

Jorge Jardim Gonçalves
Presidente do Conselho Superior

Lisboa, 16 de Julho de 2007

Accionistas,

1. No dia 10 de Julho último, foram entregues ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral dois requerimentos para inclusão de novos pontos na ordem de trabalhos da assembleia geral convocada para o próximo dia 6 de Agosto, à qual já fizera referência em carta que enderecei aos Senhores Accionistas em 29 de Junho passado.

Um daqueles requerimentos envolve a proposta de alterações radicais na composição dos órgãos sociais, com risco de instabilidade no governo da sociedade, introduzido pela ruptura com a prática e a cultura da instituição, e poderá pôr em risco a própria orientação estratégica adoptada e acolhida pelo mercado. Por outro lado, esta é a primeira Assembleia Geral na vida da Instituição convocada por iniciativa de um grupo de Accionistas. Tal é o bastante para justificar que Vos dirija um novo esclarecimento e uma palavra de confiança no futuro do Millennium bcp, do seu projecto de criação de valor e da sua identidade corporativa.

2. A convocação da Assembleia Geral de 6 de Agosto próximo foi requerida por um grupo de sete accionistas, que invocou o objectivo de proceder à alteração do modelo de governo societário do Vosso Banco. Tal participação, se aprovada, determinaria a extinção dos mandatos em curso e a eleição total de novos titulares de órgãos sociais.

Depois de analisar o conteúdo e o alcance da alteração estatutária proposta, o Conselho Geral e de Supervisão exprimiu a conclusão de que esta “*é inoportuna e não serve os interesses do Banco, dos Senhores Accionistas e demais «Stakeholders»*” (extractos do Comunicado público).

Dois accionistas, prevendo que “*não seja deliberada a alteração de Estatutos proposta*” (extracto do requerimento), apresentaram, para essa hipótese, novo requerimento que visa agora directa e exclusivamente membros dos órgãos sociais eleitos pelos Senhores Accionistas, incluindo a destituição de alguns e a eleição de novos membros do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão.



1.

2

3. Esta última proposta revela, com toda a clareza, a atitude extremada dos accionistas proponentes e revela que o objectivo último não reside no modelo de governo do Banco, mas sim na composição nominativa dos órgãos sociais.

4. A gravidade da proposta de destituição de cinco dos actuais nove membros do Conselho de Administração Executivo, i.e. a maioria do número de membros deste órgão de gestão do Banco, e daquela que desvirtuará a composição do Conselho Geral e de Supervisão, assenta na circunstância de as mesmas, provocando instabilidade no Banco, romperem com a estratégia de crescimento e de criação de valor para os Senhores Accionistas e demais “Stakeholders”.

5. Na mesma data de 10 de Julho, outros accionistas entregaram igualmente um requerimento, a aditar pontos à ordem de trabalhos, este no sentido da manutenção da estabilidade do Vosso Banco e da actual estratégia de criação de valor consagrada no Programa Millennium 2010 apresentado recentemente pelo Conselho de Administração Executivo no dia 1 de Junho por ocasião do “Dia do Investidor” (“Investor Day”).

6. Nas páginas que se seguem, apresentarei em duas partes algumas considerações acerca destes temas que relevam da vida do Vosso Banco e que pertencem à ordem do dia na próxima Assembleia Geral.

Na PARTE PRIMEIRA, abordarei os novos requerimentos e as propostas que visam a destituição e a eleição de novos membros do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão. Concluo que se afigura estar em causa o desvirtuamento da *cultura de Equipa*, na qual se baseia o *Projecto Millennium* desde a fundação.

Na PARTE SEGUNDA, apresentarei as razões pelas quais a proposta de alteração dos Estatutos se mostra *“inoportuna”* e *“não serve os interesses do Banco, dos Senhores Accionistas e demais «Stakeholders» da Instituição”* - conforme avaliação efectuada pelo Conselho Geral e de Supervisão nas reuniões dos passados dias 2 e 9 de Julho - também apreciada pelo Conselho Superior, corpo social por excelência de relação com os Accionistas, em reunião também ocorrida em 9 de Julho recente.

Em suma, e como refiro em CONCLUSÃO, *“as propostas que alguns Accionistas querem submeter à Assembleia Geral de 6 de Agosto próximo, tanto no que se refere à alteração do modelo de governo em vigor, como no que diz respeito à destituição e eleição de membros de órgãos sociais, põem em causa a qualidade, a experiência, o conhecimento e a cultura de Equipa do Banco e, por essa via, reduzem a confiança na capacidade de gestão e de criação de valor”* do Vosso Banco.



PARTE PRIMEIRA

Novos requerimentos e propostas que visam a destituição e a eleição de novos membros do Conselho de Administração Executivo (CAE) e do Conselho Geral e de Supervisão (CGS)

7. Em consequência dos requerimentos entretanto apresentados ao Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral, a Assembleia Geral de 6 de Agosto passou agora a ter novos pontos na ordem do dia, já tornados públicos. Os pontos são os seguintes:

- a. Pontos iniciais (1 e 2), fixados a requerimento de um conjunto de sete accionistas: alteração estatutária proposta, com extinção dos mandatos em curso dos titulares dos órgãos sociais e eleição dos titulares dos órgãos sociais que resultariam da modificação estatutária, se esta fosse aprovada;
- b. Pontos 3 e 4, introduzidos a requerimento de accionistas diferentes dos que requereram a convocação da Assembleia Geral: têm por objecto a manutenção do número de membros efectivos do CAE (9) e do número de membros efectivos do CGS (11);
- c. Pontos 5 a 8 da Ordem de Trabalhos, aditados a requerimento de um conjunto de accionistas integrantes do grupo que requereu a convocação da Assembleia Geral, pressupondo a não aprovação da alteração estatutária de modelo de governo do Banco e tendo por objecto:
 - (i) Que sejam destituídos cinco dos nove membros do CAE, com uma proposta já apresentada, abrangendo a destituição dos dois Vice-Presidentes, Filipe Pinhal e Christopher de Beck, bem como os Senhores Administradores António Rodrigues, Alípio Dias e Alexandre Bastos Gomes, e eleitos três novos membros, com redução do número de membros do órgão para sete;
 - (ii) Eleição de novos membros efectivos para o CGS, com o alargamento do número de membros efectivos deste órgão dos actuais 11 para 24 membros;
 - (iii) Eventual destituição de membros do CGS.

8. Os temas e as propostas em confronto têm implícito um entendimento completamente distinto sobre a vida do Millennium bcp. Uma orientação (Pontos 3 e 4 da Ordem de Trabalhos) visa a estabilidade dos corpos sociais do Banco e, conseqüentemente, a continuidade de execução dos planos de negócio e actividades programadas. Outra (Pontos 5 a 8 da Ordem de Trabalhos), pelo contrário, tem por objectivo a ruptura nos corpos sociais, sobretudo no CAE, ainda que no quadro do modelo de governo societário actual. A finalidade é a mesma dos pontos 1 e 2: substituir pessoas.

9. Faz parte da cultura do BCP que os mandatos sejam cumpridos até ao seu termo normal. Na última Assembleia Geral Anual foi manifestado, por uma maioria de 99,49%, o voto de confiança em todos e cada um dos membros do Conselho de Administração Executivo. Estes encontram-se legitimados para exercer as suas funções até à próxima Assembleia Geral Anual, quando terminam os mandatos.



O BCP foi criado em 1985 como “*um banco novo, com centenas de anos de experiência*”. Criou uma cultura que exige uma liderança forte, mas *em* Equipa, com observância da colegialidade. Esta cultura constitui um requisito essencial das boas práticas de governo societário.

Posso dizer, por conhecimento de muitos anos, que as pessoas que alguns accionistas pretendem agora afastar do Conselho de Administração Executivo são do melhor que o Vosso Banco tem e constituem o penhor do futuro deste.

10. Foi uma cultura de equipa que permitiu superar com sucesso as diferentes etapas de evolução do Banco, incluindo a transição na sua liderança em 2005. Para esta mudança, natural na vida das organizações, houve o empenho de todos os corpos sociais do Banco, desde logo do próprio Conselho de Administração, e dos Senhores Accionistas na generalidade, não obstante alguma expectativa, também ela natural, no momento de transição de um Presidente.

Recordo que todos os corpos sociais do Banco, todos os Colaboradores, os Senhores Accionistas e o mercado, não obstante reconhecerem a importância do acumular de uma experiência que se ganha diariamente no exercício de funções executivas, permaneceram confiantes no *Projecto Millennium*, fruto da cultura de Equipa que sempre o caracterizou e, sobretudo, na disciplina e cumprimento de objectivos que sempre materializou.

11. No que respeita à actual composição do CAE, justifica-se uma palavra sobre cada uma destas pessoas visadas na proposta de destituição provida de dois accionistas.

O Senhor Dr. Filipe Pinhal, vice-presidente do Banco desde 1998, é há 9 anos o responsável máximo pelas operações de retalho do Grupo – é o *Head of Retail*.

As suas principais responsabilidades compreendem também: responsável directo, entre outras áreas, pelo Centro de Contactos e pela Direcção de Inovação e Promoção Comercial.

O segmento de negócio do Retalho representa (Relatório e Contas 2006):

- 44% do resultado líquido do Grupo;
- 47% do crédito a clientes do Grupo;
- 57% dos recursos de clientes do Grupo.

Filipe Pinhal ingressou no Millennium bcp em 1986, ano de abertura do Banco, para dirigir a Direcção de Planeamento.

É membro do CAE desde Fevereiro de 1988, tendo desde esta data, e entre outras funções chave, dirigido as operações de Retalho ao nível máximo. Em conjunto com outros membros da Administração da altura, concebeu e implementou a estratégia que transformou o BCP de um operador de nicho de mercado num Banco universal com cobertura nacional e líder indisputado em inovação nos serviços financeiros, tendo crescido organicamente a sua quota de mercado de zero para cerca de 9% em oito anos, idêntica a outras grandes instituições da altura.



Filipe Pinhal conduziu também o negócio de crédito habitação do Banco desde a sua criação no início dos anos noventa, tornando o BCP no maior operador de mercado, ganhando a liderança em nova produção ao operador há longo tempo instalado, o Banco estatal Caixa Geral de Depósitos.

No âmbito do Programa 2010, as operações de retalho do Grupo são cruciais para o objectivo de maximização do negócio actual através de “mais negócios”, “mais crédito” e mais recursos e serviços em Portugal e pela expansão na Polónia e Grécia.

O Senhor Dr. Christopher de Beck, vice-presidente do Banco desde 1998, é há 9 anos o responsável máximo pelas Operações e Informática do Grupo – é o *Chief Operating Officer*.

As suas principais responsabilidades compreendem também: responsável ao nível de Administração pelas áreas de Tecnologias de Informação, Operações, Compras e pelas áreas chave de suporte.

Ingressou no Millennium bcp em 1985, ano da fundação do Banco, para dirigir a Direcção de Operações e Informática do Banco.

É membro do CAE desde Novembro de 1988, tendo desenhado e supervisionado, entre outras funções chave, a implementação da estratégia de Tecnologia do Grupo, que representa uma clara vantagem competitiva e tem sido um factor crítico no alcance e manutenção da liderança em inovação, quer em Portugal quer nas operações internacionais.

Teve responsabilidades ao nível de Administração em várias áreas de negócio e de suporte e geriu o processo de integração tecnológica e de serviços de suporte das várias aquisições realizadas em Portugal e no exterior. Foi ainda o elemento chave na implementação da estratégia de internacionalização do Banco, tendo sido responsável por todos os "start-ups" fora de Portugal, nomeadamente pelo lançamento do Bank Millennium na Polónia, pelo NovaBank na Grécia, pelo então bcpbank nos Estados Unidos, pelo BIM em Moçambique ou pelo então BankEuropa na Turquia.

No âmbito do Programa 2010, a Direcção de Operações e Informática é crucial pela renovação do esforço de aumento de produtividade, garantindo a partilha e optimização dos recursos administrativos ou a automação de actividades.

O Senhor Dr. António Rodrigues, Administrador do Banco desde 1995, é o responsável máximo pela área financeira e pela gestão do Capital do Grupo – é o *Chief Financial Officer (CFO)*.

As suas principais responsabilidades compreendem também: supervisão directa de vários departamentos incluindo o Centro Corporativo, *Risk Office*, *Legal Office*, e Relações com Investidores (*Investors Relations*).

Ingressou no Millennium bcp em 1989, inicialmente para dirigir a Auditoria Interna e posteriormente o Planeamento.



É membro do CAE desde Novembro de 1995 e tem sido directamente responsável, entre outras responsabilidades ao nível de Administração, pelo Centro Corporativo e pela área de Estudos e Estratégia desde que ingressou no CAE. É igualmente da sua responsabilidade supervisionar a Direcção de Relações com Investidores do Grupo.

Foi responsável pela definição e implementação do Programa de crescimento de médio prazo do Grupo e respectivos compromissos financeiros anunciado em 2003, o qual constituiu o pilar estratégico de toda a recuperação e desempenho registado nos últimos quatro anos.

Teve responsabilidades ao nível de Administração em diversas áreas de negócio e de suporte, incluindo o relacionamento com reguladores.

No âmbito do Programa 2010, a área financeira é responsável por assegurar o enfoque na disciplina de capital e promover, analisando, informando e alertando para eventuais riscos e desvios, o estrito cumprimento dos “targets” consolidados de receitas, eficiência e rentabilidade.

O Senhor Dr. Alípio Dias, Administrador do Banco desde 1998, é o responsável máximo da área de Empresas – é o *Head of Corporate and Commercial Banking*.

As suas principais responsabilidades compreendem também: membro do Comité Executivo de Banca de Investimento; responsável directo ao nível de Administração pelas unidades de Leasing e Factoring do Grupo, Recuperação de Crédito, Direcção Internacional (serviços de custódia e correspondência) e pela actividade do Grupo em Macau.

O segmento de negócio de Empresas e Corporate representa (Relatório e Contas 2006):

- 29% do resultado líquido do Grupo;
- 30% do crédito a clientes do Grupo;
- 14% dos recursos de clientes do Grupo.

Ingressou no Millennium bcp em 1997, e tornou-se membro do CAE em Fevereiro de 1998. Possui uma extensa experiência no sector bancário, tendo sido, designadamente, Vice Governador do Banco de Portugal e Presidente do Banco Totta & Açores.

Como membro do CAE responsável pelo segmento de Empresas e Corporate, obteve uma melhoria da rentabilidade sem incremento dos níveis de consumo de capital, não obstante o enquadramento macro-económico adverso verificado desde 2001. Os resultados foram obtidos pela pró-actividade em “pricing”, optimizando o uso de capital através de critérios apropriados de originação de risco, contribuindo assim também para melhorar a posição do Grupo em antecipação do acordo de capital Basileia II.

No âmbito do Programa 2010, a área de Empresas e Corporate é crucial para maximizar o valor do negócio actual, com impacto nas receitas totais.



O Senhor Dr. Alexandre Bastos Gomes, Administrador do Banco desde 2000, é o responsável pelas políticas transversais no domínio da gestão dos Colaboradores – é o *Chief Talent Officer*.

As suas principais responsabilidades incluem também: responsável pelo Activobank7; responsabilidade directa pela Auditoria Interna.

Ingressou no Millennium bcp em 1986, ano de abertura do Banco, para dirigir a Direcção de Marketing de Empresas e foi o Director Geral da equipa que lançou a NovaRede, operação pioneira na introdução de um conceito inovador de Banca de Retalho que impulsionou a transformação do BCP de um operador de nicho de mercado para um banco universal com uma forte componente de retalho e cobertura nacional. Teve um papel crucial no desenho e implementação da estratégia revolucionária de segmentação do Banco e teve responsabilidades de gestão de topo em várias áreas de negócio e suporte, nomeadamente enquanto membro do Conselho de Administração do Banco Português do Atlântico após a sua aquisição em 1995, com a responsabilidade da reorganização comercial e a sua integração no BCP.

Actualmente encarregue da gestão de Talento, tem um conhecimento profundo da equipa de gestão do Grupo, incluindo os perfis e aspirações dos elementos que a compõem.

No âmbito do Programa 2010, a qualidade no recrutamento e na gestão dos Colaboradores é essencial para o sucesso dos planos de expansão programados.

12. São características comuns a todos estes Senhores Administradores, a lealdade para com as pessoas e com o *Projecto Millennium*. Todos eles gozam de reconhecido mérito e prestígio profissional por eles alcançado no sector financeiro nacional e internacional. Todos fazem parte de uma Equipa que constrói diariamente o Vosso Banco. Conjuntamente, cabe-lhes a responsabilidade pela coordenação da esmagadora maioria das operações que são elemento chave na actividade actual e na estratégia para o futuro do Vosso Banco, um banco de retalho, as quais exigem experiência, saber e um conhecimento profundo da Casa e do mercado. Considero, ainda, que é dessa experiência e saber de uma equipa líder, plural e congregadora que continua a depender todos os dias a confiança dos Colaboradores, Clientes e Accionistas.

Tem sido esta confiança, consubstanciada numa forte cultura de Grupo e numa elevada disciplina na consecução do rumo traçado, que permitiu alcançar os resultados dos últimos anos, que culminaram recentemente (i) na obtenção de lucros recorde; (ii) no reforço da contribuição positiva das operações fora de Portugal, que já representam 15% e 9% do total do activo e do resultado líquido recorrente do Grupo respectivamente; (iii) no cumprimento antecipado dos compromissos estabelecidos no primeiro *Programa Millennium*; e (iv) no renovar de compromissos ainda mais ousados no *Programa Millennium 2010*.



PARTE SEGUNDA

Avaliação da proposta de alteração dos Estatutos

13. A proposta de alteração dos Estatutos que consta do Ponto 1 da Ordem de Trabalhos da próxima Assembleia Geral, bem como os considerandos em que se pretende fundar, foram analisados no CGS e no Conselho Superior. Da avaliação realizada pelo CGS, já oportunamente comunicada ao mercado e ao Conselho Superior, resulta o entendimento que de seguida sumariamente se apresenta.

14. A proposta de alteração estatutária apresentada pelos accionistas subscritores do requerimento de convocação da Assembleia Geral traduz-se, no essencial, na adopção de um modelo de governo baseado em Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas. Acrescentam-se alguns pontos de gravidade, como a substituição do Conselho Superior pelo designado “Conselho de Accionistas” e modificações no regime de limitação da contagem de votos.

Conforme se disse, o ponto central da proposta está em procurar justificar uma extinção imediata dos mandatos de todos os órgãos e corpos sociais e uma renovação total destes, fora dos prazos normais.

15. O Banco adoptou o sistema de Conselho Geral e de Supervisão e Conselho de Administração Executivo há cerca de um ano. Não fará sentido abandonar agora o sistema dualista. Justificar-se-ão aperfeiçoamentos nos Estatutos do Banco e houve uma proposta com esse objectivo.

16. A proposta de alteração estatutária é inoportuna e não serve os interesses do Banco, dos Senhores Accionistas e dos demais “Stakeholders” da Instituição.

- (i) A proposta é *inoportuna* porque consubstancia uma alteração abrupta e em ruptura com o actual modelo de governo da Sociedade, no decurso da consolidação que se seguiu à sua adopção em 13 de Março de 2006; tem uma origem totalmente exógena e sem a devida ponderação pelos órgãos internos do Banco, a sua cultura e especificidades; é radical, substituindo a totalidade dos órgãos de supervisão e fiscalização, gestão executiva e Mesa da Assembleia Geral, não permitindo a continuidade de políticas e práticas que suportaram os sucessos alcançados ao longo da vida do Banco.
- (ii) A proposta *não serve os interesses do Vosso Banco* porque introduz instabilidade nos órgãos de governação, ao propor a sua dissolução, num momento crucial da vida da Instituição – implementação de ambicioso plano estratégico recentemente adoptado e apresentado aos investidores; por outro lado, consubstancia um modelo já ultrapassado e assenta num desconhecimento da história do Banco e das exigências futuras.



- (iii) A proposta *não serve os interesses dos Accionistas* porque, adicionalmente, restringe a representatividade dos accionistas no “Conselho de Accionistas” aos que tiverem mais de dois por cento ou aos que tendo 0,5% mantenham essa posição por período de tempo mínimo de um ano e impede os accionistas de livremente elegerem um corpo social que os represente, como acontece com o actual Conselho Superior.
- (iv) A proposta *não serve os interesses dos demais “Stakeholders” da Instituição* porque representa uma alteração radical de modelo de governo da Sociedade, eliminando o CGS e as suas Comissões Especializadas, a quem compete muito particularmente assegurar mecanismos de auscultação e de integração dos interesses dos diferentes “Stakeholders”.



CONCLUSÃO

17. As propostas que alguns Accionistas querem submeter à Assembleia Geral de 6 de Agosto próximo, tanto no que se refere à alteração do modelo de governo em vigor, como no que diz respeito à destituição e eleição de membros de órgãos sociais, põem em causa a qualidade, a experiência, o conhecimento e a cultura de Equipa do Banco e, por essa via, reduzem a confiança na capacidade de gestão e de criação de valor.

Sobre a proposta de destituição de uma maioria dos membros do Conselho de Administração Executivo, que são factor de sustentabilidade, coesão interna e asseguram o futuro do Banco, concluo que:

- a) Pretende afastar pessoas que individualmente e em conjunto são essenciais à operacionalidade do Banco e têm responsabilidades assumidas para com os Senhores Accionistas, no cumprimento dos principais objectivos comerciais e financeiros estabelecidos.
- b) Efectivamente, pretendendo destituir o Administrador do Retalho (*Head of Retail*), o Administrador das Operações e Informática (*Chief Operating Officer*), o Administrador do pelouro Financeiro (*Chief Financial Officer*), o Administrador da área de Empresas e Corporate (*Head of Corporate and Commercial Banking*), o Administrador responsável pelas políticas transversais que garantem o desenvolvimento sustentável das competências individuais e colectivas dos Colaboradores (*Chief Talent Officer*), tal proposta apenas pode resultar de um completo desconhecimento do próprio sistema financeiro, da vida desta Instituição, dos pilares que a sustentam e mesmo dos valores que podem assegurar a boa e desejável renovação gradual e nos momentos próprios da equipa de gestão.

Sobre a proposta de alteração dos Estatutos, na parte respeitante ao modelo de governo, concluo apenas com os seguintes aspectos nucleares:

- a) Propõe uma composição do designado “Conselho de Accionistas” baseada em critérios quantitativos e não qualitativos e potencia uma enorme volatilidade na sua dimensão e estabilidade. Contém a agravante de permitir o acesso automático e não ponderado ao “Conselho de Accionistas” por parte de eventuais grupos de pessoas que tenham como projecto assumir, ainda que temporariamente, o controlo do dito “Conselho de Accionistas” e, a partir deste, influenciar a vida da Instituição em prejuízo dos interesses dos restantes Accionistas.
- b) A proposta não assegura a separação adequada das funções de gestão e de supervisão.



- c) Finalmente, há que ter presente que o modelo dualista foi recentemente aprovado por esmagadora maioria do capital (superior a 99%) e mereceu a adesão unânime dos corpos sociais. Não significa isto que ele não seja susceptível de aperfeiçoamento, mas claramente ficou decidido abandonar o modelo monista. Existe actualmente um órgão próprio para analisar de forma profissional, ponderada e mediante auscultação dos interesses dos accionistas, as oportunidades de aperfeiçoamento do modelo de governo. Essa análise será feita e das suas conclusões serão sempre informados os Senhores Accionistas, que posteriormente decidirão que medidas querem ver adoptadas.

18. Enquanto Presidente do Conselho Superior do Banco Comercial Português S.A., posso transmitir aos Senhores Accionistas que poderão continuar a contar com o empenho deste Conselho, bem como do Conselho Geral e de Supervisão, para assegurar que, no governo do Banco, apenas existirá como referencial o propósito de agir no Vosso melhor interesse.

Reitero o convite à participação forte e activa dos Senhores Accionistas na construção contínua, com vista ao aprofundamento da liderança conquistada no sector financeiro, daquele que é o Vosso projecto – o *Projecto Millennium*.

Com a melhor estima,
Atenciosamente,
Guedes