



INAPA – INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, SA
(sociedade aberta)

Sede: Rua do Salitre, n.º 142, freguesia de São Mamede, Lisboa
Capital social: € 150 000 000
NIPC: 500 137 994
Matricula n.º 36 338 da Conservatória do Registo Comercial de Lisboa

Relatório sobre O Governo das Sociedades



Relatório sobre o Governo das Sociedades

RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES

“ 1. DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

1.1. ÓRGÃOS E DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO QUADRO DE DECISÃO EMPRESARIAL

Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA é uma sociedade cotada na bolsa de valores de Lisboa (*Euronext Lisbon*) e, os seus títulos foram ainda admitidos, no decurso do ano de 2003, à negociação no *Private Exchange - Pex*.

Desde a sua origem ligada ao sector papeleiro, a empresa centrou a sua actividade na área da distribuição de papel.

Tem por órgãos sociais os seguintes:

‘ a Assembleia Geral, composta por todos os acionistas com direito de voto a quem compete proceder à eleição dos membros dos órgãos sociais, proceder à apreciação geral da administração

e fiscalização da sociedade, aprovar os relatórios de gestão e as contas dos exercícios sociais e deliberar sobre eventuais alterações estatutárias;

‘ o Conselho de Administração, composto por um número ímpar de cinco a quinze membros, a quem compete exercer em geral, os mais amplos poderes de gerência, representar a sociedade em juízo e fora dele, bem como praticar todos os actos tendentes à realização do seu objecto social.

‘ o Conselho Fiscal, composto por três membros efectivos e um ou dois suplentes, conforme for deliberado pela Assembleia Geral. Por força da lei, um dos membros efectivos e um membro suplente deverão ser necessariamente Revisores Oficiais de Contas, como tal inscritos na respectiva Câmara.

A este órgão compete fiscalizar todos os negócios sociais.

A Inapa está presente, através das suas participadas, em 9 países europeus, formando um Grupo que hoje é já um dos cinco maiores distribuidores europeus do sector.

O modelo de gestão adoptado pela Inapa, para o Grupo que domina, teve em conta as necessidades específicas do negócio e dos mercados em que actua.

A par da imprescindível centralização do controle de gestão e definição das orientações estratégicas globais, a Inapa concede às empresas locais a autonomia operacional imprescindível a uma adaptação eficaz às características dos mercados em que actua - a máxima *Think global, Act local* - define bem o modelo de gestão adoptado.

O Conselho de Administração é actualmente composto por 9 membros, dos quais quatro exercem funções executivas.

A este órgão cabe, no modelo de gestão adoptado, muito em especial, fixar as grandes orientações estratégicas para o Grupo e assegurar o controle de gestão das sociedades dominadas.

O Conselho de Administração da Inapa é apoiado na sua acção por um conjunto de serviços transversais a todo o grupo, sediados em Lisboa, que compreendem as áreas de gestão financeira, de auditoria e controle de gestão, de contabilidade, de assessoria jurídico-fiscal, de relações com os investidores e de comunicação institucional.

Por forma a apoiar e otimizar a gestão operacional e potenciar sinergias, foi criado um Comité Executivo, composto por 5 membros e que integram administradores executivos da sociedade e

os responsáveis máximos pelas principais unidades de negócio (Alemanha, França e Península Ibérica).

A este Comité incumbe, em particular, o acompanhamento das estratégias definidas para o Grupo, a definição dos planos anuais e dos respectivos ajustamentos e a coordenação operacional inter-empresas.

Esta estrutura tem permitido que o Grupo se adapte e antecipe constantemente a evolução dos mercados, alargue ao conjunto das suas empresas as melhores soluções desenvolvidas por cada uma - *best practices* - e tem sido da maior utilidade no aprofundamento de sinergias e na reorganização das diferentes operações locais.

Ao nível operacional propriamente dito, a actividade é desenvolvida através de empresas de âmbito nacional, estruturadas em torno de quatro pólos:

- ◊ Alemanha;
- ◊ França, que superintende sobre as operações suíça, belga, luxemburguesa e italiana;
- ◊ Portugal e Espanha;
- ◊ Reino Unido.

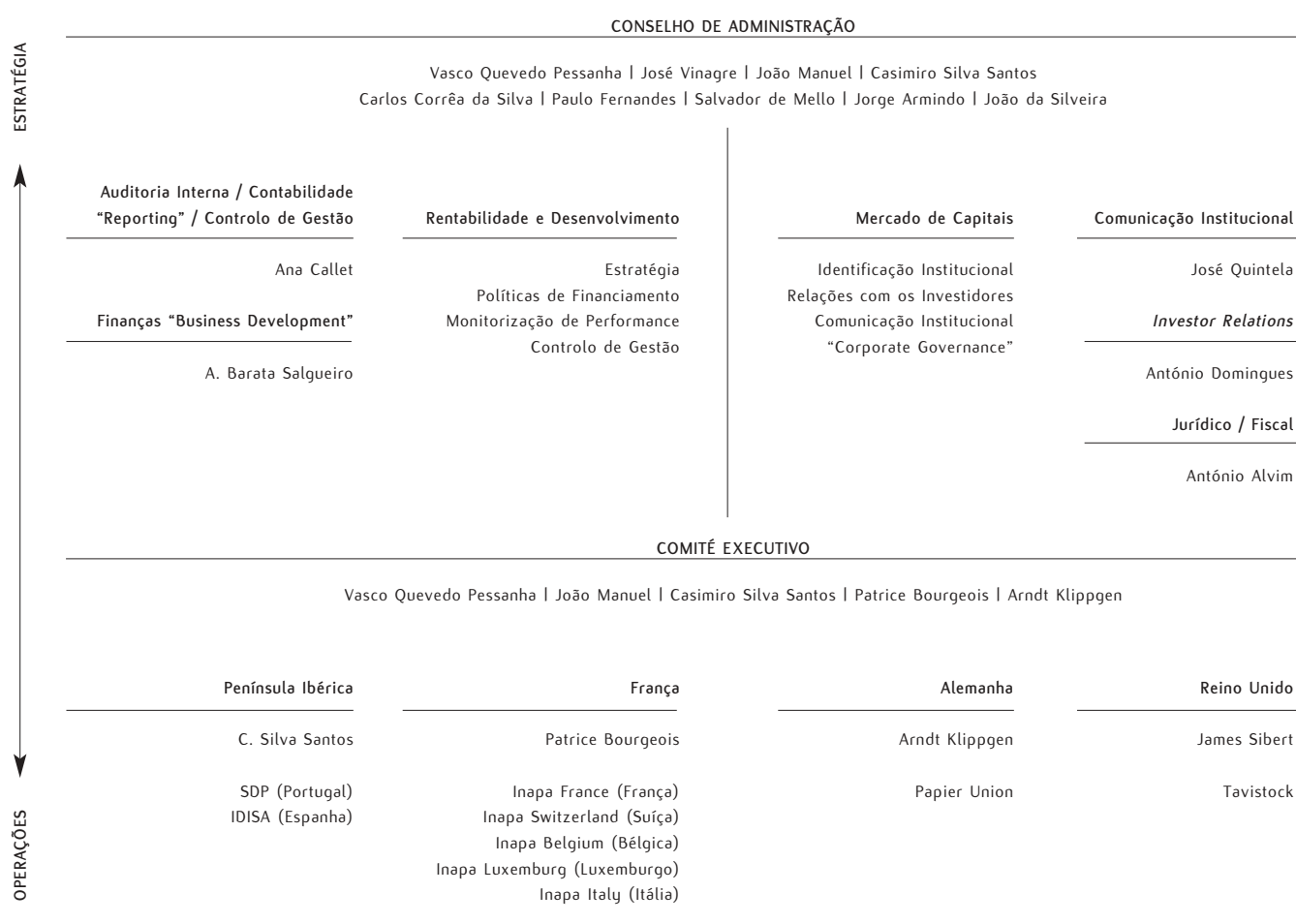
Cada um destes pólos está confiado a uma equipa de gestão própria, com larga experiência profissional e conhecimento dos mercados específicos. É de sublinhar que tem contribuído muito, para o bom desempenho desta estrutura, o facto de as equipas de gestão provirem dos países em que a sua acção se desenvolve, a par da acção continuada da Inapa para imprimir nestas uma forte motivação comum e uma marcante cultura de Grupo. A actividade das diversas empresas operacionais consiste na venda do leque completo de papéis de escrita e impressão à indústria gráfica, ao mundo editor e livreiro, a grandes empresas e a escritórios.

Esta actividade exige uma organização logística altamente sofisticada e eficaz, a par de um serviço pré e pós-venda altamente qualificado.

É um factor de competitividade determinante neste tipo de actividade, que como tal deve ser sublinhado, o nível do apoio prestado ao cliente,

tanto na definição das melhores soluções para as suas necessidades específicas e muito concretas, como na resolução das dificuldades técnicas com que porventura se venham a confrontar.

O modelo de organização adoptado poder-se-á ilustrar pelo seguinte organograma funcional:



1.2. DESEMPENHO DOS VALORES MOBILIÁRIOS EM BOLSA

O ano de 2003 foi um ano de marcadas dificuldades na generalidade das economias europeias, com

diminuição dos índices de confiança, níveis de consumo e investimento bastante baixos e taxas de juro historicamente baixas. Os mercados de capitais viveram neste contexto durante grande parte do ano, no entanto, no último trimestre do ano, e após

sinais bastante positivos vindos dos EUA, a grande maioria dos mercados voltaram aos ganhos, arrastando os índices para valores positivos, quando comparados com idêntico período do ano anterior. O *Euronext Lisbon* enquadrou-se neste cenário, tendo o seu principal índice de mercado - PSI20 - registado uma subida de 15,84%. O volume de acções transaccionadas em acções, por força do clima económico vivido durante 2003 e de alguma desconfiança nos mercados de capitais ainda motivada pelos escândalos contabilísticos ocorridos, caiu cerca de 14%.

As acções Inapa tiveram no ano de 2003, ao invés do que sucedera nos dois anos anteriores, um comportamento pior que o do mercado, tendo a sua cotação caído 26.4%. O volume transaccionado situou-se em 2 741 849 acções, uma redução de 18% face ao ano anterior.

Importa no entanto realçar que o título iniciou, perto do final do ano uma recuperação das suas cotações, continuada em 2004, ano em que regista já uma valorização superior a 10% relativamente ao ano transacto.

No que ao mercado de capitais diz respeito, será ainda de destacar a admissão da Inapa ao Next Prime, segmento de mercado do Euronext destinado a empresas da chamada economia tradicional que cumpram determinados requisitos ao nível da informação económica e contabilística. A Inapa foi uma das 5 primeiras sociedades portuguesas a fazerem parte deste segmento de mercado do Euronext. Neste âmbito, a Inapa esteve presente na apresentação anual realizada em Paris para promoção das empresas que compõem este mercado, onde pela primeira vez estiveram empresas portuguesas.

Também no decorrer deste ano, a Inapa passou a integrar o grupo das empresas admitidas à negociação no novo mercado não regulamentado português - PEX - que estando vocacionado somente para o mercado português possibilita a negociação das nossas acções através de uma plataforma alternativa para os nossos investidores.

Foram realizadas durante o ano as tradicionais apresentações de resultados anuais e semestrais, bem como a publicação das contas com a normal periodicidade trimestral.

Para além destas acções, foram ainda divulgadas uma série de notas informativas, comunicados, anúncios e avisos públicos com o objectivo de manter os nossos *stakeholders* atempada e apropriadamente informados. Foram ainda realizadas no decorrer do ano uma série de reuniões e apresentações com a generalidade dos investidores e analistas nacionais, bem como com alguns internacionais. Ainda no que diz respeito ao ano de 2003, é de assinalar, com natural agrado, o reconhecimento pelos agentes do nosso mercado de capitais do esforço e determinação desta sociedade em cumprir as boas práticas de relacionamento com o mercado, premiando-a com o grande prémio para o melhor programa global de *Investor Relations* para empresas não PSI20, dos *Investor Relations Awards* - uma iniciativa conjunta da *Deloitte & Touche* e do *Semanário Económico*.

1.3. POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

A distribuição de dividendos é para a Inapa um instrumento relevante para remunerar os seus

accionistas. Nesse sentido deverão apontar-se as seguintes distribuições de dividendos propostas pela Administração e aprovadas pela Assembleia Geral:

Ano	Dividendos (€)	n.º de acções
1995	987.620	6.000.000
1996	1.496.393	6.000.000
1997	2.020.131	18.000.000
1998	2.244.590	18.000.000
1999	3.740.984	30.000.000
<u>2000</u>	<u>4.115.082</u>	<u>30.000.000</u>

A prática consistentemente seguida no passado foi suspensa em 2001 e pretende-se venha a ser retomada logo que as condicionantes macro-económicas e os resultados gerados lho consintam.

1.4. PLANOS DE AQUISIÇÃO DE ACÇÕES OU DE ATRIBUIÇÃO DE OPÇÕES DE COMPRA A MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS OU COLABORADORES

Embora autorizada pelos seus accionistas para adquirir até 1% do seu capital para possível atribuição aos membros dos órgãos sociais, quadros e demais colaboradores do Grupo, tal faculdade não foi exercida até à presente data pela sociedade.

A Inapa não dispõe de um plano de aquisição de acções ou de um plano de *stock options* para os membros seus órgãos sociais ou para colaboradores.

1.5. UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A utilização, pela Inapa, das novas tecnologias, para divulgação de informação relevante, tem vindo a ser desenvolvida e consolidada ao longo dos últimos anos.

Nesse sentido dispõe de um *site* institucional com os endereços www.inapa.pt e www.inapa.net em português e em inglês.

Para além de uma área de pura informação institucional e de uma área de informação geral sobre a actividade do Grupo e das suas empresas, o *site* dispõe ainda de uma área especialmente vocacionada para os investidores e de outra para a comunicação social.

No *site* os interessados dispõem de um vasto conjunto de informação sobre a empresa e o grupo, de que se indicam, a título meramente exemplificativo, os últimos relatórios de gestão e demais documentos de prestação de contas, de carácter anual, semestral e trimestral, informação sobre factos relevantes e os indicadores financeiros mais significativos.

Esta informação é ainda complementada com os seguintes *sites* individuais, com informação de carácter técnico ou claramente transaccional:

- « www.inapa-tecno.com;
- « www.papel.online.pt
- « www.papierunion.de;
- « www.grifo.fr,
- « www.papeteries-navarre.fr;
- « www.oridisdirect.fr;
- « www.biberrochat.ch;
- « www.buopapier.com;
- « www.edicoesinapa.pt.

O correio electrónico é um meio utilizado em larga escala na comunicação inter-grupo e é consistentemente utilizado no contacto com a autoridade reguladora do mercado de capitais e através desta com os investidores, para cumprimento dos deveres de informação a que a empresa está adstrita, tanto através da página em internet www.cmvm.pt como da página em extranet www.extranet.cmvm.pt.

1.6. GABINETE DE APOIO AOS INVESTIDORES

A Inapa criou um Gabinete de Apoio aos Investidores, a cujo responsável compete ainda a representação para as relações com o mercado.

A este gabinete encontram-se confiadas as relações da empresa com as entidades de supervisão do mercado e bolsa (CMVM, Euronext, Interbolsa, Opex), Intermediários Financeiros (sociedades corretoras e financeiras de corretagem, bancos), investidores institucionais e particulares.

Os contactos com este gabinete poderão fazer-se através do Representante para as Relações com o Mercado:

Dr. António José Nogueira Simão Domingues

Inapa - Investimentos, Participações e Gestão, SA

Gabinete de Apoio aos Investidores

Rua do Salitre, 142

1269-064 Lisboa

e-mail: antonio_domingues@inapa.pt

info@inapa.pt

www.inapa.pt

Tel. + 351 21 382 30 08

Fax. + 351 21 382 30 16

2. EXERCÍCIO DE DIREITO DE VOTO E REPRESENTAÇÃO DE ACCIONISTAS

2.1. INCENTIVO AO DIREITO DE VOTO

Criar mecanismos para incentivar a participação dos accionistas nas assembleias gerais, ou promover o exercício dos seus direitos de voto é tarefa que desde há muito tem sido uma preocupação da sociedade.

Não sendo tarefa fácil, destacamos uma cuidada preparação das exposições do Conselho de Administração sobre as actividades desenvolvidas e perspectivas do negócio, com adequada documentação de apoio à disposição dos accionistas, opção por espaços convidativos para realização das reuniões com as melhores condições para discussão dos temas em debate e, sobretudo, de fácil acesso ao maior número.

Neste âmbito é ainda preocupação da empresa que a divulgação seja o mais abrangente e publicitada possível. Assim a publicação da realização das Assembleias Gerais é efectuada no *site* da CMVM, no Boletim de Cotações da *Euronext Lisbon*, no Diário da República e ainda através de anúncio em jornal de grande circulação nacional e no *site* institucional da sociedade.

Paralelamente, a sociedade promove conferências de imprensa para datas próximas das suas assembleias gerais, como meio de potenciar a participação dos seus accionistas nestas reuniões.

É assim que graças à conjugação destas acções a Sociedade tem conseguido presenças na sua Assembleia Geral, que em média e para só falar nos últimos cinco anos, se têm situado nos 2/3 do

capital social, o que se há-de ter por muito expressivo para uma sociedade cotada.

Os estatutos da sociedade não colocam qualquer entrave ao exercício do voto por correspondência e nas convocatórias é feita expressa menção a esta faculdade, estando disponíveis na sede social modelos de boletim de voto por correspondência. Para o exercício do voto por correspondência, houve inevitavelmente que estabelecer uma disciplina, que se pretendeu, porém, fosse o menos limitativa possível e apenas condicionada pelas exigências de organização e regular andamento dos trabalhos da Assembleia Geral.

Assim é facultado aos accionistas o direito de enviarem o seu voto por correspondência até ao terceiro dia anterior ao da realização da assembleia. Até ao presente não foi possível conciliar as preocupações de realização da Assembleia em local com as melhores condições de espaço com as exigências técnicas do exercício do voto por meios electrónicos, sendo de referir que a Sociedade não recebeu, até ao momento, por parte dos seus accionistas, qualquer manifestação de interesse por esta modalidade de voto.

Nas Assembleias Gerais desta sociedade têm direito de voto os accionistas titulares de, pelo menos, cem acções, sendo porém garantido àqueles que forem titulares de um menor número o direito de se agruparem por forma a completá-lo, fazendo-se, nesse caso, representar por um só dos agrupados.

2.2. DIREITO DE PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA GERAL

Têm direito a participar nas assembleias gerais todos os accionistas com direito de voto.

Tem direito de voto todo o accionista titular de pelo menos cem acções, as quais deverão estar averbadas em seu nome, quando nominativas, ou, quando ao portador, depositadas em instituição de crédito ou nos cofres da sociedade, desde o décimo quinto dia anterior ao da reunião da assembleia geral.

As instituições depositárias deverão dar conhecimento à sociedade do número de acções depositadas em nome do accionista interessado até dez dias antes da reunião mencionada.

Os accionistas que não possuírem pelo menos cem acções poderão agrupar-se de forma a completar tal número, devendo, nesse caso, fazer-se representar por um só deles, cujo nome deverá ser indicado com três dias úteis de antecedência em relação ao que tiver sido designado para a reunião da assembleia geral.

3. REGRAS SOCIETÁRIAS

3.1. CÓDIGOS DE CONDUTA DA SOCIEDADE

A Inapa é a sociedade-mãe de um conjunto empresarial disperso geograficamente por 9 países. Nesta qualidade cabe-lhe essencialmente as definições da estratégia do Grupo, das políticas de desenvolvimento, de crescimento por aquisições e financeira, bem como acompanhamento e coordenação das actividades desenvolvidas pelas filiais.

Tal significa ter um limitado conjunto de colaboradores, com especializações profissionais próprias e sujeitos a regras deontológicas intrínsecas

às suas funções, o que no entender da sociedade dispensa a corporização de um código de conduta da sociedade, que nada acrescentaria aos normativos legais já aplicáveis.

3.2. CONTROLE DE RISCO NA ACTIVIDADE DA SOCIEDADE

A sociedade considera estar suficientemente apetrechada para um efectivo controle de risco da actividade da empresa e das empresas por si dominadas.

No que às últimas concerne, deve recordar-se que uma das tarefas essenciais que incumbe à sociedade é exactamente o do controle da gestão das participadas a todos os níveis. São assim mobilizados para este fim, todos os sectores por que se reparte a sua estrutura, começando obviamente pela sua administração, passando pelos departamentos financeiro, de contabilidade, de controle de gestão e jurídico.

No que se refere à própria sociedade considera-se eficaz a acção desenvolvida pelos responsáveis de auditoria interna/control de gestão, muito apoiados neste particular pelos auditores externos e revisor oficial de contas, com quem a colaboração, neste particular, sempre foi e é particularmente relevante.

Porque assim é e atendendo ao limitado quadro de colaboradores, considerou-se inútil a criação de quaisquer comissões especializadas no acompanhamento de riscos de natureza específica.

3.3. LIMITAÇÕES AO DIREITO DE VOTO, DIREITOS ESPECIAIS OU EXISTÊNCIA DE ACORDOS PARASSOCIAIS

Para além da quase inexpressiva limitação de voto decorrente da contagem de um voto por cada cem acções detidas, a que atrás já nos referimos, justificado por necessidades de ordenamento do processamento das votações em Assembleia Geral, dos estatutos da sociedade consta ainda uma limitação, para protecção de minorias, de que resulta não serem contados os votos emitidos por um accionista ou por um conjunto de accionistas que se encontrem coligados entre si, na parte em que excedam 15% da totalidade dos votos correspondentes ao capital social.

A sociedade não foi notificada da celebração de qualquer acordo parassocial entre accionistas da sociedade e nenhum há que disponha de direitos especiais de voto.

4. ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é composto por nove membros, dos quais quatro exercem funções executivas, a saber:

Membros executivos do Conselho de Administração:

- † Vasco Luís Schulthess de Quevedo Pessanha;
- † José Eugénio Soares Vinagre;
- † Casimiro Bento da Silva Santos
- † João da Costa Manuel

Membros não-executivos do Conselho de Administração

- † Carlos Eugénio Corrêa da Silva

« Henrique Abílio Cardoso Paulo Fernandes

« Salvador Maria Guimarães José de Mello

« Jorge Armino Carvalho Teixeira

« João Gonçalves da Silveira

Os membros do órgão de administração desempenham funções em outras sociedades, do grupo e fora dele, tal como se menciona em anexo, o qual faz parte integrante do presente documento.

As funções desempenhadas noutras empresas não conflituam com a independência do desempenho do seu cargo nesta sociedade. Será de referir, quanto ao administrador que desempenha funções em entidades não integradas no grupo Inapa, ligadas ao sector da pasta e papel, que a respectiva posições se insere numa tradição de representação ininterruptamente mantida praticamente desde os primórdios desta sociedade, que nunca afectou a sua independência de avaliação e decisão, antes permitiu uma valorização do conselho em termos de experiência e conhecimentos do sector.

O Conselho de Administração reúne trimestralmente para aprovação das contas a divulgar pelo público, nos termos da lei. Para além desta matéria específica, a agenda do Conselho inclui sistematicamente os seguintes pontos - análise da conjuntura e factos relevantes verificados no trimestre, análise da actividade da empresa e de cada uma das suas subsidiárias, análise das contas de exploração da empresa e das suas subsidiárias, contas preliminares do mês anterior, análise da evolução das cotações e da liquidez dos títulos emitidos pela sociedade. Às agendas do Conselho são ainda aditadas as matérias que pela sua importância e actualidade aconselhem,

seja o acompanhamento por parte deste órgão, seja uma deliberação formal do mesmo.

Importa ainda referir que durante estas reuniões os administradores executivos prestam a mais detalhada informação sobre a actividade por si desenvolvida ao longo do período considerado e submetem à discussão deste órgão as opções de gestão que antevêm necessárias vir a adoptar a curto prazo. Será de referir que pela natureza da actividade desenvolvida pela sociedade não se mostra adequado que outras matérias, para além das que decorrem da lei, sejam vedadas à apreciação genérica dos administradores executivos.

O Conselho de Administração reúne ainda para apreciação de matérias específicas sempre que as circunstâncias o aconselhem.

As reuniões deste órgão são sempre antecedidas da elaboração de um vasto e muito exaustivo conjunto de informações, distribuído com antecedência pelos administradores e elaboradas, segundo a sua natureza, pelos responsáveis das diversas direcções da sociedade.

Tais informações são sistematicamente enriquecidas por notas e/ou comentários dos responsáveis por aquelas direcções sobre os aspectos mais salientes das matérias consideradas, a fim de permitir o mais eficaz acompanhamento e a mais conscienciosa deliberação sobre tais assuntos.

No respeitante às remunerações dos administradores remetemos para a nota 43 do anexo às demonstrações financeiras, sublinhando que a remuneração dos administradores não integra qualquer componente variável em função dos resultados gerados ou de outra espécie.

5. OUTRAS INFORMAÇÕES

5.1. ARTIGO 397^º DO CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS

Relativamente aos seus administradores a Sociedade não concedeu quaisquer empréstimos ou créditos, não efectuou pagamentos por conta deles, não prestou garantias a obrigações por eles contraídas e não lhes facultou quaisquer adiantamentos de remunerações.

Também não foram celebrados quaisquer contratos entre a Sociedade e os seus administradores, directamente ou por interposta pessoa.

5.2. OUTRAS OBRIGAÇÕES LEGAIS

Para os devidos e legais efeitos declaramos que não existem débitos da sociedade ao sector público estatal, nem à segurança social, cujo pagamento esteja em mora.

5.3. FACTOS RELEVANTES OCORRIDOS APÓS O ENCERRAMENTO DO EXERCÍCIO

Não ocorreram factos relevantes após o encerramento do exercício.

ANEXO AO RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES

“ DR. VASCO LUÍS SCHULTHESS DE QUEVEDO PESSANHA

a. Empresas do Grupo (administrado/gerente)

Inapa Portugal - Distribuição de papel, SA

Inapa France, SAS

Inapa Distribución Ibérica, SA

Papier Union GmbH (Beirat)

Lucchetti Decart, Spa

Medialivros - Actividades Editorias, SA

Gestinapa, SGPS, SA

Inaveste - Sociedade de Gestão de Participações

Sociais, SGPS, SA

Inapar - Participações Financeiras, SGPS, SA

Inapa Deutschland GmbH

b. outras empresas (administrador/gerente)

Papelaria Fernandes - Indústria e Comércio, SA

Mepesa - Sociedade de Investimentos Imobiliários, SA

Sagritávora - Sociedade Agrícola da Quinta do Távora, SA

Sociedade Agrícola da Quinta dos Buxeiros, Lda

Sociedade Agrícola da Quinta dos Fidalgos, Lda

Imprerocha - Investimentos Prediais da Rocha, SA

VQP - Investimentos, Gestão e Participações Financeiras, SA

Solvay Portugal, SA

c. outras empresas (conselho geral)

BCP - Banco Comercial Português, SA

DR. JOSE EUGÉNIO SOARES VINAGRE

a. empresas do Grupo (administrador/gerente)

Inapa France, SAS

Inapa Portugal - Distribuição de Papel, SA

Medialivros - Actividades Editoriais, SA

Inaveste - Mediação de Seguros, SA

Gestinapa, SGPS, SA

Inapar - Participações Financeiras, SGPS, SA

Inaveste - Sociedade de Gestão de Participações

Sociais, SGPS, SA

b. outras empresas (administrador/gerente)

Compta - Equipamentos e Serviços de Informática, SA

Compta - Sociedade de Gestão de Participações Sociais, SA

Comptris - Compta Sociedade de Capital de Risco, SA

Fábricas Lusitana - Produtos Alimentares, SA

DR. HENRIQUE ABÍLIO CARDOSO PAULO FERNANDES

administrador/gerente

Letraviva - Consultadoria, Promoção e Relações Públicas, SA

Pluricurso - Prestação de Serviços, Participações e Gestão, SA

GRS - Prestação de Serviços, Participações e Gestão, SA

Farminústria - Sociedade Produtora de Medicamentos, SA

Pluricurso - Consultores em Gestão e Relação Públicas, SA

Gil - Estudos e Consultores, SA

Ecosel - Entrepoto de Comércio e Agência de Seguros, Lda

Segfer - Mediadora de Seguros, Lda

PF - Corretores de Seguros, Lda

Peixoto & Gomes, Lda

Aragem - Sociedade de Construções, Lda

Farmatrading, Lda

Inaveste - Mediação de Seguros, SA

Maisfin - Prestação de Serviços, SA

José de Mello Saúde, SGPS, SA

CASIMIRO BENTO DA SILVA SANTOS

a. empresas do grupo (administrador/gerente)

Inapa Portugal - Distribuição de Papel, SA

IDISA - Inapa Distribuição Ibérica, SA

Papéis Carreira Açores, Lda

CPA - Central Papeleira de Alenquer, SA

Papéis Carreira - Madeira, Lda

b. outras empresas (administrador/gerente)

Papelaria Fernandes - Indústria e Comércio, SA

DR. JORGE ARMINDO DE CARVALHO TEIXEIRA

administrador/gerente

Portucel, SGPS, SA

Portucel - Empresa Produtora de Pasta e Papel, SA

Portucel Florestal - Empresa de Desenvolvimento Agro-Florestal, SA

Aliança Florestal - Sociedade para o Desenvolvimento Agro-Florestal, SA

Portucel Tejo - Empresa de Celulose do Tejo, SA
Sociedade de Vinhos da Herdade da Espirra -
Produção e Comercialização de Vinhos, SA
Lazer e Floresta - Empresa de Desenvolvimento
Agro-Florestal, Imobiliário e Turismo, SA
Celpinus - Empresa de Desenvolvimento Agro-
Florestal, SA
Portucel International Trading, SA
Portucel International Trading, GmbH
Portucel Espanha
Imobiliária do Tojal - Compra, Venda e Gestão de
Imóveis, SA
Soporcel - Sociedade Portuguesa de Papel, SA
Tecnipapel - Sociedade de Transformação e Dis-
tribuição de Papel, Lda
Aflomec - Empresa de Exploração Florestal, SA
Viveiros Aliança - Empresa Produtora de Plantas, SA
Fundição do Alto da Lixa, SA

DR. SALVADOR GUIMARÃES JOSÉ DE MELLO

administrador/gerente

José de Mello, SGPS, SA

José de Mello Saúde, SGPS, SA

DR. JOÃO GONÇALVES DA SILVEIRA

José de Mello Saúde, SGPS, SA

Maisfin - Prestação de Serviços, Participações e
Gestão, SA

Herdade do Vale da Fonte, SA

DR. JOÃO DA COSTA MANUEL

empresas do grupo (administrador/gerente)

Papier Union GmbH (Beirat)

Inapa France, SAS

Inapa Portugal - Distribuição de Papel, SA

Gestinapa - SGPS, SA

Inaveste - Sociedade de Gestão de Participações

Sociais, SGPS, SA

Inapar - Participações Financeiras, SGPS, SA

