

RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE

SONAE SGPS, SA

31 DE DEZEMBRO DE 2003

O presente anexo contém uma breve descrição das práticas da Sonae 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 contém remissões sempre que foi considerado mais adequado descrever o assunto no corpo do relatório de gestão, evitando assim a duplicação de informação.

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.

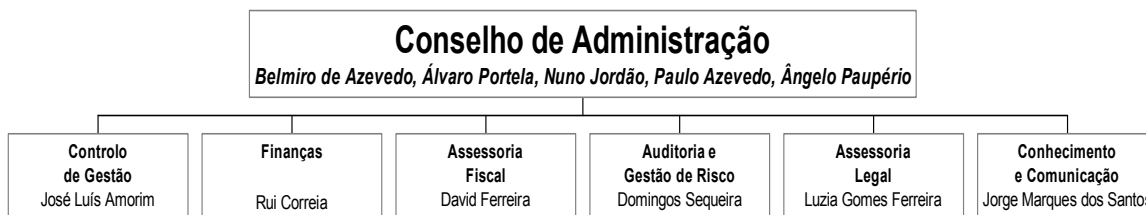
1 - Divulgação de informação

1.1. Repartição de Competências no Processo de Decisão

As decisões de gestão são tomadas em reunião do Conselho de Administração da sociedade.

O Conselho de Administração funciona colegialmente, sendo composto por um Presidente e quatro vogais. O Conselho de Administração assume como principais competências a gestão do portfolio de negócios, a coordenação financeira e o desenvolvimento da carreira de um quadro de gestores de topo.

O organigrama funcional da sociedade é actualmente o seguinte:



O Eng.º Ângelo Paupério coordena operacionalmente as direcções funcionais acima mencionadas, reunindo com os respectivos directores numa base semanal. As decisões tomadas pelos Directores Funcionais emanam da delegação de competências por parte do Conselho de Administração e são coordenadas nas reuniões referidas.

1.2. Comissões Internas

A *Comissão de Auditoria* é presidida pelo Eng.º Belmiro de Azevedo e é composta por responsáveis pelas funções de Auditoria Interna e pelos administradores com o pelouro respectivo em cada uma das subholdings. Reúne trimestralmente para apreciação do plano e dos resultados dos trabalhos de auditoria interna e externa.

A *Comissão de Finanças* é presidida pelo Eng.º Ângelo Paupério e reúne mensalmente com a presença dos administradores com o pelouro financeiro de cada subholding e dos directores funcionais da Sonae SGPS, SA considerados relevantes para os assuntos em agenda, tendo como atribuições a análise e coordenação das políticas de gestão dos riscos financeiros do Grupo Sonae.

A composição e atribuições da *Comissão de Vencimentos* estão descritas no ponto 1.9. abaixo.

1.3. Controlo de Riscos

O sistema de gestão de riscos implementado na sociedade compreende o seguinte:

Objectivos da gestão de risco

Nos valores e princípios da Sonae (ver 3.1.) são referidos os conceitos que constituem o enquadramento das políticas, organização e processos de gestão de risco, nomeadamente:

- Lealdade e rigor: basear a prática quotidiana (...) na gestão do risco e na adopção de métodos de gestão, que de forma célere detectem e corrijam situações adversas;
- Transparência: adoptar práticas que permitam a avaliação sistemática da fiabilidade da *performance* dos negócios e do grau de cumprimento dos valores e princípios da Sonae, (...);
- Segurança: proporcionar um ambiente de trabalho preventivo de riscos profissionais e que não ponha em causa a saúde e segurança dos colaboradores internos e externos;
- Ética: pautar as relações com entidades externas por princípios de honestidade, integridade e transparência, (...);

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, nos 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, numa perspectiva de continuidade das operações, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades de negócio.

Os processos de gestão de risco

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento com o propósito de identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que as empresas do Grupo Sonae enfrentam na prossecução dos objectivos de negócio e de criação de valor, a gestão de risco está integrada em todo o 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 das unidades de negócio e das unidades funcionais.

Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização e 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 e monitorada no âmbito da actividade das funções financeiras da holding e de cada uma das sub-holdings, cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças do Grupo.

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 das empresas do Grupo Sonae;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções.

A organização da gestão de risco

Sendo responsabilidade de todos os gestores e colaboradores das empresas do Grupo Sonae 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 função de Auditoria e Gestão de Risco tem por missão ajudar as empresas 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 das empresas. 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 de gestão das empresas.

A Gestão de Risco, a Auditoria Interna e o Planeamento e Controlo de Gestão são actividades desenvolvidas em todos os negócios do Grupo, através de funções especialmente dedicadas e com reporte directo aos Conselhos de Administração, quer da holding quer de cada uma das sub-holdings.

Actualmente, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco contam com cerca de 60 colaboradores a tempo inteiro, localizados em Portugal, Brasil, Espanha, França e Alemanha, desenvolvendo a actividade em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

Ao nível do Grupo, existem órgãos – a Comissão de Auditoria e o Grupo Consultivo de Gestão de Risco (GCGR) – que assistem o Conselho de Administração na definição de políticas, acompanhamento e coordenação das actividades de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Auditoria Externa e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Estes órgãos são também “fora” de partilha de conhecimentos e experiências das respectivas funções. Estes órgãos reúnem trimestralmente e são compostos pelos Administradores com o pelouro das funções respectivas de cada uma das sub-holdings, pelos Directores de Auditoria e Gestão de Risco da holding e sub-holdings, pelo responsável pelo Planeamento e Controlo de Gestão do Grupo e, no caso do GCGR, pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo. Estes órgãos são presididos por um

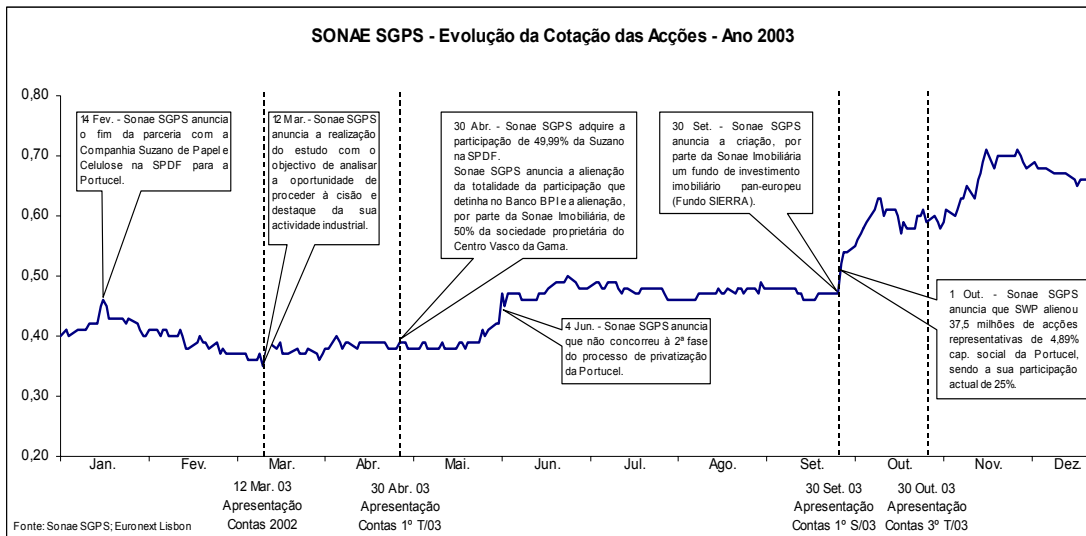
Administrador nomeado pelo Conselho de Administração da Sonae SGPS e reportam e este Conselho através de um dos seus membros. A Comissão de Auditoria é presidida pelo Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS.

As empresas do Grupo Sonae promovem o desenvolvimento dos recursos humanos, metodologias e sistemas de Gestão de Risco e Auditoria Interna, procurando seguir as melhores práticas internacionais. No que respeita aos recursos humanos, as empresas do Grupo patrocinam um programa de formação e actualização de conhecimentos que inclui a certificação profissional internacional em Auditoria Interna promovida pelo IIA -The Institute of Internal Auditors – o Certified Internal Auditor. Actualmente, existem dois Certified Internal Auditors no Grupo Sonae e um grupo de candidatos voluntários a esta certificação em 2004.

No capítulo respectivo do Relatório de Gestão é apresentada a actividade de Gestão de Risco e Auditoria Interna desenvolvida no exercício de 2003.

1.4. Evolução da Cotação das Acções

Em complemento à apreciação constante do parágrafo sobre o comportamento bolsista do corpo do relatório de gestão explicita-se abaixo a evolução da cotação da acção, identificando os valores mais significativos e os factos mais relevantes ocorridos ao longo do ano.



Estatísticas Acções Sonae SGPS, S.A. - Ano 2003:			
(Valores em EUR)			
Total Acções	2.000.000.000		Cotação Mínima (12 Mar.03) 0,35
Acções livres no Mercado	1.865.821.979		Cotação Máxima (21 Nov.03) 0,71
Acções Próprias ^(a)	134.178.021 (6,71%)		Cotação Média ^(c) 0,48
Capitalização Bolsista (31 Dez.03) ^(b)	1.320.000.000		Valor de Abertura (2 Jan.03) 0,41
Quantidade Média Transaccionada	3.838.847		Valor de Fecho (31 Dez.03) 0,66
			Valorização/(Desvalorização) 65,0%

^(a) A filial Modelo Continente detinha, no final do ano de 2003, 50.000 acções da Sonae SGPS, S.A.

^(b) O cálculo da capitalização bolsista apresentado tem em conta o n.º total de acções da Sonae SGPS, S.A.

^(c) Média ponderada dos valores diários de fecho.

1.5. Distribuição de Dividendos

Os dividendos distribuídos nos últimos anos podem ser resumidos como segue:

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 ¹	2001	2002
Dividendo por acção (euros)	0,75	0,75	0,75	0,87	0,50	0,024 ²	0	0
Dividendos Distribuídos (milhares de euros)	29.705	29.180	29.180	34.305	36.447	45.098	0	0
Dividend Yield	4,7%	2,9%	2,0%	2,1%	1,0%	2,0%	0%	0%
Pay out ratio ³	46,3%	28,3%	48,0%	48,4%	54,5%	17,6%	0%	0%

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

Não existem planos de atribuição de acções ou de atribuição de opções de aquisições de acções.

A Sonae SGPS, SA, através de uma filial, contratou com a Sonaecom, SGPS, SA a obrigação de entrega de acções desta última aos colaboradores da Sonaecom e suas filiais a quem foram atribuídas acções e opções de aquisição de acções, quando essas obrigações se vençarem, como forma de minimizar o risco que adviria da simples aquisição no mercado dessas acções pela Sonaecom e atenta a impossibilidade de esta o fazer por não reunir as condições exigidas pelo Código das Sociedades Comerciais. No entanto, a responsabilidade pelos planos de atribuição de acções e de atribuição das opções de

¹ Em 2000 foi efectuado aumento de capital de 473 milhões de euros para 2.000 milhões de euros

² Dividendo médio ponderado das acções Sonae e Sonae 2000

³ Calculado por referência ao resultado líquido consolidado após interesses minoritários

aquisição das acções continua a pertencer em exclusivo à Sonaecom, SGPS, SA pelo que esse planos estão descritos no relatório dessa sociedade

1.7. Divulgações 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 parágrafo 1.10. abaixo.

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.

1.8. Relações com Investidores

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a sociedade tem como regra informar os seus accionistas e o mercado de capitais em geral dos factos relevantes da sua vida de uma forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo reiterado ao longo do tempo esse compromisso com o mercado e confirmado a sua prática ao longo dos anos.

Essa divulgação é efectuada através da publicação, no Sítio da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (www.cmvm.pt), no Boletim da Euronext Lisboa e no Sítio da sociedade na Internet (www.sonae.pt).

Neste Sítio poderão ser encontrados na página da Comunicação os comunicados emitidos desde 1999 e na página inicial (“home page”) a apresentação institucional, os relatórios e contas, o comunicado de resultados e o relatório ambiental de elaboração mais recente. A informação relativa aos relatórios e contas e aos resultados é actualizada numa base trimestral sendo a apresentação institucional actualizada semestralmente.

Como forma de permitir uma maior interacção com os accionistas e investidores o Sítio inclui, ainda, um capítulo dedicado aos Investidores, que contem:

- A identificação dos responsáveis pelas relações com os investidores bem como os endereços para o seu contacto;
- Descrição da performance do título Sonae na Bolsa de Valores;
- Relatórios e Contas Consolidados Anuais, Semestrais e Trimestrais, dos últimos dois anos;
- As apresentações a investidores;
- A convocatória da Assembleia Geral Anual.

A Sonae SGPS SA, através do Gabinete de Apoio ao Investidor, integrado na função "Relações com Investidores", relaciona-se de forma permanente com analistas e investidores, fornecendo informação actualizada. Adicionalmente, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes da vida da sociedade por esta já divulgados no formato imposto por lei, que lhe sejam solicitados.

O Gabinete de Apoio ao Investidor pode ser contactado através de: Telefone: +351 22 940 47 76; Telefax: +351 22 940 46 34; E-mail: investor.relations@sonae.pt, Morada: Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 1011,4471-909 Maia. O director do gabinete de apoio ao investidor e da função de relações com investidores é o Dr. José Luís dos Santos Lima Amorim, que pode ser contactado através dos mesmos meios.

O Representante para as Relações com o Mercado de Capitais é a Dr.^a Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira (Telefone: +351 22 948 75 22; Telefax: + 351 22 948 77 22; E-mail: investor.relations@sonae.pt).

Os documentos de prestação de contas anuais, semestrais e trimestrais bem como as actualizações semestrais das apresentações institucionais são enviadas por E-mail para todos os accionistas, investidores, analistas, entidades financeiras e jornalistas que, comprovada a sua qualidade, os tenham solicitado.

A sociedade considera que desta forma assegura um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

1.9. Comissão de Remunerações

Nas sociedades emitentes de valores cotados a Assembleia Geral elege, com a mesma periodicidade dos órgãos sociais, uma Comissão de Vencimentos, que tem como missão fixar as remunerações dos membros dos órgãos de gestão. Na sociedade a Comissão de Vencimentos em funções é composta por dois accionistas, Efanor Investimentos, SGPS, SA e Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA, eleitos em Assembleia Geral nos termos do número dois do artigo vigésimo quinto dos Estatutos da sociedade. Estes accionistas fazem-se representar pelo Professor José Neves Adelino e pelo Eng.º Bruno Walter Lehmann, respectivamente, que não são membros do Conselho de Administração.

1.10. Remuneração Anual do Auditor

Os auditores da sociedade são a Deloitte que em 2003 facturou à sociedade e às suas filiais e associadas no perímetro de consolidação o valor total de 3.998 milhares de euros (dos quais 1.555 milhares de euros pagos por filiais estrangeiras), sendo 43,3% relativos a serviços de auditoria e revisão legal de contas, 0,3% relativos a outros serviços de garantia de fiabilidade, 19,1% relativos a serviços de consultoria fiscal e 37,3% relativos a outros serviços. Em outros serviços são de destacar a consultoria na montagem do Fundo Sierra pela Sonae Imobiliária (17,9% dos honorários totais) e a consultoria na mudança para Normas Internacionais de Relato Financeiro (5,2% dos honorários totais).

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 desta forma assegurada a independência do auditor. A consultoria na mudança para Normas Internacionais de Relato Financeiro é efectuada pela equipa de auditoria atentas as vantagens decorrentes do conhecimento que essa equipa tem quer do tema quer das demonstrações financeiras.

2. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas

O contrato da sociedade prevê que apenas poderão participar na Assembleia Geral os accionistas com direito a voto possuidores de acções ou títulos de subscrição que as substituam, que as tenham inscritas em conta de valores mobiliários escriturais e que façam prova dessa inscrição, através de carta emitida pela respectiva instituição que dê entrada na sociedade, pelo menos, oito dias antes da data da Assembleia.

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.

Os accionistas que sejam pessoas singulares poderão 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 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. 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. Até ao presente os accionistas não têm usado esta faculdade. Não existe um modelo específico de voto por correspondência.

Não está consagrada a possibilidade de exercício do direito de voto por meios electrónicos.

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social e no Sítio da sociedade na Internet, no prazo legal, as propostas a submeter à Assembleia Geral de Accionistas, acompanhadas dos relatórios, documentos e demais elementos de informação preparatória que legalmente as devem acompanhar.

Algumas das recomendações da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários sobre esta matéria não estão contempladas no contrato de sociedade porque os accionistas ainda não foram chamados a pronunciar-se sobre eventuais alterações que possam dar resposta às solicitações constantes das recomendações.

3. Regras Societárias

3.1. Códigos de Conduta e Regulamentos Internos

Os valores e princípios da Sonae 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.

Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados no Sítio da sociedade na Internet.

3.2. Gestão de Risco

Conforme mencionado no parágrafo 1.1. acima uma das direcções funcionais da Sonae, SGPS, SA é a Direcção de Auditoria Interna e Gestão de Risco. Esta direcção existe também nos negócios de maior dimensão.

Conforme referido no parágrafo sobre Gestão de Risco e Auditoria Interna do relatório de gestão, esta direcção acompanhou e promoveu o desenvolvimento de actividades sistemáticas e estruturadas de gestão dos riscos dos processos de negócio, devidamente integradas no ciclo de planeamento estratégico e operacional dos negócios das empresas do Grupo.

Na gestão estratégica e corrente da sociedade e das suas filiais, estas adoptam activamente políticas de controlo de risco nas diversas vertentes dos seus negócios. Para o efeito, têm práticas correntes de gestão e cobertura do risco e sistemas de controlo interno, acompanhados e avaliados de forma sistemática e estruturada por departamentos de Auditoria Interna e Gestão de Risco, conforme descrito no parágrafo 1.3. acima.

3.3. Limites ao Exercício dos Direitos de Voto ou à Transmissibilidade de Acções, Acordos Parassociais e Direitos Especiais de Accionistas

Para além do número de acções a que corresponde um voto e das obrigações de representação, mencionadas no parágrafo 2 acima, não existem limitações ao exercício do direito de voto.

Não existem 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.

4. Órgão de Administração

4.1. Caracterização

O Conselho de Administração é composto por cinco membros executivos. Não existem membros não executivos. O Conselho de Administração actualmente em funções foi eleito em Assembleia Geral de 31 de Março de 2003. O mandato deste Conselho de Administração é de quatro anos. Os administradores foram eleitos em lista única, não tendo sido apresentada lista alternativa por nenhum dos accionistas

Os membros actuais do Conselho de Administração são:

Eng.º Belmiro Mendes de Azevedo – Presidente
Eng.º Álvaro Carmona e Costa Portela⁴
Dr. Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão⁴
Eng.º Duarte Paulo Teixeira de Azevedo
Eng.º Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério⁴

A lista das principais sociedades onde exercem funções é apresentada no parágrafo 4.3. deste relatório.

O Conselho de Administração reúne, em sessão ordinária, mensalmente com a presença de todos os administradores em quase todas as reuniões. Durante 2003 o Conselho reuniu 20 vezes, estando as actas correspondentes registadas no respectivo livro de actas.

O Conselho de Administração recebe a informação sobre os assuntos constantes da ordem de trabalhos com pelo menos 48 horas de antecedência em relação à data de cada reunião. Não existe Comissão Executiva, sendo, portanto, todas as matérias da competência do órgão de gestão, objecto de deliberação do Conselho de Administração.

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.

⁴ Membro independente nos termos do Regulamento n.º 11/2003 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

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 da sociedade exercem funções de gestão nas sociedades pertencentes à mesma subholding, entendida como unidade homogénea do portfolio de negócios.

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 3.942.151 euros, das quais 2.265.800 euros a título de prémio de desempenho. O prémio de desempenho é indexado à evolução de um conjunto de indicadores financeiros que da melhor forma 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.

A remuneração total do Presidente do Conselho de Administração foi de 1.067.025 euros, incluindo um prémio de desempenho de 630.000 euros. A média das remunerações dos restantes membros do Conselho de Administração foi de 718.781 euros, incluindo um prémio de desempenho médio de 408.950 euros.

De notar que parte das remunerações supra referidas são igualmente mencionadas nos relatórios sobre o governo da sociedade das filiais no caso dos administradores que também exercem funções nos conselhos de administração dessas sociedades. O Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, SA apenas é remunerado nesta sociedade não o sendo em qualquer outra sociedade do Grupo Sonae onde exerce funções similares.

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 exercem funções em muitas das sociedades em relação de domínio com a Sonae SGPS, SA. Identificam-se as de maior impacto do ponto de vista consolidado:

Eng.º Belmiro Mendes de Azevedo

Presidente do Conselho de Administração de:

Sonae Indústria, SGPS, SA
Modelo Continente, SGPS, SA
Sonae Imobiliária, SGPS, SA
Sonaecom, SGPS, SA

Sonae Capital, SGPS, SA
Efanor Investimentos, SGPS, SA
Imocapital, SGPS, SA
Spred, SGPS, SA
Sonae Produtos e Derivados Florestais, SGPS, SA
Tableros de Fibra, SA

Eng.º Álvaro Carmona e Costa Portela

Membro do Conselho de Administração de:

Sonae Imobiliária, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Spred, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Sonae Imobiliária, SGPS, SA (listadas nas Notas 1 a 4 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Dr. Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

Membro do Conselho de Administração de:

Modelo Continente, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Sonae Turismo, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Modelo Continente, SGPS, SA e pela Sonae Turismo, SGPS, SA (listadas nas Notas 1 a 4 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Eng.º Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Membro do Conselho de Administração de:

Sonae Indústria, SGPS, SA
Modelo Continente, SGPS, SA
Sonaecom, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Efanor Investimentos, SGPS, SA
Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da generalidade sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Sonaecom, SGPS, SA (listadas nas Notas 1 a 4 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Eng.º Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Membro do Conselho de Administração de:

Modelo Continente, SGPS, SA
Sonae Imobiliária, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Sonae Turismo, SGPS, SA
Sonae Investments BV
Imocapital, SGPS, SA
Spred, SGPS, SA
Sonae Produtos e Derivados Florestais, SGPS, SA
BA – Fábrica de Vidros Barbosa & Almeida, SA

Membro do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Modelo Continente, SGPS, SA, pela Sonae Capital, SGPS, SA e pela Sonae Turismo, SGPS, SA (listadas nas Notas 1 a 4 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Maia, 12 de Março de 2004

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério