

---

# Relatório sobre o Governo da Sociedade

Modelo Continente, SGPS, SA  
31 de Dezembro de 2003

O presente anexo contém uma breve descrição das práticas da Modelo Continente SGPS, SA sobre o Governo da Sociedade ("Corporate Governance") e foi elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento n.º 7/2001 de 20 de Dezembro de 2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com as alterações introduzidas pelo Regulamento n.º 11/2003 de 19 de Novembro de 2003.

Porque se trata de um anexo ao relatório de gestão consolidado deve ser lido em complemento e conjugação com esse documento, para o qual contem remissões sempre que foi considerado mais adequado descrever o assunto no corpo do relatório de gestão, evitando assim a duplicação de informação.

## Capítulo 0 - Declaração de cumprimento

A adopção das recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sobre governo das sociedades está expressa no corpo deste relatório em cada um dos capítulos em que está organizado.

## Capítulo 1 - Divulgação de informação

### 1.1 Repartição de competências no quadro do processo de decisão empresarial

O Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA é composto por sete membros. Os membros do Conselho de Administração têm funções de coordenação e de gestão das funções de soberania (direcções funcionais), funcionando colegialmente.

#### Conselho de Administração

- Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)
- Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão (CEO)
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CFO)
- José Manuel Baeta Tomás
- Fernando Sérgio Maia Rebelo
- Manuel José Ferreira Fontoura
- Luis Filipe Campos Dias de Castro Reis

O Conselho de Administração contava em 31 de Dezembro de 2003 com 4 administradores executivos (Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão, Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Fernando Sérgio Maia Rebelo e Manuel José Ferreira Fontoura), sendo os restantes membros não executivos. O Conselho de Administração é auxiliado por 3 adjuntos.

#### Adjuntos do Conselho de Administração

- José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real
- Luis Miguel Vieira de Sá da Mota Freitas
- Luis António Vicente Dias

O organigrama funcional da sociedade é actualmente o seguinte:



A empresa conta igualmente com uma Comissão de Vencimentos, tal como descrito no ponto 1.8.

## 1.2 Controlo de risco

Sendo parte da Cultura da Empresa, a gestão de risco está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da empresa. No âmbito da Modelo Continente esta actividade é desenvolvida com o objectivo de criar valor para a empresa, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar a continuidade das operações e o aproveitamento de oportunidades de negócio.

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento com o propósito de identificar, avaliar e gerir as incertezas que a empresa enfrenta na prossecução dos objectivos de negócio e de criação de valor, a gestão de risco está presente em todo o ciclo do processo de planeamento.

No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfolio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos.

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

Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente nos grandes projectos de mudança da organização e na elaboração dos planos de contingência e de recuperação dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas.

No que respeita aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”) 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 no âmbito da actividade das funções financeiras da empresa, cuja actividade é naturalmente coordenada ao nível do Conselho de Administração.

---

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática que compreende nomeadamente o seguinte:

- Identificação e sistematização dos riscos que afectam a organização (linguagem comum): definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);
- Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos em função do impacto nos objectivos de negócio e probabilidade de ocorrência;
- Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- Desenvolvimento de um plano de acções de gestão de risco e integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Empresa;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções.

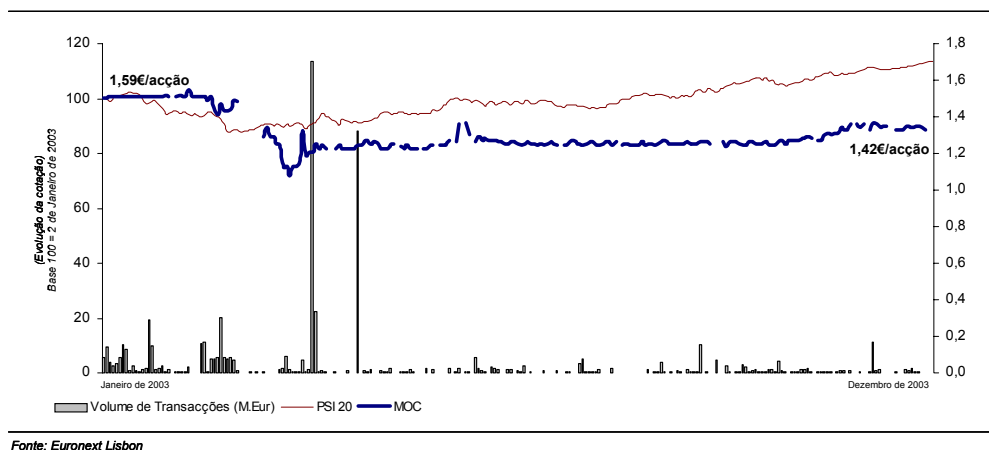
Sendo responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da empresa nos diferentes níveis da organização, a actividade de gestão de risco é apoiada e suportada de forma mais directa pelas funções de Auditoria e Gestão de Risco e Planeamento e Controlo de Gestão, tanto em Portugal como no Brasil, com reporte directo ao Conselho de Administração.

- A função de Auditoria e Gestão de Risco tem por missão ajudar a empresa a atingir os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e estruturada de desenvolvimento e avaliação da eficácia da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação.
  - A função de Gestão de Risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.
  - A função de Auditoria Interna identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos da organização. O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias dos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.
  - Os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela Auditoria Externa.
- A função de Planeamento e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo da Modelo Continente.

### **1.3 Evolução da cotação das acções**

A Modelo Continente, SGPS, SA encontra-se admitida à cotação no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa. Tal como se pode observar na figura 1, a cotação dos títulos da empresa no início do ano ascendia a 1,59€ por acção, tendo terminado o exercício com um registo de 1,42€ por acção. Quando comparadas as cotações de fecho da primeira e última sessão de bolsa de 2003 verificamos que as mesmas sofreram uma depreciação de 11%, tendo a cotação média dos títulos da empresa ascendido a 1,39€ por acção.

Figura 1. Evolução da cotação e liquidez diária das acções da empresa



Tal como se pode observar, o comportamento das acções da Modelo Continente, SGPS, SA ao longo do período foi inferior à do mercado accionista português, quando medido pelo Índice PSI20.

De forma a auxiliar a adequada análise da evolução das cotações da empresa ao longo do exercício de 2003, evidenciamos em seguida as datas mais relevantes.

- 16 de Dezembro de 2002  
Por escritura pública de 16 de Dezembro de 2002, a sociedade procedeu ao aumento do seu capital social de 1.000.000.000 Euros para 1.100.000.000 Euros, por reforço de 100.000.000 Euros por entradas em numerário, por subscrição indirecta, tendo sido emitidas 100.000.000 de novas acções ordinárias, escriturais e ao portador. Estas acções, foram oferecidas aos respectivos accionistas no período compreendido entre os dias 6 e 17 de Janeiro de 2003 e foram admitidas a cotação no dia 20 de Fevereiro de 2003.
- 7 de Março de 2003  
Comunicação dos resultados referentes ao exercício de 2002.
- 29 de Abril de 2003  
Comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2003.
- 10 de Julho de 2003  
Comunicado conjunto com o Banco BPI, SA referente à remodelação do quadro de colaboração relativamente ao cartão de Crédito Universo
- 12 de Setembro de 2003  
Comunicação dos resultados referentes ao segundo trimestre de 2003.
- 29 de Outubro de 2002  
Comunicação dos resultados referentes ao terceiro trimestre de 2003.

#### 1.4 Distribuição de dividendos

A evolução do dividendo ilíquido por acção da Modelo Continente, SGPS, SA, nos últimos 3 anos pode ser analisada no seguinte quadro:

Ano	Valor nominal das acções	Dividendo ilíquido por acção
2000	1 Euro	0.035 Euros
2001	1 Euro	0 Euros
2002	1 Euro	0 Euros

---

### **1.5 Planos de atribuição de acções e planos de atribuição de opções de aquisição de acções**

Não existem planos de atribuição de acções e planos de atribuição de opções de aquisição de acções.

### **1.6 Divulgação relativa a transacções com partes relacionadas**

A sociedade não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do conselho de administração. As transacções com o Fiscal Único decorrem exclusivamente do exercício da sua função, estando os honorários pagos descritos no ponto 1.9.

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo são realizadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade normal da sociedade pelo que não merecem divulgação específica.

### **1.7 Relações com investidores**

A representação da Modelo Continente, SGPS, SA junto do mercado de capitais é assegurada pelo Sr. Eng. Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério.

A Modelo Continente, SGPS, SA tem como regra informar o mercado de capitais de forma imediata e eficaz dos factos relevantes referentes à vida da empresa, garantindo a igualdade de tratamento entre os vários agentes do mercado e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

Para o efeito, a Modelo Continente, SGPS, SA utiliza os meios habituais de comunicação, tendo vindo a privilegiar a utilização das novas tecnologias de informação. Neste âmbito, destaque para o site institucional da empresa ([www.ModeloContinente.pt](http://www.ModeloContinente.pt)), o qual funciona como meio de centralização de um conjunto variado de questões formuladas pelos investidores e pelo público em geral, bem como repositório de informação histórica da empresa, nomeadamente ao nível de relatórios e contas, comunicados de resultados e apresentações corporativas mais relevantes.

No âmbito deste compromisso, a Modelo Continente, SGPS, SA criou um Gabinete de Apoio a Investidores, dotado de meios técnicos e de uma equipa de trabalho específica, o qual tem vindo a centralizar os contactos com a comunidade de investidores nacional e internacional.

As suas funções prendem-se desde logo com o atendimento expedito a todas as solicitações que lhe sejam colocadas, fazendo igualmente parte das suas atribuições a preparação de documentos e apresentações de cariz institucional. O Gabinete encontra-se disponível através dos seguintes contactos:

Rua João Mendonça, 529 – 6ºDto

4460-501 Senhora da Hora (Matosinhos – Portugal)

Telefone: 351.22.9561958

Fax:351.22.9561318

Email: [investor.relations@modelocontinente.pt](mailto:investor.relations@modelocontinente.pt)

Nos exercícios mais recentes o Gabinete tem vindo a acompanhar um vasto conjunto de agentes do mercado, com destaque para pequenos investidores particulares e para a comunidade universitária, bem como as principais equipas de análise a actuar no sector de retalho nacional e estrangeiro.

---

## **1.8 Comissão de Vencimentos**

A Assembleia Geral elege, com a mesma periodicidade com que elege os órgãos sociais, uma Comissão de Vencimentos que, nos termos do número dois do artigo vigésimo sexto dos Estatutos, tem como função fixar as remunerações dos membros do Conselho de Administração.

Na sociedade Modelo Continente, SGPS,S.A., a Comissão de Vencimentos é composta pela Sonae, SGPS, SA, representada pelo Senhor Professor Dr. José Manuel Trindade Neves Adelino, e pelo Senhor Eng.º Bruno Walter Lehmann, que não são membros do Conselho de Administração da sociedade.

## **1.9 Remuneração Anual do Auditor**

Os auditores da sociedade são a Deloitte, que em 2003 facturou à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação o valor total de 558.000 Euros (dos quais 138.982 Euros relativos a serviços prestados a filiais no estrangeiro), sendo 64,5% relativos a serviços de auditoria e revisão legal de contas, 5,1% relativos a serviços de consultoria fiscal e 30,4% relativos 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 consideramos estar dessa forma assegurada a independência do auditor.

## **Capítulo 2 - Exercício de direitos de voto e representação de accionistas**

A Assembleia Geral é constituída somente pelos accionistas com direito a voto, possuidores de acções ou títulos de subscrição que as substituam e que até oito dias antes da realização da assembleia as tenham: registado em seu nome nos registos da sociedade; feito o depósito em intermediário financeiro autorizado nos termos da lei; ou as tenham inscrito em contas de valores mobiliários escriturais.

O depósito junto de intermediário financeiro ou a inscrição em contas de valores mobiliários escriturais, tem de ser comprovado por carta emitida pela instituição e que dê entrada na sociedade pelo menos oito dias antes da data da realização da Assembleia.

Os accionistas só poderão comparecer na Assembleia se comunicarem essa intenção ao presidente da mesa da Assembleia Geral, por escrito, até três dias antes da data da sua realização, salvo se tiverem comprovado o depósito junto do intermediário financeiro ou a inscrição em contas de valores mobiliários escriturais.

A cada grupo de mil acções, corresponde um voto, tendo os accionistas tantos votos quantos os correspondentes à parte inteira que resultar da divisão por mil do número de acções que possuam, sem qualquer limite.

Os accionistas que sejam pessoas singulares poder-se-ão fazer representar nas reuniões da Assembleia Geral por cônjuge, ascendente ou descendente, administrador ou outro accionista, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa indicando nome, domicílio do representante e data da Assembleia.

As pessoas colectivas far-se-ão 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 serão 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.

A declaração de voto deverá ser assinada pelo titular das acções ou pelo seu representante legal, devendo o accionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade, se pessoa colectiva deverá a assinatura ser reconhecida notarialmente na qualidade e com poderes para o acto.

Só serão consideradas válidas as declarações de voto de onde conste de forma expressa e inequívoca:

- a) a indicação do ponto ou pontos da ordem de trabalhos a que respeita;
- b) a proposta concreta a que se destina, com indicação do ou dos proponentes;
- c) a indicação precisa e incondicional do sentido de voto para cada proposta, bem como se o mesmo se mantém caso a proposta venha a ser alterada pelo seu proponente.

Não obstante, é permitido a um accionista que envie declaração de voto relativamente a certa proposta declarar que vota contra as demais propostas no mesmo ponto da ordem de trabalhos, sem outras especificações.

Entender-se-á que os accionistas que enviem declarações de voto por correspondência se abstêm na votação das propostas que não sejam objecto dessas declarações.

Não obstante, pode o accionista condicionar o sentido de voto para certa proposta à aprovação ou rejeição de outra, no âmbito do mesmo ponto da ordem de trabalhos.

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites.

Estarão à disposição dos accionistas para consulta, na sede social e nos quinze dias anteriores à data da Assembleia Geral anual, as contas individuais e consolidadas e demais documentos previstos na lei, bem como as propostas a submeter pelo Conselho de Administração à aprovação da Assembleia Geral.

A Assembleia poderá deliberar em primeira convocação desde que se achem presentes ou representados accionistas que representem mais de cinquenta por cento do capital social, salvo se lei imperativa exigir outro quórum.

Estatutariamente não está prevista a possibilidade de exercício do direito de voto por meios electrónicos.

## **Capítulo 3 - Regras societárias**

### **3.1 Código de Conduta e Regulamentos Internos**

Os valores e princípios da Modelo Continente, SGPS, SA são profusamente difundidos e estão profundamente enraizados na cultura dos seus colaboradores. Os principais vectores são a cultura empresarial (liderança, disponibilidade para a mudança, lealdade e rigor, transparência), a responsabilidade com os colaboradores (igualdade no tratamento, desenvolvimento profissional, segurança), a responsabilidade social (consciência ambiental, consciência social, abertura à sociedade, confiança e ética) e a independência face ao poder político. A qualidade de sociedade aberta induz naturalmente uma redobrada atenção ao cumprimento dos deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros, salvaguardando a posição da sociedade em situações de conflitos de interesses. Neste âmbito, não existe um código de conduta dos órgãos da sociedade ou outro regulamento interno respeitante a esta matéria.

---

### **3.2 Gestão de Risco**

Na gestão estratégica e corrente, a empresa adopta activamente políticas de auditoria interna e de gestão de risco nas diversas vertentes do seu negócio. Entendidas pela empresa como pilar fundamental de suporte e controlo do negócio, estas actividades têm vindo a merecer um acompanhamento acrescido no âmbito da Modelo Continente, SGPS, SA, sendo desenvolvidas por duas direcções distintas em Portugal e Brasil, com reporte directo ao Conselho de Administração.

Ao longo de 2003, a Direcção de Auditoria e Gestão de Risco esteve particularmente dedicada ao tema das auditorias de cumprimento, tendo sido incrementado o número de visitas às lojas e a realização de auditorias com check-list.

Simultaneamente, esta unidade orgânica deu especial relevância às questões relacionadas com a segurança dos sistemas de informação, tendo realizado várias actividades ao nível da segurança das infra-estruturas de rede das lojas e rede interna da empresa, servidores críticos, base de dados de negócio, e ainda protecção de confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados. Ainda neste quadro foram realizados testes de intrusão aos sites de e-commerce e B2B, tendo sido igualmente estruturados cenários de Disaster Recovery.

Neste mesmo período, a gestão de risco continuou focada na análise dos riscos susceptíveis de pôr em causa a continuidade das operações e a segurança de colaboradores e clientes da empresa, sendo de destacar a análise de risco dos activos críticos, manual de gestão de crise e auditoria de segurança alimentar.

### **3.3 Limites ao exercício dos direitos de voto ou a transmissibilidade de acções, acordos parassociais e direitos especiais de accionistas**

Para além do número de acções (1.000) a que corresponde o direito a um voto, e das obrigações de representação, mencionadas anteriormente, não existem limitações ao exercício do direito de voto. Não existem igualmente restrições à transmissibilidade das acções.

O Conselho de Administração não tem conhecimento de direitos especiais ou acordos parassociais que envolvam accionistas da sociedade. A sociedade não adoptou quaisquer medidas impeditivas do êxito de Ofertas Públicas de Aquisição.

## **Capítulo 4.**

### **4.1 Órgãos de administração**

O Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA é composto por sete membros, os quais têm funções de coordenação e de gestão das funções de soberania (direcções funcionais), funcionando colegialmente. O mandato deste Conselho de Administração é de quatro anos e termina em 2005. Os administradores foram eleitos em lista única, não tendo sido apresentada lista alternativa por nenhum dos accionistas.

### **Conselho de Administração**

- Belmiro Mendes de Azevedo
- Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério



- 
- José Manuel Baeta Tomás\*
  - Fernando Sérgio Maia Rebelo\*
  - Manuel José Ferreira Fontoura\*
  - Luis Filipe Campos Dias de Castro Reis\*

Durante 2003 o Conselho reuniu 12 vezes, estando as actas correspondentes registadas no respectivo livro de actas. O Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA conta com 4 administradores executivos [Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão, Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Fernando Sérgio Maia Rebelo e Manuel José Ferreira Fontoura], sendo auxiliados por 3 adjuntos [José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real, Luis Miguel Vieira de Sá da Mota Freitas e Luís António Vicente Dias].

No quadro do processo de decisão empresarial, os membros do Conselho de Administração assumem as seguintes competências:

- Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão - assume funções de coordenação global no âmbito das tradicionalmente adstritas à figura de CEO, com âmbito de actuação alargado a Portugal e Brasil;
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério – assume funções de coordenação global no âmbito das tradicionalmente adstritas à figura de CFO, com âmbito de actuação alargado a Portugal e Brasil;
- Fernando Sérgio Maia Rebelo – assume responsabilidade executiva pela operação da Modelo Continente, SGPS, SA no Brasil;
- Manuel José Ferreira Fontoura - assume responsabilidade pelas operações de loja e gestão da cadeia logística da Modelo Continente, SGPS, SA em Portugal.

Adicionalmente, não existe qualquer Comissão Executiva, ou uma qualquer outra Comissão, com competências em matéria de gestão.

Não foram constituídas comissões de controlo interno para avaliação da estrutura e governo societários uma vez que essa avaliação é efectuada no plenário do Conselho de Administração.

Não foi definida lista de incompatibilidades nem número máximo de cargos acumuláveis pelos administradores em órgãos de administração de outras sociedades, na medida em que na generalidade dos casos os administradores exercem funções de gestão nas sociedades pertencentes ou participadas pela Modelo Continente.

#### **4.2 Remunerações**

No exercício de 2003, os membros do Conselho de Administração remunerados pela sociedade ou por sociedades que com ela estejam em relação de domínio ou de grupo auferiram remunerações totais de 2.418.356 Euros, das quais 1.239.097 Euros a título de prémio de desempenho.

O prémio de desempenho é indexado à evolução de um conjunto de indicadores financeiros que permitem o alinhamento dos interesses dos administradores com os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Metade desse prémio tem carácter diferido, e apenas será liquidado em 2007, podendo ser majorado ou minorado em função da evolução das cotações.

O presidente do Conselho de Administração é remunerado na Sonae, SGPS. O CEO da sociedade teve uma remuneração total de 710.176 Euros, incluindo um prémio de desempenho de 399.400 Euros.

---

\* Membro independente nos termos do Regulamento nº 11/2003 da Comissão do Mercado de valores Mobiliários

---

A média da remuneração total dos restantes membros executivos do Conselho de Administração foi de 498.894 Euros, incluindo um prémio de desempenho médio de 251.825 Euros. A média da remuneração total dos restantes membros não executivos do Conselho de Administração foi de 105.750 Euros, incluindo um prémio de desempenho médio de 42.110 Euros.

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.

#### **4.3 Funções exercidas em outras sociedades**

Os membros do Conselho de Administração desempenham igualmente funções de Administração/Gerência nas seguintes empresas:

##### **Belmiro Mendes de Azevedo**

- Sonae – SGPS, SA
- Sonae Capital, SGPS, SA
- Spred – SGPS, SA
- Sonae Indústria – SGPS, SA
- Tableros de Fibras, SA
- Imocapital – SGPS, SA
- Socelpac – SGPS, SA
- Sonae Produtos e Derivados Florestais, SA
- Sonae Imobiliária, SGPS, SA
- SonaeCom – SGPS, SA
- Efanor Investimentos, SGPS, SA
- Setimanale – SGPS, SA
- Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SGPS, SA
- Casa Agrícola de Ambrães, SA

##### **Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão**

- Andar – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Aqualuz – Turismo e Lazer, Lda.
- Aquapraia – Investimentos Turísticos, S.A.
- Aquapraia – Investimentos Turísticos, SGPS, S.A.
- Atlantic Ferries -Tráfego Local, Fluvial e Marítimo, S.A.
- Best Offer - Prestação de Informações pela Internet, S.A.

- 
- Bikini – Portal de Mulheres, S.A.
  - Bloco Q – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Bloco W – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Bloco Y – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Cacetinho – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
  - Campimeios – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Carnes do Continente - Industria e Distribuição de Carnes, S.A.
  - Casa da Ribeira – Hotelaria e Turismo, S.A.
  - Centro Residencial da Maia – Urbanismo, S.A.
  - Chão Verde – Sociedade de Gestão Imobiliária, S.A.
  - CHT- Casino Hotel de Tróia, S.A.
  - Citorres – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, S.A.
  - Contifin, SGPS, Lda.
  - Contimobe – Imobiliária do Castelo de Paiva, S.A.
  - Country Club da Maia – Urbanismo, S.A.
  - Difusão – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Distrifin - Comercio y Prestacion de Servicios, S.A.
  - Efanor - Design e Serviços, S.A.
  - Efanor - Industria de Fios, S.A.
  - Empreendimentos Imobiliários da Quinta da Azenha, S.A.
  - Equador – Agência de Viagens e Turismo, S.A.
  - Estevão Neves – Hipermercados da Madeira, S.A.
  - Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Fozmassimo – Comércio e Industria de Produtos Alimentares, S.A.
  - Gestholding – SGPS, S.A.
  - Global S – Hipermercado, Lda.
  - Golf Time - Golfe e Investimentos Turísticos, S.A.
  - Grano Salis – Investimentos Turísticos, Jogo e Lazer, S.A.
  - IGI – Investimento Imobiliário, S.A.
  - Igimo – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Iginha - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoareia – Investimentos Turísticos, SGPS, S.A.
  - Imoclub – Serviços Imobiliários, S.A.
  - Imoconti – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoestrutura – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoferro – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imohotel – Empreendimentos Turísticos Imobiliários, S.A.

- 
- Imomuro – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imopenínsula – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoponte – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoresort – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoresultado – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imosedas – Imobiliária e Serviços, S.A.
  - Imosistema - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Infocfield – Informática, S.A.
  - Informeios - Projectos e Representações, S.A.
  - Insulatroia – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Inventory – Acessórios de Casa, S.A.
  - Marimo – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Marinamagic - Exploração de Centros Lúdicos e Marítimos, Lda.
  - Marmagno - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Martimope – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Marvero - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - MaxOffice – Artigos e Serviços para Escritório, S.A.
  - Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.
  - Modelo – Distribuição de Materiais de Construção, S.A.
  - Modelo - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
  - Modelo Continente – Operações de Retalho, SGPS, S.A.
  - Modelo Continente Hipermercados, S.A.
  - Modelo Continente, SGPS, S.A.
  - Modelo Hiper Imobiliária, S.A.
  - Modelo Investimentos Brasil, S.A.
  - Modelo.Com – Vendas por Correspondência, S.A.
  - Modis - Distribuição Centralizada, S.A.
  - Modis International Trade, S.A.
  - Modis, SGPS, Lda.
  - O.K. Bazar - Comércio Geral, S.A.
  - Partnergiro - Empreendimentos Turísticos, Lda.
  - Praedium II – Imobiliária, S.A.
  - Praedium III – Serviços Imobiliários, S.A.
  - Praedium, SGPS, S.A.
  - Predicomercial – Promoção Imobiliária, S.A.
  - Prédios Privados – Imobiliária, S.A.
  - Predisedas - Predial das Sedas, S.A.
  - Promosedas – Promoções Imobiliárias, S.A.

- 
- Roteiro – Prestação de Serviços de Turismo, S.A.
  - S.I.I. – Soberana – Investimentos Imobiliários, S.A.
  - Sempre à Mão – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sesagest – Projectos e Gestão Imobiliária, S.A.
  - Sociedade Construções do Chile, S.A.
  - Socijofra - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sociloures - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Solinca – Lazer, SGPS, S.A.
  - Solinca III – Desporto e Saúde, S.A.
  - Solinca - Investimentos Turísticos, S.A.
  - Soltróia – Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, S.A.
  - Sonae Capital, SGPS, S.A.
  - Sonae Distribuição Brasil, S.A.
  - Sonae Retalho Espanã – Servicios Generales, S.A.
  - Sonae Retalho Especializado, SGPS, S.A.
  - Sonae Turismo – Gestão e Serviços, S.A.
  - Sonae Turismo, SGPS, S.A.
  - Sonae, SGPS, S.A.
  - Sondis Imobiliária, S.A.
  - Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
  - SportZone – Comércio de Artigos de Desporto, S.A.
  - SRE – Projectos e Consultadoria, S.A.
  - Star – Viagens e Turismo, S.A.
  - Todos os Dias - Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
  - Torralta – Club Internacional de Férias, S.A.
  - Torre São Gabriel – Imobiliária, S.A.
  - Troiaverde – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Tulipamar - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Urbisedas – Imobiliária das Sedas, S.A.
  - Vastgoed One - Promoção Imobiliária, S.A.
  - Vastgoed Sun - Promoção Imobiliária, S.A.
  - Venda Aluga – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - World Trade Center Porto, S.A.
  - Worten - Equipamentos para o Lar, S.A.

**Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério**

- Andar – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Aqualuz – Turismo e Lazer, Lda.

- 
- Aquapraia – Investimentos Turísticos, S.A.
  - Aquapraia – Investimentos Turísticos, SGPS, S.A.
  - Atlantic Ferries -Tráfego Local, Fluvial e Marítimo, S.A.
  - BA – Fábrica de Vidros Barbosa & Almeida, S.A.
  - Bar-Bar.Idade Glass - Serviços de Gestão e Investimentos, S.A.
  - Best Offer - Prestação de Informações pela Internet, S.A.
  - Bikini - Portal de Mulheres, S.A.
  - Bloco Q – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Bloco W – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Bloco Y - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Cacetinho – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
  - Campimeios - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Carnes do Continente - Industria e Distribuição de Carnes, S.A.
  - Carplus – Comércio de Automóveis, S.A.
  - Casa da Ribeira - Hotelaria e Turismo, S.A.
  - Centro Residencial da Maia – Urbanismo, S.A.
  - Change, SGPS, S.A.
  - Chão Verde – Sociedade de Gestão Imobiliária, S.A.
  - Choice Car – Comércio de Automóveis, S.A.
  - Choice Car, SGPS, S.A.
  - CHT - Casino Hotel de Tróia, S.A.
  - Citorres – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, S.A.
  - Contifin, SGPS, Lda.
  - Contimobe – Imobiliária do Castelo de Paiva, S.A.
  - Country Club da Maia – Urbanismo, S.A.
  - Difusão – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Distrifin Comercio y Prestación de Servicios, S.A.
  - Efanor - Design e Serviços, S.A.
  - Efanor - Industria de Fios, S.A.
  - Elmo, SGPS, S.A.
  - Empreendimentos Imobiliários da Quinta da Azenha, S.A.
  - Equador - Agência de Viagens e Turismo, S.A.
  - Finlog – Aluguer e Comércio de Automóveis, S.A.
  - Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Fozmassimo – Comércio e Industria de Produtos Alimentares, S.A.
  - Gestholding – SGPS, S.A.
  - Global S – Hipermercado, Lda.

- 
- Golf Time - Golfe e Investimentos Turísticos, S.A.
  - Grano Salis - Investimentos Turísticos, Jogos e Lazer, S.A.
  - Guérin – Rent-a-Car (Dois), Lda.
  - IGI – Investimento Imobiliário, S.A.
  - Igimo – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Iginha - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoareia – Investimentos Turísticos, SGPS, S.A.
  - Imocapital - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
  - Imoclub – Serviços Imobiliários, S.A.
  - Imoconti – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoestrutura – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoferro – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imohotel – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
  - Imomuro – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imopenínsula - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoponte – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoresort – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imoresultado – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Imosedas – Imobiliária e Serviços, S.A.
  - Imosistema - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Infocfield – Informática, S.A.
  - Informeios - Projectos e Representações, S.A.
  - Insulatroia - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Integrum - Serviços Partilhados, S.A.
  - Inventory – Acessórios de Casa, S.A.
  - Luso Assistência – Gestão de Acidentes, S.A.
  - Marimo – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Marinamagic - Exploração de Centros Lúdicos e Marítimos, Lda.
  - Marmagno - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Martimope – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Marvero - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Max Mat Espanã – Distribucion de Materiales de Construcccion, S.A.
  - MaxOffice – Artigos e Serviços para Escritório, S.A.
  - Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.
  - Modelo – Distribuição de Materiais de Construção, S.A.
  - Modelo - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
  - Modelo Continente – Operações de Retalho, SGPS, S.A.
  - Modelo Continente Hipermercados, S.A.

- 
- Modelo Continente, SGPS, S.A.
  - Modelo Hiper Imobiliária, S.A.
  - Modelo Investimentos Brasil, S.A.
  - Modelo.Com – Vendas por Correspondência, S.A
  - Modis - Distribuição Centralizada, S.A.
  - Modis International Trade, S.A.
  - Modis, SGPS, Lda.
  - O.K. Bazar - Comércio Geral, S.A.
  - Partnergiro - Empreendimentos Turísticos, Lda.
  - Praedium II – Imobiliária, S.A.
  - Praedium III – Serviços Imobiliários, S.A.
  - Praedium, SGPS, S.A.
  - Predicomercial – Promoção Imobiliária, S.A.
  - Prédios Privados – Imobiliária, S.A.
  - Predisedas - Predial das Sedas, S.A.
  - Promosedas – Promoções Imobiliárias, S.A.
  - Publimeios, SGPS, S.A.
  - S.I.I. – Soberana – Investimentos Imobiliários, S.A.
  - SC – Sociedade de Consultadoria, S.A.
  - Selfrio – Engenharia do Frio, S.A.
  - Selfrio, SGPS, S.A.
  - Sempre à Mão – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sesagest – Projectos e Gestão Imobiliária, S.A.
  - Sistavac - Sistemas de Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado, S.A.
  - SKK - Central de Distribuição para Refrigeração e Climatização, S.A.
  - SMP - Serviços de Manutenção e Planeamento, S.A.
  - Socelpac, SGPS, S.A.
  - Sociedade de Construções do Chile, Lda.
  - Socijofra - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sociloures - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Soflorin, BV
  - Solinca – Lazer, SGPS, S.A.
  - Solinca III – Desporto e Saúde, S.A.
  - Solinca - Investimentos Turísticos, S.A.
  - Soltróia – Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, S.A.
  - Sonae 3P, S.A.
  - Sonae Capital, SGPS, SA
  - Sonae Distribuição Brasil, S.A.



- 
- Sonae Imobiliária, SGPS, S.A.
  - Sonae Investments, BV
  - Sonae Produtos e Derivados Florestais, SGPS, S.A.
  - Sonae Retalho Espanã – Servicios Generales, S.A
  - Sonae Retalho Especializado, SGPS, S.A.
  - Sonae Turismo, SGPS, S.A.
  - Sonae, SGPS, S.A.
  - Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.
  - Sondis Imobiliária, S.A.
  - Sondis, B.V.
  - Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
  - Sontur, BV
  - Sonvecap, B.V.
  - Sopair, S.A.
  - SPEL – Serviços Auto, S.A.
  - SportZone – Comércio de Artigos de Desporto, S.A.
  - Spred, SGPS, S.A.
  - SRE – Projectos e Consultadoria, S.A.
  - Todos os Dias - Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
  - Torralta - Club Internacional de Férias, S.A.
  - Torre São Gabriel – Imobiliária, S.A.
  - Troiaverde – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Tulipamar - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
  - Urbisedas – Imobiliária das Sedas, S.A.
  - Vaestgoed One - Promoção Imobiliária , S.A.
  - Vaestgoed Sun - Promoção Imobiliária , S.A.
  - Venda Aluga – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - World Trade Center Porto, S.A.
  - Worten - Equipamentos para o Lar, S.A.

#### **José Manuel Baeta Tomás**

- Modelo Continente, SGPS, SA
- Friengineering International, Ltda.
- Modelo Investimentos Brasil, SA
- Sonae Distribuição Brasil, SA
- Sonae Investimentos América Latina, Lda.
- Tafibras Participações, SA
- Tafisa Brasil, SA

- 
- Sonae Indústria Brasil, Limitada.
  - Interclean, SA
  - WEDO Consulting, SA

### **Fernando Sérgio Maia Rebelo**

- Sonae Distribuição Brasil, S.A.
- Modelo Investimentos Brasil, S.A.
- Frienginneering International, Ltda.
- Cacettino – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
- Chão Verde – Sociedade de Gestão Imobiliária, S.A.
- Citorres – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Contifin, SGPS, Lda.
- Contimobe – Imobiliária do Castelo de Paiva, S.A.
- Difusão – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Distrifin - Comercio y Prestacion de Servicios, S.A.
- Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Fozmassimo – Comércio e Industria de Produtos Alimentares, S.A.
- Global S – Hipermercado, Lda.
- IGI – Investimento Imobiliário, S.A.
- Igimo – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Iginha - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoconti – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoestrutura – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imomuro – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoponte – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoresultado – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imosistema - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Infocfield – Informática, S.A.
- Informeios - Projectos e Representações, S.A.
- Inventory – Acessórios de Casa, S.A.
- Max Mat Espanã – Distribucion de Materiales de Construccion, S.A.
- Max Office – Artigos e Serviços para Escritório, S.A.
- Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.
- Modelo – Distribuição de Materiais de Construção, S.A.
- Modelo - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
- Modelo Continente – Operações de Retalho, SGPS, S.A.
- Modelo Continente Hipermercados, S.A.
- Modelo Continente, SGPS, SA

- 
- Modelo Hiper Imobiliária, S.A.
  - Modelo Investimentos Brasil, S.A.
  - Modelo.Com – Vendas por Correspondência, S.A.
  - Modis - Distribuição Centralizada, S.A.
  - Modis International Trade, S.A.
  - Modis, SGPS, Lda.
  - O.K. Bazar - Comércio Geral, S.A.
  - Predicomercial – Promoção Imobiliária, S.A.
  - Sempre à Mão – Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sesagest – Projectos e Gestão Imobiliária, SA.
  - Socijofra - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sociloures - Sociedade Imobiliária, S.A.
  - Sonae Distribuição Brasil, S.A.
  - Sonae Retalho Espanã – Servicios Generales, S.A
  - Sonae Retalho Especializado, SGPS, S.A.
  - Sondis Imobiliária, S.A.
  - Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
  - Sonvecap, B.V.
  - SportZone – Comércio de Artigos de Desporto, S.A.
  - SRE – Projectos e Consultadoria, S.A.
  - Worten - Equipamentos para o Lar, S.A

#### **Manuel José Ferreira Fontoura**

- Cacetinho – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
- Carnes do Continente – Indústria e Distribuição de Carnes, S.A.
- Contibomba – Comércio e Distribuição de Combustíveis, S.A.
- Estevão Neves – Hipermercados da Madeira, S.A.
- Fozmassimo – Sociedade Imobiliária, S.A.
- IGI - Investimento Imobiliário, S.A.
- Infocfield – Informática, S.A.
- Inscos – Insular de Hipermercados, S.A.
- Max Office – Artigos e Serviços Para Escritório, S.A.
- Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.
- Modelo - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
- Modelo Continente – Operações de Retalho, SGPS, S.A.
- Modelo Continente Hipermercados, S.A.
- Modelo Continente, SGPS, S.A.
- Modelo Hiper Imobiliária, S.A.

- 
- Modelo.Com – Vendas Por Correspondência, S.A.
  - Modis - Distribuição Centralizada, S.A.
  - Modis International Trade, S.A.
  - O.K. Bazar – Comércio Geral, S.A.
  - Sempre a Postos – Produtos Alimentares e Utilidades, Lda.
  - Sport Zone – Comércio de Artigos de Desporto, S.A.
  - SRE – Projectos e Consultadoria, S.A.
  - Todos os Dias – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
  - Worten - Equipamentos Para o Lar, S.A.

### **Luís Filipe Campos Dias de Castro Reis**

- Exit Travel – Agência de Viagens e Turismo Online, SA
- Miauger – Organização e Gestão de Leilões Electrónicos, SA
- Net Mall, SGPS, SA
- Público.pt – Serviços Digitais Multimédia, SA
- XS – Comunicação, Informação e Lazer, SA
- Clixgest – Internet e Conteúdos, SA
- Enabler – Informática, SA
- Modelo Continente, SGPS, SA
- Novis Telecom, SA
- Optimus – Telecomunicações, SA
- Portais Verticais.Com, SGPS, SA
- Público – Comunicação Social, SA
- Sonae Matrix Multimédia, SGPS, SA
- Sonae Telecom, SGPS, SA
- Sonaecom, SGPS, SA
- Sonae – Sistemas de Informação, SA
- We Do Consulting – Sistemas de Informação, SA

Matosinhos, 27 de Fevereiro de 2004