



RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE SONAE INDÚSTRIA - SGPS, SA

O presente anexo é elaborado em cumprimento e para os efeitos do disposto no Regulamento nº 7/2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com as alterações introduzidas pelo Regulamento nº 11/2003

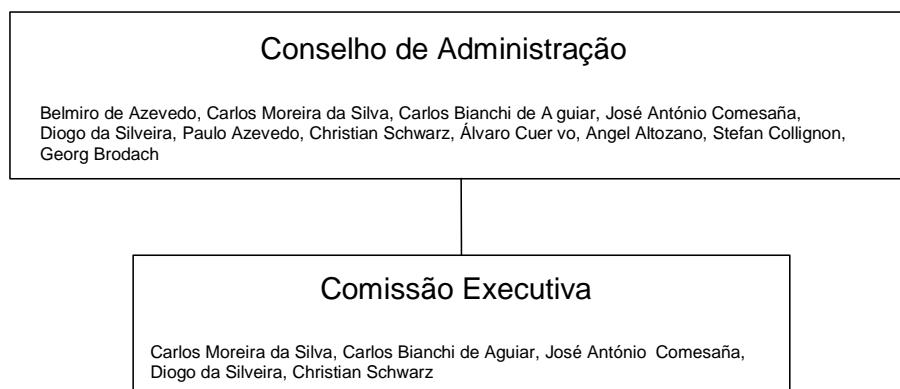
Capítulo 0. Declaração de cumprimento

A adopção das recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sobre o governo das sociedades consta dos diversos capítulos deste relatório.

Capítulo 1. Divulgação de informação

1. Repartição de Competências no Processo de Decisão Empresarial

A sociedade é gerida por um Conselho de Administração composto por 11 membros, dos quais cinco integram a Comissão Executiva. À Comissão Executiva compete a gestão corrente da sociedade, dentro dos limites de delegação que foram fixados pelo Conselho de Administração.



2. Comissões Internas

A sociedade possui as seguintes comissões internas:



Comissão de Auditoria e Finanças, a qual é composta actualmente pelos seguintes administradores:

- Jose Alvaro Cuervo Garcia - Presidente
- Angel Manuel Garcia Altozano
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Todos eles considerados administradores independentes nos termos do nº2 do Artigo 1º do Regulamento 7/2001, com excepção do Eng. Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Esta comissão reúne quatro vezes por ano, sendo suas atribuições principais:(i) proceder á análise e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras a publicitar ao mercado, com vista a apresentar as suas conclusões ao Conselho de Administração que se vai pronunciar sobre as mesmas; (ii) controlar os processos e negócios;(iii) analisar os resultados dos trabalhos da auditoria interna e externa;(iv) analisar quaisquer alterações nas políticas e práticas contabilísticas;(v) verificar o cumprimento das normas contabilísticas;(vi) verificar o cumprimento das obrigações legais e estatutárias, em particular no âmbito financeiro.

Comissão de Responsabilidade Social e Ambiente, a qual é composta, pelos seguintes administradores:

- Belmiro Mendes de Azevedo - Presidente
- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Stefan Colin Collignon
- Hans-Georg Brodach

Todos eles considerados administradores independentes nos termos do nº2 do Artigo 1º do Regulamento 7/2001, com excepção do Eng. Belmiro Mendes de Azevedo.

Esta Comissão reúne quatro vezes por ano, sendo sua atribuição principal a análise dos impactos na condução dos negócios da sociedade da Sustentabilidade, nas suas vertentes económica, ambiental e social, bem como o governo corporativo.

Comissão de Nomeações e Remunerações, a qual é composta pelos seguintes administradores:

- Belmiro Mendes de Azevedo - Presidente
- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo
- Jose Alvaro Cuervo Garcia

Com excepção do Eng. Belmiro Mendes de Azevedo e do Eng. Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, os restantes administradores são considerados independentes nos termos do nº2 do Artigo 1º do Regulamento 7/2001.



Esta Comissão reúne uma vez por ano, sendo sua atribuição principal apresentar propostas e recomendações ao Conselho de Administração relativas à composição e remuneração dos membros dos conselhos de administração das sociedades participadas.

3. Controlo de Risco

A gestão de risco é uma das componentes da cultura da Sonae, está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores das empresas do Grupo Sonae Indústria, aos diferentes níveis da organização.

A gestão de risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar as empresas do Grupo Sonae Indústria, numa perspectiva de continuidade das operações, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades de negócio e a contínua melhoria dos processos existentes.

3.1 Os processos de gestão de risco

A gestão de risco está integrada em todo o processo de planeamento.

No âmbito do planeamento estratégico, são avaliados e analisados os riscos dos negócios existentes e definidas as estratégias de gestão desses riscos.

No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos do negócio e planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitoradas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais.

No que respeita aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas, são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados. Regularmente é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis.

A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorada no âmbito da actividade da função financeira.

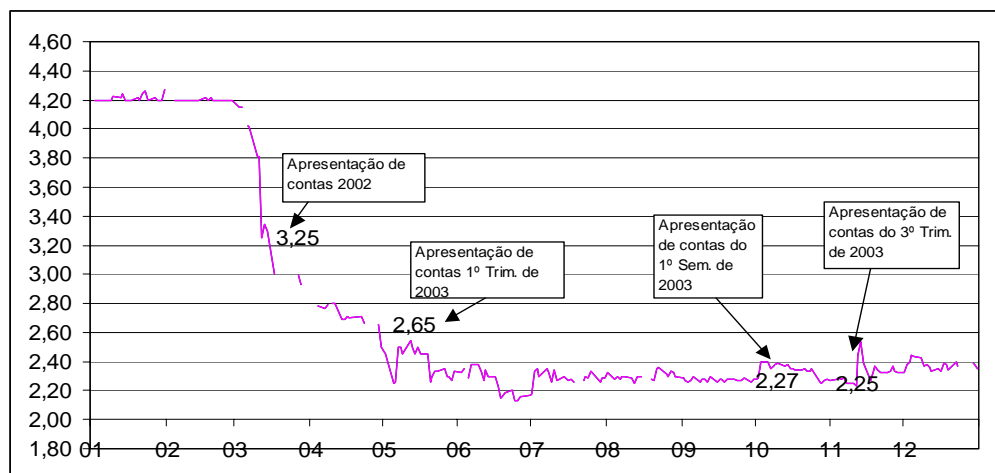
3.2 Organização da gestão de risco

Sendo responsabilidade de todos os gestores e colaboradores das empresas do Grupo Sonae Indústria nos diferentes níveis da organização, a actividade de gestão de risco é apoiada e suportada pelas funções de Auditoria e Gestão de Risco e Planeamento e Controlo de Gestão.



A Gestão de risco, a Auditoria Interna e o Planeamento e Controlo de Gestão são actividades desenvolvidas em todos os negócios do Grupo Sonae Indústria, através de funções especialmente dedicadas e com reporte directo à Comissão Executiva da Sonae Indústria e ao Conselho de Administração.

4. Evolução da Cotação das Acções



5. Política de distribuição de dividendos

A Sociedade tem vindo a adoptar nos últimos anos uma política de não distribuição de dividendos, em virtude dos grandes investimentos que foram efectuados.

6. Planos de Atribuição de Acções e Planos de Atribuição de Opções de Aquisição de Acções

A sociedade não possui qualquer plano de atribuição de acções ou de atribuição de opções de aquisição de acções.

7. Negócios com Partes Relacionadas

A sociedade não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do Conselho de Administração, bem como com o Fiscal Único.



As operações com sociedades em relação de domínio ou de grupo foram realizadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade normal da sociedade.

8. Relações com Investidores

A sociedade tem como regra informar os seus accionistas e o mercado de capitais dos factos relevantes da sua vida de uma forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre o conhecimento e a divulgação desses factos, tendo reiterado ao longo do tempo esse compromisso com o mercado, confirmado na sua prática ao longo dos anos.

Para o efeito, a sociedade serve-se dos meios habituais de comunicação de factos relevantes ao mercado e aos seus accionistas, disponibilizando nomeadamente no seu site www.sonaeindustria.com toda e qualquer informação relevante, nomeadamente os relatórios anuais de actividade.

Relativamente à prestação de informação directa ao investidor, esta é assegurada pelo representante para as relações com o mercado: Dr. Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar (telefone +351220100401, Fax +351220100543, e-mail-cbaquiar@sonae.pt).

Tendo em consideração a estabilidade da estrutura accionista da sociedade, o conjunto de consultas efectuadas e o número de reuniões solicitadas, consideramos que os meios técnicos e humanos actualmente afectos ao apoio do investidor garantem a igualdade de tratamento dos accionistas e um esclarecimento rápido e eficaz.

9. Comissão de Vencimentos

A Comissão de Vencimentos da sociedade, eleita em Assembleia Geral para mandatos de quatro anos, é actualmente composta pela Sonae-SGPS, SA, representada pelo Senhor Professor José Manuel Neves Adelino e pelo Senhor Eng. Bruno Walter Lehman.

10. Remuneração Anual do Auditor

Os auditores da sociedade são a Deloitte que no exercício de 2003 facturou à sociedade e a sociedades suas participadas o valor total de EUR 917.321 sendo 56,9% relativos a serviços de revisão legal de contas, 17% a serviços de consultoria fiscal e 26,2% a outros serviços.



Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que se encontra salvaguardada a independência do auditor.

Capítulo 2. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas

Nos termos dos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral é constituída somente pelos accionistas com direito a voto possuidores de acções ou títulos de subscrição que, até oito dias antes da realização da Assembleia, comprovem junto da sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei.

A cada grupo de cem acções corresponde um voto, tendo os accionistas tantos votos quanto os correspondentes à parte inteira que resultar da divisão por cem do número de acções que possuam. Excepto se a lei exigir diversamente, as deliberações em Assembleia Geral são tomadas por maioria simples.

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral por cônjuge, ascendente ou descendente, administrador ou outro accionista, mediante carta dirigida ao presidente da mesa que indique o nome, domicílio do representante e data da assembleia.

As pessoas colectivas podem-se fazer representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa.

Enquanto a sociedade for considerada “sociedade com o capital aberto ao investimento do público” os accionistas poderão votar por correspondência, no que se refere exclusivamente à alteração do contrato social e à eleição dos órgãos sociais.

Só são considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia, sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista.

Não existe um modelo específico de voto por correspondência, bem como não existe a possibilidade de exercer o direito de voto através de meios electrónicos.

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social, e no prazo legal, as propostas a submeter pelo Conselho de Administração à Assembleia Geral de Accionistas, acompanhadas dos relatórios, documentos e demais elementos de informação preparatória que legalmente as devem acompanhar. Para além disso, os relatórios anuais de actividade encontram-se à disposição dos accionistas no site www.sonaeindustria.com a partir da mesma data.



Capítulo 3. Regras Societárias

1. Códigos de Conduta e Regulamentos Internos

Os princípios e valores da SONAE INDÚSTRIA são profusamente difundidos e estão profundamente enraizados na cultura dos seus colaboradores, incluindo entre outros o dever de diligência e de confidencialidade nas relações com terceiros, salvaguardando a posição da sociedade em situações de conflitos de interesses.

2. Gestão de Riscos

A sociedade para além da Comissão de Auditoria e Finanças, acima referida, possui um departamento de auditoria interna e gestão de risco, o qual acompanha e promove o desenvolvimento de actividades sistemáticas e estruturadas de gestão dos riscos do negócio.

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

Não existe qualquer limitação ao exercício do direito do voto susceptível de interferir no êxito de uma Oferta Pública de Aquisição.

Não existem igualmente quaisquer restrições à transmissibilidade de acções, bem como direitos especiais de accionistas.

A sociedade desconhece a existência de qualquer acordo de accionistas.

Capítulo 4. Órgão de Administração

1. Caracterização

A sociedade é gerida por um Conselho de Administração, actualmente composto por onze membros eleitos em Assembleia Geral, para mandatos quadrienais.

O Conselho de Administração delegou numa Comissão Executiva, composta por cinco membros, os poderes de gestão corrente da sociedade.

Composição do Conselho de Administração:

- Belmiro Mendes de Azevedo - Presidente
- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar
- Jose Antonio Comeseña Portela



- Diogo António Rodrigues da Silveira
- Christian Günther Schwarz
- Jose Alvaro Cuervo Garcia
- Angel Manuel Garcia Altozano,
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo
- Stefan Colin Collignon,
- Hans-Georg Brodach

Composição da Comissão Executiva:

- Carlos António Rocha Moreira da Silva
- Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar
- Jose Antonio Comeseña Portela
- Christian Günther Schwarz
- Diogo António Rodrigues da Silveira

Todos os administradores são administradores independentes nos termos do nº2 do Artigo 1º do Regulamento 7/2001, com excepção do Eng. Belmiro Mendes de Azevedo e do Eng. Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.

De acordo com os estatutos da sociedade, o Conselho de Administração reunirá, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem, devendo as deliberações que forem tomadas constar das respectivas actas.

O Conselho de Administração só pode deliberar se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada e as deliberações serão tomadas por maioria dos votos emitidos.

Ao longo do exercício de 2003, o Conselho de Administração reuniu-se 13 vezes.

As funções exercidas pelos membros do Conselho de Administração noutras sociedades constam da listagem anexa, ao presente relatório.

Não foi definida lista de incompatibilidades, nem número máximo de cargos acumuláveis pelos administradores em órgãos de administração de outras sociedades, para além das limitações resultantes da lei.



2. Comissão Executiva

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva todos os poderes de gestão corrente da sociedade, com expressa exclusão dos seguintes:

- a) eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- b) cooptação de administradores;
- c) pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- d) aprovação do Relatório e Contas anuais;
- e) prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de € 500.000;
- f) deliberação de mudança de sede e de aumento de capital social;
- g) deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da sociedade ou quaisquer outros projectos que digam respeito à associação da sociedade a qualquer outra entidade com vista à formação de novas sociedades;
- h) aprovação do business plan e do orçamento anual da sociedade;
- i) deliberação sobre políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de stock options e fixação da remuneração variável aplicável a quadros de topo (acima do nível XIV), em áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos;
- j) definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) aprovação das contas trimestrais e semestrais;
- l) compra e venda, leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em activos fixos tangíveis quando envolvam valores que excedam o montante de um milhão de euros por cada transacção, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *business plan* aprovados em Conselho de Administração;
- m) subscrição ou compra de acções em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de cinco milhões de euros, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do business plan aprovados em Conselho de Administração;



- n) investimento em novas sociedades bem como investimento em outros activos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de um milhão de euros, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *business plan* aprovados em Conselho de Administração;
- o) outros investimentos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de um milhão de euros, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *business plan* aprovados em Conselho de Administração,
- p) desinvestimentos ou alienação de activos desde que resulte da referida transacção um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afecte os postos de trabalho de mais de cem trabalhadores, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *business plan* aprovados em Conselho de Administração.

A Comissão Executiva reúne-se ordinariamente pelo menos uma vez por mês e além disso, todas as vezes que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros a convoque por escrito, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data marcada; a reunião só poderá realizar-se desde que se encontrem presentes (fisicamente ou por video conferência) quatro dos seus membros.

Ao longo do exercício de 2003, a Comissão Executiva reuniu-se 17 vezes.

As deliberações da Comissão executiva são tomadas por maioria de quatro membros. Na falta desta maioria, a Comissão Executiva deverá submeter a matéria em causa a deliberação do Conselho de Administração.

Com o objectivo de manter o Conselho de Administração permanentemente informado das deliberações da Comissão Executiva, é enviado a todos os seus membros um sumário das actas das reuniões da Comissão Executiva.

3. Remunerações

No exercício de 2003, as remunerações auferidas pelos membros executivos do Conselho de Administração, directamente na sociedade ou através de sociedades suas participadas, foram de 1.545.159 uros dos quais 613.209 euros a título de prémio de desempenho. O prémio de desempenho é indexado à evolução de um conjunto de indicadores que da melhor forma permitem o alinhamento do interesse dos administradores com os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Do montante de prémio de desempenho, a quantia de 280.000 euros tem carácter diferido e apenas será liquidada em 2005, podendo ser majorado ou minorado em função dos indicadores referidos. As remunerações auferidas pelos



administradores não executivos, com excepção das remunerações auferidas pelos administradores que simultaneamente são administradores da sociedade dominante desta sociedade, foram de 103.242 euros.

A remuneração total do Presidente da Comissão Executiva foi de 263.755 euros incluindo um prémio de desempenho diferido de 100.000 euros.

Nos valores indicados, estão incluídos os valores auferidos por administradores que durante o exercício de 2003, deixaram de integrar o Conselho de Administração.

O Conselho de Administração considera que a informação sobre as suas remunerações prestada acima é suficientemente extensiva e que a prestação dessa informação numa base individual, recomendada pela CMVM, se traduz num requisito excessivo de acordo com os princípios gerais que regem os deveres de informação, porque de utilidade marginal para o interesse dos accionistas.



LISTAGEM DAS FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

NOUTRAS SOCIEDADES:

Belmiro Mendes de Azevedo:

- Casa Agrícola de Ambrães, S.A. (Presidente) *
- Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (Presidente)
- Imocapital – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (Presidente)
- Modelo Continente, SGPS; S.A. (Presidente)
- Praça Foz – Sociedade Imobiliária, S.A. (Presidente) *
- Setimanale – SGPS, S.A. (Presidente) *
- Socelpac – SGPS, S.A.
- Sonae – SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Capital – SGPS, S.A.
- Sonae Imobiliária – SGPS; S.A. (Presidente não executivo)
- Sonae Produtos e Derivados Florestais – SGPS, S.A.
- Sonae.Com – SGPS, S.A. (Presidente)
- Spred – SGPS, S.A. (Presidente)
- Tableros de Fibras, S.A. (Presidente)

Carlos António Rocha Moreira da Silva:

- 173509 Canada, INC.
- Artividro – Arte em Vidro, Lda. *
- BA – Fábrica de Vidros Barbosa & Almeida, S.A. (Presidente) *
- BA - Vidrio, S.A. (Presidente) *
- BA Vidrios, Distribución y Comercialización de Envases de Vidrio, S.A. (Presidente) *
- BA Vidros Marinha Grande, S.A. (Presidente) *
- Bar.Bar.Idade - Imobiliário e Serviços, S.A. (Presidente) *
- Bar.Bar.Idade Glass – Serviços de Gestão e Investimentos, S.A. (Presidente) *
- Bar.Bar.Idade II - Consultores de Gestão, S.A. (Presidente) *
- Bar.Bar.Idade, SGPS, S.A. (Presidente) *
- Barbosa & Almeida - SGPS, S.A. (Presidente)
- Cor.on.line – Comércio de Arte, S.A. (Presidente) *
- Euromegantic Ltée.
- Glunz AG (Presidente)
- Isoroy SAS (Presidente)
- Novobord (PTY) Ltd.
- P.F.V – Paços de Ferreira Vidro, SGPS, S.A. (Presidente) *
- Portucel – Empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A. *
- Sonae Indústria - Consultadoria e Gestão, S.A.
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Sonae South Africa (PTY) Ltd.
- Sonae UK, Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafibra - Tableros Aglomerados Y de Fibras, AIE
- Tafisa France S.A. (Presidente)
- Tafisa UK, Ltd.

Carlos Francisco de Miranda Guedes Bianchi de Aguiar:

- 173509 Canada, INC.
- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Agloma Financial Investments Ltd.
- Aserraderos de Cuellar, S.A.



- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Eiweiler Sperrholz GmbH
- Euro Decorative Boards, Ltd.
- Euromegantic Ltée.
- Euroresinas - Industrias Quimicas, S.A.
- Explotaciones Industriales, Comerciales y de Servicios, S.A.
- Explotaciones Madereras Catalanas, S.A.
- Forestal Y Maderera, S.A.
- Glunz AG
- Glunz Service GmbH
- Glunz UK Holdings, Ltd.
- Glunz UKA GmbH
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Isoroy SAS
- Maichave – Consultadoria e Gestão, S.A.
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Manipulaciones Forestales, S.A.
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, S.A.
- NAB – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Novobord (PTY) Ltd.
- Orpin, S.A.
- Poliface – Componentes e Sistemas para Mobiliário e Construção, S.A.
- Poliface North America Inc.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- Resoflex – Mobiliário e Equipamentos de Gestão, S.A.
- Rhodes Investments, Ltd.
- Rochester Real Estate, Ltd.
- SIAF - Imobiliária, S.A.
- Somit - Imobiliária, S.A.
- Somit – Sociedade de Madeiras Industrializadas e Transformadas, S.A.
- Sonae – Indústria de revestimentos, S.A.
- Sonae – Serviços de Gestão, S.A.
- Sonae Indústria - Consultadoria e Gestão, S.A.
- Sonae International, Ltd.
- Sonae North America
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Sonae South Africa (PTY) Ltd.
- Sonae Tafibra - Gestão Comercial, S.A.
- Sonae Tafibra Benelux, B.V.
- Sonae Tafibra UK, Ltd.
- Sonae UK, Ltd.
- Spanboard Products, Ltd.
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber – Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra - Tableros Aglomerados Y de Fibras, AIE
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tafibrás Participações S.A.
- Tafisa Brasil S.A.
- Tafisa France S.A.
- Tafisa UK, Ltd.
- Taiber – Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A.

José António Comesaña Portela:



- Agloma – Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.
- Aserraderos de Cuellar, S.A. (Presidente)
- Casca – Sociedade de Revestimentos, S.A.
- Ecociclo – Energia e Ambiente, S.A.
- Euroresinas – Indústrias Químicas, S.A.
- Explotaciones Industriales, Comerciales y de Servicios, S.A.
- Explotaciones Madereras Catalanas, S.A.
- Forestal Y Maderera, S.A.
- Imoplamac – Gestão de Imóveis, S.A.
- Maichave – Consultadoria e Gestão, S.A.
- Maiequipa – Gestão Florestal, S.A.
- Manipulaciones Forestales, S.A.
- Movelpartes – Componentes para a Indústria do Mobiliário, S.A.
- Nab – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Orpin, S.A.
- Poliface – Componentes e Sistemas para Mobiliário e Construção, S.A.
- Poliface Brasil, Lda.
- Racionalización y Manufacturas Forestales, S.A.
- Resoflex – Mobiliário e Equipamentos de Gestão, S.A.
- Scs Beheer, B.V.
- Serradora Boix, SL
- Siaf – Imobiliária, S.A.
- Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Somit – Imobiliária, S.A.
- Somit – Sociedade de Madeiras Industrializadas e Transformadas, S.A.
- Sonae – Indústria de Revestimentos, S.A.
- Sonae – Serviços de Gestão, S.A.
- Sonae Indústria Brasil, Lda
- Sonae Tafibra – Gestão Comercial, S.A.
- Tableros de Fibras, S.A.
- Tableros Tradema, SL
- Tafiber, Tableros de Fibras Ibéricos, SL
- Tafibra, Tableros Aglomerados Y de Fibras, AIE (Presidente)
- Tafibrás Participações, S.A. (Presidente)
- Tafisa Brasil, S.A. (Presidente)
- Taiber, Tableros Aglomerados Ibéricos, SL
- Tecnologias del Medio Ambiente, S.A. (Presidente)

Diogo António Rodrigues da Silveira:

- Glunz AG
- Isoroy Casteljalous, S.A.S.
- Isoroy Chatellerault, S.A.S.
- Isoroy Le Creusot, S.A.S.
- Isoroy Panneaux de Fibras, S.A.S.
- Isoroy S.A.S.
- Isoroy Transformation S.A. (Chairman)
- Société de Tranchage Isoroy, S.A.S.
- Société des Essences Fines Isoroy, S.A.S.
- Société des Panneaux Isoroy, S.A.S.
- Sonae Indústria – Consultadoria e Gestão, S.A.
- Tafisa France S.A.
- Tafisa UK, Ltd.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo:

- Clixgest – Internet e Conteúdos, S.A. (Presidente)



- Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Enabler - Informática, S.A. (Presidente)
- Glunz AG (Conselho Geral)
- Imparfin, SGPS, S.A.
- Migracom–Serviços de Telecomunicações e Transformação de Informação, S.A.(Presidente) *
- Novis Telecom, S.A. (Presidente)
- Optimus - Telecomunicações, S.A. (Presidente)
- Portais Verticais. Com, SGPS, S.A. (Presidente)
- Praça Foz - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Público Comunicação Social, S.A.
- Socelpac – SGPS, S.A.
- Sonae Com – Sistemas de Informação, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Matrix Multimédia, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae Produtos e Derivados Florestais – SGPS, S.A.
- Sonae Telecom, SGPS, S.A. (Presidente)
- Sonae, SGPS, S.A.
- Sonae.Com, SGPS, S.A.
- We do Consulting – Sistemas de Informação, S.A. (Presidente)

Christian Günther Schwarz:

- Glunz AG
- Gollin GmbH
- Novobord (PTY) Ltd.
- OSB Deutschland GmbH
- Sonae Novobord (PTY) Ltd.
- Sonae South Africa (PTY) Ltd.
- Tavapan SA (Supervisory Board)
- Tafibra South Africa (PTY) Ltd.
- Tool GmbH

José Alvaro Cuervo Garcia:

- ACS – Actividades de Construcción Y Servicios, S.A. *
- BA Vidrios, Distribución y Comercialización de Envases de Vidrio, S.A. *
- Grupo ThyssenKrupp, S.A. *
- Tableros de Fibras, S.A.

Angel Manuel Garcia Altozano:

- Abertis Infraestructuras, S.A. *
- Abertis Telecom, S.A. *
- Accesos de Madrid, C.E.S.A. *
- ACS Proyectos, Obras Y Construcciones, S.A. *
- Alazor Inversiones, S.A. *
- Autopista Central Gallega, C.E.S.A. *
- Autopista Trados 45, S.A. *
- Broadnet Consorcio, S.A. (Presidente) *
- Cobra Instalaciones Y Servicios, S.A. *
- Continental Auto, S.L. *
- EASA Energias Ambientales, S.A. (Presidente) *
- EASA Novo (Presidente) *
- EASA Outes (Presidente) *
- EASA Somozas (Presidente) *
- EASA Vimianzo (Presidente) *
- Saba Aparcamientos, S.A. *
- Societat Eolica de L'Enderrocada, S.A. (Presidente) *
- Tacle Inversiones, S.A. *



- Tecmed, S.A. (Presidente) *
- Vias Y Construcciones, S.A. *
- Xfera Moviles, S.A. (Presidente) *

Stefan Colin Colligon:

- Glunz AG (Supervisory Board)

Hans-Georg Brodach:

- Glunz AG (Supervisory Board)

(*) Sociedades não pretencentes ao Grupo Sonae