



CINPOR

Relatório e Contas Consolidados

I. Governo da Sociedade



Na sequência de importantes iniciativas internacionais, de entre as quais se destaca a aprovação da Recomendação da Comissão Europeia sobre independência dos auditores e do Plano de Acção da Comissão Europeia sobre Direito das Sociedades, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), através do seu Regulamento n.º 11/2003, veio tornar aplicável às sociedades nacionais com valores admitidos à negociação em mercado regulamentado um novo conjunto de deveres de informação, alterando para o efeito o seu Regulamento n.º 7/2001.

Em complemento de tais disposições – e numa tentativa de adaptação ao contexto português da profunda reflexão que, a nível internacional, tem vindo a ser feita em matéria de *corporate governance* – a CMVM procedeu ainda à actualização das suas recomendações sobre o sistema de regras e condutas ao qual se deve subordinar o exercício da direcção e controlo das sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado.

O tratamento adequado destas questões, bem como a divulgação periódica ao mercado das posições e soluções adoptadas na matéria em causa, constituem, desde há muito, uma preocupação essencial da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A. (abreviadamente, CIMPOR), notando-se, com especial satisfação, que algumas das posições que a CIMPOR vinha defendendo mereceram agora acolhimento expresso da CMVM (como sejam a consideração como não independentes de administradores de empresas concorrentes ou a recomendação de criação de comissões de avaliação de governo societário, em que a CIMPOR foi pioneira) e, bem assim, que algumas das anteriores recomendações relativamente às quais a CIMPOR era discordante foram agora abandonadas (como seja a de que a composição das comissões executivas, a existirem, deveria reflectir, de forma proporcional, a composição do plenário do órgão de administração).

O Conselho de Administração, na linha dessa preocupação e à semelhança de anos anteriores, apresenta neste capítulo do seu relatório anual de gestão os aspectos mais relevantes que se prendem com o Governo da Sociedade e do Grupo, dando simultaneamente cumprimento aos deveres de informação instituídos pelo referido Regulamento n.º 11/2003.

0. Declaração de Cumprimento

A CIMPOR segue, na íntegra, o conjunto de recomendações sobre o governo das sociedades cotadas divulgado pela CMVM em Novembro de 2003, com a única excepção da parte final da recomendação n.º 8, o que adianta se justifica.

No que respeita à recomendação (n.º 2) de não existência de restrições ao exercício activo do direito de voto, a imposição de uma antecedência não superior a 5 dias úteis do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral ficará cumprida na data de aprovação do presente relatório, no pressuposto de que a assembleia geral anual que irá deliberar sobre o mesmo aprovará, também, a proposta de alteração estatutária que, nesse

sentido, irá ser apresentada pelo Conselho de Administração (uma vez que o actual n.º 3 do artigo 7.º do contrato de sociedade fixa prazo diverso).

Conforme se referiu, apenas a recomendação n.º 8 – inteiramente cumprida quanto à estruturação da remuneração dos membros do órgão de administração de forma a permitir o alinhamento dos respectivos interesses com os interesses da sociedade – não é integralmente seguida na sua parte final (respeitante à divulgação anual da referida remuneração em termos individuais).

A não adopção desta parte final da referida recomendação baseia-se, antes do mais, no entendimento de que os accionistas, ao optarem, nos termos do n.º 1 do artigo 399º do Código das Sociedades Comerciais e do n.º 2 do artigo 16.º do contrato de sociedade, por nomear uma comissão destinada, precisamente, à fixação das remunerações dos administradores, em alternativa à sua definição pela assembleia geral, o fizeram com um objectivo que, implicando, por natureza, alguma reserva, se afigura incompatível com uma eventual divulgação pública, em termos individuais, das referidas remunerações. Acresce que, tratando-se de uma matéria em que, segundo a lei portuguesa, os accionistas são soberanos, os mesmos poderão sempre – na eventualidade de considerarem insuficiente a informação disponibilizada, com a discriminação imposta pelo n.º 5 do capítulo IV do Anexo ao Regulamento da CMVM n.º 7/2001 – decidir em sentido diverso.

Aliás, conforme foi referido expressamente pela CMVM, a larga maioria das entidades que, no processo de consulta pública, se pronunciaram sobre esta matéria manifestaram-se em sentido contrário ao daquele que veio a ser consagrado na recomendação em apreço.

1. Divulgação de Informação

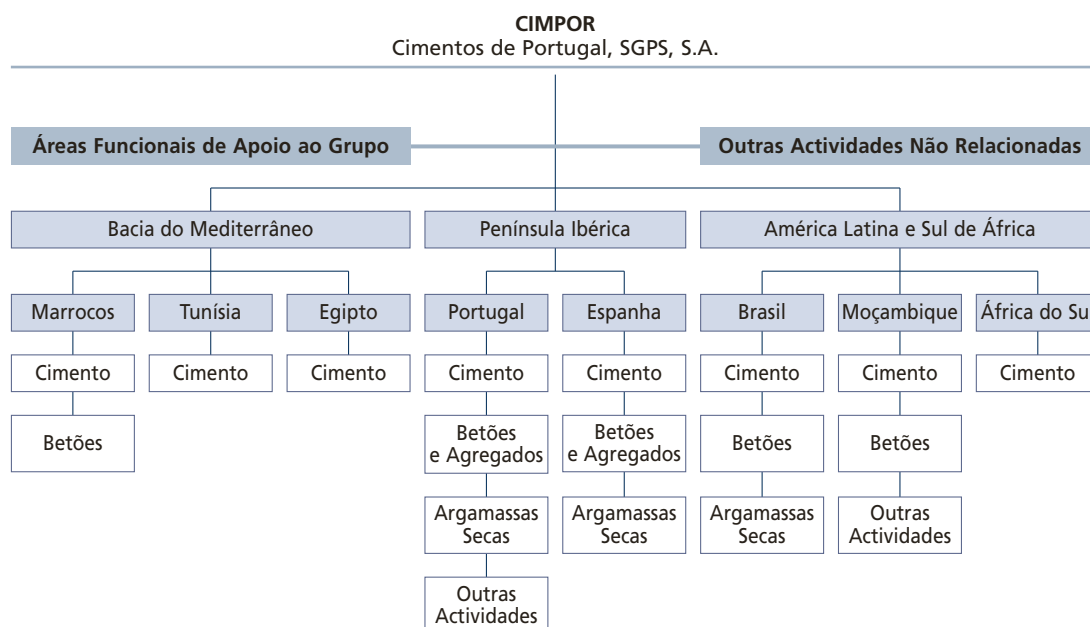
1.1. Estrutura Organizativa

1.1.1. Grupo CIMPOR

Em termos organizacionais, o Grupo CIMPOR encontra-se estruturado por Áreas de Negócio, correspondentes aos diferentes países onde desenvolve a sua actividade, os quais se compreendem dentro de três grandes regiões: (i) Península Ibérica; (ii) Bacia do Mediterrâneo; e (iii) América Latina e Sul de África. Dentro de cada Área de Negócio, as diversas actividades desenvolvidas estão organizadas por produto, sendo a actividade principal a produção e comercialização de cimento.

Enquanto *holding* do Grupo, a CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., é responsável pelo seu desenvolvimento estratégico, designadamente no que respeita a todo o seu processo de internacionalização, bem como pela gestão global do conjunto das diferentes Áreas de Negócio, garantindo a respectiva coordenação em matéria de recursos financeiros, técnicos, humanos e outros, segundo os critérios e orientações que emanam do Plano Estratégico (a cinco anos) revisto e aprovado anualmente pelo Conselho de Administração, de acordo com os grandes objectivos do Grupo.

O acompanhamento, em maior profundidade, da gestão das Áreas de Negócio é assegurado pela CIMPOR Portugal, SGPS, S.A., no que respeita às actividades desenvolvidas em Portugal, e pela CIMPOR Inversiones, S.L., uma *subholding*, com sede em Espanha, constituída em 2002 para servir de plataforma à expansão do Grupo na área internacional.



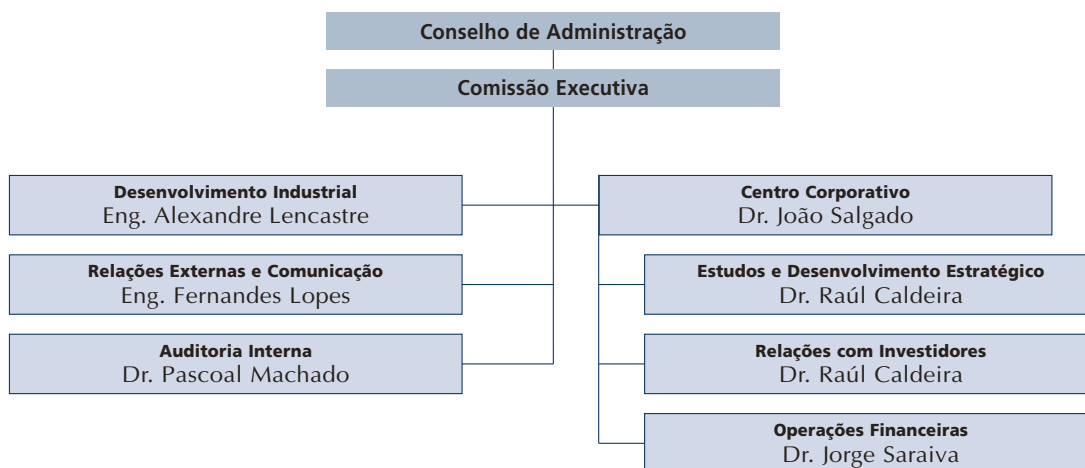
A organização societária de cada Área de Negócio corresponde ao modelo considerado, em cada caso, mais conforme às características e condições de exercício da respectiva actividade, bem como ao sistema legal vigente no País em causa, visando o melhor aproveitamento de eventuais sinergias e o benefício de um enquadramento financeiro e fiscal mais favorável.

Cada uma das Áreas de Negócio funciona segundo princípios de autonomia de gestão, nomeadamente para os assuntos de gestão corrente e operacional, no quadro de um sistema de planeamento e controlo conduzido pela *holding*, no âmbito do qual se definem, de forma participada e interactiva, as orientações estratégicas, os planos de negócio e de investimento e os objectivos e orçamentos anuais e se procede, periodicamente, à sua revisão e controlo. Procura-se que a administração de cada uma das diferentes Áreas de Negócio seja garantida tanto por quadros de nacionalidade local como por outros quadros do Grupo, visando uma gestão multicultural.

Nas sociedades dependentes, directa ou indirectamente, da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., as decisões mais importantes – *vg.*, as que ultrapassam determinados valores ou com maior impacto nos resultados ou no desenvolvimento estratégico do Grupo – dependem da aprovação ou ratificação da Administração da *holding*. O mesmo acontece relativamente a decisões ou actuações que, quando tratadas a nível de Grupo, permitem a obtenção de sinergias relevantes.

1.1.2. CIMPOR Holding

Para o correcto exercício das suas funções, a CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., dispõe de um conjunto de estruturas funcionais, de apoio à gestão do Grupo e de cada uma das suas Áreas de Negócio, identificados no diagrama junto.



O *Centro Corporativo*, criado em 2002, tem por funções essenciais: (i) através da *Direcção de Estudos e Desenvolvimento Estratégico*, contribuir para a concretização da estratégia de desenvolvimento do Grupo, assegurar os processos tendentes à aquisição de empresas e proceder à análise e avaliação de investimentos; (ii) por intermédio do *Gabinete de Relações com Investidores*, assegurar a comunicação regular com os diversos intervenientes no mercado de capitais, designadamente os accionistas, supervisores e demais organismos públicos, analistas financeiros e gestores de fundos e outros organismos de investimento colectivo; e (iii), no âmbito da *Área de Operações Financeiras*, garantir o acesso, nas melhores condições, aos recursos financeiros necessários à expansão do Grupo e ao seu funcionamento corrente.

O *Centro Técnico e de Desenvolvimento Industrial* tem por finalidade a prestação de assistência técnica e tecnológica às diferentes unidades produtivas do Grupo, visando a optimização, no respeito pelo meio ambiente, do respectivo desempenho. Em particular no domínio do cimento, compete-lhe também, em colaboração com os órgãos directamente envolvidos, a elaboração dos planos anuais e plurianuais de investimento, assim como o apoio à sua realização.

A *Direcção de Relações Externas e Comunicação* garante a execução das políticas de comunicação e imagem do Grupo.

Quanto ao *Gabinete de Auditoria Interna*, é responsável, em todo o Grupo, pela realização e coordenação da actividade de auditoria das áreas financeira, patrimonial e operacional, mediante o exame e avaliação dos níveis de adequação e eficácia dos sistemas de controlo interno e da qualidade do seu desempenho.

Em 2003, faziam ainda parte da estrutura organizativa da *holding*: o Gabinete de Assuntos Jurídicos e as chamadas Direcções Centrais de Consolidação e de Planeamento e Sistemas de Informação. Estas últimas foram, no início de 2004, integradas numa empresa recém-constituída (vd. ponto seguinte), enquanto o primeiro foi entretanto extinto, com contratação externa dos respectivos serviços.

1.1.3. Serviços Partilhados

A uniformização e estandardização de processos e práticas que permitam assegurar um incremento da cultura de Grupo e uma melhoria da qualidade, fluxo e fiabilidade da informação de suporte à decisão constituem, desde há muito, um importante pilar da política global do Grupo CIMPOR.

Ao longo dos últimos anos, diversas iniciativas foram tomadas nesse sentido:

- A instalação de um *software* de gestão (SAP) assente numa plataforma comum às principais empresas do Grupo;
- A execução de um modelo de *governance* baseado na partilha de decisões e processos corporativos;
- A centralização, total ou parcial, entre outros, dos processos de gestão da tesouraria, gestão da dívida financeira, consolidação contabilística, gestão e manutenção de imóveis, planeamento e controlo, gestão de seguros, auditoria interna e investigação e desenvolvimento.

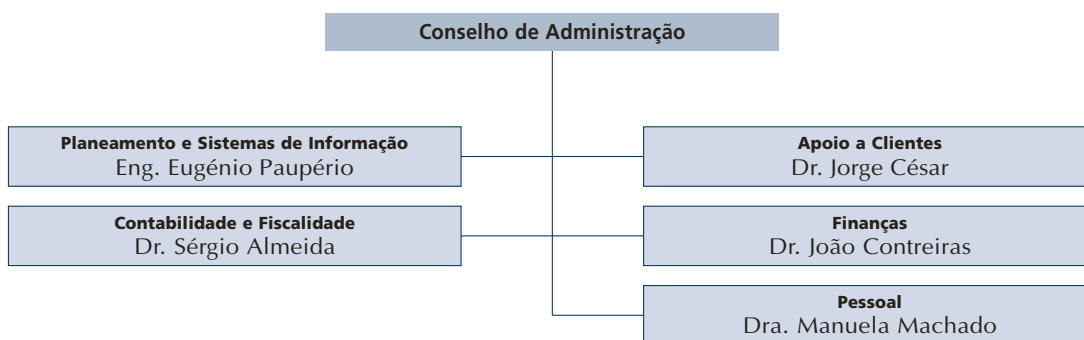
Em 2003, o Conselho de Administração, apoiado nas conclusões de um trabalho desenvolvido por consultores externos, decidiu, para além de prosseguir com esta política de integração de competências e de centralização de funções de suporte, avançar no sentido do enquadramento do exercício de algumas destas funções num modelo de negócio do tipo "Serviços Partilhados". Os objectivos visados são, essencialmente, os seguintes:

- Alinhar tais funções com as necessidades específicas e reais das áreas operacionais, atribuindo-lhes uma lógica de *front office* e, por conseguinte, de orientação para o cliente (as empresas do Grupo);
- Melhorar a qualidade dos *outputs* resultantes das actividades em causa, aumentando, simultaneamente, o controlo sobre as mesmas;
- Uniformizar e otimizar processos com base numa utilização mais rentável das aplicações informáticas de suporte, a adopção de *best practices* e a eliminação de tarefas redundantes;
- Aumentar o grau de eficiência de tais actividades, mediante a redução dos custos que lhes são inerentes.

Assim, já no final do ano, foi constituída a CIMPOR – *Serviços de Apoio à Gestão de Empresas, S.A.*, com um objecto social que compreende a prestação de serviços de gestão, consultoria e assessoria nas áreas administrativa e financeira e de recursos humanos, segu-

rança, higiene e saúde no trabalho, aprovisionamento, sistemas de informação, organização, planeamento e controlo, gestão de espaços e manutenção de edifícios.

No início de 2004, foi transferido para a nova empresa um conjunto de funções/processos que, tendo sido considerados elegíveis para efeitos de integração no Centro de Serviços Partilhados, se encontravam dispersos pela *holding* do Grupo, pela sub-*holding* CIMPOR Portugal e pelas próprias empresas operacionais. O diagrama junto ilustra a organização inicial da empresa.



A *Direcção de Planeamento, Controlo e Sistemas de Informação* assegura a coordenação e execução de todo o processo de elaboração e controlo dos planos e orçamentos das diferentes Áreas de Negócios e das empresas sediadas em Portugal, bem como a gestão e desenvolvimento dos sistemas e tecnologias de informação utilizados pelo Grupo.

À *Direcção de Contabilidade, Consolidação e Fiscalidade*, compete: (i) promover e executar todo o processo de consolidação financeira; (ii) definir os princípios e políticas contabilísticos do Grupo, além de coordenar e apoiar a respectiva implementação; (iii) preparar e executar a contabilidade das diferentes empresas sediadas em Portugal; e (iv) assegurar o planeamento fiscal do Grupo, bem como o correcto cumprimento das obrigações fiscais das referidas empresas.

A *Direcção de Pessoal* é responsável pela execução, em Portugal, da política do Grupo em matéria de Recursos Humanos, visando o melhor aproveitamento das competências disponíveis, bem como o desenvolvimento dos referidos recursos de forma a maximizar o empenhamento dos colaboradores e a contribuir para a sua realização pessoal e profissional. Cabe-lhe também, no quadro dos contratos de prestação de serviços celebrados com as empresas do Grupo sediadas em Portugal, assegurar a gestão da função pessoal nas referidas empresas.

A *Direcção Financeira*, igualmente ao abrigo daqueles contratos, garante às empresas em causa a execução dos respectivos processos de contas a receber, contas a pagar e tesouraria, ao mesmo tempo que acompanha e controla a sua gestão financeira.

Quanto à *Direcção de Apoio a Clientes*, tem por missão assegurar a ligação entre estes diferentes órgãos do Centro de Serviços Partilhados e as empresas por ele servidas – pro-

movendo a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e o aumento dos níveis de satisfação das empresas-clientes – bem como prestar o apoio necessário aos respectivos órgãos sociais.

1.2. Comissão Consultiva Interna do Conselho de Administração sobre Governo da Sociedade

No início de 2002, e na sequência das melhores práticas internacionais de *corporate governance*, foi constituída no seio do Conselho de Administração uma Comissão Consultiva sobre Governo da Sociedade, destinada a estudar, preparar e aconselhar aquele órgão no que concerne às normas e procedimentos internos a adoptar pelo mesmo em matéria de desenvolvimento e aperfeiçoamento de princípios e práticas de conduta e de governo societário, incluindo no que toca ao funcionamento e relacionamento internos do próprio Conselho e à prevenção de conflitos de interesses e disciplina de informação.

Esta Comissão é composta por um mínimo de três administradores (maioritariamente não executivos e independentes), sendo a sua composição, actualmente, a seguinte:

- Prof. Ricardo Manuel Simões Bayão Horta
- Dr. Luís Eduardo da Silva Barbosa
- Eng. Jorge Manuel Tavares Salavessa Moura.

Todos estes administradores, dos quais apenas o terceiro exerce funções executivas, são independentes, designadamente à luz do n.º 2 do artigo 1.º do Regulamento da CMVM n.º 11/2003.

A Comissão reúne sempre que se justifique e, em princípio, pelo menos uma vez em cada semestre, sendo-lhe proporcionada, a expensas da sociedade, acesso permanente a consultores externos especializados em diversas áreas.

1.3. Sistema de Controlo de Riscos

A gestão de riscos, no Grupo CIMPOR, começa por ser assegurada ao nível das principais empresas operacionais, com a identificação, medida e análise dos diferentes riscos a que as mesmas estão sujeitas – com particular destaque para os riscos de natureza operacional e de mercado (*business-volume risk*) – procurando estimar-se a probabilidade de ocorrência dos diversos factores que os determinam e o seu impacto potencial nos negócios da empresa ou actividade em causa.

Ao nível da *holding*, o objectivo essencial é obter uma visão integrada dos riscos em que o Grupo incorre em cada uma das suas diferentes actividades ou Áreas de Negócio e assegurar a consistência do perfil de risco daí resultante com a estratégia global do Grupo e, em particular, aquilo que considera ser, dada a sua estrutura de capital, um nível de riscos aceitável. Ou seja, conforme política definida pelo Conselho de Administração: um nível

tal que, em termos de *rating* de longo prazo da CIMPOR, não ponha em causa a sua actual classificação de *investment grade*.

O relatório de gestão detalha, em capítulo próprio, as políticas seguidas em matéria de gestão de riscos de natureza financeira e patrimonial, assegurada, no âmbito da *holding*, pelo Centro Corporativo (vd. ponto II.6.2.). Quanto aos riscos de carácter mais genérico, de natureza económica e não susceptíveis de cobertura específica, a política do Grupo orienta-se no sentido de uma diversificação geográfica dos seus investimentos de expansão, de forma a equilibrar a presença da CIMPOR em mercados maduros e emergentes e a possibilitar a existência de negócios em diferentes estádios de crescimento e com níveis de preços distintos. Nesse sentido, não apenas os alvos para possíveis aquisições são definidos tendo em atenção a necessidade de uma carteira equilibrada, e geograficamente diversificada, de negócios, como, individualmente, as avaliações dos activos a adquirir são realizadas incorporando prémios de risco adequados à situação de cada país, tal como definidos por agências de *rating* internacionais.

1.4. As Acções da CIMPOR na Bolsa de Valores

1.4.1. Comportamento das Acções na Bolsa

Após três anos de perdas sucessivas, o índice PSI20 da Euronext Lisboa registou, em 2003, um crescimento de 15,8%, superando mesmo a valorização do índice Euronext 100 e assinalando o início do que se acredita venha a ser um período de forte recuperação da generalidade dos mercados de capitais. Se o primeiro trimestre do ano ficou ainda marcado por alguma queda da generalidade das cotações, a partir de Março, com o acentuar de alguns sinais de recuperação da economia, registou-se uma clara inversão desta tendência.

Caracterização dos Títulos CIMPOR

Título	CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.
Negociação de acções	Euronext Lisboa
Negociação de futuros	Euronext Lisboa
Códigos	LISBON TRADING: CPR REUTERS: CMPR.IN BLOOMBERG: CIMP PL
Número de acções	Total – 672.000.000 Admitidas à cotação – 604.472.490
Valor nominal das acções	1 euro

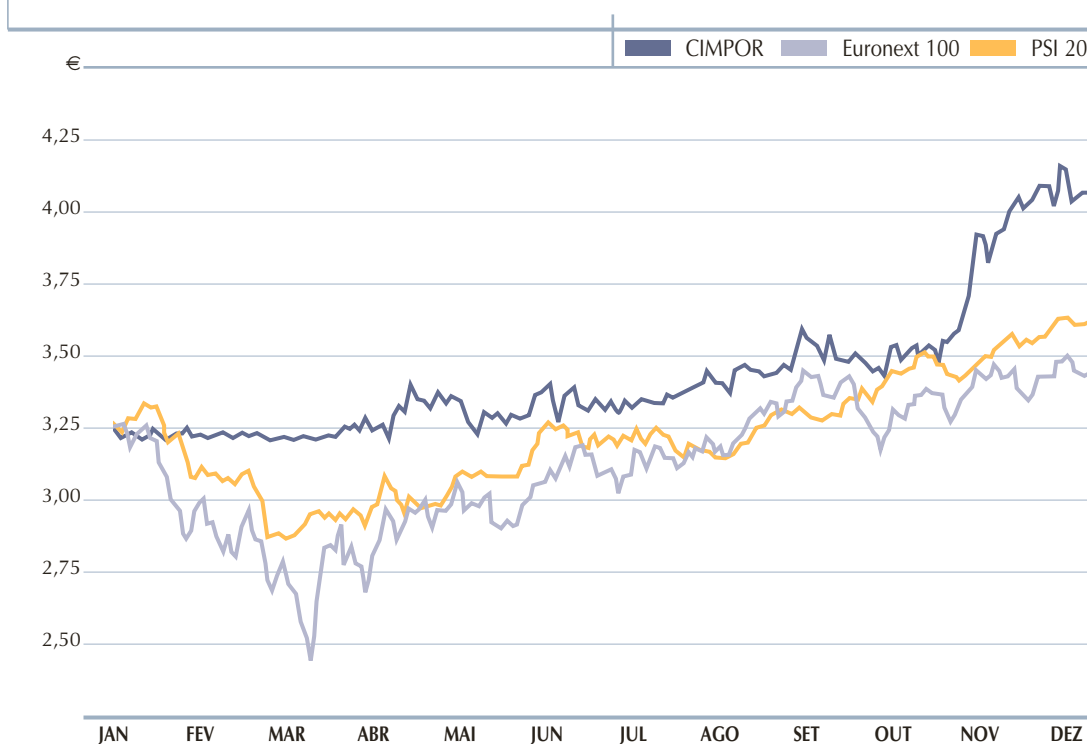
O comportamento das acções CIMPOR ao longo do ano pode considerar-se muito positivo, já que foi claramente mais favorável que o da média do mercado: oscilando entre um mínimo de 3,19 euros, verificado no dia 2 de Abril, e um máximo de 4,17 euros,

ocorrido no dia 2 de Dezembro, o título CIMPOR fechou o ano a valer 4,10 euros, mais 28,1% que no final de 2002 (tendo em atenção o *stock split* concretizado em 11 de Abril de 2003).

Já em termos de liquidez, embora as quantidades de títulos transaccionados tenham aumentado perto de 7% relativamente a 2002, em valor o movimento total da Euronext Lisboa acusou um decréscimo de cerca de 12%.

Apesar desta operação de redução do valor nominal das acções – de cinco euros para um euro – decidida em Assembleia Geral Extraordinária de 31 de Janeiro de 2003, e na sequência da qual o capital social da CIMPOR passou a estar representado por 672.000.000 de acções, o respectivo volume de transacções na Euronext Lisboa baixou significativamente: foram movimentadas apenas cerca de 68 milhões de acções, num valor total de aproximadamente 238 milhões de euros (menos 65% que no ano anterior). No entanto, as acções CIMPOR continuaram a posicionar-se entre as mais transaccionadas naquele mercado, ocupando, em termos de valor, o 10º lugar no respectivo *ranking* (7º lugar entre as empresas não financeiras).

Evolução das Acções CIMPOR



Perante este decréscimo de liquidez, a CIMPOR, que em Fevereiro de 2002 passara a integrar o índice Euronext 100, acabou por ser excluída do mesmo em Agosto de 2003, aquando da revisão do referido índice, em virtude de o seu *Trade Velocity Ratio* (acções transaccionadas / acções admitidas) ter baixado do mínimo exigido de 20%.

No dia 12 de Junho de 2003, foram postos a pagamento os dividendos relativos ao exercício anterior. O valor bruto do dividendo distribuído, 0,16 euros por acção (em termos líquidos, 0,14 euros para accionistas residentes em Portugal e 0,132 euros para investidores não residentes), correspondeu a um aumento de 14,3% em relação ao dividendo atribuído em 2002 e à obtenção, por parte dos accionistas, de um rendimento bruto por acção de cerca de 4,7%. Considerando a valorização do título e a totalidade dos dividendos distribuídos desde a data da sua admissão à cotação, a rentabilidade média anual das acções CIMPOR atingia, no final de 2003, os 14,8%.

PRINCIPAIS MARCOS SOCIETÁRIOS DO EXERCÍCIO DE 2003

- **31 de Janeiro** – Assembleia Geral Extraordinária para alteração dos Estatutos.
- **13 de Fevereiro** – Alienação, ao Fundo de Pensões da CIMPOR – Indústria de Cimentos, S.A., por parte da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., de 185.000 acções próprias, ao preço unitário de 16,15 euros (correspondentes, considerando o *stock split* entretanto efectuado, a 925.000 acções, ao preço unitário de 3,23 euros).
- **24 de Março** – Divulgação dos resultados do exercício de 2002.
- **11 de Abril** – *Stock split* das acções da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A. (alteração do respectivo valor nominal, de cinco euros para um euro, com a consequente passagem do número total de acções de 134.400.000 para 672.000.000).
- **29 de Abril** – Divulgação dos resultados do 1º trimestre.
- **14 de Maio** – Assembleia Geral Anual.
- **12 de Junho** – Pagamento dos dividendos.
- **9 de Julho** – Celebração, pela Hormigones Hércules, S.L., de um contrato promessa de compra de activos (uma pedreira e sete centrais de betão) na região espanhola da Andaluzia.
- **31 de Julho** – Assembleia Geral Extraordinária.
- **6 de Agosto** – Formalização da compra, pela Hormigones Hércules, S.L., dos referidos activos na região da Andaluzia.
- **22 de Setembro** – Divulgação dos resultados do 1º semestre.
- **29 de Outubro** – Divulgação dos resultados do 3º trimestre.
- **7 de Novembro** – Anúncio das operações de fusão, por incorporação, da Betourém – Indústria e Comércio de Betão, Lda., na Betabeiras – Betões da Beira, S.A., e da Jofebetão, Lda., na Cimpobetão, SGPS, S.A..

Num esforço de melhoria contínua das suas relações com os investidores, a CIMPOR manteve-se empenhada em assegurar uma estreita ligação a todos os intervenientes no mercado, procurando sempre transmitir, de forma clara, rigorosa, objectiva e transparente, toda a informação relevante sobre a realidade da Empresa e a evolução dos seus negócios.

Esta preocupação permanente em aderir às melhores práticas de Governo das Sociedades valeu à CIMPOR, em 2003 e pelo terceiro ano consecutivo, a conquista do prémio para o melhor Relatório e Contas entre as empresas não financeiras, atribuído pela Deloitte & Touche, em parceria com o Semanário Económico.

	2003	2002	2001
Em 31 de Dezembro:			
Capital Social (10 ³ euros)	672.000	672.000	672.000
Número de acções	672.000.000	134.400.000	134.400.000
Cotação (euros) (1)	4,10	16,00	19,70
Capitalização bolsista (10 ³ euros)	2.755.200	2.150.400	2.647.680
Dividendos brutos (euros) (1) (2)	0,17	0,80	0,70
<i>Dividend yield</i> (3)	4,15 %	5,00 %	3,55 %
Resultados líquidos após I.M. (10 ³ euros)	185.883	176.563	137.829
<i>Payout ratio</i>	61,5 %	60,9 %	68,3 %
Resultados correntes liq. impostos (10 ³ euros)	189.090	170.336	143.300
<i>Payout ratio</i>	60,4 %	63,1 %	65,7 %
Transacções			
Em volume (1.000 acções) (1)	67.724	34.611	28.205
Em valor (10 ⁶ euros)	238	686	731
Quota de mercado	1,3 %	3,2 %	2,4 %
Valorização anual			
Euronext 100	+ 12,7 %	- 32,5 %	- 19,7 %
PSI 20	+ 15,8 %	- 17,6 %	- 24,7 %
Acção CIMPOR	+ 28,1 %	- 18,8 %	- 25,9 %

(1) Em 2001 e 2002: acções do valor nominal de cinco euros; em 2003: acções do valor nominal de um euro.

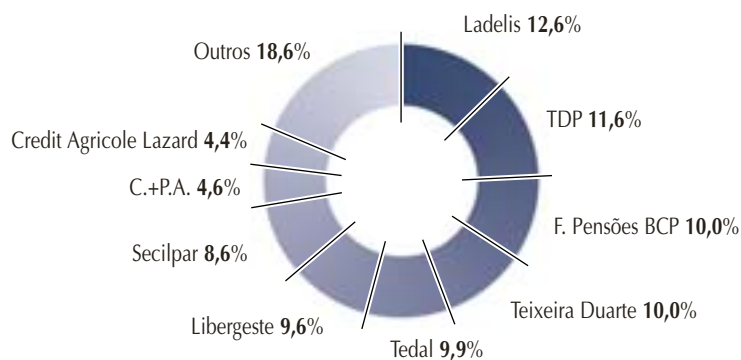
(2) Em 2003: conforme proposta a apresentar em Assembleia Geral.

(3) Relativamente à cotação de final de ano.

1.4.2. Estrutura Accionista

Resumo da Estrutura Accionista

Participações Sociais conforme comunicadas à Sociedade até 2 de Janeiro de 2004



1.4.3. Acções Próprias

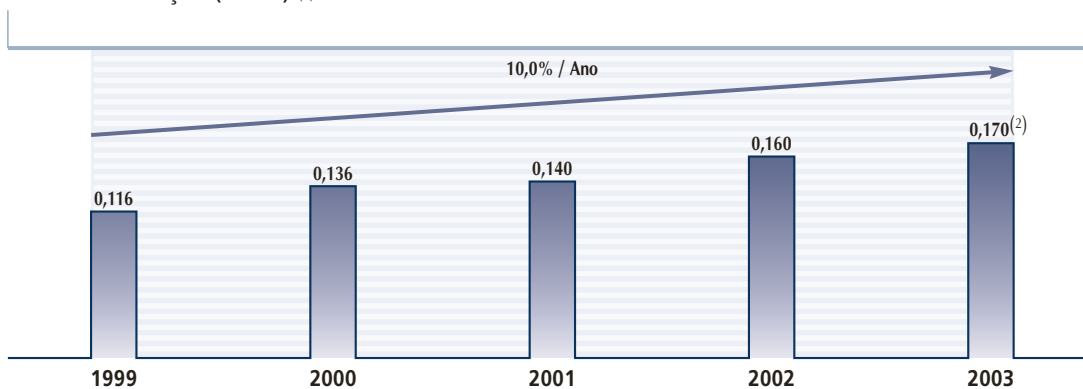
Iniciando o exercício com 1.196.911 acções próprias do valor nominal de cinco euros, a CIMPOR alienou ao longo do ano o equivalente a 1.361.920 acções do valor nominal de um euro: 925.000 ao Fundo de Pensões da CIMPOR – Indústria de Cimentos, S.A., ao preço unitário de 3,23 euros, e as restantes 436.920 a colaboradores do Grupo, a um preço médio de 2,94 euros, ao abrigo dos planos de aquisição e atribuição de opções de compra de acções referidos no ponto 1.6. *infra*. Por outro lado, e conforme mencionado no mesmo ponto, a CIMPOR readquiriu a diversos colaboradores um total de 241.410 acções, a um preço médio de 3,61 euros, o que, em conjunto com as compras efectuadas no âmbito da gestão corrente da sua carteira – 476.520 acções, ao preço médio de 3,21 euros – fez um total de 717.930 acções adquiridas em 2003.

Assim, no final do ano, a CIMPOR detinha em carteira 5.340.565 acções próprias, representativas de 0,79% do seu capital social.

1.5. Política de Distribuição de Dividendos

O Conselho de Administração da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., pretende manter uma política de distribuição de dividendos que pondere (a) a desejável estabilidade do *payout ratio*; (b) a competitividade do *dividend yield* no contexto do mercado português e do sector cimenteiro internacional; e (c) as perspectivas de investimento futuro do Grupo, analisadas à luz das respectivas necessidades de financiamento por capitais próprios e da capacidade de libertação de meios das diferentes actividades desenvolvidas.

Dividendo Bruto / Acção (euros) ⁽¹⁾



(1) Ajustado Geral.

(2) Conforme proposta a apresentar em Assembleia.

A proposta de aplicação de resultados constante do relatório de gestão referente à actividade individual da CIMPOR segue as linhas de orientação da política acima descrita, correspondendo o dividendo proposto, no valor unitário de 0,17 euros, a cerca de 62,8% do resultado corrente líquido de impostos (após interesses minoritários) e a 61,5% do resultado líquido do Grupo.

1.6. Planos de Atribuição de Acções e de Opções de Compra de Acções

No âmbito da política de remunerações e incentivos aos colaboradores do Grupo, e visando uma maior identificação dos respectivos interesses com os objectivos de criação de valor para o accionista, a Assembleia Geral Anual da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., realizada em Maio de 2002, aprovou a venda de acções próprias no âmbito da execução de um *Plano de Aquisição de Acções pelos Colaboradores* (definido pelo Conselho de Administração para o referido ano de 2002) e de um *Plano de Atribuição de Opções de Compra de Acções da CIMPOR para Administradores e Quadros Dirigentes do Grupo* (regulamentado pela Comissão de Fixação de Remunerações).

Essa aprovação pela assembleia geral fez expressa referência à justificação para a adopção dos planos, estando igualmente contida na deliberação tomada uma síntese das características essenciais dos planos aprovados, entre as quais as condições de atribuição, os critérios relativos aos preços das acções ou de exercício das opções, definidos em relação às cotações de bolsa em momentos determinados, os períodos durante os quais as opções poderão ser exercidas e a atribuição de competências ao órgão de administração para a respectiva execução ou modificação.

PLANO DE AQUISIÇÃO DE ACÇÕES PELOS COLABORADORES PARA O ANO DE 2002

Conforme mencionado no relatório do ano transacto, aderiram ao primeiro dos referidos planos – dirigido à generalidade dos colaboradores das empresas do Grupo com sede em Portugal, incluindo os membros dos respectivos órgãos de administração – 332 colaboradores, os quais viriam a adquirir, a 17 de Maio do mesmo ano, ao preço unitário de 17,5 euros, um total de 28.555 acções (do antigo valor nominal de cinco euros).

No início de 2003, foi adicionalmente atribuída aos beneficiários do plano a possibilidade de:

- a) revenderem, àquele mesmo preço (17,5 euros), parte ou a totalidade das referidas acções; e/ou
- b) adquirirem, ao preço unitário de 14,5 euros, um número de acções que, adicionado ao daquelas por cuja venda haviam eventualmente optado, não poderia ultrapassar tanto o número de acções adquiridas em 2002 ao abrigo do plano em questão como o número de acções por si detidas no final do ano.

Posteriormente, foi-lhes ainda concedida a faculdade, susceptível de ser conjugada com a venda das acções a 17,5 euros, de adquirirem, ao preço unitário de 16,00 euros (valor aproximado da cotação da altura), um número igual, ou inferior, ao dobro das acções adquiridas em 2002 e mantidas na sua posse no final do ano.

Do universo de colaboradores abrangidos: 234 viriam a alienar, no dia 6 de Março de 2003, um total de 21.910 acções, ao referido preço unitário de 17,5 euros; 3 viriam a adquirir, no dia 26 de Março, 105 acções a 14,50 euros; e, por último, no dia 10 de Abril, 154 colaboradores adquiriram um total de 27.647 acções, a 16,00 euros/acção.

PLANO DE ATRIBUIÇÃO DE OPÇÕES DE COMPRA DE ACÇÕES DA CIMPOR PARA ADMINISTRADORES E QUADROS DIRIGENTES DO GRUPO – SÉRIE 2002

Pela mesma ordem de razões – fundamentalmente a constatação de que a evolução da cotação do título CIMPOR não traduzia o bom desempenho do Grupo no seu conjunto – a Comissão de Fixação de Remunerações veio também a deliberar que, a todos os administradores e quadros dirigentes que, em 2002, haviam adquirido acções ao abrigo do Plano de Atribuição de Opções *supra* referido, fosse dada a possibilidade de as alienar ao mesmo preço da aquisição (18,50 euros), renunciando simultaneamente ao exercício das opções vincendas nos anos de 2003, 2004 e 2005.

Registou-se uma adesão a esta faculdade adicional de 82 dos 98 administradores e quadros dirigentes do Grupo a que a mesma se destinava, o que deu origem à recompra – no dia 24 de Março e ao referido preço unitário de 18,50 euros – de um total de 26.372 acções próprias, com o conseqüente cancelamento de 79.116 opções de compra de acções, vincendas nos anos de 2003 a 2005.

PLANO DE AQUISIÇÃO DE ACÇÕES PELOS COLABORADORES PARA O ANO DE 2003 E PLANO DE ATRIBUIÇÃO DE OPÇÕES DE COMPRA DE ACÇÕES DA CIMPOR PARA ADMINISTRADORES E QUADROS DIRIGENTES DO GRUPO – SÉRIE 2003

O objectivo de proporcionar aos colaboradores do Grupo a possibilidade de, em condições favoráveis, efectuarem um investimento que contribua para o alinhamento dos respectivos interesses com os objectivos de longo prazo da sociedade e dos seus accionistas não foi, no entanto, abandonado. Assim, por proposta do Conselho de Administração, a Assembleia Geral Anual da CIMPOR, realizada a 14 de Maio de 2003, voltou a aprovar a venda de acções próprias no âmbito da execução de um novo *Plano de Aquisição de Acções pelos Colaboradores* e da "Série 2003" do *Plano de Atribuição de Opções de Compra de Acções da CIMPOR para Administradores e Quadros Dirigentes do Grupo*, regulamentado em 2002 pela Comissão de Fixação de Remunerações.

A exemplo da anterior, esta aprovação pela assembleia geral fez também expressa referência à justificação para a adopção dos planos, estando contida na deliberação tomada uma síntese das características essenciais dos planos aprovados, entre as quais as condições de atribuição, os critérios relativos aos preços das acções ou de exercício das opções, definidos em relação às cotações de bolsa em momentos determinados, os períodos durante os quais as opções poderão ser exercidas e a atribuição de competências ao órgão de administração para a respectiva execução ou modificação.

Destinado aos administradores e quadros dirigentes, bem como à generalidade dos colaboradores com vínculo estável às sociedades do Grupo com sede em Portugal e Espanha, o *Plano de Aquisição de Acções pelos Colaboradores (Ano de 2003)* consistiu na atribuição a cada beneficiário – conforme deliberação da Comissão de Fixação de Remunerações, no respeitante aos administradores da sociedade, e do Conselho de Administração, nos restantes casos – do direito a adquirir, a um preço correspondente a 85% do valor da

cotação de fecho do dia da transacção (com arredondamento por excesso), um determinado número de acções da própria CIMPOR, definido de acordo com a seguinte regra:

$$\text{Quantidade máxima de acções a adquirir} = \frac{\text{Remuneração base mensal ilíquida} / 2}{85\% \text{ da cotação de fecho do dia da transacção}}$$

com arredondamento, por defeito, para um múltiplo de cinco ou de dez acções, consoante a aplicação da referida fórmula resultasse num valor inferior ou superior a 100, respectivamente.

De um conjunto de 2.390 colaboradores a quem, de acordo com aquela regra, foi dada a possibilidade de adquirirem acções CIMPOR, responderam afirmativamente, durante o prazo concedido para o efeito (em Portugal, de 22 de Abril a 10 de Maio e, em Espanha, de 28 de Maio a 10 de Junho), um total de 210 colaboradores (164 em Portugal e 46 em Espanha), os quais viriam a adquirir o seguinte número de acções (do novo valor nominal de um euro):

Data	Preço Unitário	Nº Acções
16 de Maio	2,78 euros	85.360
18 de Junho	2,82 euros	18.490

Quanto ao *Plano de Atribuição de Opções de Compra de Acções*, teve como destinatários os administradores da sociedade que a Comissão de Fixação de Remunerações entendeu designar como beneficiários, bem como os membros dos Conselhos de Administração das sociedades participadas e outros quadros do Grupo que, para o mesmo efeito, foram designados pela Comissão Executiva.

Tal como referido no Relatório de 2002 e na deliberação da assembleia geral de 14 de Maio de 2003, as características essenciais deste Plano são as seguintes:

- Anualmente, é atribuída a cada beneficiário a faculdade de adquirir um determinado número de acções da CIMPOR (opções iniciais), a um preço pré-definido pela Comissão de Fixação de Remunerações (dentro dos trinta dias seguintes à data da reunião da Assembleia Geral Anual de aprovação das contas), o qual não deverá ser inferior a oitenta e cinco por cento da média da cotação de fecho das sessenta sessões de Bolsa imediatamente anteriores àquela data;
- Por cada opção inicial efectivamente exercida, é atribuída ao beneficiário a faculdade de adquirir, ao mesmo preço unitário, e em cada um dos três anos seguintes, uma nova acção (opções derivadas); o conjunto formado pelas acções adquiridas no exercício das opções iniciais e pelas correspondentes opções derivadas constitui uma série;
- O número de opções iniciais atribuídas a cada beneficiário é definido pela Comissão de Fixação de Remunerações, no caso dos membros do Conselho de Administração da *holding*, e por este último (ou pela Comissão Executiva), nos restantes casos;
- O número de opções derivadas a exercer anualmente por cada beneficiário não poderá exceder, no seu conjunto, o número de acções por ele detidas em 28 de

Fevereiro do ano em causa, independentemente de as mesmas terem sido ou não adquiridas ao abrigo do Plano.

- O período durante o qual podem ser exercidas as opções iniciais é fixado pelo Conselho de Administração (ou pela Comissão Executiva) da *holding*; o período para o exercício das opções derivadas é o mês de Março de cada ano;
- As acções assim adquiridas não estão sujeitas a qualquer cláusula de inalienabilidade, ao contrário das opções, as quais não podem ser transmitidas por negócio entre vivos (em caso de morte do beneficiário, apenas é transmitido aos herdeiros o direito de libertação das respectivas opções, o qual se traduz no direito ao recebimento do valor da diferença entre o preço de exercício das mesmas e o preço de mercado das acções à data do óbito);
- O Plano e respectivo Regulamento podem ser revogados ou alterados a qualquer momento, por decisão do Conselho de Administração (ou da Comissão Executiva) da *holding*, ou ainda por decisão da Comissão de Fixação de Remunerações (no âmbito das suas competências específicas nesta matéria), sem prejuízo da manutenção das opções já atribuídas.

Em 2003, no âmbito deste Plano, com um período de exercício que decorreu entre os dias 7 e 31 de Julho, foram atribuídas 261.000 opções iniciais, contemplando 211 administradores e quadros do Grupo. Destes, 131 exerceram parte ou a totalidade dos seus direitos de opção, ao preço unitário de 2,84 euros, num total de 194.310 acções (do novo valor nominal de um euro). Assim, nos anos de 2004 a 2006, inclusive, e relativamente a esta série, poderão vir a ser exercidas, àquele mesmo preço, um máximo de 582.930 opções derivadas.

OPÇÕES ATRIBUÍDAS, EXERCITÁVEIS E EXTINTAS

Relativamente à Série 2002, todas as opções derivadas que poderiam ter sido exercidas em 2003 ou não o foram ou, conforme referido, os respectivos titulares renunciaram às mesmas. Remanescem, dessa série, com um preço de exercício de 3,70 euros/acção, um conjunto de opções derivadas, passíveis de serem exercidas em 2004 e 2005, equivalente a um total de 43.450 acções.

Em resumo, e com referência ao ano de 2003 (opções correspondentes a acções do valor nominal de um euro):

Série	Opções Atribuídas		Opções Exercitáveis	Opções Exercidas	Outros Opções Extintas	
	Iniciais	Derivadas			Iniciais	Derivadas
2002	–	–	153.585	–	–	417.305 ⁽¹⁾
2003	261.000	783.000	261.000	194.310	66.690 ⁽²⁾	200.070 ⁽²⁾
Total			414.585	194.310	66.690	617.375

(1) Por não exercício das opções vencidas em 2003 / renúncia às opções exercitáveis em 2003, 2004 e 2005.

(2) Por não exercício das opções iniciais atribuídas em 2003.

Assim, enquanto o número total de acções necessárias, no início do ano, para fazer face ao exercício das opções atribuídas em 2002, era de 460.755 (das quais um terço exercitáveis em 2003), o número de acções necessárias, no final do ano, para fazer face ao exercício de todas as opções entretanto atribuídas, era o seguinte:

Série	Opções Exercitáveis em:			Total
	2004	2005	2006	
2002	21.725	21.725	–	43.450
2003	194.310	194.310	194.310	582.930
Total	216.035	216.035	194.310	626.380

1.7. Negócios e Operações entre a Sociedade e os Membros dos seus Órgãos de Administração e Fiscalização, Titulares de Participações Qualificadas ou Sociedades que se Encontrem em Relação de Domínio ou de Grupo

A sociedade e sociedades dependentes celebraram, durante o exercício de 2003, três operações contratuais com a accionista titular de participações qualificadas Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., e sociedades participadas por esta, a saber:

- a) Em 29 de Maio de 2003, considerando (i) que as sociedades CIMPOR – Indústria de Cimentos, S.A., (CIMPOR Indústria) e TDCIM – Concessão da Construção de Instalações, Exploração, Movimentação e Armazenamento de Cimentos, S.A., (à data detida maioritariamente pela Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.) eram ambas titulares de concessões de uso privativo de parcelas de terreno contíguas, sitas junto ao Terminal *Multipurpose* do Porto de Sines, ambas afectas à construção de instalações destinadas à movimentação e armazenagem de cimento, clínquer, pozolanas e gesso, e (ii) que a CIMPOR Indústria pretendia construir, naquelas duas parcelas de terreno, uma instalação destinada ao exercício das referidas actividades, foi celebrado entre as duas sociedades um contrato de que foi igualmente parte a Administração do Porto de Sines (APS), mediante o qual a TDCIM cedeu à CIMPOR Indústria, com o acordo da referida APS, a sua posição contratual no contrato de concessão que celebrara com esta última. O preço estabelecido para a referida cessão foi de 1.128.531,27 euros, correspondente ao valor dos custos comprovadamente suportados pela TDCIM na execução daquele contrato.
- b) Em Julho, atendendo a que (i) a TDCIM tinha em construção uma moagem de clínquer em terrenos pertencentes ao Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), objecto de um contrato promessa de constituição de direito de superfície, e (ii) a CIMPOR Indústria, através da sua participada Estabelecimentos Scial do Norte, S.A., (SCIAL), tinha interesse na respectiva aquisição, a primeira cedeu à segunda – com o consentimento do IAPMEI/PGS – Sociedade de Promoção e Gestão de Áreas Industriais e Serviços, S.A. – a posição contratual no mencionado contrato promessa de constituição de direito de superfície e prometeu vender a referida moagem de clínquer, logo que concluída a sua construção, por preço correspondente aos custos suportados na realização do investimento.

- c) Ainda em Julho, tendo presente a interligação entre a exploração das instalações de armazenagem e movimentação de cimento, a operação da moagem de clínquer e a actividade da TDCIM, a CIMPOR Indústria adquiriu à Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., um lote de 105.000 acções daquela sociedade, representativas de 21% do respectivo capital, pelo preço global de 220.000 euros.

Para além destas operações, a CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., ou qualquer das empresas por si controladas, não realizou qualquer outro negócio ou operação com membros dos seus órgãos de administração e fiscalização, titulares de participações qualificadas ou sociedades que, com estes, se encontrem em relação de domínio ou de grupo, à excepção de algumas transacções sem especial significado económico para qualquer das partes envolvidas, realizadas em condições normais de mercado para operações similares e executadas no âmbito da actividade corrente do Grupo.

1.8. Gabinete de Relações com Investidores

Procurando assegurar um relacionamento estreito com o mercado de capitais, a CIMPOR dispõe, desde o primeiro ano da sua admissão à cotação (1994), de um Gabinete de Relações com Investidores, ao qual compete manter a comunidade financeira informada sobre a evolução da actividade do Grupo e apoiar os Accionistas da CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A., tanto actuais como potenciais, na sua relação com a Empresa.

O contacto deste Gabinete com investidores particulares e institucionais, gestores de fundos e outros organismos de investimento colectivo, analistas e demais intervenientes no mercado de capitais é mantido através de apresentações (ao vivo ou na *Internet*), reuniões e respostas a solicitações de informação através de contactos telefónicos, *e-mail* ou correio tradicional. Paralelamente, os comunicados de factos relevantes e outras informações de interesse relacionadas com a actividade do Grupo, as convocatórias para as assembleias gerais, os Relatórios e Contas e a evolução da cotação das acções CIMPOR na Euronext são divulgados através do *site* www.cimpor.pt.

O Dr. Raúl Tito Rodrigues Caldeira, responsável pelo Gabinete de Relações com Investidores e pela Direcção de Estudos e Desenvolvimento Estratégico é também, desde 1994, o Representante para as Relações com o Mercado de Capitais, designadamente nos termos e para os efeitos do Código dos Valores Mobiliários.

Vias de acesso ao Gabinete de Relações com Investidores:

Morada Gabinete de Relações com Investidores CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A. Rua Alexandre Herculano, 35 1250-009 Lisboa PORTUGAL	Telefones 21 311 81 00 21 311 88 89 Fax 21 311 88 67	E-Mail gri@cimpor.pt Internet www.cimpor.pt
Contactos Pessoais Dr. Raúl Caldeira Dra. Filipa Mendes		

1.9. Comissão de Fixação de Remunerações

A Assembleia Geral realizada em 31 de Julho de 2001 elegeu, para o quadriénio de 2001 a 2004, uma Comissão de Fixação de Remunerações da qual apenas tomaram posse e se encontram em funções os seguintes dois elementos:

- Banco Comercial Português, representado por Dr. Filipe de Jesus Pinhal
- Eng. António Carlos Caláinho de Azevedo Teixeira Duarte

Ambos estes membros da Comissão de Fixação de Remunerações são independentes em relação à administração da sociedade, conforme definição constante do n.º 9 do Capítulo I do Anexo ao Regulamento da CMVM n.º 7/2001 (com a redacção que lhe foi dada pelo Regulamento da CMVM n.º 11/2003).

Também em relação a esta Comissão, a sociedade proporciona, a expensas suas, acesso permanente a consultores externos especializados em diversas áreas.

1.10. Remuneração do Auditor

Em 2003, o custo global dos serviços prestados ao Grupo CIMPOR pelo seu auditor externo (Deloitte & Touche), incluindo todas as pessoas singulares ou colectivas pertencentes à respectiva "rede", foi de 1.342.782,82 euros, com a seguinte distribuição percentual:

a)	serviços de revisão legal de contas	23,95 %
b)	outros serviços de garantia de fiabilidade	58,19 %
c)	serviços de consultoria fiscal	15,04 %
d)	outros serviços que não de revisão legal de contas	2,81 %

De forma a salvaguardar a independência das referidas entidades, é expressamente proibida a aquisição às mesmas de todo o tipo de serviços susceptível de pôr em causa tal independência. Designadamente:

- Serviços de contabilidade e administrativos, como sejam a manutenção de registos contabilísticos, a preparação de demonstrações financeiras ou relatórios de reporte de informação financeira, o processamento de salários e a elaboração de declarações fiscais;
- A concepção, desenho e execução de sistemas de informação de gestão;
- Serviços de avaliação de elementos activos ou passivos que possam vir a ser inscritos nas demonstrações financeiras do Grupo;
- Serviços prestados no âmbito das funções atribuídas à auditoria interna;
- Serviços de consultoria legal que impliquem que as entidades em questão representem qualquer das empresas do Grupo na resolução de litígios e diferendos com terceiros;
- Serviços de recrutamento e selecção de quadros técnicos superiores.

Além disso, a aquisição de serviços ao auditor externo, ou a entidades pertencentes à respectiva "rede", tanto em Portugal como nos diferentes países em que o Grupo opera, está sujeita a um conjunto de regras estabelecidas ao nível da *holding* e comunicadas a todas as empresas do Grupo. Assim, para além da proibição de contratação dos serviços *supra* referidos, importa realçar que:

- As entidades em causa deverão sempre demonstrar habilitações, credenciais, recursos e vantagens comparativas face a terceiros, no que toca à prestação dos serviços em questão;
- As propostas de prestação de serviços apresentadas por aquelas entidades são analisadas e avaliadas – e, sempre que possível, aferidas com o mercado – pelo responsável da área (ou empresa) que deles necessita e, subsequentemente, dependendo do valor da proposta, pelo administrador do pelouro ou pela Comissão Executiva, a quem cabe decidir sobre a respectiva adjudicação.

2. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas

A CIMPOR tem seguido uma política continuada de incentivo ao exercício activo dos direitos de voto, quer facilitando o voto por correspondência por parte dos seus accionistas, quer estimulando a sua participação nas reuniões da Assembleia Geral.

No que se refere ao voto por correspondência, a CIMPOR tem vindo a disponibilizar, através da *Internet*, um modelo para o exercício dos referidos direitos, aceitando, no entanto, qualquer declaração de voto que manifeste clara e inequivocamente a vontade do accionista. Para este efeito, os procedimentos a adoptar e os prazos a respeitar – a declaração de voto deverá chegar ao Presidente da Mesa até ao segundo dia útil anterior à data da Assembleia Geral – têm sido claramente definidos em todas as convocatórias de Assembleias Gerais.

Com vista a estimular a participação dos accionistas nas reuniões da Assembleia Geral, são igualmente inseridas no texto das respectivas convocatórias as diversas regras, constantes da lei ou do contrato de sociedade, relativas a tal participação e ao exercício do direito de voto. Designadamente:

- Podem assistir à reunião da Assembleia Geral os accionistas com direito de voto, correspondendo um voto a cada quinhentas acções (podendo agrupar-se os titulares de participações inferiores a este mínimo).
- Os accionistas podem fazer-se representar.
- Podem fazer parte da Assembleia Geral, e podem votar por correspondência, os accionistas que detenham pelo menos quinhentas acções, as quais devem estar inscritas em seu nome até quinze dias antes da data da realização da Assembleia Geral e manter-se inscritas nesse mesmo nome até ao respectivo encerramento. Para este efeito, os accionistas deverão fazer chegar ao Presidente da Mesa, até oito dias antes daquela data, a declaração emitida pelo respectivo intermediário financeiro.

— Nenhum accionista, com excepção do Estado ou de entidades que, para esse efeito, lhe são legalmente equiparadas, pode emitir votos contáveis, em nome próprio ou como representante de outro, que excedam dez por cento da totalidade dos votos correspondentes ao capital social.

Conforme já referido, com a esperada aprovação da proposta de alteração estatutária apresentada à assembleia geral anual de 2004, os prazos de bloqueio das acções e de apresentação da declaração respectiva ficam reduzidos para, respectivamente, cinco e três dias úteis.

Durante os quinze dias anteriores à data da Assembleia Geral, são colocadas à disposição dos accionistas, para consulta, na sede social e durante as horas de expediente, as informações referidas no artigo 289.º do Código das Sociedades Comerciais, facto que tem sido igualmente mencionado na respectiva convocatória.

Dado a actual situação de concentração da estrutura accionista da CIMPOR, não se tem mostrado necessário o recurso à utilização de outros meios electrónicos, para além dos mecanismos disponibilizados via *Internet*, para votação nas Assembleias Gerais.

3. Regras Societárias

3.1. Códigos de Conduta dos Órgãos da Sociedade

Além das disposições legais aplicáveis às sociedades comerciais, às sociedades com o capital aberto ao investimento público e aos mercados de valores mobiliários, existe uma cultura e prática da Empresa que dá ênfase às regras de boa conduta nas situações de conflitos de interesses entre os membros dos órgãos de administração e a sociedade e às principais obrigações resultantes dos deveres de diligência, lealdade e confidencialidade dos membros do órgão de administração, nomeadamente no que toca à prevenção da utilização indevida de bens societários e de oportunidades de negócio.

O Conselho de Administração tem igualmente velado pela aplicação destes princípios em todas as sociedades do Grupo.

O regime que decorre da lei e das referidas cultura e prática da Empresa tem-se revelado adequado para contemplar a matéria relativa a conflitos de interesses, sigilo e incompatibilidades, pelo que não se tem mostrado necessário, para além da constituição da já mencionada Comissão Consultiva Interna do Conselho de Administração sobre Governo da Sociedade (vd. ponto 1.2. *supra*), adoptar outro tipo de instrumentos destinados a complementar a disciplina de tais matérias.

3.2. Controlo do Risco na Actividade da Sociedade

Ao nível da *holding*, e para além do Centro Corporativo – responsável, entre outras atribuições, pela gestão dos riscos de natureza financeira e patrimonial (descritos no ponto 6.2. do capítulo II do presente relatório) – o Grupo dispõe igualmente de um Gabinete de

Auditoria Interna incumbido de zelar não só pela adequação e eficácia dos sistemas de controlo interno em todas as áreas do Grupo como também pelo bom desempenho dos referidos sistemas.

São funções deste Gabinete, designadamente:

- Realizar os trabalhos de auditoria financeira, administrativa e patrimonial,
 - certificando os resultados em função da estratégia e dos objectivos fixados;
 - examinando e assegurando o cumprimento das políticas definidas, dos planos estabelecidos e dos procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis;
 - verificando os poderes e responsabilidades estabelecidos no Grupo e o respectivo grau de formalização;
 - acompanhando o desenvolvimento ou alteração de operações, programas, sistemas e controlos; e
 - verificando a custódia, existência física e valorimetria dos activos;
- Executar as tarefas de auditoria operacional (em particular nas áreas de comercialização, produção, investimentos, conservação e pessoal),
 - avaliando o nível do respectivo controlo de gestão;
 - recomendando as medidas de correcção julgadas convenientes; e
 - verificando se as deficiências reportadas anteriormente foram devidamente corrigidas;
- Efectuar os trabalhos de auditoria informática,
 - avaliando a fiabilidade e integridade da informação e os diversos meios utilizados para a identificar, tratar e divulgar; e
 - analisando os sistemas de informação existentes, designadamente nos aspectos de segurança, controlos básicos programados e actualidade dos manuais dos utilizadores.

3.3. Medidas Susceptíveis de Interferir no Êxito de Ofertas Públicas de Aquisição

Conforme referido no ponto 2. *supra*, "nenhum Accionista, com excepção do Estado ou de entidades a ele equiparadas por lei para esse efeito pode emitir votos, em nome próprio ou como representante de outro, que excedam dez por cento da totalidade dos votos correspondentes ao capital social" (n.º 5 do artigo 7.º do Contrato de Sociedade).

Nos últimos anos, os accionistas da CIMPOR tiveram a oportunidade de rejeitar por três vezes – a última das quais em Assembleia Geral de 31 de Janeiro de 2003, com uma maioria clara de 65% dos votos expressos – propostas de eliminação do referido limite estatutário de contagem de votos.

Embora muitas vezes apontada como uma medida que dificultaria o lançamento de Ofertas Públicas de Aquisição, a verdade é que a norma em questão (comum em muitas sociedades cotadas em diversos países da União Europeia), para além de constituir um importante mecanismo de ampliação da democracia accionista, se traduz, também, e independentemente de juízos especulativos e abstractos sobre o maior ou menor interesse dos potenciais oferentes, num forte incentivo a que eventuais operações tendentes à aquisição de controlo tenham de reunir condições de muito ampla e generalizada atractividade junto do corpo accionista.

Não se trata, por conseguinte, de uma medida que seja, em si, destinada a dificultar o êxito de Ofertas Públicas de Aquisição ou que se mostre susceptível de lesar os interesses dos sócios e da sociedade.

As únicas restrições à transmissibilidade de acções, são as que impendem sobre as acções detidas pela Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., na sequência do concurso público relativo à última fase de privatização da CIMPOR e que se traduzem na impossibilidade da sua transmissão antes de decorridos três anos desde a data em que teve lugar o referido concurso (Agosto de 2001).

Por último, refira-se que nenhum accionista detém direitos especiais e que não se conhecem quaisquer acordos parassociais entre os accionistas da CIMPOR.

4. Órgão de Administração

4.1. Caracterização do Órgão de Administração

Nos termos estatutários, o Conselho de Administração é composto por cinco a quinze administradores, sendo um presidente e os restantes vogais. O Conselho de Administração é eleito pela Assembleia Geral, que designa também o seu presidente. À semelhança dos restantes órgãos sociais, o Conselho de Administração exerce as suas funções por períodos de quatro anos, podendo ser reeleito.

Considerando a conveniência para o interesse social em instituir um sistema estatutário próprio de designação de administrador por iniciativa de minorias, a Assembleia Geral de 31 de Janeiro de 2003 deliberou remover a aplicabilidade do mecanismo supletivo previsto no n.º 6 do artigo 392.º do Código das Sociedades Comerciais – o qual é estritamente baseado num processo de divergência e conflito, absolutamente dependente de ter existido oposição à lista maioritariamente sufragada – substituindo-o por um sistema próprio alternativo (novo artigo 12.º-A dos estatutos), com as seguintes regras, estabelecidas de acordo com o disposto nos n.ºs 1 a 5 do mesmo artigo 392.º do Código das Sociedades Comerciais:

- Independentemente de ter ou não sido emitido voto contra a lista que fez vencimento, um dos administradores terá sempre de ser eleito entre pessoas propostas em listas que sejam subscritas e apresentadas por um grupo de accionistas, desde que nenhum desses grupos possua acções representativas de mais de 20% e menos de 10% do capital social, salvo se tais listas não forem apresentadas;
- Esta eleição, caso seja apresentada proposta nesse sentido, será efectuada isoladamente e antes da eleição dos demais administradores;
- O mesmo accionista não poderá subscrever mais de uma lista e cada lista deve conter, pelo menos, a identificação de duas pessoas elegíveis para o cargo a preencher;
- Se forem apresentadas listas por mais do que um grupo, a votação incide sobre o conjunto das listas.

O Conselho de Administração que se encontrava em funções no início de 2003, eleito para o quadriénio de 2001 a 2004, era integrado pelos seguintes elementos:

- Prof. Ricardo Manuel Simões Bayão Horta – Presidente
- Dr. Luís Eduardo da Silva Barbosa
- Dr. Jacques Lefèvre
- Eng. Jean Carlos Angulo
- Eng. Jorge Manuel Tavares Salavessa Moura
- Eng. Luís Filipe Sequeira Martins
- Dr. Manuel Luís Barata de Faria Blanc
- Dr. Pedro Maria Calaínho Teixeira Duarte
- Dr. João Salvador dos Santos Matias
- Dr. Manuel Ferreira
- Dr. José Alfredo de Almeida Honório, nomeado para o exercício do cargo em nome próprio pela Secilpar, S.L..

Na Assembleia Geral anual realizada em 14 de Maio de 2003, no ponto da ordem de trabalhos relativo à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade, foi rejeitado pelos accionistas o voto de confiança no administrador Dr. José Alfredo de Almeida Honório e aprovada proposta consequente de declaração de destituição da Secilpar, S.L. (para a hipótese de se entender ter alguma vez adquirido a qualidade de administradora) e da pessoa por esta designada para o exercício em nome próprio do cargo de administrador.

A Secilpar, S.L., viria, em 16 de Maio de 2003, a requerer procedimento cautelar de suspensão das deliberações tomadas na referida Assembleia Geral, exclusivamente no respeitante a si própria (não impugnando a destituição do Dr. José Alfredo de Almeida Honório), bem como acção de anulação das mesmas deliberações.

Em 13 de Novembro de 2003, realizada a audiência de julgamento do referido procedimento cautelar, foi proferida sentença favorável à CIMPOR, julgando-o improcedente.

Entretanto, em 31 de Julho de 2003, realizou-se uma nova Assembleia Geral de accionistas, onde, tendo sido reiterada e renovada, a título cautelar, a deliberação anterior relativa à Secilpar, S.L., foi eleito para o exercício do cargo de administrador da CIMPOR, por proposta de accionistas minoritários e ao abrigo das regras constantes do artigo 12.º-A dos estatutos da sociedade, o Dr. Vicente Árias Mosquera.

Estas deliberações viriam também a ser objecto, por parte da Secilpar, S.L., de requerimento de procedimento cautelar de suspensão e de acção de anulação, que se encontram pendentes.

Por força da citação da sociedade para este último procedimento cautelar requerido pela Secilpar, S.L., e da disposição do n.º 3 do artigo 397º do Código do Processo Civil – que veda a execução das deliberações objecto de procedimento cautelar desde a citação até decisão da primeira instância – o administrador eleito por iniciativa de accionistas minoritários Dr. Vicente Árias Mosquera tem, até à data, permanecido impedido do exercício efectivo das funções para que foi eleito. A sociedade está inteiramente confiante quanto à ausência de fundamento do referido procedimento cautelar e, consequentemente, em decisão judicial favorável que permita àquele administrador o exercício normal de funções a breve prazo.

Tal como recomendado pelas modernas orientações internacionais sobre *corporate governance*, a maioria dos actuais membros do Conselho de Administração (seis num total de onze), incluindo o respectivo Presidente, é composta por administradores não executivos. São eles:

- Prof. Ricardo Manuel Simões Bayão Horta – Presidente
- Dr. Luís Eduardo da Silva Barbosa
- Dr. Jacques Lefèvre
- Dr. João Salvador dos Santos Matias
- Dr. Manuel Ferreira
- Dr. Vicente Árias Mosquera

Constituem a Comissão Executiva os restantes cinco administradores, a saber:

- Dr. Pedro Maria Calaínho Teixeira Duarte – Presidente
- Eng. Jean Carlos Angulo
- Eng. Jorge Manuel Tavares Salavessa Moura
- Eng. Luís Filipe Sequeira Martins
- Dr. Manuel Luís Barata de Faria Blanc.

De acordo com o critério estabelecido no Regulamento n.º 11/2003, da CMVM, um administrador não é considerado independente se estiver associado a grupos de interesses específicos na sociedade. Para este efeito, o n.º 2 do artigo 1.º do Regulamento enumera as situações de administradores que:

- a) Sejam membros do órgão de administração de sociedade que, nos termos do Código dos Valores Mobiliários, exerça domínio sobre a sociedade;
- b) Sejam titulares de participação qualificada igual ou superior a 10% do capital social ou dos direitos de voto da sociedade, ou de idêntica percentagem em sociedade que sobre aquela exerça domínio, nos termos do disposto no Código dos Valores Mobiliários;
- c) Exerçam funções de administração ou tenham um vínculo contratual com empresa concorrente;
- d) Aufiram qualquer remuneração da sociedade, ou de outras sociedades que com aquela estejam em relação de domínio ou de grupo, excepto a retribuição pelo exercício das funções de administração;
- e) Sejam cônjuges, parentes e afins em linha recta até ao terceiro grau, inclusive, das pessoas referidas nas alíneas anteriores.

Para além das circunstâncias acima enunciadas, conforme o Regulamento, o órgão de administração deve ainda ajuizar, em termos fundamentados, da independência dos seus membros perante outras circunstâncias concretas a eles atinentes, isto é, de outros tipos de associação a grupos de interesse específicos.

Tendo em conta o estabelecido no referido n.º 2 do artigo 1.º, os administradores Dr. Jacques Lefèvre e Eng. Jean Carlos Angulo, a considerar-se relevante o exercício de funções de administração em empresas concorrentes da CIMPOR em alguns dos mercados em que o Grupo está presente (muito embora não seja o caso de Portugal, principal mercado

do Grupo), não poderão, eventualmente, ser considerados como independentes, não obstante haverem sido propostos e eleitos em assembleia geral a título individual, não exercendo os respectivos cargos em representação de qualquer accionista particular.

Por outro lado, deverá também mencionar-se, por razões de transparência de informação, que os administradores Dr. Pedro Maria Caláinho Teixeira Duarte, Dr. Manuel Ferreira e Dr. João Salvador dos Santos Matias, apesar de não abrangidos por qualquer das situações previstas na referida disposição do Regulamento n.º 11/2003, da CMVM, e de haverem, também, sido propostos e eleitos em Assembleia Geral a título individual (não exercendo os respectivos cargos em representação de qualquer accionista particular), poderão ser igualmente tidos como não independentes, por exercerem funções de administração num accionista com participação superior a 10% no capital social da CIMPOR (a Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.).

Todos os restantes administradores são independentes, por qualquer critério, pelo que, tanto no Conselho de Administração como na Comissão Executiva, se verifica uma maioria clara de membros qualificados como independentes.

CARGOS EXERCIDOS PELOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

As funções exercidas pelos membros do órgão de administração noutras sociedades são as seguintes:

— **Prof. Ricardo Manuel Simões Bayão Horta**

Presidente do Conselho de Administração da CIRES, S.A.;
Presidente do Conselho Fiscal do Banco Comercial Português, S.A.;
Presidente do Conselho Fiscal do Banco Comercial Português de Investimento, S.A.;
Presidente do Conselho de Administração da Atlansider, SGPS, S.A..

— **Dr. Luís Eduardo da Silva Barbosa**

Presidente do Conselho de Administração da Eurovida – Companhia de Seguros de Vida, S.A.;
Mandatário Geral da agência, em Portugal, da Abeille Vie – Société Anonyme d’Assurances Vie et Capitalisation;
Presidente do Conselho de Administração da ADI – Administração de Investimentos, S.A.;
Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Bayer Portugal, S.A.;
Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APA – Associação Parque Atlântico;
Gerente da Silva & Barbosa – Consultores Internacionais de Gestão, Lda.;
Presidente do Instituto Humanismo e Desenvolvimento;
Director da Fundação Amélia da Silva de Mello;
Administrador da Fundação Oliveira Martins;
Administrador da Fundação Portugal África;
Consultor do Grupo Somelos – Indústrias Têxteis.

— **Dr. Jacques Lefèvre**

Presidente do Conselho de Supervisão da Compagnie Fives Lille;
Vice-Presidente não executivo do Grupo Lafarge;
Administrador da Cementia Holding A.G.;
Administrador da Lafarge Asland, S.A.;

Administrador da Cementos Molins, S.A.;
 Administrador da Société Nationale d'Investissements au Maroc;
 Administrador da Petrokazakhstan Inc.;
 Co-Presidente do France – Philippines Business Council;
 Co-Presidente do France – Morocco Business Council.

— **Eng. Jean Carlos Angulo**

Director Geral Adjunto do Grupo Lafarge;
 Vice-Presidente da Lafarge Ciments;
 Administrador da Lafarge Asland, S.A.;
 Administrador da Readymix Asland, S.A.;
 Vice-Presidente da Lafarge Maroc;
 Administrador da Lafarge Adriasebina;
 Administrador da Cementos Molins, S.A.;
 Presidente das organizações profissionais Syndicat Français de l'Industrie Cimentière, ATILH e Cimbéton;
 Administrador do CEMBUREAU.

— **Eng. Jorge Manuel Tavares Salavessa Moura**

Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Portugal, SGPS, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Inversiones, S.L.;
 Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Internacional, SGPS, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Investimentos, SGPS, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR – Indústria de Cimentos, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR – Serviços de Apoio à Gestão de Empresas, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da Geofer – Produção e Comercialização de Bens e Equipamento, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Imobiliária, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração dos Estabelecimentos Scial do Norte, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da Mossines – Cimentos de Sines, S.A.;
 Gerente da MECAN – Manufatura de Elementos de Casas de Construção Normalizada, Lda.;
 Gerente da KANDMAD – Prestação de Serviços e Comércio de Importação e Exportação, Lda.;
 Presidente do Conselho de Administração da SACOPOR – Sociedade de Embalagens de Sacos de Papel, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da Cement Trading Activities – Comércio Internacional, S.A.;
 Gerente da Vilaje – Vigas e Lajes Pré-Esforçadas, Lda.;
 Presidente do Conselho de Administração da Prediana – Sociedade de Pré-Esforçados, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da Asment de Témara, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração da Betocim, S.A.;
 Administrador da CJO – Société des Ciments de Jbel Oust, S.A.;
 Administrador da Amreyah Cement Company, S.A.E.;
 Administrador da Amreyah Cimpor Cement Company, S.A.E.;
 Administrador da Cement Services Company, S.A.E.

Todas estas sociedades fazem parte do Grupo CIMPOR.

Presidente do Conselho Executivo da ATIC – Associação Técnica da Indústria do Cimento.

— **Eng. Luís Filipe Sequeira Martins**

Administrador da CIMPOR Portugal, SGPS, S.A.;
 Vice-Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Inversiones, S.L.;
 Administrador da CIMPOR Internacional, SGPS, S.A.;

Administrador da CIMPOR Investimentos, SGPS, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da Betão Liz, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da CIMPOR Betão, SGPS, S.A.;

Gerente da Vermofeira – Extração e Comércio de Areias, Lda.;

Gerente da KANDMAD – Prestação de Serviços e Comércio de Importação e Exportação, Lda.;

Administrador da Corporación Noroeste, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da Sociedad de Cementos y Materiales de Construcción de Andalucía, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da Cementos de Andalucía, S.L.;

Administrador da Asment de Témar, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da CJO – Soci  t   des Ciments de Jbel Oust, S.A.;

Presidente do Conselho de Administra  o da Amreyah Cement Company, S.A.E.;

Presidente do Conselho de Administra  o da Amreyah Cimpor Cement Company, S.A.E.;

Presidente do Conselho de Administra  o da Cement Services Company, S.A.E..

Todas estas sociedades fazem parte do Grupo CIMPOR.

— **Dr. Manuel Lu  s Barata de Faria Blanc**

Administrador da CIMPOR Portugal, SGPS, S.A.;

Vice-Presidente do Conselho de Administra  o da CIMPOR Inversiones, S.L.;

Administrador da CIMPOR Internacional, SGPS, S.A.;

Administrador da CIMPOR Investimentos, SGPS, S.A.;

Administrador da CIMPOR – Servi  os de Apoio    Gest  o de Empresas, S.A.;

Gerente da KANDMAD – Presta  o de Servi  os e Com  rcio de Importa  o e Exporta  o, Lda.;

Administrador da Asment de Témar, S.A.;

Administrador da CJO – Soci  t   des Ciments de Jbel Oust, S.A.;

Presidente do Conselho de Administra  o da CEC – Cimpor Egypt for Cement, S.A.E.;

Administrador da Amreyah Cement Company, S.A.E.;

Administrador da Amreyah Cimpor Cement Company, S.A.E.;

Administrador da Cement Services Company, S.A.E.;

Administrador da Companhia de Cimentos do Brasil;

Presidente do Conselho de Administra  o da Cimentos de Mo  ambique, S.A.R.L.;

Presidente do Conselho de Administra  o da Imopar – Imobili  ria de Mo  ambique, S.A.R.L.;

Presidente do Conselho de Administra  o da Natal Portland Cement Company (Proprietary) Limited;

Presidente do Conselho de Administra  o da CIMPOR Reinsurance, S.A.;

Administrador da CIMPOR Finance, Ltd.;

Administrador da Penrod Investments Limited.

Todas estas sociedades fazem parte do Grupo CIMPOR.

— **Dr. Pedro Maria Cal  inho Teixeira Duarte**

Administrador da Teixeira Duarte – Engenharia e Constru  es, S.A.;

Administrador da Teixeira Duarte – Gest  o de Participa  es e Investimentos Imobili  rios, S.A.;

Administrador da Teixeira Duarte – Engenharia e Constru  es (Macau), Lda.;

Administrador da PASIM – Sociedade Imobili  ria, S.A.;

Gerente da EPOS – Empresa Portuguesa de Obras Subterr  neas, Lda.;

Gerente da F+P – Imobili  ria, Lda.;

Gerente da Hipus – Sociedade H  pica e Tur  stica da Bela Vista, Lda.;

Membro do Conselho Superior do Banco Comercial Portugu  s, S.A.;

Membro do Conselho Geral da EIA – Ensino, Investiga  o e Administra  o, S.A..

— Dr. João Salvador dos Santos Matias

Administrador da Tedal, SGPS, S.A.;

Administrador da ESTA – Gestão de Hóteis, S.A.;

Administrador da Bonaparte – Imóveis Comerciais e Participações, S.A.;

Administrador da CPE – Companhia de Parques de Estacionamento, S.A.;

Administrador da EVA – Sociedade Hoteleira, S.A.;

Administrador da Mercapetro – Produtos Petrolíferos, S.A.;

Administrador da Petras – Sociedade Distribuidora de Combustíveis e Gás Natural, S.A.;

Administrador da Petrin – Petróleos e Investimentos, S.A.;

Administrador da Petrobeiras – Produtos Petrolíferos das Beiras, S.A.;

Administrador da S. Luís de Maranhão – Gestão Imobiliária, S.A.;

Administrador da Sinerama – Organizações Turísticas e Hoteleiras, S.A.;

Administrador da SM – Companhia Portuguesa de Distribuição de Petróleos e Derivados, S.A.;

Administrador da Soprocine – Empreendimentos Imobiliários, S.A.;

Administrador da SPI – Sociedade de Petróleos Independentes, S.A.;

Administrador da Tratado – Sociedade Imobiliária e de Gestão, S.A.;

Administrador da TDF – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A.;

Administrador da TDGI – Tecnologia de Gestão de Imóveis, S.A.;

Administrador da VTD – Veículos Automóveis, S.A..

— Dr. Manuel Ferreira

Administrador da Mercapetro – Produtos Petrolíferos, S.A.;

Administrador da Petras – Sociedade Distribuidora de Combustíveis e Gás Natural, S.A.;

Administrador da Petrin – Petróleos e Investimentos, S.A.;

Administrador da Petrobeiras – Produtos Petrolíferos das Beiras, S.A.;

Administrador da SM – Companhia Portuguesa de Distribuição de Petróleos e Derivados, S.A.;

Administrador da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.;

Administrador da Teixeira Duarte – Gestão de Participações e Investimentos Imobiliários, S.A.;

Administrador da Teixeira Duarte, SGPS, S.A.;

Administrador da Tedal, SGPS, S.A.;

Administrador da TDE – Empreendimentos Imobiliários, S.A.;

Administrador da SPI – Sociedade de Petróleos Independentes, S.A.;

Administrador da V8 – Gestão Imobiliária, S.A.;

Administrador único da TOPSPIN – Centro Desportivo de Ténis Internacional, S.A., da TOPSPIN – Investimentos Imobiliários, S.A., e da TOPSPIN, SGPS, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da PTG – Sociedade Gestora de Participações, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da VTD – Veículos Automóveis, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da Soprocine - Empreendimentos Imobiliários, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da Tratado – Sociedade Imobiliária e de Gestão, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da EUROGTD – Sistemas de Informação, S.A.;

Presidente do Conselho de Administração da EVA – Sociedade Hoteleira, S.A.;

Gerente da Angoímo – Empreendimentos e Construções, Lda.;

Gerente da Comércio de Automóveis, Lda.;

Gerente da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções (Angola), Lda.;

Gerente da Imoafro – Empreendimentos Imobiliários, Lda.;

Gerente da Afrimo – Empreendimentos Imobiliários, Lda.;

Gerente do Lisboa Ténis Clube, Lda..

— **Dr. Vicente Árias Mosquera ***

Presidente do Conselho de Administração do Grupo de Empresas do Banco Pastor;
 Presidente do Conselho de Administração do Grupo La Toja Hoteles, S.L.;
 Presidente do Conselho de Administração da Inversiones Ibersuizas, S.A.;
 Presidente do Conselho de Administração do Patronato de La Escuela de Enseñanza Social de Galicia;
 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Union Electrica-Fenosa, S.A.;
 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Fundacion Galicia-Europa, S.A.;
 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Asociacion de Amigos del Centro Galego de Arte Contemporanea S.A..

* Eleito em Assembleia Geral de 31 de Julho de 2003 e ainda impedido de exercício de funções

4.2. Comissão Executiva

Em 2001, foi deliberado pelo Conselho de Administração manter a tradição de existência de uma Comissão Executiva, elegendo uma comissão composta por cinco elementos, na qual foram delegados todos os poderes relativos à gestão corrente da sociedade, com excepção apenas das matérias legalmente definidas como não passíveis de delegação, enumeradas no ponto 4.3. *infra*.

Conforme anteriormente referido, a Comissão Executiva é composta pelos seguintes cinco administradores:

- Dr. Pedro Maria Calaínho Teixeira Duarte
- Eng. Jean Carlos Angulo
- Eng. Jorge Manuel Tavares Salavessa Moura
- Eng. Luís Filipe Sequeira Martins
- Dr. Manuel Luís Barata de Faria Blanc.

Os três últimos administradores são independentes por qualquer critério, aplicando-se aos dois primeiros as considerações acima expostos (*vd.* ponto 4.1. *supra*).

A Comissão Executiva – presidida pelo Dr. Pedro Teixeira Duarte, substituído quando necessário pelo Eng. Jorge Salavessa Moura – não pode deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros, não sendo permitida a representação de mais do que um administrador em cada reunião. As deliberações são tomadas por maioria dos presentes. Durante o ano de 2003, a Comissão Executiva reuniu 38 vezes.

Sem prejuízo do exercício colegial das funções que estão delegadas na Comissão Executiva, a cada um dos seus membros foi especialmente cometida a responsabilidade pelo acompanhamento de determinadas Áreas Funcionais, conforme seguidamente indicado:

- Relações Externas e Comunicação, Recursos Humanos, Auditoria Interna e Assuntos Jurídicos – Eng. Jorge Salavessa Moura, substituído, quando necessário, pelo Eng. Luís Filipe Sequeira Martins;
- Centro Técnico e de Desenvolvimento Industrial – Eng. Luís Filipe Sequeira Martins, substituído, quando necessário, pelo Eng. Jorge Salavessa Moura;

— Centro Corporativo, Consolidação e Planeamento e Sistemas de Informação – Dr. Manuel de Faria Blanc, substituído, quando necessário, pelo Eng. Jorge Salavessa Moura.

No que respeita à ligação às entidades externas abaixo indicadas, foi definida a seguinte distribuição:

— Associação Técnica da Indústria do Cimento (ATIC) e outras Associações Sectoriais – Eng. Jorge Salavessa Moura, substituído, quando necessário, pelo Eng. Luís Filipe Sequeira Martins;

— CEMBUREAU, "World Business Council for Sustainable Development" (WBCSD) e Associação Portuguesa das Empresas de Betão Pronto (APEB) – Eng. Luís Filipe Sequeira Martins, substituído, quando necessário, pelo Eng. Jorge Salavessa Moura;

— Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), Euronext Lisboa e Conselho Fiscal – Dr. Manuel de Faria Blanc, substituído, quando necessário, pelo Eng. Jorge Salavessa Moura.

4.3. Modo de Funcionamento do Órgão de Administração

O Conselho de Administração reúne obrigatoriamente uma vez por trimestre, sem prejuízo da realização de outras reuniões intercalares sempre que se torne necessário. Não pode deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros, não sendo permitida a representação de mais de um administrador em cada reunião. Durante o ano de 2003, o Conselho de Administração reuniu por 6 vezes.

Conforme anteriormente referido, à Comissão Executiva encontram-se vedadas todas as matérias qualificadas por lei como não delegáveis. A saber, nos termos do artigo 407.º, n.º 4, do Código das Sociedades Comerciais:

- Escolha do Presidente do Conselho de Administração, quando aplicável;
- Cooptação de administradores;
- Pedido de convocação de assembleias gerais;
- Relatórios e contas anuais;
- Prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade;
- Mudança de sede e aumentos de capital;
- Projectos de fusão, de cisão e de transformação da sociedade.

Além destas matérias, que, nos termos da lei, constituem competências não delegáveis pelo Conselho de Administração, a Comissão Executiva entendeu, ainda, por sua iniciativa, em 3 de Agosto de 2001, reservar para o plenário do Conselho de Administração as deliberações finais sobre quaisquer negócios, compromissos, contratos, acordos e convenções a celebrar com accionistas detentores de 2% ou mais do capital social da CIMPOR, sempre que, pela sua natureza ou montantes envolvidos, os mesmos sejam considerados de especial relevância.

De forma a assegurar que todos os membros do órgão de administração conheçam as decisões tomadas pela Comissão Executiva, encontram-se criados os seguintes procedimentos:

- Distribuição aos membros do Conselho de Administração das actas das reuniões da Comissão Executiva;
- Nas reuniões do Conselho de Administração, a Comissão Executiva faz regularmente um sumário dos aspectos considerados relevantes da actividade desenvolvida desde a última reunião, facultando aos administradores os esclarecimentos e informações adicionais ou complementares que forem solicitados;
- Encontra-se ainda regulamentada a possibilidade de solicitação, por parte dos administradores, de elementos ou informações à Comissão Executiva, fora das reuniões do Conselho.

4.4. Remunerações

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da sociedade, bem como as modalidades e prestações do respectivo esquema complementar de reforma ou de invalidez, são determinadas pela Comissão de Fixação de Remunerações, composta por accionistas eleitos em assembleia geral, podendo tal remuneração incluir uma componente variável, estabelecida em função dos resultados do exercício (nos termos do artigo 16º do contrato de sociedade, a referida componente não poderá, globalmente, exceder 1% dos resultados líquidos, deduzidos da importância destinada à reserva legal).

Na definição da referida componente variável, os interesses dos administradores estão inteiramente alinhados com o interesse da sociedade, já que a mesma depende dos respectivos resultados e da criação de valor para o accionista.

O montante total de remunerações, prestações para o esquema complementar de reforma ou de invalidez e outros incentivos auferidos pelo conjunto dos membros do órgão de administração da sociedade no exercício findo em 31 de Dezembro de 2003 foi o seguinte:

(valores em euros)

	Remunerações Fixas	Remunerações Variáveis	Remunerações Totais
Administradores Executivos	1.101.127,46	1.101.291,23	2.202.418,69
Administradores Não Executivos	523.752,80	0,00	523.752,80
Total	1.624.880,26	1.101.291,23	2.726.171,49

