

03

Relatório e Contas



BANCO ESPIRITO SANTO



Os objectos que ilustram este relatório anual pertencem à Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva, que celebrou o seu quinquagésimo aniversário em 2003. Estabelecida em 1953 por Ricardo do Espírito Santo Silva, então Presidente do Conselho de Administração do Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, o museu contém umas 2.000 peças de artes decorativas principalmente portuguesas, incluindo, mobiliário, pratas, tapeçarias, têxteis, pinturas, porcelanas, faianças, azulejos e lustres, provenientes da sua colecção pessoal. Estes objectos foram colocados no Palácio Azurara, localizado no centro de Lisboa, e arranjadas de modo a invocar uma esplêndida residência aristocrática portuguesa do século XVIII. Simultaneamente, foi estabelecida uma escola destinada a manter e promover os altos padrões e técnicas típicas da tradição artística portuguesa através dos tempos. Nesta escola, que já formou mais de duas gerações de artistas portugueses, encontram-se presentemente inscritos cerca de 300 alunos.

Museu-Escola de Artes Decorativas Portuguesas
Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva
Lg. das Portas do Sol, 2
1100-411 Lisboa
Portugal
Tel: + 351 21 8814600
e-mail: relacoes.publicas@fress.pt
www.fress.pt

Índice

Mensagem Conjunta do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente da Comissão Executiva	6
Relatório de Gestão	18
1 > Principais Indicadores	22
2 > O Grupo Bes	29
2.1 > Órgãos Sociais	29
2.2 > Marcos Históricos	32
2.3 > A Marca BES	33
2.4 > Estratégia e Modelo de Negócio	33
2.5 > Recursos Humanos	35
2.6 > Eficiência	36
2.7 > Responsabilidade Social	38
2.8 > Principais Acontecimentos de 2003	40
3 > Enquadramento Macroeconómico	41
4 > Bases de Actuação Comercial	47
4.1 > Banca de Retalho	48
4.2 > Private Banking	49
4.3 > Banca de Empresas	49
4.4 > Banca de Investimento	50
5 > Intervenção nos Mercados Financeiros	53



Banco Espírito Santo, S.A.
Sociedade Aberta

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

Capital Social: 1 500 000 000 euros
Mat. Cons. Reg. Com. Lisboa nº 1607
Pessoa Colectiva 500 852 367



6 >	Gestão dos Riscos	54
6.1 >	A Função de Controlo de Risco	54
6.2 >	Risco de Crédito	54
6.3 >	Risco de Mercado	63
6.4 >	Risco de Liquidez	64
6.5 >	Risco Operacional	67
7 >	Análise Financeira	69
7.1 >	Análise Financeira do Grupo BES	69
7.2 >	Análise Financeira do BES Individual	87
7.3 >	Actividade e Resultados das Principais Unidades de Negócio	92
8 >	Transição para as Normas Internacionais de Reporte Financeiro (IFRS)	111
3	Demonstrações Financeiras e Notas às Contas	114
1 >	Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas	118
2 >	Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras	142
3 >	Relatório dos Auditores Independentes	230
4 >	Relatório e Parecer do Conselho Fiscal	231
5 >	Certificação Legal e Relatório de Auditoria	233
4	Participações Accionistas	238
>	Participações dos Membros dos Órgãos Sociais	242
>	Participações Qualificadas	243
5	Relatório Sobre o Governo da Sociedade (Corporate Governance)	246
6	Quadros Directivos	284
7	Rede de Balcões	290
8	Informações Gerais	310





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



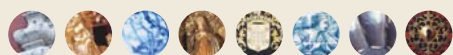
Palácio Azurara - Museu Escola de Artes Decorativas
da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva.
Segunda metade do Séc. XVII
Pormenor da página anterior:
Fachada frontal.



1

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

A performance económica e financeira do Grupo reflecte uma postura de eficácia comercial





Senhores Accionistas,

Após um início do ano caracterizado pelo clima de incerteza associado à guerra no Iraque, a conjuntura económica em 2003 foi marcada por uma recuperação moderada da economia mundial. Porém, a economia da Zona Euro registou um novo abrandamento, tendo o crescimento do PIB atingido um valor em torno de 0,4%, embora a estagnação do primeiro semestre tenha dado lugar a uma ligeira aceleração do Produto na metade final do ano, em função do maior crescimento das exportações. Os níveis de confiança e de despesa das famílias mantiveram-se restringidos por um desemprego elevado (8,8%). Neste contexto, a forte apreciação do euro face ao dólar (20%) e a descida da taxa de inflação média para 2,1% levaram o Banco Central Europeu a prolongar, em 2003, o ciclo de descida dos juros de referência.

e clara aposta na rentabilidade como factor chave de criação de valor para os Accionistas.

A economia Portuguesa foi marcada pela continuação do processo de ajustamento da procura interna num contexto internacional desfavorável. Apesar de alguns sinais de estabilização no final do ano, o PIB deverá ter registado uma variação real negativa em torno de 1%, o que se repercutiu num aumento do desemprego, de 5,1% para cerca de 6,4%. Ao nível do mercado accionista e acompanhando a tendência manifestada internacionalmente, o índice PSI-20 registou uma subida de 16%.

O ano de 2003 foi para o Grupo Banco Espírito Santo decisivo na consolidação de um forte posicionamento competitivo nas diferentes áreas de negócio e no alcance de elevados níveis de eficiência.

Assente numa crescente orientação para a qualidade de serviço e especialização das redes comerciais em função das características dos Clientes, a actividade do Grupo BES em 2003 pautou-se por uma evolução muito positiva atendendo aos condicionalismos que resultaram de uma envolvente económica marcada pela incerteza e pelo pessimismo. A performance económica e financeira do Grupo reflecte esta postura de eficácia comercial e clara aposta na rentabilidade como factor chave da criação de valor para os Accionistas. Assim, a evolução registada em 2003 evidenciou dois aspectos que estão no centro dos resultados obtidos ao longo dos últimos anos:

- uma lógica de abordagem comercial multiespecialista que permitiu, em tempos de maior dificuldade e de menor crescimento, que as receitas com origem numa eficiente estratégia de venda cruzada baseada na qualidade dos serviços prestados, bem como na progressão da área de banca de investimentos e na actividade financeira de mercados, mais que compensassem o decréscimo dos proveitos que decorrem da actividade de intermediação resultante de uma forte desaceleração da actividade creditícia e do aumento dos custos de captação de recursos;



- um modelo organizacional flexível e ágil que permitiu ajustar de forma acelerada a estrutura de custos a uma envolvente recessiva e que se traduziu na capacidade de redução do *cost to income* de 58%, em 2001, para 50% em 2003.

O resultado líquido atingiu o mais elevado nível de sempre, crescendo 14,4% em termos comparáveis para 250,2 milhões de euros, a que corresponde uma rentabilidade dos capitais próprios de 13,4%. O resultado líquido por acção atingiu 0,83 euros, permitindo ao Conselho de Administração apresentar à Assembleia Geral uma proposta de dividendo de 0,33 euros por acção, o que corresponde a um aumento do dividendo na ordem dos 15% em relação ao ano transacto.

No que respeita à actividade, destaca-se o dinamismo muito significativo da captação de recursos de Clientes, que apresentaram um crescimento de 12,7% no ano para 38,4 mil milhões de euros. Esta performance é explicada essencialmente pela inovação e forte dinamismo comercial. Ao aumento dos recursos de clientes de balanço (11,8%), alia-se o crescimento muito significativo dos recursos de desintermediação (14,8%), para os quais contribuiu decisivamente a colocação de fundos de investimento e de produtos de bancasseguros, nomeadamente PPR/E e produtos de capitalização. Nesta área, é de realçar a liderança atingida pelo Grupo BES na colocação de PPR/E com uma quota de mercado superior a 23%.

A actividade creditícia foi pautada por uma postura de elevada prudência e selectividade durante o exercício de 2003, que se traduziu numa desaceleração do crescimento da carteira de crédito. Considerando o crédito securitizado, a carteira de crédito bruto aumentou 5,8% para 28,4 mil milhões de euros. O crédito à habitação manteve-se a componente mais dinâmica, com um crescimento de 7,5%, seguido do crédito a empresas com um crescimento de 6,6%.

Neste contexto, o resultado financeiro decresceu 4,7%, embora tenha sido mais que compensado pelo crescimento do comissionamento de serviços prestados aos clientes, que aumentou 15,3% para 469,5 milhões de euros, o que permitiu que o produto bancário comercial crescesse 2,1%. Esta evolução assentou na melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como no reforço da fidelização da base de Clientes, que se traduziram no fortalecimento do nível de venda cruzada de produtos e consequente aumento da taxa de equipamento dos clientes. A área de mercados teve também uma performance muito positiva (crescimento de 54%), atingindo 213,4 milhões de euros, decorrente dos ganhos obtidos nas posições assumidas em instrumentos de taxa fixa, bem como da recuperação do mercado accionista, em especial na segunda metade do ano.

Os níveis de eficiência atingidos em 2003, com o *cost to income* a situar-se em 50%, são especialmente significativos no actual contexto económico, e constituem o corolário de uma busca incessante da eficiência nas várias dimensões onde pode ser conquistada. A reorganização e racionalização de processos e estruturas, materializadas na reestruturação do modelo organizativo originaram uma redução de 1073 postos de trabalho no triénio 2001-2003 (264 colaboradores em

Os níveis de eficiência atingidos em 2003, com o cost to income a situar-se em 50%, são especialmente significativos no actual contexto económico, e constituem o corolário de uma busca incessante da eficiência nas várias dimensões onde pode ser conquistada.





2003), que em simultâneo com uma forte aposta no rejuvenescimento, qualificação e aumento significativo de competências dos colaboradores se traduziram em efeitos muito positivos na produtividade dos colaboradores e na qualidade dos serviços prestados.

A evolução dos custos operativos merece, assim, um especial relevo no ano em apreço, dado que a implementação dos projectos e iniciativas tendentes à redução e controlo dos custos permitiram uma contenção dos custos abaixo dos limites programados, tendo registado um aumento de apenas 0,2% em base comparável. Neste contexto, é de salientar a operação de integração das actividades de *leasing* e *factoring*, o que permitirá conduzir a actividade de crédito especializado para o segmento de empresas a um patamar superior em termos de racionalização e eficiência, não só do ponto de vista dos custos como também em termos de abordagem comercial.

Ainda no exercício em análise, o Banco Espírito Santo procedeu à alienação de acções representativas de 45% do capital social da Credibom - Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito S.A., que se traduziu num resultado extraordinário de 65,3 milhões de euros, tendo sido neutralizado o seu efeito na conta de resultados por inclusão da mais valia no reforço do Fundo para Riscos Bancários Gerais, que atingiu o montante total de 126,4 milhões de euros no final do exercício.

O significativo reforço do provisionamento no período (381,5 milhões de euros) enquadra-se numa postura de elevada prudência face à situação económica actual. De entre as provisões constituídas, destacam-se as provisões para crédito, que foram reforçadas em 216,7 milhões de euros. O saldo das provisões para crédito registou um aumento superior ao aumento registado no crédito vencido. Em consequência, a cobertura do crédito vencido a mais de 90 dias aumentou para 153%, em simultâneo com uma redução do rácio de crédito vencido (a mais de 90 dias) de 1,87% em 2002 para 1,83% em 2003. O crédito vencido total em percentagem da carteira de crédito manteve-se ao nível registado em 2002 (2,10%) com uma cobertura por provisões de 132,5% (131,5% em 2002).

O rácio de solvabilidade continua a situar-se em níveis confortáveis, tanto segundo os critérios do Banco de Portugal (11,1% em 2003 versus 10,7% em 2002) bem como segundo os critérios do BIS (13,1% em 2003; 12,6% em 2002). As notações de rating da dívida de médio e longo prazo atribuídas pela Moody's (A1), pela Standard and Poor's (A-) e pela FitchRatings (A+) reflectem o forte posicionamento do Grupo em Portugal, os níveis adequados de risco e qualidade dos activos, bem como os confortáveis níveis de solvabilidade.

Do ponto de vista da actividade comercial, foi aprofundado o projecto de abordagem focada e especializada para o segmento afluente iniciada em 2002. Foram desenvolvidas as iniciativas de formação e de melhoria dos sistemas de informação que permitiram dotar a estrutura comercial responsável por este segmento de uma capacidade ímpar no mercado nacional em termos de proposta de valor e sofisticação do aconselhamento financeiro. Esta aposta conheceu, já em 2004, uma visibilidade pública generalizada mediante o lançamento de uma importante campanha de comunicação.



O ano de 2003 foi também caracterizado pelo aprofundamento no relacionamento dos Clientes com o Grupo através dos canais directos, com particular destaque para o *internet banking* (BESnet e BESnet Negócios). O BESnet, que obteve em 2003 a certificação de acordo com a norma internacional NP EN ISO 9001:2000 pela eficácia do sistema de gestão de qualidade implementado neste serviço, registou uma taxa de detenção na base de clientes particulares na ordem dos 42% e igualou, pela primeira vez, em termos de interacções com a base de clientes, a rede de balcões. O BESnet Negócios, serviço de banca na *internet* para empresas, é utilizado por 78% das médias e grandes empresas, tendo o número de operações aumentado 87% face ao ano anterior.

A massificação dos canais directos é já uma realidade. Com uma taxa de penetração de 47% na base de Clientes, estão a alterar estruturalmente a forma como os Clientes se relacionam com o Grupo BES. Para além de uma fonte de eficiência e redução de custos, são cada vez mais um canal de prestação de serviços, como é espelhado pelo comissionamento gerado no ano, que representa um crescimento de 42% face ao ano anterior.

No que diz respeito a outras iniciativas relacionadas com a banca electrónica onde o Grupo BES participa, merecem especial destaque o *pmelink.pt*, centro de negócios *online* para empresas promovido pelo BES, CGD e PT, que conta já com mais de 12 mil empresas Clientes, e Banco BEST, projecto conjunto do BES e da PT que continuou a capitalizar numa proposta de valor diferenciada destinada a segmentos de Clientes afluentes, tendo já ultrapassado a barreira dos 20 mil Clientes.

A actividade de banca de investimento conquistou posições de liderança no contexto nacional e internacional, em especial na área de fusões e aquisições, *project finance* e corretagem de acções. O mercado internacional foi em 2003 responsável por algumas das operações mais representativas executadas neste período, nomeadamente no que respeita à actividade de *project finance*.

Em 31 de Dezembro de 2003 foi constituída pelo BES, em parceria com a CGD, a empresa de *renting* - Locarent, Companhia Portuguesa de Aluguer de Viaturas, S.A., tendo por objectivo explorar uma clara oportunidade comercial no segmento de particulares para este tipo de instrumento de crédito, tendo presente a capacidade de distribuição inerente às redes de retalho dos dois grupos.

Em Espanha, o Grupo continuou com a sua estratégia de especialização na banca de particulares, *private banking* e empresas com actividade comercial em Espanha e Portugal, tendo concluído a unificação das redes da Benito y Monjardin com as do BES Espanha, dispondo actualmente de um total de 32 agências e concentrando assim, toda a actividade do Grupo. No que respeita à actividade da gestão de activos neste país, a par da evolução favorável durante o ano, o Grupo concretizou mais recentemente um acordo para a aquisição do capital das unidades de gestão de activos do Banco Simeón (Grupo CGD). Esta operação pressupõe um acordo de comercialização dos fundos geridos pelas sociedades gestoras do Grupo BES na rede de balcões do Banco Simeón e integra-se na estratégia de crescimento no mercado espanhol.



Por fim, uma última palavra para o comportamento positivo das acções do Banco Espírito Santo. As acções do BES registaram uma valorização de 4% em 2003, e desde o aumento de capital em Fevereiro de 2002 até ao final de 2003 valorizaram-se 13%, uma performance claramente superior ao índice de referência do mercado português PSI 20 (+4,6%) ou ao Eurostoxx 50 (+6,8%). O Grupo BES tem prosseguido de forma sustentada e equilibrada a trajectória de crescimento orgânico que se propôs e que tem merecido a confiança dos seus Clientes e Accionistas, com enfoque primordial na criação de valor. De facto, desde a privatização até ao final de 2003, criação de valor no BES corresponde a uma taxa média anual de 13%.

No âmbito do governo da sociedade, o Grupo BES centra a sua actuação na adopção de mecanismos de reforço da transparência e adopção pioneira das melhores práticas que visam garantir uma governação responsável e orientada para a criação de valor. Neste contexto, durante o ano de 2003 foi criada a função de *Compliance Officer*, responsável por garantir o cumprimento das exigências legais, estatutárias, operacionais, tutelares, éticas e de conduta aplicáveis ao BES. Também ao nível da responsabilidade social e do seu papel de promotor de formas de desenvolvimento sustentável, foram realizadas em 2003 iniciativas destinadas a contribuir para o aumento de bem estar social, sobretudo em situações de crise e/ou catástrofe. Neste contexto, é de salientar o apoio dado sob a forma de donativos e empréstimos bonificados destinados a tentar minorar os prejuízos causados pela calamidade dos incêndios que se abateu sobre o País. Já no início de 2004, e não obstante o tradicional empenhamento do Grupo BES em prol de uma cultura de partilha e de promoção de uma política activa de responsabilidade social, foi decidido dar mais um passo – que se traduziu na implementação de um conjunto de iniciativas de alcance abrangente – no sentido de aprofundar o compromisso social nas suas múltiplas vertentes: relações com Clientes, Accionistas, Colaboradores e Comunidade.

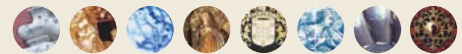
Agradecemos, penhorados, a confiança que mais uma vez ao longo de todo o exercício foi demonstrada por Clientes e Accionistas e à qual a Administração do BES e todos os Colaboradores do Grupo Banco Espírito Santo continuarão a responder com o profissionalismo, dedicação e espírito de inovação que tem marcado a sua actividade. A todos os colaboradores do Grupo BES uma palavra de especial apreço pelo esforço, dedicação e qualidade exemplar do seu desempenho neste ano particularmente difícil que foi o de 2003.

À Autoridade Monetária e Financeira, à Comissão de Auditoria e ao Conselho Fiscal dirigimos igualmente palavras de elevado apreço e agradecimento.

Ricardo Espírito Santo Silva Salgado

António Luís Roquette Ricciardi

O Grupo BES tem prosseguido de forma sustentada e equilibrada a trajectória de crescimento orgânico que se propôs e que tem merecido a confiança dos seus Clientes e Accionistas, com enfoque primordial na criação de valor.





Relatório de Gestão



Coche dos Oceanos
Séc. XVIII
Museu Nacional dos Coches
Pormenor da página anterior:
Aperto de mão dos "Oceanos"



2

Relatório de Gestão

1 - Principais Indicadores

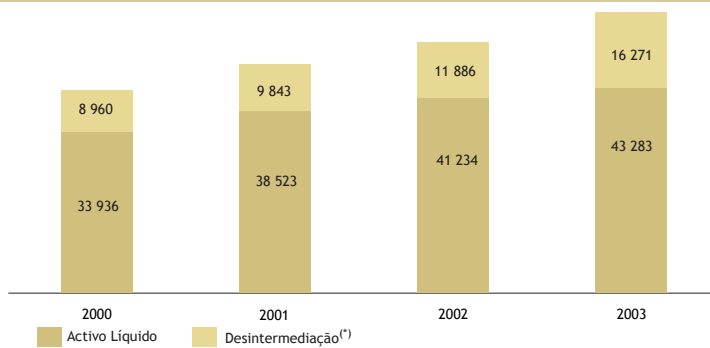
Variáveis / Indicadores	2000	2001	2002	2003
BALANÇO (milhões de euros)				
Activos Totais (1)	42 896	48 366	53 120	59 554
Activo Líquido	33 936	38 523	41 234	43 283
Crédito a Clientes (bruto)	21 789	24 569	25 795	26 042
Recursos Totais de Clientes	27 370	31 497	34 059	38 401
Fundos Próprios e Equiparados	3 146	3 522	4 246	4 492
RENDIBILIDADE (%)				
Rendibilidade do Activo (ROA)	0,76	0,55	0,57	0,61
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	21,94	15,57	13,10	13,44
SOLVABILIDADE (%)				
Rácio BIS				
- Total	10,96	10,74	12,64	13,13
- TIER I	7,16	6,41	7,01	7,76
Rácio Banco de Portugal				
- Total	9,29	9,28	10,74	11,05
- TIER I	6,37	5,83	6,06	6,55
QUALIDADE DOS ACTIVOS (%)				
Crédito Vencido >90 dias/ Crédito a Clientes	1,66	1,50	1,87	1,83
Cobertura do Crédito Vencido > 90 dias	155,3	161,1	148,7	152,7
PRODUTIVIDADE / EFICIÊNCIA				
Custos Operativos / Activos Totais (%)	1,47	1,48	1,36	1,20
Activos por Empregado (milhares de euros)	5 438	5 992	7 017	8 262
Cost to Income (%)	51,0	58,2	53,4	50,0
RATINGS				
Curto Prazo				
- STANDARD AND POOR'S	A 1	A 2	A 2	A 2
- MOODY'S	P 1	P 1	P 1	P 1
- FITCHRatings	-	-	F1	F1
Longo Prazo				
- STANDARD AND POOR'S	A	A -	A -	A -
- MOODY'S	A 1	A 1	A 1	A 1
- FITCHRatings	-	-	A+	A+

⁽¹⁾ Activo Líquido + Asset Management + Outra Desintermediação Passiva + Crédito Securitizado



Activos Totais

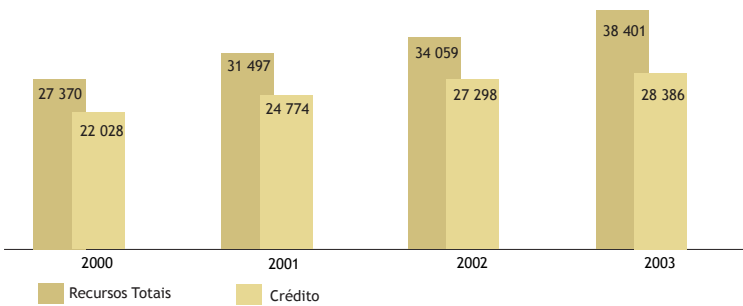
milhões de euros



(*) Activa e Passiva

Actividade com Clientes(*)

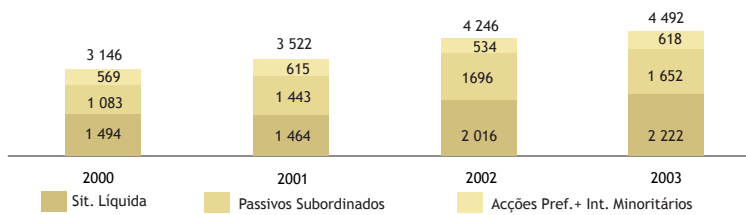
milhões de euros



(*) inclui desintermediação passiva e activa

Fundos Próprios e Equiparados

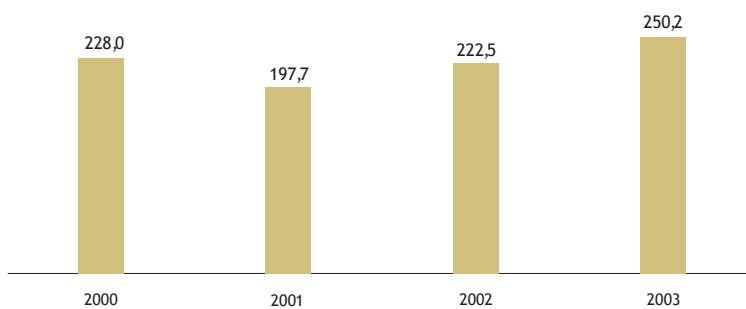
milhões de euros



(*) inclui FRBG

Resultado Líquido

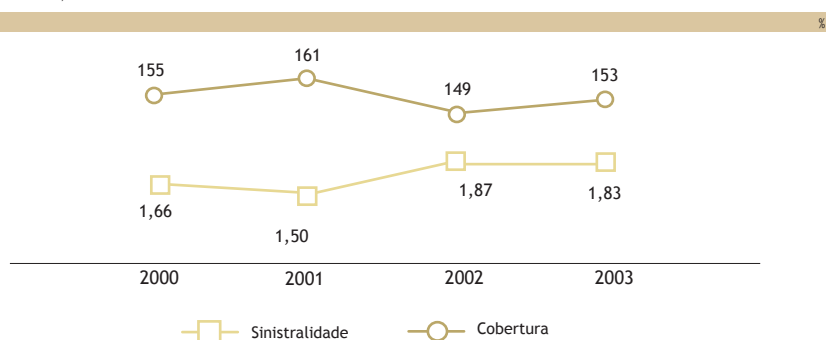
milhões de euros



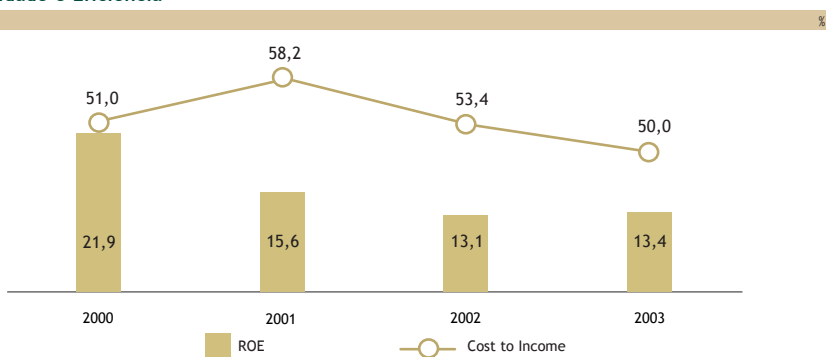
(*) inclui FRBG

Crédito - Risco e Cobertura

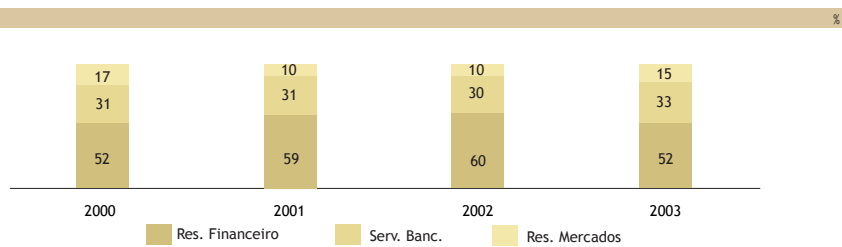
(crédito > 90 dias)



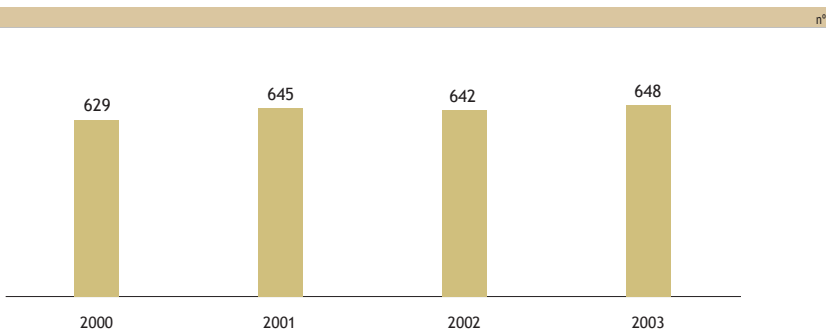
Rendibilidade e Eficiência



Estrutura do Produto Bancário



Rede de Balcões





Resultados e Rendibilidade

Variáveis	Símbol.	2000	2001	2002	2003
BALANÇO MÉDIO (milhões de euros)					
Activos Financeiros	AF	27 483	33 025	35 559	37 072
Capital e Reservas	KP	1 039	1 270	1 698	1 861
Activo Líquido	AL	30 140	36 026	39 065	41 009
CONTA DE EXPLORAÇÃO (milhões de euros)					
Resultado Financeiro	RF	640,2	718,6	808,2	749,3
+ Serviços Bancários a Clientes	SB	377,8	382,6	407,3	469,5
= Produto Bancário Comercial	PBC	1 018,0	1 101,2	1 215,5	1 218,8
+ Resultado de Operações de Mercado	RM	211,0	125,8	138,5	213,4
= Produto Bancário de Exploração	PB	1 229,0	1 227,0	1 354,0	1 432,2
- Custos Operativos	CO	627,0	714,1	722,7	716,6
- Provisões líquidas de Reposições	Prov	257,4	204,8	280,8	381,5
- Resultados Extraordinários e Diversos	RX	1,9	-23,4	-57,2	8,4
= Resultado antes de Impostos e Minoritários	RAI	346,5	284,7	293,4	342,5
- Impostos sobre Lucros	I	64,0	38,6	38,5	55,0
- Interesses Minoritários	IM	54,5	48,4	32,3	37,2
= Resultado do Exercício	RL	228,0	197,7	222,5	250,2
RENDIBILIDADE (%)					
Margem Financeira	RF / AF	2,33	2,18	2,27	2,02
+ Rendibilidade Serviços Bancários	SB / AF	1,37	1,16	1,15	1,27
+ Rendibilidade Operações de Mercado	RM / AF	0,77	0,38	0,39	0,58
= Margem de Negócio	PB / AF	4,47	3,72	3,81	3,86
- Relevância Custos Operativos	CO / AF	2,28	2,16	2,03	1,93
- Relevância Provisões	Prov / AF	0,94	0,62	0,79	1,03
- Interesses Minoritários e Outros	(IM+I+RX) / AF	0,42	0,33	0,36	0,23
= Rendibilidade do Activo Financeiro	RL / AF	0,83	0,60	0,63	0,68
x Relevância Activos Financeiros	AF / AL	0,91	0,92	0,91	0,90
= Rendibilidade do Activo (ROA)	RL / AL	0,76	0,55	0,57	0,61
x Multiplicador das Aplicações	AL / KP	29,01	28,38	23,01	22,04
= Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	RL / KP	21,94	15,57	13,10	13,44

Indicadores de Bolsa e Performance Bolsista

Indicadores		Dez 02	Dez 03	Δ%
1. N.º de Acções Emitidas	(mil)	300 000	300 000	-
2. Última Cotação	(euros)	12,50	13,00	4,0
3. Capitalização Bolsista	(M€)	3 750	3 900	4,0
Dados Financeiros Consolidados				
4. Capital e Reservas	(M€)	1 779	1 846	3,8
5. Resultado	(M€)	222,5	250,2	12,5
6. Dividendo Bruto	(M€)	86,1	99,0 ⁽¹⁾	15,0
7. Pay Out Ratio	(%) (6/5)	38,70	39,56	0,9
Valores por Acção				
8. Património Líquido	(€) (4/1)	5,93	6,15	3,7
9. Resultado	(€) (5/1)	0,74	0,83	12,5
10. Dividendo Bruto	(€) (6/1)	0,287	0,330	15,0
Cotação como Múltiplo de				
11. Património Líquido	PBV (2/8)	2,11	2,11	-
12. Resultado	PER (2/9)	16,85	15,58	-
Rendibilidade em Relação à Cotação				
13. do Resultado	(%) (9/2)	5,93	6,42	-
14. do Dividendo (<i>Dividend Yield</i>)	(%) (10/2)	2,30	2,54	-

⁽¹⁾ Proposta a apresentar na Assembleia Geral em 30 de Março de 2004 de um dividendo de 0,33 euros por acção para a totalidade das acções existentes no final do exercício.

O comportamento bolsista das acções do BES revelou-se positivo, acompanhando a inversão da tendência negativa que os mercados internacionais vinham experimentando nos anos anteriores.

Assim, a cotação teve uma valorização de 4,0%; o *Price Earnings Ratio* passou de 16,85 para 15,58; o *Price Book Value* manteve-se em 2,11, com o *Pay Out Ratio* a evoluir de 38,7% para 39,6%. De entre os indicadores bolsistas salienta-se ainda a evolução francamente positiva dos indicadores de rendibilidade em relação à cotação com o *Dividend Yield* a evoluir de 2,30% para 2,54% e o rendimento total de 5,93% para 6,42%.

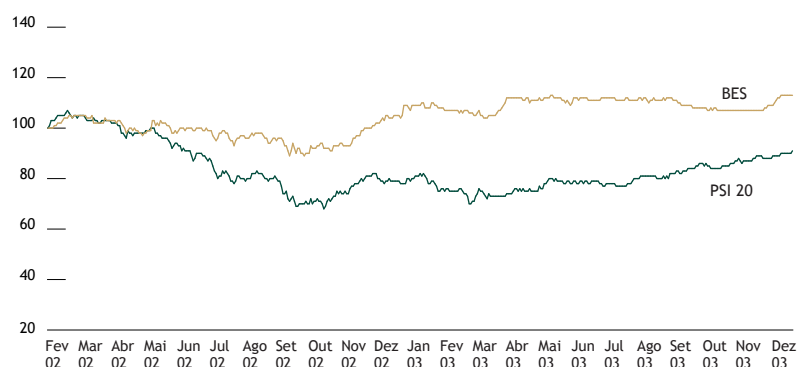
Valorização das Acções

O mercado de capitais registou uma valorização significativa denotando os primeiros sinais de recuperação face ao ano de 2002, que foi francamente depressivo, com o PSI 20 a registar uma variação anual positiva de 15,8%. As

acções do BES, que haviam registado uma menor volatilidade, acompanharam de uma forma geral a evolução do mercado, com excepção da parte final do ano, em que a

evolução do PSI 20 foi influenciada pela recuperação nas cotações dos sectores das telecomunicações e energia.

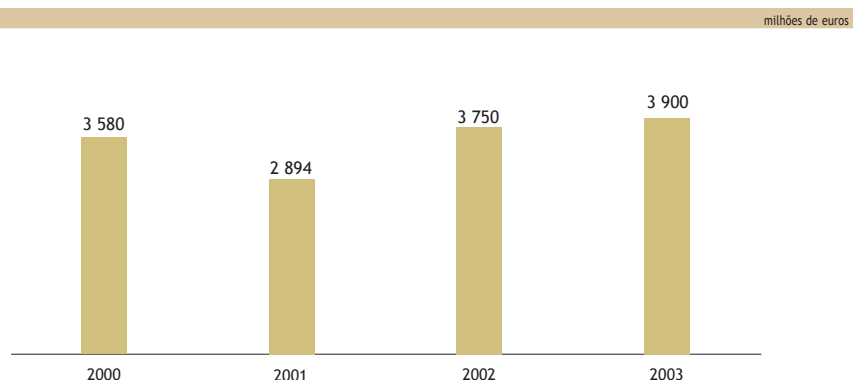
Performance do BES e PSI 20 desde o último aumento de capital (Fev 2002/Dez 2003)





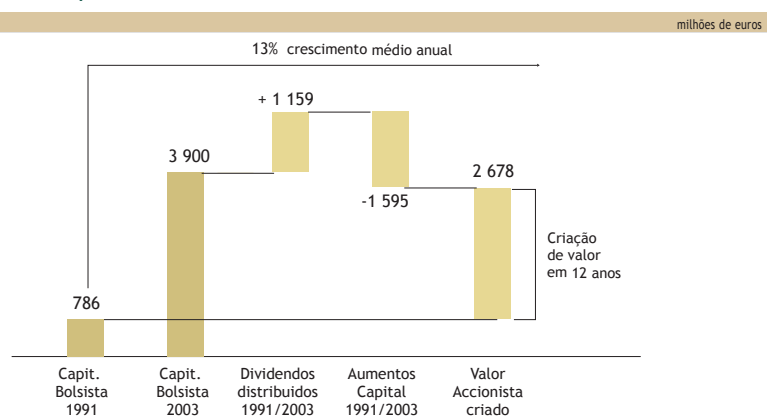
O BES é a instituição cotada com a segunda maior capitalização bolsista na área financeira que atingiu, no final do exercício, o montante de 3 900 milhões de euros, o que representa um aumento do valor do BES de cerca de 4% no exercício de 2003 e de 13% desde o último aumento de capital em Fevereiro de 2002.

Evolução da Capitalização Bolsista



Se se considerar a valorização das acções medida pela variação da capitalização bolsista entre 1991 e 2003, bem como os dividendos distribuídos no mesmo período e se deduzirem os dispêndios com os aumentos de capital, constata-se que, em termos médios, as acções do BES proporcionaram aos seus accionistas uma valorização média anual de 13%.

Criação de Valor no Grupo BES



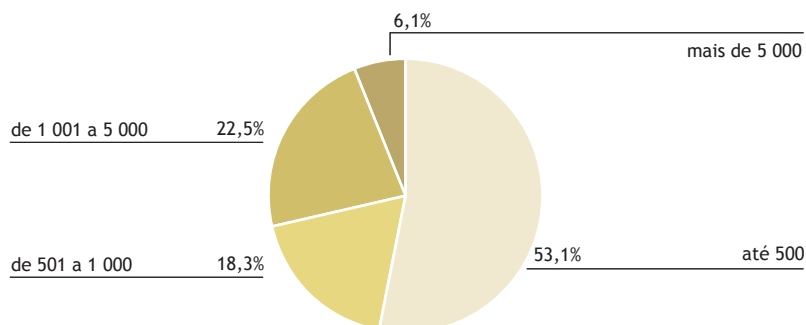
Composição Accionista

A composição accionista do BES, que não registou alterações significativas no decurso do exercício, era a seguinte em 31 de Dezembro de 2003:

Accionistas	% Capital Social
BESPAR – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	41,98
Crédit Agricole, S.A.	8,81
Companhia de Seguros Tranquilidade - Vida, S.A.	6,56
Banco Bradesco, S.A.	3,00
Previsão - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.	2,62
Portugal Telecom, S.G.P.S., S.A.	1,40

Accionistas por Escalões de Número de Acções

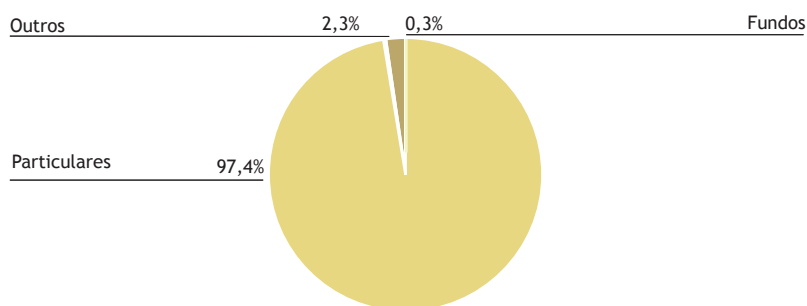
número de accionistas



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

Accionistas por Situação Jurídica

número de accionistas



Acções Próprias

As transacções sobre valores mobiliários próprios realizadas no decurso do exercício de 2003 reportaram-se, exclusivamente, a aquisições feitas pelo BES e alienadas, na sua totalidade, aos seus empregados no âmbito do SIBA - Sistema de Incentivos Baseado na Atribuição de Acções aos colaboradores.

Assim e em conformidade com a legislação em vigor (artigo n.º 66 do Código das Sociedades Comerciais) apresenta-se de seguida informação sobre as transacções de valores mobiliários próprios.

Refira-se ainda que a subsidiária Banco Espírito Santo dos Açores tinha na sua carteira de títulos, em 31 de Dezembro de 2003, 354 acções nominativas do BES que não movimentou no decurso do exercício.

Transacções com Acções Próprias	Quantidade	Valor Unitário (euro)	Total (euro)
Saldo em 31/Dez/2002	0	-	-
Movimento no Exercício			
• Compras	2 498 634	11,98	29 942 880
• Vendas	2 498 634	12,01	30 008 594
Saldo em 31/Dez/2003	0	-	-



2 - O Grupo BES

2.1 - Órgãos Sociais

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 para o quadriénio 2000-2003, é a seguinte:

> ASSEMBLEIA GERAL

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

> CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Comandante António Luís Roquette Ricciardi (Presidente)
Ricardo Espírito Santo Silva Salgado (Vice-Presidente)
Jean Gaston Pierre Marie Victor Laurent (Vice-Presidente)
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
Aníbal da Costa Reis de Oliveira
José Manuel Ferreira Neto
Manuel de Magalhães Villas-Boas
Manuel Fernando Moniz Galvão Espírito Santo Silva
Jackson Behr Gilbert
José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi
Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau
Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira
Joaquim Aníbal Brito Freixial de Goes
Francisco Luís Murteira Nabo
Pedro José de Sousa Fernandes Homem
Ilídio da Costa Leite de Pinho
Herman Agneessens
Patrick Gérard Daniel Coudéne
Michel Victor François Vilatte
Mário Martins Adegas
Luís António Burnay Pinto de Carvalho Daun e Lorena
Lázaro de Mello Brandão
Ricardo Abecassis Espírito Santo Silva
Bernard Henri Georges De Wit
José Manuel Ruivo da Pena
Michel Marin Le Masson

> COMISSÃO EXECUTIVA

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

> CONSELHO FISCAL

Jacques dos Santos (Presidente)
José Queiroz Lopes Raimundo (Vogal Efectivo)
João Augusto & Associados - SROC, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, representada por Inês Maria Bastos Viegas Clare Neves Girão de Almeida (Revisor Oficial de Contas)
Jean-Éric Gaign (Suplente (ROC))
José Manuel Macedo Pereira (Suplente)

> SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Eugénio Fernando Quintais Lopes (Secretário)
Paulo António Estima da Costa Gonçalves Padrão (Secretário Suplente)

Comissão Executiva



Ricardo Espírito Santo Salgado



Mário Mosqueira do Amaral



José Manuel P. Espírito Santo Silva



José Manuel Ferreira Neto



António José Baptista do Souto



Jorge Alberto Carvalho Martins



Manuel António G. de Almeida Pinho



José Maria Espírito Santo Silva Ricciardi



Jean-Luc Louis Marie Guinoiseau



Rui Manuel Duarte Sousa da Silveira



Joaquim Aníbal B. Freixial de Goes



Pedro José de Sousa Fernandes Homem



Patrick Gérard Daniel Coudène

COMISSÃO EXECUTIVA

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

2.2 - Marcos Históricos

As origens do Banco Espírito Santo remontam a 1869, com a actividade negocial do cambista José Maria do Espírito Santo e Silva. A partir de 1884, a nível individual ou associado, mas sempre na posição de sócio maioritário, fundou várias casas bancárias até à constituição em 1915, após a sua morte, da Casa Bancária Espírito Santo Silva & C.^a, constituída pelos seus herdeiros e antigos sócios sob a gerência do seu filho mais velho José Ribeiro do Espírito Santo e Silva. Em 1920 a Casa Bancária passou a sociedade anónima com o nome de Banco Espírito Santo.

No decorrer dos difíceis anos vinte, o BES consolidou a sua posição no contexto da banca nacional, resistindo às convulsões políticas, económicas e sociais, responsáveis pela falência de muitos bancos. Durante a década seguinte, a implementação de um renovado modelo de gestão e o início de uma prolongada fase de expansão da economia portuguesa criaram as condições para que o BES, antes do final dos anos 30 fosse já o primeiro banco privado português, posição reforçada pela fusão, em 1937, com o Banco Comercial de Lisboa, que deu origem ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL). Nos anos que se seguiram, o BESCL consolidou a sua posição de líder incontestado da banca portuguesa. Depois de exercer um papel de grande relevo no decorrer dos anos da II Guerra Mundial, as suas actividades centraram-se no apoio ao desenvolvimento económico e no esforço de modernização da indústria.

Até meados da década de 70, o Banco reforçou o seu posicionamento em Portugal, através do lançamento pioneiro de diferentes produtos, como o crédito individual (1965) ou os cheques de viagem (1966).

Por força do Decreto-lei 132-A de 14 de Março de 1975, foram nacionalizadas todas

as instituições de crédito e de seguros nacionais.

Na sequência da abertura da actividade bancária à iniciativa privada, o Grupo Espírito Santo, em parceria com a Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) e o apoio de um grupo de investidores portugueses, constituiu em 1986 o Banco Internacional de Crédito. Também no mesmo ano foi adquirida a Espírito Santo Sociedade de Investimento (ESSI, percursora do BES Investimento), com a participação da Union des Banques Suisses (UBS) e do Kredietbank (Luxemburgo), entre outras instituições financeiras. Em 1989 foi constituída a Euroges, vocacionada para a actividade de *factoring* e em 1990 foi criada a Bescleasing, vocacionada para a actividade de *leasing*.

Em 1991 foi iniciada a reprivatização do BESCL, e o Grupo Espírito Santo, em parceria com a CNCA recuperou o controlo do Banco. Foi neste mesmo ano constituída a Crediflash (cartões de crédito) e adquirida a sociedade financeira de corretagem ESER.

Em 1992, o BES passou a operar no mercado espanhol após a aquisição do Banco Industrial del Mediterráneo, posteriormente transformado em Banco Espírito Santo (Espanha). Foi também em 1992 criada a ESAF, holding das sociedades gestoras de fundos de investimento.

Após a reprivatização, e durante a década de 90, foram postos em execução diversos projectos de reorganização administrativa, modernização tecnológica e informática, de melhoria de atendimento e da qualidade de serviço. A consolidação do posicionamento do Grupo BES no mercado nacional traduziu-se na duplicação da quota de mercado desde o início da década de 90 até aos dias de hoje.



2.3 - A Marca BES

A marca Banco Espírito Santo é considerada um dos principais activos do Grupo, encontrando-se no centro da tangibilização da relação com os vários *stakeholders*. A consistência da sua notoriedade tem contribuído de forma ímpar para o sucesso da estratégia do Grupo BES.

Neste contexto, resulta que a marca e o *franchise* Banco Espírito Santo explicam e sintetizam uma parte significativa do valor dos activos intangíveis que não se encontram relevados no balanço.

Tendo por base estudos de mercado realizados, a marca Banco Espírito Santo é percebida pelo público em geral como tendo os seguintes principais valores/associações:

- Permanência;
- Solidez;
- Portugalidade.

A percepção destes valores pelos consumidores consubstancia uma presença de oito décadas no mercado de serviços financeiros, em geral, e bancário, em particular. Presença essa baseada numa *praxis* onde os valores da confiança e da credibilidade junto de Clientes, Colaboradores e Accionistas, foram sempre a prioridade.

Como resultado, o Banco Espírito Santo é, desde há vários anos, entre os bancos privados que operam no mercado nacional, o que tem maior notoriedade e reconhecimento.^(*)

Assente numa dupla dimensão – comunicação institucional e comunicação cliente – o modelo de gestão da marca BES tem permitido o reforço de afirmação da mesma no espectro das marcas que operam no sector financeiro português. Em 2003, foi prosseguida uma política de investimento em comunicação que visou sustentar o valor da marca.

^(*) Fonte: Basef

Continuando a ter por base o "território da sabedoria", é de sublinhar o fortalecimento de novas dimensões de associação à marca como sejam as de "modernidade", "proximidade" e "abrangência": uma abordagem sustentada pela prioridade de comunicar de forma transparente com os Clientes e potenciais Clientes.

2.4 - Estratégia e Modelo de Negócio

O Grupo Banco Espírito Santo desenvolve a sua actividade de prestação de uma gama universal de serviços financeiros no quadro primordial da criação de valor para os seus Accionistas, satisfazendo simultaneamente os interesses dos seus Clientes e Colaboradores, no quadro da responsabilidade social global que sobre si impende.

A criação sustentada de valor para os Accionistas pressupõe a orientação constante para os Clientes e o conhecimento cada vez mais aprofundado das suas necessidades individuais, permitindo proporcionar-lhes um serviço especializado, inovador e de elevada qualidade, numa perspectiva de relacionamento abrangente de longo prazo.

Em simultâneo, a existência de um corpo de Colaboradores de elevada competência, dedicados e imbuídos do necessário espírito crítico e desafiador, contribui decisivamente para o aperfeiçoamento e a renovação constantes da organização. Assim, o Grupo Banco Espírito Santo empenha-se denodadamente em propiciar aos seus Colaboradores uma organização e perspectivas de carreira profissional atraentes e que satisfaçam e retenham os melhores.

O Grupo Banco Espírito Santo assume na sua plenitude a responsabilidade social que lhe cabe em virtude da sua presença e papel na sociedade portuguesa, procurando pelas diversas vias ao seu alcance contribuir para o desenvolvimento harmonioso da comunidade.

Esta conjugação de interesses está incorporada no desígnio estratégico de continuar a evoluir no sentido do crescimento, transformando-se no melhor e mais rendível Grupo financeiro português.

Neste contexto, o Grupo Banco Espírito Santo adopta como principal eixo de diferenciação estratégica a prestação de um serviço caracterizado pela excelência e permanente orientação para as necessidades dos Clientes, constituindo um grupo financeiro universal que serve todos os segmentos de Clientes particulares, empresariais e institucionais, oferecendo uma gama completa de produtos e serviços financeiros.

A inovação tecnológica ao serviço da actividade desenvolvida constitui um enfoque particular do Grupo Banco Espírito Santo, permitindo não só melhorar a qualidade do serviço prestado e corresponder às necessidades e conveniência dos Clientes, como, igualmente, aumentar a eficiência da actividade, correspondendo ao objectivo de criação de valor.

Através da sua história, o Grupo Banco Espírito Santo e o seu sólido e estável corpo accionista têm atravessado com sucesso contextos económicos diversos, orientando-se pelos padrões de elevada consistência e prudência que devem caracterizar a actividade bancária.



De matriz portuguesa, o Grupo Banco Espírito Santo assume-se como uma instituição financeira de dimensão crescentemente regional, adoptando como mercados geográficos privilegiados a Península Ibérica e o Brasil, onde visa servir não só clientes locais de segmentos alvo como aqueles que, em número crescente, vêm desenvolvendo actividades económicas transnacionais.

Num mercado financeiro internacionalizado e fortemente competitivo, a dimensão acrescida decorrente da implantação geográfica para além do território nacional, o aproveitamento pleno do potencial da base de clientes mercê da excelência e constante aperfeiçoamento do serviço prestado e, ainda, a eficiência da actividade desenvolvida são condições assumidas como necessárias ao reforço da autonomia estratégica do Grupo Espírito Santo no médio e longo prazo.

> Qualidade de Serviço como Vector de Diferenciação

O Grupo BES consolidou em 2003 a sua orientação estratégica para a qualidade de serviço como vector de diferenciação na relação com o Cliente.

A qualidade do atendimento evoluiu muito positivamente, fruto da padronização do atendimento em produtos/serviços chave e da sensibilização da organização, designadamente da rede comercial, incorporando desta forma uma cultura de atendimento na actividade comercial. A condução de inquéritos de

satisfação a todos os segmentos de clientes permitiu verificar um aumento significativo nos níveis de satisfação face ao ano anterior.

No âmbito da recuperação de serviço, foi desenvolvido um modelo multicanal (linha de satisfação) que proporciona ao Cliente a apresentação de reclamações através de qualquer canal - carta, correio electrónico, telefone, balcão -, de forma simples e directa. Em paralelo, foram reorganizados os processos e circuitos de articulação internos para a resolução das reclamações, do que resultou uma clara melhoria na eficácia de resposta.

O BES foi recentemente certificado na área

de Internet Banking Particulares - BESnet - pela Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com a norma internacional NP EN ISO 9001: 2000, pela eficácia do sistema de gestão de qualidade implementado neste serviço.

A política de qualidade de serviço global do Grupo BES, com uma permanente orientação para a melhoria contínua baseada nas expectativas dos clientes e níveis de serviço, traduziu-se numa evolução muito positiva do nível de retenção dos clientes.



2.5 - Recursos Humanos

O Grupo tem uma política de Recursos Humanos centrada na permanente qualificação e valorização dos seus colaboradores. Nos últimos anos foram adoptadas diversas medidas de racionalização e rejuvenescimento dos recursos humanos que, aliadas a um processo de formação contínua, contribuíram decisivamente para o aumento significativo da eficiência e produtividade.

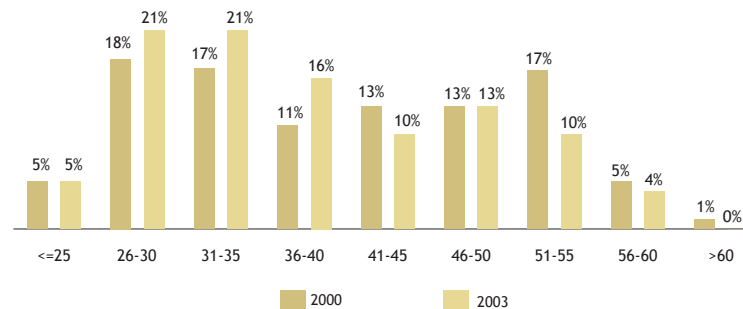
Num contexto de redução de custos e aumento de eficiência, foram efectuadas alterações de fundo na estrutura do quadro de pessoal do Grupo, tendo em vista o aumento da flexibilidade da estrutura organizativa alicerçada numa permanente adaptação à realidade do sector bancário, um sector caracterizado por padrões de qualidade cada vez mais exigentes.

A reorganização e racionalização de processos e estruturas tendente à obtenção de significativos ganhos de produtividade efectuado no triénio 2001-2003 resultou na redução de 1073 postos de trabalho, em parte através da realização de um conjunto de reformas, estrategicamente identificadas por forma a não carecerem de substituição nas respectivas unidades orgânicas.

No BES, a redução dos postos de trabalho reportou-se a empregados que apresentavam o seguinte perfil médio: 56,8 anos de idade, 39,9 anos de antiguidade e tendo maioritariamente como habilitações literárias o ensino básico (76,7 % do total).

Simultaneamente, verificou-se um rejuvenescimento significativo das equipas, em grande medida através da concretização de admissões de colaboradores jovens e dinâmicos, embora aliado à manutenção de elementos chave com idade acima de 40 anos, que asseguram um elevado grau de maturidade e experiência em áreas como a análise e concessão de crédito.

Estrutura Etária dos Recursos Humanos



Actualmente todas as faixas etárias estão representadas no quadro de pessoal assegurando um forte equilíbrio na estrutura etária. Por força da redução implementada, nomeadamente através de reformas, a percentagem de colaboradores com mais de 50 anos reduziu-se significativamente de 23% do total no final de 2000 para 14% no final de 2003.

A melhoria qualitativa dos recursos humanos foi conseguida através de uma forte aposta na formação, por forma a potenciar o desenvolvimento de competências e a motivação e mobilidade dos colaboradores, bem como através do reforço do quadro de pessoal com elementos com formação académica superior.

O investimento em formação teve como base o desenvolvimento de um novo ambiente de formação, uma nova plataforma de *e-learning*, e da descentralização da formação através da implementação de salas de formação ao nível das Direcções Regionais. Por outro lado, foi implementado um plano de formação certificada dirigido a todos os elementos da rede de balcões, por forma a garantir um padrão uniforme de qualidade no atendimento e prestação de serviços, bem como um plano de formação

certificada para todos os gestores executivos (dedicados ao segmento afluente).

Para além destas actividades continuaram a ser desenvolvidas acções destinadas aos vários segmentos e a acompanhar os diferentes projectos de mudança organizativa em curso através de um elevado esforço de formação como forma de motivar mobilidade e desenvolvimento de competências. Globalmente, as actividades de formação traduziram-se em 383 acções durante mais de 115 mil horas.

As admissões realizadas em 2003 tiveram na sua grande maioria como objectivo o reforço da área comercial (70%), fortalecendo a força de vendas. Simultaneamente, numa preocupação de reforço de competências, dada a complexidade crescente do negócio e a necessidade de elevar a qualidade global de prestação dos serviços, a maioria dos colaboradores admitidos tem formação superior.

O esforço de melhoria das competências nos últimos anos permitiu aumentar significativamente o número de colaboradores com formação académica superior para 39% do total, em simultâneo com o rejuvenescimento dos quadros. A idade média

dos colaboradores, no período de 2000 a 2003, diminuiu de 41,0 para 39,2 anos.

O actual quadro de colaboradores apresenta um maior equilíbrio ao nível da sua distribuição por sexo, já que a percentagem de mulheres no efectivo total passou de 31% para 39%. O peso crescente das mulheres no quadro de recursos humanos do Grupo deve-se em grande medida ao seu peso relativo nas admissões efectuadas, nomeadamente em 2003 (65% do total).

As políticas definidas e implementadas no Grupo BES ao nível da Gestão dos Recursos Humanos traduziram-se na redução, reequilíbrio e requalificação do efectivo com efeitos muito positivos na eficiência operativa dos sistemas de trabalho. O rejuvenescimento dos quadros de pessoal, a sua maior qualificação e mais equilibrada estrutura etária proporcionam ao Grupo dispor de uma maior capacidade competitiva e, como tal, maiores possibilidades de êxito em mercados que se apresentam cada vez mais exigentes.

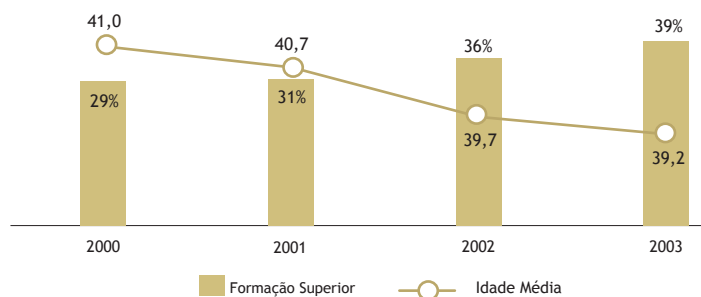
2.6 - Eficiência

O nível de *Cost to Income* de 50%, atingido pelo Grupo BES no final de 2003, teve como uma das principais alavancas a busca incessante da eficiência nas várias dimensões onde pode ser conquistada: no modelo organizativo, na automatização dos principais processos de negócio, na introdução de uma cultura de melhoria contínua dos processos e na optimização do processo de compras.

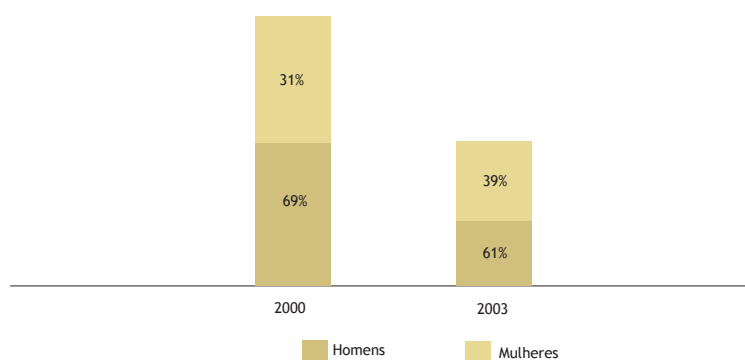
Modelo Organizativo

O modelo organizativo desenvolvido após 2001, baseado num modelo de distribuição segmentado, diferenciando a abordagem ao mercado Private, Retail, Empresas e actuando no mercado nacional

Colaboradores: Formação Superior e Média de Idade



Colaboradores: Distribuição por Sexo



através do Banco Espírito Santo, Banco Internacional de Crédito, Banco Espírito Santo do Açores e Banco BEST, diferenciou-se dos modelos anteriores pela constituição de Unidades de Serviços Partilhados ao nível das áreas de operações, sistemas de informação e logística.

A opção estratégica de utilização da mesma plataforma informática para os Bancos referidos permitiu atingir um nível elevado de uniformização de processos de forma a poderem ser operacionalizados num único *back office* central. Por outro lado, a centralização da componente logística numa

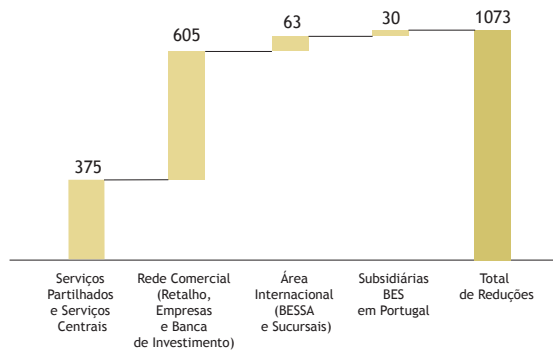
unidade de serviços partilhados permitiu não só ganhos de curto prazo através de aumento da produtividade aproveitando economias de escala, mas também a criação de condições para a existência de uma única central de compras ao nível do Grupo.

Os esforços de racionalização, resultantes da implementação do novo modelo organizativo, permitiram a redução de postos de trabalho, cuja a distribuição por área de actividade se apresenta de seguida.



Redução de Postos de Trabalho no período 2001/2003

Projectos de racionalização



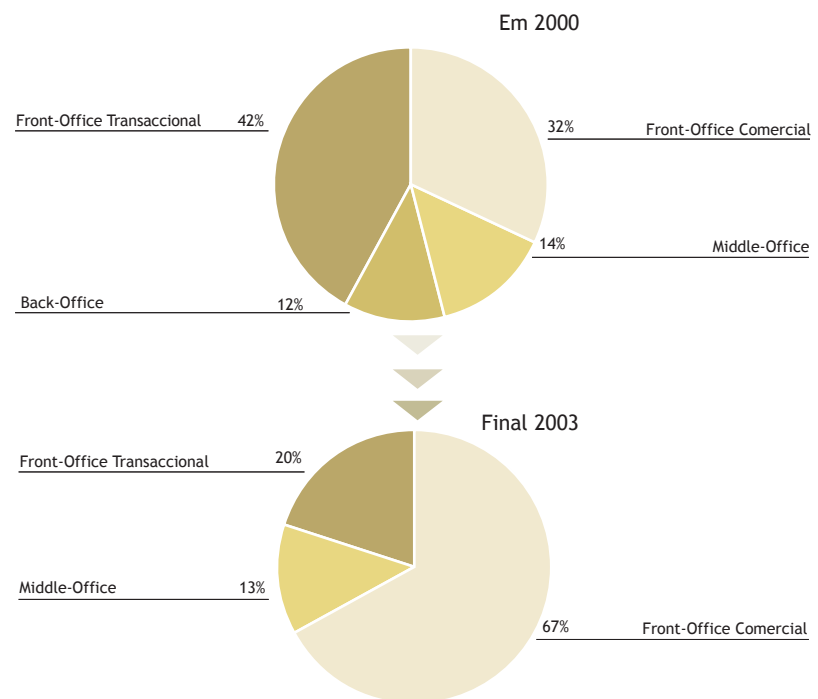
Automatização de Processos

Por outro lado, a automatização e digitalização de processos de negócio e a centralização das operações originadas nas redes comerciais foram os principais factores para um forte aumento da produtividade nas redes comerciais, tendo sido decisivo para o sucesso do plano de racionalização 2001-2003. O projecto *Back Office Zero*, que visou a centralização das tarefas administrativas anteriormente executadas nos balcões, permitiu uma maior standardização dos processos, uma melhoria do controlo do risco operacional e um aumento da focalização da distribuição na acção comercial e vendas.

Estas medidas permitiram que entre 2000 e 2003 a percentagem do tempo dedicado na rede de retalho para a acção comercial e vendas passasse de 32% para 67% do tempo total. Por outro lado, as tarefas de apoio que em 2000 significavam 26% do tempo disponível (*back office* e *middle office*), representavam em 2003 somente 13%.

As principais acções no âmbito do *Back Office Zero* foram: a introdução de *workflow* para a aprovação dos principais produtos de crédito - crédito habitação e crédito comercial, a centralização da componente operativa da rede comercial, a automatização dos processos contabilísticos, a desmaterialização de impressos e listagens, a centralização em *call-center* de chamadas rece-

Tempo dedicado a cada uma das macrofunções na Rede de Retailo (2000/2003)



bidas na rede comercial, a migração de uma componente substancial da carga transaccional para outros canais: *Internet Banking*, banca telefónica, ATM's (52% de transaccionalidade nos canais directos).

Optimização dos Processos de Compras

A criação da Unidade de Serviços Partilhados na área da logística permitiu a criação de uma central de compras no Grupo BES. Utilizando uma metodologia de sistematização das várias fases num processo de compras, foi possível

actuar a vários níveis: na agregação de volumes, na standardização de produtos/serviços, na standardização dos processos de aquisição, na planificação das necessidades do Grupo, na redução do número de fornecedores e na racionalização e simplificação de contratos.

A metodologia utilizada permitiu atingir já em 2003 uma redução de 6 milhões de euros de custos no universo considerado (telecomunicações, construção civil, manutenção geral, IT).

Melhoria Contínua dos Processos

A consolidação dos ganhos conseguidos com as medidas acima descritas é uma das principais preocupações do Grupo BES. Assim, a implementação de uma cultura de melhoria contínua dos processos de negócio permitirá continuar na senda do aumento da eficiência.

Desde 2001 que vários passos têm sido dados neste sentido, tendo inclusive sido materializado na certificação ISO 9001:2000 do canal internet banking para particulares do Grupo BES: BESnet.

2.7 - Responsabilidade Social

Ao longo da sua História, o Banco Espírito Santo sempre prezou o seu contributo para o desenvolvimento económico, cultural e social de Portugal. Ficou claro, desde muito cedo, que este seria um aspecto incontornável da sua missão e um forte estímulo para o seu contínuo crescimento e expansão. Tendo como valor central a Portugalidade, o Grupo está consciente da sua responsabilidade social. No ano 2003, esta visão materializou-se num conjunto de estratégias e acções que o Grupo BES tem vindo a desenvolver em relação às suas partes interessadas: colaboradores, clientes, comunidade e ambiente.

Colaboradores

Cada colaborador é essencial para a criação de valor do Grupo BES, pelo que a preocupação em fomentar o seu bem estar é uma constante.

A nível interno, promoveu-se a segunda edição do Prémio Eficiência junto de todos os colaboradores, que reveste a forma de um concurso de ideias, para melhorar os processos e a organização interna.

A saúde dos colaboradores continua a merecer uma profunda atenção por parte do Grupo. Para além do serviço de medicina interna, existente há mais de seis décadas, foi disponibilizado um serviço de rastreio do cancro da mama e da próstata que foi já utilizado por 622 colaboradores desde a sua implementação em 2001.

Clientes

O empenho do Grupo tem-se concentrado na permanente melhoria da qualidade do serviço e na garantia da satisfação dos clientes. Tendo sempre presente este conceito, o serviço BESnet foi certificado pela Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com a norma internacional NP EN ISO 9001:2000, pela eficácia do sistema de gestão de qualidade implementado. O Grupo criou igualmente mecanismos de avaliação que permitem aferir o grau de satisfação dos clientes e o desempenho dos balcões no atendimento.

Comunidade

Reconhecendo a relevância que a sua actuação pode ter no desenvolvimento de uma comunidade saudável e equilibrada, o Grupo BES tem uma forte presença, como promotor, na área na solidariedade, do desporto, do ensino e da cultura.

O apoio à **solidariedade** concretizou-se através de um conjunto de iniciativas com diversas instituições de solidariedade social. A Acreditar – Associação de Pais e Amigos das Crianças com Cancro inaugurou, em 2003, o seu primeiro lar de acolhimento para crianças com cancro e suas famílias, que necessitem de tratamento que não implique internamento hospitalar. O Grupo, que já se tinha associado a esta causa, manteve em 2003 o seu apoio à Acreditar mediante o financiamento de dois dos doze quartos.

Em Março de 2003, o Grupo associou-se com diversas empresas ao projecto PORCIDE 3/THINK, que tem como objectivo a integração de trinta e dois deficientes na fase do seu arranque profissional em regime de tele-trabalho. O consórcio destas empresas possibilita o fornecimento gratuito das infraestruturas necessárias para o desenvolvimento da actividade profissional destes deficientes durante um período inicial de seis meses, após o qual o BES irá conceder uma linha de crédito especial para aquisição de material de trabalho.

No âmbito do seu projecto de cidadania empresarial, o Grupo BES decidiu destinar parte da verba normalmente dispendida para ofertas de Natal ao apoio de diversas instituições de solidariedade social, como a Associação Portuguesa de Portadores de Trissomia 21, Acreditar – Associação de Pais e Amigos das Crianças com Cancro, Associação Novo Futuro, Banco Alimentar Contra a Fome, Liga Portuguesa contra o Cancro, Associação Crianças sem Fronteiras, Liga Portuguesa para Deficientes Motores e Centro de Apoio a Deficientes João Paulo II.

Face ao flagelo dos incêndios que ocorreram no Verão de 2003, o Banco Espírito Santo disponibilizou uma verba como donativo para as famílias com as habitações profundamente danificadas, que permitiu a reconstrução de noventa e cinco casas. Foi ainda disponibilizada uma linha de crédito com juros bonificados, destinada ao relançamento das actividades económicas, que se materializou já no desenvolvimento de cinco projectos. O Banco constituiu ainda uma conta "Fundo de Solidariedade - Incêndios Verão 2003", possibilitando a intervenção activa da população através do seu contributo.

Na área do **desporto**, a associação ao futebol distinguiu-se pela promoção de valores de responsabilidade social, associando ao desporto rei um espírito de sã convivência: "Solidariedade e Fair Play: Temos Equipa". Por ocasião do último *derby* da época de 2002-2003, entre o Sporting Clube de



Portugal e o Sport Lisboa e Benfica, o Grupo BES juntou as duas equipas numa iniciativa de solidariedade a favor da Associação Novo Futuro. A acção consistiu na atribuição de um donativo num valor equivalente ao dobro do valor que do Banco iria despende na animação do estádio, enquanto *match sponsor*.

Em Agosto de 2003, o Grupo BES e o jornal A Bola criaram a "Copa BES A Bola", que consiste num campeonato entre os três clubes patrocinados pelo Grupo - Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, tendo por vencedor o clube que mais pontos conquistar nos jogos a efectuar entre as três equipas. A dimensão de responsabilidade social e solidariedade encontra-se associada à *performance* do vencedor. O Grupo doará um montante correspondente ao dobro do número de pontos obtidos pelo vencedor, em milhares de euros.

O **ensino** é outra área que o Grupo privilegia, pela importância que tem na formação das próximas gerações da sociedade portuguesa. A contribuição tem-se focado na celebração de protocolos de cooperação com algumas das mais prestigiadas universidades portuguesas, sendo os valores dos donativos materializados no desenvolvimento de várias acções como a concessão de bolsas de estudo, prémios para melhores alunos e apoio de actividades de cariz científico.

No âmbito da **cultura**, o Grupo Banco Espírito Santo mantém o seu apoio a diversas actividades nos sectores da música, pintura, azulejaria, ourivesaria, entre outras, merecendo um especial destaque o seu papel de mecenas principal da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva. O apoio concedido pelo Grupo tem possibilitado não só a manutenção do museu, que acolhe uma das mais significativas colecções do país, no âmbito da pintura, mobiliário, ourivesaria, porcelana, entre outras, bem como a continuidade dos trabalhos de restauro efectuados nas dezoito oficinas da Fundação.

Ambiente

O Grupo BES tem vindo a implementar um conjunto de práticas para minorar o impacto negativo da sua actividade no ambiente. Introduziu um sistema de controlo de consumos por instalação e medidas de optimização do consumo de água e de electricidade. Para além disso, todas as estruturas procedem à separação do papel, garantindo o seu encaminhamento para a reciclagem. Parte dos consumíveis de equipamentos usados são regularmente recolhidos por empresas externas que garantem que os respectivos invólucros (toners usados, tambores, etc.) são tratados/reciclados de acordo com as recomendações ambientais em vigor.

O compromisso do Grupo para com a sociedade tem uma longa história, tendo os primeiros passos no caminho da responsabilidade social sido dados no início do século XX. Com a consciência de que existe ainda um longo caminho a percorrer, é imperativo ajudar a construir uma sociedade sustentável e harmoniosa.

2.8 - Principais Acontecimentos de 2003

Janeiro, 14

○ BES informa o mercado sobre a aquisição do Bank Espírito Santo International, Limited, que se insere na estratégia de internacionalização do Grupo no âmbito dos mercados financeiros e *private banking* internacional.

Fevereiro, 5

○ Grupo BES divulga os resultados consolidados do exercício de 2002. O resultado líquido ascendeu a 222,1 milhões de euros, a que corresponde um ROE de 13,1%.

Março, 21

○ BES realiza a terceira edição do *Strategy Day*, um evento para investidores e analistas, onde são amplamente discutidos aspectos relacionados com a estratégia e actividade do Grupo.

Março, 26

Realização da Assembleia Geral Anual, onde são aprovados o relatório e contas e a proposta de aplicação de resultados.

Abril, 11

Pagamento dos dividendos relativos ao exercício de 2002, no valor de 0,287 euros por acção, a que corresponde um *payout ratio* de 38,7%.

Abril, 28

Divulgação dos resultados do primeiro trimestre. O Grupo BES atingiu um resultado líquido de 60,1 milhões de euros (crescimento de 9,9%), a que corresponde um ROE de 13%.

Maió, 22

○ BES informa o mercado que irá proceder à fusão das suas participadas Besleasing Mobiliária, Besleasing Imobiliária e Euroges Factoring numa só entidade com a natureza de instituição financeira de crédito.

Maió, 30

○ Grupo BES informa o mercado que irá pro-

ceder à integração da Espírito Santo Dealer no Banco Espírito Santo de Investimento.

Julho, 02

○ Grupo BES, através da subsidiária BES Finance Limited, procede à emissão de acções preferenciais sem direito a voto no montante global de 450 milhões de euros, integralmente subscritas por investidores institucionais no mercado financeiro internacional.

Julho, 09

○ BES informa o mercado acerca da alienação de 45% do capital social da Credibom ao Banque Sofinco (Grupo Crédit Agricole), mantendo uma participação de 15%.

Julho, 25

Divulgação dos resultados do primeiro semestre. O Grupo BES atingiu um resultado líquido de 115,3 milhões de euros (crescimento de 12,8%), a que corresponde um ROE de 12,4%.

Agosto, 18

○ Grupo BES, através da subsidiária BES Overseas, Ltd, procede à remição de acções preferenciais no montante global de 250 milhões de dólares, emitidas em Novembro de 1996 e cotadas na London Stock Exchange.

Setembro, 18

○ serviço de internet banking para particulares – BESnet – obtém a Certificação de Qualidade ISO 9001:2000 atribuída pela Associação Portuguesa de Certificação, com base na sua elevada segurança, disponibilidade e rapidez, e que reflecte a eficácia do sistema de gestão de qualidade implementado neste serviço.

Outubro, 29

Divulgação dos resultados do terceiro trimestre. O Grupo BES atingiu um resultado líquido de 156,6 milhões de euros (crescimento de 15%), a que corresponde um ROE de 11,2%.

Novembro

○ Grupo Banco Espírito Santo procede à titu-

larização de uma carteira de crédito à habitação da sua subsidiária Banco Internacional de Crédito no montante global de 1000 milhões de euros.

Dezembro, 01

○ Grupo BES, através da subsidiária Espírito Santo Overseas, Ltd, procede à remição de acções preferenciais no montante global de 100 milhões de dólares, emitidas em Dezembro de 1993 e cotadas na *New York Stock Exchange*.

Dezembro, 31

Constituição, em parceria com a CGD, da empresa de renting – Locarent, Companhia Portuguesa de Aluguer de Viaturas, S.A., vocacionada para o negócio de renting automóvel no segmento de particulares.

○ Grupo BES atinge um resultado líquido recorde, de 250,2 milhões de euros, a que corresponde um ROE de 13,4%. O rácio *Cost to Income* atinge o valor de 50%, objectivo para final de 2003 estabelecido pelo Conselho de Administração no final de 2001.



3 - Enquadramento Macroeconómico

Situação Económica Internacional

Depois de um início de ano marcado pelo clima de incerteza associado à guerra no Iraque, prosseguiu em 2003 uma recuperação moderada da **economia mundial**, com o respectivo PIB a crescer 3,2%, depois de uma subida de 3% em 2002. Em contraste com o ano anterior, esta recuperação foi extensível a todas as principais áreas económicas. Em particular, é de registar a inversão do ciclo de desaceleração no conjunto da área do euro observada a partir do segundo semestre, a qual acompanhou a consolidação da retoma nos Estados Unidos e na Ásia.

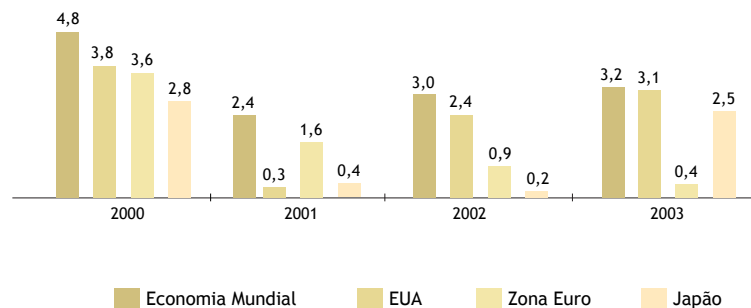
O preço do petróleo (*brent*) manteve-se elevado ao longo do ano (USD 28,87 por barril em termos médios e USD 30,48 por barril no final de Dezembro), em resultado da depreciação acentuada do dólar, de um aumento da procura decorrente da recuperação económica global e de uma maior disciplina na gestão das quotas de produção por parte da OPEP.

Depois de um crescimento de 2,4% em 2002, a economia dos **Estados Unidos** terá crescido 3,1% em 2003. A procura interna privada norte-americana continuou a beneficiar, neste ano, de fortes estímulos da política monetária e orçamental, que se traduziram num aumento do rendimento disponível das famílias e numa melhoria da situação financeira das empresas. Com a taxa de inflação homóloga em Dezembro de 1,9%, a Reserva Federal procedeu a um novo corte dos juros de referência em 2003, levando a *target rate* dos *fed funds* de 1,25% para 1%.

O acréscimo de confiança dos agentes económicos reflectiu-se, na segunda metade do ano, numa aceleração significativa do investimento produtivo das empresas e numa ligeira recuperação do mercado de trabalho, com a taxa de desemprego a reduzir-se de 5,8% para 5,7%. A estratégia de redução de custos levada a cabo pelas empresas, conjugada com um forte crescimento da produtividade do trabalho, determi-

Evolução do PIB (em termos reais)

Economia Mundial, EUA, Zona Euro e Japão 2000/2003



Fontes: FMI, Eurostat, Cabinet Office (Japão), Bloomberg

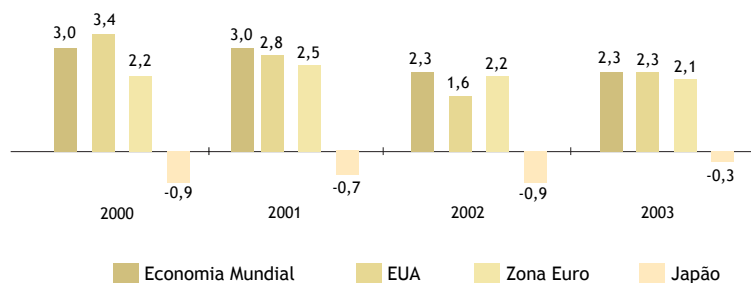
nou, no entanto, uma recuperação apenas moderada da criação líquida de emprego, pelo que a economia dos Estados Unidos continuou a evoluir, em 2003, livre de pressões inflacionistas.

Na **Zona Euro**, o PIB deverá ter crescido 0,4% em 2003, depois de um registo de 0,9% no ano anterior. A evolução da actividade económica foi, no entanto, diferenciada ao longo do ano, com uma estagnação no primeiro semestre a dar lugar a uma aceleração do Produto nos terceiro e quarto trimestres. A recuperação iniciada na segunda metade do ano assentou no crescimento da

procura externa, a qual se reflectiu numa evolução positiva dos principais índices de confiança empresarial. A procura interna privada manteve-se restringida pelos elevados níveis de endividamento das famílias e das empresas, bem como por uma taxa de desemprego crescente (de 8,6% em Janeiro para 8,8% em Dezembro). Por outro lado, a política orçamental não assumiu, como nos Estados Unidos, uma natureza expansionista. Estas dificuldades da economia da área do euro foram particularmente sentidas na Alemanha, a qual registou uma quebra real do PIB de 0,1%.

Taxa de Inflação

Economia Mundial, EUA, Zona Euro e Japão 2000/2003



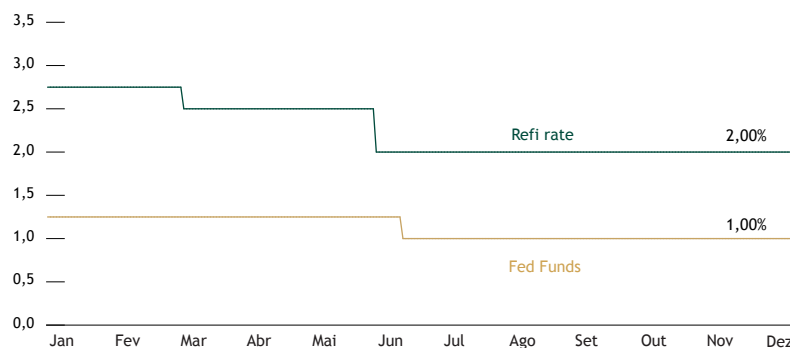
Fontes: FMI, Eurostat, Bloomberg

A descida da inflação, de 2,2% para 2,1%, e a maior restritividade das condições monetárias imposta pela tendência de apreciação do euro levaram o Banco Central Europeu a prolongar o ciclo de descida dos juros de referência iniciado em 2001. A taxa principal de refinanciamento desceu, assim, 75 pontos base, atingindo 2% no final do ano.

A economia de **Espanha** continuou a sobressair ao longo do ano de 2003, revelando de novo um crescimento do PIB (2,3%) mais robusto que o conjunto da Zona Euro. A aceleração gradual do crescimento foi suportada pela procura interna, destacando-se a performance muito positiva dos sectores da construção e do imobiliário. Para além da descida de impostos e do efeito dos juros historicamente baixos, com impacto positivo sobre o rendimento disponível das famílias, o desempenho da procura interna explica-se também pela significativa criação de emprego e pela descida da taxa de inflação. A descida das taxas de juro reais para os mínimos dos últimos 50 anos estimulou a expansão do crédito e uma subida contínua dos preços do mercado imobiliário, gerando um efeito-riqueza que beneficiou também o consumo privado.

Depois de um período inicial marcado por incertezas internas e externas, a economia do **Brasil** beneficiou, em 2003, da estabilização da economia internacional e do cumprimento de uma agenda macroeconómica de continuidade, os quais contribuíram para eliminar quase totalmente dos activos brasileiros o prémio de risco que havia sido incorporado no ano anterior. O real evidenciou uma tendência de apreciação face ao dólar, com a taxa de câmbio a descer de USD/BRL 3,54 para USD/BRL 2,89, mantendo, no entanto, um patamar real que estimulou ainda a expansão do sector exportador. O saldo de transacções correntes passou de um défice de 1,7% em 2002 para um superávit de 0,7% em 2003, tendo as exportações subido 21%. A

Evolução da Target Rate dos Fed Funds (EUA) e da Taxa Refi (Zona Euro), 2003



Fonte: Bloomberg

descida da inflação, de 12,5% para 9,3%, permitiu uma descida acentuada dos juros de referência, com a taxa Selic a cair de 26,5%, em Fevereiro, para 16,5% em Dezembro. Apesar desta descida, a manutenção de condições monetárias restritivas

teve um impacto negativo na procura interna, em particular no primeiro semestre do ano. Deste modo, o PIB deverá ter registado um crescimento entre 0% e 0,5% em 2003.

Taxa de Câmbio USD/BRL e Risco Soberano, 2003



Fonte: Bloomberg



A crescente percepção dos desequilíbrios macroeconómicos associados aos défices externo e orçamental nos Estados Unidos resultou num período conturbado nos **mercados cambiais**, com o dólar a cair 16,4% face ao euro ao longo de 2003. Com o défice externo dos Estados Unidos em torno de 5% do PIB, a redução dos fluxos de entrada de capitais externos privados na economia americana e os sinais implícitos de abandono da política do "dólar forte" por parte do Governo dos Estados Unidos determinaram uma forte depreciação da moeda norte-americana. Por outro lado, a política cambial seguida pelas principais economias asiáticas impondo a ligação das respectivas divisas ao dólar através da acumulação massiva de reservas na divisa norte-americana, levou a que os custos do ajustamento externo da economia dos Estados Unidos tenham caído fundamentalmente sobre a Zona Euro e a respectiva moeda.

Nos **mercados accionistas**, 2003 inverteu a tendência negativa dos anos anteriores, sendo o primeiro ano positivo depois do fim da bolha especulativa em Março de 2000. O índice Nasdaq subiu 50% e os índices gerais Dow Jones e S&P 500 registaram variações positivas de 25% e 26%. Na Zona Euro, o DAX de Frankfurt e o IBEX 35 registaram valorizações de 37% e 28%, tendo o CAC 40 subido 16%. As valorizações significativas registadas no conjunto do ano ocorreram, no entanto, apenas a partir de Março, quer em resultado da diminuição dos níveis de incerteza após o início do conflito militar no Iraque, quer em resultado da aceleração da actividade económica a nível global no segundo semestre, em particular nos Estados Unidos. Os mercados accionistas foram também suportados pela política de juros baixos seguida pelos principais bancos centrais. Para além do estímulo à actividade daí decorrente, esta política teve um impacto favorável no processo de reequilíbrio da situação financeira das empresas e, consequentemente, nos respectivos resultados. A alteração na psicologia do mercado obser-

Evolução da Cotação EUR/USD, 2003

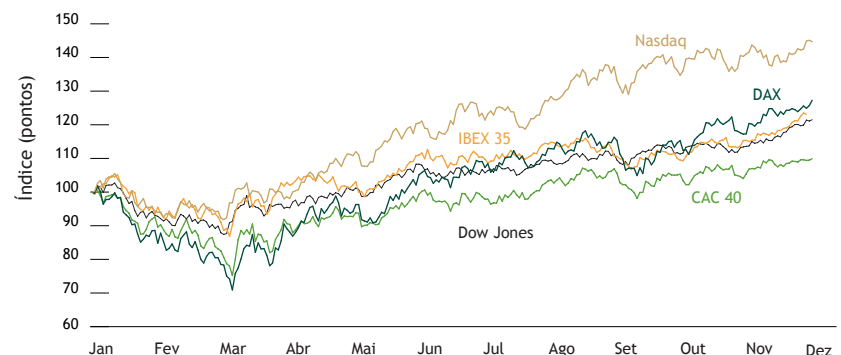


Fonte: Bloomberg

vada a partir do segundo trimestre favoreceu os investimentos associados a um maior grau de risco, o que se reflectiu em ganhos significativos nos mercados emergentes. No Brasil, o índice Bovespa registou uma va-

lorização de 97%. Em Portugal, e apesar do momento económico difícil, o índice PSI20 acompanhou a tendência manifestada internacionalmente e registou uma valorização de 16%.

Evolução de Índices Bolsistas Seleccionados, 2003

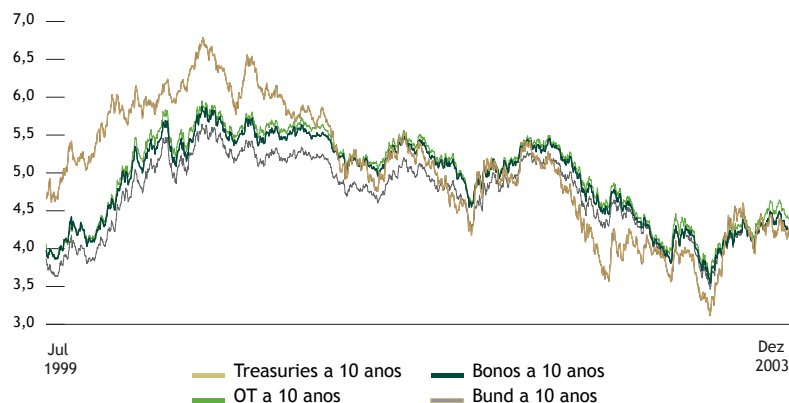


Fonte: Bloomberg

No mercado de dívida pública, e não obstante a gradual recuperação da economia americana e a progressiva melhoria dos resultados das empresas (em consequência da reestruturação de custos e saneamento de dívida), as rendibilidades dos títulos da dívida pública americana e europeia apresentaram apreciável resistência à subida em 2003. Os *Treasuries* a 10 anos subiram 43 bps para 4,25%, enquanto o *Bund* a 10 anos subiu 9 bps, para 4,29%. Esta evolução ficou a dever-se, sobretudo, à persistência de riscos geopolíticos, acentuados pelo conflito militar no Iraque e por uma sucessão de ataques e ameaças terroristas.

A prevalência de um ambiente de baixas taxas de juro, a existência de fracas tensões inflacionistas e a ocorrência de alguns escândalos contabilísticos envolvendo empresas dos Estados Unidos e da Europa contribuíram também para a resistência dos títulos de dívida pública. Por seu turno, o mercado de dívida privada acentuou, em 2003, a tendência positiva iniciada em finais de 2002. A recuperação macroeconómica e os ganhos de eficiência das empresas europeias e americanas traduziram-se numa melhoria significativa da qualidade do crédito (patente nos relatórios das principais agências de *rating*) e numa redução generalizada da aversão ao risco, o

Evolução da Rendibilidade dos Títulos da Dívida Pública (1999/2003)



Fonte: Bloomberg

que, associado a uma ambiente de baixas *yields* e baixa inflação, permitiu um contínuo estreitamento dos *spreads* de crédito.

Situação Económica em Portugal

Em Portugal, a actividade económica em 2003 foi marcada pela continuação do processo de ajustamento da procura interna num contexto externo ainda desfavorável. Apesar de alguns sinais de estabilização no final do ano, o PIB

deverá ter registado uma variação real negativa, em torno de -1,0%. O comportamento da procura interna reflectiu, sobretudo, a necessidade de prosseguir a correcção dos níveis de endividamento dos particulares e das empresas observados ao longo da década de noventa, em consequência do crescimento do crédito proporcionado pela descida das taxas de juro

Portugal: Principais Indicadores Económicos

	1999	2000	2001	2002	2003 ^(e)
Produto Interno Bruto (PIB)	3,6	3,7	1,7	0,4	-1,0
Consumo Privado	4,8	2,9	1,3	0,6	-0,8
Consumo Público	5,5	4,1	3,5	2,4	-0,4
Investimento	7,9	2,4	0,1	-5,5	-8,5
Exportações	3,2	7,8	1,8	2,4	3,5
Importações	8,8	5,5	0,9	-0,6	-1,5
Inflação (IPC) (taxa média anual)	2,3	2,9	4,4	3,6	3,3
Saldo Orçamental (em % PIB)	-2,4	-2,9	-4,1	-2,7	-2,8
Dívida Pública (em % do PIB)	54,4	53,3	55,6	58,1	59,5
Desemprego (em % da população activa)	4,4	4,0	4,1	5,1	6,4
Saldo da Balança Corrente (em % do PIB)	-8,3	-8,9	-8,4	-5,7	-3,0

^(e) Estimativa

Fontes: Banco de Portugal, INE, Ministério das Finanças, Comissão Europeia, OCDE, Bloomberg, ES Research

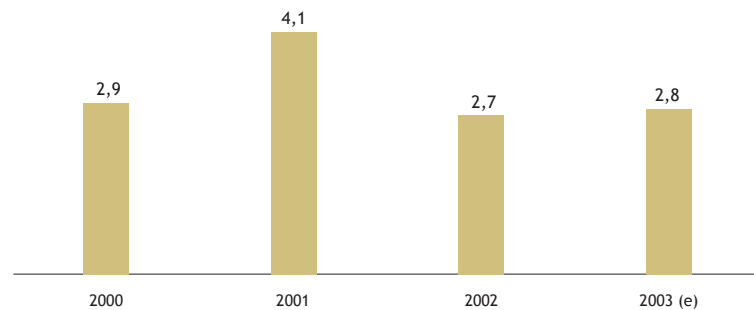


O consumo privado ter-se-á contraído cerca de 0,8%, depois de uma subida real de 0,6% em 2002. Para além do decréscimo dos níveis de confiança e do receio face a um mercado de trabalho em degradação, o comportamento da despesa das famílias resultou, igualmente, da estagnação (ou mesmo ligeira diminuição) do rendimento disponível, essencialmente em função de uma evolução desfavorável das remunerações do trabalho e dos rendimentos de empresa e propriedade, apenas parcialmente compensada por uma subida das transferências internas recebidas. Com o consumo privado a registar um crescimento inferior ao rendimento disponível, observou-se, em 2003, uma ligeira subida da taxa de poupança dos particulares, para um valor em torno de 12,5% do rendimento disponível. A classe dos bens duradouros foi a mais afectada pela evolução cíclica desfavorável da economia, devendo o respectivo consumo ter caído cerca de 10%. O consumo público terá experimentado uma variação negativa (ainda que próxima de zero), depois de um crescimento de 2,4% em 2002.

A formação bruta de capital fixo deverá ter-se contraído cerca de 8,5% (-5,5% em 2002), tendo esta variação negativa sido extensível à generalidade dos seus segmentos, incluindo a construção (onde a queda terá sido mais pronunciada), o material de transporte e as máquinas e bens de equipamento. Para além das restrições impostas pelo endividamento, a evolução negativa do investimento resultou também da quebra dos índices de confiança dos empresários, em função não apenas da quebra da procura interna, mas também de uma procura externa ainda débil. O investimento do sector público ter-se-á mantido estável no conjunto do ano, reflectindo o esforço de contenção da despesa pública levado a cabo pelo Governo.

No contexto de uma quebra real da actividade, as receitas fiscais registaram uma evolução negativa, o que dificultou o

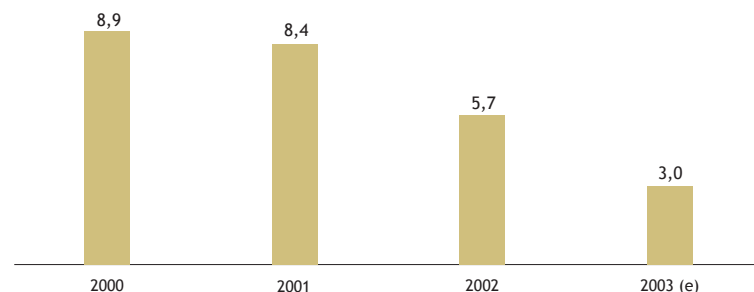
Evolução do Défice do Sector Público Administrativo (% do PIB)



^(e) Estimativa

Fontes: Ministério das Finanças, Eurostat, ES Research

Evolução do Défice Conjunto das Balanças Corrente e de Capital (% do PIB)



^(e) Estimativa

Fontes: Banco de Portugal, Eurostat, ES Research

objectivo de manter o défice orçamental abaixo do limite de 3% do PIB. O Governo foi, assim, obrigado a recorrer, tal como em 2002, a receitas de natureza extraordinária, as quais terão atingido um montante de cerca de 2 760 milhões de euros. O défice do Sector Público Administrativo terá, assim, subido de 2,7% do PIB, em 2002, para 2,8% do PIB em 2003.

Apesar da desaceleração da actividade económica no conjunto da Zona Euro, as exportações deverão ter crescido em torno de 3,5%, registando uma ligeira aceleração

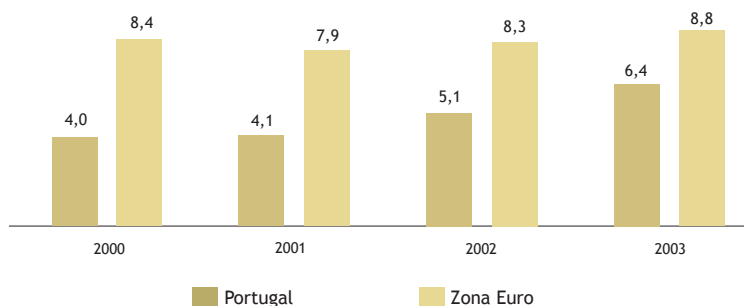
face a 2002. A debilidade da procura e o maior ambiente concorrencial obrigaram as empresas exportadoras a aceitar uma redução das respectivas margens de lucro, no sentido de aumentarem a competitividade dos seus produtos. As importações deverão ter diminuído cerca de 1,5% em termos reais, traduzindo a evolução negativa da procura interna. Prolongou-se, assim, em 2003, a correcção do desequilíbrio externo que caracterizou a economia portuguesa nos últimos anos, com o défice conjunto das Balanças Corrente e de Capital a atingir 8,9% do PIB no ano 2000.

Em 2003, este défice deverá representar cerca de 3% do PIB.

A quebra da actividade económica repercutiu-se negativamente no mercado de trabalho, tendo-se verificado uma variação negativa no emprego, que se estima da mesma ordem de grandeza da queda do PIB. A taxa de desemprego prosseguiu a tendência de agravamento observada em 2002, subindo de 5,1% para um valor em torno de 6,4% da população activa.

A redução da procura interna traduziu-se igualmente numa ligeira desaceleração dos preços no sector dos serviços, a qual contribuiu para a descida da taxa de inflação média, de 3,6% para 3,3%. A resistência a uma descida mais significativa da inflação ficou a dever-se, sobretudo, à aceleração dos preços dos bens energéticos e dos bens alimentares (neste caso em resultado da vaga de calor que assolou o país no Verão).

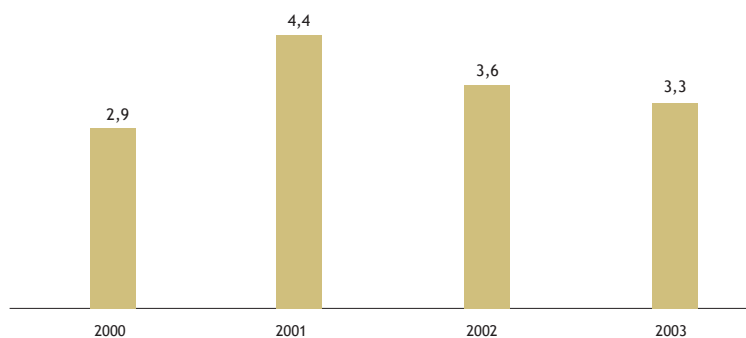
Taxa Média de Desemprego (% da População Activa)



⁽¹⁾ Estimativa

Fonte: INE

Taxa Média de Inflação



⁽¹⁾ Estimativa

Fonte: Eurostat



4 - Bases de Actuação Comercial

A actividade do Grupo BES centrou-se no desenvolvimento e refinamento da abordagem comercial aos vários segmentos de clientes, permitindo cimentar o seu cariz multi-especialista, em que cada cliente encontra, de modo optimizado, a satisfação plena das suas necessidades financeiras.

Neste contexto, é de salientar o novo conceito de abordagem comercial dirigida ao segmento afluente (clientes particulares com significativo envolvimento financeiro), iniciado em 2002 com a criação de uma unidade de marketing dedicada ao segmento, e que se traduziu pelo lançamento do conceito 360°. Esta evolução permite reforçar substancialmente o posicionamento competitivo neste segmento de elevado valor.

Igualmente de salientar, no quadro da actividade desenvolvida em 2003, o ênfase dado a um conjunto de aspectos transversais, através dos quais se tem mantido um elevado nível de diferenciação:

- desenvolvimento de instrumentos de apoio à venda alavancando num profundo conhecimento das necessidades dos clientes através do estudo estatístico da propensão à compra de cada produto;

- constituição de um centro de retenção de clientes tendo por âmbito de actuação o desenvolvimento, a gestão, o controlo e supervisão das acções de retenção de clientes particulares, que permitam concretizar o potencial detectado no combate ao *churn*;

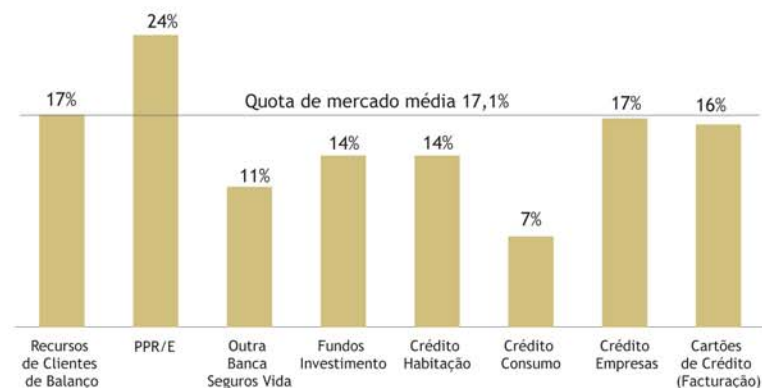
- continuação do esforço de melhoria da qualidade de serviço nas diferentes áreas de organização, sendo de realçar o compromisso do Grupo nesta matéria, através da introdução do conceito de níveis de serviço garantidos para os principais processos;

- desenvolvimento de ferramentas de medição do risco e de optimização do binómio

risco/rendibilidade permitiram melhorar o processo de decisão de crédito, traduzido em decisões mais rápidas (e eficientes) e numa melhoria dos níveis de risco e de rendibilidade ajustada pelo risco.

Como consequência da actividade desenvolvida cumpre registar uma evolução positiva da quota média do Grupo BES (estimada em 17,1%), sendo de destacar o reforço da liderança em produtos de elevado valor acrescentado, tais como os PPR/E, área onde apresenta uma quota de mercado de 23,5%.

Quota de Mercado Média ⁽¹⁾ e para as Principais Áreas de Negócio



⁽¹⁾ Estimativa

> O Assurfinance como alavanca da estratégia comercial do Grupo BES

O programa de *Assurfinance* iniciou-se em 1997 entre o Grupo BES e a Companhia de Seguros Tranquilidade, visando aproveitar as sinergias decorrentes da exploração do potencial da capacidade comercial das forças de vendas dos mediadores de seguros. Este potencial tem sido concretizado na angariação de clientes das suas carteiras para a subscrição de produtos financeiros de natureza bancária.

Não obstante os termos da legislação em vigor limitarem a actividade dos mediadores de seguros à promoção, mas não à realização ou venda de produtos bancários, o Grupo e a Companhia de Seguros Tranquilidade têm sabido potenciar os frutos desta parceria. Assim, o Grupo obtém um importante fluxo de novos clientes, recomendados pelos mediadores, o que constitui uma mais-valia importante em termos de gestão de risco e a Tranquilidade, por seu turno, faculta a seus mediadores a oportunidade de oferecerem

diferentes produtos financeiros, com impacto directo no volume de receitas auferidas pelos mediadores.

Capitalizando na força do produto crédito habitação, a rede *assurfinance*, constituída por novecentos mediadores, foi responsável pela captação de 11,8% do novo crédito habitação concedido, o que constitui um resultado ímpar no panorama da banca em Portugal.

4.1- Banca de Retalho

O desempenho da rede de retalho em 2003 voltou a pautar-se por um crescimento significativo da actividade em todos os domínios, com destaque para a captação de recursos de clientes e o aumento dos níveis de *cross-selling*, bem como pelo envolvimento crescente de todas as equipas na permanente melhoria da qualidade de serviço, cumprindo destacar:

• Desenvolvimento da Oferta

- a manutenção da estratégia de alongamento de prazos das aplicações de clientes, designadamente via produtos estruturados, fundos de investimento, produtos de Banca Seguros Vida (Capitalização) e outros produtos de desintermediação, tendo sido lançados todos os meses novas propostas com muito boa aceitação;
- o reforço do já forte posicionamento na área estratégica dos PPR/E's quer em volume, quer em número de clientes equipados, tendo o Grupo BES atingido a liderança do mercado com uma quota de 23,5%;
- na área da gestão do quotidiano, o enfoque no crescente equipamento dos clientes com contas serviço, cuja taxa de penetração aumentou de 37,8% para 43,2%. Em particular, destaca-se a conta BES 100%, cuja renovação, associada à forte campanha publicitária lançada em Junho, permitiu aumentar significativamente a sua colocação em clientes;
- no domínio da segurança e protecção, o aumento do ritmo de colocação do seguro de vida Protecção Vida BES, acompanhado por um reforço do posicionamento nos seguros de saúde e pelo lançamento da oferta de seguros de ramos reais para pequenos negócios.
- ao nível do crédito, a renovação das ofertas de crédito à habitação para Jovens e Sêniores e o lançamento de uma nova

solução de financiamento com prazo máximo de 40 anos, que permitiram dinamismo crescente ao longo do ano na captação de operações e de novos clientes. No crédito individual, o lançamento regular de séries pré-aprovadas conheceu assinalável sucesso, permitindo em simultâneo uma monitorização prévia do risco, a que se associou o controlo central da documentação integrante do processo de crédito.

• Formação de Recursos Humanos e Produtividade

Para os resultados obtidos contribuiu decisivamente um conjunto de iniciativas concretizadas durante o ano, de que se destacam:

- realização, ao longo de vários meses, de um vasto programa de formação, abrangendo todos os assistentes de venda de todos os balcões, e que visou reforçar as respectivas competências, designadamente em matéria de abordagem comercial;
- introdução de um sistema de acompanhamento diário individual das vendas, permitindo monitorizar a respectiva evolução face a *benchmarks* de referência e potenciar os resultados globais neste campo.

Durante o ano, foi desenvolvido um sistema visando o aperfeiçoamento da gestão da relação multi-canal com o cliente (GRM), integrando de forma colaborativa e em tempo real as interacções mantidas com o cliente através dos canais balcão, telefone e internet. Já implementado em regime piloto e com *roll-out* programado para o primeiro quadrimestre de 2004, este sistema está acoplado a uma matriz de oferta preferencial de produtos dirigida especificamente a cada cliente, evidenciando os primeiros resultados uma significativa capacidade de potenciar as vendas de produtos.

• Melhoria da Qualidade de Serviço

Ao longo de todo o ano, foi permanente o

envolvimento de todas as estruturas e em especial das equipas comerciais na melhoria da qualidade de serviço. Destacam-se em especial:

- a regular auscultação dos níveis de satisfação dos clientes, através de inquéritos de qualidade;
- o lançamento de programas contínuos de cliente mistério, com análise regular de resultados, partilhada com as equipas;
- a fixação de níveis de serviço internos, com prioridade para as áreas de crédito à habitação e cartões de crédito, envolvendo as estruturas centrais num compromisso global de qualidade, a partilhar crescentemente com os clientes;
- o estabelecimento para todos os principais produtos disponíveis na rede de balcões de Protocolos de Atendimento, com adequada formação e acompanhamento do respectivo cumprimento;
- a gestão centralizada das reclamações e sugestões, tanto do cliente externo como do cliente interno, permitindo tempos de resposta em constante melhoria e consequente subida dos níveis de satisfação.

Com uma aposta permanente na inovação, qualidade de serviço e desenvolvimento das competências dos colaboradores, o Retalho reforçou em 2003 o seu contributo para os resultados do Grupo BES.



> **Reforço da Abordagem ao Segmento de Clientes Afluentes**



Em 2003 prosseguiu-se o aperfeiçoamento da abordagem comercial especificamente dirigida ao segmento

afluente (clientes particulares com significativo envolvimento financeiro), já iniciada em 2002, com a constituição de uma unidade de marketing de segmento exclusivamente dedicada a estes clientes.

Em decorrência do enorme esforço realizado ao longo de 2003, o BES lançou, já no início de Fevereiro de 2004, um novo conceito de abordagem comercial dirigida ao segmento. Sob a designação BES 360°, esta nova abordagem decorre da estratégia de aprofunda-

mento do modelo de segmentação de clientes por perfil/necessidades financeiras e conduziu à criação de uma nova proposta de valor apoiada numa forma de comunicação totalmente inovadora e que pretende reforçar decisivamente o posicionamento do Grupo junto do segmento.

Enquadrado numa lógica *customer centric* baseada num serviço global, o conceito BES 360° materializa uma noção de serviço que observa as necessidades financeiras do cliente sob todos os ângulos, oferecendo:

- **Espaço físico próprio**, distinto e reservado dentro da actual rede de balcões;
- **Gestores de Clientes Particulares** qualificados, certificados externamente, apoiados por uma rede de profissionais de elevado

expertise financeiro, que acompanha e monitoriza a relação com os clientes;

- **Oferta completa de soluções financeiras**, adequadas às necessidades de cada cliente, e adaptadas ao ciclo de vida, perfil de risco, horizonte de investimento e nível de sofisticação;
- **Serviço de Planeamento Financeiro** personalizado suportado por plataforma tecnológica desenvolvida para o efeito;
- Acesso completo e melhorado a **canais remotos**;
- Entrega de elevada qualidade assegurada por **Níveis de Serviço Garantidos** sob forma de compromisso;
- **Informação dirigida e conteúdos específicos**.

4.2 - Private Banking

O Grupo BES visa reforçar a liderança no segmento de *Private Banking* disponibilizando aos seus clientes um serviço de assessoria financeira e planeamento patrimonial personalizado, com independência e âmbito global, assegurando a excelência da qualidade do serviço prestado e a manutenção de um elevado grau de fidelização dos clientes.

A oferta ao segmento *private* baseia-se numa visão integrada do cliente, disponibilizando soluções de investimento que satisfaçam não só as suas necessidades puramente financeiras, mas também soluções patrimoniais e fiscais.

No apoio ao cliente de forma integrada tem sido fundamental a capacidade de oferta global de produtos financeiros do Grupo, por forma a satisfazer globalmente as necessidades financeiras dos clientes, dos quais se destacam a gestão discricionária, os seguros vida e não-vida ou produtos de banca de investimento.

O reconhecimento do Grupo quer a nível nacional quer a nível internacional permite um estreito relacionamento com *players* de referência a nível mundial, no desenho de soluções customizadas, cuja diferenciação é visível na inovação e competitividade.

Num contexto de permanente mudança, a constante adaptação à evolução do mercado é decisiva para prestar um serviço de máxima qualidade reforçando a relação de confiança entre o Cliente Private e o seu Gestor.

4.3 - Banca de Empresas

O aprofundamento do modelo comercial e organizativo no segmento de médias empresas, iniciado em 2001, traduziu-se em excelentes resultados nomeadamente ao nível da rentabilidade, qualidade e risco, num contexto marcado por uma conjuntura económica adversa. O modelo de desenvolvimento assentou em cinco áreas chave:

- **Melhoria da qualidade** - através da centralização de processos operativos, desmateri-

alização do processo de crédito, investimento na plataforma de *internet banking* - BESnet Negócios - que conta actualmente com 78% de taxa de penetração, e pela contínua auscultação dos níveis de satisfação através de inquéritos de qualidade dirigidos aos clientes;

- **Gestão de Recursos Humanos** - com reflexos notórios na melhoria da qualidade, foi desenvolvido um plano contínuo de formação e desenvolvimento de competências nas áreas técnicas e comportamentais, envolvendo não só os Gerentes de Empresas (*front office*), mas também os Assistentes Comerciais (*middle office*). O acompanhamento da avaliação de desempenho e competências traduziu-se numa clara melhoria da gestão de carreiras que, acompanhada por uma política de recrutamento selectivo, permitiu dotar a área de empresas de uma forte força de vendas;
- **Gestão do risco de crédito** - o desenvolvimento de ferramentas de medição do risco e de optimização do binómio risco/rendibili-

dade permitiram melhorar o processo de decisão de crédito, traduzido em decisões mais rápidas e eficientes e numa melhoria da rentabilidade ajustada pelo risco;

- **Desenvolvimento da oferta** - a oferta de produtos foi enriquecida com (i) o lançamento do centro de negócios *online* - *pmelink* - promovido pelo BES, CGD e PT, que já atingiu um volume de negócios de 8 milhões de euros (crescimento superior a 80% face ao ano anterior); (ii) o desenvolvimento da oferta de seguros de capitalização, vida e saúde; (iii) o desenvolvimento dos cartões pré-pagos destinados ao pagamento de despesas, fidelização de colaboradores ou clientes e, mais recentemente, (iv) o lançamento do cartão *à la card* - primeiro vale de refeição, em formato cartão, lançado em Portugal, destinado a processar os subsídios de alimentação aos colaboradores. Neste exercício é de destacar ainda o desempenho ao nível da colocação de seguros dos ramos não vida e vida, com crescimentos da produção de 34% e 48%, respectivamente;
- **Conhecimento dos Clientes** - o desenvolvimento de instrumentos de apoio à venda, como a Base de Dados Comercial (BD.com) e o Optimizador da Rentabilidade/Risco (OR2), permitiu dotar a força de vendas de meios de diagnóstico rápidos e eficientes.

A criação de uma estrutura de marketing focalizada no segmento contribuiu decisivamente para o desenvolvimento sustentado da abordagem comercial às médias empresas. Neste contexto, foram desenvolvidas valências ao nível da oferta (em articulação com as Unidades Produto), monitorização dos resultados e desenvolvimento de planos de acção comercial, prospecção de novos clientes, *data mining* e concepção, manutenção e formação ao nível dos instrumentos de apoio à venda.

Resultado de um profundo e exaustivo diagnóstico às necessidades expressas pelos clientes, o modelo de desenvolvimento da abordagem comercial ao segmento assenta

em quatro vectores fundamentais:

- alargamento da oferta de produtos e serviços distintivos;
- consolidação da organização interna, ao nível da cobertura geográfica dos Centros Empresas e segmentação dos clientes, visando reforçar a capacidade de acção comercial;
- reforço da abordagem comercial estruturada com enfoque na assessoria financeira;
- desenvolvimento dos instrumentos de apoio à venda, com identificação proactiva de oportunidades comerciais.

No que respeita às grandes empresas, foi consolidada a estratégia de incremento do relacionamento com grupos empresariais, seguindo critérios rigorosos de avaliação e monitorização de risco e consequente adequação da política de envolvimento, *pricing* e níveis de serviço, definidos em planos de negócio individuais. Apesar da conjuntura económica, foi possível aumentar o *share of wallet* num conjunto seleccionado de clientes, nomeadamente através a uma coordenação permanente da oferta com outras áreas de negócio do Grupo BES, com destaque para a banca de investimento, *leasing*, *factoring* e capital de risco. De referir igualmente o contínuo esforço na introdução de novos produtos e serviços, com realce para as novas funcionalidades de banca electrónica, cartões pré-pagos e confirmação de facturas.

Os contactos com as filiais e sucursais de empresas multinacionais estabelecidas em Portugal foram dinamizados, tendo-se atingido um elevado grau de coordenação e de venda de produtos disponibilizados pelas diferentes unidades do Grupo, com especial referência para o levantamento de novas oportunidades quer no âmbito de novos investimentos oriundos do exterior, quer na maximização da oferta de soluções especialmente adaptadas a este segmento de empresas.

Na área de Municípios e Clientes Institucionais,

o Grupo continua a oferecer uma vasta gama de produtos para o desenvolvimento local e regional. São de destacar os Fundos de Apoio a micro-empresas, em associação com as Agências de Desenvolvimento Regional, os financiamentos autárquicos, os protocolos dirigidos a Universidades e Hospitais, entre outras parcerias. A forte ligação às entidades locais levou ao crescimento dos volumes de intermediação financeira neste segmento.

A aposta da Banca de Empresas na dinamização do *cross segment* com os segmentos *Private Banking* e *Retail* traduziu-se no reforço da articulação e alargamento da oferta dirigida aos colaboradores e sócios/accionistas das empresas.

A criação em 2002 de uma estrutura de dinamização dos Programas de Apoio ao Investimento, com responsabilidades de dinamização comercial interna e externa e de interligação com os organismos coordenadores responsáveis pelos vários sistemas de incentivos, contribuiu decisivamente para o reforço do Grupo no fomento ao investimento.

O Grupo BES consolidou assim a sua posição de referência na Banca de Empresas, mantendo uma sólida implantação e apoio ao tecido empresarial português, que esperamos continuar a reforçar.

4.4 - Banca de Investimento

Durante o ano de 2003, a estratégia para a banca de investimento continuou focada na abordagem sistemática do mercado ibérico, através de uma presença cada vez mais forte em Espanha. O foco sobre o mercado brasileiro manteve-se importante, tendo-se aprofundado, a vários níveis, as relações com as empresas que, pelo Banco, foram trazidas para o Latibex. Pretende-se com esta estratégia ser considerado um *player* local em Espanha e no Brasil, não descurando o aspecto fundamental de dinamização e apoio à internacionalização dos grupos nacionais, assegurando assim a consolidação da liderança no mercado nacional.



A oferta integrada de produtos permitiu a dinamização de todas as áreas de actividade, com a área de Fusões e Aquisições a privilegiar a originação de operações de *cross-border* de dimensão atractiva e a promover a oferta integrada de consultoria e financiamento estruturado e, sempre que possível, a área de Capital de Risco.

A forte aposta no eixo atlântico alicerçado nos mercados português, espanhol e brasileiro teve resultados muito significativos, tendo o Banco Espírito Santo de Investimento sido nomeado *The Best M&A House in Portugal* pela Euromoney e colocado em quarto lugar na actividade de *M&A Financial Advisory* para a Península Ibérica e em segundo lugar no Brasil nas *2003 League Tables*, da Bloomberg.

Para estas distinções contribuíram decisivamente algumas grandes operações em que o Grupo esteve envolvido, das quais se destacam:

- a assessoria financeira aos accionistas da Parfil na venda das suas participações na Central de Cervejas à Scottish Newcastle;
- a assessoria financeira ao Banco Bradesco no processo de aquisição do Banco BBVA do Brasil;
- a assessoria financeira ao consórcio liderado pela Corsán-Corviam, Comsa, Azvi, Sando Construcciones e BES no concurso para atribuição da concessão da auto-estrada Madrid-Toledo.

Todas as áreas da banca de investimento apresentaram uma importante evolução das suas actividades. A actividade de Project Finance do Grupo continua a ser reconhecida a nível internacional, tendo o Banco de Investimento sido nomeado, pelo *Infrastructure Journal*, como o *Arranger of the Year 2003*, no sector de Transportes e Infra-estruturas. Este reconhecimento é devido, nomeadamente, ao projecto de refinanciamento da auto-estrada M5, na Hungria, ao papel de *Arranger* no financiamento do estádio do Benfica e à série de transacções que levaram à criação do mercado

secundário de um fundo de infra-estruturas, no Reino Unido.

Em Portugal, é de referir o papel de Assessor de várias entidades em projectos de infra-estruturas e transportes, como sejam da Lusoscut (refinanciamento e financiamento de várias concessões), Porto de Sines (concessão do terminal do oleoduto), Consórcio TCGL (concessão dos silos do Porto de Leixões) e o Consórcio liderado pela Setefrete (concessão da exploração do terminal do Porto de Setúbal). No sector da energia o Grupo actuou como *Lead Arranger* em vários empréstimos de financiamento de centrais de geração e cogeração, entre as quais as do Grupo Enersis (Hidroeléctricas do Pinhel e do Rabaçal, nos montantes de, respectivamente, 8,5 e 10,2 milhões de euros) e da Carriço Cogeração, no montante de 21 milhões de euros. No que se refere ao sector das Comunicações é de referir o papel de *Lead Arranger* no empréstimo de 575 milhões de euros à Optimus.

A experiência obtida internacionalmente foi extremamente útil para a consolidação da actividade de Project Finance em Espanha, onde o Grupo BES actuou como *Lead Manager* no financiamento da Tramvia Metropolitá, no montante de 247 milhões de euros, para a construção e exploração do metropolitano ligeiro Marti-Besos, de Barcelona e como *Arranger* e *Co-Arranger*, respectivamente, nos financiamentos para a concessão das auto-estradas R-3 (Madrid-Arganda del Rey) e R-5 (Madrid-Navalcamero), no total de 668 milhões de euros, e no financiamento de 605,5 milhões de euros à Bizkaia Energia - Amorebieta, para a construção de uma central de cogeração de 755 MW.

A equipa de Project Finance sediada em Londres alargou não só a sua actividade local, como a expandiu para os países do leste da Europa. Assim, no mercado local foi *Lead Arranger* do financiamento do novo estádio do Manchester City Football Club, no montante de 14 milhões de libras, *Joint Underwriter* no financiamento de 1020 milhões de libras à Metronet (Metropolitano de Londres) e

Assessor e *Lead Arranger* no financiamento do Fundo de Infra-estruturas Tagus, especializado em mercado secundário de activos. No que se refere aos países do leste da Europa é de mencionar o papel de *Lead Arranger* no financiamento de 205 milhões de euros, à AKA M5 Toll Motorway, na Hungria, e o papel de Assessor da MSF nos projectos de concessão de auto-estradas, na Bulgária.

A área de Financiamento e Gestão de Risco teve um papel muito activo na oferta de soluções de cobertura de risco de taxa de juro e de câmbio aos clientes dos mercados português e brasileiro, tendo ainda tido uma posição de relevo em diversas emissões de dívida (Obrigações, Papel Comercial e Empréstimos Sindicados) nestes mercados. No mercado brasileiro, o Banco foi líder nas emissões de Eurobonds do Banco Bradesco e do Banco do Brasil e co-líder nas emissões em dólares da Telesp Celular e da CBPO. No que se refere ao mercado ibérico, merecem especial destaque a liderança ou co-liderança nas emissões de Papel Comercial da Estoril-Sol, Somague e Santogal, bem como no empréstimo sindicado à Warner Luso-mundo Sogetable.

A área de Financiamentos Estruturados na sua componente de *Acquisition Finance*, além de ter mantido forte a sua actuação em Portugal, alargou a sua actividade a Espanha, onde é de referir a posição de *Lead Arranger* no *leverage buy-out* das Empresas Bravo, de *Joint Lead Arranger* no *leverage buy-out* do Grupo Paconsa e de *Co-Arranger* no emissão de dívida sénior destinada ao refinanciamento do Grupo Uralita.

A área de Mercado de Capitais - Acções beneficiou em 2003 da inversão de ciclo verificada nos mercados accionistas iniciada em 2000. Os principais índices bolsistas registaram valorizações significativas, acompanhando, em certa medida, a recuperação da economia internacional. O negócio de corretagem reflectiu esta realidade e verificou uma recuperação significativa face a 2002. Depois de um processo de reorganização, esta actividade apostou

fortemente na estratégia de promoção de um produto ibérico (acções portuguesas e espanholas) junto de uma base de clientes cada vez mais diversificada.

Apesar da recuperação dos mercados accionistas, o volume de IPO's realizado na Europa e nos Estados Unidos foi ainda muito reduzido, o que afectou negativamente a actividade de Mercado Primário de Acções durante o ano de 2003. No mercado português assistiu-se a uma única entrada em bolsa, a privatização da Gescartão, através de uma Oferta Pública de Venda, em que o BES Investimento foi coordenador global conjunto. Em Espanha é de salientar a organização da OPA lançada pelo Advent International sobre a Parques Reunidos e do aumento de capital da Ebro Puelva. No Brasil, o BESI foi coordenador global da OPA lançada pelo TelespCelular Participações sobre a TeleCentro Oeste Celular Participações.

Ainda na área de Acções, é de destacar a reorganização da actividade de corretagem em Espanha, com a área de retalho a ser integrada no BESSA e a actividade grossista, aliada à actividade de banca de investimento, a ser totalmente integradas na actividade do Banco de Investimento.

A área de Capital de Risco, através da participada Espírito Santo Capital, continuou a merecer uma atenção especial, tendo sido dados passos importantes no sentido da criação de uma parceria para o mercado ibérico, com um parceiro com elevada experiência internacional no sector.



5 - Intervenção nos Mercados Financeiros

O volume de negócios com clientes consubstanciado na captação de recursos e na concessão de crédito assume uma importância fulcral na actividade desenvolvida pelo Grupo. Porém, na actual era de globalização das economias e da gestão financeira moderna, a intervenção nos mercados financeiros, tanto domésticos como internacionais, assume um papel de relevância acrescida. Neste contexto, o Grupo possui uma estrutura sofisticada de suporte às operações nos diversos mercados – de capitais, interbancários, de derivados e cambial – que lhe permite aproveitar as vantagens proporcionadas pelas perspectivas de evolução das condições económicas em geral e, em particular, das taxas de juro, sem prejuízo de uma gestão prudente do risco de liquidez.

Assumindo a internacionalização do mercado de Dívida Pública Portuguesa como um dos seus objectivos, o Grupo tem vindo a desenvolver acções de promoção deste mercado junto de investidores institucionais estrangeiros. O Grupo BES continua como uma das entidades de referência deste mercado, quer como *primary dealer* quer como *market maker*, registando valores de transacção diários consistentemente elevados, sendo o líder destacado em mercado primário e em mercado secundário.

Por outro lado, e no âmbito da gestão financeira, o Grupo continua a promover uma participação activa nos mercados internacionais, através de emissões de capital híbrido, da execução de operações de titularização de activos e de emissões de dívida, principalmente ao abrigo do Programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTN).

Adicionalmente foi prosseguida uma política de diversificação da carteira própria com especial destaque para os mercados da União Europeia, Estados Unidos da América e Reino Unido, privilegiando os sectores de baixo risco de crédito.

A actividade de mercados sobre a carteira própria é desenvolvida tanto através de títulos de dívida, como através de instrumentos derivados. Para além de actividade de *trading* é de realçar a gestão de risco de mercado, em particular da taxa de juro, a qual permitiu aproveitar uma conjuntura de descida verificada durante o exercício de 2003, para níveis historicamente baixos. A este ambiente de taxa de juro, estiveram ainda associados um estreitamento generalizado dos *spreads* de crédito e uma recuperação, ainda que moderada, dos mercados accionistas na segunda metade do ano.

Como adiante se verá, a estratégia prosseguida neste domínio proporcionou o apuramento de resultados expressivos nos diversos mercados em que o Grupo actuou.

6 - Gestão dos Riscos

6.1 - A Função de Controlo de Risco

O controlo e a gestão dos riscos, pelo papel que têm vindo a desempenhar no apoio activo à gestão do Grupo BES, apresentam-se como um dos principais eixos estratégicos de suporte ao seu desenvolvimento equilibrado e sustentado.

Estruturada em duas grandes áreas - Departamento de Risco Global e Departamento de Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito - a Gestão Integrada dos Riscos tem mantido como principais objectivos os seguintes:

- identificação, quantificação e controlo dos diferentes tipos de risco assumidos, adoptando progressivamente princípios e metodologias uniformes e coerentes em todas as entidades do Grupo;
- contribuição contínua para os objectivos de criação de valor do Grupo BES através do aperfeiçoamento de ferramentas de apoio à estruturação de operações e do desenvolvimento de técnicas internas de avaliação de performance e de optimização da base de capital;
- gestão proactiva de situações de atraso significativo e incumprimentos definitivos de obrigações contratuais.

> O Novo Acordo de Capital

Os desafios e oportunidades decorrentes do Novo Acordo de Capital (Basileia II) continuam a merecer por parte do Grupo BES um acompanhamento atento. A aproximação da visão regulamentar à perspectiva económica implícita na nova moldura regulamentar proposta pelo Comité de Basileia, cujos princípios corroboram os fundamentos e as práticas seguidas pelo Grupo,

reforça a oportunidade e estimula o esforço que tem vindo a ser desenvolvido na área de risco.

No final do corrente ano, o Grupo BES lançou um projecto de diagnóstico, através do qual se pretendeu avaliar o grau de preparação face aos novos desafios implícitos no Novo Acordo de Capital.

Em virtude desse diagnóstico, estabeleceu

como meta o posicionamento no método *Internal Ratings-Based Approach* para o Risco de Crédito e *Standardised Approach* para o Risco Operacional.

Este objectivo foi suportado pelos resultados do diagnóstico referido anteriormente, bem como num plano de acção que visa continuar os esforços que se tem vindo a efectuar na área da gestão de risco ao nível do Grupo BES.

6.2 - Risco de Crédito

O risco de crédito resulta da possibilidade de ocorrência de perdas financeiras decorrentes do incumprimento do cliente ou contraparte relativamente às obrigações contratuais estabelecidas com o Grupo no âmbito da sua actividade creditícia.

a) Práticas de Gestão

É efectuada uma gestão permanente das carteiras de crédito que privilegia a interacção entre as várias equipas envolvidas na gestão de risco ao longo das sucessivas fases da vida do processo de crédito. Esta abordagem é complementada pela introdução de melhorias contínuas tanto no plano das metodologias e ferramentas de avaliação e controlo dos riscos, como ao nível dos procedimentos e circuitos de decisão.



Os Sistemas Internos de Notação de Risco

Em consonância com os anseios do Grupo BES em matéria de gestão do risco de crédito e com as orientações do Novo Acordo de Capital (BIS II), os sistemas internos de notação de risco têm sido continuamente desenvolvidos e aperfeiçoados. Fruto desse esforço, estes modelos assumem hoje em dia um papel determinante, não só na análise técnica do risco, mas também nos processos de aprovação e controlo do risco de crédito.

Face às particularidades inerentes ao seu desenvolvimento e utilização, os sistemas internos de notação de risco subdividem-se em duas grandes categorias:

• Modelos Internos de *Rating* para Empresas

No que concerne aos modelos de *rating* para carteiras de Empresas, o Grupo adopta abordagens distintas em função das características, dimensão e complexidade dos clientes e/ou operações.

Assim, para o segmento de Médias Empresas são utilizados modelos de *rating* estatísticos, os quais combinam informação financeira com dados de natureza qualitativa. A publicação das notações de risco requer um processo prévio de validação elaborado por uma equipa técnica de analistas de risco.

Para o segmento de Negócios (Pequenas Empresas), para além da informação financeira e qualitativa, utiliza-se informação sobre o comportamento bancário das empresas e do(s) sócio(s) no cálculo das notações de risco. Os novos modelos desenvolvidos para este segmento estão actualmente em piloto e entrarão em *roll-out* no decurso de 2004.

Relativamente às Grandes Empresas, Institucionais, Instituições Financeiras e Financiamentos Especializados - nomeadamente, *project* e *aquisition finance* -, as notações de risco são atribuídas por uma Mesa de *Rating*. Esta estrutura, organizada por sectores de actividade, é composta por quadros técnicos altamente especializados. A atribuição das notações internas de risco por parte desta equipa assenta em princípios e processos similares aos seguidos pelas agências internacionais de *rating*.

Importa ainda referir que, não obstante o esforço de racionalização de custos empreendido pelo Grupo em termos globais, assistiu-se, durante o ano de 2003, a um significativo reforço das equipas técnicas de analistas de risco. Este facto, entre outros, testemunha a importância que os *ratings* internos desempenham actualmente nas práticas de gestão do Grupo BES.

• Modelos Internos de *Scoring* para Particulares

Nos segmentos de Particulares, utilizam-se modelos de *scoring* produto na originação de operações de crédito ao consumo e cartões de crédito. Encontra-se em desenvolvimento um modelo de *scoring* para crédito habitação, que aumentará a sofisticação do conjunto de regras já utilizadas, e deverá ser implementado até ao final do primeiro semestre de 2004.

Note-se finalmente que todas as notações de risco provenientes dos modelos estão associadas a uma probabilidade de incumprimento. As capacidades discriminativa e preditiva dos modelos, bem como as respectivas calibrações, são revistas periodicamente.

A Concessão de Crédito

Os processos de concessão de crédito têm sido, nos últimos anos, objecto de significativos desenvolvimentos que visam a incorporação dos *ratings/scorings* e de métricas de rentabilidade ajustada pelo risco, por forma a apoiar o processo de decisão de crédito na optimização da rentabilidade dos riscos assumidos.

Nesse sentido, procedeu-se à implementação definitiva do projecto global de redesenho e diferenciação dos processos de análise, de delegação de poderes e de aprovação de crédito relativo ao segmento de Médias Empresas.

Esta metodologia, devidamente documentada em normativo específico, estabelece que os processos de análise do risco, aprovação de linhas de crédito e definição de preços, são diferenciados em função do *rating* interno, tipo de produto, instrumentos de mitigação do risco (i.e. colaterais e/ou garantias recebidas), montante de exposição e maturidade. A decisão de crédito é, assim, baseada num parecer comercial e numa avaliação de risco independente, a qual, em função dos critérios anteriormente referidos, pode assumir as seguintes tipologias: análise simples, standard ou complexa. À excepção das análises simples, todas as avaliações de risco requerem a elaboração de um parecer técnico.

Relativamente aos segmentos de Retalho, deu-se início ao projecto de redesenho integral do processo de crédito, o qual terá fundamentos idênticos aos que suportaram as alterações já implementadas no segmento das Médias Empresas. Este projecto será gradualmente aperfeiçoado à medida que forem implementados os novos modelos internos de notação de risco para o segmento de Retalho.

A Monitorização do Risco de Crédito

As actividades de acompanhamento e de controlo têm como objectivo quantificar e controlar o risco de crédito, por forma a que sejam definidas e implementadas, antecipadamente, medidas concretas para situações específicas, bem como estratégias globais de gestão da carteira de crédito.

Pautada por este princípio, a função de monitorização do risco de crédito é composta essencialmente pelos seguintes processos:

- **Detecção de sinais de alerta e acompanhamento de clientes**

Dos desenvolvimentos empreendidos durante o presente exercício, merece uma nota de destaque a implementação de uma aplicação *web* de suporte à detecção de sinais de alerta e ao acompanhamento antecipado de clientes potencialmente problemáticos. Esta função é assegurada pela Comissão de Acompanhamento do Risco de Crédito, a qual é constituída pelas Direcções Comerciais, o Departamento de Risco Global, o Departamento de Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito e o Departamento de Auditoria e Inspeção. Refira-se ainda que o controlo diário dos eventos de risco de crédito dos clientes/operações está sob a responsabilidade das unidades de negócio, as quais dispõem para este efeito de ferramentas e sistemas de informação *online* desenvolvidos pelo Departamento de Risco Global.

- **Controlo de limites de crédito**

A nível do controlo de limites, para além do sistema de aprovação de linhas de crédito que baliza a actividade corrente das áreas comerciais, foi revisto, em 2003, o sistema diário de controlo de limites para Mercado Monetário e Derivados com Instituições Financeiras.

- **Análise global do perfil de risco das carteiras de crédito**

Neste âmbito são acompanhados mensalmente os indicadores tradicionais de risco, nomeadamente o crédito vencido, os índices de cobertura por provisões, a evolução dos grandes riscos e do risco-país.



Complementarmente, e para efeitos da gestão interna, o perfil de risco de crédito é monitorado com base em métricas económicas de risco. Neste contexto, é analisada a evolução das perdas esperadas e do capital económico, a migração dos *ratings* internos, a concentração do risco (ao nível do cliente, grupo económico, sector de actividade e país) e a simulação de cenários extremos.

O Processo de Recuperação

O Grupo BES criou em 1998 a Espírito Santo Cobranças - empresa especializada na recuperação do crédito a particulares. Por este motivo o processo de recuperação assume circuitos distintos consoante se trate de crédito a particulares ou crédito a empresas.

• Crédito a Particulares

A detecção do incumprimento resulta directamente do processo de débito à conta do cliente; o insucesso do débito da prestação alerta a Espírito Santo Cobranças a quem compete desenvolver as acções de recuperação, incluindo a fase litigiosa;

• Crédito a Empresas

Quanto ao crédito a empresas, o processo de detecção do incumprimento é efectuado através de sistemas de informação *online*; o acompanhamento do contrato e as acções de recuperação nos primeiros noventa dias após o incumprimento são efectuados pelos balcões, após este período a responsabilidade de recuperação passa para o Departamento de Acompanhamento de Empresas e Recuperação de Crédito, sendo a fase litigiosa assegurada pelo Departamento Jurídico.

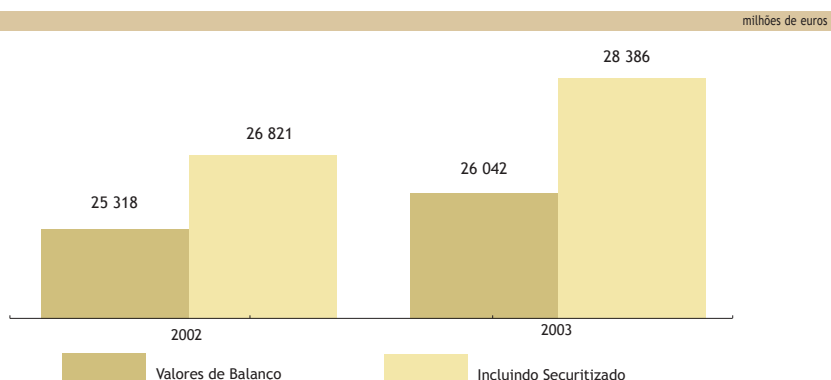
b) Análise do Risco de Crédito

À semelhança dos exercícios anteriores, a estrutura do balanço consolidado continua a evidenciar o perfil de activos tradicional do Grupo BES. Isto é, para além de se verificar que a componente crédito a clientes detém a maior representatividade no total do activo líquido, os activos de baixo risco e de elevada liquidez - disponibilidades, aplicações em instituições de crédito e títulos do Estado - continuam a manter um papel relevante.

Carteira de Crédito a Clientes

O crédito a clientes, reflectindo as dificuldades que a economia portuguesa e internacional atravessam, apresentou um crescimento moderado de 2,9%. Contudo se se expurgar o efeito do crédito securitizado, a evolução do crédito a clientes ascende a 5,8%.

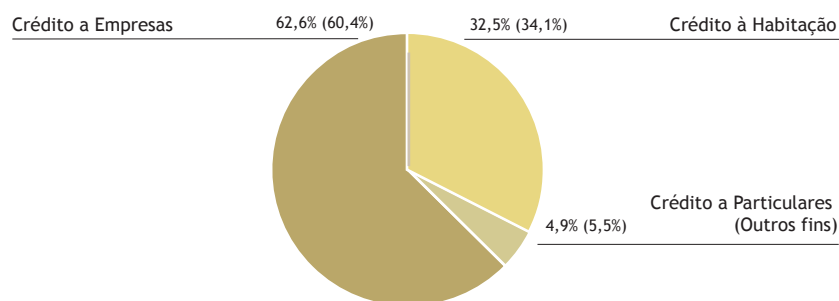
Evolução da Carteira de Crédito



Apesar da sua representatividade no activo líquido se ter reduzido em 2,5 pontos percentuais (de 61,7% em 2002 para 59,2% em 2003), a carteira de crédito a clientes continua a ser a categoria com maior peso no balanço e a apresentar uma estrutura que não se alterou significativamente no decurso do presente exercício.

A progressão da representatividade do financiamento a empresas na carteira de crédito global deveu-se à operação de securitização de crédito habitação realizada no final de 2003. Caso esta operação não tivesse ocorrido, o crédito habitação ter-se-ia revelado a componente mais dinâmica da actividade creditícia do Grupo BES. No Outro Crédito a Particulares observou-se uma redução de cerca 8,3% de devido à manutenção de uma política de crescente selectividade empreendida neste segmento.

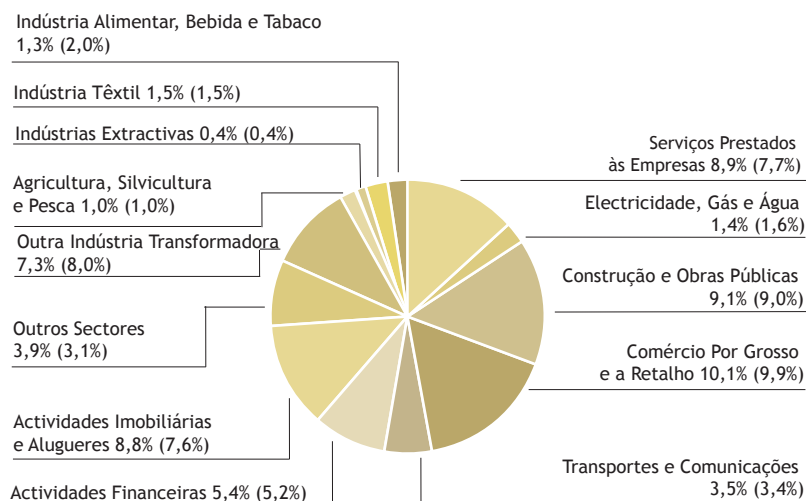
Estrutura da Carteira de Crédito



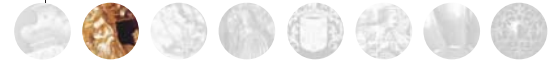
() Ano anterior excluindo Credibom

A carteira de Crédito a Empresas manteve um grau de diversificação elevado, tanto ao nível sectorial como numa perspectiva de maiores exposições (empresa e/ou grupos económicos), tendo-se assegurado níveis de concentração prudentes e dentro de limites confortáveis.

Crédito a Empresas (em % do Crédito Total)



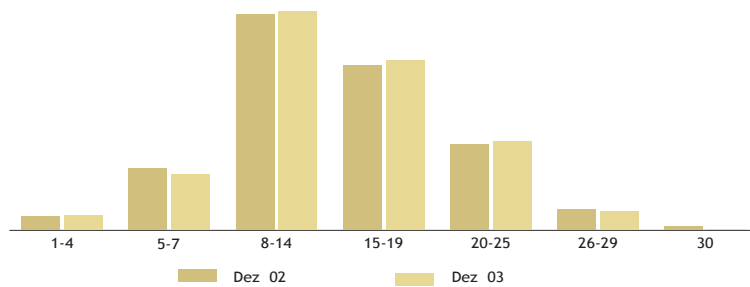
() Ano anterior excluindo Credibom



Da decomposição da carteira de Crédito a Empresas por sectores de actividade observa-se que o Comércio por Grosso e retalho continua a ser o sector com maior expressão em termos de carteira total de crédito, representando cerca de 10,1%, mantendo, à semelhança do ocorrido em anos anteriores, um elevado nível de dispersão em termos de número de clientes. O crédito ao sector da Construção e Obras Públicas aumentou em cerca de 3,8% face ao ano anterior, atingindo agora um peso relativo de 9,1%. Registe-se ainda o crescimento de cerca de 19,5% verificado no crédito concedido ao sector Serviços Prestados a Empresas, passando em 2003 a representar 8,9% do total (contra 7,7% em 2002), assumindo-se assim como o terceiro sector de actividade mais representativo da carteira. Saliente-se ainda o facto da carteira de crédito ao sector das Outras Indústrias Transformadoras ter sofrido um decréscimo de 6,2% face ao registado no ano de 2002, facto que no entanto representou apenas um decréscimo de 0,7 p.p. em termos de peso relativo. Em relação aos restantes sectores de actividade económica não foram registadas variações dignas de nota, sendo a sua representatividade relativa considerada diminuta.

O perfil de risco das exposições a empresas (crédito e garantias) com *rating* atribuído manteve a sua estrutura, continuando-se a observar que 51% se situa entre as notações de 1 a 14, as quais são consideradas de risco muito baixo/baixo.

Rating Internos: Distribuição da exposição por classe de risco



Carteira de Obrigações

No que se refere à carteira de obrigações que ascendia a 4 291 milhões de euros no final do ano e dos quais 946 milhões de euros (22%) correspondiam a emissões de dívida pública, cerca de 45% destes activos têm notações de risco atribuídas por agências internacionais de rating (Moody's e/ou S&P), sendo que 95% têm classificação de *investment grade*.

Obrigações e Rating

Ratings Externos		S & P		Moody's	
		2002	2003	2002	2003
AAA	Aaa	23,3%	10,5%	25,7%	12,3%
[AA+; AA-]	[Aa1;Aa3]	6,5%	7,4%	5,0%	8,7%
[A+; A-]	[A1;A3]	8,3%	7,2%	12,8%	13,7%
[BBB+; BBB-]	[Baa1;Baa3]	12,0%	10,8%	7,6%	7,5%
[BB+; BB-]	[Ba1;Ba3]	0,2%	1,7%	0,6%	0,1%
[B+; B-]	[B1;B3]	1,0%	0,3%	0,8%	1,9%
[CCC+; CC]	[Caa1;Ca]	0,1%	0,0%	0,5%	0,1%
SD/D	C	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%
N.R.	N.R.	48,2%	62,0%	47,1%	55,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Não inclui Títulos Próprios

Carteira de Derivados (Risco de Contraparte)

O risco de contraparte dos derivados, calculado a partir do custo de substituição (soma dos valores de substituição positivos dos contratos), assenta essencialmente em exposições assumidas perante entidades com notações de risco atribuídas por agências internacionais de *rating*. A elevada qualidade desta carteira é constatada pelo facto de cerca de 85% do valor corrente do risco se situar entre as notações AAA/Aaa e A-/A3.

Derivados e Ratings (risco de contraparte)

Ratings Externos		S & P		Moody's	
		2002	2003	2002	2003
AAA	Aaa	3,4%	4,9%	2,4%	4,4%
[AA+; AA-]	[Aa1;Aa3]	60,5%	72,8%	51,6%	70,1%
[A+; A-]	[A1;A3]	20,8%	7,3%	32,5%	9,5%
[BBB+; BBB-]	[Baa1;Baa3]	0,3%	0,0%	0,7%	0,3%
[BB+; BB-]	[Ba1;Ba3]	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
[B+; B-]	[B1;B3]	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
[CCC+; CC]	[Caa1;Ca]	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SD/D	C	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
N.R.	N.R.	15,0%	15,0%	12,7%	15,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Exposição aos Mercados Emergentes

No que concerne aos mercados emergentes, destaca-se a baixa exposição face às economias emergentes, cujo valor total, líquido de garantias e deduções e excluindo participações financeiras, representa apenas 0,8% do total do activo líquido. De salientar ainda que, dos 399 milhões de euros de exposição líquida, 160,2 milhões de euros são exposição em moeda local.

Do conjunto de exposições enquadradas nas economias emergentes, ressaltam ainda as relacionadas com o Brasil, não só pelos fortes laços culturais e comerciais existentes, como pela aposta estratégica do Grupo naquele mercado no âmbito da Banca de Investimento, e com Angola, a qual ascendeu em termos líquidos a 136 milhões de euros, decorrente com o início da actividade do BES Angola. Refira-se que quer a exposição global quer a exposição individual estão consideravelmente abaixo dos limites exigidos pelo Banco de Portugal.

Exposição a Mercados Emergentes

milhões de euros

Países	Coeficiente Risco BdP	2002		2003		
		Exposição Líquida	Exposição Bruta	Garantias e Deduções ^(*)	Exposição Líquida	
					Valor	Estrutura (%)
América Latina		130	387	173	214	53,6
Argentina	85%	4	4	1	3	0,8
Bahamas	10%	0	26	26	0	0,0
Brasil	25%	106	229	76	153	38,3
México	25%	10	11	3	8	2,0
Panamá	25%	0	56	10	46	11,5
Uruguai	10%	1	32	31	1	0,3
Venezuela	50%	1	18	18	0	0,0
Outros		8	11	8	3	0,8
Leste Europeu		11	19	0	19	4,8
Hungria	10%	0	19	0	19	4,8
Polónia	10%	3	0	0	0	0,0
República Checa	10%	4	0	0	0	0,0
Outros(**)		4	0	0	0	0,0
Ásia-Pacífico		21	28	9	19	4,8
Coreia do Sul	10%	10	4	0	4	1,0
Macau	10%	11	13	0	13	3,3
Outros		0	11	9	2	0,5
África		48	259	112	147	36,8
África do Sul	25%	1	26	25	1	0,3
Angola	50%	37	183	47	136	34,1
Cabo Verde	25%	1	8	6	2	0,5
Marrocos	10%	9	40	32	8	2,0
Outros		0	2	2	0	0,0
Total		210	693	294	399	100,0
Provisões		26			40	
Total Líquido		184			359	
% Activo Líquido		0,4%			0,8%	

(*) Inclui Trade Finance inferior a 1 ano no montante de 40 milhões de euros

(**) Em 2002 este valor engloba a exposição na Eslovénia, que em 2003 passou para a classificação de risco nulo.

Carteira de Crédito Vencido

Reflexo da deterioração da conjuntura económica, o crédito vencido registou um crescimento de 5,1%, tendo o nível de sinistralidade (rácio de crédito vencido/crédito a clientes) se situado nos 2,1%.

As provisões para crédito foram reforçadas por um montante superior à evolução do crédito vencido, o que permitiu que o grau de cobertura do crédito vencido total ascendesse a 132,5%. Refira-se ainda que estas coberturas se mantêm confortavelmente acima dos 100%, confirmando a solidez financeira que sempre constituiu um dos pontos fortes do Grupo.

Qualidade dos activos

milhões de euros

Variáveis	2002(*)	2003	Variações	
			Abs.	Rel. (%)
Crédito a Clientes (bruto)	25 318	26 042	724	2,9
Crédito Vencido de Clientes	521,4	548,1	27	5,1
Crédito Vencido de Clientes > 90 dias	457,2	475,6	18	4,0
Crédito com Incumprimento (B.Portugal) (a)	-	538,3	-	-
Provisões para Crédito a Clientes	685,5	726,5	41	6,0
Crédito Vencido/Crédito a Clientes	2,06 %	2,10 %	0,04 p.p.	
Crédito Vencido > 90 dias/Crédito a Clientes	1,81 %	1,83 %	0,02 p.p.	
Crédito com Incumprimento (a)/Crédito a Clientes (bruto)		2,07 %		
Provisões Crédito/Crédito Vencido	131,5 %	132,5 %	1,0 p.p.	
Provisões Crédito/Crédito Vencido > 90 dias	149,9 %	152,7 %	2,8 p.p.	
Cobertura do Crédito em Incumprimento	-	135,0 %	-	

(*) Excluindo Credibom

(a) De acordo com a definição constante da Carta Circular n.º 99/03/2003 do Banco de Portugal

No que concerne à desagregação do crédito vencido por classes de antiguidade e provisões específicas associadas é de salientar o facto de o crédito vencido com mais de 48 meses representar apenas 16% do total e ter uma cobertura superior a 92%. De frisar que o crescimento verificado no crédito vencido total durante o ano de 2003 observou-se essencialmente na parcela de crédito vencido garantido, a qual representava no final do exercício cerca de 47% do total da carteira de crédito vencido. O reforço das provisões específicas constituídas favoreceu o grau de cobertura do crédito vencido o qual passou a ascender a 73,5% contra 65,9% no ano anterior.

Crédito Vencido de Clientes - Classes de risco e respectivas provisões

milhões de euros

Tipo de Crédito Vencido	2003					Total	2002(*)
	Classes de Risco						
	I < 3 m	II 3 a 6 m	III e IV 6 a 12 m	V a X 12 a 48 m	XI e XII > 48 m		
Crédito Garantido							
Valor bruto	4 504	5 437	18 152	176 511	51 185	255 789	202 980
Provisão específica	674	587	5 154	100 644	44 700	151 759	97 101
Crédito não Garantido							
Valor bruto	60 348	26 012	56 058	113 052	36 858	292 328	318 392
Provisão específica	981	7 816	36 037	111 183	36 855	192 872	221 817
Crédito Vencido Total							
Valor	64 852	31 449	74 210	289 563	88 043	548 117	521 372
Repartição percentual	11,8%	5,7%	13,5%	52,8%	16,1%	100,0%	
Provisões para Crédito e juros vencidos	1 655	8 403	41 191	211 827	81 555	344 631	318 918
Provisão para Crédito de Cobrança Duvidosa e Risco País	-	-	-	-	-	58 447	24 614
Total Provisões Específicas	1 655	8 403	41 191	211 827	81 555	403 078	343 532
Provisões Específicas/Crédito Vencido Total	2,6%	26,7%	55,5%	73,2%	92,6%	73,5%	65,9%

(*) Proforma excluindo Credibom



6.3 - Risco de Mercado

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

a) Práticas de Gestão

A gestão de risco de mercado é integrada com a gestão do balanço através da estrutura ALCO (*Asset and 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 BES 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 nos permitem avaliar os impactos de perdas potenciais superiores às consideradas na medida do VaR.

b) Análise do Risco de Mercado

O Grupo BES apresenta um valor em risco (VaR) de 33,5 milhões de euros em Dezembro de 2003, para as suas posições de *trading* em acções e taxa de juro, bem como para a posição cambial global, o que compara com 23 milhões de euros no final do exercício anterior. Este valor representa cerca de 1,6% dos fundos próprios de base consolidados e a principal variação verifica-se ao nível da taxa de juro onde se assiste a um aumento da exposição. De destacar ainda que o maior efeito de diversificação verificado este ano deriva da menor concentração da carteira.

	milhões de euros	
Value at Risk 99% a 10 dias	2002	2003
Taxa de Juro	6,61	27,31
Taxa de Câmbio	1,24	4,99
Acções	19,76	14,39
Efeito Diversificação	-4,70	-13,21
Total	22,91	33,48

De forma a complementar a mensuração do risco procede-se ainda à análise da simulação de cenários extremos. Pela análise dos piores cenários extremos, tendo como base variações de 20% nos factores de risco, e considerando simultaneamente a hipótese remota de uma correlação per-

feita entre os piores cenários dos vários tipos de risco, a perda máxima dada pelo VaR de 33,5 milhões de euros poderá ascender em condições muito extremas a 130,9 milhões de euros, o que corresponde a 6,1% dos fundos próprios de base do Grupo BES.

	Value at Risk	% Fundos Próprios de Base	Cenário Extremo	% Fundos Próprios de Base
Taxa de juro	27,31	1,3	61,36	2,9
Taxa de Câmbio	4,99	0,2	7,89	0,4
Acções	14,39	0,7	61,68	2,9
Total	33,48	1,6	130,93	6,1

6.4 - Risco de Liquidez

O risco de liquidez decorre da ocorrência de eventuais perdas anormais, resultantes da incapacidade de financiar o activo satisfazendo as responsabilidades nas datas exigidas.

a) Práticas de Gestão

A gestão do risco de liquidez do Grupo BES tem como objectivo manter níveis satisfatórios de liquidez para fazer face às suas necessidades de financiamento no curto e no médio/longo prazo, integra-se na gestão financeira e é articulada com a política orçamental e de investimento.

Para avaliar a exposição global a este risco são elaborados mapas de liquidez que permitem não só identificar os *mismatches* negativos como efectuar a cobertura dinâmica dos mesmos. Estes mapas são construídos, não segundo pressupostos standardizados e pré-definidos, mas de acordo com:

- as características específicas dos produtos comercializados pelo Grupo;
- a possibilidade de transacção dos vários instrumentos, nomeadamente, número de dias para desfazer posições; e
- o comportamento observado nas séries históricas disponíveis.

Dentro da gestão global de liquidez é de destacar a política de financiamento, a qual é estabelecida para todos os passivos, desde a captação de recursos junto de clientes, a utilização de instrumentos de financiamento nos mercados financeiros, até ao capital ordinário e preferencial dos accionistas, enquadrando o mercado nacional e internacional.

O Grupo dispõe de diversos mecanismos de financiamento de curto e médio/longo prazo nos mercados financeiros, que se consubstanciam em linhas de mercado interbancário, em programas de papel comercial (ECP e USCP), no programa de *Euro Medium Term Notes* por emissões de dívida sénior e subordinada, em linhas de financiamento de médio e longo prazo e na titularização de activos.

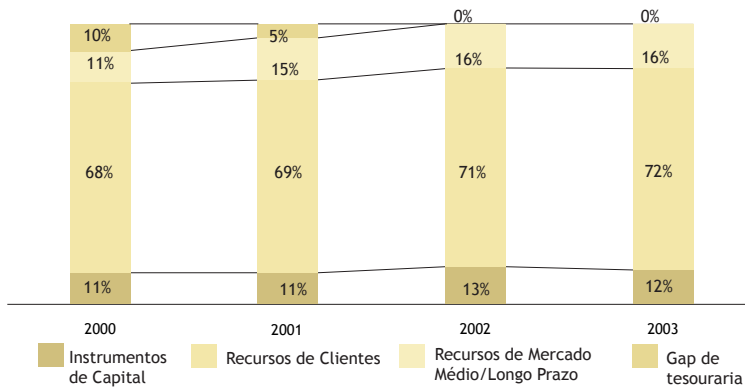
b) Análise do Risco de Liquidez

Na estrutura de financiamento do Grupo, os recursos de clientes em balanço (depósitos e títulos) assumem a maior importância representando 72% do total das fontes de financiamento, seguido



pelos recursos de médio e longo prazo que mantiveram o seu peso relativo em 16% e pelos fundos próprios cujo peso relativo é de 12%.

Estrutura de Financiamento



Para tal contribuiu a execução de diversas operações de financiamento nos mercados internacionais com especial destaque para:

- a titularização de crédito à habitação no montante de 1000 milhões de euros (62,4% regime bonificado e 37,6% regime geral), realizada em Novembro de 2003 (Lusitano Mortgages N° 2), e que muito contribuiu para o excedente de liquidez de curto prazo apresentado no final do ano;
- a captação de recursos de mercado de médio e longo prazo, quer através da realização de novas emissões de obrigações sénior ao abrigo do programa EMTN (847 milhões de euros), como através da contratação de empréstimos de médio e longo prazo com Organismos e Instituições Financeiras Internacionais (210 milhões de euros). Os fundos provenientes destas operações superaram em 319 milhões de euros os montantes reembolsados no exercício. Porém, o peso relativo dos recursos de mercado de médio e longo prazo manteve-se estável face ao ano anterior;
- A emissão de acções preferenciais (Tier I) no montante de 450 milhões de euros em Julho de 2003, com o objectivo de substituir emissões de acções preferenciais denominadas em USD e realizadas em 1993 e 1999, no montante global de 350 milhões de euros, e que eram passíveis de remição em 2003. Estas operações, para além de terem contribuído para reduzir a volatilidade cambial dos Instrumentos de Capital, aportaram fundos líquidos no montante de 150 milhões de euros.

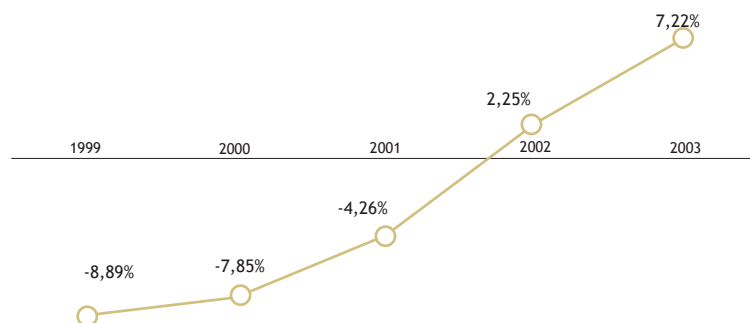
Fontes de Financiamento

	milhões de euros			
	2000	2001	2002	2003
Gap de Tesouraria (*)	2 665	1 640	- 927	-3 125
Caixa e outras disponibilidades junto de IC's	5 280	5 356	7 405	8 377
Débitos de curto prazo junto de IC's e papel comercial	7 945	6 996	6 478	5 252
Recursos de mercado de médio/longo prazo	3 024	4 881	5 464	5 783
<i>Euro Medium Term Notes</i>	2 605	4 265	4 234	4 493
Débitos de médio e longo prazo junto de IC's	419	616	1 230	1 290
Recursos de Clientes	18 649	21 861	23 676	26 477
Instrumentos de capital	3 146	3 522	4 246	4 492
Total	27 484	31 904	32 459	33 627

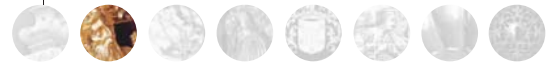
(*) GAP de Tesouraria - liquidez imediata e créditos interbancários de curto prazo deduzidos dos débitos interbancários até um ano. Numa óptica de necessidades de financiamento foi colocado no quadro o simétrico do gap de Tesouraria. Assim, um gap negativo indica níveis de liquidez excedentários.

A prossecução de uma política prudente de gestão da liquidez, consubstanciada no alargamento dos prazos das fontes de financiamento que se iniciou em 2001, permitiu reduzir substancialmente as necessidades de curto prazo. Assim, o rácio *gap* de tesouraria tem evoluído muito favoravelmente (-7,85% em 2000; - 4,26% em 2001, atingindo um valor positivo em 2002 e 2003).

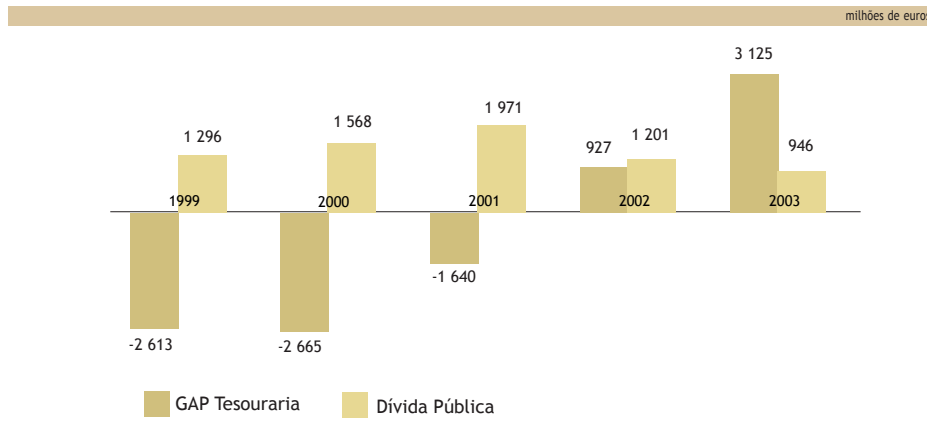
Gap de Tesouraria (como % do Activo Líquido)



Adicionalmente, a cobertura do gap de Tesouraria pela carteira de dívida pública tem sido consistentemente elevada.



Evolução da Dívida Pública vs Gap de Tesouraria



O Grupo mantém níveis de títulos de dívida pública redescotáveis junto do Banco Central que até 2001 cobriam substancialmente o *gap* de Tesouraria então negativo. A partir de 2002, em virtude de o *gap* de tesouraria ter passado a ser continuamente positivo, o Grupo reduziu os níveis de Dívida Pública em carteira.

6.5 - Risco Operacional

O risco operacional traduz-se, genericamente, na eventualidade de perdas originadas por falhas na prossecução de procedimentos internos, pelos comportamentos das pessoas ou dos sistemas informáticos, ou ainda por eventos externos à organização.

Durante o ano de 2003 e, seguindo as linhas orientadoras definidas anteriormente, continuou-se o plano de implementação gradual, junto dos departamentos e subsidiárias pré-definidos, do modelo organizativo e metodologias inerentes à gestão integrada do risco operacional.

Relativamente ao modelo organizativo, o mesmo baseia-se não só na área do Departamento de Risco Global que se encontra exclusivamente dedicada a esta tarefa como também nos seus diversos interlocutores locais que são designados por cada um dos departamentos e subsidiárias considerados relevantes.

O modelo referido tem vindo a constituir o suporte à implementação das metodologias de gestão integrada do risco operacional que se dividem, essencialmente, em três grandes blocos:

• Questionários de avaliação

Os questionários de avaliação visam detectar, de forma massiva e numa perspectiva de alto nível, as principais fontes de risco operacional dos processos de negócio/suporte onde são aplicados. Este instrumento de análise constitui igualmente uma forma de reforçar a comunicação e sensibilização sobre esta matéria aos principais responsáveis de cada uma das áreas relevantes.

• Análise detalhada de procedimentos

Os processos identificados como mais críticos são objecto de uma análise em detalhe, baseada na sua documentação de suporte, por forma a proceder à identificação e, posterior controlo, dos

seus principais riscos operacionais. Esta análise permite também identificar eventuais medidas de mitigação que eliminem ou atenuem o(s) risco(s) identificado(s).

- **Recolha e categorização de eventos decorrentes de risco operacional.**

Esta metodologia visa recolher informação quantitativa e qualitativa sobre os eventos decorrentes do risco operacional, procedendo ao seu registo sistemático em base de dados.

As conclusões que resultam da aplicação das metodologias mencionadas são comunicadas, não só aos responsáveis pelas áreas em apreço, como também a outras áreas transversais, com especial relevo para a Auditoria Interna.

A descrição detalhada do modelo organizativo de suporte, assim como das metodologias referidas encontra-se documentada através da emissão da primeira versão do Manual de Gestão Integrada do Risco Operacional.



7 - Análise Financeira

7.1 - Análise Financeira do Grupo BES

A condução da actividade do Grupo BES durante o exercício de 2003 teve como referenciais norteadores os objectivos estratégicos a alcançar no médio e longo prazos:

- atingir um *Cost to Income* (antes de mercados) de 53% em 2006
- alcançar uma quota média de 20% no mercado português em 2006

Estas metas, embora ambiciosas, constituem um desafio altamente motivador e estão orientadas para a criação de valor accionista.

A criação de valor passa por níveis de crescimento significativos e equilibrados da actividade, por melhorias constantes e consistentes dos níveis de eficiência, pela manutenção de elevados padrões de solidez financeira e pela adopção de exigentes padrões de qualidade que, em conjunto, proporcionem um crescimento significativo dos resultados.

Nota Prévia à Análise da Actividade e Resultados do Grupo BES

Como foi oportunamente divulgado, o Banco Espírito Santo procedeu à alienação ao Banque Sofinco de acções representativas de 45% do capital social da Credibom - Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito S.A., com reflexo nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas a partir de 30 de Junho de 2003. Esta transacção traduziu-se num resultado extraordinário de 74,3 milhões de euros nas con-

tas individuais do BES e de 65,3 milhões de euros nas contas consolidadas, o qual foi totalmente afecto ao reforço, no montante de 112,9 milhões de euros, do saldo do Fundo para Riscos Bancários Gerais, neutralizando, deste modo, os efeitos da operação no resultado líquido do exercício.

Como consequência desta alienação, o balanço consolidado do Grupo BES, a partir de 30 de Junho de 2003, deixou de incluir os activos e passivos da Credibom, tendo-se mantido a integração dos seus proveitos e

custos relativos à actividade desenvolvida desde o início do ano até 30 de Junho na demonstração de resultados consolidados em virtude de, sob o ponto de vista económico, aquela entidade ter contribuído para o resultado do primeiro semestre do Grupo BES.

Para efeitos de comparabilidade com os períodos anteriores, e sempre que as circunstâncias o justifiquem, serão apresentados os dados financeiros e de actividade publicados e aqueles que decorreriam da exclusão da Credibom (demonstrações proforma).

Actividade

O Grupo BES, pese embora a difícil conjuntura económica tanto nacional como internacional, conseguiu crescer de forma equilibrada, constituindo-se como factor determinante do progresso conseguido a estratégia comercial, que continua a basear-se na inovação, no aprofundamento do processo de segmentação e na melhoria sustentada da qualidade dos serviços prestados.

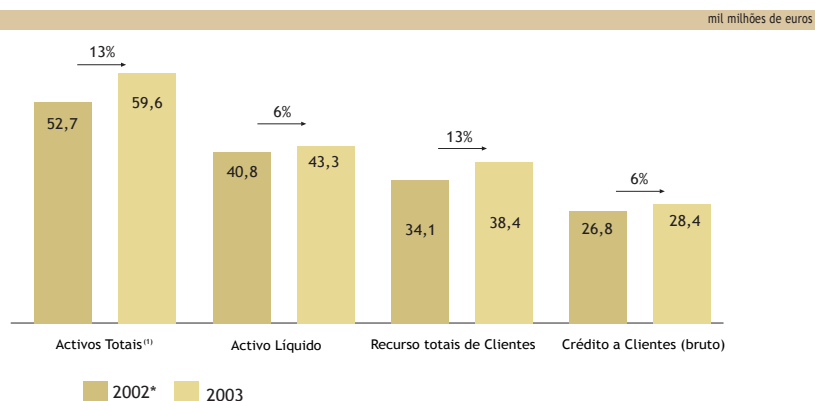
Assim, a actividade evoluiu positivamente nas principais linhas de negócio:

- os activos totais consolidados, incluindo a desintermediação de activos e passivos, situaram-se muito perto dos 60 mil milhões de euros, a que corresponde um acréscimo geral de actividade de 13,1%;
- o crédito concedido, em base comparável, registou um abrandamento do crescimento (5,8% contra 10,2% em 2002), em linha com as dificuldades que as economias portuguesa e internacional experimentaram;

· os recursos totais de clientes tiveram um acréscimo de 12,7%, que se traduziu no reforço da posição competitiva do Grupo BES nesta área.

O maior acréscimo na captação de recursos face ao conseguido no crédito levou a uma melhoria do rácio de transformação de recursos de clientes de balanço em crédito de 104% em 2002 para 96% em 2003.

Evolução da Actividade



(1) Activo Líquido + Asset Management + Outra Desintermediação Passiva + Crédito Securitizado
 (*) Proforma excluindo Credibom

Actividade Creditícia

A actividade creditícia continuou a desenvolver-se num cenário de desaceleração. Este comportamento é reflexo de condicionantes externas - ligadas à conjuntura económica menos favorável que se viveu no decorrer deste exercício e que levou à diminuição da procura de crédito pelos particulares e à contenção de investimento por parte das empresas - e de condicionantes internas que se prendem com uma política de maior selectividade na concessão do crédito. Paralelamente, procedeu-se à concretização de uma nova operação de securitização de crédito à habitação no montante de 1000 milhões de euros da subsidiária Banco Internacional de Crédito. Incorporando o saldo vivo do crédito securitizado, o crescimento do crédito elevou-se a 5,8% (10,2% em 2002).

Actividade Creditícia (incluindo e excluindo os valores securitizados)⁽¹⁾

milhões de euros

	2002 ^(*)		2003		Variação (%)	
	Saldo deduzindo securitização	Saldo incluindo crédito securitizado	Saldo deduzindo securitização	Saldo incluindo crédito securitizado	Saldo deduzindo securitização	Saldo incluindo crédito securitizado
Crédito Total (bruto)	25 318	26 821	26 042	28 386	2,9	5,8
Habitação	8 645	9 641	8 461	10 366	-2,1	7,5
Particulares (outro)	1 399	1 646	1 283	1 464	-8,3	-11,0
Empresas	15 274	15 534	16 298	16 556	6,7	6,6

(1) Valores securitizados = saldo vivo das operações de securitização no fim dos períodos considerados

(*) Proforma excluindo Credibom

No que respeita ao segmento de particulares, cuja representatividade no conjunto da carteira incluindo o crédito securitizado se situa em torno dos 42%, é de realçar o comportamento distinto do crédito à habitação relativamente ao crédito para outras finalidades. No primeiro, a compo-



nente mais dinâmica, o Grupo alcançou um crescimento de 7,5%, continuando este produto a constituir-se como um dos eixos estratégicos da actuação comercial, para o que tem sido decisiva a excelente articulação e complementaridade entre o BES, o BIC e a Companhia de Seguros Tranquilidade. As novidades introduzidas no crédito à habitação para clientes jovens e para clientes séniores (mais de 50 anos) foram também um factor de sucesso na colocação do crédito à habitação. Refira-se ainda que o crédito à habitação representa cerca de 88% do crédito a particulares e 36% da carteira total (incluindo securitizado).

O outro crédito a particulares reduziu-se 11%, situação que se prende, por um lado, com o elevado grau de endividamento das famílias e da conseqüente menor procura de crédito e, por outro, com o reforço dos critérios de selectividade na sua concessão.

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 obrigações e produtos estruturados de capital garantido e de médio prazo para clientes;
- actividade de *asset management*;
- distribuição de produtos de bancaseguros.

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 continuasse a apresentar níveis sustentados de crescimento na captação de recursos junto de clientes, conferindo à condução dos negócios o indispensável equilíbrio entre a progressão do crédito e o aumento na captação de poupanças. Neste âmbito, saliente-se o equilíbrio conseguido no acréscimo de 11,8 % nos recursos de clientes de balanço e o atingido pela desintermediação (+14,8%).

Captação de Recursos

	2002	2003	Variação (%)
Recursos de Clientes de Balanço	23 676	26 477	11,8
Recursos à Vista	7 321	7 594	3,7
Recursos a Prazo	11 347	12 543	10,5
Débitos representados por Títulos colocados em Clientes	5 008	6 340	26,6
Desintermediação	10 383	11 924	14,8
Fundos Mobiliários	3 493	3 854	10,3
Fundos Imobiliários	1 405	1 505	7,1
Fundos de Pensões	1 461	1 764	20,7
Bancaseguros	3 656	4 082	11,7
Outra	368	719	95,4
Recursos Totais de Clientes	34 059	38 401	12,7

A adopção de uma estratégia comercial baseada na oferta de recursos – com entradas sucessivas e integradas de novos produtos –, permitiu manter viva a dinâmica sobre a captação de recursos numa conjuntura económica recessiva.

O Grupo reforçou a sua quota de mercado na área de *asset management* através de maior dinamismo dos fundos de investimento mobiliário. O posicionamento da ESAF neste negócio continuou a pautar-se por uma intervenção bastante activa, nomeadamente na racionalização da oferta dos fundos domésticos, na sua melhor adequação às necessidades dos clientes e à consolidação da área de produtos alternativos junto de institucionais, baseados em novas técnicas de gestão de risco de crédito ou de retorno absoluto, e de particulares com carteiras geridas através da área de gestão de patrimónios.

O sucesso da comercialização de produtos de bancasseguros (PPR e Produtos de Capitalização) posicionou o Grupo na liderança desta área de negócio (com uma quota de mercado superior a 23%) que assume um papel preponderante na fidelização dos clientes no longo prazo.

Rácio de Transformação

Num contexto de forte dinamização da actividade creditícia que induziu, no passado, uma evolução desfavorável do rácio de transformação, a gestão de liquidez consolidada, suportada numa actuação centralizada das principais unidades de negócio, assumiu particular relevância.

Actividades com Clientes - Rácio de transformação

		milhões de euros	
Variáveis		2002 ^(*)	2003
Crédito a Clientes			
Crédito a Clientes (bruto)		25 318	26 042
Provisões Específicas e Genéricas		685,5	726,5
Crédito Líquido	A	24 633	25 316
Recursos de clientes + Títulos			
Depósitos de Clientes	B	18 668	20 137
Débitos representados por Títulos		5 008	6 340
Recursos de Clientes	C	23 676	26 477
Euro Medium Term Notes + Papel Comercial		4 263	4 566
Recursos Totais de Balanço	D	27 939	31 043
Rácio de transformação			
Depósitos em Crédito	A / B	132	126
Recursos de Clientes em Crédito	A / C	104	96
Recursos Totais em Crédito	A / D	88	82

(*) Proforma excluindo Credibom

A política prosseguida conduziu a que o valor do rácio de transformação de recursos de clientes (depósitos e representados por títulos) em crédito passasse para 96%, o que representa uma significativa melhoria face ao valor apurado nos anos precedentes (114% em 2000, 110% em 2001 e 104% em 2002). Porém, o rácio de transformação acima dos 100% não condicionou o crescimento dado que as necessidades de liquidez geradas pelo balanço comercial foram supridas: (i) através de financiamentos de médio e longo prazo nos mercados internacionais; (ii) pela via da emissão de acções preferencias; e (iii) bem como de operações de securitização.



Nível de Capitalização

Os fundos próprios e equiparados atingiram no final do exercício 4492 milhões de euros, apresentando um reforço de 246 milhões em relação ao ano anterior.

Aquele reforço reflecte, por um lado, a evolução experimentada pelas acções preferencias - registou-se uma nova emissão de 450 milhões de euros cujos efeitos foram parcialmente neutralizados pelo reembolso de duas emissões, uma de USD 250 milhões e outra de USD 100 milhões - e por outro, o reforço do Fundo para Riscos Bancários Gerais em 111 milhões de euros em que parte (65,3 milhões de euros) teve origem na afectação do resultado gerado com a alienação da Credibom e a restante (45,7 milhões de euros) na alocação do *cash flow* corrente. Este reforço enquadra-se na política de prudência do Grupo BES face à situação económica nacional e internacional.

Instrumentos de Capital

milhões de euros			
Fundos Próprios e Equiparados	2002	2003	Varição
Capital Social	1 500	1 500	0
Reservas e Similares	279	346	67
Legal e Livres	- 21	46	67
De Reavaliação	0	0	0
Prémios de Emissão	300	300	0
Resultados Transitados	0	0	0
Passivos Subordinados	1 696	1 652	- 44
Fundo para Riscos Bancários Gerais	15	126	111
Acções Preferenciais e Minoritários	535	618	83
Resultados do Exercício	222	250	28
Total	4 247	4 492	245

No que diz respeito às menos valias potenciais em participações financeiras não consolidadas - Aviso 4/2002 do Banco de Portugal - as mesmas apresentam uma significativa redução ao passarem de 330,7 milhões de euros para 119 milhões de euros se se considerarem as cotações e valores de balanço, respectivamente, em 31 de Dezembro de 2002 e 31 de Dezembro de 2003.

Provisões para Participações Financeiras

Empresa	Menos valias potenciais		Menos valias objecto		Menos valias pontuais	
	líquidas (Cotação média)		de tratamento		líquidas	
	Dez 02	Dez 03	Corredor (15% valor balanço)	Excesso	à data de 31/Dez/02	à data de 31/Dez/03
Portugal Telecom	114,6	80,5	49,1	46,0	99,8	44,2
PT Multimédia	182,2	82,7	44,4	63,9	152,9	74,0
Banco Bradesco	47,2	19,0	17,4	2,6	23,1	-24,2
Novabase	10,8	4,5	2,5	3,3	9,3	4,3
Banque Marocaine Com. Ext.	9,8	6,9	3,6	4,6	8,8	7,0
Outras	44,2	13,7	2,9	14,3	36,8	13,7
Total	408,8	207,3	119,9	134,7	330,7	119,0

Nos termos do normativo do Banco de Portugal, apenas 134,7 milhões de euros das menos-valias latentes serão objecto de enquadramento prudencial até ao ano de 2006, em que parte das quais (54,3 milhões de euros) será reconhecida através de provisões sendo a remanescente (80,3 milhões de euros) tratada como elemento dedutível aos fundos próprios totais. No exercício de 2003 constituíram-se 17,7 milhões de euros de provisões por utilização de reservas e 1,9 milhões de euros que foram repostos por contrapartida de resultados.

Provisões para Participações Financeiras - Escalonamento temporal

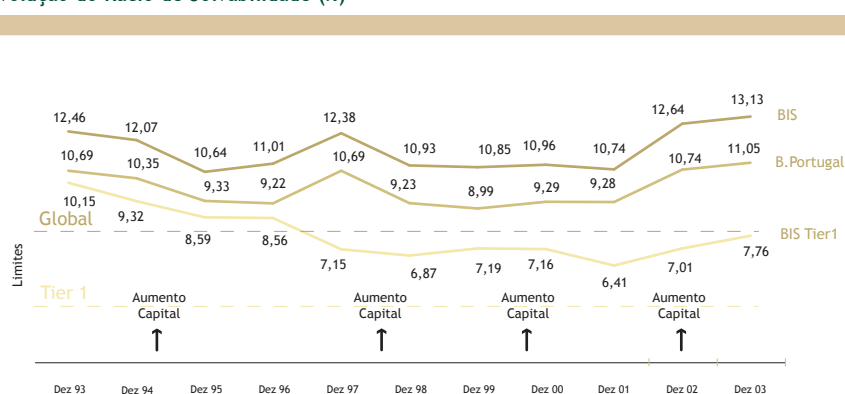
milhões de euros			
Anos	Provisões (*)	Dedução aos Fundos Próprios	Impacto Total nos Fundos Próprios
2002	31,9	45,4	77,3
2003	15,8	25,1	40,9
2004	4,7	7,0	11,7
2005	1,3	1,9	3,2
2006	0,7	0,9	1,6
Total	54,4	80,3	134,7
Dez 02	118,3	171,1	289,4
redução do excesso			
face a Dez 02	-63,9	-90,8	-154,7

(*) Em 2002 e 2003 as provisões são contabilizadas por contrapartida de reservas; a partir de 2004 serão registadas por contrapartida de resultados

Solvabilidade

O rácio de solvabilidade, indicador de excelência de robustez financeira, apresenta notórias melhorias em relação ao exercício anterior, passando de 10,74% para 11,05% mantendo-se claramente acima dos valores mínimos fixados tanto pelo Banco de Portugal como do recomendado pelo Banco de Pagamentos Internacionais (BIS).

Evolução do Rácio de Solvabilidade (%)



Esta melhoria ficou a dever-se, no fundamental, à diminuição dos activos de risco em cerca de 311 milhões de euros, para o que contribuiu a operação de securitização de 1000 milhões de euros de crédito à habitação, que foi acompanhado do crescimento dos fundos próprios (+1,9%) decorrente do reforço do fundo para riscos bancários gerais e do aumento do saldo em balanço das acções preferenciais.

Activos de Risco e Capitais Elegíveis (Banco de Portugal)



milhões de euros

Variáveis		2002	2003	Variações	
				Abs.	Rel. (%)
Activo Líquido Consolidado	(1)	41 234	43 283	2 049	5,0
Activos de Risco Equivalentes	(2)	32 973	32 662	- 311	-0,9
Índice de Risco (%)	(2)/(1)	80	75	- 5	
Requisitos de Fundos Próprios	(3)	2 638	2 613	- 25	-0,9
Activos de Risco		2 504	2 471	- 33	-1,3
Carteira Negociação		134	142	8	6,0
Fundos Próprios Existentes	(4)	3 541	3 610	69	1,9
De Base		1 998	2 139	141	7,1
Complementares		1 639	1 593	- 46	-2,8
Deduções		96	122	26	27,1
Excesso de Fundos Próprios	(4) - (3)	903	997	94	
Rácio de Solvabilidade Total	[4/(12,5 x3)]	10,7%	11,1%	0,31 p.p.	
<i>Rácio TIER I</i>		6,1%	6,6%	0,50 p.p.	
<i>Core TIER I</i>		4,6%	4,8%	0,20 p.p.	

De acordo com os critérios do BIS o rácio total elevava-se a 13,1% (12,6% em 2002) sendo o rácio Tier I de 7,76% que compara muito favoravelmente com o mínimo de 4% recomendado por aquela instituição.

Solvabilidade - Critérios do BIS

Variáveis	2002	2003	Varição
Rácio BIS Total (%)	12,6%	13,1%	0,51 p.p.
Rácio TIER I	7,0%	7,8%	0,76 p.p.
Core TIER I	5,6%	6,1%	0,47 p.p.

Condições de funcionamento

As condições de funcionamento do Grupo BES subjacentes à geração do produto bancário durante o ano de 2003 reflectem a robustez da actividade comercial assente na sua organização multiespecialista.

Formação do Produto Bancário

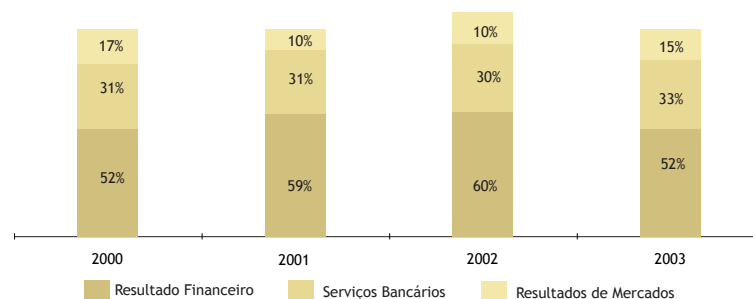
	2002 (*)	2003	Varição (%)
Resultado Financeiro	786,3	749,3	- 4,7
+ Serviços a Clientes	407,2	469,5	15,3
= Produto Bancário Comercial	1 193,5	1 218,8	2,1
+ Resultados de Operações de Mercado	138,5	213,4	54,1
= Produto Bancário de Exploração	1 332,0	1 432,2	7,5

(*) Proforma excluindo Credibom

Sem prejuízo de um detalhado desenvolvimento sobre os factores que condicionaram a progressão de cada uma das componentes do produto bancário, destacamos desde já o crescimento do comissionamento (+15%) e o elevado dinamismo manifestado pelos resultados de mercados, com um crescimento de 54%. O resultado financeiro foi a única componente a apresentar decréscimo (-4,7%), fortemente condicionado pela descida das taxas de juro e pelo controlo apertado do risco de crédito.

No entanto, a estrutura do produto bancário manteve o seu tradicional equilíbrio, continuando a consolidar-se a relevância dos serviços no conjunto das fontes geradoras de rendimento.

Evolução da Estrutura do Produto Bancário



Resultado Financeiro e Margem

O resultado da intermediação de balanço registou uma diminuição de 37 milhões de euros, que representa um decréscimo de 4,7% face ao conseguido no exercício precedente.

A redução do resultado financeiro é explicada pela redução dos proveitos de intermediação em 164 milhões de euros, enquanto que a descida dos juros passivos totalizou apenas 127 milhões de euros. A descida dos juros activos localizou-se, sobretudo, no crédito a clientes enquanto que a diminuição do custo dos recursos proveio tanto dos recursos captados junto de clientes como nos associados à emissão de dívida. As diminuições experimentadas nos juros activos e passivos tiveram origem na descida observada nas taxas das moedas em que as aplicações e recursos do Grupo se encontram denominadas.



Resultados da Intermediação de Balanço

milhões de euros			
Intermediação	2002 ⁽¹⁾	2003	Variação
Proveitos	1 823	1 659	- 164
Crédito a Clientes	1 406	1 277	- 129
Aplicações em Títulos	251	210	- 41
Outras Aplicações (1)	166	172	6
Custos	1 037	910	- 127
Recursos de Clientes	726	654	- 72
Outros Recursos	311	256	- 55
Resultado Financeiro	786	749	- 37

(1) Inclui juros líquidos das operações swaps

(*) Proforma excluindo Credibom

A relação dos proveitos e custos, com os activos e passivos aportadores de juros, permite analisar a evolução das respectivas taxas médias associadas:

Resultados e Margem Financeira

Variáveis	2002 ⁽¹⁾			2003		
	Capitais	Taxa	Proveitos/	Capitais	Taxa	Proveitos/
	Médios	(%)	/Custos	Médios	(%)	/Custos
Aplicações	35 350	5,157	1 823	37 072	4,475	1 659
Crédito a Clientes	25 261	5,566	1 406	26 046	4,903	1 277
Aplicações em Títulos	5 243	4,787	251	4 288	4,897	210
Outras Aplicações ⁽¹⁾	4 846	3,426	166	6 738	2,553	172
Recursos Alheios	35 089	2,955	1 037	36 968	2,462	910
Recursos de Clientes	26 265	2,764	726	28 259	2,314	654
Outros Recursos	8 824	3,524	311	8 709	2,939	256
Resultado/Margem Diferencial		2,202	786		2,013	749
Recursos Próprios e Diferenciais	261	0,023		104	0,008	
Resultado/Margem Global		2,225	786		2,021	749

⁽¹⁾ Inclui juros líquidos das operações swaps

(*) Excluindo Credibom

Conforme se evidencia no quadro anterior, o Grupo registou uma descida da margem financeira de 20 pontos base a qual passou de 2,22% para 2,02%. A evolução verificada resulta de uma maior descida na taxa média de remuneração dos activos financeiros (68 pontos base) que a registada na taxa média dos recursos (49 pontos base). A menor descida da taxa média de recursos deve-se ao peso relativo dos depósitos à ordem no total e à dificuldade cada vez maior de se reflectir a totalidade das descidas das taxas de mercado no preço dos depósitos.

A variação do resultado financeiro pode ser decomposta nos efeitos da variação de taxa, do volume de negócio e do efeito conjunto taxa e volume, conforme se apresenta no quadro seguinte:

Efeito Taxa Versus Efeito Capital

	Efeito Volume	Efeito Taxa	Efeito Volume/Taxa	Variação
Activos Financeiros	89	- 239	- 13	- 163
Passivos Financeiros	56	- 173	- 9	- 126
Resultado Financeiro	33	- 66	- 4	- 37

milhões de euros

O efeito de taxa explica a diminuição em 66 milhões de euros do resultado financeiro, montante em parte compensado pelo efeito positivo do acréscimo de volume de negócio com um ganho de 33 milhões de euros.

Em suma, a descida das taxas de juro (desde o final do terceiro trimestre de 2002 o Banco Central Europeu reduziu a taxa de refinanciamento em 125 pontos base) e o controlo apertado da evolução do crédito, que se traduziu na redução da carteira do crédito ao consumo, condicionaram a evolução do resultado financeiro durante o exercício.

O acompanhamento da margem financeira e a gestão de balanço é da responsabilidade da estrutura ALCO (*Asset and Liability Committee*). De entre as várias medidas que estabeleceu assumem particular relevância as referentes ao posicionamento do balanço de acordo com as perspectivas da evolução da curva de rendimentos e o ajustamento aos preçários quer das operações activas, quer das operações passivas.

Tendo em consideração as condições de mercado prevalecentes em 2003, que se caracterizaram por uma conjuntura de descida de taxas de juro para níveis nominais historicamente baixos e por uma redução do consumo por parte das famílias, que se traduziu num aumento marginal das suas poupanças, o ALCO, à semelhança do ano anterior, estabeleceu para:

- as operações passivas, uma política de contenção do preçário e concepção de produtos âncora que permitiram fidelizar clientes dos segmentos mais sensíveis ao factor preço;
- as operações activas, a continuação de uma política já iniciada em 2001, materializada num aumento dos *spreads* das operações de crédito a empresas, suportada por modelos sofisticados de avaliação de risco.

Porém, o nível nominal extremamente baixo que atingiram as taxas de juro de curto prazo em 2003 levou a uma inevitável perda de margem ao nível dos recursos de clientes, a qual não foi integralmente compensada pelo aumento da margem do crédito a empresas.

Por outro lado, a convicção desde o início do ano, de que o abrandamento da actividade económica nos EUA e na União Europeia se prolongaria até meados de 2003, levou o Grupo a posicionar-se para a descida das taxas de juro de longo prazo, tendo para isso, no início do primeiro trimestre, realizado operações no sentido de proteger o balanço contra a descida das taxas de longo prazo.

Adicionalmente, em 2003, ainda que de uma forma menos acentuada que nos dois últimos anos, foi continuada uma política de 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 para além de permitirem reduzir substancialmente as necessidades de financiamento no curto prazo melhorando os rácios de liquidez, também beneficiaram a margem financeira, dado que acomodaram integralmente as descidas das taxas de mercado.



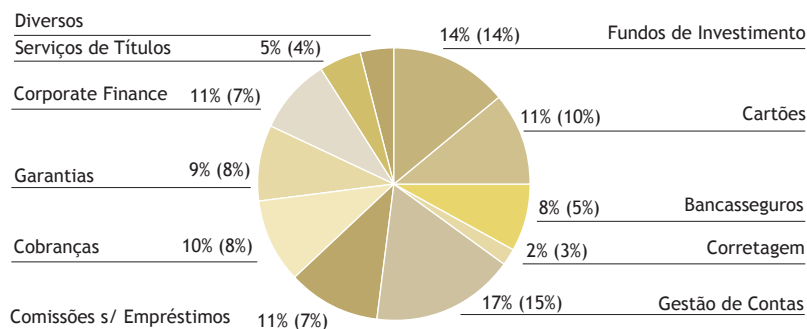
Serviços a Clientes

Os rendimentos com origem nos serviços prestados aos clientes totalizaram 469,5 milhões de euros, valor superior em 62,3 milhões de euros ao apresentado no exercício precedente, que representa um crescimento de 15,3%. Este comportamento decorre, no fundamental, do crescimento do comissionamento relacionado com os produtos tradicionais, nomeadamente:

- comissões sobre empréstimos (+54%), que incluem todo o comissionamento relativo ao crédito às empresas, ao consumo e à habitação;
- os proveitos associados à custódia de títulos que registaram um acréscimo de 37%, cujos elevados padrões de qualidade dos serviços associados conduziram à eleição do BES como "O Melhor Sub-Custodiante Português" em 2003 pela revista *Global Finance*;
- cobranças de valores (+20%), reflectindo a entrada em funcionamento de um novo tarifário;
- gestão de meios de pagamento (+12%) que inclui nomeadamente gestão de contas, transferências, ordens de pagamentos e cheques, e reflecte também toda a dinâmica resultante da comercialização das contas serviço, cujo reforço da oferta disponibilizada proporcionou uma forte subida da taxa de retenção deste produto pelos clientes retalho (de 37,8% para 43,2%);
- garantias e avales (+12%), cuja evolução resulta essencialmente da melhoria da política de *pricing* através do ajustamento do preço praticado ao risco.

Esta evolução só foi possível face ao desenvolvimento de uma política orientada para a melhoria da qualidade do serviço prestado e ao reforço da fidelização da base de clientes, traduzida na melhoria da taxa de equipamento dos clientes activos.

Repartição dos Serviços a Clientes



() Ano anterior excluindo Credibom

De entre as principais áreas geradoras de comissões, destacam-se ainda as relacionadas com a venda cruzada (fundos de investimento, cartões, bancasseguros, corretagem, *factoring*) a qual passou a representar 34% do total.

Relativamente aos Canais Directos merece destaque o canal de *internet banking* (BESnet e BESnet Negócio) cuja contribuição para o aprofundamento do relacionamento com os clientes tem sido muito significativa (visível no facto da taxa de penetração da base de clientes ter atingido os 47%), proporcionando um aumento de 42% do comissionamento originado por estes canais.

Área de Mercados

Os resultados de mercados em 2003 registaram um crescimento de 54% face ao ano anterior e continuam a representar cerca de 15% do produto bancário.

Resultados de Mercados

	milhões de euros			
	2000	2001	2002	2003
Taxa de Juro e Cambial	71,1	111,2	126,6	155,4
Obrigações	34,7	29,0	5,0	56,3
Derivados e Outros	36,4	82,1	121,5	99,1
Ações	139,8	14,7	11,9	58,0
Negociação	128,4	4,8	1,2	41,5
Dividendos	11,5	9,9	10,7	16,5
Total	211,0	125,8	138,5	213,4

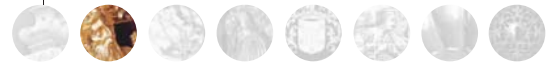
A boa performance dos resultados de mercado em 2003 foi conseguida graças à conjugação dos seguintes factores:

- Convicção, no início de 2003, de que o abrandamento da actividade económica na União Europeia e nos EUA se prolongaria durante o ano e que se traduziria em novas descidas das taxas de juro de longo prazo. Neste pressuposto, o Grupo tomou posições longas de risco de taxa de juro no início dos primeiro e segundo trimestres do ano, aproveitando as descidas significativas verificadas até ao final do primeiro semestre;
- Estreitamento dos *spreads* de crédito verificado na generalidade dos sectores económicos, principalmente no segundo semestre, que permitiu a realização de ganhos tanto em instrumentos de dívida como em derivados de crédito;
- Recuperação dos mercados accionistas, incluindo o PSI20, sobretudo a partir do primeiro semestre de 2003, que permitiu a realização de ganhos das posições de *trading* sobre *bluechips* portuguesas em carteira.

Euro Swap a 10 anos, 2003



Fonte: Bloomberg

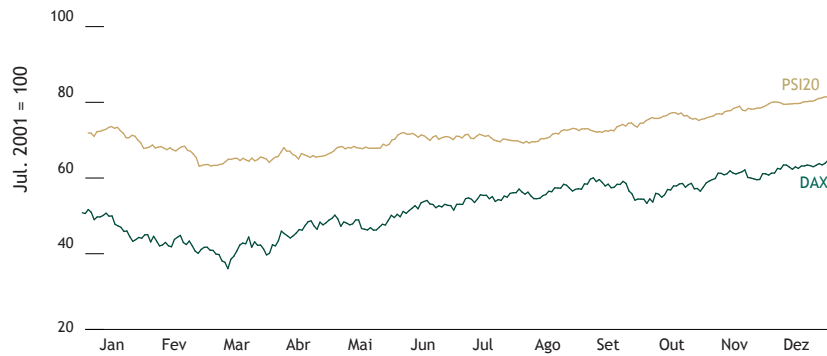


USD Swap a 10 anos, 2003



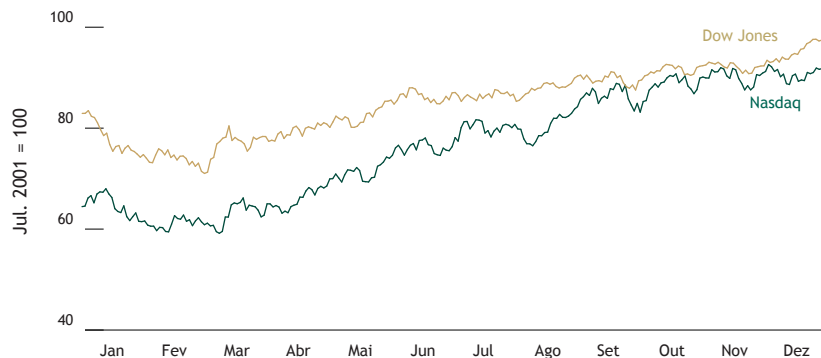
Fonte: Bloomberg

Evolução DAX e PSI20, 2003



Fonte: Bloomberg

Evolução DOW JONES e NASDAQ, 2003



Fonte: Bloomberg

Eficiência e Custos Operativos

A implementação de um conjunto de projectos e iniciativas tendentes à redução e/ou controlo dos custos, nomeadamente os projectos de integração de plataformas operacionais, a optimização da área de serviços partilhados, a reestruturação de participadas e das sucursais no exterior, bem como a centralização da negociação de contratos com fornecedores permitiram que os custos operativos se tivessem situado abaixo dos limites programados registando um crescimento de apenas 0,2% em base comparável.

Custos Operativos

	2002 ^(*)	2003	Variações	
			Abs.	Rel. (%)
Custos com Pessoal	320,7	318,5	-2,2	-0,7
+ Fornecimentos e Serviços de Terceiros	261,0	257,3	-3,7	-1,4
= Custos Administrativos	581,7	575,8	-5,9	-1,0
+ Amortizações	133,6	140,8	7,2	5,4
= Custos Operativos	715,3	716,6	1,3	0,2

(*) Proforma excluindo Credibom

A política de contenção de custos conduziu a novas melhorias do *Cost to Income*, o qual apresenta um valor de 50,0%, reflectindo desta forma o total cumprimento do objectivo estabelecido, no final de 2001, pelo Conselho de Administração.

Os restantes indicadores de produtividade continuam a evidenciar melhorias significativas, com realce para os rácios Custos Operativos/Activo Líquido Médio e Activos Totais por Empregado, situação para a qual muito contribuíram os projectos de racionalização implementados e que se reflectiram numa redução de 264 colaboradores no exercício de 2003.

Indicadores de Produtividade e Eficiência

		2002 ^(*)	2003
<i>Cost to Income</i> (com mercados)	(%)	53,7	50,0
<i>Cost to Income</i> (sem mercados)	(%)	59,9	58,8
Custos Operativos/Activo Líquido Médio	(%)	1,90	1,75
Activos Totais por Empregado	(milhares de euros)	7 151	8 262

* Proforma excluindo Credibom

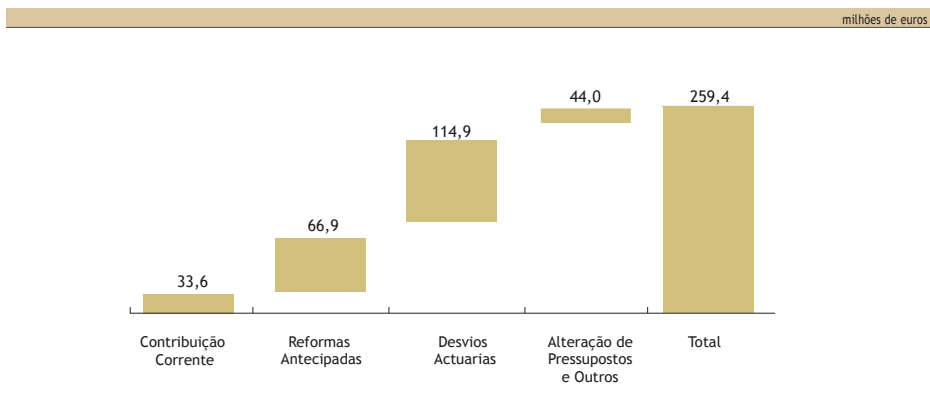
No contexto da melhoria da eficiência foi anunciado o processo de fusão das três unidades de crédito especializado do Grupo BES Besleasing Mobiliária, Besleasing Imobiliária e Euroges Factoring. Esta iniciativa, concretizada no decorrer do mês de Fevereiro de 2004, visa captar sinergias tanto em termos de negócio, com impacto no produto bancário, como em termos de custos, através da eliminação de redundâncias e optimização de processos.

A integração da Espírito Santo Dealer, Sociedade Financeira de Corretagem, no Banco Espírito Santo de Investimento constituiu mais uma medida decorrente da estratégia de racionalização de estruturas.



No que respeita às responsabilidades para com pensões, estas foram influenciadas pelas reformas antecipadas, enquanto que os desvios actuariais foram mitigados pela valorização dos mercados que influenciou positivamente a rentabilidade dos fundos. Refira-se ainda que durante o corrente exercício foram alterados os pressupostos actuariais utilizados para o cálculo das responsabilidades, o que originou um acréscimo extraordinário de 44 milhões de euros. A conjugação daqueles efeitos com os encargos correntes conduziram a que o Grupo procedesse a uma contribuição para os fundos de pensões que totalizou 259,4 milhões de euros fazendo elevar os níveis de cobertura para 96% (94% no ano anterior).

Contribuições para os Fundos de Pensões



Fundo de Pensões - Níveis de Financiamento

(milhões de euros)

	2002	2003
Responsabilidades Totais	1 158	1 407
Coberturas	1 089	1 357
Responsabilidades não financiadas	69	50 ^(*)

Cobertura: 96%
(2002: 94%)

^(*) A ser amortizadas, de acordo com o Aviso nº12/2001 do Banco de Portugal, até ao ano de 2014

Resultados e Rentabilidade

O resultado líquido consolidado, que atingiu 250,2 milhões de euros e traduz um crescimento de 14,4% face ao ano anterior, assume particular significado num exercício muito exigente quer no capítulo da competitividade, quer no domínio da melhoria dos processos internos e profundamente condicionado por um contexto económico nacional e internacional desfavorável.

Decomposição do Resultado

	2002 ^(*)	2003	Variações	
			Abs.	Rel. (%)
Resultado Financeiro	786,3	749,3	- 37,0	- 4,7
+ Serviços a Clientes	407,2	469,5	62,3	15,3
+ Resultados de Operações de Mercado	138,5	213,4	74,9	54,1
= Produto Bancário	1 332,0	1 432,2	100,2	7,5
- Custos Operativos	715,3	716,6	1,3	0,2
(Amortizações)	133,6	140,8	7,2	5,4
- Provisões líquidas de Reposições	271,9	381,5	109,6	40,3
Crédito	215,3	216,7	1,4	0,7
Títulos	59,3	- 0,2	- 59,5	- 100,3
Outras	- 2,8	165,0	167,8
- Impostos sobre Lucros	36,2	55,0	18,8	51,9
- Minoritários e Diversos	89,9	28,8	- 61,1	- 68,0
= Resultado do Exercício	218,8	250,2	31,4	14,4

(*) Proforma excluindo Credibom

Para além da relevância da performance conseguida nas áreas já referenciadas, é de realçar ainda o provisionamento do Grupo. Assim, no decorrer do exercício, as dotações para provisões, líquidas de reposições, elevaram-se a 381,5 milhões de euros, representando um acréscimo de 40,4% comparativamente a 2002.

Durante o terceiro trimestre do exercício entraram em vigor as novas disposições relativas ao provisionamento dos créditos de cobrança duvidosa nos termos do Aviso 8/2003, de 30 de Janeiro. Esta norma reduziu o coeficiente de provisões para riscos gerais de crédito à habitação de 1% para 0,5% a partir de Fevereiro, o que originou a existência em balanço de provisões excedentes para este tipo de crédito no valor de 39,6 milhões de euros.

As provisões libertadas foram totalmente afectas ao reforço de provisões específicas de crédito, conforme determina o referido normativo. No entanto, é de sublinhar que tal libertação não se traduziu favoravelmente nos resultados do exercício devido ao facto de o Grupo, na linha da política de prudência que tem vindo a seguir, ter procedido a reforços adicionais de provisões no valor de 57 milhões de euros.



Dotações para Provisões

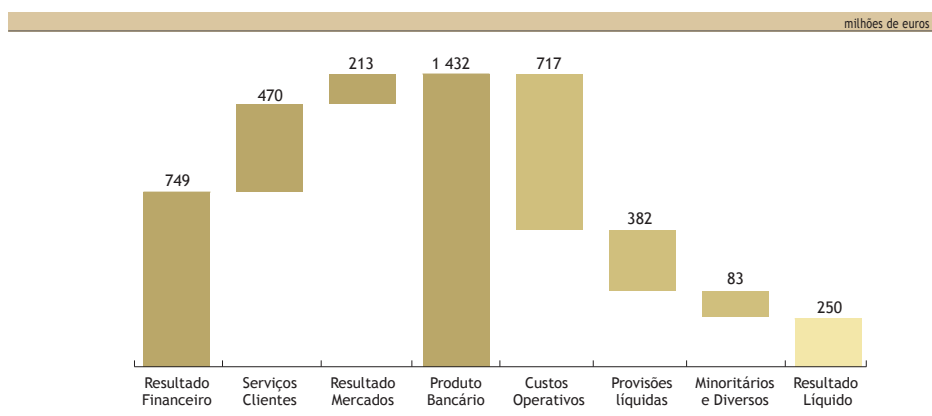
	2003	2002	
		Proforma	Publicado
Específicas para crédito a clientes - Necessidades	205,7	143,1	151,7
(Transferência de provisões genéricas: Aviso 8/2003)	(39,6)	-	-
Provisões específicas via Conta de exploração	166,1	143,1	151,7
Para Riscos Gerais de Crédito ⁽¹⁾	50,5	72,2	72,5
Provisões totais para crédito a clientes	216,7	215,3	224,2
Para Títulos	(0,2)	59,3	59,3
Para Outros Riscos e Encargos	31,6	(1,5)	(1,5)
Para Fundo para Riscos Bancários Gerais (FRBG) ⁽²⁾	91,5	(19,9)	(19,9)
Para Risco País	19,1	12,4	12,4
Para Participações Financeiras e outras finalidades	22,8	6,3	6,3
TOTAL	381,5	271,9	280,8

⁽¹⁾ Inclui 35,4 milhões de euros de reforços acima dos níveis regulamentares.

⁽²⁾ Constituídas, por prudência, face à situação económica nacional e internacional. Para além daquele montante (91,5 milhões de euros) o FRBG foi ainda reforçado em 20,3 milhões de euros por transferência de provisões para riscos gerais de crédito excedentárias, fazendo elevar o respectivo saldo em balanço para 126,4 milhões de euros (31/12/02: 14,6 milhões de euros)

De entre os reforços, salientamos as provisões para crédito que atingiram 216,7 milhões de euros e as provisões para outras finalidades, que alcançaram 164,8 milhões de euros, as quais incluem o reforço do Fundo para Riscos Bancários Gerais (FRBG). O reforço do FRBG, que fez aumentar o saldo em balanço de 14,6 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2002 para 126,4 milhões de euros no final de 2003, enquadra-se na política de prudência do Grupo BES face à situação económica nacional e internacional.

Decomposição do Produto Bancário e Custos



Num ano particularmente difícil, não podemos deixar de realçar o bom desempenho conseguido pelas instituições do Grupo BES no âmbito da banca de particulares e empresas, nomeadamente das duas principais unidades operacionais BES e BIC, na banca de investimento nacional e internacional pelo BESI, bem como o progresso evidenciado pelo BES Açores.

A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) continua a traduzir níveis bastante atractivos, apresentando um valor de 13,4%. No quadro seguinte decompõe-se, algebricamente, o ROE utilizando o valor médio dos activos financeiros como quociente das variáveis que integram a conta de exploração.

Decomposição da Rendibilidade dos Capitais Próprios

	valores em %		
	2002	2003	Variação p.p.
Taxa Activos Financeiros	5,21	4,48	-0,73
- Taxa Passivos Financeiros	2,96	2,46	-0,50
= Margem Diferencial	2,25	2,02	-0,23
+ Gestão de Balanço	0,03	0,01	-0,02
= Margem Global	2,27	2,02	-0,25
+ Serviços a Clientes	1,15	1,27	0,12
+ Resultados de Operações de Mercado	0,39	0,58	0,19
= Rendibilidade Bruta Activos Financeiros	3,81	3,86	0,05
- Custos Operativos	2,03	1,93	-0,10
= Rendibilidade Líquida Activos Financeiros	1,78	1,93	0,15
- Provisões Líquidas de Reposições	0,79	1,03	0,24
+ Outros	-0,16	0,02	0,18
- Interesses Minoritários	0,09	0,10	0,01
= Rendibilidade antes Impostos	0,73	0,82	0,10
- Imposto sobre Lucros	0,11	0,15	0,04
= Rendibilidade Activos Financeiros	0,63	0,68	0,06
x Relevância Activos Financeiros	90,93	89,75	-1,18
= Rendibilidade do Activo (ROA)	0,57	0,61	0,05
x Multiplicador das Aplicações	23,01	22,04	-0,99
= Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	13,11	13,44	0,33

Resumindo os aspectos essenciais do exercício em apreciação, podemos dizer que o Grupo BES conseguiu manter níveis de rendibilidade atractivas, com o ROE a situar-se acima dos 13%; a eficiência continuou a progredir favoravelmente; reforçou a posição competitiva nas principais linhas de negócio; melhorou o rácio de transformação de recursos de clientes em crédito; reforçou de modo expressivo a solidez financeira; e manteve um controlo rigoroso dos riscos, designadamente do crédito, alocando significativos volumes dos meios libertos a provisões.



7.2 - Análise Financeira do BES Individual

Principais Valores e Indicadores de Actividade e Resultados

Variáveis	Símbol.	2000	2001	2002	2003	
Balanço (milhões de euros)						
Activos Totais ⁽¹⁾	AT	32 007	33 526	36 035	38 316	
Activo Líquido	AL	26 817	27 590	29 416	31 384	
Activos Financeiros (valores médios)	AF	20 438	23 790	23 322	24 627	
Capital e Reservas (valores médios)	KP	1 130	1 365	1 762	1 885	
CONTA DE EXPLORAÇÃO (milhões de euros)						
Resultado Financeiro	RF	373,2	417,1	417,1	412,2	
+ Serviços Bancários a Clientes	SB	213,7	205,4	235,3	277,4	
= Produto Bancário Comercial	PBC	586,9	622,5	652,4	689,6	
+ Resultado de Operações de Mercado	RM	201,3	123,8	153,7	247,2	
= Produto Bancário Exploração	PB	788,2	746,3	806,1	936,8	
+ Result. Extraordinários e Outros Custos	RX-OC	-1,7	14,5	-32,0	24,7	
= Produto Bancário Total	PBT	786,5	731,8	774,1	961,5	
- Custos Operativos	CO	418,1	448,6	444,0	454,4	
- Provisões e Impostos	PVI	234,0	142,1	200,7	315,3	
= Resultado Líquido	RL	134,4	141,1	129,4	191,8	
RENDIBILIDADE (%)						
Margem Financeira	RF / AF	1,83	1,75	1,79	1,67	
+ Rendibilidade Serviços a Clientes	SB / AF	1,05	0,86	1,01	1,13	
+ Rendibilidade Operações de Mercado	SM / AF	0,98	0,52	0,66	1,00	
= Margem de Negócio	PB / AF	3,86	3,14	3,46	3,80	
- Relevância Custos Operativos	CO / AF	2,05	1,89	1,90	1,85	
- Provisões e Impostos	PVI / AF	1,14	0,60	0,86	1,28	
- Result. Extraordinários e Outros Custos	(OC-RX) / AF	-0,01	-0,06	-0,14	0,10	
= Rendibilidade Activo Financeiro	RL / AF	0,66	0,59	0,55	0,78	
x Relevância Activos Financeiros	AF / AL	0,87	0,87	0,85	0,85	
= Rendibilidade do Activo (ROA)	RL / AL	0,57	0,52	0,47	0,66	
x Multiplicador Aplicações	AL / KP	20,88	20,05	15,61	15,44	
= Rendibilidade Capitais Próprios (ROE)	RL / KP	11,89	10,34	7,34	10,18	
PRODUTIVIDADE/EFICIÊNCIA						
Custos Operativos / Activos Totais	(%)	CO / AT	1,31	1,34	1,23	1,19
Activos por Empregado	(Eur, 000)	AT / NP	5 960	6 440	8 394	9 242
Cost to Income	%	CO / PB	53,0	60,1	55,1	48,5

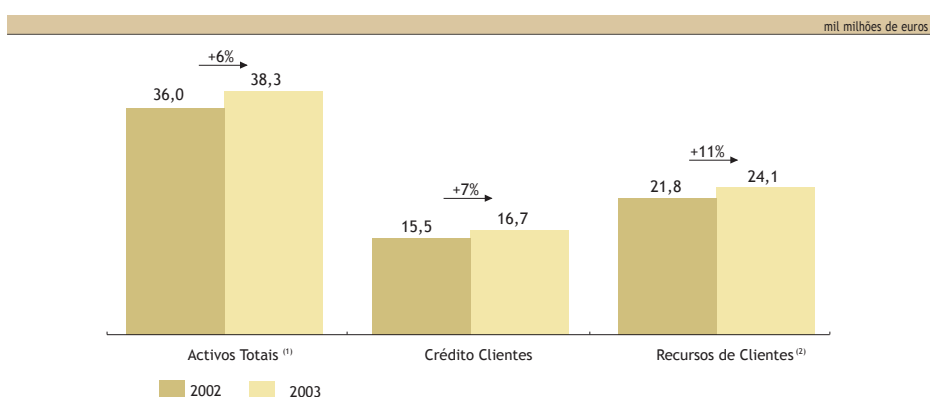
⁽¹⁾ Inclui desintermediação activa e passiva

Actividade

O exercício de 2003 decorreu, na linha de continuidade dos últimos anos, sob um clima de forte dinamismo comercial, de consolidação das grandes transformações estruturais e de abertura de novos e estimulantes caminhos, proporcionados pela reorganização e consolidação do 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 a bom ritmo (+7%) e a captação de recursos (considerando também a actividade de desintermediação) a apresentar um crescimento de 11% superior ao do ano anterior (8%).

Evolução da Actividade

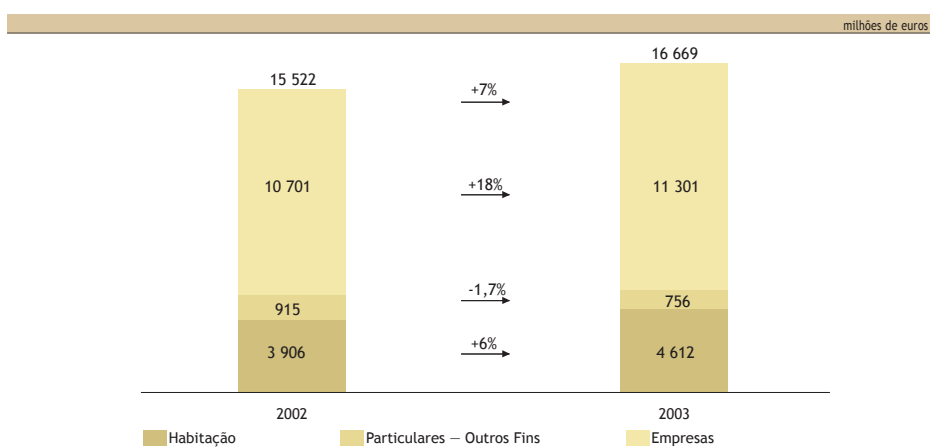


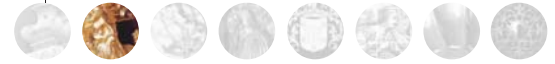
⁽¹⁾ Inclui: Activo líquido e desintermediação passiva e activa

⁽²⁾ Inclui: Débitos para com clientes, débitos representados por títulos e desintermediação

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 18%; o crédito a particulares para outras finalidades apresenta um decréscimo em relação ao ano anterior (-1,7%). No final do exercício, o crédito a particulares continuava a representar 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 6%.

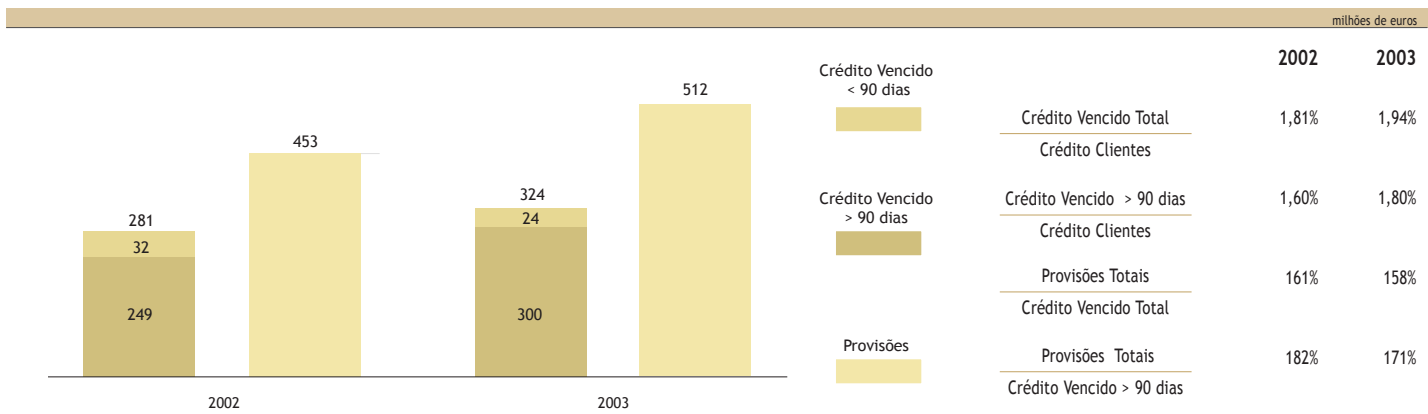
Evolução do Crédito a Clientes





O aperfeiçoamento sistemático da gestão integrada de risco e a crescente 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.

Qualidade dos Activos



A qualidade da carteira de crédito pode ser aferida pela baixa sinistralidade, que se apresenta em torno dos 1,9% e pelo elevado nível de cobertura por provisões, com o rácio de referência a situar-se nos 158%. O rácio do crédito com incumprimento (Carta-Circular n.º 99/03/2003 do Banco de Portugal) apresentava no final do exercício um valor de 2,09%, com uma cobertura por provisões de 147,1%.

O crescimento da captação de recursos, que se revelou mais dinâmico que o do crédito, continua a pautar-se pela manutenção do equilíbrio entre a oferta de produtos em fundos de investimento e produtos de bancaseguros 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.

Captação de Recursos de Clientes

milhões de euros

Variáveis	2002	2003	Variações	
			Abs.	Rel. (%)
Captação de Recursos	15 398	17 334	1 936	12,6
Recursos à Vista	6 003	6 257	254	4,2
Recursos a Prazo	6 187	6 811	624	10,1
Débitos Representados por Títulos	3 208	4 266	1 058	33,0
Desintermediação	6 373	6 751	378	5,9
Recursos Totais de Clientes	21 771	24 085	2 314	10,6

Produto Bancário, Produtividade e Rendibilidade

A performance do Banco, fruto dos bons crescimentos conseguidos na expansão do comissionamento (+17,9%) e dos resultados de mercados (+60,8%), revelou-se bastante interessante ao apresentar um crescimento do produto bancário de 16,2%. O significativo aumento das provisões (+111,6 milhões de euros), reflexo da habitual postura de prudência perante a situação económica actual, não obistou a que se tivesse atingido o final do exercício com um resultado líquido superior em 48% ao do exercício precedente.

Produto Bancário e Resultados

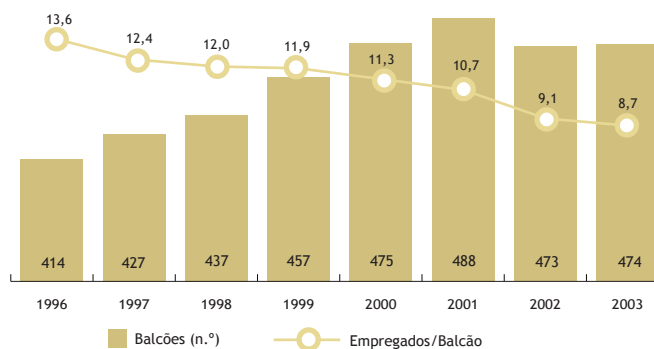
	milhões de euros		
	2002	2003	Var. (%)
Resultado Financeiro	417,1	412,2	-1,2
+ Serviços a Clientes	235,3	277,4	17,9
+ Resultados Operações Mercado	153,7	247,2	60,8
= Produto Bancário de Exploração	806,1	936,8	16,2
+ Extraordinários e Outros	-32,0	24,7
- Custos Administrativos	340,6	346,5	1,7
- Amortizações	103,4	107,9	4,4
- Provisões Líquidas de Reposições	199,0	310,6	56,1
= Resultado Antes de Impostos	131,1	196,5	49,9
- Impostos sobre Lucros	1,7	4,7
= Resultado Líquido	129,4	191,8	48,2

Apesar da evolução dos custos operativos (+2,3%) ter ficado aquém dos objectivos globais que se estabeleceram para o Grupo (já referenciados anteriormente) registaram-se melhorias tanto no *Cost to Income*, que se reduziu em mais de seis pontos percentuais, evoluindo de 55,1% para 48,5%, como na produtividade física medida quer pelo número de empregados por balcão, quer pelos activos totais por empregado, cujo indicador apresentou uma melhoria de 10,1%.

Indicadores de Produtividade

		2002	2003	Var. (%)
Custos Operativos/Activos Totais	(%)	1,23	1,19	-0,04 p.p.
Activos por Empregado	(milhares de euros)	8 394	9 242	10,1%
Empregados por Balcão	(n.º)	9,1	8,7	-0,4
<i>Cost to Income</i>	(%)	55,1	48,5	-6,6 p.p.

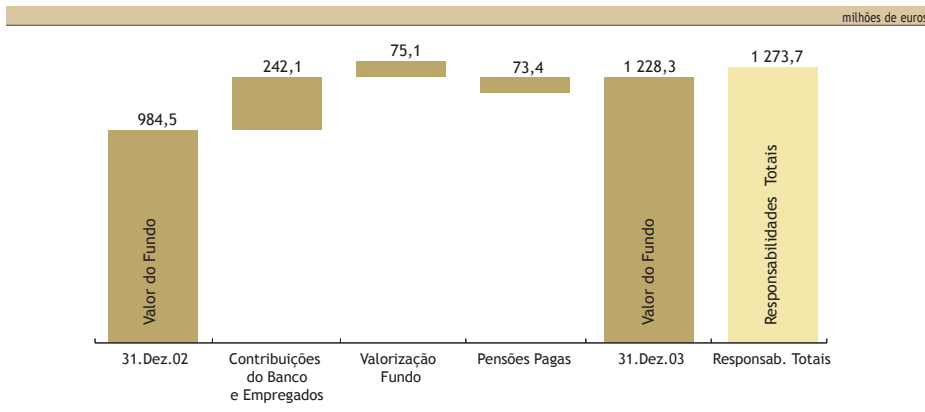
Estas variações continuam a ser influenciadas pela redução do número de colaboradores do Banco operada no decurso dos últimos exercícios, redução esta que vem sendo acompanhada pelo indispensável rejuvenescimento dos quadros e pela melhoria global da qualificação dos seus recursos humanos.

Expansão da Rede/ Eficiência da Organização



O processo de racionalização dos recursos humanos do Banco tem tido reflexos inevitáveis em matéria de pensões, designadamente no aumento das responsabilidades e, conseqüentemente, na mobilização de recursos para fazer face ao respectivo financiamento.

Evolução Anual do Valor dos Fundos de Pensões do BES



As responsabilidades para com pensões de reforma tiveram, conseqüentemente, um aumento de 226 milhões de euros, tendo o respectivo financiamento total implicado uma entrega aos fundos de pensões de 242 milhões de euros. Deste modo, o nível de cobertura melhorou significativamente ao passar de 94% para 96%.

O ano de 2003 caracterizou-se por uma melhoria do nível de rentabilidade, quer dos capitais próprios quer do activo, decorrente da conjugação dos vários factores que foram sendo explicitados ao longo deste relatório. Assim a rentabilidade dos capitais próprios médios passou de 7,3% em 2002 para 10,2% em 2003, enquanto a rentabilidade dos activos apresentou um valor de 0,66% (0,47% no exercício anterior).

Proposta de Distribuição de Resultados do BES

Nos termos da alínea b) do artigo n.º 376 do Código das Sociedades Comerciais, e em conformidade com o artigo n.º 30 dos Estatutos, propõe-se para aprovação da Assembleia Geral, a seguinte aplicação dos resultados do exercício:

Proposta de Distribuição de Resultados

	euros
• para reserva legal	19 200 000,00
• para distribuição aos administradores	1 918 350,00
• para distribuição aos colaboradores	17 537 500,00
• para distribuição aos accionistas	99 000 000,00
• para outras reservas	54 179 152,49
	191 835 002,49

O dividendo relativo aos resultados de 2003 corresponde a um valor bruto por acção de 0,33 euros para a totalidade das acções existentes no final do exercício.

7.3 - Actividade e Resultados das Principais Unidades de Negócio

Banca

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



Sede Social

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

Capital Social

150 000 milhares de euros

Participação do BES

100%

Na vertente de negócio o exercício pautou-se por uma evolução favorável das componentes de recursos de clientes e do crédito concedido. Na componente imobiliária, o Banco prosseguiu a sua actuação, tendo em Novembro procedido a uma operação de securitização sobre a carteira de crédito à habitação, no montante de 1000 milhões de euros.

A captação directa de recursos de clientes atingiu 4301 milhões de euros o que representa um crescimento de 4,3% face ao ano anterior. Face ao período homólogo o decréscimo ocorrido no crédito sobre clientes, que passou de 6378 milhões de euros para 5648 milhões de euros (-11,4%), é fruto da operação de securitização. Corrigida desta operação, a variação anual seria de +4,0%. O crédito imobiliário, que representa 71,4% do total do crédito concedido bruto, atingiu o montante de 4099 milhões de euros. Em Dezembro foi ainda concretizada uma operação de venda de crédito vencido à habitação, no valor de 37,7 milhões de euros.

O Banco atingiu um resultado financeiro de 150,3 milhões de euros e um volume de comissões de 27,3 milhões de euros, o que corresponde a um significativo acréscimo face ao ano anterior. O produto bancário atingiu 179,5 milhões de euros e o resultado de exploração foi de 84,6 milhões de euros, enquanto que o resultado líquido se situou nos 63,3 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 27,6%.

Valores Consolidados		milhões de euros	
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	7 974	8 156	2,3
Capital e Reservas	223	240	7,6
Recursos de Clientes	4 125	4 301	4,3
Crédito Líquido	6 378	5 648	-11,4
Resultado do Exercício	49,6	63,3	27,6
Cost to Income	40,5	38,9	-1,6 p.p.
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	27,5%	34,7%	7,2 p.p.



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

Sede Social

Rua Alexandre Herculano, 38
1269-161 Lisboa

Capital Social

70 000 milhares de euros

Participação do BES

100%



Espírito Santo
Investment

O BES Investimento encerrou o ano de 2003 com um resultado líquido consolidado de cerca de 26,8 milhões de euros, valor que é cerca do décuplo do verificado em 2002. A recuperação dos principais índices bolsistas e a reorganização do negócio de corretagem teve um impacto importante na actividade do Banco, na medida em que permitiu uma forte recuperação da actividade das associadas ES Dealer e Benito y Monjardin. Este facto, conjugado com um forte desenvolvimento das outras actividades de banca de investimento, com menção especial para as áreas de distribuição de produtos de dívida e gestão de risco, bem como de Project Finance, motivou o forte incremento verificado no produto bancário.

Os resultados correntes atingiram 49,6 milhões de euros, significando um acréscimo de 113,6% comparativamente com 2002. Este acréscimo foi resultante, fundamentalmente, da evolução das comissões, que passaram de 11,9 milhões de euros para 20,2 milhões de euros (+69,3%) e dos proveitos pela prestação de serviços, que cresceram cerca 3,2%, passando de 25,6 milhões de euros para cerca de 26,4 milhões de euros, no período em análise.

No que respeita ao balanço verificou-se um acréscimo de cerca de 1267 milhões de euros devido, fundamentalmente, à rubrica de crédito sobre instituições de crédito que registou um crescimento de 1083 milhões de euros. O valor desta rubrica encontra-se fortemente influenciado pela consolidação da Benito y Monjardin, que tem uma actividade muito intensa na área de reposição de dívida pública. Assim, o valor de títulos de dívida pública comprados com acordo de revenda a diversas instituições de crédito era de 1086 milhões de euros, no final de 2003. Em contrapartida, coloca estes títulos com acordo de recompra junto de clientes (empresas ou instituições de crédito), sendo o valor colocado no final do ano de 1057 milhões de euros o qual veio influenciar decisivamente os recursos de clientes.

Valores Consolidados	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	869 948	2 137 251	145,7
Capital e Reservas	153 756	152 547	-0,8
Produto Bancário	54 933	82 115	49,5
Resultado do Exercício	2 764	26 826	...

BEST - Banco Electrónico de Serviço Total, S.A.**Sede Social:**

Rua Alexandre Herculano, 38
1250-011 Lisboa

Capital Social

55 000 milhares de euros

Participação do BES

66,0%

Durante este exercício o Banco BEST procedeu ao reforço e consolidação da sua rede de distribuição. Com efeito, para além do alargamento dos canais de relação pessoal lançados em 2002, foram potenciadas as sinergias estratégicas com o Grupo Portugal Telecom, abrangendo já a totalidade das lojas PT e lojas TMN.

Por decisão superior no âmbito do Grupo BES, em 2003 a Sociedade Gestora de Patrimónios Espírito Santo Financial Consultants iniciou um processo de encerramento da sua actividade tendo o Banco BEST constituído como uma alternativa viável e atractiva de alocação para a maior parte da rede comercial e recursos dos clientes da referida sociedade, processo que se concluiu com sucesso já no final do ano.

A consolidação e alargamento da rede de distribuição comercial permitiu a redução sensível dos custos médios de aquisição de clientes, que baixaram mais de 50% face ao ano de 2002, apesar da base de clientes ter registado um crescimento homólogo superior a 100%. Também os activos de clientes sob gestão cresceram significativamente para cerca de 340 milhões de euros.

Como reconhecimento do esforço desenvolvido e da qualidade do serviço de atendimento o Banco Best recebeu o troféu *Call Center 2003*, atribuído pela IFE (*International Faculty for Executives*) em parceria com a IZO System e que tem como objectivo recompensar a qualidade de atendimento.

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	197 588	227 322	15,0
Capital e Reservas	39 626	40 947	3,3
Depósitos de Clientes	153 724	182 631	18,8
Resultado do Exercício	-10 679	-10 192	...



Banco Espírito Santo dos Açores, S.A.

Sede Social

Rua Hintze Ribeiro, 2 - 8
9500-049 Ponta Delgada

Capital Social

17 500 milhares de euros

Participação do BES

58,17%



Banco Espírito Santo
dos Açores

O alvo principal do BES dos Açores são os clientes da Região Autónoma dos Açores, não esquecendo a importante comunidade de emigrantes açorianos, principalmente na América do Norte (Estados Unidos e Canadá).

Estrategicamente está a cumprir-se o plano de negócios que irá permitir o seu desenvolvimento e presença nos Açores, contando-se para tal com uma externalização de serviços e fabricação de produtos e fortes sinergias com o Grupo BES.

No ano de 2003 as ligações do Banco à área social foram reforçadas com a tomada de posições accionistas de mais doze Santas Casas das Misericórdias Açorianas. Foi, também, criado o Conselho Consultivo do BES dos Açores que é constituído por cinco e sete membros, incluindo empresários e personalidades ligadas à cultura açoriana, e que representa um importante instrumento de ligação à sociedade e economia locais.

O exercício encerrou com um activo líquido de 236,2 milhões de euros e um resultado líquido de 3,8 milhões de euros, o que representa um crescimento homólogo, em base anualizada, de 15% e 67%, respectivamente.

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	205 291	236 171	15,0
Capital e Reservas	24 181	24 601	1,7
Crédito sobre Clientes (bruto)	178 246	197 943	11,1
Depósitos de Clientes	154 600	166 061	7,4
Produto Bancário (*)	4 607	9 500
Resultado do Exercício (*)	1 151	3 794

(*) Correspondentes a um semestre de actividade em 2002

Banco Espírito Santo, S.A. (Espanha)**Sede Social**

Serrano, 88
28006 Madrid Espanha

Capital Social

86 500 milhares de euros

Participação do BES

100%

No decorrer do exercício de 2003 a unidade de negócio Banco Espírito Santo (Espanha), que inclui o banco e a gestora de activos, manteve a sua estratégia de especialização em banca de particulares (cumprindo plenamente o plano comercial desenhado no ano anterior) e desenvolveu o relacionamento com as empresas que têm relações comerciais com Portugal. No final do mês de Outubro completou-se o processo de reestruturação com a transferência da participação que a sociedade tinha na Benito y Monjardin para o Banco Espírito Santo de Investimento.

Em relação ao negócio da banca de particulares, os activos sob gestão alcançaram o valor de 1213 milhões de euros, o que representa um crescimento de 9,7% sendo especialmente relevante o negócio proveniente das redes comerciais próprias que aumentou 17,1%. Ainda neste segmento é de referir o significativo crescimento do crédito à habitação (+34%).

A actividade creditícia, no seu conjunto, apresentou um crescimento moderado (6,7%), inferior ao apresentado pelo total da banca espanhola (+10%), em resultado do aprofundamento da melhoria da qualidade do risco.

O que se refere à conta de exploração, os proveitos mantiveram-se baixos durante a primeira metade do ano, face à fragilidade dos mercados financeiros durante a guerra no Iraque, tendo recuperado com firmeza durante o segundo semestre. Assim, assistiu-se a um significativo crescimento dos resultados, 5,2 milhões de euros contra os 2,1 milhões de euros alcançados no exercício anterior, cabendo a maior quota de responsabilidade à incorporação do resultado da venda da Espírito Santo Benito Y Monjardin.

Valores Consolidados		milhões de euros	
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	2 985	1 664	-44,3
Capital e Reservas	77	67	-13,0
Crédito sobre Clientes (Bruto)	1 050	1 120	6,7
Recursos de Clientes	1 406	1 046	-25,6
Produto Bancário	70,5	59,5	-15,6
Resultado do Exercício	2,1	5,2	147,6



Espírito Santo Bank, S.A.

Sede Social

1395 Brickell Avenue
Miami, Florida, 33131 U.S.A.

Capital Social

16 973 milhares de \$US
(12 822 milhares de euros)

Participação do BES

98,45%



No decurso do exercício de 2003 o Banco continuou a desenvolver a sua estratégia de expansão da actividade internacional de private banking promovendo o alargamento da oferta de produtos e serviços que se materializou num crescimento de cerca de 5% dos activos sob gestão.

A carteira de crédito registou um aumento de 9% decorrente do continuado aproveitamento selectivo das oportunidades de negócio, nomeadamente nos sectores comercial e do crédito à habitação.

O resultado financeiro experimentou uma grande pressão, enquanto que os serviços a clientes cresceram 36%. Para esta performance foi determinante a significativa contribuição da *broker dealer* ES Financial Services bem como a melhoria dos mercados financeiros nos Estados Unidos e na América Latina que trouxe confiança acrescida aos clientes e se traduziu num maior volume de transacções por eles promovidas. Também se obtiveram alguns ganhos em operações financeiras decorrentes da alienação da carteira de títulos, que foi concretizada tendo em atenção a possibilidade de subida das taxas de juros nos Estados Unidos.

Os custos operativos, resultado de um apertado controlo, registaram um crescimento de apenas 2%; enquanto que o resultado antes de impostos se apresenta superior em 55% ao do exercício anterior.

O Banco continua a denotar uma elevada liquidez e um forte posicionamento financeiro.

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	497 068	402 628	-19,0
Capital e Reservas	31 699	26 976	-14,9
Crédito sobre Clientes (bruto)	199 747	179 015	-10,4
Depósitos de Clientes	383 376	308 356	-19,6
Resultado do Exercício	1 640	2 337	42,5

Banco Espírito Santo do Oriente, S.A.



Sede Social

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

Capital Social

200 Milhões de MOP
(19 804 milhares de euros)

Participação do BES

99,75%

A forte expansão da economia da República Popular da China teve impactos positivos em Macau, que aliados à implementação de alguns grandes projectos, nomeadamente a terceira ponte que liga a península de Macau à ilha da Taipa, bem como novos casinos e atracções turísticas resultantes da reestruturação do sector dominante da economia local, por via da concessão de mais três licenças para a exploração de jogos de fortuna e azar em casino, em 2002, e estádios onde serão realizados os Jogos da Ásia Oriental, em 2005, contribuíram para dinamizar a economia local.

Visando tirar partido do favorável ambiente económico foi aprovado, no segundo semestre do ano transacto, um plano reorientando o Banco para uma maior penetração nos mercados local e regional. A promoção, mediante *cross-selling* de produtos e serviços das áreas financeiras do Grupo BES (*private banking*, comércio externo, mercado de capitais, etc.) será um dos principais objectivos que se pretende implementar em conformidade.

Reflectindo, nomeadamente, uma prudente política de selecção de crédito delineada no exercício de 2003, o total do activo do BESOR foi reduzido em 53,4 milhões de euros, representando uma variação de -44,9% relativamente a 2002. Tal redução teve impacto no resultado bruto de exploração que se fixou em 1,8 milhões de euros (-50,5%). Contudo, o resultado líquido do exercício cifrou-se em 1,5 milhões de euros, correspondente a um crescimento homólogo de 10,7%. Para esta situação contribuiu, significativamente, a libertação de uma parte substancial de provisões específicas anteriormente constituídas para cobertura de crédito de cobrança duvidosa, recuperado durante o exercício.

Com um rácio de solvabilidade muito confortável e um eficaz controlo de custos, o Banco está a rever a sua organização interna de modo a estar devidamente apetrechado para enfrentar a missão a que se propõe.

	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	118 845	65 458	-44,9
Crédito sobre Clientes (Bruto)	25 764	14 544	-43,5
Capital e Reservas	25 251	21 798	-13,7
Resultado do Exercício	1 358	1 503	10,7



Banco Espírito Santo Angola, S.A.R.L.

Sede Social:

Rua Guilherme Pereira Inglês
n.º 43 - 1.º
CP 6459 Luanda, Angola

Capital Social

Equivalente a 7 918 milhares
de euros

Participação do BES

99,96%



Banco Espírito Santo
Angola

O segundo ano de actividade do BESA caracterizou-se por uma estratégia de forte expansão no mercado financeiro angolano. A abertura de cinco agências na cidade de Luanda proporcionou uma maior cobertura geográfica, permitindo assim a continuação da prestação de um atendimento de qualidade e excelência.

As necessidades reais dos clientes são a todo o momento a preocupação fundamental do Banco que, ao criar serviços inovadores no mercado, não só satisfaz essas necessidades como transmite uma imagem de confiança, qualidade, inovação e modernidade.

Apesar da instabilidade que se sentiu em termos legislativos, o BESA manteve a sua política de oferta de produtos rentáveis em moeda nacional, complementada por produtos financeiros disponibilizados pela sala de mercados.

O activo líquido apresentou um acréscimo de 34% relativamente a 2002, que resultou essencialmente do aumento do crédito concedido a clientes e das aplicações financeiras, em grande parte títulos do Banco Central. Os depósitos de clientes aumentaram 38%, correspondendo a uma quota de mercado de 5%.

O produto bancário apresentou um aumento de 172%, com todos os seus componentes a denotarem acréscimos muito elevados em relação ao ano anterior, mantendo-se no entanto a estrutura do peso do resultado financeiro no produto bancário (66%). Os custos operativos registaram um aumento de 101%, justificado pela fase de expansão e investimento que o BESA atravessa. O resultado líquido foi de 2,6 milhões de euros, mais 273% em relação a 2002.

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	67 232	90 041	33,9
Capital e Reservas	7 367	6 795	-7,8
Crédito sobre Clientes (bruto)	4 502	16 691	270,7
Depósitos de Clientes	50 059	69 037	37,9
Produto Bancário	4 135	11 260	172,3
Resultado do Exercício	690	2 576	273,3

Banco Espírito Santo et de la Vénétie, S.A.

**Banque Espírito Santo
et de la Vénétie**

Sede Social

45, Avenue Georges Mandel
75116 Paris, França

Capital Social

52 154 milhares de euros

Participação do BES

40,00%

O exercício de 2003 foi o primeiro exercício completo após a fusão do BESV com o Via Banque ocorrida no decurso de 2002.

A nova entidade que continua a exercer a sua actividade principalmente nos sectores da banca de empresas, financiamentos estruturados e operações de tesouraria, mantendo uma prestação de serviços de banca de retalho em favor dos portugueses residentes em França, obteve resultados que apresentam uma nítida melhoria face aos do exercício anterior.

Bem perto de uma situação de recessão económica, com uma taxa de crescimento da ordem dos 0,2%, a França conheceu em 2003 um agravamento da taxa de desemprego que, de 9,3% no último trimestre de 2002 passou a 9,8% no final do ano. A ligeira progressão da actividade económica ficou a dever-se à resistência do consumo privado, o que permitiu compensar o recuo dos investimentos do sector empresarial.

Apesar do difícil contexto económico, o produto bancário de exploração atingiu 23,4 milhões de euros, em ligeira regressão (0,8%) relativamente ao ano anterior, o que se deve à diminuição das taxas de juro no mercado monetário e ao encarecimento do custo dos empréstimos participativos, tendo os custos operativos recorrentes diminuído 6,2%. Como consequência, o resultado de exploração recorrente registou um acréscimo de 11,1% tendo atingido 8,2 milhões de euros. O resultado líquido depois de impostos foi multiplicado por 4,7 tendo representado 3,4 milhões de euros.

	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	1 188 764	1 795 203	51,0
Crédito sobre Clientes ⁽¹⁾	614 853	732 556	19,1
Depósitos de Clientes ⁽¹⁾	230 514	219 130	-4,9
Capitais Próprios	61 910	62 629	1,2
Resultado do Exercício	708	3 369	...

(1) Excepto clientes financeiros



Gestão de Activos Financeiros

Espírito Santo Activos Financeiros, SGPS, S.A. (ESAF)

Sede Social

Av. Álvares Cabral, 41
1250-015 Lisboa

Capital Social

11 750 milhares de euros

Participação do BES

85,00%



Espírito Santo
Activos Financeiros

No final do ano 2003, o volume global activos sob gestão atingiu mais de 12,6 mil milhões de euros, reflectindo um crescimento de 39% em relação a 2002, resultante em grande parte do aumento do volume da actividade de gestão discricionária. Este crescimento ficou a dever-se à estratégia adoptada de criação de novos produtos dirigidos ao segmento de clientes institucionais baseados em novas técnicas de gestão de risco de crédito ou de retorno absoluto.

Assim, para além do sucesso obtido com os Fundos Caravela (fundo de fundos alternativos), cujo volume ultrapassou os 317 milhões de euros (+20% relativamente a 2002), a Espírito Santo Gestão de Patrimónios foi contratada para a gestão de duas carteiras de *Collateral Debt Obligation* (CDO) constituídas por um conjunto diversificado de *Credit Default Swaps* no total de 2 mil milhões de euros.

O Fundo Imobiliário Gespatrimónio Rendimento manteve a sua posição de maior fundo de investimento imobiliário aberto no mercado português com um volume sob gestão superior a 1,4 mil milhões de euros, o que representa um crescimento de mais de 6% relativamente a 2002.

O volume de activos de sob gestão em Portugal representava no final do ano uma quota de mercado de 16,6%.

O resultado consolidado apresenta um crescimento de 42% decorrente do aumento dos volumes sob gestão.

Valores Consolidados	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	60 698	55 821	-8,0
Capital e Reservas	20 825	22 113	6,2
Resultado do Exercício	7 735	10 983	42,0
Activos sob Gestão (milhões de euros)	9 056	12 617	39,3

Locação Financeira

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



Sede Social

Av. Álvares Cabral, 27 - 4.º
1269-140 Lisboa

Capital Social

21 650 milhares de euros

Participação do BES

84,12%

O sector do *leasing* mobiliário sentiu os efeitos da recessão da economia nacional e a Besleasing Mobiliária não escapou aos reflexos desta conjuntura. Como consequência, e apesar do contributo da rede comercial bancária do Grupo BES, a empresa recebeu menos propostas de operações de locação proporcionando uma retracção do número de contratos realizados, figurando com uma quota de mercado de 12,7%, a que corresponde a terceira posição do *ranking* nacional. A produção foi canalizada principalmente para a indústria transformadora, comércio, transportes e comunicações, construção civil e obras públicas, sendo as viaturas, os equipamentos específicos para a indústria e os equipamentos para escritório o tipo de bens mais procurado.

A evolução desfavorável do resultado líquido, que atingiu cerca de 13 mil euros é explicada por um conjunto de factores dos quais se destacam as provisões, sobretudo para crédito securitizado, os encargos resultantes do projecto de fusão e da aquisição/desenvolvimento de uma nova aplicação informática.

Em Fevereiro de 2004 realizou-se a fusão das empresas de crédito especializado do Grupo BES - Besleasing Imobiliária (*leasing* imobiliário), Besleasing Mobiliária (*leasing* mobiliário) e Euroges (*factoring*) - com a transformação da primeira em instituição financeira de crédito sob a denominação de Besleasing e Factoring - Instituição Financeira de Crédito, S.A..

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	387 811	360 213	-7,1
Capital e Reservas	25 773	26 520	2,9
Crédito sobre Clientes	364 931	335 120	-8,2
Resultado do Exercício	931	13	-98,6
Contratos Iniciados			
Quantidade (N.º)	6 625	5 722	-13,6
Valor	326 785	283 135	-13,4



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

Sede Social:

Av. Álvares Cabral, 27 - 1.º
1269-140 Lisboa

Capital Social

12 900 milhares de euros

Participação do BES

83,21%



Besleasing
Imobiliária

O sector do *leasing* imobiliário revelou um significativo crescimento da sua actividade, apesar dos efeitos da recessão da economia nacional. A Besleasing Imobiliária conseguiu também superar o valor da sua produção, com o contributo da rede comercial bancária do Grupo BES. A empresa recebeu menos propostas de operações de locação proporcionando uma retracção do número de contratos realizados em 2003 em relação ao período homólogo, embora com valor médio superior. A empresa posicionou-se destacadamente no segundo lugar do *ranking* de locação financeira imobiliária nacional com uma quota de mercado de 21,7%, num contexto fortemente concorrencial. A produção foi canalizada principalmente para o comércio, indústria, construção civil e obras públicas e transportes e comunicações, sendo os principais tipos de bens locados, terrenos (por força do elevado número de operações à construção), imóveis comerciais, armazéns, escritórios e estabelecimentos industriais.

A empresa apresentou um resultado líquido de 3,8 milhões de euros, sendo a sua evolução explicada pelos encargos resultantes do projecto de fusão e da aquisição/desenvolvimento de uma nova aplicação informática, em paralelo com as provisões realizadas, sobretudo para crédito vendido face ao seu agravamento resultante da desfavorável conjuntura económica do exercício.

Em Fevereiro de 2004 realizou-se a fusão das empresas de crédito especializado do Grupo BES - Besleasing Imobiliária (*leasing* imobiliário), Besleasing Mobiliária (*leasing* mobiliário) e Euroges (*factoring*) - com a transformação da primeira em instituição financeira de crédito sob a denominação de Besleasing e Factoring - Instituição Financeira de Crédito, S.A..

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	566 638	694 166	22,5
Capital e Reservas	15 342	17 294	12,7
Crédito sobre Clientes	555 493	679 757	22,4
Resultado do Exercício	4 197	3 802	-9,4
Contratos Iniciados			
Quantidade (N.º)	470	462	-1,7
Valor	177 793	228 295	28,4

Aquisições a Crédito (Crédito Especializado)

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



Sede Social

Alameda António Sérgio, 22 -
2.º - Miraflores
1495-132 Algés

Capital Social

7500 milhares de euros

Participação do BES

98,41%

No período em análise, verificou-se um crescimento do resultado líquido de 87% face ao período homólogo, que resulta da combinação de três factores: o aumento do resultado financeiro em 20%, diminuição dos custos operativos em 6%, consequência da continuação da política de racionalização dos custos implementada em 2002, e aumento de 16% na recuperação do crédito vencido.

Os objectivos prioritários estabelecidos para a área de gestão dos cartões encontravam-se estreitamente ligados ao lançamento da nova imagem dos cartões BES *Silver*, BES *Gold* e BES *Electron*, à introdução de novas funcionalidades, ao incentivo à sua utilização e ao aumento do parque de cartões activos, com níveis de risco controlados.

Em relação ao primeiro objectivo desenhou-se uma estratégia que passou pela introdução de novas funcionalidades e alargamento dos benefícios existentes - lançamento das "compras especiais" (transacção que não afecta o limite de crédito do cartão) e da "conversão de crédito" (outra funcionalidade que consiste na possibilidade do cliente transferir para a modalidade de compras especiais o seu capital em dívida no último extracto desde que a sua conta cartão esteja em situação normal). No âmbito das acções de incentivo à facturação, desenvolveram-se três grandes campanhas - a campanha de verão 2003, denominada "Prémios de Verão" que consistia na acumulação de pontos por valor facturado, que se traduzia na obtenção de prémios directos; a campanha "Golo de Ouro", totalmente inovadora e potenciada pelos patrocínios à Selecção Nacional de Futebol e aos três principais clubes de futebol portugueses em que os vencedores obtiveram diversos prémios, nomeadamente automóveis; campanha de CDs, com o objectivo de premiar os clientes mais fiéis através da oferta de CDs com música seleccionada pela EMI numa edição exclusiva.

No sentido de promover o relançamento comercial de clientes inactivos, bem como de activar clientes novos, lançaram-se várias campanhas de activação, reactivação e inicialização.

O ano de 2003 assistiu ainda ao lançamento do cartão BES *Platinum* para os segmentos *Private* e *Executive*. Este novo produto veio reforçar a oferta, alargando-a a produtos do mais elevado prestígio.

	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	124 639	132 166	6,0
Capital e Reservas	11 706	12 110	3,5
Crédito sobre Clientes (líq.)	115 128	121 379	5,4
Resultado do Exercício	4 032	7 538	87,0



Factoring

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

Sede Social

Rua Castilho, 44 - 3.º
1250-071 Lisboa

Capital Social

12 000 milhares de euros

Participação do BES

100%



Espírito Santo
Euroges Factoring

Os objectivos estabelecidos para 2003 apontavam no sentido do reforço da penetração no mercado de *factoring*, da melhoria sustentada da rentabilidade e da eficiência, em paralelo com a promoção da melhoria da qualidade do serviço prestado, do controlo do risco da carteira e da potenciação das sinergias com o conjunto das unidades de negócio do Grupo BES.

Os objectivos eram ambiciosos, mas todos foram plenamente alcançados:

- a carteira sob gestão passou de 625 milhões de euros para 736 milhões de euros (+18%);
- ganho de 3,6% na quota de mercado, com o volume de negócios a aumentar 28%;
- manutenção do 1º lugar do *ranking*, no que se refere à rentabilidade, com 25% de quota dos proveitos do sector;
- melhoria do *cost to income*, face à manutenção dos custos e aumento de 30% nos resultados;
- crescimento de 31% do comissionamento;
- apertado controlo do grau de risco da carteira de crédito vencido, a qual decresceu 34% em 2003 e que se encontra totalmente provisionada.

O resultado do exercício foi de 6,3 milhões de euros o que representa um crescimento de 30% face ao período homólogo do ano anterior.

No início de 2004, concretizou-se à fusão com a Besleasing Mobiliária e a Besleasing Imobiliária, dando origem a uma nova unidade de negócio caracterizada como instituição financeira de crédito.

	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	468 793	555 372	18,5
Capital e Reservas	17 077	19 205	12,5
Resultado do Exercício	4 843	6 311	30,3
Carteira de Crédito Tomado (bruto)	457 153	535 590	17,2

Capital de Risco

Espírito Santo Capital Sociedade de Capital de Risco, S.A.


Sede Social:

Avenida da Liberdade, 195
1250-142 Lisboa

Capital Social

25 000 milhares de euros

Participação do BES

99,74%

Ao longo deste ano, a Espírito Santo Capital centrou-se no desenvolvimento das várias etapas que constituem a actividade de Capital de Risco, bem como na promoção dos seus serviços junto dos agentes económicos, com vista à angariação de novas oportunidades de negócio. A actividade de levantamento de novos fundos caracterizou-se pelo acordo formulado com o Grupo Siparex para a incorporação de um fundo dedicado ao mercado Ibérico, com um valor estimado de 50 milhões de euros, estando a sua constituição agendada para o primeiro trimestre de 2004. Este novo fundo deverá permitir aumentar os fundos sob gestão dos actuais 80 para 130 milhões de euros.

No que respeita ao investimento, foram analisadas cinquenta e duas oportunidades, constatando-se uma redução face aos valores de 2002, mas sendo visível uma focagem muito maior da origem nas operações core.

Relativamente à distribuição sectorial das operações estudadas, as mesmas repartiram-se por diversos sectores de actividade, sendo os principais os serviços, materiais de construção, tecnológico, têxtil e alimentar. Ao longo de 2003 concretizaram-se cinco operações, num valor global de 3,1 milhões de euros, tendo duas delas correspondido à tomada de participação em novas empresas.

O desinvestimento total ocorrido ao longo do ano, no conjunto dos fundos geridos pela Espírito Santo Capital, materializou-se em treze operações, das quais oito corresponderam à saída definitiva do capital de participadas e cinco à redução da exposição relativamente a empresas que se mantêm ainda em carteira, num valor global de 4,1 milhões de euros.

O resultado líquido atingiu 3,4 milhões de euros, o que compara com um valor de 2,9 milhões de euros alcançados no ano anterior.

Variáveis de Gestão e Indicadores	milhares de euros		
	2002	2003	Varição (%)
Activo Líquido	38 789	40 518	4,5
Capital e Reservas	29 384	30 668	4,4
Resultado do Exercício	2 926	3 453	18,0
Carteira de Participações ⁽¹⁾	24 393	23 447	-3,9

⁽¹⁾ Inclui FCR – PME/BES e FRIE – IMIT/BES



Seguros

Espírito Santo Companhia de Seguros, S.A.

Sede Social:

Avenida da Liberdade, 242
1250-149 Lisboa

Capital Social

15 000 milhares de euros

Participação do BES

40,00%



A desaceleração da actividade económica sentida em 2003, a nível internacional e nacional, não pôde deixar de influenciar o sector segurador, nomeadamente no que diz respeito ao mercado dos seguros não vida dos particulares, onde a Espírito Santo Seguros exerce a sua actividade. Apesar deste contexto, a actividade de banca seguros no Grupo BES conseguiu dar continuidade à sua boa performance em termos de penetração no mercado e na obtenção de resultados, tendo sempre presente a necessidade de prestação de um serviço global de qualidade ao cliente.

A produção total obtida no exercício, através das redes do BES, do BIC e do BES dos Açores foi de mais de 88 mil contratos distribuídos pelos produtos habitação, automóvel e saúde, tendo-se atingido o final do ano com uma carteira de mais de 314 mil contratos em vigor, que corresponde a um crescimento de 17,4%. Ultrapassando os 50 milhões de euros, os prémios brutos emitidos apresentaram um crescimento homólogo de 25,8%.

O forte desenvolvimento da produção e dos prémios brutos emitidos, a manutenção do resultado técnico global num bom nível e o controlo dos custos operacionais permitiu à Espírito Santo Seguros atingir o resultado de 3,0 milhões de euros, representando 6,0% dos prémios brutos emitidos e um crescimento de 221,3% em relação ao ano anterior. Esta situação permitiu que o capital próprio ascendesse a 14,4 milhões de euros, aumentando 26,5% relativamente ao verificado em 2002.

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Prémios Brutos Emitidos	40 004	50 325	25,8
Custos com Sinistros ^(*)	24 527	30 568	24,6
Custos de exploração líquidos	9 343	11 461	22,7
Resultado da Conta Técnica	845	3 058	262,0
Resultado do Exercício	937	3 009	221,3
Activo Líquido	38 148	48 920	28,2
Capital Próprio	11 359	14 368	26,5

^(*) Líquidos de resseguro

Europ Assistance - Companhia Portuguesa de Seguros de Assistência, S.A.


Sede Social:

Avenida Álvares Cabral, 41 - 3.º
1250-015 Lisboa

Capital Social:

5 000 milhares de euros

Participação do BES

23,00%

A Europ Assistance prosseguiu o seu percurso de crescimento sustentado e de conquista de mercado, consolidando a sua posição no mercado de assistência, com uma quota de cerca de 30%.

O total de prémios emitidos ascendeu a 17,9 milhões de euros, o que representa um crescimento em relação ao ano anterior apesar da difícil conjuntura económica. Este desempenho assenta numa política comercial de especialização e segmentação do mercado e alia a colocação de produtos tradicionais ao desenvolvimento de outros estruturados em função das tendências do mercado e das necessidades manifestadas pelos nossos clientes.

Ao longo do exercício foi prestada assistência a cerca de 350 mil sinistrados, tendo sido recebidas perto de 700 mil chamadas, o que correspondeu a um aumento da actividade próximo dos 17%. A sinistralidade manteve a tendência dos últimos anos, continuando a subir devido à crescente divulgação do conceito de assistência e ao alargamento da base de clientes cobertos. As más condições climatéricas verificadas no primeiro trimestre e as temperaturas anormalmente elevadas no mês de Agosto também contribuíram de forma significativa para o crescimento da taxa de sinistralidade.

O impacto negativo deste aumento de sinistralidade foi atenuado, por um lado, com a boa performance obtida nos resultados financeiros consequência da inversão de tendência verificada nos mercados financeiros e, por outro, da aplicação de medidas que visaram a obtenção de ganhos de eficiência através de um rigoroso controlo dos custos com sinistros e dos custos fixos de estrutura. O exercício encerrou com um resultado líquido de 975 mil euros.

Na vertente internacional, foi possível reforçar a presença nos mercados brasileiro e argentino com aumento do volume de negócios em ambos os países, não obstante o clima de instabilidade que esta região continuou a experimentar.

milhares de euros			
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	18 829	20 371	8,2
Capitais Próprios	6 843	7 258	6,1
Resultado do Exercício	1 004	975	-2,9
Produção	17 593	17 896	1,7



e-Business

ES Tech Ventures, SGPS, S.A.

Sede Social:

Rua Alexandre Herculano,
n.º 38 – 4.º
1250-011 Lisboa

Capital Social

50 000 milhares de euros

Participação do BES

100%



Espírito Santo
Tech Ventures

No início de 2003 foi adoptada a actual designação social de Espírito Santo Tech Ventures SGPS, S.A.

A actividade deste exercício ficou marcada pela continuação do crescimento do negócio das suas participadas. De entre estas cumpre destacar o *pmelink.pt*, parceria com os Grupos CGD e Portugal Telecom, que reforçou a sua posição como primeiro centro de negócios *online* em Portugal para PME's, com um significativo aumento do seu volume de negócios para cerca de 7,8 milhões de euros. De referir que o *pmelink.pt* ganhou o concurso para o fornecimento das trinta e uma unidades hospitalares da Hospitais, S.A. e começou a preparar uma plataforma especializada para a indústria hoteleira.

Na área do comércio electrónico cumpre ainda referir a Vortal, empresa detentora do portal especializado para a construção civil e obras públicas, econstroi.com. A actividade em 2003 ficou marcada pelo significativo volume de adjudicações efectuadas no portal (acima dos 300 milhões de euros) tendo atingido um EBITDA positivo. O econstroi.com é hoje um negócio de referência a nível mundial na sua área de actuação.

Em paralelo, apoiou-se financeiramente a participada americana Clarity Payment Solutions, Inc., sociedade que detém uma sofisticada plataforma de processamento de pagamentos com base em cartões de débito pré-pagos e conta entre os seus clientes algumas das maiores empresas mundiais. Continuou-se o desenvolvimento, em conjunto com o nosso accionista, da introdução em Portugal de soluções de pagamento baseadas na tecnologia licenciada à Clarity (e.g., o Yo!Card e o programa conta-cartão).

valores consolidados	milhares de euros		
Variáveis de Gestão e Indicadores	2002	2003	Variação (%)
Activo Líquido	61 348	47 718	-22,2
Capital e Reservas	35 100	32 636	-7,0
Carteira de Participações	49 409	45 586	-7,7
Resultado do exercício	-10 614	-8 911	...

Sociedades Emissoras de Títulos

No universo das empresas consolidadas do Grupo BES, existem sociedades especializadas cuja actividade consiste na captação de recursos nos mercados internacionais. A existência destas estruturas é frequentemente encontrada na organização dos principais grupos financeiros internacionais e estão localizadas em centros financeiros fiscalmente neutros para os investidores internacionais.

A **Espírito Santo Overseas, Ltd (ESOL)**, com sede nas ilhas Caimão, foi constituída em Outubro de 1993, com capital ordinário integralmente subscrito e realizado pelo BES. Em 1993 a ESOL realizou a primeira emissão de acções preferenciais sem voto no montante de USD 100 milhões, a qual foi objecto de remição em 1 de Dezembro de 2003. Em 31 de Dezembro encontra-se ainda viva a segunda emissão de acções preferenciais sem voto efectuada em 1999, no montante de USD 150 milhões, também garantidas pelo BES e integralmente colocadas nos EUA, a qual se encontra cotada na Bolsa de Nova Iorque.

O **BES Finance, Ltd** com sede nas ilhas Caimão, foi constituído em 1997, com capital ordinário integralmente subscrito pelo BES. Em Fevereiro de 1997, esta sociedade estabeleceu um programa de *Euro Medium Term Notes* (EMTN), actualizado anualmente através da emissão da respectiva *Offering Circular*, ao abrigo do qual pode emitir dívida sénior ou subordinada até um valor nominal agregado de 7000 milhões de euros. Actualmente para além do BES Finance podem ainda emitir obrigações ao abrigo do programa as Sucursais do BES nas Ilhas Caimão e na Madeira. Estas obrigações, que podem ser denominadas em qualquer moeda e emitidas por qualquer prazo, são garantidas pelo BES e estão cotadas na Bolsa do Luxemburgo. O montante de obrigações sénior emitidas ao abrigo do Programa EMTN e vivo a 31 de Dezembro ascendia a 4277 milhões de euros. A sociedade concretizou, entre 1999 e 2002, um conjunto de emissões de obrigações subordinadas, que totalizavam 1240 milhões de euros no final de 2003. Em Julho deste ano a BES Finance procedeu ainda e pela primeira vez, a uma emissão de acções preferenciais no montante global de 450 milhões de euros, garantidas pelo BES e colocada junto de investidores institucionais europeus, encontrando-se cotada na Bolsa do Luxemburgo.

O **BES Overseas, Ltd (BESOL)**, com sede nas ilhas Caimão, foi constituído em Setembro de 1996, com capital ordinário integralmente subscrito e realizado pelo BES. O BESOL procedeu em 1996 a uma emissão de acções preferenciais, sem direito de voto, no montante global de USD 250 milhões, a qual foi objecto de remição em Agosto de 2003.

O conjunto dos títulos emitidos foi integralmente colocado junto de investidores internacionais e os fundos daí provenientes encontram-se, na sua totalidade, aplicados no Grupo para financiamento da sua actividade.



8 - Transição para as Normas Internacionais de Reporte Financeiro (IFRS)

Projecto de Conversão para os IFRS

De acordo com o Regulamento do Conselho e do Parlamento Europeu n.º 1606/2002, as sociedades que tiverem valores mobiliários admitidos à negociação num mercado regulamentado de um Estado-Membro deverão adoptar as Normas Internacionais de Contabilidade (*International Financial Reporting Standards - IFRS*) a partir de 1 de Janeiro de 2005.

Atendendo a que a adopção dos IFRS traduz uma alteração significativa face ao referencial contabilístico subjacente ao actual Plano de Contas para o Sistema Bancário (PCSB), actualmente utilizado pelo BES na preparação das suas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, o Grupo decidiu, no segundo semestre de 2003, criar um grupo de trabalho, envolvendo as principais áreas funcionais, a fim de se proceder às adaptações necessárias à aplicação dos IFRS a partir do exercício de 2005, inclusivé. Este grupo de trabalho é apoiado por uma entidade externa especializada na interpretação daquele normativo contabilístico, sendo supervisionado através de um *Steering Committee* que periodicamente apresenta à Comissão Executiva as principais conclusões dos trabalhos efectuados.

Até ao encerramento do exercício foram construídas as matrizes contabilísticas e de divulgação, as quais comparam as políticas contabilísticas e de divulgação actualmente utilizadas pelo Banco e os IFRS, e foram identificados os principais *gaps* existentes. Foram realizadas acções de formação genérica e específica, cobrindo estas entre outros temas, a consolidação de contas, impostos diferidos, benefícios a empregados (incluindo pensões de reforma) e instrumentos financeiros (IAS 39). Também foi objecto de acção de formação detalhada o IFRS I - *First-time adoption of International Financial Reporting Standards*.

Já no início de 2004 deu-se início ao processo de definição dos requisitos contabilísticos para a carteira de títulos e de derivados e iniciou-se o trabalho de identificação dos designados indícios de imparidade para a carteira de crédito, a fim de serem desencadeadas as necessárias modificações dos aplicativos informáticos.

Os Principais Gaps Identificados

Esta nota tem como objectivo principal apresentar uma análise sintética das diferenças já identificadas entre as políticas contabilísticas utilizadas pelo BES, as quais estão em conformidade com o PCSB, e os IFRS, que poderão ter um impacto nas demonstrações financeiras consolidadas. Não se pretende efectuar uma relação exaustiva de todas as diferenças entre o PCSB e os IFRS que poderão ter impacto nas contas consolidadas, bem como não é objectivo desta nota identificar as diferenças ao nível da divulgação, classificação ou apresentação das demonstrações financeiras.

O Grupo ainda não concluiu a análise qualitativa e quantitativa dos efeitos das diferenças apresentadas nos parágrafos seguintes. Contudo, a evolução da performance e da posição financeira consolidada conforme apresentada nas demonstrações financeiras consolidadas com referência a 31 de Dezembro de 2003 preparadas de acordo com o PCSB, poderia ser diferente caso fossem apresentadas de acordo com os IFRS.

As entidades de supervisão e o *International Accounting Standards Board (IASB)* continuam a desenvolver normas que poderão resultar em diferenças entre as normas locais e os IFRS para além das descritas nesta nota. No entanto, as principais diferenças entre o PCSB e os IFRS, já identificadas e que poderão originar um efeito significativo nas demonstrações financeiras individuais e/ou consolidadas do BES são analisadas como segue:

a) Goodwill

De acordo com as regras do PCSB, o Grupo regista o *goodwill* (ou *goodwill* negativo) apurado na data da aquisição por contrapartida de reservas. De acordo com o IAS 22, ainda em vigor, o *goodwill* é registado no activo e é amortizado. É previsível que, com a aprovação do ED 3 *Business Combination*, o *goodwill* de futuro deixe de ser amortizado e passe a ser sujeito a testes de imparidade. Caso se verifique uma perda por imparidade esta é registada por contrapartida de resultados.

b) Títulos de investimento

De acordo com o PCSB, os títulos de investimento são registados pelo menor dos valores entre o custo de aquisição e o valor de mercado. As menos-valias quando existentes são integralmente provisionadas por contrapartida de resultados não sendo as mais valias potenciais objecto de registo. Quando se verifiquem aumentos de valor de títulos previamente provisionados, acções ou títulos de rendimento fixo, as provisões são anuladas por contrapartida de resultados.

De acordo com os IFRS, os títulos de investimento serão registados ao valor de mercado e as mais e menos valias potenciais existentes serão registadas em reservas, excepto quando se verifique existir uma perda de imparidade, a qual é registada na demonstração dos resultados. As perdas de imparidade reconhecidas em acções não podem ser revertidas por resultados, contrariamente ao procedimento a seguir para os restantes títulos.

c) Participações financeiras

As participações financeiras não consolidadas e não contabilizadas pelo método da equivalência patrimonial, isto é, em princípio, quando a percentagem de participação é inferior a 20%, são registadas ao custo de aquisição e as menos valias potenciais apuradas à data do balanço, com base na cotação média dos últimos 6 meses, são provisionadas de forma diferida por um período entre 5 e 10 anos, conforme definido no Aviso 4/2002 do Banco de Portugal. As mais valias potenciais não são reconhecidas.

De acordo com os IFRS, as participações financeiras não consolidadas são registadas seguindo os princípios dos títulos de investimento descritos na alínea b).

d) Imparidade da carteira de crédito

O Grupo constitui provisões para crédito com base nos Avisos 3/95, 2/99 e 8/03 do Banco de Portugal. As actuais regras de constituição de provisões têm por isso subjacente essencialmente critérios regulamentares. Paralelamente, o Banco de Portugal instituiu a obrigatoriedade de apresentação pelos bancos de um relatório semestral de análise das provisões económicas para a cobertura do risco específico na carteira de crédito.

A carteira de crédito, de acordo com o IAS 39, será valorizada ao seu custo amortizado e sujeita a testes de imparidade (crédito vincendo e crédito vencido). As perdas de imparidade a reconhecer são a diferença entre o valor de balanço dos créditos e o valor dos *cash flows* futuros esperados descontados à taxa de juro efectiva original dos contratos. Esta metodologia considera duas vertentes principais: i) valor recuperável com base numa análise económica da carteira; ii) valor actual dos *cash flows* futuros esperados para o valor recuperável à taxa de juro efectiva do contrato original.

e) Contabilidade de cobertura

Muito embora o PCSB estabeleça critérios para a elegibilidade de instrumentos financeiros como de cobertura de riscos, os mesmos não são objecto de registo em balanço. De acordo com os IFRS, todos os derivados, incluindo os de cobertura, devem ser registados em balanço ao valor de mercado.



No que se refere ao *macro hedge*, o IASB não publicou ainda a versão final da norma que regula a sua contabilização. Espera-se contudo que estas regras sejam restritivas e dificultem a sua aplicação.

f) Desreconhecimento de activos e Entidades de finalidade especial (SPE's)

De acordo com o PCSB, os activos cedidos pelo Grupo no âmbito das operações de titularização (securitização), são desreconhecidos desde que reúnam as condições de uma cedência efectiva e completa. Os títulos adquiridos no âmbito destas operações são contabilizados como títulos de investimento e provisionados de acordo com as regras definidas pelo Aviso n.º 27/2000 do Banco de Portugal.

De acordo com o IAS 39, os activos apenas são desreconhecidos quando o Grupo perder o controlo sobre os direitos contratuais subjacentes a esses activos, estabelecendo o IFRS I que às operações realizadas até 1 de Janeiro de 2004 são aplicáveis as regras locais.

De referir ainda que todos os SPE com que o Grupo estabelece relações devem ser analisados à luz das regras de consolidação aplicáveis a entidades desta natureza (e expressas na SIC 12), nomeadamente todas as entidades de securitização criadas no âmbito das operações de securitização realizadas.

g) Pensões de reforma e outros benefícios para os empregados

Em 31 de Dezembro de 2003, tendo em consideração que 1 de Janeiro de 2004 é a data de transição para os IFRS, o Banco decidiu alterar os pressupostos actuariais por forma a convergir com as exigências do IAS 19.

Permitindo já o Aviso n.º 12/2001 o diferimento de ganhos e perdas actuariais de acordo com o método do corredor, é de esperar que as maiores diferenças ao nível das pensões de reforma se relacionem com as reformas antecipadas por invalidez e os benefícios de saúde.

Os encargos extraordinários com reformas antecipadas por invalidez são actualmente diferidas por 10 anos de acordo com as regras do Banco de Portugal e passarão, de acordo com os IFRS, a ser reconhecidos na totalidade no ano em que as referidas reformas ocorrem.

Em relação aos benefícios de saúde concedidos aos empregados na idade da reforma tem sido prática de mercado a de registar estes benefícios em resultados no ano em que são pagos. A adopção do IAS 19 implicará o reconhecimento das responsabilidades com estes benefícios com base em estudos actuariais à data de cada balanço.

h) Impostos diferidos

De acordo com as regras do Banco de Portugal não é possível o reconhecimento de impostos diferidos activos. O IAS 12 permite o reconhecimento de impostos diferidos activos, desde que seja provável que existam lucros tributáveis que venham a absorver as diferenças temporárias dedutíveis (incluindo prejuízos fiscais).

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.

Lisboa, 20 de Fevereiro de 2004

O Conselho de Administração

