de *international standards, local expertise*. Pretende-se promover e intensificar não só o relacionamento global com as sucursais e filiais das empresas multinacionais em Portugal, mas igualmente com as respectivas casas-mãe e suas unidades operacionais estabelecidas em países onde o Grupo esteja presente, com especial enfoque no mercado ibérico.

O Grupo BES mantém já uma relação privilegiada com mais de 1100 clientes do segmento de municípios e institucionais nacionais, dos quais se destacam as principais autarquias e instituições, e que se traduz num movimento financeiro superior a 1500 milhões de euros. Na perspectiva de incrementar o nível de serviço prestado a este



segmento continuar-se-á a privilegiar a oferta de um maior leque de serviços prestados por todo o Grupo, servindo assim os Clientes nas suas mais diversas áreas de necessidade, dando especial ênfase aos canais directos, nomeadamente à banca electrónica.

Na abordagem dos Clientes institucionais estrangeiros foi dado especial ênfase a uma maior oferta de produtos especializados e focalizados nas necessidades específicas deste segmento, valorizando o relacionamento. Durante o exercício foi, sobretudo, dinamizada a oferta dos serviços de *cash-management* e sub-custódia de títulos, no sentido de potenciar os investimentos desenvolvidos na área de cash e títulos.

De referir que o BES ganhou o mandato de mais duas grandes instituições financeiras estrangeiras (uma francesa e uma americana), para actuar como banco privilegiado para a oferta, em Portugal, de serviços de *cash-management* às grandes empresas, Clientes dessas instituições.

No que se refere à oferta de serviços de sub-custódia, salienta-se a eleição do BES, por parte de um dos maiores custodiantes globais, como o seu único sub-custodiante em Portugal. Esta eleição é o reflexo do reconhecimento da qualidade do serviço e contribui para o reforço da imagem do Banco na oferta de serviços de sub-custódia junto dos vários operadores internacionais.

Da avaliação anual efectuada pela revista Global Investor sobre o mercado de custódia de títulos em Portugal, o BES passou a ser o segundo melhor prestador de serviços.

4.5.2 - Banca de Investimento

A estratégia do Grupo para a banca de investimento passa pela abordagem sistemática do mercado ibérico, através de uma presença cada vez mais forte em Espanha, mantendo especial atenção à eventualidade de criação de parcerias que permitam um desenvolvimento mais rápido da actividade, e pela manutenção do envolvimento importante de pessoas e meios no mercado brasileiro.

No decorrer do exercício não se registou um número significativo de operações de elevado montante, tendo-se acentuado a concorrência, quer nacional, quer internacional, para o número cada vez mais restrito deste tipo de operações. Uma saída possível é a aposta, quer em operações *cross-border* com Espanha, quer em operações no mercado espanhol para empresas que nesse mercado são consideradas de média dimensão.

Uma vez que os mercados de *equity* não apresentaram condições atractivas para aumentos de capital assistiu-se a um recurso maior à dívida por parte de empresas para fazerem face à expansão das suas actividades, merecendo assim um enfoque especial a área de dívida e gestão de risco.

Para fazer face ao movimento de recuo por parte dos investidores institucionais em relação ao mercado bolsista, a estratégia assentou na oferta de um serviço de qualidade, proporcionando produtos, simples ou estruturados, de vários mercados.

Entretanto novas oportunidades surgiram, nomeadamente, na área de capital de risco, que o Grupo tem condições para aproveitar plenamente face às estruturas já existentes, tanto no mercado português como no espanhol, para além de poder realizar acordos pontuais noutros mercados europeus.

Nunca é demais referenciar que o pleno desenvolvimento desta área de negócio assenta na coordenação entre actividades como a corretagem, a gestão de activos, o mercado de capitais, o *private banking* e o *research*, cuja prossecução tem constituído a base de actuação do Grupo BES.

4.5.3 - Gestão de Activos

O exercício de 2001 foi particularmente negativo para a actividade de gestão de activos, quer em termos de mercado e respectivo desempenho, quer em termos de volumes líquidos sob gestão. No entanto, beneficiando do crescimento verificado nos fundos imobiliários, fruto do refúgio dos investidores em aplicações mais conservadoras e menos voláteis, e nos fundos de pensões, foi possível terminar o ano com um volume de activos sob gestão superior ao do ano anterior.

Tendo em vista a racionalização da actividade em Espanha promoveu-se a fusão das duas sociedades gestoras adquiridas em 2000, passando a denominar-se Espírito Santo Gestión, integrando-a na disciplina de investimento da ESAF, principal unidade especializada do Grupo para esta área de negócio, e garantindo macro políticas de investimento comuns. A centralização da

monitorização dos riscos das carteiras sob gestão também foi um marco importante, tendo em consideração que se trabalhou num ambiente económico menos favorável.

Finalmente e com o objectivo de obter a máxima eficiência em termos de economias de escala foi constituído no Luxemburgo um SICAV, denominado Caravela. Este fundo é, na prática, um fundo de fundos de investimentos alternativos que tem como objectivo retorno absoluto. Disponibilizado a Clientes institucionais em Portugal e Espanha durante 2001, prevê-se que em 2002 seja colocado à disposição de clientes de elevado rendimento em estreita sintonia com a área de *private banking* do Grupo.

A aposta na racionalização da oferta Ibérica e na estreita colaboração com as entidades distribuidoras do Grupo BES, no campo da formação e informação, tem sido uma das componentes estratégicas que tem permitido operar com elevada eficiência nos momentos difíceis que o mercado experimentou, assegurando, simultaneamente, um forte posicionamento no momento de recuperação dos mercados accionistas.

4.5.4 - Bancasseguros e Assurfinance

A distribuição de produtos financeiros tem vindo a sofrer alterações significativas nos últimos anos. À semelhança do resto da Europa, o recurso a agentes externos, complementando as acções desenvolvidas pelos balcões bancários, tem vindo a assumir destaque crescente a nível nacional. O Grupo BES, numa estratégia de distribuição multi-

canal, tem sido pioneiro no aproveitamento de sinergias entre redes de distribuição bancárias e seguradoras.

O número de produtos colocados pelo canal *assurfinance* (melhores agentes da Companhia de Seguros Tranquilidade) aumentou significativamente, sendo de destacar o facto de ter triplicado a colocação de contas serviço e cartões de crédito. A proporção do crédito à habitação angariado pelo canal continuou a aumentar, tendo atingido um valor próximo dos 10% do total, facto ímpar no panorama nacional.

Na banca seguros, o Grupo manteve o seu posicionamento como um dos líderes do mercado. Este reforço é visível pelo crescimento na produção, aliado a uma crescente expansão dos clientes detentores destes produtos, considerando-se este alargamento da base de Clientes um pilar fundamental na estratégia de fidelização implementada. Para tal muito contribuiu a oferta competitiva assegurada pela Tranquilidade-Vida e Espírito Santo Seguros, empresas especialistas e de referência nas suas áreas de negócio.

Relativamente à banca seguros não vida, o ano de 2001 constituiu um máximo histórico de produção, com um crescimento de cerca de 24%, correspondendo a mais de 71 000 apólices colocadas. Especial destaque ao sucesso do seguro de saúde, área de negócio mais recente que voltou a registar um crescimento exponencial, demonstrando a sua competitividade e o acerto da escolha estratégica, face à crescente procura que o mercado vem registando sobre este tipo de produto.

No que concerne à banca seguros vida, destaca-se o contínuo reforço da estratégia de venda cruzada, alicerce desta área de negócio, assente, sobretudo em duas famílias de produtos: PPR/E e Seguros Vida. No caso dos primeiros, tem sido cada vez mais dinamizado o seu cariz de produto de constituição gradual de poupança e não apenas como um mero produto de poupança fiscal. O sucesso desta estratégia pode ser inferido através do facto de o Grupo conseguir uma produção menos sazonal.

Na estratégia de massificação e venda cruzada de banca seguros vida teve especial destaque o lançamento, em Setembro, do novo seguro BES Protecção Vida, que concluiu o ano com quase 14 000 apólices colocadas, tendo superado todas as expectativas.

4.5.5 - Outras Unidades Especializadas

O Grupo BES detém ainda estruturas especializadas que complementam a oferta de produtos e serviços para uma completa cobertura das necessidades financeiras dos clientes.

A **Euroges**, unidade especializada em *factoring*, tem desenvolvido a sua actividade no sentido de um aperfeiçoamento da interpenetração com as redes do Grupo BES. O volume de negócios atingido permitiu à Euroges manter o segundo lugar no *ranking* nacional.

A **Besleasing** continua a ocupar um lugar de destaque entre as empresas de locação financeira, tanto mobiliária como imobiliária,

para o que tem contribuído decisivamente a articulação comercial com as redes do Grupo BES.

A **Credibom**, sociedade de aquisições a crédito, actua principalmente nas áreas do sector automóvel e dos financiamentos de artigos para o lar e serviços. A utilização do canal Internet tem assinalado um crescimento notável, através da plataforma B2B, que facilita aos pontos de venda não só o carregamento das suas propostas como a obtenção imediata da respectiva decisão de crédito.

Relativamente à **Crediflash**, unidade especializada na gestão de cartões, é de assinalar as diferentes propostas de valor que têm procurado traduzir a especificidade das necessidades e expectativas de serviço dos clientes nos diversos tipos de cartão oferecidos. A elaboração da oferta tem-se baseado na conjugação matricial de três vertentes: marcas/redes (BES, BIC, PMELink), segmentos (empresas, *private banking*, particulares afluentes, *classic*, jovens e residentes no estrangeiro) e ambiente transaccional (mundo físico, internet).

4.5.6 - Intervenção nos Mercados Financeiros

Muito embora o volume de negócios conduzido pelo Grupo BES com origem (captação de recursos) ou com destino (concessão de crédito) nos Clientes assuma uma importância fulcral na actividade que desenvolve, não há dúvidas também que, na actual era de globalização das economias e da gestão financeira moderna, a intervenção

dos bancos nos mercados financeiros, tanto domésticos como internacionais, assume um papel de relevância acrescida.

Neste contexto, o Grupo tem vindo a reforçar a sua estrutura operativa de suporte às operações nos diversos mercados – de capitais, interbancários, de derivados e cambial – com o objectivo de extrair vantagens proporcionadas pelas perspectivas de evolução das condições económicas em geral e, em particular, das taxas de juro.

No que respeita ao mercado de capitais, o Grupo BES tem procedido a uma progressiva internacionalização da carteira própria com especial destaque para os mercados de capitais da Zona Euro, EUA e Reino Unido. Por outro lado, e no âmbito da gestão equilibrada da liquidez, tem vindo a ter uma intervenção cada vez mais activa nos mercados internacionais, quer pela via da emissão de dívida, designadamente ao abrigo do programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTN), quer através da montagem de operações de titularização.

No mercado de derivados, para além da actividade de *trading*, é de realçar a gestão de cobertura de riscos de mercado, nomeadamente de taxa de juro e cambial, a qual, e no que refere ao exercício de 2001, assumiu particular importância em virtude das políticas agressivas de descida das taxas de juro conduzidas pelas autoridades monetárias dos EUA e da Zona Euro para travarem o declínio das suas economias.

Ainda neste domínio, e complementarmente à intervenção nos mercados financeiros salienta-se quer a actividade de

research – cujo contributo tem sido essencial para a formulação e sustentação das estratégias seguidas tanto para o mercado nacional como internacional, como também no apoio à progressiva internacionalização que o Grupo vem registando –, quer o controlo exercido pelas estruturas de gestão de risco no sentido de ser assegurada a conformidade dos níveis de risco atingidos com os limites estabelecidos.

No âmbito da parceria estratégica com a Portugal Telecom, o BES reforçou a sua posição na PT Multimédia ao participar no aumento de capital desta última realizado em 03.12.01 e ao ter aceite a operação de troca de acções da PTM.com por PTM. Assim, a sua participação no capital da PTM subiu de 3,04% para 8,13% tendo para o efeito realizado um investimento de 62 M€. O custo médio de balanço das respectivas acções reduziu-se de 61,3€ em 31.12.00 para 23,20€. Embora as cotações das acções da PTM em 31.12.01 estejam a 7,69€, esta empresa tem demonstrado um forte desenvolvimento, por isso, acreditamos haver uma boa expectativa para a recuperação da cotação das suas acções.

4.6 – Actividade Internacional

Durante o ano de 2001 prosseguiu-se a estratégia de consolidação da presença do Grupo no exterior.

No que se refere à presença na Europa de leste, o aumento de capital levado a cabo pelo Kredyt Bank (mais 50% em relação ao anterior) foi integralmente acompanhado pelo BES, que assim manteve a sua partici-

pação de 19,86%, transmitindo deste modo um sinal claro de que pretende continuar a apostar no desenvolvimento deste seu associado na Polónia. Neste âmbito, começou a ser estudado o estabelecimento de uma plataforma de cooperação e transferência de *know-how* com aquele banco polaco, nas áreas da Banca de Investimento e *Project Finance*.

Em França, o Banque Espirito Santo et de la Vénétie conduziu com sucesso a aquisição do Via Banque e a respectiva integração operativa, com impactos expectáveis na redução de custos, e procedeu a mais um aumento de capital.

No Brasil, na sequência da saída do Crédito Agricole da estrutura accionista da IASA, ainda sujeita à aprovação do Banco Central do Brasil, o BES passou a deter a totalidade do capital daquela *holding*, que agrupa ainda parte da posição no Bradesco e outras participações no país. Entretanto, no âmbito da parceria com o Bradesco, foi criado no banco brasileiro um Portuguese Desk com o objectivo de prestar assistência aos clientes do Grupo BES com negócios no Brasil.

No tocante à presença em África, foi finalmente constituído o BES Angola. Esta subsidiária, cujo início de actividade está previsto para breve, permitirá potenciar a presença naquele país, até agora limitada à actividade de representação através do Escritório de Representação em Luanda. Trata-se de um banco universal que poderá contribuir de forma significativa para a modernização do sistema financeiro angolano.

Ainda no que se refere a Angola é de assinalar que, na sequência da reestruturação

da dívida daquele país, ocorrida no final de 2000, os acordos estabelecidos têm vindo a ser respeitados e o serviço da dívida a ser integralmente cumprido. Destaque ainda para o protocolo de cooperação técnica e formação de quadros, firmado com o Banco Comércio e Indústria naquele país.

No que se refere à actividade das sucursais no exterior (Londres, Nova Iorque e Lausana) é de realçar os bons resultados alcançados este ano, não obstante o cenário macroeconómico adverso em que a actividade se desenvolveu.

Em Espanha foi finalizada a integração operativa e comercial das unidades de corretagem, gestão de patrimónios e bancária, no seguimento das aquisições efectuadas em 2000. Durante o primeiro semestre do ano 2001 foi ainda constituída uma sociedade gestora de fundos de pensões, por forma a completar a oferta de produtos próprios naquele país. O Banco Espirito Santo (BESSA) conta actualmente com 32 balcões e a Espirito Santo Gestión desenvolve a sua actividade em termos do segmento de particulares através de 23 centros de investimento.

Nos EUA, há a destacar a performance bastante positiva do Espirito Santo Bank, localizado na Flórida, direccionado para a actividade de *private banking* especialmente para os clientes de origem portuguesa na América Latina.

4.7 – Gestão Integrada dos Riscos

Continuando a ser considerada como um elemento competitivo de vital importância, a

gestão de risco numa perspectiva integrada e multi-dimensional está claramente assumida como um dos pilares estratégicos de suporte ao desenvolvimento equilibrado e sustentado do Grupo BES.

4.7.1 - Estrutura Organizativa

Ao nível organizativo, para além do reforço do quadro de pessoal técnico afecto ao Departamento de Risco Global (DRG), foi continuado o processo gradual de unificação das estruturas de gestão de risco que se mantinham dispersas por várias instituições enquadradas no Grupo.

Assim, em termos da estrutura organizacional do Grupo BES, a função de gestão e controle de risco continua a fazer parte das funções de suporte à Comissão Executiva, reportando directamente a um Administrador Executivo.

Por outro lado e tendo como objectivo assegurar um adequado controle e gestão do risco durante todas as suas fases e em todas as instituições, a função de gestão de risco mantém-se estruturada em duas grandes áreas: Risco Global e Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito (DAERC).

A área do Risco Global (DRG), e numa lógica de conjugação de princípios de especialização por um lado, e de gestão e controlo integrado de todos os riscos por outro (crédito, mercado, operacional), incorpora quatro áreas funcionais especializadas: gestão estratégica de risco, riscos de crédito, riscos de mercado e risco operacional.

Quanto ao DAERC, estrutura especializada que tem por missão gerir, com eficiência, situações de atrasos significativos e incumprimentos definitivos de obrigações contratuais, encontra-se desdobrado em duas áreas: acompanhamento de empresas e recuperação de crédito.

4.7.2 - Gestão dos Riscos de Crédito

A identificação, quantificação, integração, acompanhamento e controle das exposições de risco, numa perspectiva multi-dimensional, são algumas das tarefas de que se ocupa a gestão de risco de crédito.

O desenvolvimento da gestão de risco de crédito (metodologias, ferramentas, políticas e processos) é conduzido de forma distinta de acordo com as características dos diferentes segmentos, mas subordinado ao princípio essencial de que tal gestão é realizada em continuidade ao longo das sucessivas fases do processo creditício (análise, decisão, monitorização e recuperação, se necessário), mediante a atribuição de responsabilidades precisas de gestão a quem, a cada momento, se encontra em melhores condições de o fazer com sucesso e em termos que permitam acrescentar valor para o Grupo. Trata-se, portanto, de um tipo de gestão dinâmica que se sustenta numa grande e eficiente interacção entre as várias equipas envolvidas na gestão de risco ao longo das suas sucessivas e diferenciadas fases de vida, que continua a ser complementada pela revisão e introdução de contínuas melhorias tanto no plano das políticas, normas e metodologias, como de procedimentos, circuitos

de decisão e ferramentas utilizadas na avaliação e controlo dos riscos.

Neste capítulo merecem particular destaque: **(i)** implementação, a título experimental, do novo modelo de *rating* especialmente direccionado para a avaliação em moldes standardizados, mais eficientes e aplicáveis à maior parte dos sectores de actividade económica inseridos no segmento de médias empresas (a que se convencionou designar por Sectores Conformes); **(ii)** implementação, ainda em fase inicial de testes e validação final, de um novo modelo de *rating* direccionado para o segmento das Grandes Empresas; **(iii)** criação de uma Mesa de *Rating*, composta por quadros técnicos especializados, especialmente vocacionada para o acompanhamento e atribuição de *ratings* a empresas e operações englobadas nos segmentos de *Top Corporates*, *Project Finance* e ainda a um universo de Clientes do segmento de Grandes Empresas que, pelas suas características, justificam um tipo de análise e acompanhamento de maior complexidade; e **(iv)** desenvolvimento e optimização da capacidade predictiva de dois modelos de *scoring* para crédito ao consumo com o objectivo de melhorar a discriminação da qualidade entre os clientes que solicitam este tipo de crédito, com base no custo do risco estimado e na optimização da criação de valor.

De harmonia com os resultados das análises estatísticas realizadas, apoiados numa reconhecida e especializada equipa internacional de consultores, e tendo em conta os padrões internacionais disponíveis, designadamente em termos de capacidades predictivas, os modelos para médias e grandes empresas revelam-se robustos instrumentos de qualificação e avaliação de risco, sendo de destacar o seu elevado grau

de granularidade (em ambos os casos são identificadas 18 classes distintas de *rating*) e o facto de terem sido calibrados contra probabilidades de incumprimento. Este último ponto é absolutamente crucial para uma gestão de risco de crédito quantitativa (cálculo de perdas esperadas, requisitos económicos de capital e custo do risco de crédito) e requisito fundamental para solicitar uma futura certificação regulamentar do Sistema de *Rating* Interno no quadro da revisão do Regime de Adequação de Fundos Próprios actualmente em discussão no seio do Comité de Basileia (BIS).

Com o objectivo de facilitar a comparabilidade entre notações de *rating* e/ou *scoring* atribuídos por modelos ou metodologias distintas, criou-se uma escala mestra que permite a consolidação célere das exposições de risco de crédito de todas as transacções e quantificação periódica das perdas esperadas e capital económico, por contrato, produto, cliente, segmento e instituição, base fundamental para diagnósticos de criação de valor e do planeamento de acções de optimização do binómio rentabilidade/risco.

4.7.3 - Gestão dos Riscos de Mercado

O risco de mercado representa, genericamente, a eventual perda resultante de uma alteração adversa do valor de um instrumento financeiro como consequência de variação de taxas de juro, taxas de câmbio e preços de acções, bem como de alterações na liquidez dos mercados.

A gestão de risco de mercado é integrada com a gestão do balanço através da estru-



tura ALCO (*Asset / Liability Committee*) constituída ao mais alto nível da instituição. Este órgão é responsável pela definição de políticas de afectação e estruturação do balanço bem como pelo controlo da exposição aos riscos de taxa de juro, de taxa de câmbio e de liquidez.

Ao nível do risco de mercado, o principal elemento de mensuração de riscos consiste na estimação das perdas potenciais sob condições adversas de mercado, para o qual a metodologia *Value at Risk* (VaR) é utilizada.

O Grupo utiliza um VaR com recurso à simulação de Monte Carlo, com um intervalo de confiança de 99% e um período de investimento de 10 dias. As volatilidades e correlações são históricas com base num período de observação de um ano.

De forma a melhorar a medida do VaR têm vindo a ser desenvolvidas outras iniciativas como exercícios de *Back Testing* que consistem na comparação entre as perdas previstas no modelo e as perdas efectivas. Estes exercícios permitem a aferição do modelo à realidade a estimar e assim melhorar as capacidades preditivas do mesmo.

Como complemento ao VaR têm sido desenvolvidos cenários extremos – *Stress Testing* – que permitem avaliar os impactos de perdas potenciais superiores às consideradas na medida do VaR.

Por último, os riscos de mercado incorridos pelo Grupo estão sujeitos a limites actualizados pela Comissão Executiva.

4.7.4 - Gestão de Risco Operacional

Tendo presente a importância do risco operacional como uma das maiores fontes de custos para as instituições financeiras e as orientações sobre afectação de capital para este risco, em discussão no quadro da revisão do regime de adequação de fundos próprios no seio do Comité de Basileia (BIS), o Grupo lançou um projecto de diagnóstico que no seu final irá permitir uma melhor identificação dos diversos indicadores deste risco (transaccional, humano, tecnológico, legal e fiscal, desastre e regulamentar), e lançar ao nível de toda a organização um conjunto de acções que optimizem as iniciativas já tomadas e em curso nesta área.

A implementação dessas acções tem por objectivo optimizar a equação rentabilidade/risco, reforçando assim a vantagem competitiva do Grupo e potenciando a criação de maior valor acrescentado para os seus accionistas.

Ambiente Macroeconómico no Ano 2001

Relatório e
Contas
2001



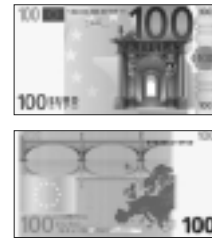
Nota de 2 000 Escudos - Pormenor

*“Aqui toda a africana costa acabo neste meu
nunca visto promontório.”*

Camões, “Lusiadas”



BANCO ESPÍRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



5.1 – Situação Económica Internacional

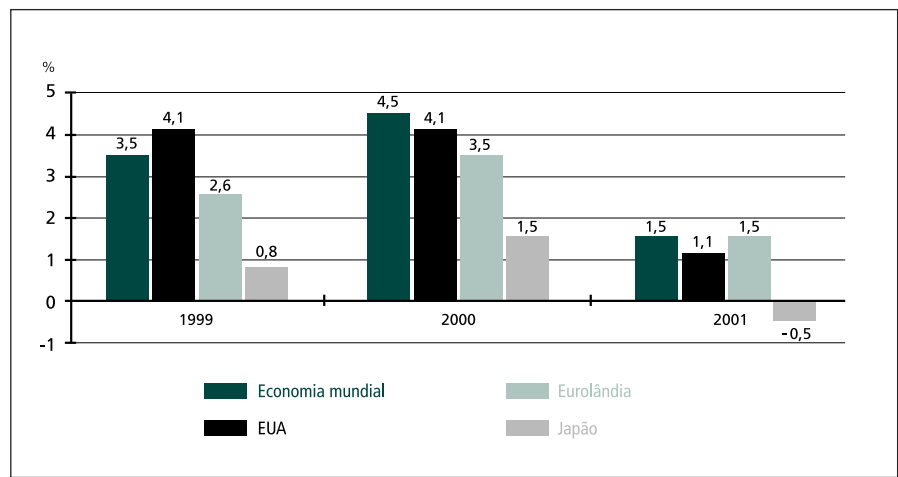
O ano de 2001 caracterizou-se por uma forte desaceleração da economia global, tendo o PIB crescido apenas cerca de 1,5% (1), depois de mais de 4,5% em 2000. Os trágicos acontecimentos de 11 de Setembro criaram uma brecha na confiança e agravaram a trajectória de enfraquecimento da actividade a nível internacional. Não obstante esta conjuntura, os preços evoluíram a ritmo igual ao do ano anterior, embora com características diferenciadas nas principais zonas económicas, ao mesmo tempo que se constatou um ligeiro agravamento do desemprego mundial.

O maior abrandamento foi sentido na economia dos EUA, que desacelerou de 4,1% em 2000 para próximo de 1% em 2001 quando, em anos anteriores, constituía o motor do crescimento mundial. No entanto, a recessão técnica (dois trimestres consecutivos de crescimento negativo) parece ter sido evitada, já que no último trimestre o PIB recuperou a trajectória de crescimento, para o que muito terá contribuído a política expansionista do Fed (a taxa *fed funds* foi descida por onze vezes no ano passado, de 6,5% para 1,75%).

Na Eurozona, o PIB terá crescido 1,5% em 2001, um forte abrandamento face a 2000, num ano em que a Alemanha apenas cresceu 0,7% devido à forte queda na procura externa, a par de um consumo privado que amorteceu e do investimento menos dinâmico.

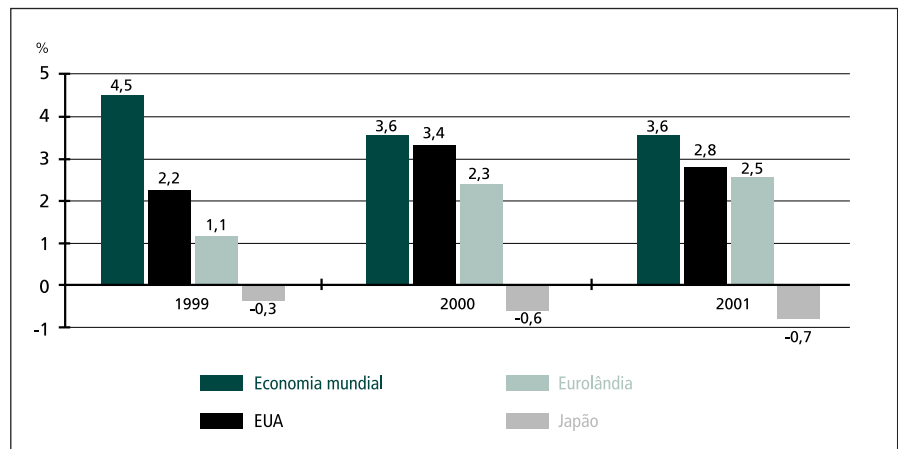
O Japão, por seu lado, foi a única grande economia a experimentar uma contrac-

Evolução do PIB (em termos reais) Economia mundial, EUA, Eurozona e Japão



Fontes: Espírito Santo Research, Bloomberg

Taxa de Inflação Economia mundial, EUA, Eurozona e Japão



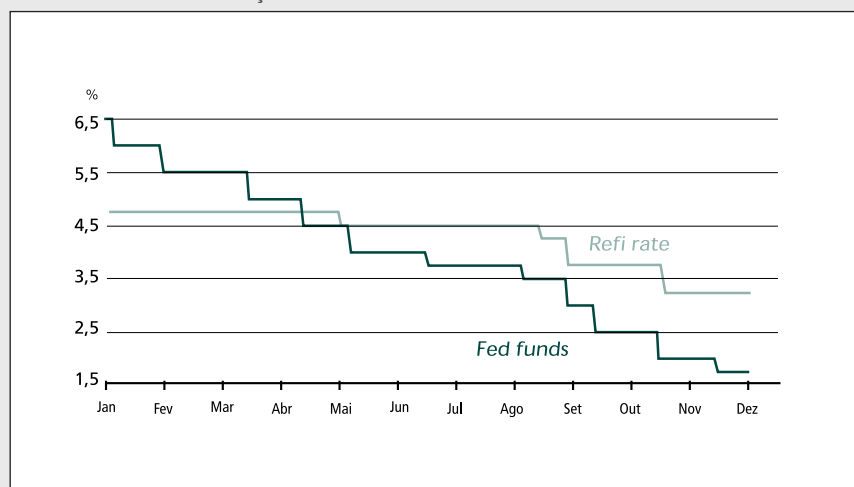
Fontes: Espírito Santo Research, Bloomberg

ção (de 0,5%) em 2001, pois a recessão já estava instalada quando se deu o abrandamento a nível global. O impacto fez-se sentir na Ásia emergente, cujo produto foi também afectado pela queda do investimento em novas tecnologias nos Estados Unidos.

Entre os países emergentes, destaque para a América Latina, onde o ano de 2001 foi bastante crítico e se estima que se tenha verificado uma variação negativa no PIB da região, decorrente fundamentalmente da queda muito acentuada na economia argentina, que prolongou pelo terceiro ano consecutivo uma

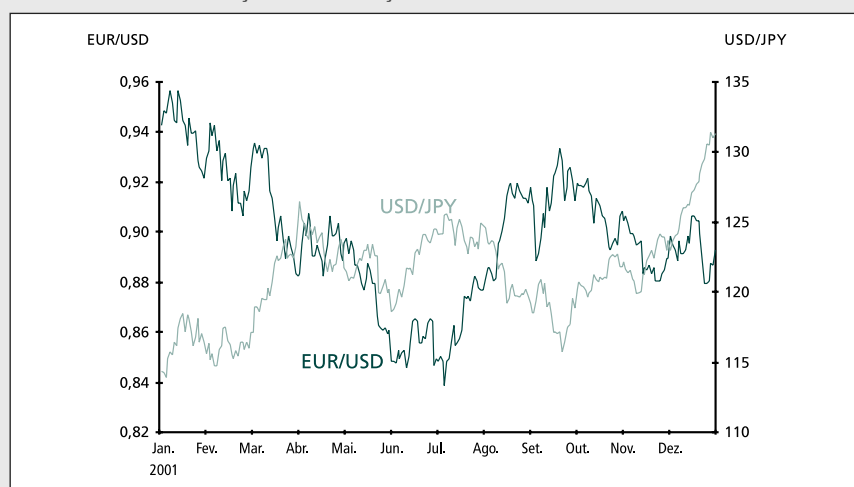
(1) Valores para um conjunto de países que representa cerca de 90% do PIB Mundial.

Evolução da Taxa Fed Funds e da Taxa Refi



Fontes: Espírito Santo Research, Bloomberg

Evolução das Cotações EUR / USD e USD / JPY



Fontes: Espírito Santo Research, Bloomberg

conjuntura de recessão. Pelo contrário, o Brasil continuou a distinguir-se pela positiva, embora também tenha abrandado.

Não obstante o menor dinamismo da actividade mundial, a inflação situou-se ainda nos 3,6% a nível global, um valor igual ao de 2000. Nos Estados Unidos, o índice geral de preços desacelerou para 2,8% em 2001 e na Eurolândia, pelo contrário, a inflação aumentou face ao ano anterior atingindo 2,5%. No Japão, o cenário é diferente, pois o andamento desfavorável dos preços caracterizou-se pela permanência do quadro de deflação pelo terceiro ano consecutivo em 2001, quando a queda no índice de preços foi de 0,7%, estimulando mais uma vez o adiamento sucessivo das despesas dos consumidores.

No que respeita à política monetária, o comportamento menos favorável da economia dos Estados Unidos, associado ao crescimento moderado dos preços ao longo de 2001, impulsionou a Reserva Federal norte-americana para um ciclo de política monetária expansionista – um dos mais acelerados de sempre e o mais rápido da era Greenspan – as taxas de juro desceram 475 pontos base em apenas 12 meses, colocando assim a taxa *fed funds* em 1,75% no final de 2001. Por seu lado, o BCE, perante as pressões inflacionistas que caracterizaram a Zona Euro, sobretudo no primeiro semestre, manteve a taxa *refi* inalterada até Maio, quando optou por uma primeira descida de 25 pontos base para 4,5%, a única efectuada no primeiro semestre, apesar das crescentes expectativas no mercado de uma política monetária mais expansionista. Na segunda metade do ano,

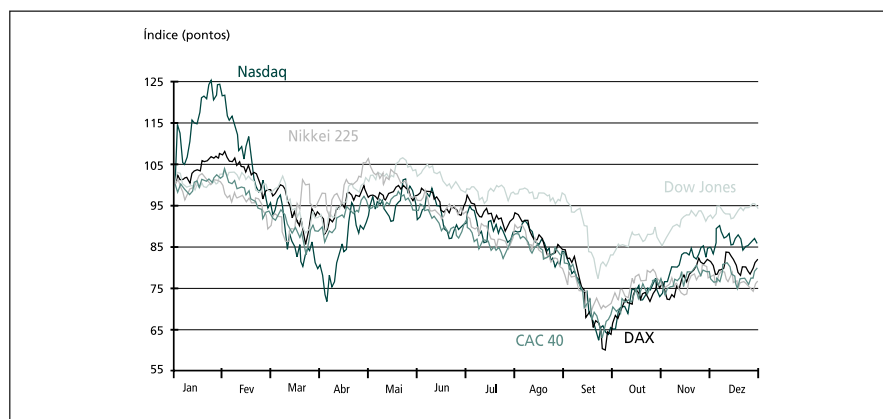
a política monetária tornou-se relativamente mais agressiva e o ano fechou com a taxa *refi* nos 3,25% (um *spread* de 150 pontos base face à taxa de *fed funds*).

No Japão, no quadro de deflação e recessão, o Banco do Japão tornou a política monetária mais agressiva colocando a principal taxa de referência, a *overnight call rate target*, em praticamente 0%, medida similar que estendeu, em Setembro, à *discount rate*.

Quanto à evolução cambial, 2001 foi mais um ano negativo para o euro, que perdeu 5,2% face ao dólar, com a cotação EUR/USD abaixo de 0,90 no final de Dezembro, apesar da conjuntura mais recessiva nos EUA do que na Europa, fundamentalmente porque continuaram a pesar a favor do dólar as expectativas de uma recuperação mais rápida do outro lado do Atlântico. Quanto ao iene, assistiu-se a uma tendência global de depreciação desta divisa quer face ao dólar, quer face ao euro, e que se cifrou numa queda em 13% face à divisa norte-americana.

Em 2001, a forte desaceleração da economia mundial, com fortes repercussões ao nível dos resultados das empresas, originou uma acentuada correcção dos mercados accionistas pelo segundo ano consecutivo. Nos Estados Unidos, mais uma vez, foi o índice Nasdaq, relativo às novas tecnologias, que maiores desvalorizações apresentou, caindo cerca de 21% enquanto que, a um nível mais geral (medido pelos índices Dow Jones e S&P 500), as quedas foram mais moderadas. Até Setembro, os mercados situavam-se nos mínimos de há três anos, encetando uma recuperação notável ao longo do último trimestre do ano.

Evolução dos Índices Bolsistas



Fontes: Espirito Santo Research, Bloomberg

Na Eurolândia, dois dos principais índices bolsistas, o DAX de Frankfurt e o CAC 40 de Paris, registaram quedas acentuadas de 20% e 22%, respectivamente, com os mínimos do ano a serem atingidos no terceiro trimestre.

A situação recessiva que a economia nipónica viveu em 2001 teve um forte impacto na evolução do respectivo mercado accionista, com o índice bolsista Nikkei 225 a apresentar uma desvalorização anual de aproximadamente 24%.

Uma nota final na conjuntura internacional em 2001 respeitante precisamente ao agravamento da situação económica na Argentina, com fortes repercussões políticas e sociais. A perda de competitividade da economia Argentina ocorreu com a manutenção da paridade do peso local contra o dólar norte-americano e agravou-se com a depreciação do real face ao dólar. A espiral “queda das exportações – recuo da produção – queda no fluxo de entrada de divisas”, com consequência no nível de massa

monetária em circulação, conduziu, por sua vez, a novos recuos na produção e levou a que o país anunciasse, por falta de recursos (divisas), um *default* da dívida externa, em simultâneo com pesadas restrições no acesso às contas bancárias de todos os agentes económicos (*corralito*). Em consequência destas dificuldades económicas, a paridade do peso com o dólar foi abandonada, e todas as contas bancárias e contratos em dólares foram denominadas em pesos, com o anúncio já em 2002 da completa flutuação da divisa face ao dólar.

5.2 – Situação Económica Nacional

No contexto de um ambiente desfavorável para a conjuntura internacional, a economia portuguesa não apresentou, em 2001, um desempenho globalmente positivo. O produto registou um andamento modesto, a inflação experimentou uma aceleração notória, as contas externas continuaram a verificar um défice demasiado elevado e as contas públicas evidenciaram desequilíbrios



Principais Indicadores Económicos

Taxas de variação real (%), excepto quando indicado

	1998	1999	2000	2001 (e)
Consumo Privado	5,1	4,8	2,6	1,0
Consumo Público	3,8	4,5	2,5	1,5
Formação Bruta de Capital Fixo	12,4	7,7	4,2	0,1
Exportações de Bens e Serviços	9,2	3,2	8,1	4,8
Importações de Bens e Serviços	14,2	8,7	6,0	2,3
Produto Interno Bruto (PIB)	4,5	3,4	3,4	1,5
Balança Corrente (em % do PIB)	-6,9	-8,3	-10,4	-9,7
Défice Orçamental (em % PIB)	-2,2	-2,0	-1,5	-2,2
Dívida Pública (em % do PIB)	54,7	54,5	53,7	53,2
Taxa de Desemprego (em % da população activa) ⁽¹⁾	5,0	4,4	4,0	4,1
Inflação (IPC)				
Taxa Média Anual (%)	2,8	2,3	2,9	4,4
Taxas de Juro ⁽²⁾				
Curto Prazo (MMI 3 meses, %)	4,2	3,0	4,5	4,3
Longo Prazo (OT 10 anos, %)	4,7	4,8	5,6	5,2

(e) – Estimativas.

(1) Em sentido estrito: somente indivíduos que procuraram activamente emprego nos 30 dias imediatamente anteriores ao inquérito são incluídos como desempregados de entre a população activa.

(2) Taxa Média Anual

Fontes: Espírito Santo Research, Banco de Portugal, INE (Portugal), Ministério das Finanças, Comissão Europeia, OCDE, Bloomberg.

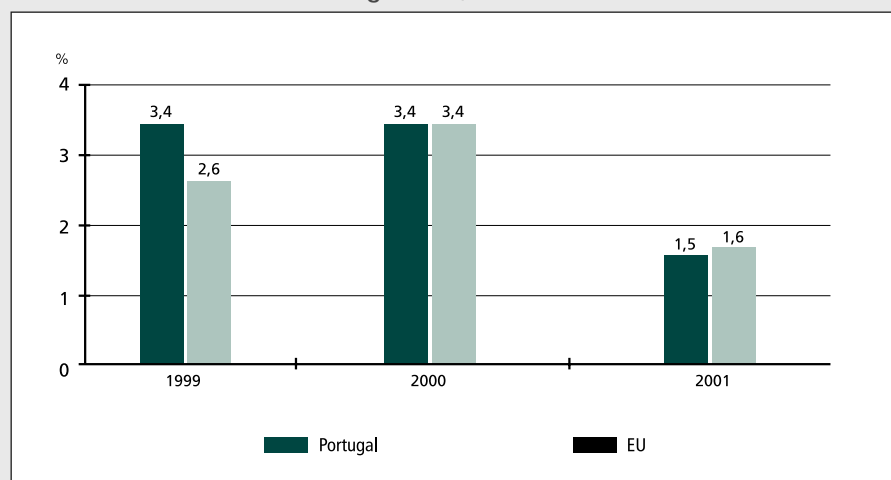
significativos. O mercado de trabalho manteve-se, por seu lado, animado, com a taxa de desemprego a situar-se ao nível de pleno emprego virtual, o que, dado o menor ritmo de expansão da actividade, induz uma perda na vertente da produtividade.

O produto terá registado um crescimento da ordem dos 1,5%, o que contrasta com os 3,4% observados em 2000 e constitui o resultado menos positivo, tal como o da União Europeia, desde a recessão ocorrida na primeira metade da década de noventa. Com este registo, a economia portuguesa terá, pelo segundo ano consecutivo, interrompido o processo de convergência real com os nossos parceiros comunitários.

O ritmo de crescimento da procura interna caiu para mais de metade do valor verificado em 2000, reflectindo a forte desaceleração manifestada nas suas duas principais componentes, o consumo privado e o investimento, ao mesmo tempo que as exportações experimentaram igualmente uma forte desaceleração, embora continuasse a constituir a componente mais dinâmica do PIB.

Não obstante o abrandamento na actividade, o mercado de trabalho manteve uma relativa animação tendo a taxa de desemprego atingido apenas 4% da população activa, ou seja, sensivelmente o mesmo valor que se verificou em 2000. Este registo, que mantém o mercado de trabalho numa situação considerada de pleno emprego, embora constitua um facto positivo, faz realçar, no entanto, um dos problemas fundamentais da economia nacional: a baixa produtividade. A manutenção de uma taxa

Evolução do PIB Portugal e UE, 1999 - 2001



Fontes: Espírito Santo Research, Bloomberg

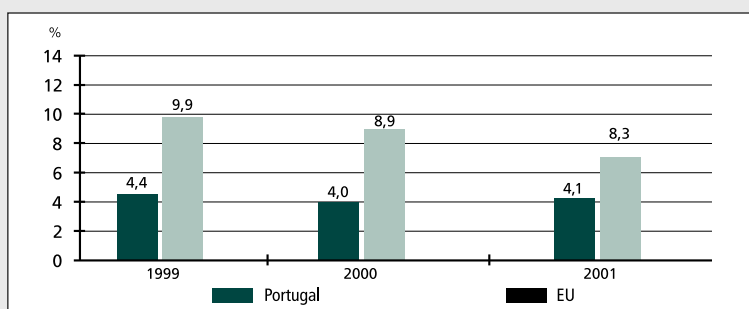
de desemprego ao mesmo nível da do ano anterior, quando se constata a ocorrência de uma desaceleração do crescimento do produto para metade do seu ritmo, faz evidenciar uma queda da produtividade do factor trabalho.

Em termos de inflação, 2001 não se revelou um ano favorável. O crescimento médio dos preços elevou-se para 4,4% e resultou, fundamentalmente, do aumento de preços de alguns bens alimentares, com forte incidência no primeiro semestre, decorrente das crises de BSE e de febre aftosa e das más condições climatéricas, a que se poderá adicionar ainda as pressões sobre os preços do crescimento dos custos do trabalho (acima dos registados nos nossos parceiros comunitários).

As contas externas evoluíram também de forma pouco positiva, mantendo-se o forte desequilíbrio do saldo da balança corrente e de capital. A balança corrente terá atingido um défice de 9,7% do PIB, após ter registado, em 2000, um nível máximo de 10,4%, ou seja, o valor mais alto em dezasseis anos, não obstante a actividade ter entrado em clara desaceleração.

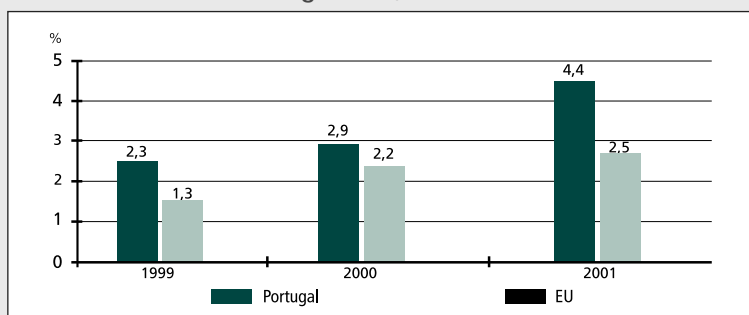
No quadro actual de permanência do país numa zona monetária como a do euro, os riscos de uma turbulência financeira não se colocam, não obstante se tornar urgente a implementação, o mais rapidamente possível, das medidas de política económica necessárias à recolocação do défice externo em níveis aceitáveis, repondo o volume de endividamento nacional em patamares consentâneos com a nossa riqueza.

**Taxa de Desemprego (em % da população activa)
Portugal e UE, 1999 - 2001**



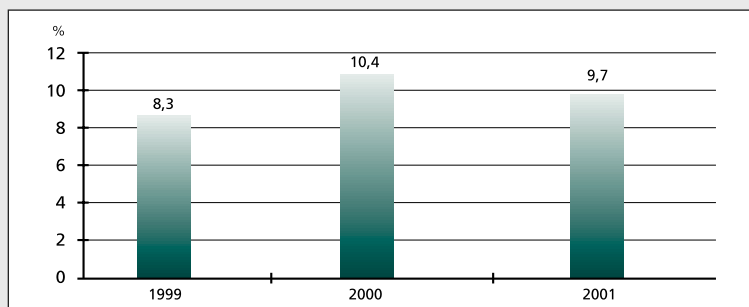
Fontes: INE, Comissão Europeia

**Taxa de Inflação (média anual)
Portugal e UE, 1999 - 2001**



Fontes: Espírito Santo Research, INE, Comissão Europeia

**Contas Externas: Evolução do Défice Corrente (em % do PIB)
1999 - 2001**



Fontes: Espírito Santo Research, INE, Comissão Europeia

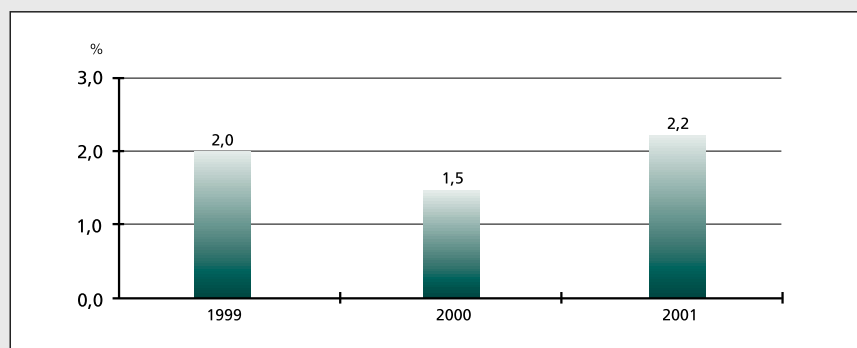
As contas públicas, por seu lado, também não revelaram uma boa evolução, tendo o défice do Sector Público Administrativo derrapado para cerca de 2,2% do PIB, quando no Programa de Estabilidade e Crescimento se estimava uma meta de 1,1%. Este comportamento assentou, por

um lado, num crescimento menor das receitas do que o estimado, mas, sobretudo, por uma variação das despesas, com destaque para as despesas com o pessoal, muito para além do valor orçamentado. O grande desequilíbrio na execução orçamental, que se foi detectando ao longo do ano,

obrigou as autoridades governamentais a recorrerem à apresentação na Assembleia da República de dois orçamentos rectificativos para o ano de 2001 e foi objecto de uma proposta de um “alerta prévio” no início de 2002, por parte da Comissão Europeia ao Conselho de Ministros da Economia e Finanças (Ecofin), a fim de que as autoridades governamentais coloquem de novo a evolução das finanças locais na trajectória de consolidação. O “alerta prévio”, que não mereceu aprovação posterior do Ecofin, foi também extensivo à Alemanha, embora o nosso país tenha sido aquele que foi objecto de maiores advertências.

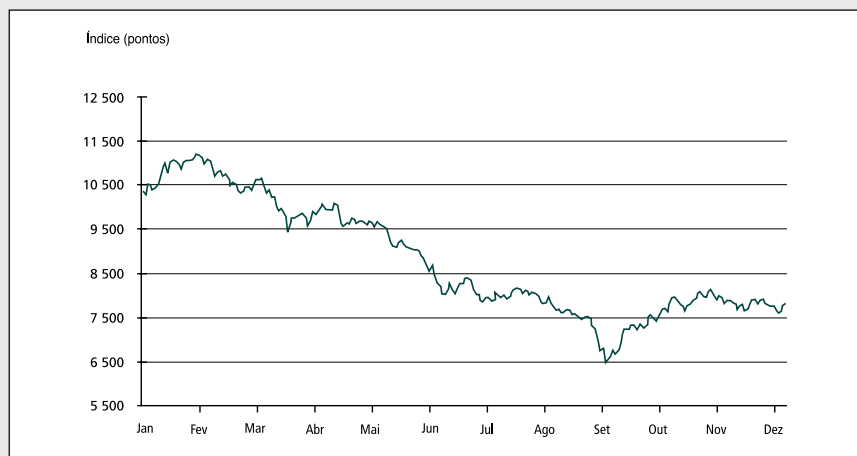
Por último, na vertente do mercado de capitais, o ano de 2001 não se revelou favorável à Bolsa de Valores de Lisboa e Porto (BVL), à semelhança, aliás, do que ocorreu com a generalidade dos principais mercados bolsistas internacionais. O índice de referência da praça de Lisboa, o índice PSI 20, apresentou uma queda de quase 25%, tendo constituído uma das maiores descidas de entre os índices bolsistas mais destacados. Registe-se ainda que 2001 se caracterizou sobretudo pela decisão e concretização da fusão entre a BVL e a Euronext, abrindo assim caminho a um processo de internacionalização da BVL.

Contas Públicas: Evolução do Défice das Administrações Públicas (em % do PIB) 1999 - 2001



Fontes: Espírito Santo Research, INE, Comissão Europeia

Evolução do Índice PSI 20 (Bolsa de Valores de Lisboa e Porto)



Fonte: Bloomberg

Actividade e Resultados do Grupo Banco Espírito Santo (Grupo BES)

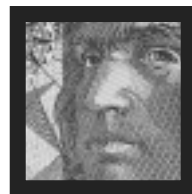
Relatório e
Contas
2001



Nota de 2 000 Escudos - Pormenor



BANCO ESPIRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



Os objectivos de referência que o Grupo BES se propõe atingir são ambiciosos: assegurar uma remuneração dos capitais próprios mínima de 15%, alcançar um *Cost to Income* de 50% em 2003 e atingir uma quota média de mercado de 20% em 2005.

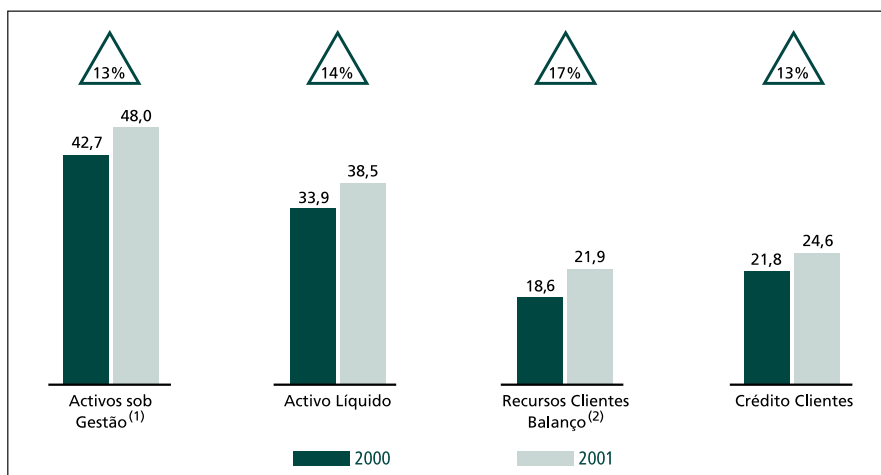
6.1 – Actividade

No decurso do exercício de 2001, o Grupo BES não ficou imune à conjuntura económica negativa, nacional e internacional, tendo os resultados sido fortemente influenciados pela queda das operações da banca de investimento, do *trading* e da corretagem, que no ano de 2000 tinham tido um excelente desempenho.

No entanto, a actividade evoluiu positivamente com reforço da posição competitiva nas principais linhas de negócio: os activos totais consolidados, incluindo a desintermediação, atingiram 48 mil milhões de euros, a que corresponde um acréscimo geral de actividade, face ao exercício precedente, de 13%; a concessão de crédito, pese embora a forte desaceleração, aumentou 13%; e os recursos totais de clientes com expressão no balanço tiveram um acréscimo de 17%. O maior dinamismo na captação de recursos face à conseguida no crédito levou a uma melhoria do rácio de transformação de recursos de clientes de balanço em crédito de 114% em 2000 para 110% em 2001.

No quadro seguinte apresenta-se a repartição da actividade consolidada pelas principais áreas de negócio, evidenciando a sua dimensão e dinamismo, quer no activo líquido, quer na actividade mais directamente relacionada com clientes.

Evolução da Actividade (mil milhões de euros)



(1) Activo líquido e desintermediação

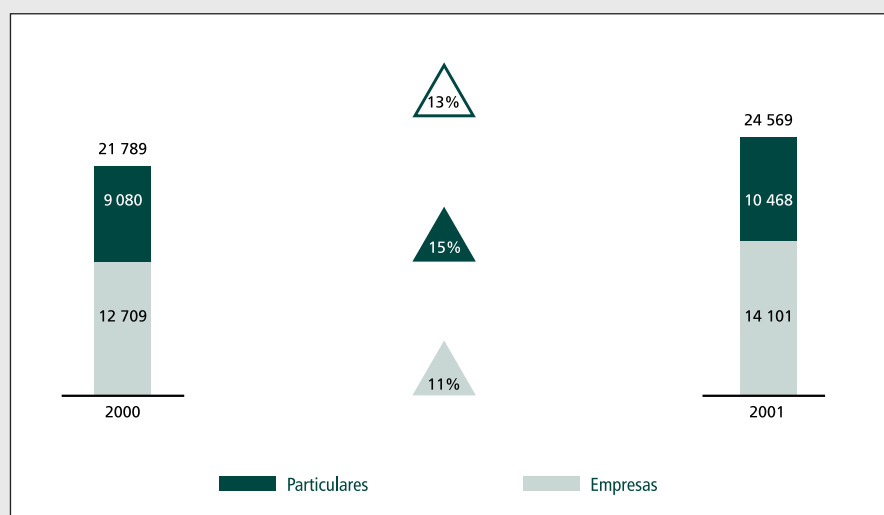
(2) Débitos para com clientes e débitos representados por títulos colocados em clientes

(milhões de euros)

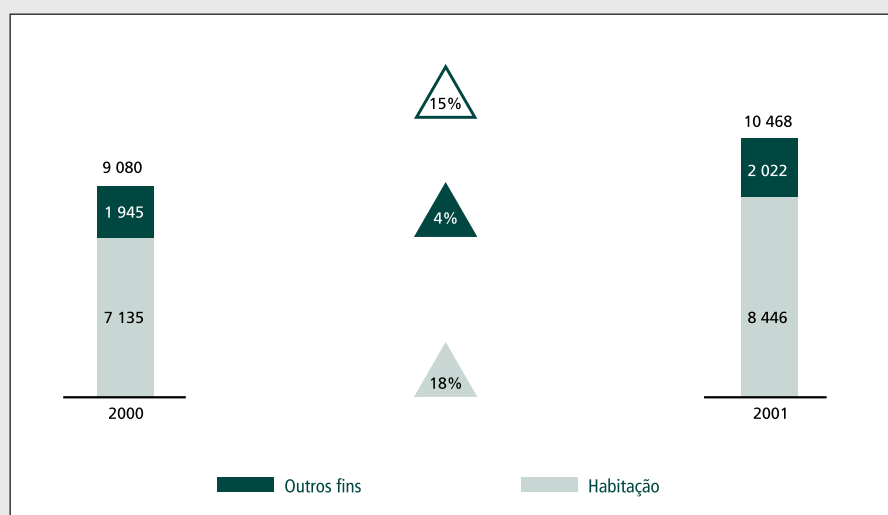
Áreas de Negócio	Activo Líquido		Actividade com Clientes			
			Crédito (bruto)		Recursos ⁽¹⁾	
	Valor	Δ (%)	Valor	Δ (%)	Valor	Δ (%)
Banca	46 060	9	22 603	12	22 345	11
Comercial	43 866	7	22 305	13	22 115	10
Investimento	2 194	96	298	-23	230	150
Crédito Especializado ao Consumo	540	25	531	24	0	-
Fundos Investimento	78	32	-	-	9 489	9
Factoring	418	45	380	37	1	-
Leasing	1 089	19	1 065	19	122	0
Outras/Eliminações	-9 662	-	- 10	-	- 607	-
Total	38 523	14	24 569	13	31 350	14

(1) Inclui: débitos para com clientes, débitos representados por títulos colocados em clientes e desintermediação

Evolução do Crédito a Clientes (milhões de euros)



Evolução do Crédito a Particulares (milhões de euros)



A condução do negócio do Grupo centra-se na banca comercial (representando, respectivamente, 91% do crédito e 70% dos recursos), sendo complementada pelos fundos de investimento na captação de recursos e pelas unidades especializadas de crédito ao consumo, de *factoring* e de *leasing* na concessão de crédito.

Os segmentos que revelaram maior dinamismo foram os do crédito especializado ao consumo, do *factoring* e do *leasing*, enquanto que a gestão de activos, apesar do fraco desempenho do mercado de capitais, manteve um crescimento idêntico ao do ano anterior, tendo sido decisiva a consolidação da gestão de activos financeiros em Espanha.

6.1.1 - Actividade Creditícia

A desaceleração do crescimento foi a característica mais marcante da evolução da actividade creditícia ao longo de 2001, com um aumento de 13% que compara com 28% no período homólogo do ano anterior. Este comportamento é reflexo da conjuntura económica menos favorável que se viveu no decorrer do exercício e que levou à diminuição da procura de crédito pelos particulares e à contenção de investimento por parte das empresas, com especial incidência após os trágicos acontecimentos de 11 de Setembro.

No que respeita ao segmento de particulares, que representa 43% do crédito total, realçamos o comportamento distinto do crédito à habitação relativamente ao crédito para outras finalidades. No primeiro, o Grupo alcançou um crescimento de 18% (25% em 2000), superando, no entanto, as espec-

tativas existentes no início do ano de redução da produção, enquanto que no outro crédito a particulares a evolução foi mais modesta, situando-se em 4%. O elevado endividamento das famílias e o reforço do grau de exigência na concessão do crédito ao consumo, nomeadamente com o aprofundamento dos processos de *scoring* e a sua utilização de forma mais sistemática e generalizada, explicam esta evolução. Em termos de crédito individual refira-se o lançamento pelo Grupo de um produto inovador *Crédito Individual Flexível*, produto único no mercado português, que permite ao Cliente, em determinadas condições, o adiamento de uma prestação. A área do financiamento automóvel foi reforçada com o lançamento da *Fórmula BES*, pacote de soluções específicas para as necessidades de cada Cliente, integrando crédito individual, crédito individual flexível e *leasing* a taxa fixa e taxa variável.

O crédito à habitação – que representa cerca de 81% do crédito a particulares e 34% da carteira total de crédito – tem sido um dos eixos estratégicos da actuação comercial do Grupo de maior sucesso, para o que tem sido decisiva a excelente articulação e complementaridade entre o BES, o BIC e a Tranquilidade. Ainda neste âmbito realçamos o papel desempenhado pelo portal imobiliário BESCasa, uma referência no mercado português ao agregar na sua oferta cerca de 660 mediadoras (383 em 2000) e quase 88 mil imóveis (crescimento de 140% em relação ao período homólogo do ano anterior).

No crédito ao consumo e para outros fins, para além das unidades bancárias, têm vindo a ter notoriedade e contributos crescentes as sociedades que actuam no domínio do

crédito ao consumo especializado, como é o caso da Credibom que alcançou um crescimento de cerca de 29% da sua carteira.

6.1.2 - Captação de Recursos

A actividade de captação de recursos do Grupo BES assenta no desenvolvimento integrado das seguintes vertentes:

- captação de recursos suportada pelos produtos tradicionais com tradução no balanço;
- emissão de dívida nos mercados interno e externo;
- actividade de *asset management*;
- colecta materializada através de produtos de bancasseguros e, em menor grau;
- emissão de dívida subordinada.

O facto de o BES possuir um dos melhores *ratings* da banca portuguesa, as continuadas

melhorias conseguidas nos padrões de qualidade, a oferta renovada de produtos, o reforço da venda cruzada e o aproveitamento da organização multi-canal, contribuíram para que o Grupo BES continuasse a apresentar níveis significativos de crescimento na captação de recursos.

O aumento conseguido nos recursos totais de clientes elevou-se a 14,5%, tendo sido suportado pelos produtos tradicionais de balanço na medida em que o comportamento, globalmente negativo, dos mercados condicionou o crescimento dos recursos fora de balanço, nomeadamente dos fundos de investimento mobiliário, levando a uma pequena perda do peso da desintermediação na captação total. No entanto, a estrutura de captação mantém a linha de tendência que se vem desenhando nos últimos anos e que se tem traduzido numa redução gradual do peso dos débitos a prazo em favor dos débitos à vista e, sobretudo, dos representados

(milhões de euros)

Captação de Recursos	2000	2001	Variação (%)
Captação de Recursos			
Recursos à Vista	6 377	6 880	7,9
+ Recursos a Prazo	9 783	10 515	7,5
+ Débitos Representados por Títulos	5 178	8 805	70,0
= Recursos de Balanço	21 338	26 200	22,8
- Papel Comercial e EMTN	2 689	4 339	61,4
= Recursos de Clientes de Balanço	18 649	21 861	17,2
+ Desintermediação	8 721	9 489	8,8
Fundos Mobiliários	3 438	3 420	-0,5
Fundos Imobiliários	930	1 161	24,8
Fundos de Pensões	1 117	1 289	15,4
Gestão Discricionária	2 880	2 977	3,4
Capital de Risco e Outra	356	642	80,3
= Recursos Totais de Clientes	27 370	31 350	14,5



por títulos. Em relação a este último grupo, é de realçar o dinamismo revelado no desenvolvimento de novas e inovadoras emissões de obrigações de caixa.

Na comercialização de fundos de investimento, a condução da estratégia comercial foi bastante condicionada pela performance geral dos mercados, a qual provocou um desvio da procura de fundos para produtos de poupança com taxa e/ou capital garantido. O posicionamento da ESAF neste negócio continuou a pautar-se por uma intervenção bastante activa nomeadamente na racionalização da oferta dos fundos domésticos e sua melhor adequação às necessidades dos clientes.

No domínio da bancasseguros, apesar da reduzida liquidez do mercado, o Grupo continuou a mostrar-se bastante activo na comercialização deste tipo de produtos, designadamente nos Planos Poupança Reforma (PPR), em que se realizou um esforço considerável de comercialização durante todo o ano, reduzindo a tradicional sazonalidade no final do ano. Assistiu-se também ao

lançamento de novos produtos ligados à área vida/protecção cujas características específicas permitiram a massificação da sua colocação junto dos Clientes. Neste âmbito, refira-se o desenvolvimento notável que o Seguro de Saúde conseguiu junto dos Clientes particulares, o que evidencia a capacidade desta gama de produtos em satisfazer uma real necessidade do mercado. O negócio da banca seguros não-vida (Auto, Casa e Saúde) alcançou o final do ano com uma carteira de 209 mil apólices, que traduz uma taxa de penetração na base de Clientes superior a 14%.

A emissão de dívida, directamente relacionada com a necessidade de tornar cada vez mais flexível e diversificado o financiamento das operações, continuou a desenvolver-se a bom ritmo suportada, fundamentalmente, pela emissão de obrigações no âmbito do programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTN), que se reflectiu num acréscimo de 1 660 milhões de euros no saldo das obrigações em circulação e, consequentemente, numa redução substancial das necessidades de financiamento de curto prazo.

6.2 – Solidez financeira

A solidez financeira, uma constante na estratégia do grupo BES, permanece forte; a estrutura de activos continua a evidenciar bons níveis de qualidade e a manifestar-se por baixos indicadores de sinistralidade e elevados graus de cobertura por provisões; e a liquidez tem registado melhorias acentuadas.

6.2.1 - Qualidade dos Activos e Riscos

A estrutura do balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2001 continua a apresentar o tradicional perfil de activos do Grupo BES. Ou seja, apesar da representatividade do crédito sobre Clientes no activo líquido ser a componente mais elevada, os activos de baixo risco e elevada liquidez continuam a ter um peso significativo.

O agregado formado pelas disponibilidades, aplicações em instituições de crédito e títulos do Estado continua a deter uma representatividade significativa nos activos do Grupo (20%), o que faz com que as aplicações de baixo risco e elevada liquidez sejam a segunda principal categoria.

O crédito a Clientes, a categoria de activos com maior peso no balanço que, por força da desaceleração no seu crescimento reduziu o respectivo peso no activo em 0,3 pontos percentuais, continua a evidenciar em termos de distribuição sectorial, e na linha do que já se verificava nos anos anteriores, um perfil marcado por uma salutar dispersão, cujos efeitos positivos se

(milhões de euros)

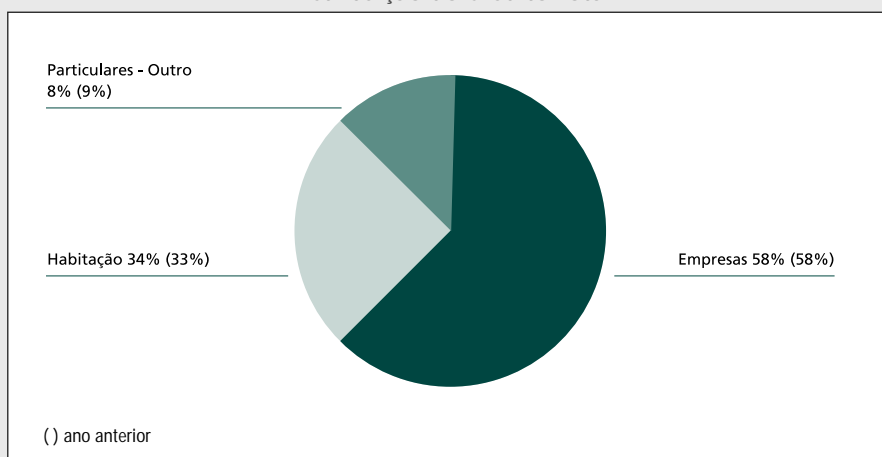
Categorias de Activos Líquidos	2000		2001	
	Valor	(%)	Valor	(%)
Disponibilidades	1 668	4,9	1 965	5,1
Aplicações em Instituições de Crédito	3 612	10,6	3 888	10,1
Crédito a Clientes	21 483	63,3	24 264	63,0
Aplicações em Títulos	4 339	12,8	5 356	13,9
(Emissores Públicos)	(1 559)	(4,6)	(1 955)	(5,1)
Imobilizações	1 375	4,1	1 511	3,9
Outros Activos	1 459	4,3	1 539	4,0
Total	33 936	100,0	38 523	100,0

continuam a fazer notar, nomeadamente nos baixos níveis de sinistralidade que a carteira continua a apresentar.

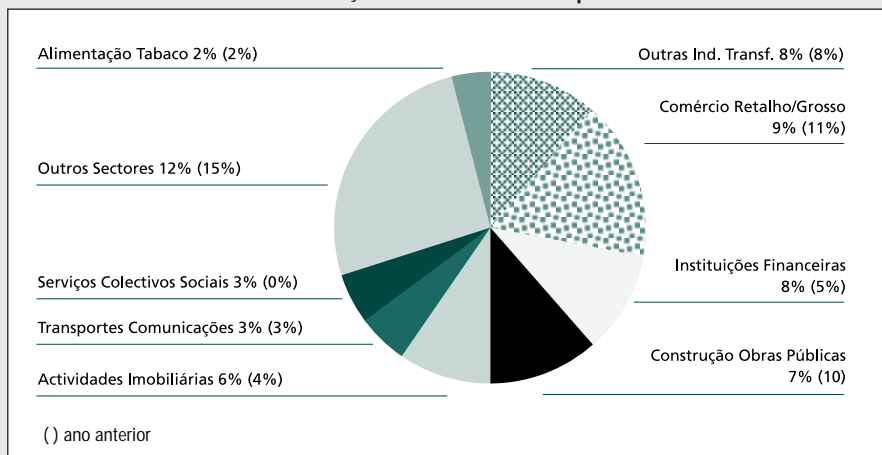
Face ao exercício anterior, e apenas com algumas excepções que são objecto de referência particular, as mutações verificadas na composição da carteira por sectores de actividade não se revelaram particularmente significativas.

Assim, para além do importante significado relativo do crédito a particulares, importa sublinhar, ao nível do segmento empresas, a circunstância do grau de concentração máxima de crédito não ultrapassar os 9%, justamente no caso do sector do comércio a retalho/grosso que continua a apresentar-se como o mais representativo da carteira (se bem que, face a 2000, o seu peso relativo tenha conhecido um recuo em cerca de 2 pontos percentuais), muito embora distribuído por um elevado número de clientes. O crédito concedido ao sector das actividades financeiras voltou a reforçar significativamente a sua importância relativa na carteira de crédito, à semelhança do que já se havia verificado no ano anterior, evoluindo de uma quota de cerca de 5% para quase 8%, passando a cotar-se como o segundo sector mais representativo por troca com o sector da construção e obras públicas. Quanto a este último, que continua a ter uma especial importância, os números apurados reflectem um significativo recuo face a 2000, observando-se uma quebra próxima dos 3 p.p. da sua quota de representatividade (passando de quase 10% para 7%) que contrasta com o reforço de posição verificado no sector das actividades imobiliárias e alugueres, que viu a sua posição relativa reforçada em cerca de 2 p.p., fixando-se nos 6% de quota.

Distribuição do Crédito Total



Distribuição do Crédito a Empresas



(milhões de euros)

Variáveis	2000	2001	Δ
Crédito a Clientes (bruto)	21 789	24 569	12,8%
Crédito Vencido de Clientes	408,2	450,1	10,3%
Crédito Vencido de Clientes > 90 dias	360,8	368,1	2,0%
Provisões Crédito a Clientes	560,4	593,1	5,8%
Crédito Vencido/Crédito a Clientes	1,87	1,83	-0,04 p.p.
Crédito Vencido > 90 dias/Crédito a Clientes	1,66	1,50	-0,16 p.p.
Provisões Crédito/Crédito Vencido	137,3	131,8	-5,4 p.p.
Provisões Crédito/Crédito Vencido > 90 dias	155,3	161,1	5,8 p.p.

(milhões de euros)

Tipo de Crédito Vencido	Classes de Antiguidade					Total
	I < 3 m	II 3 a 6 m	III 6 a 12 m	IV 1 a 3 anos	V > 3 anos	
Crédito Garantido						
Valor bruto	18 966	10 505	8 412	87 020	25 906	150 809
Provisão específica	2 397	2 013	2 112	44 426	24 005	74 953
Crédito não Garantido						
Valor bruto	63 013	17 688	28 021	84 120	106 455	299 297
Provisão específica	990	5 272	15 030	84 075	106 448	211 815
Crédito Vencido Total						
Valor	81 979	28 193	36 433	171 140	132 361	450 106
Repartição percentual	18%	6%	8%	38%	30%	100%
Provisões Específicas	3 387	7 285	17 142	128 501	130 453	286 768
Provisão para Crédito de Cobrança Duvidosa e Risco País						18 264
Total Provisões Específicas						305 032
Provisões Específicas / Crédito Vencido Total (%)	4,1	25,8	47,1	75,1	98,6	67,8

Deste modo, o peso relativo destes dois sectores não teve praticamente oscilações, 13% em 2001 contra 14% em 2000. Quanto aos restantes sectores de actividade, e à excepção do relacionado com as actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais (que viu reforçado o seu peso relativo para 3%), não se observaram variações dignas de registo particular, sendo de sublinhar a circunstância de, ao nível das indústrias transformadoras, se registar uma estabilização generalizada de posições relativas, com muitos deles a apresentarem valores de exposição creditícia perfeitamente marginais.

Decorrente da deterioração da conjuntura económica, o crédito vencido aumentou 10,3%, registando-se, no entanto, uma pequena descida do nível de sinistralidade, medida pelo rácio de crédito vencido/crédito a clientes. A cobertura do crédito vencido superior a 90 dias por provisões teve uma melhoria expressiva com o rácio a passar de 155,3% para 161,1%.

A desagregação do crédito vencido por classes de antiguidade e provisões específicas associadas, em 31 de Dezembro de 2001, para além da observação dos mínimos regulamentares, salienta o facto de o crédito vencido com mais de três anos de antiguidade representar cerca de 30% e ter uma cobertura próxima dos 100%, apesar de 20% do crédito situado neste escalão se encontrar colateralizado; já em termos globais, o crédito garantido tem uma maior representatividade (34%) e o nível de provisão para fazer face às perdas potenciais ronda os 68%.

A gestão do risco de crédito no Grupo assenta no princípio da gestão do risco durante todos os momentos da sua vida, atribuindo responsabilidades precisas em todas as fases do processo de crédito: análise, aprovação, monitorização e recuperação. Desta forma, assegura-se que todo o crédito é gerido por quem se encontra em melhores condições de o fazer com sucesso, envolvendo a gestão do mesmo desde os gestores de clientes – a primeira entidade responsável pelo risco originado – até ao Comité Financeiro e de Crédito e à Comissão Executiva que decide qual a estratégia e perfil de risco do Grupo. Esta estrutura, suportada numa organização matricial, permite à função de gestão do risco manter uma proximidade diária das actividades de negócio, sem, contudo perder a sua independência de critérios.

Relativamente à segunda categoria de activos com maior representatividade no balanço, as aplicações em títulos e mais especificamente a carteira de obrigações, é de realçar a elevada qualidade das entidades emitentes com 26% da exposição com notação de *rating* Aaa, sendo também de salientar que quase 48% da carteira está associada a emitentes cuja notação de *rating* é superior a A3.

A qualidade do *portfolio* é maior na área de derivativos onde 87% do risco de crédito equivalente (baseado no custo de substituição) está associado a contrapartes cuja notação de *rating* é superior a A3.

Em termos de risco de mercado, o Grupo apresenta um valor em risco (VaR) de 31 milhões de euros, para as suas posições de *trading* em acções e taxa de juro, bem como para a posição cambial global. Este VaR tem por pressuposto um intervalo de confiança de 99% e considera um período de investimento de 10 dias.

Obrigações e Ratings

(milhões de euros)

Ratings	Por escalão		Acumulado	
	Valor	(%)	Valor	(%)
Aaa	1 324	26,4	1 324	26,4
Aa1 - A3	1 072	21,4	2 396	47,9
Baa1- B3	292	5,8	2 688	53,7
Caa1- C	31	0,6	2 719	54,3
N.R.	2 287	45,7	5 006	100,0

Nota: *Ratings* com equivalência para os *ratings* da Moody's
Fonte: Bloomberg

Derivados e Ratings (risco de crédito)

(milhões de euros)

Ratings	Por escalão		Acumulado	
	Valor	(%)	Valor	(%)
Aaa - A3	623	87,0	623	87,0
Baa - B3	1	0,2	624	87,2
N.R.	92	12,8	716	100,0

Nota: *Ratings* com equivalência para os *ratings* da Moody's
Fonte: Bloomberg

Value at Risk 99% a 10 dias

(milhões de euros)

Taxa de Juro	21,25
Taxa de Câmbio	2,76
Acções	26,44
Efeito diversificação	-19,23
Total	31,22

(milhões de euros)

Países	2000	2001				Total	Estrutura (%)
		Aplicações em Títulos	Crédito s/ Instituições Crédito	Crédito a Clientes	Outros e Extrapatrimoniais		
América Latina	306	242	72	236	46	596	66,4
Argentina	12	6		5		11	1,2
Brasil	209	230	63	103	45	441	49,1
México	3	6		7		13	1,4
Panamá	42		6	27		33	3,7
Uruguai	0			23		23	2,6
Venezuela	2			29		29	3,2
Outros	38		3	42	1	46	5,1
Leste Europeu	20	13	6	3	0	22	2,4
Hungria	4	4				4	0,4
Polónia	12	7	4			11	1,2
Outros	4	2	2	3		7	0,8
Ásia — Pacífico	91	21	8	10	22	61	6,8
Coreia do Sul	38	16	5			21	2,3
Hong-Kong	28	4		7	21	32	3,6
Turquia	14					0	0,0
Outros	11	1	3	3	1	8	0,9
África	184	6	92	113	8	219	24,4
África do Sul	6			40		40	4,5
Angola	123		92	5	5	102	11,4
Cabo Verde	4			14	1	15	1,7
Marrocos	51	6		52	2	60	6,7
Outros				2		2	0,2
Total	601	282	178	362	76	898	100,0
Provisões	35	4	11	3		18	
Total Líquido	566	278	167	359	76	880	
%Activo Líquido	1,7%					2,3%	

Durante o ano de 2001 verificou-se uma muito baixa correlação de preço entre o mercado de taxa de juro e o mercado accionista, o que se traduziu num grande efeito de diversificação do risco entre essas duas posições.

Refira-se, por último, no âmbito da qualidade de activos do Grupo BES, o baixo envolvimento com as economias emergentes, cujo valor total, excluindo participações financeiras, representa apenas 2,3% dos activos consolidados.

De entre as exposições para com os países identificados assumem especial relevo as relacionadas com Angola, em que uma parte significativa está coberta por garantias; na América Latina, o maior envolvimento, tal como no ano precedente, prende-se, naturalmente, com o Brasil não só pelos fortes laços culturais e comerciais entre os dois países como pela aposta estratégica do Grupo naquele mercado, estando o aumento de exposição global do Grupo em 2001 fundamentalmente ligado à parceria estabelecida com o Banco Bradesco.

6.2.2 - Liquidez e Rácio de Transformação

A política de financiamento do Grupo tem sido uma das disciplinas da gestão financeira, a qual, articulada com a política orçamental e de investimento, é estabelecida para todos os passivos, desde os depósitos de clientes até ao capital dos accionistas, enquadrando o mercado nacional e internacional.

A centralização das tesourarias das principais unidades de negócio permitiu reforçar a gestão de liquidez, numa óptica consolidada, essencial num contexto de forte dinamização da actividade comercial que induziu, no passado, uma evolução desfavorável do rácio de transformação.

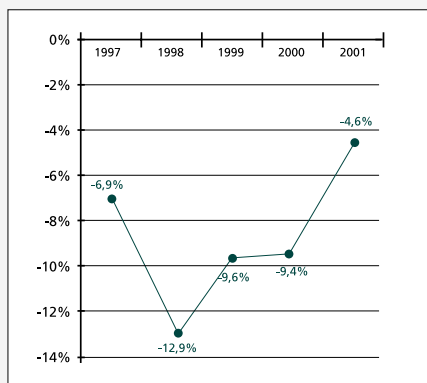
No exercício de 2001 foi invertida a tendência dos anos anteriores, tendo-se conseguido que o rácio de transformação de recursos de clientes (depósitos e débitos representados por títulos) em crédito passasse para 110%, o que representa uma significativa melhoria face ao valor apurado no ano precedente (114%). Porém, o rácio de transformação acima dos 100% não representou um constrangimento ao crescimento dado que as necessidades de liquidez geradas pelo balanço comercial foram supridas através da emissão de dívida de médio/longo prazo, de produtos estruturados para clientes e pela realização de uma operação de securitização de títulos.

Estas emissões permitiram reduzir substancialmente as necessidades de financiamento de curto prazo, como evidencia o comportamento, no exercício em apreciação, dos rácios gap de tesouraria/passivos totais que passou de 9,4% em Dez/00 para 4,6% em Dez/01, e carteira de dívida pública/gap de tesouraria que ascendeu a 116% em 2001 contra 39% no ano anterior.

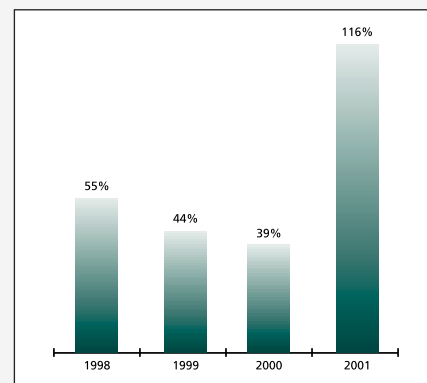
(milhões de euros)

Variáveis		2000	2001
Crédito a Clientes			
Crédito a Clientes (bruto)		21 789	24 569
Provisões Específicas e Genéricas		560	593
Crédito Líquido	A	21 229	23 976
Recursos de Clientes + Títulos			
Depósitos de Clientes	B	16 160	17 395
Débitos Representados por Títulos		2 489	4 466
Recursos de Clientes	C	18 649	21 861
Euro Medium Term Notes + Papel Comercial		2 689	4 339
Recursos Totais de Balanço	D	21 338	26 200
Rácio de Transformação			
Depósitos em Crédito	A / B	131	138
Recursos de Clientes em Crédito	A / C	114	110
Recursos Totais em Crédito	A / D	99	92

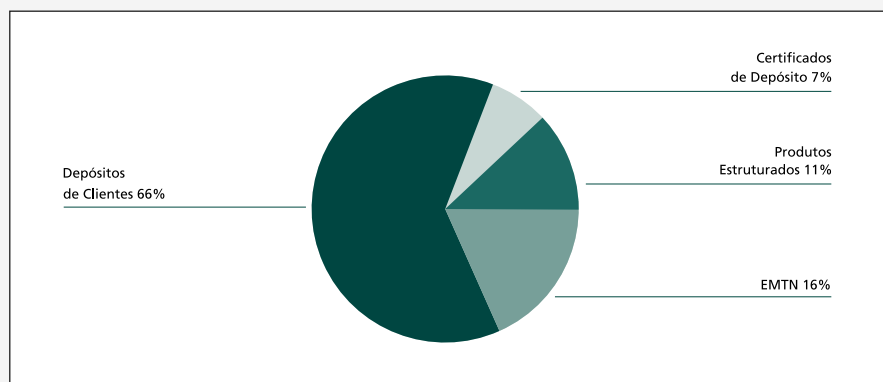
GAP (depósitos interbancários líquidos) como % do Passivo Total



Carteira Dívida Pública / GAP Interbancário



Fontes de Financiamento - Estrutura



6.2.3 - Nível de Capitalização

Os fundos próprios e equiparados atingiram no final do exercício 3 414 milhões de euros, apresentando um reforço de 354 milhões em relação ao ano anterior. Este aumento reflecte, fundamentalmente, os efeitos da emissão de dívida subordinada.

A proposta aprovada configura as seguintes modalidades de subscrição:

- 50 milhões de novas acções a atribuir gratuitamente aos accionistas por incorporação de reservas disponíveis para o efeito, na proporção de uma nova acção por cada quatro acções detidas;

dos votos correspondentes à totalidade do capital social do Banco.

Como é do conhecimento público a Sociedade *Sky Holdings Limited*, titular de apenas 72 votos, e os Srs. Sigfredo Ventura Costa Campos e Miguel Angel Ximenez de Sandoval e Gomez, cujos nomes não constam da listagem de accionistas fornecida pela Central de Valores Mobiliários para efeitos da realização da Assembleia Geral de 31 de Dezembro de 2001, intentaram uma acção de impugnação das deliberações na mesma tomadas alegando vícios de forma na sua convocação.

Embora o Conselho de Administração do Banco esteja convicto de que a referida acção carece totalmente de fundamento, a respectiva pendência é passível de acarretar prejuízos aos Senhores Accionistas e ao próprio Banco.

Considerando que o artigo nº 62 do Código das Sociedades Comerciais permite a renovação das deliberações sociais mesmo quando sejam nulas, por força das alíneas a) e b) do nº 1 do artigo nº 56 daquele Código, ou anuláveis, o Conselho de Administração do Banco Espírito Santo, S.A. solicitou ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral a convocação de uma Assembleia Geral para que os Senhores Accionistas possam deliberar a renovação, com eficácia retroactiva, das deliberações sociais aprovadas na mencionada Assembleia Geral efectuada no dia 31 de Dezembro de 2001.

Aprovada tal deliberação de renovação, nos termos constantes da referida proposta será de imediato solicitada a extinção da referida acção de impugnação.

(milhões de euros)

Fundos Próprios e Equiparados	2000	2001	Varição
Capital Social	1 000	1 000	0
Reservas e Similares	212	206	- 6
Legal e Livres	- 82	13	95
Prémios de Emissão	294	193	- 101
Resultados Transitados	0	0	0
Passivos Subordinados	1 083	1 443	360
Acções Preferenciais	537	567	30
Resultados do Exercício	228	198	- 30
Total	3 060	3 414	354

Aumento de Capital	Nº acções emitidas (000)	Preço (€)	Encaixe (m€)
Incorporação de Reservas	50 000	-	-
Preferência Accionista	50 000	11,00	550 000
Total	100 000		550 000

No sentido de continuar a manter os elevados padrões de solidez que sempre caracterizaram o BES e de o dotar dos meios financeiros adequados ao seu desenvolvimento, a Assembleia Geral de Accionistas, reunida no dia 31 de Dezembro de 2001, deliberou o aumento de capital do Banco de 1 000 milhões para 1 500 milhões de euros, mediante a emissão de 100 milhões de novas acções ordinárias, nominativas e escriturais, com o valor nominal de 5 euros cada.

- 50 milhões de novas acções reservadas à subscrição pelos accionistas, tendo cada um o direito de subscrever uma nova acção por cada quatro acções detidas. O preço de subscrição de cada acção é de 11,00 euros.

A deliberação que aprovou o referido aumento de capital foi tomada por 99,94% dos votos expressos na referida Assembleia Geral, tendo obtido 1 335 932 votos a favor e 752 votos contra, o que representa terem sido favoráveis ao referido aumento 66,79%

O período de subscrição decorre entre os dias 11 e 25 de Fevereiro de 2002 e as expectativas em relação ao aumento de capital vão no sentido de este permitir um encaixe de 550 milhões de euros.

A variação negativa registada nos prémios de emissão decorre do abate (devidamente autorizado pelo Banco de Portugal) dos encargos extraordinários relacionados com reformas antecipadas e da cobertura de perdas actuariais, registadas em exercícios anteriores, no valor dos activos dos fundos.

Relativamente às variações ocorridas nas restantes componentes, salientamos o aumento dos passivos subordinados devido a emissões concretizadas pela BES Finance e ao aumento no contra-valor em euros das acções preferenciais por valorização da moeda de denominação (USD).

O Grupo BES tinha dívida subordinada emitida no valor de 1 443 milhões de euros, cuja variação relativamente ao exercício precedente é explicada quase exclusivamente pela emissão, pela BES Finance, de 400 milhões de euros.

Sem prejuízo de um maior detalhe nas notas explicativas às demonstrações financeiras acerca destas emissões, importa que neste ponto se sintetizem as principais características das mesmas, eliminando-se, para este efeito, as operações entre empresas do Grupo (quadro ao lado).

Na sua grande maioria, os títulos referidos estão cotados na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto, com excepção das obrigações subordinadas emitidas pela BES Finance, Ltd. que estão cotadas na Bolsa do Luxemburgo.

(milhares de euros)

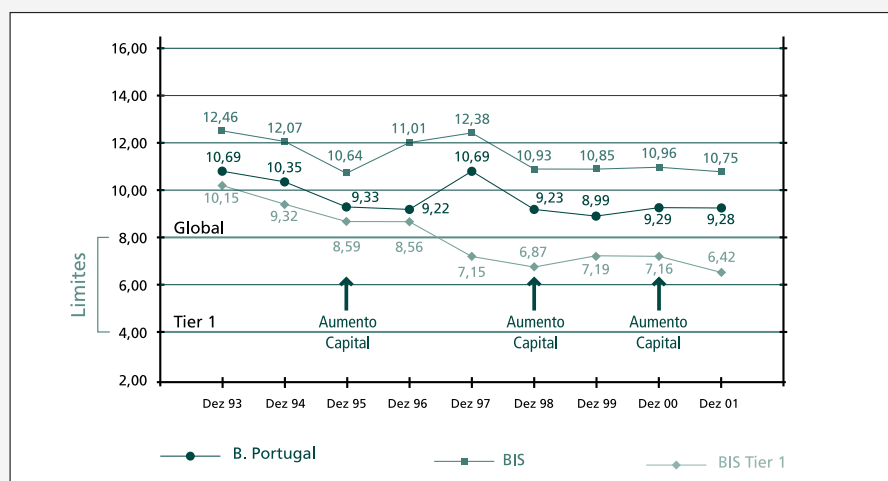
Passivos Subordinados	Entidade Emitente	Características da Emissão				
		Moeda	Valor (mil€)	Data Emissão	Maturidade	Cotação em
Obrigações de Caixa Subordinadas	BES	EUR	34 997	Nov.93	10 Anos	BVLP
Obrigações de Caixa Subordinadas	BES	EUR	59 857	Abr.96	10 Anos	BVLP
Obrigações de Caixa Subordinadas	BES	EUR	99 760	Jun.97	10 Anos	BVLP
Obrigações Perpétuas Subordinadas	BES	EUR	99 760	Jun.97	-	BVLP
Obrigações de Caixa Subordinadas BIC 93	BIC	EUR	9 553	Mar.93	10 Anos	BVLP
Obrigações de Caixa Subordinadas BIC 95	BIC	EUR	24 940	Out.95	7 Anos	BVLP
Obrigações Perpétuas Subordinadas BIC 97	BIC	EUR	47 430	Nov.97	-	BVLP
Obrigações Perpétuas Subordinadas BIC 98	BIC	EUR	17 843	Nov.98	-	-
Obrigações Perpétuas Subordinadas	BES Finance	USD	226 938	Jun.97	-	Luxemburgo
Obrigações Subordinadas	BES Finance	USD	56 735	Nov.99	10 Anos	Luxemburgo
Obrigações Subordinadas	BES Finance	EUR	300 000	Mar.00	10 Anos	Luxemburgo
Obrigações Subordinadas	BES Finance	EUR	400 000	Mai.01	10 Anos	Luxemburgo
Obrigações Perpétuas Subordinadas	CREDIBOM	EUR	6 100	Nov.99	-	-
Obrigações de Caixa Subordinadas	BESLEASING MOB.	EUR	2 500	Dez.99	10 Anos	-
Obrigações de Caixa Subordinadas	BESLEASING IMOB.	EUR	7 000	Mai.01	10 Anos	-
Obrigações de Caixa Subordinadas	BESI	PTE	29 928	Dez.96	10 Anos	BVLP
Obrigações de Caixa Subordinadas	BESI	EUR	19 952	Dez.98	10 Anos	BVLP
Total			1 443 293			

Refira-se ainda que no decorrer do presente exercício o BES procedeu ao reembolso integral dos títulos de participação emitidos na década de oitenta que ainda se encontravam em balanço.

No que se refere aos fundos próprios sob a forma de acções preferenciais, os mesmos totalizavam 567 milhões de euros, sendo o acréscimo ocorrido no exercício explicado pela variação cambial do dólar, na medida em que todas as emissões foram concretizadas naquela moeda pelas subsidiárias ESOL e BESOL.



Evolução do Rácio de Solvabilidade (%)



(milhões de euros)

Variáveis		2000	2001	Variações	
				Abs.	Rel. (%)
Activo Líquido Consolidado	(1)	33 936	38 523	4 587	13,5
Activos de Risco Equivalentes	(2)	26 665	30 364	3 699	13,9
Índice de Risco (%)	(2) / (1)	79	79	0	
Requisitos de Fundos Próprios	(3)	2 133	2 429	296	13,9
Activos de Risco		1 913	2 214	301	15,7
Carteira Negociação		220	215	- 5	-2,3
Fundos Próprios Existentes	(4)	2 476	2 817	341	13,8
De Base		1 699	1 772	73	4,3
Complementares		965	1 284	319	33,1
Deduções		188	239	51	27,1
Excesso de Fundos Próprios	(4) - (3)	343	388	45	
Rácio de Solvabilidade (%)		9,29	9,28		

6.2.4 - Solvabilidade

O acréscimo na dívida subordinada em 360 milhões de euros foi determinante para a manutenção da robustez financeira do Grupo BES tendo em consideração que o crescimento do negócio não foi acompanhado por variação significativa dos fundos próprios de base.

A decisão de levar a cabo, no início de 2002, um aumento do capital do BES deve ser entendida como a forma regular através da qual o Grupo tem promovido o seu desenvolvimento sustentado em níveis de solvabilidade compatíveis.

O rácio de solvabilidade consolidado apresenta valores muito próximos dos registados em 2000 mantendo-se claramente acima dos valores mínimos fixados tanto pelo Banco de Portugal como do recomendado pelo Banco de Pagamentos Internacionais (BIS).

Analisando em detalhe a evolução das várias componentes do rácio, determinado segundo as regras do Banco de Portugal, verifica-se um aumento de quase 14% dos activos de risco suportado por um crescimento de 4,3% dos fundos próprios de base, apesar da utilização de uma verba significativa para financiamento de responsabilidades para com os fundos de pensões. Em relação aos fundos próprios complementares a evolução foi marcante (mais 33,1%) fruto da emissão de 400 milhões de obrigações subordinadas, incorporadas como *Lower Tier II*.

De acordo com os critérios do BIS o rácio total elevava-se a 10,8% (11,0% em 2000) sendo o rácio *Tier I* de 6,4% que compara

muito favoravelmente com o mínimo de 4% recomendado por aquela instituição.

O aumento de capital aprovado, em condições *coeteris paribus*, irá proporcionar uma evolução positiva do rácio de solvabilidade, tanto segundo os critérios do Banco de Portugal, como os do BIS, ou seja, situar-se-ia, respectivamente, em 11% e 12%.

A solidez financeira pode também ser avaliada através da cobertura dos activos fixos pelos fundos próprios e equiparados. Tal como se mostra no quadro seguinte, a capitalização do Grupo BES continua sólida visto os capitais permanentes representarem mais do dobro dos activos fixos.

6.2.5 - Investimentos

Os investimentos mais significativos realizados durante o exercício encontram-se relacionados com a modernização do sistema informático e das instalações elevando-se, no seu conjunto, a 143 milhões de euros enquanto os investimentos financeiros líquidos se situaram em 85 milhões de euros.

De entre os novos investimentos financeiros os mais significativos encontram-se relacionados com o acompanhamento dos aumentos de capital do Kredyt Bank (47 M€), da PT Multimédia (62 M€), operação realizada no âmbito do acordo de parceria estratégica estabelecido em 2000 com o Grupo Portugal Telecom, e da Pararede (9 M€).

O financiamento dos investimentos foi assegurado, para além do autofinanciamento, pela emissão de dívida subordinada.

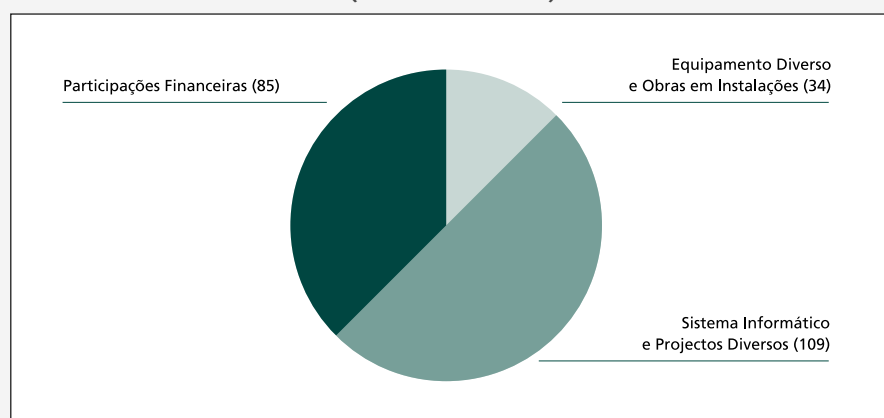
Cobertura dos Activos Fixos

(milhões de euros)

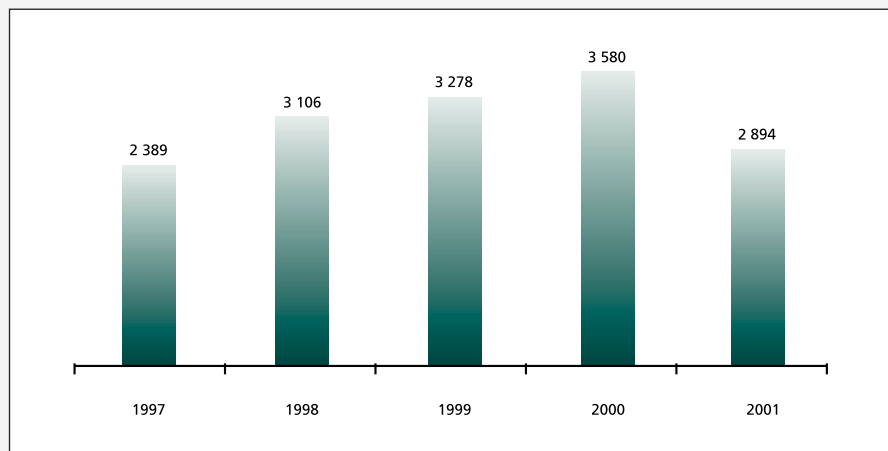
Variáveis	2000	2001	Δ (%)
Activos Fixos (AF)			
Imobilizado Líquido	603	620	2,8
Participações Financeiras	772	891	15,4
	1 375	1 511	9,9
Fundos Próprios e Equiparados (FP)			
Capital e Reservas	1 211	1 206	-0,4
Passivos Subordinados	1 083	1 443	33,2
Acções Preferenciais	537	567	5,7
	2 831	3 216	13,6
Taxa de Cobertura (%) (FP/AF)	2,1	2,1	

Principais Investimentos

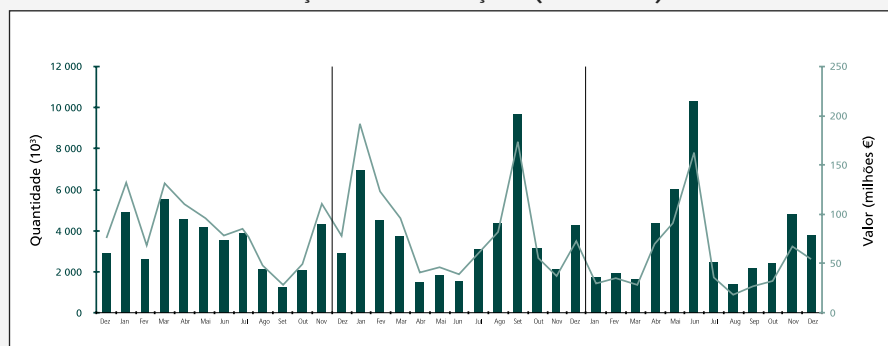
(milhões de euros)



Evolução da Capitalização Bolsista (milhões de euros)

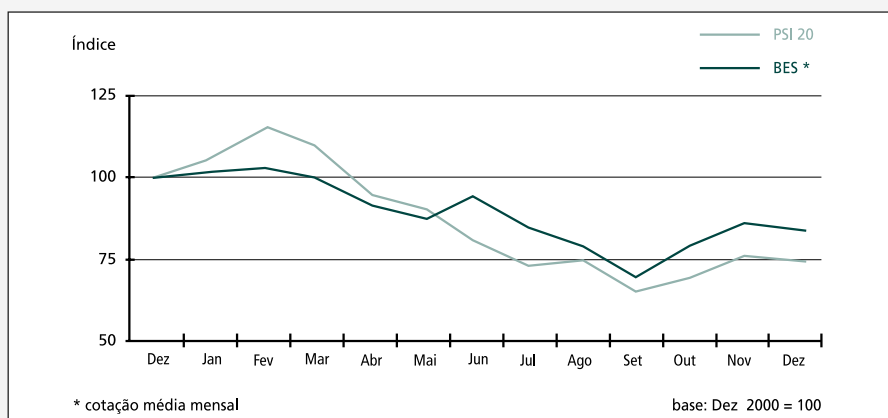


Evolução das Transacções (1999-2001)



		1997	1998	1999	2000	2001
Volume anual transaccionado	(M€)	808	1 804	1 022	1 020	652
Rotação do capital (Turnover)	(%)	33,8	58,1	31,2	28,5	22,6

Evolução da valorização das acções em 2001



* cotação média mensal

base: Dez 2000 = 100

6.3 – Acções BES e o Mercado

O fraco dinamismo que o mercado de capitais experimentou ao longo do ano, de que a face mais visível foi a variação anual negativa de cerca de 25% do índice PSI 20, teve reflexos na capitalização bolsista do BES. Assim, e apesar da evolução mais favorável da cotação das suas acções, o valor de mercado do Banco apresentou uma quebra de 19% situando-se no final do exercício em 2 894 milhões de euros.

No entanto a representatividade do BES continua a ser das mais elevadas, com um peso de sensivelmente 3% na capitalização da componente accionista do mercado, que corresponde à quinta maior capitalização bolsista entre as empresas nacionais cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto.

Como reflexo da conjuntura negativa assistiu-se à redução do volume de transacções efectuadas em Bolsa, movimento este que os títulos do BES acompanharam, tendo-se verificado uma diminuição dos volumes transaccionados.

O investimento em títulos do BES tem representado desde sempre uma aposta segura que tem proporcionado bons níveis de rentabilidade. Neste contexto, os níveis de rotação do capital, apesar de serem no sentido decrescente, mostram-se bastante interessantes.

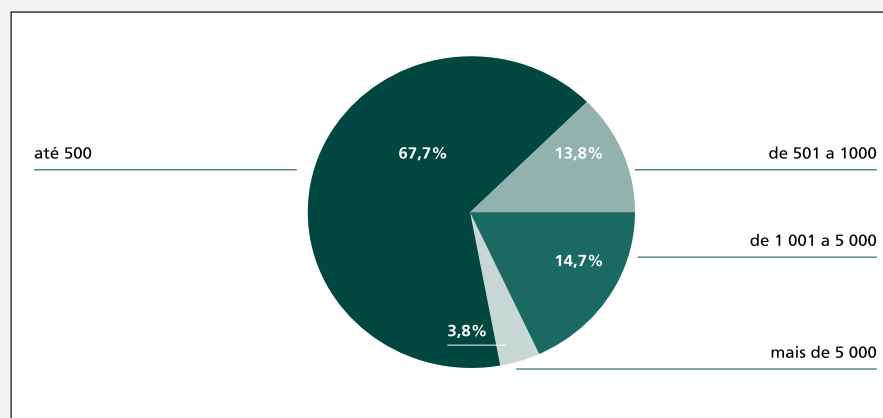
A evolução da cotação das acções do BES, ao longo do exercício, seguiu de perto o andamento geral do mercado.

Considerando os principais indicadores de análise do comportamento bolsista das acções do BES, constata-se que o *Pay Out Ratio*, que indica a percentagem de resultados consolidados que foi distribuída aos accionistas, sob a forma de dividendo, se manteve idêntico ao do exercício precedente. O *Price Earnings Ratio*, que indica o período de tempo que o investidor demorará a recuperar o investimento, evoluiu favoravelmente, assim como o *Dividend Yield* que se apresenta superior. A evolução positiva destes indicadores revela, mais uma vez, que a acção BES é um título cujo preço não incorpora factores especulativos, reflectindo apenas as qualidades intrínsecas da instituição.

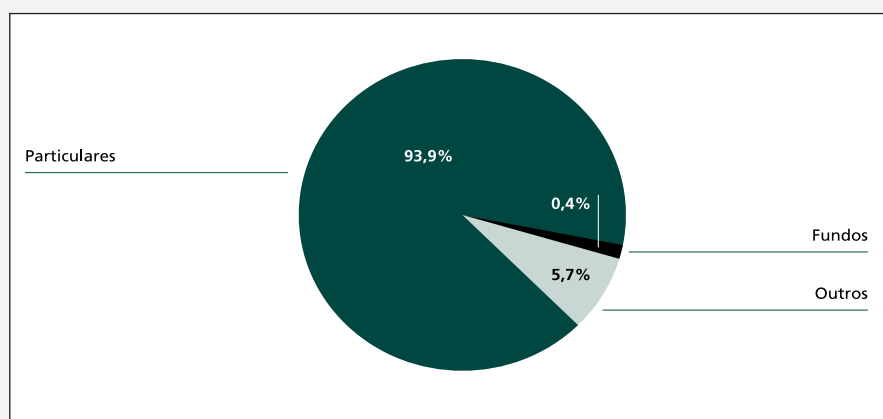
A caracterização dos accionistas põe em evidência a dominância do segmento do pequeno accionista particular, que vê nos títulos do BES um investimento seguro e de rentabilidade bastante atractiva.

Principais Indicadores Bolsistas		2000	2001
<i>Price Book Value</i>	(PBV)	2,96	2,40
<i>Price Earnings Ratio</i>	(PER)	15,70	14,62
<i>Dividend Yield</i>	(%)	2,41	2,60
<i>Pay Out Ratio</i>	(%)	37,90	38,04

Accionistas (nº) - por escalões do nº de acções



Accionistas (nº) - por situação jurídica



(milhões de euros)

Formação do Produto Bancário	2000	2001	Variação (%)
Resultado Financeiro	640	719	12,3
+ Serviços a Clientes	378	382	1,2
= Produto Bancário Comercial	1 018	1 101	8,2
+ Resultados de Operações de Mercado	211	126	-40,4
= Produto Bancário de Exploração	1 229	1 227	-0,2

6.4 – Condições de Funcionamento

As condições de funcionamento do Grupo BES, implícitas nas demonstrações financeiras do ano 2001, reflectem de modo muito significativo a robustez da actividade comercial, assente na sua organização multiespecialista.

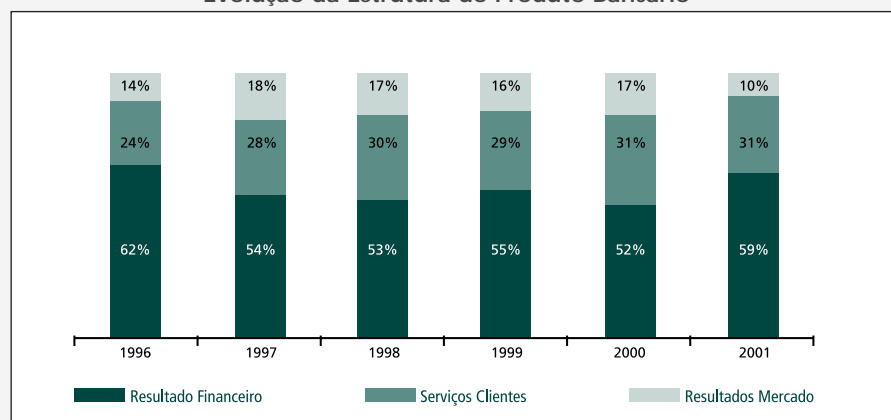
Com efeito, e em contraste com a actividade de mercado de capitais, não podemos deixar de realçar o andamento positivo da actividade de banca comercial e de retalho, traduzido num crescimento de 12,3% no resultado financeiro e de 8,2% do produto bancário sem mercados.

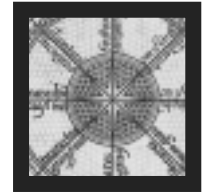
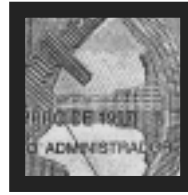
Num contexto macro-económico adverso, o Grupo BES conseguiu, mesmo assim, um ligeiro crescimento do comissionamento dos serviços a clientes destacando-se os serviços prestados às empresas e aos particulares, em boa parte resultante do dinamismo da actividade de *cross selling*.

A característica multiespecialista do Grupo BES amorteceu parcialmente a deterioração da conjuntura económica, sobressaindo, por exemplo, o crédito especializado onde há a destacar a actividade da Crediflash cujo resultado líquido, no período, aumentou cerca de 64%, da Besleasing com um acréscimo de 56% e da Credibom com um resultado superior em 36% ao obtido no ano anterior.

As opções estratégicas delineadas que têm visado o aumento sustentado da relevância dos serviços no conjunto das receitas do Grupo saíram reforçadas, sendo que o recuo da componente de *trading* foi compensado pelo aumento do peso do resultado financeiro.

Evolução da Estrutura do Produto Bancário





6.4.1 - Resultado Financeiro e Margem

O resultado da intermediação de balanço registou um aumento de 79 milhões de euros, que representa um crescimento de 12,3% face ao conseguido no exercício precedente.

Vejamos quais os factores que, no exercício em análise, mais influenciaram esta importante área de actividade.

O aumento apresentado pelo resultado financeiro ocorreu por se ter conseguido alcançar uma variação positiva de 328 milhões de euros nos proveitos de intermediação enquanto que a subida dos juros passivos totalizou 249 milhões de euros. O incremento dos juros activos localizou-se no crédito a clientes enquanto que o agravamento dos custos dos recursos se centrou fundamentalmente na captação junto de clientes.

A ligação dos proveitos e custos, respectivamente, aos activos e passivos aportadores de juros, permite explicitar as taxas médias associadas.

Assim, verifica-se que o negócio com clientes apresenta taxas médias ligeiramente superiores ao exercício anterior reflectindo, por um lado, a escassez de recursos e conseqüente esforço do Grupo em reequilibrar o rácio de transformação e, por outro lado, o realinhamento da política de taxas nas operações de crédito por forma a incorporar também a redução operada do lado da oferta nesta actividade.

(milhões de euros)

Intermediação	2000	2001	Varição
Proveitos	1 692	2 020	328
Crédito a Clientes	1 243	1 537	294
Aplicações em Títulos	240	242	2
Outras Aplicações ⁽¹⁾	209	241	32
Custos	1 052	1 301	249
Recursos de Clientes	636	849	213
Outros Recursos ⁽¹⁾	416	452	36
Resultados da Intermediação	640	719	79

(1) Inclui juros líquidos das operações swaps

(milhões de euros)

Variáveis	2000			2001		
	Capitais Médios	Taxa (%)	Proveitos/ /Custos	Capitais Médios	Taxa (%)	Proveitos/ /Custos
Aplicações	27 483	6,158	1 692	33 025	6,116	2 020
Crédito a Clientes	19 301	6,443	1 243	23 297	6,596	1 537
Aplicações em Títulos	3 916	6,119	240	4 809	5,029	242
Outras Aplicações ⁽¹⁾	4 266	4,909	209	4 919	4,907	241
Recursos Alheios	27 359	3,846	1 052	32 485	4,006	1 301
Recursos de Clientes	18 962	3,356	636	23 098	3,676	849
Outros Recursos ⁽¹⁾	8 397	4,953	416	9 387	4,816	452
Resultado/Margem Diferencial		2,312	640		2,110	719
Recursos Próprios e Diferenciais	124	0,018		540	0,066	
Resultado/Margem Global		2,330	640		2,176	719

(1) Inclui juros líquidos das operações swaps

(milhões de euros)

	Efeito Capital			+ Efeito Taxa			= Variação Total de Juros
	Taxa (%)	x Variação de Capital	= Variação de Juros	Capital	x Variação de Taxas	= Variação de Juros	
Activos Financeiros	6,210	5 542	345	33 025	-0,051	- 17	328
Crédito a Clientes	6,443	3 996	258	23 297	0,153	36	294
Aplicações Títulos	6,119	893	55	4 809	-1,090	- 53	2
Outras Aplicações	4,909	653	32	4 919	-0,002	0	32
Passivos Financeiros	3,846	5 126	188	32 485	0,188	61	249
Recursos de Clientes	3,356	4 136	139	23 098	0,320	74	213
Outros Recursos	4,953	990	49	9 387	-0,137	- 13	36
Diferença			157			-78	79

A explicação da variação da margem absoluta – aumento de 79 milhões de euros – pode ser obtida pelos efeitos da variação de taxas e volume de negócio, conforme se apresenta no quadro.

Como se constata, a variação positiva do resultado financeiro localiza-se exclusivamente no efeito capital, dado o efeito taxa totalizar uma redução de cerca de 78 milhões de euros.

A interligação entre a área de mercados e a gestão de balanço, concretizada através da estrutura ALCO (*Asset and Liability Committee*) constituída ao mais alto nível da Instituição, permitiu ajustar a posição do balanço de acordo com as perspectivas da evolução da curva de rendimentos. De entre as várias medidas definidas pelo ALCO, assumem particular relevância as referentes aos preçários quer das operações activas, quer das operações passivas.

Com efeito, o ALCO efectuou, antecipando a descida das taxas de juro de mercado, ajustamentos atempados no preçário das operações passivas e aumentou os *spreads* de crédito de acordo com a evolução verificada na generalidade dos sectores de actividade no mercado internacional. Por outro lado, a leitura efectuada, desde o início de 2001, da situação económica nos EUA e na União Europeia, caracterizada por um claro abrandamento da actividade, levou o Grupo a posicionar-se para a descida das taxas de juro, tendo para isso, no início do segundo trimestre, realizado operações no sentido de proteger o balanço contra a descida de taxas.

Além disso, procedeu-se ao alongamento do prazo dos recursos, quer através da emissão de produtos estruturados para clientes, quer através de emissões no mercado internacional, a taxas indexadas. Estas emissões permitiram reduzir substancialmente as necessidades de financiamento no curto prazo e beneficiaram a margem financeira, dado que acomodaram integralmente as descidas das taxas de mercado, melhorando, simultaneamente, os índices de liquidez no Grupo.

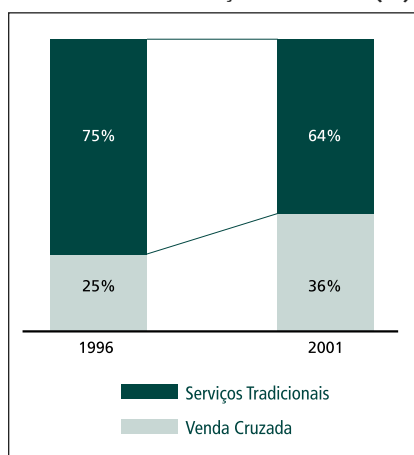
A descida efectiva das taxas de mercado, as quais atingiram o valor mínimo em Novembro, permitiu a realização de importantes resultados de mercado durante o quarto trimestre, compensando em parte os resultados menos favoráveis dos mercados acionistas.

6.4.2 - Serviços a Clientes

Os rendimentos com origem nos serviços prestados aos clientes totalizaram 382 milhões de euros, valor superior em apenas 4 milhões de euros ao apresentado no exercício precedente. Este comportamento decorre, no fundamental, dos produtos de venda cruzada, em que se espelha a quebra das comissões decorrentes dos fundos de investimento. No que se refere aos produtos e serviços tradicionais é de salientar também a diminuição dos proveitos associados a títulos, face à quebra das comissões de compra e venda e à performance negativa do mercado de capitais.

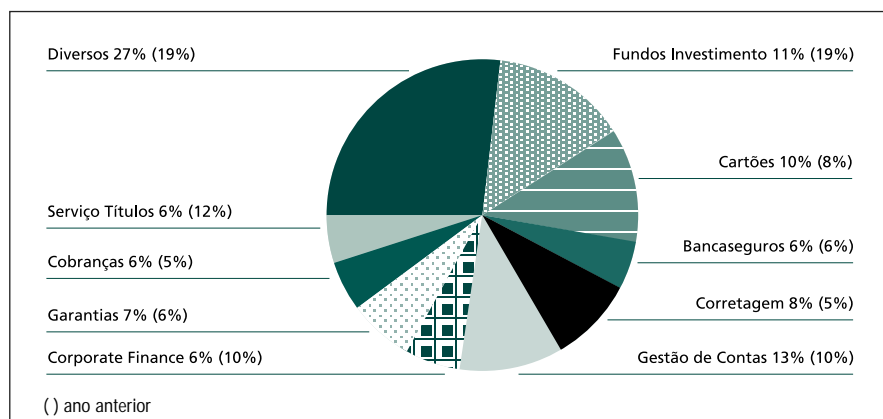
De entre as principais áreas geradoras de comissões, destacam-se as relacionadas com a venda cruzada a qual passou a representar 36% do total, quando, em 1996, tal significado não ia além dos 25%. Os serviços tradicionais continuam, no entanto, a deter um peso significativo.

Estrutura dos Serviços a Clientes (%)



Relativamente aos serviços electrónicos dedicados aos clientes merece destaque a consolidação do BESnet como canal alternativo ca-

Repartição dos Serviços a Clientes (%)



paz de proporcionar aos clientes particulares, de forma remota, uma gestão integral das suas necessidades financeiras. Por outro lado, o número de empresas utilizadoras do serviço BESnet Negócios continuou a registar um crescimento muito elevado tendo atingido no final do ano uma taxa de penetração de 26%. Tais níveis de dinamismo encontram explicação nos altos padrões de qualidade dos serviços disponibilizados, cuja gratuidade não fazia sentido prolongar por mais tempo.

Na área de pagamentos internacionais, cujos fluxos financeiros têm associados níveis de comissionamento interessantes, também se fizeram progressos significativos que colocam o Grupo ao nível dos mais exigentes *standards* internacionais. Deste modo, deu-se maior ênfase a uma oferta mais alargada de produtos especializados e focalizada nas necessidades específicas do segmento dos clientes institucionais e dinamizou-se a oferta dos serviços de *cash-management*, tendo o BES conseguido obter o mandato de mais duas grandes instituições financeiras estrangeiras (uma francesa e uma americana), para actuar como banco privilegiado para a oferta, em Portugal, de serviços

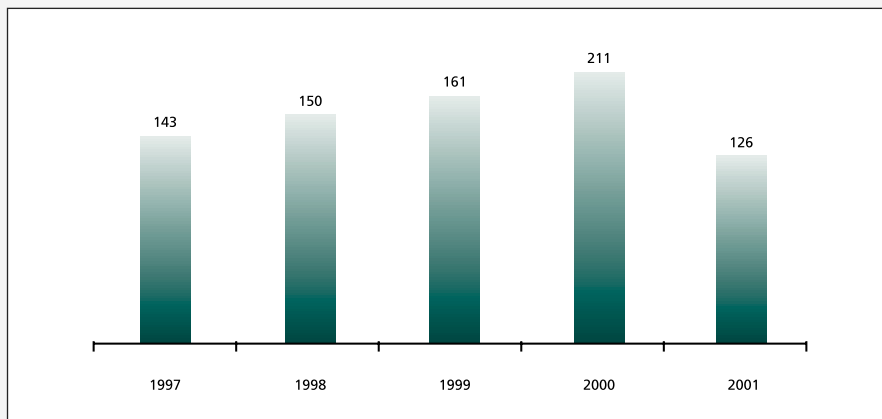
de *cash-management* às grandes empresas clientes dessas instituições.

No que concerne às comissões obtidas nos serviços relacionados com títulos, o mercado nacional, tal como a generalidade dos mercados financeiros, apresentou-se particularmente negativo afectando directamente o negócio de custódia. Apesar dessa conjuntura, conseguiu-se aumentar o número de carteiras, tendo sido especialmente significativos os esforços na melhoria dos serviços titulados. De entre tais iniciativas salientamos a maior autonomização das operações e a ligação *online* às Bolsas Internacionais, proporcionando aos clientes estrangeiros e clientes domésticos o encaminhamento e processamento, em tempo real, de ordens.

Relativamente à oferta de serviços de sub-custódia, salienta-se a eleição do BES, por parte de um dos maiores custodiantes globais, como o seu único sub-custodiante em Portugal. Esta eleição é o reflexo do reconhecimento da qualidade do serviço e contribui para o reforço da imagem do Grupo junto dos vários operadores internacionais.



Resultado Operações de Mercado (milhões de euros)



6.4.3 - Banca de Investimento e Área de Mercados

Os resultados decorrentes da actividade de *trading* reflectem a quebra generalizada nas principais bolsas mundiais e particularmente na portuguesa, com a componente de negócio ligada à transacção de acções a assumir-se como o principal factor indutor deste comportamento.

Os ganhos mais significativos registaram-se na gestão de risco de taxa de juro, através das carteiras de derivados e obrigações, os quais permitiram contrariar parte dos impactos negativos que o mercado accionista causou na geração de valor. Estes resultados são consequência, por um lado, da confirmação das expectativas assumidas face à evolução das taxas de juro e, por outro, de uma rigorosa monitorização do risco de taxa de juro.

Por outro lado, os resultados nesta área foram negativamente influenciados pelo comportamento do mercado accionista levando ao reconhecimento de perdas significativas. Estas perdas foram, porém, mitigadas pelos resultados conseguidos na concretização de opções, negociadas no âmbito da colocação de lotes minoritários de acções de empresas do ramo de seguros do grupo Tranquilidade.

6.4.4 - Eficiência e Custos Operativos

A decomposição dos custos operativos por natureza coloca em evidência os resultados da política de contenção e racionalização que o Grupo vem empreendendo ao apresentarem, em qualquer das suas componentes, crescimentos mais modestos que em anos anteriores que são tão mais significativos quanto se continua a modernização do sistema de informação e a integração das novas tecnologias na estrutura operativa.

Refira-se, no entanto, que estes valores estão influenciados nomeadamente pelos custos das subsidiárias ligadas às iniciativas da esfera das novas tecnologias e, no caso do BESSA, pelo efeito das novas aquisições. Sem estes efeitos os custos operativos teriam aumentado cerca de 9,6%.

Apesar de a conjuntura ter sido altamente penalizadora para o sector financeiro, foi possível obter ganhos de produtividade nomeadamente no que se refere à relação do número de efectivos com o volume de negócios. Em contraste, o *Cost to Income* regista uma deterioração originada, principalmente, pela quebra de receitas de *trading*.

A orientação estratégica no sentido do aumento da eficiência do Grupo tem vindo a ser reforçada, destacando-se algumas iniciativas potenciadoras de uma maior eficiência operativa, tais como a aplicação da tecnologia *workflow* para processos operativos, o alargamento da utilização da plataforma de *e-procurement* para um conjunto significativo de categorias de compras, utilização do *e-learning* na formação

contínua dos colaboradores e adopção da intranet como plataforma de comunicação interna do Grupo BES (assinale-se que se conseguiu já uma desmaterialização significativa de documentos de suporte à actividade operativa).

Refira-se ainda a conclusão do projecto de integração das plataformas informáticas do BES e do BIC, a qual irá permitir ganhos significativos ao nível dos processos operativos, dos investimentos informáticos e dos procedimentos internos de ambas as instituições.

(milhões de euros)

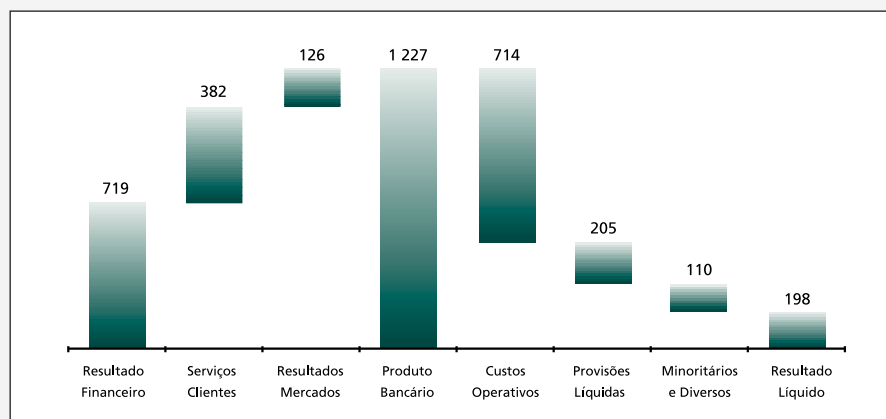
Variáveis	2000	2001	Variações		Variação Harmonizada (%)
			Abs.	Rel. (%)	
Custos com Pessoal	285	321	36	12,6	5,8
+ Fornecimentos e Serviços de Terceiros	233	271	38	16,3	13,6
= Custos Administrativos	518	592	74	14,3	9,3
+ Amortizações	109	122	13	11,9	11,0
= Custos Operativos	627	714	87	13,9	9,6

Indicadores		2000	2001
Custos Administrativos/Activo Líquido	(%)	1,53	1,53
Empregados por Balcão	(n.º)	12,5	12,5
Activos Totais por Empregado	(m €)	5 438	5 949
<i>Cost to Income</i> total	(%)	51,0	58,2

(milhões de euros)

Variáveis	2000	2001	Variações	
			Abs.	Rel. (%)
Resultado Financeiro	640,2	718,7	78,5	12,3
+ Serviços a Clientes	377,9	382,5	4,6	1,2
= Produto Bancário Comercial	1 018,1	1 101,2	83,1	8,2
+ Resultados Operações de Mercado	211,0	125,8	-85,2	-40,4
= Produto Bancário	1 229,1	1 227,0	-2,1	-0,2
- Custos Operativos	627,0	714,1	87,1	13,9
(Amortizações)	(108,9)	(122,2)	(13,2)	(12,2)
- Provisões Líquidas de Reposições	257,4	204,8	-52,6	-20,4
Crédito	135,8	144,4	8,6	6,3
Títulos	67,2	27,5	-39,7	-59,1
Outras	54,4	32,9	-21,5	-39,5
- Minoritários e Diversos	116,7	110,4	-6,3	-5,4
= Resultado do Exercício	228,0	197,7	-30,3	-13,3

Decomposição Produto Bancário e Custos (milhões de euros)



6.5 – Resultados e Rendibilidade

Como ficou largamente explicitado, o exercício em apreço foi muito exigente quer no capítulo da competitividade quer no domínio da melhoria dos processos internos. Aos factores específicos do Grupo e do mercado nacional juntaram-se os constrangimentos excepcionais que ocorreram durante este exercício levando à quebra dos resultados e da rendibilidade.

Todavia, assinala-se o expressivo esforço de provisionamento tanto para crédito (superior em 6,3% face ao ano 2000) bem assim como para a carteira de títulos, participações financeiras e risco – país.

Avaliando qualitativamente os resultados em função dos capitais próprios utilizados, e apesar de traduzirem rendibilidades bastante atractivas, não foi possível evitar que o ROE do Grupo passasse de 21,9% para 15,6%. No quadro ao lado decompõe-se, algebricamente, o ROE utilizando o valor médio dos activos financeiros como quociente das variáveis que integram a conta de exploração.

Resumindo os aspectos essenciais do exercício em apreciação, podemos dizer que o Grupo BES, apesar das condições adversas, conseguiu manter níveis de rentabilidade bastante interessantes, com o ROE a situar-se acima dos 15%; a eficiência, tomando como referência a actividade desenvolvida, continuou a progredir favoravelmente; reforçou a posição competitiva nas principais linhas de negócio e melhorou expressivamente o rácio de transformação de recursos de clientes em crédito.

(valores em %)

	2000	2001	Varição p.p.
Taxa Activos Financeiros	6,158	6,116	-0,042
- Taxa Passivos Financeiros	3,846	4,006	0,160
= Margem Diferencial	2,312	2,110	-0,202
+ Gestão de Balanço	0,018	0,066	0,048
= Margem Global	2,330	2,176	-0,154
+ Serviços de Clientes	1,375	1,158	-0,217
+ Resultados de Mercados	0,768	0,381	-0,387
= Rendibilidade Bruta Activos Financeiros	4,473	3,715	-0,758
- Custos Operativos	2,281	2,162	-0,119
= Rendibilidade Líquida Activos Financeiros	2,192	1,553	-0,639
+ Outros	0,010	-0,070	-0,080
- Interesses Minoritários	0,198	0,147	-0,051
- Provisões Líquidas	0,937	0,620	-0,317
= Rendibilidade antes Impostos	1,067	0,716	-0,351
- Imposto sobre Lucros	0,233	0,117	-0,116
= ROFA (Return on Financial Assets)	0,834	0,600	-0,234
x Relevância Activos Financeiros	90,83	91,52	0,69
= ROA (Return on Assets)	0,756	0,549	-0,207
x Alavancagem Capital	29,04	28,38	-0,68
= ROE (Return on Equity)	21,94	15,57	-6,37

Actividade e Resultados do Banco Espírito Santo (BES)

Relatório e
Contas
2001



Nota de 1 000 Escudos - Pormenor

*“A estender os olhos, não podíamos ver
senão terra e arvoredos. Terra que nos
parecia muito extensa.”*

Pero Vaz de Caminha



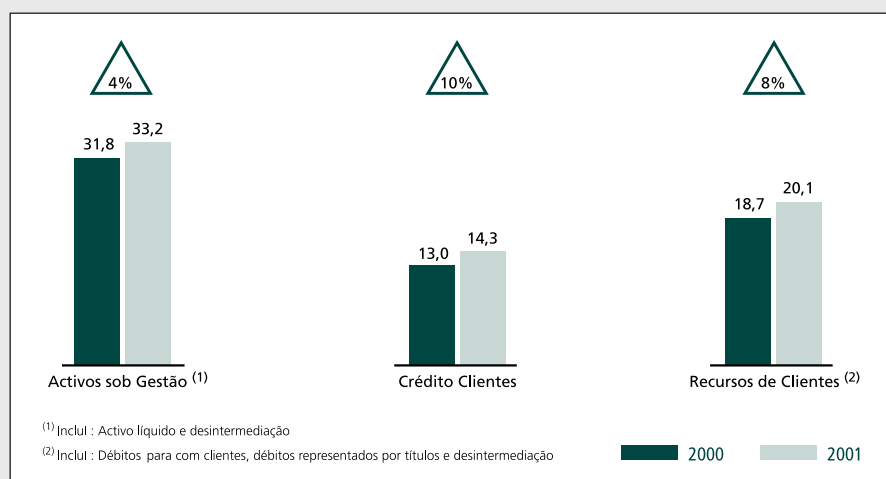
BANCO ESPIRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



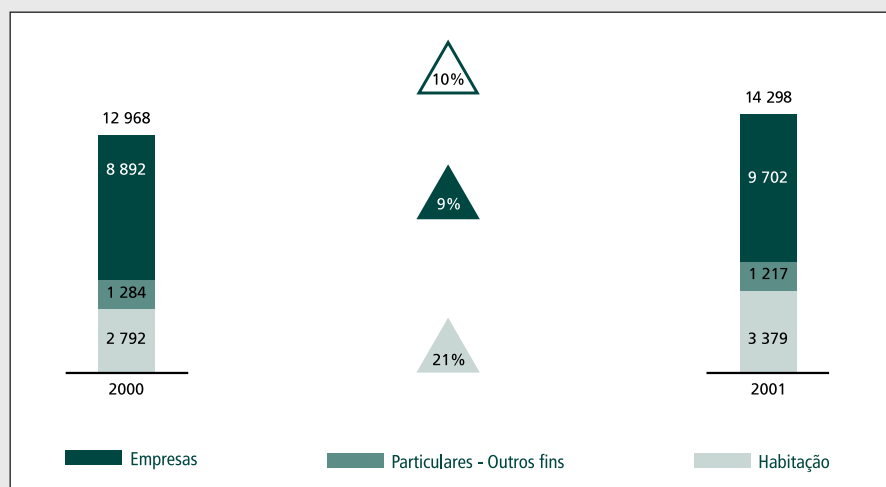
Variáveis	Símbol.	1998	1999	2000	2001
BALANÇO (milhares de euros)					
Activos Totais ⁽¹⁾	AT	23 927 494	27 221 011	31 767 654	33 173 476
Activo Líquido	AL	20 297 966	22 732 992	26 816 824	27 589 834
Activos Financeiros (valores médios)	AF	15 288 425	18 274 334	20 438 075	23 789 637
Capital e Reservas (valores médios)	KP	838 579	1 015 732	1 130 333	1 365 107
CONTA DE EXPLORAÇÃO (milhares de euros)					
Resultado Financeiro	RF	303 883	344 903	373 206	417 052
+ Serviços Bancários a Clientes	SB	158 727	196 026	213 747	205 433
= Produto Bancário Comercial	PBC	462 610	540 929	586 953	622 485
+ Resultado de Operações de Mercado	RM	148 678	144 376	201 304	123 803
= Produto Bancário Exploração	PB	611 288	685 305	788 257	746 288
+ Result. Extraordinários e Outros Custos	RX - OC	-5 561	11 169	-1 783	-14 506
= Produto Bancário Total	PBT	605 727	696 474	786 474	731 782
- Custos Operativos	CO	351 787	387 918	418 107	448 539
- Provisões e Impostos	PVI	120 487	145 993	233 992	142 103
= Resultado Líquido	RL	133 453	162 563	134 375	141 140
RENDIBILIDADE (%)					
Margem Financeira	RF / AF	1,99	1,89	1,83	1,75
+ Rendibilidade Serviços a Clientes	SB / AF	1,04	1,07	1,05	0,86
+ Rendibilidade Operações de Mercado	RM / AF	0,97	0,79	0,98	0,52
= Margem de Negócio	PB / AF	4,00	3,75	3,86	3,14
- Relevância Custos Operativos	CO / AF	2,30	2,12	2,05	1,89
- Provisões e Impostos	PVI / AF	0,79	0,80	1,14	0,60
- Result. Extraordinários e Outros Custos	(OC-RX) / AF	-0,04	0,06	-0,01	-0,06
= Rendibilidade Activo Financeiro	RL / AF	0,87	0,89	0,66	0,59
X Relevância Activos Financeiros	AF / AL	0,85	0,87	0,87	0,87
= Rendibilidade do Activo (ROA)	RL / AL	0,74	0,77	0,57	0,52
X Multiplicador Aplicações	AL / KP	21,45	20,70	20,88	20,05
= Rendibilidade Capitais Próprios (ROE)	RL / KP	15,91	16,00	11,89	10,34
EFICIÊNCIA					
Custos Operativos / Activos Totais (%)	CO / AT	1,47	1,43	1,32	1,35
Activos por Empregado (10 ³ euros)	AT / NP	4 578	5 024	5 916	6 372
Cost to Income %	CO / PB	57,5	56,6	53,0	60,1

(1) Inclui desintermediação

Evolução da Actividade (mil milhões de euros)



Evolução do Crédito a Clientes (milhões de euros)



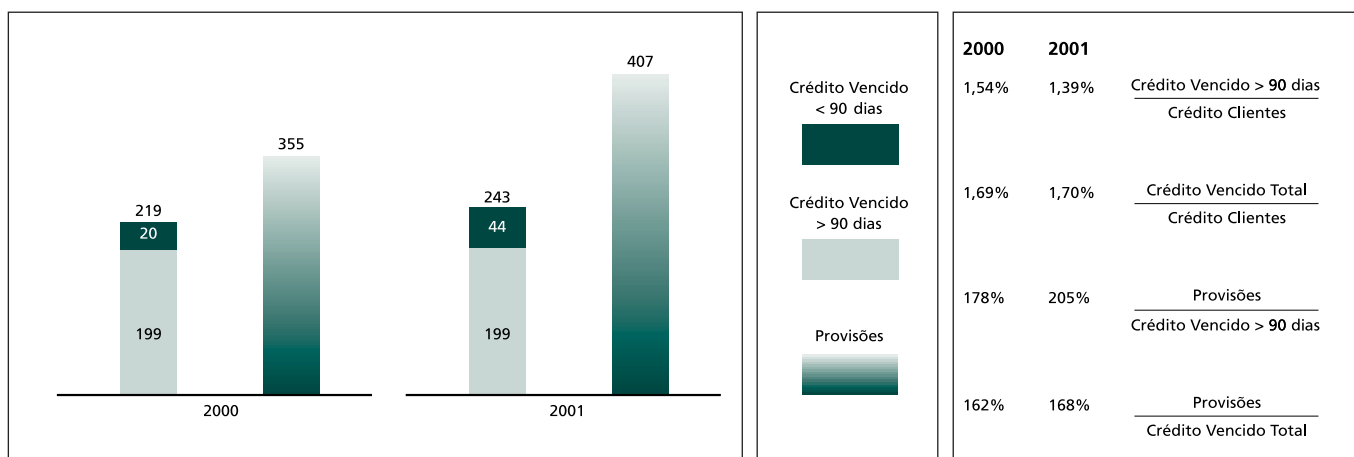
7.1 – Actividade

O exercício de 2001 decorreu, na linha de continuidade que vem sendo experimentada nos últimos anos, sob um clima de forte dinamismo comercial, de consolidação das grandes transformações estruturais e de abertura de novos e estimulantes caminhos, inseridos na perspectiva de Grupo financeiro multiespecialista.

O dinamismo do negócio mais directamente relacionado com Clientes continuou a ser uma das características mais marcantes da actividade do BES com o crédito a continuar a expandir-se, mais 10% que em 2000, e a captação de recursos (considerando também a actividade de desintermediação) a manter um crescimento idêntico ao do ano anterior (cerca de 8%).

O crédito concedido a Clientes continuou a revelar capacidade de expansão, com o crédito à habitação a assumir-se, mais uma vez, como a componente mais activa ao registar um crescimento de cerca de 21%, enquanto o crédito a particulares para outras finalidades se manteve sensivelmente ao nível do registado no ano anterior. No final do exercício, o crédito a particulares representava cerca de um terço do total da carteira de crédito do Banco.

O comportamento do crédito a empresas continua a reflectir a forte implantação que o BES tem no tecido empresarial português, apresentando um crescimento de 9%. Aliás, no seguimento da estratégia de aprofundamento do modelo de multiespecialização, promovendo a aborda-



gem integrada e especializada dos vários segmentos, foi autonomizado o tratamento relativo às médias empresas com a criação de uma estrutura comercial própria e uma componente de marketing específica.

O aperfeiçoamento sistemático quer dos métodos utilizados pela área de Gestão Global do Risco, quer do modelo de descentralização dos poderes de decisão, em conjugação com a boa capacidade de avaliação comercial do risco de crédito que todos os intervenientes no processo vêm demonstrando, tem proporcionado que um dos pontos fortes do BES seja a qualidade da sua carteira de crédito.

Tal qualidade pode ser aferida através da sua baixa sinistralidade, que se manteve ao redor dos 1,7% e no bom nível de cobertura por provisões, tendo o rácio de referência aumentado em 6 p.p. (168% em 2001 contra 162% em 2000).

O crescimento da captação de recursos, embora mais moderado que o do crédito,

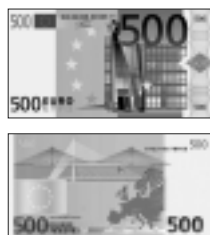
não deixa de ser bastante significativo num contexto de crescente endividamento das famílias e da oferta de um leque cada vez mais alargado e diversificado dos produtos de desintermediação.

No entanto, a actuação do Banco continuou a pautar-se pela manutenção do equilíbrio

entre a oferta de produtos em fundos de investimento e produtos de banca seguros e as necessidades de financiamento do crédito a clientes por recursos de balanço, incluindo os débitos representados por títulos, a qual continuou a ser a componente mais dinâmica da intermediação.

(milhões de euros)

Variáveis	2000	2001	Variações	
			Abs.	Rel. (%)
Recursos de Balanço	13 737	14 513	776	5,6
Débito à vista	5 325	5 696	371	7,0
Débito a prazo	6 061	6 242	181	3,0
Débitos representados por títulos	2 351	2 575	224	9,5
Desintermediação	4 951	5 584	633	12,8
Captação Total	18 688	20 097	1 409	7,5



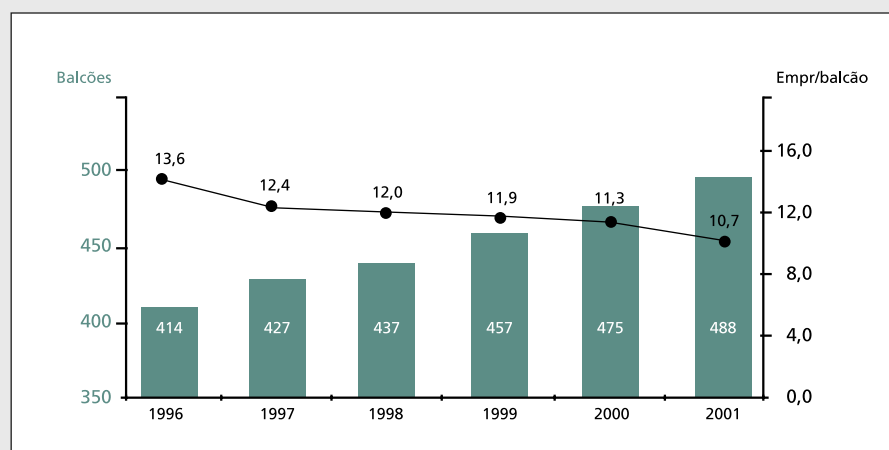
7.2 – Produto Bancário e Produtividade

(milhares de euros)

Variáveis	2000	2001	Var. (%)
Resultado Financeiro	373 206	417 052	11,7
+ Serviços a Clientes	213 747	205 433	-3,9
+ Resultados Operações Mercado	201 304	123 803	-38,5
= Produto Bancário de Exploração	788 257	746 288	-5,3
+ Extraordinários e Outros	-1 783	-14 506	-
- Custos Administrativos	331 699	354 781	7,0
- Amortizações	86 408	93 758	8,5
- Provisões Líquidas de Reposições	207 200	142 103	-31,4
= Resultado Antes de Impostos	161 167	141 140	-12,4
- Impostos sobre Lucros	26 792	0	-100,0
= Resultado Líquido	134 375	141 140	5,0

Indicadores		2000	2001	Variação
Custos Operativos/Activos Totais	(%)	1,32	1,35	0,03 p.p.
Activos por Empregado	(m€)	5 916	6 372	7,7 %
Empregados por Balcão	(n.º)	11,3	10,7	-0,6
Cost to Income	(%)	53,0	60,1	7,1 p.p.

Expansão da Rede / Eficiência da Organização



A performance do Banco no que se refere à capacidade de gerar rendimentos decorrentes do desenvolvimento das suas várias componentes de negócio foi fortemente afectada pela conjuntura desfavorável do mercado de capitais, tendo os resultados desta área decrescido 38,5%. O bom desempenho do resultado financeiro (+11,7%) atenuou os efeitos a nível do produto bancário de exploração, cuja redução não ultrapassou os 5,3%.

A evolução dos custos operativos, para além de integrarem factores não recorrentes (caso da introdução do Euro) e impactos derivados de alterações regulamentares (novo normativo sobre pensões de reforma), foi consentânea com o acréscimo de actividade. No entanto, e apesar do *Cost to Income* ter observado um retrocesso devido à redução dos resultados de mercado, conseguiu-se melhorar a produtividade física medida quer pelo número de empregados por balcão, quer pelos activos sob gestão por empregado cujo indicador melhorou 7,7%.

A redução do número de efectivos do BES, uma constante nos últimos anos, tem sido acompanhada pelo indispensável rejuvenescimento dos quadros e pela melhoria global da qualificação dos seus recursos humanos.

O processo de racionalização dos recursos humanos do Banco tem tido reflexos inevitáveis em matéria de pensões, designadamente o aumento expressivo das

responsabilidades e, conseqüentemente, a mobilização de recursos para fazer face ao respectivo financiamento.

As responsabilidades para com pensões de reforma tiveram, conseqüentemente, um aumento de 82 milhões de euros, tendo o respectivo financiamento total implicado uma entrega ao fundos de pensões de 219,8 milhões de euros. Deste modo, o nível de cobertura melhorou significativamente ao passar de 84% para 91%.

7.3 – Rendibilidade

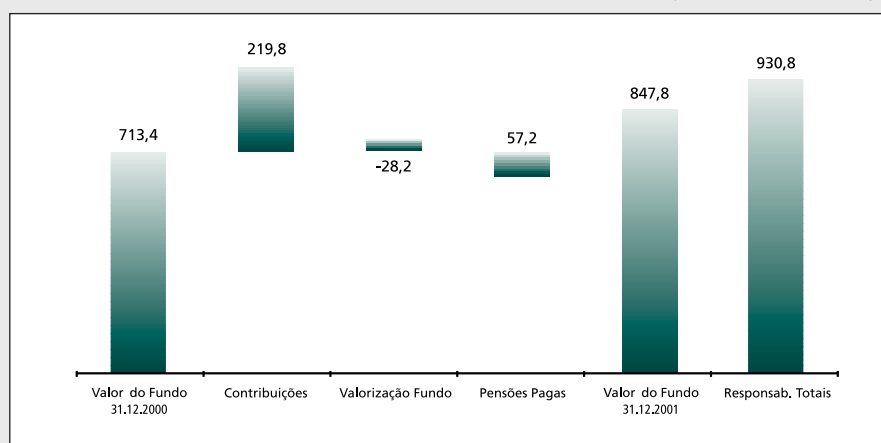
O ano de 2001 caracterizou-se por uma diminuição do nível de rendibilidade, quer dos capitais próprios quer do activo, decorrente da conjugação dos vários factores que foram sendo explicitados ao longo deste relatório. Assim a rendibilidade dos capitais próprios médios passou de 11,9% em 2000 para 10,3% em 2001, enquanto a rendibilidade dos activos apresentou um valor de 0,52% (0,57% no exercício anterior).

7.4 – Distribuição de Resultados do BES

Nos termos da alínea b) do artigo nº 376 do Código das Sociedades Comerciais e em conformidade com o artigo nº 30 dos Estatutos, propõe-se para aprovação da Assembleia Geral, a seguinte aplicação dos resultados do exercício:

O dividendo relativo aos resultados de 2001 corresponde a um valor bruto por acção de 0,376 euros.

Evolução Anual do Valor dos Fundos de Pensões do BES (milhões de euros)



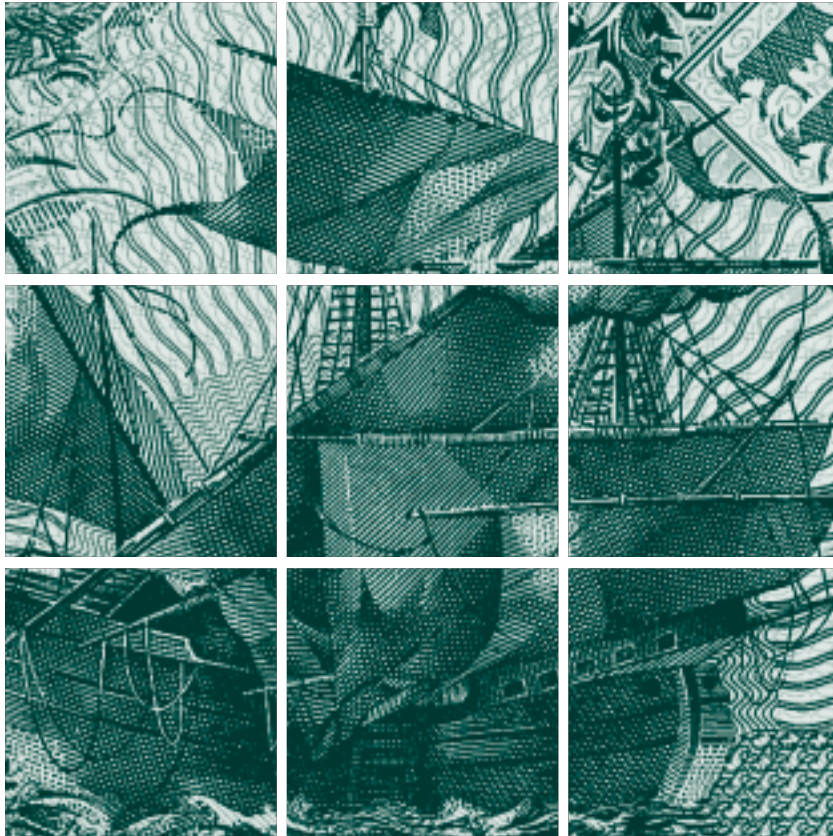
(euros)

Proposta de Distribuição de Resultados

para reserva legal	14 115 000,00
para distribuição aos administradores	1 400 000,00
para distribuição aos colaboradores	13 000 000,00
para distribuição aos accionistas	75 200 000,00
para outras reservas	37 425 219,00
	141 140 219,00

Actividade e Resultados das Principais Unidades de Negócio

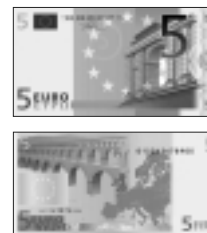
Relatório e
Contas
2001



Nota de 1 000 Escudos - Pormenor



BANCO ESPIRITO SANTO
Quem sabe, sabe e o BES sabe.



8.1 – Banca

BIC – Banco Internacional de Crédito, S.A.

Em termos de estratégia de negócio, o Banco prosseguiu a sua actuação na vertente imobiliária e na captação de recursos em segmentos especializados. O exercício de 2001 levou à concretização da estratégia de expansão baseada numa distribuição multi-canal. Assim, procedeu-se ao desenvolvimento da *internet* para o mercado de particulares – BICnet Particulares e para empresas – BICnet Empresas, bem como à especialização da banca telefónica para o mercado de empresas através do TeleBIC Empresas, permitindo assim um incremento da relação dos clientes com o Banco. Cabe ainda salientar o contínuo sucesso do TeleBIC Particulares.

Não obstante o abrandamento da actividade económica, o Banco obteve, face ao ano anterior, um crescimento assinalável das principais variáveis do balanço, salientando-se o activo líquido (+18%) que se situou

em 8 158 milhões de euros, a captação de recursos de clientes (+7%) assumindo 4 002 milhões de euros e o crédito líquido sobre clientes (+17%) no montante de 6 652 milhões de euros. O resultado financeiro situou-se nos 145,6 milhões de euros e o forte crescimento dos proveitos bancários, resultado do incremento da componente de prestação de serviços, permitiu atingir um produto bancário líquido de 168 milhões de euros. Os custos operativos mantiveram-se com elevados níveis de eficiência o que, conjugado com o já referido, permitiu atingir um resultado líquido de 52 milhões de euros. Será ainda de realçar a evolução do rácio custos de estrutura/activo médio de 0,82% contra os 0,86% e do *Cost to Income* que se fixou nos 40,75% contra os 47,42% em 2000.

Merece ainda particular destaque o projecto de integração das plataformas informáticas do BES e do BIC, a qual irá permitir uma maior racionalização dos processos operativos e de investimentos informáticos bem como nos procedimentos internos das duas entidades.



BANCO GRUPO BANCO ESPÍRITO SANTO
INTERNACIONAL DE CRÉDITO
O seu banqueiro particular

Sede Social :

Av. Fontes Pereira de Melo, 27
1050-117 Lisboa

Capital Social: 150 000 milhares de euros

Participação do BES: 100%

(milhões de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	6 904	8 158	18,2
Capital e Reservas	182	205	12,6
Recursos de Clientes	3 741	4 002	7,0
Crédito Líquido	5 686	6 652	17,0
Resultado Líquido	45,6	52,0	14,0
Volume de Negócios por Empregado (m€)	9 931	12 307	23,9
Empregados por Balcão (N.º)	7,9	7,8	-0,1
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) (%)	24,3	33,3	9,0 p.p.



Espírito Santo Investment

Sede Social :

Rua Alexandre Herculano, 38

1250-011 Lisboa

Capital Social: 70 000 milhares de euros

Participação do BES: 100%

BESI – Banco Espírito Santo de Investimento, S.A.

O BES Investimento encerrou o exercício com um resultado líquido consolidado na ordem dos 2,1 milhões de euros, que compara com 25 milhões de euros no ano anterior. A crise profunda que afectou os mercados de capitais teve um impacto importante na actividade, na medida em que não permitiu a realização de operações significativas no mercado primário e acarretou perdas substanciais nas carteiras de negociação.

O BES Investimento viu reconhecido o resultado da sua actividade na área de Fusões e Aquisições, ao ser-lhe atribuído o sétimo lugar, na Península Ibérica, na *League Table* da *Dealogic*, nesta actividade e o quarto lugar na *League Table* da *Thomson Financial*, referente ao mercado brasileiro e ao primeiro semestre de 2001. No que respeita à área de *Project Finance*, a revista *Privatisation International*, na sua *Annual Infrastructure League Table*, coloca esta actividade do BES Investimento em quarto lugar em número de mandatos, e sétimo lugar em valor de financiamentos, na Europa Ocidental, e em quinto lugar em número de mandatos, na região da América Latina.

No mercado primário de acções, merece referência especial a posição de líder na emissão de direitos da PT Multimédia, líder na Oferta de Troca de acções PT Multimédia e PTMultimedia.com e líder na emissão do Benfica, S.A.D.. Em Espanha, através da sua associada Benito y Monjardin, assumiu a posição de Co-Manager nas Ofertas Públicas de Subscrição da Inditex e da Iberia. No que se refere ao mercado brasileiro o BESI do Brasil foi coordenador na Oferta Pública Inicial da Bradespar.

No referente aos mercados de dívida, liderou ou co-liderou várias emissões de obrigações, de papel comercial e de empréstimos sindicados, quer no mercado ibérico, quer na América Latina. No que se refere ao mercado ibérico, merecem especial destaque a emissão de Eurobonds da BES Finance, Ltd, a co-liderança na emissão de Eurobonds da Sol Meliá e a posição de líder no empréstimo sindicado a cinco anos à Avanzit, TMT. No mercado brasileiro foi líder ou co-líder nas emissões de Eurobonds da República Federativa do Brasil, de obrigações da Globopar e da CESP (Cª Energética de São Paulo), bem como nas emissões de Papel Comercial da TelespCelular, da GloboCabo, da Telet, da Splice e da CP – Cimento e Participações.

Valores Consolidados

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	852 170	850 503	-0,2
Capital e Reservas	97 085	160 352	65,2
Produto Bancário	52 741	49 749	-5,7
Resultado do Exercício	25 102	2 088	-91,7

BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, S.A.

O BEST – Banco Electrónico de Serviço Total iniciou oficialmente as operações no dia 26 de Junho de 2001, vocacionado para servir um segmento de mercado classificado como *affluent*, em que os clientes se caracterizam pela necessidade de aconselhamento financeiro sofisticado e por deterem um património financeiro significativo.

A campanha de lançamento do Banco, “Experimente fazer isto com o seu banco do dia a dia”, é emblemática relativamente ao seu posicionamento e quanto à sua proposta de valor que se materializa na sigla *InPEC* - *Independência, Performance, Especialista, Centrado* no cliente.

Assim, é o cliente que escolhe a forma de interagir com o Banco, contando para o efeito com os canais *WEB, WAP, Centros de Investimento BEST e Contact Center*, com um serviço disponível 24 horas durante 365 dias por ano. Adicionalmente foi criada uma rede comercial, denominada CAF - Consultores de Activos Financeiros, que assiste os clientes na tomada de decisão de investimentos, socorrendo-se de ferramentas de aconselhamento inovadoras, tendo contribuído activamente para a colocação dos produtos financeiros comercializados pelo Banco BEST.

O Banco BEST tem vindo igualmente a beneficiar da capacidade de inovação e liderança tecnológica do Grupo PT, através do lançamento de iniciativas conjuntas.



Sede Social:

Rua Alexandre Herculano, 38
1250-011 Lisboa

Capital Social: 32 422 milhares de euros

Participação do BES: 66,0%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2001
Activo Líquido	149 442
Depósitos de Clientes	118 072
Capitais Próprios	32 422
Resultado do Exercício	-3 374



Banco Espírito Santo, S.A. Espanha

Sede Social:
Calle Serrano, 88
28006 Madrid - Espanha
Capital Social: 86 500 milhares de euros
Participação do BES: 100%

Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha)

A quebra verificada no activo líquido do Banco deve-se fundamentalmente à diminuição das operações nos mercados interbancários. O crescimento do crédito experimentou uma moderação face, por um lado, à situação económica que se viveu e que aconselhou uma gestão mais conservadora do risco de crédito e, por outro, à aplicação do novo sistema de provisões anticíclicas, pela primeira vez em vigor durante todo o exercício. Adicionalmente reorientou-se a actividade, dando prioridade ao segmento de particulares médio-alto e alto, dirigindo os esforços com especial incidência para a captação de recursos e para os produtos que apresentam maior rentabilidade e valor acrescentado. Em síntese, a carteira de crédito cresceu 10,4%, acima da média do sector que foi de 7,5%.

Os esforços desenvolvidos no sentido de cumprir os novos objectivos mencionados saldaram-se pelo crescimento dos recursos +18,6%, que compara com um crescimento do sector de 8,5% – e pelo alargamento da

comercialização de fundos de investimento, favorecida pela actuação conjunta das várias componentes de negócio – bancária, gestão de activos e corretagem. Neste contexto, e apesar das desvalorizações dos mercados financeiros, o valor patrimonial dos activos sob gestão aumentou 2,5%, face a uma descaída média dos patrimónios sob gestão do sector de 3,7%.

O resultado consolidado apresenta-se negativo devido à amortização do *goodwill* nas empresas participadas pelo BESSA (3,3 milhões de euros), à introdução do provisionamento anticíclico e à fraca performance da área de mercados. Não obstante, e tendo em conta a eliminação da amortização do *goodwill* nas contas consolidadas do Grupo BES, a contribuição do BESSA revelou-se positiva no exercício de 2001.

No que se refere aos proveitos é de assinalar o aumento das comissões, que ao experimentarem um crescimento de 47% em relação ao ano anterior, passaram a representar 50% do produto bancário.

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	3 098 153	2 355 586	-24,0
Capital e Reservas	91 407	93 016	1,8
Crédito sobre Clientes (Bruto)	914 954	1 010 359	10,4
Recursos de Clientes	808 602	959 406	18,6
Produto Bancário	55 239	62 311	12,8
Resultado do Exercício	2 701	- 1 724	-163,8

Espírito Santo Bank, S.A.

No decurso de 2001 o ES Bank concentrou a actividade na expansão da sua base de clientes tendo conseguido atingir um crescimento de 19% da carteira dos activos sob gestão. Esta performance foi conseguida apesar das condições adversas experimentadas nos EUA e na América Latina, principais mercados de actuação do Banco.

Os objectivos continuam a desenvolver-se em torno da prestação de serviços de alta qualidade e fornecimento de produtos na área do *private banking*, suportados pela concessão selectiva de crédito comercial e à habitação, no Sul da Florida.

No decorrer do exercício deu-se início à actividade de *broker dealer* complementando assim a tradicional oferta de serviços de *private banking*. Os clientes do Banco têm agora acesso aos sofisticados mercados de títulos dos EUA.

Os resultados do exercício apresentam-se um pouco inferiores aos de 2000 decorrente da absorção dos custos iniciais da *broker dealer*.

O ES Bank continua a apresentar-se fortemente capitalizado, com elevada liquidez e financeiramente estável, dando um significativo contributo ao desenvolvimento do Grupo BES.



Espírito Santo Bank

Sede Social:

1395 Brickell Avenue

Miami, Florida, 33131 U.S.A.

Capital Social: 16 973 milhares de \$US

(18 375 milhares de euros)

Participação do BES: 98,45%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activos sob Gestão ⁽¹⁾	772 168	918 118	18,9
Activo Líquido	308 724	465 992	50,9
Crédito sobre Clientes (Bruto)	143 135	189 174	32,2
Depósitos de Clientes	159 595	350 276	119,5
Capitais Próprios	31 042	35 526	14,4
Resultado do Exercício	3 855	4 863	26,1

⁽¹⁾ Activo líquido adicionado da desintermediação



Espírito Santo Oriente

Sede Social:

Av. Dr. Mário Soares, 323
Edifício Banco da China,
28° E-F - MACAU

Capital Social: 200 milhões de MOP
(28 255 milhares de euros)

Participação do BES: 99,75%

Banco Espírito Santo do Oriente, S.A.

O forte abrandamento do ritmo de crescimento mundial, nomeadamente o comportamento negativo da economia dos Estados Unidos da América, repercutiu-se nas principais economias, com especial destaque para as da União Europeia, América Latina e Ásia Pacífico.

A par da recessão económica no Japão, a maioria das economias asiáticas, fortemente dependente das exportações, observou em 2001 um declínio da taxa de crescimento real do PIB verificando-se mesmo em alguns países/regiões uma recessão, casos de Hong Kong, Singapura e Taiwan. A China, assumindo cada vez mais uma importância crescente no concerto das economias mundiais, destacou-se deste cenário negativo ao apresentar um crescimento real do PIB que se estima em 7,3%.

Neste contexto, o BES Oriente vocacionado para os segmentos de empresas, institu-

cionais e mercados monetários e de capitais, seguiu uma política conservadora, baseada numa criteriosa selecção dos riscos. Simultaneamente a sua actividade caracterizou-se por uma diversificação dos seus activos, nomeadamente nas vertentes geográfica, sectorial e produtos. Merece referência a concretização, no início do quarto trimestre, do processo de centralização do sistema informático no sistema do Grupo BES, o que constitui um passo chave para o permanente desenvolvimento e actualização dos sistemas de informação e controlo de gestão como forma de atingir níveis óptimos de eficiência operativa.

O exercício encerrou com o activo líquido a atingir 172 milhões de euros. Como consequência de uma prudente política de provisionamento dos riscos das carteiras, a níveis superiores aos mínimos exigidos pela entidade de supervisão, o resultado líquido foi penalizado e registou um valor de 162 mil euros.

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	195 523	171 646	-12,2
Crédito sobre Clientes (Bruto)	45 092	35 821	-20,6
Aplicações em Títulos	101 656	106 346	4,6
Capital e Reservas	27 398	29 887	9,1
Resultado do Exercício	902	162	-82,0

Banque Espirito Santo et de la Vénétie, S.A.

O ano de 2001 em França caracterizou-se por um nítido abrandamento de crescimento económico, nomeadamente no decurso do último trimestre, que pesou significativamente no aumento do desemprego, com a inflação a manter-se sob controlo. O número de falências, que se encontrava em regressão, aumentou 50% e envolveu empresas de maior importância.

Os mercados financeiros apresentaram uma acentuada volatilidade, não só na componente accionista, mas também na obrigacionista, acompanhada por uma quebra dos principais indicadores de bolsa.

Neste contexto, os resultados do sector bancário francês foram fortemente afectados pela drástica redução de receitas provenientes das operações de *trading* e de gestão de activos.

Para o BES Vénétie foi o ano de preparação da integração do Via Banque caracterizada por um trabalho intenso de reestruturação do sistema informático e de reorganização do sistema contabilístico. Esta integração, que terá lugar no início de 2002, traduzir-se-á por uma melhoria significativa da capacidade de resposta às necessidades dos clientes e por reforço das sinergias com as diferentes unidades do Grupo BES.



**Banque Espirito Santo
et de la Vénétie**

Sede Social:
45, Avenue Georges Mandel
75116 Paris - França
Capital Social: 52 154 milhares de euros
Participação do BES: 21,00%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	784 252	402 731	-48,6
Crédito sobre Clientes ⁽¹⁾	215 665	202 448	-6,1
Depósitos de Clientes ⁽¹⁾	127 655	122 523	-4,0
Capitais Próprios	31 378	53 477	70,4
Resultado do Exercício	760	53	-93,0

(1) Excepto clientes financeiros



Espírito Santo Activos Financeiros

Sede Social :

Av. Álvares Cabral, 41

1250-015 Lisboa

Capital Social: 11 750 milhares de euros

Participação do BES: 85,00%

8.2 – Gestão de Activos Financeiros

ESAF – Espírito Santo Activos Financeiros, SGPS, S.A.

No final do ano 2001, o volume global de activos sob gestão atingiu mais de 8 506 milhões de euros, reflectindo um crescimento de 7% em relação a 2000 resultante, em grande parte, do aumento do volume sob gestão do fundo imobiliário Gepatrimónio Rendimento. Este fundo manteve a sua posição de maior fundo de investimento imobiliário aberto no mercado nacional com um volume sob gestão superior a 1 126 milhões de euros, o que representa um crescimento de mais de 24% relativamente ao ano anterior.

No âmbito do projecto de expansão do Grupo BES em Espanha, há a destacar a constituição da Espírito Santo Pensiones, empresa dedicada à gestão de fundos de pensões, onde a ESAF-SGPS participa em 50% do capital conjuntamente com o BESSA, que encerrou o exercício com mais de 12 milhões de euros sob gestão. Por outro lado, e num processo de evolução natural, concretizou-se a fusão das duas sociedades gestoras espanholas GES-BM e GES Capital (adquiridas em 2000),

passando a nova sociedade a denominar-se Espírito Santo Gestión.

Com o objectivo de alargar a oferta de produtos, a ESAF promoveu a constituição, no Luxemburgo, de um SICAV denominado Caravela Fund. Este fundo, de características inovadoras, consiste em aplicações em fundos alternativos, isto é, fundos que têm como objectivo a obtenção de performances absolutas, e é constituído por três compartimentos – defensivo, balanceado e agressivo – em função dos diferentes perfis de risco. Dirigido essencialmente a investidores institucionais, será colocado à disposição de clientes de elevado rendimento em 2002. Em resultado do esforço de racionalização da oferta de fundos de investimento mobiliário há a salientar a liquidação dos Fundos ES All Stars e ES Acções Rendimento.

O resultado consolidado do exercício apresenta um decréscimo, resultante da conjugação de dois factores: quebra de alguns volumes sob gestão, nomeadamente, dos fundos que mais contribuem para a conta de proventos, e aumento significativo da remuneração dos canais de distribuição. No entanto a variação de maior expressão decorre da não recorrência dos lucros em operações financeiras registados em 2000.

Valores Consolidados

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	59 532	60 067	0,9
Capital e Reservas	8 418	16 092	91,2
Resultado do Exercício	17 416	11 257	-35,4
Activos sob Gestão (M€)	7 939	8 506	7,1

8.3 – Locação Financeira

Besleasing Mobiliária – Sociedade de Locação Financeira, S.A.

Em 2001, o sector de *leasing* mobiliário em Portugal evidenciou uma produção muito semelhante à do exercício anterior reflectindo a desaceleração do ritmo de crescimento da actividade económica. A empresa viu diminuir o número de contratos e o valor da produção em relação ao período homólogo, passando a ocupar a quarta posição no *ranking* nacional das empresas de locação financeira mobiliária, detendo actualmente 12,7% de quota de mercado. Esta evolução da produção, depois de seis anos consecutivos de crescimento, deveu-se, sobretudo, à forte componente concorrencial observada com especial ênfase no último trimestre. No entanto, a evolução da actividade conjunta do *leasing* mobiliário e imobiliário saldou-se por um crescimento de 2,1% com um aumento da quota de mercado que actualmente se situa nos 14,4%.

A empresa recebeu, com o apoio da rede comercial do BES e do BIC, propostas de operações no valor aproximado de 469,6 milhões de euros das quais concretizou 365,3 milhões de euros. A produção foi canalizada principalmente para as indústrias transformadoras, comércio/hotelaria, transportes/comunicações e construção civil/obras públicas sendo as viaturas e os equipamentos específicos para a indústria o tipo de bens mais procurado.

O decréscimo da actividade não constituiu impedimento para um aumento do activo líquido em 50,7 milhões de euros tendo-se apurado um resultado líquido significativamente superior ao do ano transacto, com aumento do produto de *leasing* que atingiu cerca de 12,3 milhões de euros (+ 4,5%). O crédito concedido revelou uma evolução positiva e, apesar da conjuntura desfavorável, manteve-se o nível de crédito vencido abaixo da média do sector com o rácio crédito vencido/crédito concedido a situar-se nos 1,4%.



**Besleasing
Mobiliária**

Sede Social:
Av. Álvares Cabral, 27 – 4.º
1269-140 Lisboa
Capital Social: 21 650 milhares de euros
Participação do BES: 83,22%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	576 472	627 166	8,8
Crédito sobre Clientes	563 716	614 204	9,0
Capital e Reservas	24 893	25 020	0,5
Resultado do Exercício	126	1 089	764,3
Contratos Iniciados			
Quantidade (N.º)	8 799	7 823	-11,1
Valor	379 759	365 281	-3,8



Sede Social :
 Av. Álvares Cabral, 27 - 1.º
 1269-140 Lisboa
 Capital Social: 12 900 milhares de euros
 Participação do BES: 82,07%

Besleasing Imobiliária – Sociedade de Locação Financeira, S.A.

A desaceleração do ritmo de crescimento da actividade económica em 2001 reflectiu-se na evolução do sector de *leasing* imobiliário que conheceu uma retracção de 1,6% em relação ao ano anterior. Apesar disso, a Besleasing Imobiliária apresentou um crescimento muito positivo, o que permitiu conquistar uma parcela significativa do mercado (3,1%), mantendo a terceira posição no *ranking* das locadoras nacionais, detendo 19,8% de quota de mercado, num universo fortemente concorrencial.

A empresa recebeu, com o apoio da rede comercial do BES e do BIC, propostas de operações de 385,4 milhões de euros (+ 24,5%) das quais realizou 179,9 milhões de euros em contratos, correspondente a um crescimento global de 16,8%, em relação ao ano anterior.

A produção foi canalizada principalmente para o comércio, indústrias transformadoras e construção civil/obras públicas, sendo os principais tipos de bens locados os terrenos (por força do elevado número de operações à construção), imóveis comerciais, armazéns e estabelecimentos industriais.

O resultado líquido e o *cashflow* apurados foram muito favoráveis devido fundamentalmente ao reforço, em valor absoluto, do produto de *leasing* que atingiu mais de 7,9 milhões de euros (+ 24,0%). O crédito concedido revelou uma evolução bastante positiva e apesar da conjuntura desfavorável manteve um nível de crédito vencido muito abaixo da média do sector, apenas com 0,64% de representatividade.

Em virtude do produto imobiliário se encontrar na fase de crescimento, o forte desenvolvimento da actividade levou a que uma das formas de financiamento tenha passado pela emissão de obrigações de caixa subordinadas no valor de 7 milhões de euros, a 10 anos.

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	338 095	462 459	36,8
Crédito sobre Clientes	330 129	451 459	36,8
Capital e Reservas	14 785	15 035	1,7
Resultado do Exercício	2 494	3 002	20,4
Contratos Iniciados			
Quantidade (N.º)	561	545	-2,9
Valor	154 023	179 856	16,8

8.4 – Aquisições a Crédito (Crédito Especializado)

Crediflash – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A.

No decorrer do exercício o parque de cartões gerido pela Crediflash cresceu 12,7%, no que respeita aos cartões de crédito *Gold* e 3,9% na gama *Classic*, enquanto a gama *Electron* obteve um crescimento de 12,8%. Em termos de facturação o crescimento foi de 22,7%.

Com base nos objectivos prioritários estabelecidos pelo Grupo para a área da gestão dos cartões de crédito – incentivo à sua utilização e aumento do parque de cartões – foram desenvolvidas várias campanhas, nomeadamente:

– a promoção "National Geographic", a qual visou aumentar a utilização e facturação dos cartões de crédito, no contexto do estabelecimento de um protocolo entre a Crediflash e a Lusomundo Editores;

– a campanha "BES Travel", que decorreu durante os meses de Verão e teve como objectivo dinamizar a utilização dos cartões BES *Premier Duo* e BES *Classic Duo*, através da oferta cumulativa e directa de prémio;

– um concurso por sorteio denominado "Este Verão não deixe o seu cartão no bolso" (um sorteio por mês durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro) para os clientes do cartão BES Ritmo;

– a campanha de fim de ano, a decorrer até ao final de Janeiro de 2002, sob a forma de concurso, denominado "Os cartões BES levam-no até às capitais do euro", tem como objectivo principal incentivar a utilização dos cartões de crédito e débito VISA do BES e facilitar a integração no novo contexto económico do Euro;

– campanhas de angariação que visaram atribuir cartões BES Ritmo, BES *Classic Duo* e BES *Premier Duo* a clientes do Banco não detentores de cartões de crédito, mediante uma análise prévia dos seus perfis de utilização e risco.



Espírito Santo Crediflash

Sede Social:

Alameda António Sérgio, 22-2º
Miraflores

1495-132 Algés

Capital Social: 5 000 milhares de euros

Participação do BES: 97,47%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	112 011	122 175	9,1
Crédito sobre Clientes (líquido)	98 681	110 871	12,4
Capital e Reservas	9 949	11 421	14,8
Resultado do Exercício	1 729	2 841	64,3



Sede Social:
 Av. General Norton de Matos, 71-3º
 Miraflores
 1495-148 Algés
 Capital Social: 10 000 milhares de euros
 Participação do BES: 59,98%

Credibom – Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito, S.A.

O exercício de 2001 foi marcado, por um lado, pelo projecto de conversão integral do sistema operacional para o euro, concluído com sucesso em Outubro, que envolveu todas as áreas operacionais da empresa bem como todos os interfaces existentes com os diferentes parceiros de negócio (BES, Besleasing, Tranquilidade, Tranquilidade-Vida e ES Cobranças) e, por outro, pelo crescendo de utilização do canal internet da empresa, através da plataforma B2B, que facilita aos pontos de venda não só o carregamento das suas propostas como a obtenção imediata da respectiva decisão de crédito.

A aposta na qualidade constitui um dos vectores de actuação estratégica da Credibom, que neste âmbito lançou um inquérito dirigido aos pontos de venda e clientes finais com

o objectivo de medir o seu grau de satisfação e aferir a qualidade dos serviços e cujos resultados se revelaram bastante positivos.

A produção atingiu os 245,6 milhões de euros, representando um crescimento de 21,3% face a igual período do ano anterior, que resultou da negociação de cerca de 66 mil novos contratos, conduzindo ao reforço dos valores obtidos no sector automóvel e a um elevado crescimento no negócio para o lar e serviços, com novo e inovador produto Flexibom (crédito directo) a obter um êxito assinalável.

O activo líquido alcançou 417,9 milhões de euros e o crédito sobre clientes ascendeu a cerca de 398,4 milhões de euros (mais 28,5% que em 2000) para um total de 192 mil clientes. A taxa de cobertura das provisões sobre o crédito vencido total fixou-se nos 112,1%.

O resultado líquido cifrou-se em 8,1 milhões de euros, o que representa um crescimento de 35,8% em relação ao exercício anterior.

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	321 051	417 896	30,2
Crédito sobre Clientes (líquido)	310 032	398 419	28,5
Capital e Reservas	13 506	18 450	36,6
Resultado do Exercício	5 991	8 133	35,8
ROE	44,4%	44,1%	-0,3 p.p.
Cost to Income	35,7%	38,5%	2,8 p.p.
Provisões Totais/Crédito Vencido Total	111,1%	112,1%	1,0 p.p.
Contratos Iniciados			
Quantidade (Nº)	52 569	66 127	25,8
Valor	202 470	245 563	21,3

8.5 – Corretagem de Títulos

Espírito Santo Dealer – Sociedade Financeira de Corretagem, S.A.

O ano de 2001 traduziu-se num mau ano bolsista em todos os segmentos de actividade e na performance verificada pelos principais índices internacionais e, por decorrência, no mercado doméstico.

O volume de negócios da BVLP diminuiu de forma substancial registando uma quebra de 48%, naquela que constituiu a maior perda do universo das principais praças europeias. No final do ano, a capitalização bolsista das acções admitidas à cotação no mercado oficial da BVLP era de 96 mil milhões de euros, representando um decréscimo de 16,2% face ao final do ano anterior.

Simultaneamente, assistiu-se a um forte acréscimo da concorrência no sector, com a entrada de novos operadores nos segmentos de *brokers* estrangeiros e clientes particulares. A dis-

ponibilização de serviços de *routing* de ordens para o mercado português a baixo custo (*discount broking*) traduziu-se numa baixa significativa das comissões de intermediação.

Como reflexo destes factos, a ES Dealer sofreu uma forte baixa das suas comissões de intermediação (em cerca de 44%), atingindo um total de cerca de 10,2 milhões de euros, terminando o ano na segunda posição do ranking do sector, com uma quota de mercado acumulada de 11,5%.

Todas as actividades da Corretora sofreram com a má conjuntura dos mercados, nomeadamente a área de carteira própria que acumulou perdas de cerca de 900 mil euros. Estes factos, em conjugação com a necessidade de dar continuidade à política de investimentos no âmbito da prossecução da estratégia ibérica de interligação com a sua homóloga espanhola, com os custos da mudança das suas instalações e com as perdas de natureza extraordinária, traduziram-se num resultado negativo de cerca de 1,3 milhões de euros.



Espírito Santo Securities

Sede Social:

Rua Alexandre Herculano,38

1250-011 Lisboa

Capital Social: 2 500 milhares de euros

Participação do BES: 100%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	64 197	33 755	-47,4
Capital e Reservas	6 679	7 822	17,1
Resultado do Exercício	6 364	- 1 353	-121,3
Comissões de Corretagem	18 077	10 190	-43,6



Espírito Santo Euroges Factoring

Sede Social:
Rua Castilho, 44 - 3º
1250-071 Lisboa
Capital Social: 12 000 milhares de euros
Participação do BES: 100%

8.6 – Factoring

Euroges – Aquisição de Créditos a Curto Prazo, S.A.

O esforço continuado no aperfeiçoamento da interpenetração com a rede do Grupo BES continuou como programado, tendo o volume de negócios atingido os 1 505 milhões de euros (mais 25,4%) permitindo à empresa manter o segundo lugar no *ranking* das empresas a operar neste sector.

A carteira expandiu-se em mais 37%, o resultado do exercício atingiu 3,4 milhões de euros enquanto o *cashflow* se situou nos 6,7 milhões de euros, números que representam um crescimento de 36% e 37%, respectivamente, relativamente ao ano anterior.

Como consequência da estratégia delineada, continuou a ser possível conter custos sem

prejudicar a expansão. Assim, considerando que a Euroges cresceu 55,8% em 2000 e 37,1% em 2001 houve que proceder a um ajustamento no número de colaboradores no último ano, para dar resposta ao fortíssimo crescimento da empresa desde 1998, sendo de salientar o facto de tal reforço de recursos ter sido conseguido com uma redução do *Cost to Income* que passou de 38% para 33%. Ainda neste contexto, não podemos deixar de fazer notar que os proveitos não financeiros têm permitido cobrir a totalidade dos custos operativos.

Face aos excelentes resultados e dinamismo conseguidos, regista-se, com muita satisfação de ter sido atribuído à Euroges, pelo segundo ano consecutivo, pela Revista Exame o prémio de "A Melhor Factoring" pelos desempenhos conseguidos em 1999 e 2000.

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	287 610	415 712	44,5
Capital e Reservas	12 736	15 240	19,7
Resultado do Exercício	2 504	3 398	35,7
Carteira de Crédito Tomado (Bruto)	277 101	380 355	37,3

8.7 – Capital de Risco

ES Capital – Sociedade de Capital de Risco, S.A.

A actividade da ES Capital durante 2001 consistiu essencialmente na promoção do investimento dos fundos colocados à sua disposição, no acompanhamento da evolução das suas participadas e no estudo do lançamento de novos fundos de capital de risco com o IAPMEI e com o BEI.

Durante o exercício não houve alteração significativa nos instrumentos financeiros disponíveis, os quais atingem um total de 108 milhões de euros, repartidos da seguinte forma: capitais próprios (31 M€), FRIE-PEDIP II/BES (12 M€), FRIE-IMIT/BES (22,5 M€), Linhas Protocoladas com o IAPMEI (6 M€), FUNGEPI/BES (35 M€) e Linha BEI (2 M€).

Em termos de operações de capital de risco, propriamente ditas, aprovaram-se treze participações totalizando 18 milhões de euros, das quais se concretizaram oito, num montante de

9 milhões de euros. Estas operações foram financiadas através do FRIE-IMIT/BES (três operações no montante de 2,6 milhões de euros) e refinanciada, junto do BEI, uma operação no montante de 3,3 milhões de euros.

Refira-se que, com estas operações, ficam encerradas as Linhas Protocoladas com o IAPMEI e a Linha BEI, tendo sido significativamente reforçado o investimento efectuado através do FRIE-IMIT/BES.

No decorrer do exercício foram alienadas, total ou parcialmente, treze participações no montante de 13,4 milhões de euros, que integravam três participações do FRIE-PEDIP II/BES (2 milhões de euros) e três participações do FRIE-IMIT/BES (5,2 milhões de euros). Em relação ao FUNGEPI/BES registre-se que este fundo concretizou três operações no montante de 8,5 milhões de euros, atingindo no final do ano 35 milhões de euros.

O resultado líquido foi de 2,1 milhões de euros enquanto o *cashflow* rondou os 3,7 milhões de euros.



Espírito Santo Capital

Sede Social:

Rua Mouzinho da Silveira, n.º 32 - 7.º
1250-167 Lisboa

Capital Social: 25 000 milhares de euros

Participação do BES: 99,75%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	31 803	37 260	17,2
Capital e Reservas	25 857	28 969	12,0
Resultado do Exercício	3 611	2 170	-39,9
Carteira de Participações (*)	37 033	36 072	-2,6

(*) Inclui FRIE - PEDIP II/BES e FRIE - IMIT/BES

8.8 – Seguros

ES Seguros – Espírito Santo Companhia de Seguros, S.A.

Em 2001, o mercado português de seguros não vida de particulares, embora continuando a apresentar uma tendência para o crescimento, não pôde deixar de ser influenciado pela conjuntura de desaceleração económica. Apesar deste contexto, a ES Seguros manteve uma performance assinalável, quer na penetração no mercado quer na obtenção de resultados. A produção total obtida no exercício, através das redes do BES e do BIC, foi superior a 81 mil contratos distribuídos pelos produtos habitação, automóvel e saúde, o que fez elevar a respectiva carteira para 209 mil contratos em vigor. O forte desenvolvimento verificado confirma a existência de necessidades reais por parte dos clientes particulares em dispor de produtos competitivos que as satisfaçam, sejam elas ao nível da segurança, do preço ou do serviço personalizado e de qualidade.

Ao nível técnico, houve uma degradação natural do rácio de sinistralidade devido sobre-

tudo, ao produto habitação tendo em conta os acontecimentos climatéricos verificados durante o primeiro trimestre. Apesar desta situação, o saldo técnico de seguro directo evoluiu favoravelmente, apresentando um crescimento de 4,3% em relação ao ano anterior. Os bons resultados técnicos apresentados nos últimos anos permitiram renegociar condições vantajosas nos tratados de resseguro com impactos directos neste exercício. Outro projecto em que a ES Seguros se encontrou envolvida teve a ver com a preparação e passagem para a moeda única, transição que decorreu dentro da normalidade e dos prazos previstos, sem que qualquer perturbação fosse sentida por parte dos clientes.

O forte desenvolvimento da produção e dos prémios brutos emitidos, a manutenção dos resultados técnicos em bons níveis, a renegociação dos tratados de resseguro e o controlo dos custos operacionais permitiu atingir o resultado de 1 211 milhares de euros, representando 4,1% dos prémios brutos emitidos e um crescimento de 138,9% em relação ao ano 2000.

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Prémios Brutos Emitidos	19 238	29 448	53,1
Custos com Sinistros ⁽¹⁾	8 167	15 769	93,1
Saldo Técnico Seguro Directo	6 629	6 915	4,3
Custos Operacionais ⁽²⁾	5 612	6 515	16,1
Imobilizado Corpóreo Bruto	8 605	8 874	3,1
Resultado do Exercício	507	1 211	138,9

(1) Montantes pagos e variação da provisão para sinistros

(2) Em 2001 inclui 702 mil euros resultantes da introdução do euro

**Europ Assistance
– Companhia Portuguesa
de Seguros de Assistência, S.A.**

No exercício de 2001 acentuou-se a tendência de crescimento da Europ Assistance, conservando e consolidando a posição de líder do mercado de assistência, com uma quota de cerca de 28%.

O total de prémios emitidos foi de, sensivelmente, 16 milhões de euros (crescimento de 22% em relação ao ano anterior) fruto da boa receptividade do mercado quer aos produtos tradicionais, quer aos novos produtos que têm sido desenvolvidos e também pelo êxito da política de especialização e segmentação do mercado que vem sendo seguida nos últimos anos.

Durante o ano foram recebidas mais de 500 mil chamadas e prestou-se assistência a aproximadamente 270 mil sinistrados, o que traduz um crescimento da actividade que ultrapassou os 30%. A sinistralidade continuou a subir devido à crescente divulgação do conceito de assistência, ao considerável alargamento da base

de clientes cobertos e às más condições climáticas que se verificaram em Portugal, principalmente no primeiro trimestre.

Apesar da considerável quebra verificada nos resultados financeiros, consequência da grande instabilidade que se sentiu nos mercados financeiros, e do já referido aumento da sinistralidade, foi mesmo assim possível melhorar a rentabilidade através de um rigoroso controlo dos custos com sinistros e de uma forte disciplina sobre os custos fixos. Deste modo encerrou-se o exercício com um significativo crescimento do resultado líquido que excedeu o obtido no ano anterior em 26%.

Na vertente internacional, destaque para o reforço dos resultados alcançados pela subsidiária no Brasil (581 mil reais), assim como para a consolidação da sua posição no mercado com um crescimento das vendas perto de 30%. Apesar da forte crise económica em que se encontra a Argentina, a nossa subsidiária naquele país encerrou o exercício com um resultado positivo (55 mil pesos) o que se verifica pela primeira vez desde o início da actividade.



Sede Social:
Avenida Álvares Cabral, 41 - 3.º
1250-015 Lisboa
Capital Social: 5 000 milhares de euros
Participação do BES: 23,00%

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	15 757	17 179	9,0
Capitais Próprios	6 454	6 614	2,5
Resultado do Exercício	628	793	26,3
Produção	13 198	16 051	21,6



Espírito Santo Tech Ventures

Sede Social:

Rua Alexandre Herculano, 38- 4.º

1250-011 Lisboa

Capital Social: 50 000 milhares de euros

Participação do BES: 100%

8.9 – e-Business

BES.COM, SGPS, S.A.

O exercício de 2001 correspondeu ao primeiro exercício completo da BES.com em que a empresa centrou a sua actividade no lançamento de iniciativas cuja incubação teve início no ano anterior, nomeadamente o *pmelink.pt* e o Banco BEST.

O *pmelink.pt*, que consubstancia uma parceria com os Grupos CGD e PT, arrancou em Maio e é o primeiro Centro de Negócios *online* em Portugal, vocacionado para apoiar as Pequenas e Médias Empresas (PME) em todas as áreas de suporte à sua actividade, disponibilizando um conjunto alargado e crescente de produtos, de serviços e de informação sobre todos os temas ligados à gestão empresarial. O volume transaccionado no portal durante 2001 foi superior em cerca de 30% ao previsto no *business plan* da iniciativa.

O lançamento do Banco BEST, com uma proposta de valor inovadora dirigida ao segmento *affluent*, teve lugar no final de Junho com uma agressiva campanha de marketing que permitiu que aquele Banco apresente já, seis meses decorridos, elevados índices de reconhecimento.

Renegociaram-se também as condições do investimento na *Clarity Incentive Systems*, tendo passado a deter, em conjunto com uma outra empresa do Grupo BES, cerca de 30% do capital social daquela empresa gestora de programas de incentivos baseados em cartões de débito com a chancela da VISA. Nos termos do acordo estratégico em que assentou o investimento do Grupo, deu-se início à incubação do negócio em Portugal, tendo sido já estabelecidos contactos que permitirão, a curto prazo, o alargamento da actividade a outros países. Concretizou-se ainda a tomada de participações noutras entidades, tendo-se adquirido uma participação na *Milcom Technologies*, uma empresa sediada na Flórida (EUA), cujo objecto consiste no investimento em entidades que têm por actividade aproveitar, para uso civil, oportunidades detectadas junto dos principais fornecedores de tecnologia ao Departamento de Defesa norte-americano na área das telecomunicações e novas tecnologias de informação. Em conjunto com a ES Turismo, a BES.com adquiriu uma participação de 2,5% na *HotelnetB2B*, um portal ibérico de *procurement* para a área de hotelaria e turismo. Adquiriu ainda, por aumento de capital, uma participação de 42% na *ES Contact Center* empresa do grupo BES vocacionada para a gestão de *call centers*.

Valores Consolidados

(milhares de euros)

Variáveis de Gestão e Indicadores	2000	2001	Variação (%)
Activo Líquido	53 331	59 161	10,9
Capitais Próprios	49 599	49 661	0,1
Carteira de Participações	26 950	49 835	84,9
Resultado do Exercício	- 338	-2 509

8.10 – Sociedades Emissoras de Títulos

No universo das empresas consolidadas existem sociedades especializadas cuja actividade consiste na captação de recursos, normalmente nos mercados internacionais, necessários ao desenvolvimento equilibrado dos negócios do Grupo BES. A criação destas estruturas é frequentemente encontrada na organização dos principais grupos financeiros internacionais e estão localizadas em centros financeiros favoráveis na perspectiva dos investidores.

De entre essas sociedades assume especial relevância o papel da BES Finance, Ltd, entidade financeira com sede nas Ilhas Cayman e cujo capital é integralmente detido pelo BES. É através desta entidade que se efectuam, nos mercados internacionais, as emissões ao abrigo do programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTN). Recorde-se que a BES Finance estabeleceu, em Fevereiro de 1997, o referido programa de EMTN que é actualizado anualmente através da emissão da respectiva *Offering Circular* e ao abrigo do qual poderá, periodicamente, emitir obrigações ordinárias e subordinadas até um valor nominal agregado de US\$ 6 000 milhões. Estas obrigações podem ser denominadas em qualquer moeda e prazo e são garantidas pelo BES.

No ano de 2001 e conforme se pode extrair das notas explicativas às demonstrações financeiras, a BES Finance procedeu às seguintes emissões

Natureza do Título	Mês de Emissão	Valor (M€)
Obrigações senior	Jan/01	550
Obrigações senior	Jun/01	600
Obrigações senior	Set/01	600
Obrigações subordinadas	Mai/01	400
Total		2 150

O montante de obrigações em circulação em 31 de Dezembro de 2001 totalizava 5 022 milhões de euros, encontravam-se integralmente colocadas junto de investidores internacionais e os fundos daí provenientes encontram-se na sua totalidade aplicados no BES para financiamento das suas actividades.

As demonstrações financeiras desta filial estão incluídas, através do método de consolidação integral, nas contas consolidadas do Grupo BES e são objecto de supervisão em base consolidada pelo Banco de Portugal.

(milhares de euros)

BES FINANCE, Ltd	2000	2001	Varição (%)
Activo Líquido	3 103 865	5 162 375	66
Aplicações em Instituições de Crédito	3 091 840	5 104 661	65
Obrigações Emitidas	3 068 603	5 021 655	64
Resultado Líquido	52	152	192



8.11 – Unidades de *Outsourcing* e Serviços Auxiliares

A concentração progressiva do Grupo BES no negócio essencialmente financeiro, com externalização das tarefas não directamente relacionadas com esta actividade, tem sido uma das apostas do Grupo decorrente da sua opção pelo crescimento orgânico e do desenvolvimento de um grupo financeiro global.

Assim e de acordo com a evolução da reformulação organizativa e funcional do Grupo foram surgindo unidades de *outsourcing* e de serviços auxiliares que, ao libertarem recursos humanos e tecnológicos têm permitido o fornecimento de serviços às unidades que o compõem ao mesmo tempo que passaram a actuar nos mercados em que se inserem.

As unidades de negócio ligadas à actividade de *outsourcing* são as seguintes:

ESDI – Espírito Santo Data Informática, S.A.

(Capital Social: 7 000 m.)

A ESDI iniciou no decorrer de 2001 um processo de reestruturação interno – revisão do modelo organizativo, aperfeiçoamento do modelo de articulação com o BES, reforço das competências e reformulação da estrutura. Assim a ESDI vai passar a *holding*, acolhendo quatro participadas, a ES Interaction (tecnologias *web* e canais directos), a ES Tecnologias de Informação (produção e desenvolvimento de sistemas de informação), a Oblog e a Participadas (identificação de hipóteses de parcerias ou aquisições de empresas).

ESGEST – Espírito Santo Gestão de Instalações, Aprovisionamento e Comunicações, S.A.

(Capital Social: 100 m.)

Realiza a gestão de frotas, a manutenção de imóveis e tem a seu cargo o economato, as comunicações e outras actividades conexas.

Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos, S.A.

(Capital Social: 1500 m.)

Assegura a prestação de cuidados de saúde aos empregados das empresas do Grupo BES resultando da participação conjunta do BES e da Companhia de Seguros Tranquilidade-Vida, actuando privilegiadamente no âmbito da medicina do trabalho.

ES Cobranças – Espírito Santo Cobranças, S.A.

(Capital Social: 798 m.)

Esta subsidiária de *outsourcing* dedica-se à prestação de serviços tendentes à recuperação de créditos vencidos do Grupo, nomeadamente, do BES, BIC, Credibom e Crediflash. Desenvolve ainda actividades na área funcional ligada à pesquisa, penhora e guarda de valores.

Para além das subsidiárias de *outsourcing*, o Grupo conta ainda com as seguintes empresas de serviços auxiliares:

Cêntimo – Sociedade de Serviços, Lda.

(Capital Social: 249 m.)

Tem como actividade exclusiva a guarda de títulos custodiados por três bancos do Grupo, com sede em Portugal – BES, BIC e BESI.

Gesfinc – Espírito Santo Estudos Financeiros e de Mercado de Capitais, S.A.

(Capital Social: 399 m.)

Desenvolve a actividade de *research* em estreita articulação com a corretora do Grupo (ES Dealer) e o Banco Espírito Santo de Investimento, articulação esta que tem sido determinante para a afirmação do Grupo no mercado de capitais.

Fiduprivate – Sociedade de Serviços, Consultadoria e Administração de Empresas, S.A.

(Capital Social: 125 m.)

Esta subsidiária do Grupo presta serviços de consultoria a empresas, exercendo a actividade na Zona Franca da Madeira.

Espírito Santo Contact Center – Gestão de Call Centers, S.A.

(Capital Social: 3 600 m.)

Empresa que se dedica em exclusivo à gestão de *call centers* que suportam a actividade

de da banca telefónica nomeadamente do BES, BIC, CREDIFLASH e BES.com.

Esegur, Empresa de Segurança, S.A.

(Capital Social: 2 750 m.)

Esta empresa participada em 29% pelo BES dedica-se ao negócio da segurança privada. Teve origem no decorrer do processo de *outsourcing* passando rapidamente a estender a prestação de serviços a uma vasta carteira de clientes das mais diversas proveniências. No exercício de 2001 foi objecto do estabelecimento de uma parceria com a CGD e os CTT que se traduziu na participação destas duas instituições no capital da Esegur.

ES Interaction – Sistemas de Informação Interactiva, S.A.

(Capital Social: 500 m.)

Empresa que exerce a sua actividade na área da concepção, desenvolvimento e comercialização de sistemas de informação interactivos, para além de prestar serviços de consultoria, formação, gestão de projectos, desenvolvimento, implementação e suporte de sistemas informáticos e de comunicações.

Lisboa, 21 de Fevereiro de 2002

O Conselho de Administração

António Luís Roquette Ricciardi
Ricardo Espírito Santo Silva Salgado
Jean Gaston Pierre Marie Victor Laurent
Mário Mosqueira do Amaral
José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva
António José Baptista do Souto
Jorge Alberto Carvalho Martins
Manuel António Gomes de Almeida Pinho
Yves Henri Camille Barsalou
Anibal da Costa Reis de Oliveira
José Manuel Ferreira Neto
Manuel de Magalhães Villas-Boas
Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva
Jackson Behr Gilbert
Jean-Luc Marie Perron
Manuel António Ribeiro Serzedelo de Almeida
José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi
Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau
Gilles François Gramat
Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira
Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes
Francisco Luis Murteira Nabo
Pedro José de Sousa Fernandes Homem
Ilídio da Costa Leite de Pinho
Herman Agneessens
Patrick Gérard Daniel Coudène

**Extracto da Acta nº 62
da Reunião de Assembleia Geral
Anual do Banco Espírito Santo,
S.A., de 27 de Março de 2002.**

(...)

Encontravam-se presentes ou representados accionistas titulares de 140 185 000 acções, que correspondiam a 1 401 850 votos, 70,09% do total do capital social.

(...)

Passou-se então ao ponto três da ordem de trabalhos – deliberar sobre a Proposta de Aplicação de Resultados.

(...)

Discutido o assunto, foi aprovada por maioria de 1 401 549 votos, a proposta apresentada pelo Conselho de Administração do Banco, do seguinte teor:

“O Conselho de Administração do Banco Espírito Santo, S.A. propõe, nos termos e para os efeitos da alínea b) do artigo 376 do Código das Sociedades Comerciais e de acordo com o respectivo Relatório de Gestão, que o resultado líquido da sociedade, no valor de 141 140 219,00 euros, tenha a aplicação:

	Euros
Para Reserva Legal:	14 115 000
Para Distribuição aos administradores:	1 400 000
Para Distribuição aos Colaboradores:	13 000 000
Para Distribuição aos accionistas:	75 200 000
Para Outras Reservas:	37 425 219
	141 140 219

(...)

