

Relatório sobre as Práticas do Governo Societário

CAPÍTULO 0 DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO

À semelhança do que tem vindo a ser o movimento geral do mercado, também a Semapa tem vindo a implementar mais soluções no âmbito das recomendações da CMVM, atendendo sempre às suas especificidades e às solicitações concretas que sente da parte dos investidores. Foram dados este ano mais alguns passos significativos, designadamente na fulcral questão do acesso à informação.

Recomendação nº 1

A sociedade assegura a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade de tratamento dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Funciona para o efeito na sociedade um gabinete de apoio ao investidor.

A recomendação é pois integralmente adoptada.

Recomendação nº 2

A recomendação é adoptada no que respeita ao voto por correspondência, sendo disponibilizado no sítio da sociedade na *internet* o boletim de voto e exigida uma antecedência para recepção dos votos de apenas três dias úteis, sem qualquer outra limitação estatutária ao exercício do voto por esta forma.

Quanto a restrições ao voto por representação, os estatutos da sociedade consagram só a restrição para a representação de pessoas singulares a que se refere o artigo 380º nº 1 do Código das Sociedades Comerciais.

A recomendação para que a exigência de antecedência do depósito ou bloqueio das acções não seja superior a cinco dias úteis não é adoptada pela sociedade, que exige 8 dias de calendário de antecedência para recepção dos documentos comprovativos do bloqueio. Trata-se pois de uma diferença de um dia que, precisamente por se tratar de apenas um dia, não corresponde a uma divergência dos princípios que se pretendem defender na recomendação em causa.

Nota-se que este prazo foi sufragado na assembleia geral anual de 2003 por unanimidade dos accionistas presentes, que apoiaram da mesma forma a exigência de um prazo de detenção das acções de pelo menos 30 dias antes da assembleia geral, prazo esse que pode ser atestado pela entidade depositante sem obrigar a qualquer bloqueio durante a parte desse tempo que excede os 8 dias de calendário da comunicação.

Esta recomendação não foi integralmente adoptada devido à referida divergência de um dia no prazo de bloqueio.

Recomendação nº 3

A recomendação no sentido de criar um sistema interno de controlo de riscos é adoptada pela sociedade. A nível da sociedade as funções estão confiadas ao próprio Conselho de Administração e só na dominada Secil, onde a dimensão e complexidade da exposição o justifica, existem outras pessoas afectas a essa função.

Recomendação nº 4

Não existem quaisquer medidas adoptadas com o objectivo de impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição, sendo por isso esta recomendação plenamente acolhida.

Recomendação nº 5

O órgão de administração é composto por uma pluralidade de membros que exercem uma orientação efectiva em relação à gestão da sociedade e aos seus responsáveis. A recomendação neste sentido é pois adoptada pela sociedade.

Recomendação nº 6

Esta recomendação não é adoptada por nenhum dos actuais administradores da sociedade se enquadrar no conceito de administrador independente tal como definido no nº 2 do artigo 1 do Regulamento CMVM 11/2003.

Entende o Conselho de Administração que a sua composição reflecte uma diversidade adequada a maximizar a prossecução do interesse social pelo que não se justifica a alteração imediata da composição do órgão para inclusão de um administrador que respeite os critérios agora adoptados pelo referido regulamento, sem prejuízo da oportuna evolução no sentido recomendado.

Recomendação nº 7

Não foi adoptada pela sociedade a recomendação de criação de comissões de controlo internas com atribuição de competências na avaliação da estrutura e governo societários.

O conselho de administração reconhece a conveniência da permanente reflexão e aperfeiçoamento da estrutura e modelo de governo, não obstante, tem vindo a entender que não se justifica ainda a criação de uma comissão com essas atribuições específicas. É o próprio conselho que mantém esse controlo no âmbito de uma grande abertura às opiniões e sugestões dos restantes órgãos e estruturas da sociedade.

Recomendação nº 8

A estrutura da remuneração do Conselho de Administração, que nos termos estatutários pode ser constituída por uma parte fixa e outra variável, sendo que a parte variável pode compreender uma participação nos lucros, permite um alinhamento dos interesses dos administradores com os da sociedade.

Não é adoptada a recomendação no sentido da divulgação da remuneração dos administradores em termos individuais. A não adopção fica a dever-se à ponderação de todos os interesses em causa que, no entender da Administração, para além de outros potenciais efeitos negativos, aponta no sentido de não serem os ganhos resultantes dessa divulgação superiores ao direito de reserva e privacidade de cada administrador.

Recomendação nº 9

A Comissão de Remunerações da sociedade é composta apenas por pessoas colectivas o que, face ao conceito de independência seguido pela recomendação, leva a que não possa deixar de se considerar plenamente adoptada.

Recomendação nº 10

Esta recomendação não é aplicável por não ter sido, até hoje, adoptado pela sociedade qualquer plano de atribuição de acções e/ou opções de aquisição de acções.

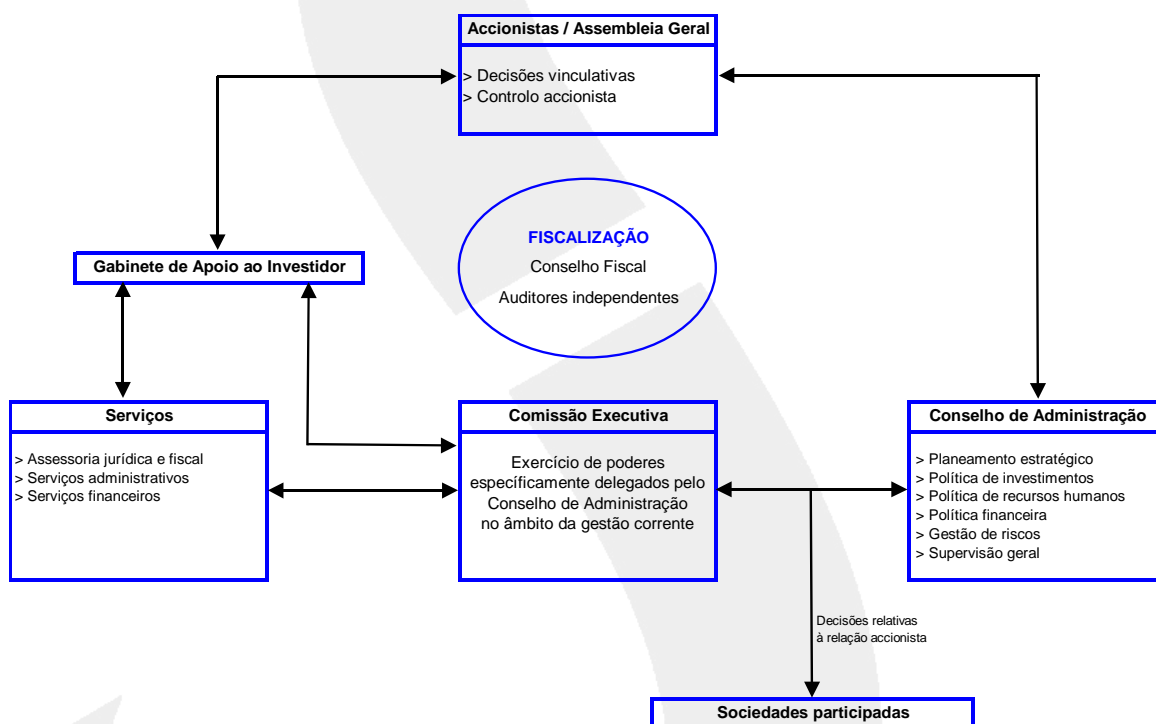
Recomendação nº 11

Também esta recomendação não é aplicável à sociedade por ser dirigida apenas a investidores institucionais.

CAPÍTULO I DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

1. Mapas Funcionais

Apresenta-se de forma gráfica simplificada o organigrama relativo à repartição de competências no quadro do processo de decisão empresarial:



2. Comissões Específicas

No âmbito da própria sociedade só funciona de forma autónoma a Comissão de Remunerações, que é composta pelas seguintes sociedades accionistas da Semapa:

- Sociedade Agrícola da Quinta da Vialonga, S.A.
- Cimo - Gestão de Participações, SGPS, S.A.
- Longapar, SGPS, S.A.

As funções usualmente atribuídas a outras Comissões, como sejam a avaliação de estrutura e governo societário ou as questões éticas, estão aqui confiadas ao próprio Conselho de Administração. No caso das questões éticas, a responsabilidade do Conselho de Administração foi mesmo especificamente consagrada com a aprovação em 2002 dos “Princípios Deontológicos” da sociedade.

Lembra-se aqui que, pelo facto da sociedade ser uma sociedade gestora de participações sociais, a sua estrutura é relativamente simplificada, funcionando por isso diversas comissões ao nível das sociedades dominadas sem reflexo directo na Semapa.

3. Controlo de Riscos

O controlo de riscos na sociedade é efectuado através da existência de auditorias independentes, através dos órgãos sociais e de serviços com funções específicas nessa área.

A auditoria independente é realizada na Semapa e nas sociedades em relação de domínio pela PriceWaterhouseCoopers.

Na vertente interna, para além da relevância nesta área das funções desempenhadas pelo Conselho Fiscal, o controlo de riscos é efectuado de forma diversa na Semapa e na sua principal dominada Secil, atendendo à diferente natureza e exposição destas duas sociedades.

No caso da Semapa o controlo cabe à própria Administração, sob a responsabilidade do Dr. José Alfredo de Almeida Honório, e tem especial ênfase na componente da gestão de recursos financeiros uma vez que as restantes vertentes de risco, nomeadamente risco de crédito da carteira de clientes e riscos patrimoniais, responsabilidade civil e doença, estão em parte significativa acauteladas pelo trabalho desenvolvido nas participadas.

No caso da Secil, que assume destacada relevância quanto aos potenciais efeitos dos riscos sobre a Semapa, o controlo é ainda mais abrangente, envolvendo designadamente a

componente ambiental, e é efectuado por serviços próprios que reportam directamente a diferentes administradores consoante a área em causa.

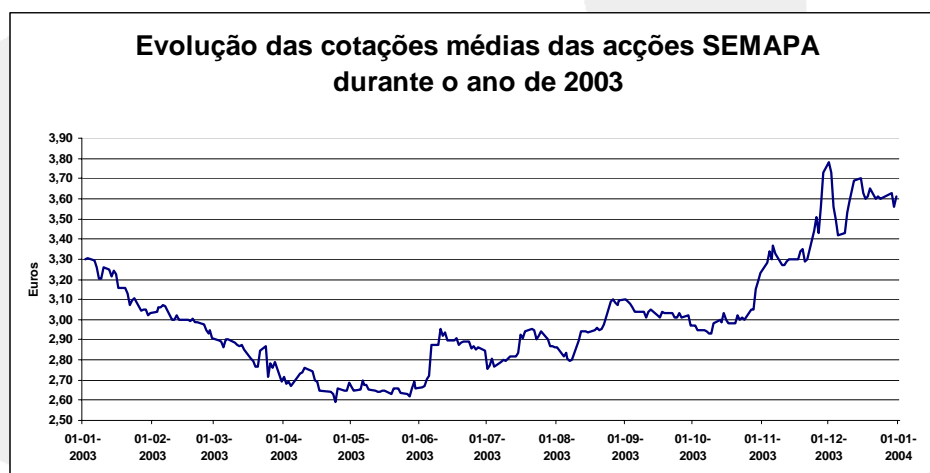
4. Evolução da Cotação

Na primeira sessão de bolsa do ano de 2003 o título Semapa transaccionou-se com uma cotação média de EUR 3,30, tendo na última sessão do ano a cotação média sido de EUR 3,61. A cotação média diária das acções Semapa variou durante o ano entre um mínimo de EUR 2,59 e um máximo de EUR 3,78, acompanhando no essencial a movimentação do PSI-20. Transaccionaram-se em média, por dia, 51.686 títulos nas sessões de Bolsa ocorridas durante o período em análise.

Em 18 de Março de 2003, dia em que a Sociedade comunicou ao mercado os seus resultados relativos ao exercício de 2002, não houve alteração em relação à cotação média de EUR 2,80 que já se tinha verificado na véspera.

Também a distribuição de 10 cêntimos de Euro por acção em circulação, que representou em termos líquidos, para os accionistas sujeitos a tributação, cerca de 8 cêntimos de Euro por acção para accionistas residentes e 7 cêntimos de Euro por acção para accionistas não residentes, não teve impacto relevante na formação do preço.

A apresentação gráfica da evolução da cotação durante o exercício é a seguinte:



5. Política de Distribuição de Dividendos

No que se refere à distribuição de dividendos, a Sociedade tem seguido a política de distribuir um montante elevado sem recorrer a endividamento adicional para o efeito e sem pôr em causa a sua solidez financeira. Entende o Conselho de Administração:

- que a Sociedade deve manter uma estrutura financeira compatível com o crescimento sustentado do Grupo que tutela nas diversas áreas de negócio em que este opera, e
- que a desejável independência da Empresa perante o sistema financeiro passa pela preservação no curto, no médio e longo prazos de níveis de endividamento consolidados que permitam a manutenção de indicadores sólidos de solvabilidade.

Salientamos ainda, no que respeita à proposta de distribuição de dividendos relativos ao exercício de 2003, o esforço financeiro que representou a aquisição de 21.728.520 acções da Secil através da FLSHH, SGPS, Lda, actualmente CIMENTOSPAR Participações Sociais, Lda, traduzido no pagamento de cerca de 300 milhões de euros, e o esforço financeiro que pode igualmente resultar para a sociedade da decisão tomada de concorrer à segunda fase do concurso de reprivatização de 30% do capital social da Portucel.

Informamos que o rácio dividendos distribuídos / resultados líquidos do ano (pay-out) tem sido elevado tendo registado o máximo de 94% em 1995 e o mínimo de 26% em 2001.

Nos últimos três exercícios foi distribuído o seguinte dividendo por cada acção em circulação:

2001 (relativo ao exercício de 2000)	0,32€ por acção
2002 (relativo ao exercício de 2001)	0,10€ por acção
2003 (relativo ao exercício de 2002)	0,10€ por acção

6. Planos de atribuição de Acções e Opções

Não existem na sociedade planos de atribuição de acções nem planos de atribuição de opções de aquisição de acções.

7. Negócios com Titulares de Órgãos Sociais e Sociedades Dominadas

Só há neste âmbito a apontar compras e vendas de participações sociais que se encontram explicadas no anexo do Relatório do Conselho de Administração relativo aos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais.

8. Serviço de Apoio ao Investidor

O serviço de apoio ao investidor funciona num gabinete recente sob a responsabilidade do Senhor Dr. José Miguel Gens Paredes que dispõe de colaboradores e de acesso em tempo útil a todos os sectores da sociedade por forma a garantir por um lado a eficácia necessária na resposta às solicitações e por outro a transmissão de informação pertinente aos accionistas e investidores em tempo útil e sem desigualdades.

Para além dos contactos gerais da sociedade o Senhor Dr. José Miguel Gens Paredes pode ser contactado através do endereço jmparedes@semapa.pt. Sempre que necessário o contacto pode também ser estabelecido com o representante da sociedade para as relações com o mercado, o Administrador Senhor Dr. José Alfredo de Almeida Honório, contactável através do endereço jose.honorio@secil.pt e do telefone (+351) 21 792 7120.

Por este meio é possível ter acesso a toda a informação pública relativa à sociedade. Nota-se, de qualquer forma, que a informação mais usualmente solicitada pelos investidores está disponível no sítio da sociedade na *internet* em www.semapa.pt.

9. Comissão de Remunerações

A Comissão de remunerações da Semapa tem a seguinte composição, já acima indicada:

Sociedade Agrícola da Quinta da Vialonga, S.A.
Cimo - Gestão de Participações, SGPS, S.A.
Longapar, SGPS, S.A.

Em todas estas sociedades existem membros do órgão de administração que são também administradores da Semapa.

10. Remuneração paga a Auditores

Durante o exercício de 2003 foram suportados pela sociedade e por outras consigo em relação de domínio os seguintes custos com os auditores acima referidos:

Serviços de Revisão Legal de Contas	256.142
Outros serviços de garantia de fiabilidade	57.100
Serviços de consultoria fiscal	41.942
Outros serviços que não de Revisão Legal de Contas	11.624
	<hr/>
	366.808

Quanto aos serviços de consultoria fiscal e outros que não a revisão legal de contas, os nossos auditores têm instituídas exigentes regras internas para garantir a salvaguarda da sua independência, tendo essas regras sido adoptadas na prestação destes serviços e objecto de monitorização por parte da sociedade.

CAPÍTULO II

EXERCÍCIO DE DIREITO DE VOTO E REPRESENTAÇÃO DE ACCIONISTAS

1. Regras societárias sobre direito de voto

Não existem regras societárias que de alguma forma limitem o direito de voto ou que excluam o direito de voto por correspondência. As regras societárias pertinentes no que respeita ao exercício do direito de voto pelos accionistas são apenas as que se desenvolvem nos pontos seguintes.

2. Modelo para Voto por Correspondência

A sociedade disponibiliza um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência. Este modelo está disponível no sítio da sociedade na *internet* e pode ser pedido através dos serviços de apoio ao investidor.

3. Voto por Meios Electrónicos

Não é ainda possível o exercício do direito de voto por meios electrónicos. Anota-se que até esta data a sociedade não teve qualquer solicitação ou manifestação de interesse por parte de accionistas ou investidores na disponibilização desta funcionalidade.

4. Antecedência de Bloqueio

Os estatutos da sociedade exigem que os accionistas apresentem à sociedade o documento comprovativo da titularidade das acções até oito dias antes da data da assembleia.

Desse documento deverá também resultar que o accionista é titular de acções da sociedade desde pelo menos o trigésimo dia anterior à data da assembleia e que as acções se manterão bloqueadas até ao seu termo. Como se disse antes neste relatório, este prazo de 30 dias pode ser atestado pela entidade depositante sem obrigar a qualquer bloqueio durante a parte desse tempo que excede os 8 dias de calendário da comunicação.

5. Prazo de Recepção de voto por correspondência

Os votos por correspondência podem ser recebidos até três dias úteis antes da data da reunião da Assembleia Geral.

6. Número de Acções a que Corresponde um Voto

Corresponde um voto a cada 385 acções da sociedade.

CAPÍTULO III

REGRAS SOCIETÁRIAS

1. Códigos de Conduta

Na sociedade vigora um conjunto de “Princípios Deontológicos” aprovados pelo Conselho de Administração no ano de 2002 e que estabelecem regras e princípios de natureza deontológica aplicáveis aos trabalhadores e aos membros dos órgãos sociais.

São em especial consagrados os deveres de diligência, traduzidos em obrigações concretas de profissionalismo, zelo e responsabilidade, o dever de lealdade, que no âmbito dos princípios de honestidade e integridade visa especialmente precaver situações de conflitos de interesses, e o dever de confidencialidade com incidência no tratamento de informação relevante.

São ainda consagrados deveres de responsabilidade social empresarial, nomeadamente de defesa ambiental e de protecção de todos os accionistas, concretamente minoritários, assegurando designadamente o cumprimento de deveres de informação e um tratamento igual e justo.

O documento é de acesso reservado.

2. Controlo de Risco na Actividade

Não existem ao nível da própria Semapa unidades orgânicas dedicadas à auditoria interna ou à gestão de riscos, sendo o controlo de riscos efectuado nos termos descritos no ponto I –3.

3. Medidas Susceptíveis de Interferir em OPAs

Não existem disposições estatutárias ou medidas adoptadas pela sociedade susceptíveis de interferir no êxito de ofertas públicas, nem a sociedade tem conhecimento de acordos parassociais que possam ter esse efeito, sem prejuízo da assumida coordenação de direitos de voto por parte de accionistas titulares de mais de metade do capital da sociedade, nos termos indicados no respectivo anexo ao relatório do Conselho de Administração.

CAPÍTULO IV

ORGÃO DE ADMINISTRAÇÃO

1. Caracterização do Órgão de Administração

O Conselho de Administração da sociedade é composto por nove membros. Exercem funções executivas, fazendo parte da Comissão Executiva da sociedade, os administradores Senhores Pedro Mendonça de Queiroz Pereira, Eng. Carlos Eduardo Coelho Alves, Dr. José Alfredo de Almeida Honório, Eng. Gonçalo Allen Serras Pereira e Dr. Francisco José Melo e Castro Guedes. Não exercem funções executivas a administradora Senhora D. Maria Maude Mendonça de Queiroz Pereira Lagos e os administradores Eng. Frederico José da Cunha Mendonça e Meneses, Dr. Paulo Jorge Barreto de Carvalho Ventura e Eng. Luís Manuel Pego Todo Bom.

Nos termos já acima expostos nenhum dos membros do Conselho de Administração é independente segundo o conceito do Regulamento da CMVM nº 11/2003.

Os membros do órgão de administração exercem funções nas seguintes sociedades, sendo indicadas com as siglas “GS” as sociedades que fazem parte do Grupo Semapa

Pedro Mendonça de Queiroz Pereira

CMP-Cimentos Maceira e Pataias, SA (GS)	Presidente Conselho Administração
CIMIANTO-Gestão de Participações, SA,	Presidente Conselho Administração
O E M - Organização de Empresas, SGPS, SA	Presidente Conselho Administração
SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento, SA (GS)	Presidente Conselho Administração
CIMO-Gestão de Participações, SGPS, SA	Presidente Conselho Administração
Sociedade Agrícola da QUINTA DA VIALONGA, SA	Presidente Conselho Administração
SODIM SGPS, SA	Presidente Conselho Administração
VERTICE-Gestão de Participações, SGPS, SA	Presidente Conselho Administração
ECOLUA-Actividades Desportivas, Lda	Gerente
SECILPAR, SL (GS)	Presidente Conselho Administração
LONGAPAR, SGPS, SA	Presidente Conselho Administração
Secil Investimentos, SGPS, S.A (GS).	Presidente Conselho Administração
IMOCIPAR – Imobiliária, S.A.	Administrador
CIMINPART-Investimentos e Participações, SGPS,S.A (GS)	Presidente Conselho Administração
CMPartin-Inversiones y Participaciones Empresariales SL (GS)	Presidente Conselho Administração
PARSECIL, SL (GS)	Presidente Conselho Administração
PARSEINGES-Gestão de Investimentos, SGPS,S.A (GS)	Presidente Conselho Administração
SEINPART- Participações, SGPS, S.A (GS)	Presidente Conselho Administração
SEMAPA Inversiones, SL (GS)	Presidente Conselho Administração
CIMENTOSPAR Participações Sociais, Lda. (GS)	Gerente
SONACA – Sociedade Nacional de Canalizações, S.A.	Secretário da Mesa da A.G.

Maria Maude Mendonça de Queiroz Pereira Lagos

CIMIANTO-Gestão de Participações, SA	Administradora
O E M - Organização de Empresas, SGPS, SA	Administradora
SODIM, SGPS, SA	Administradora
Hotel RITZ, SA	Presidente Conselho Administração
LONGAVIA-Imobiliária, SA	Administradora
VERTICE-Gestão de Participações, SGPS, SA	Administradora
Ideias Interactivas – Informática, S.A.	Administradora

Carlos Eduardo Coelho Alves

BETOPAL, S.L. (GS)	Administrador
CIMIANTO-Gestão de Participações, S.A.	Administrador
CIMINPART-Investimentos e Participações, SGPS, S.A.(GS)	Administrador
CIMO-Gestão de Participações, SGPS, S.A.	Administrador
CMP-Cimentos Maceira e Pataias, S.A (GS)	Administ./Presidente C. Executiva
CMPartin-Inversiones y Participaciones Empresariales SL (GS)	Administrador

LONGAPAR, SGPS, S.A.	Administrador
PARCIM Investment B.V. (GS)	Administrador
PARSECIL, SL (GS)	Administrador
PARSEINGES-Gestão de Investimentos, SGPS, SA (GS)	Administrador
SCG-Société des Ciments de Gabès, SA (GS)	Presidente
SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A. (GS)	Administ./Presidente C. Executiva
SECIL - Investimentos, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
SECILPAR, SL (GS)	Administrador
SEINPART Participações, SGPS, S.A (GS)	Administrador
SEMAPA Inversiones, SL (GS)	Administrador
SODIM, SGPS, S.A.	Administrador
SONACA-Sociedade Nacional de Canalizações, S.A.	Administrador
CIMENTOSPAR Participações Sociais, Lda. (GS)	Gerente
FLORIMAR-Gestão e Participações, SGPS, SociedadeUnipessoal, Lda. (GS)	Gerente
ENERSIS, SGPS, S.A. (GS)	Presidente da Mesa da A.G.

José Alfredo de Almeida Honório

BETOPAL, S.L. (GS)	Administrador
CIMIANTO-Gestão de Participações, S.A.	Administrador
CIMINPART-Investimentos e Participações, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
CIMO-Gestão de Participações, SGPS, S.A.	Administrador
CMP-Cimentos Maceira e Pataias, S.A (GS)	Administrador
CMPartin-Inversiones y Participaciones Empresariales SL (GS)	Administrador
LONGAPAR, SGPS, S.A.	Administrador
PARCIM Investment B.V. (GS)	Administrador
PARSECIL, SL (GS)	Administrador
PARSEINGES-Gestão de Investimentos, SGPS, SA (GS)	Administrador
SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A. (GS)	Administrador
SECIL Investimentos, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
SEINPART Participações, SGPS, S.A (GS)	Administrador
SEMAPA Inversiones, SL (GS)	Administrador
CIMENTOSPAR Participações Sociais, Lda. (GS)	Gerente
FLORIMAR-Gestão e Participações, SGPS SociedadeUnipessoal, Lda. (GS)	Gerente

Frederico José da Cunha de Mendonça e Meneses

CIMILONGA – Imobiliária, S.A.	Presidente Conselho Administração
LONGAVIA – Imobiliária, S.A.	Presidente Conselho Administração
SONAGI, SGPS, S.A.	Presidente Conselho Administração
SONAGI – Imobiliária, S.A.	Presidente Conselho Administração
Sociedade Imobiliária de Baldio de Paula, S.A.	Presidente Conselho Administração
SAIVANE Imobiliária, S.A.	Presidente Conselho Administração
CIMIANTO – Gestão de Participações, S.A.	Administrador
HOTEL RITZ, S.A.	Administrador
SCG – Société des Ciments de Gabès, S.A. (GS)	Administrador

Gonçalo Allen Serras Pereira

BETÃO LIZ, S.A. (GS)	Administrador
BETOPAL-Betões Preparados, S.A. (GS)	Presidente Conselho Administração
CIMIANTO-Gestão de Participações, S.A.	Administrador
CIMINPART-Investimentos e Participações, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
CMP-Cimentos Maceira e Pataias, S.A (GS)	Administrador
CMPartin-Inversiones y Participaciones Empresariales SL (GS)	Administrador
ECH-Exploração de Centrais Hidroeléctricas, S.A. (GS)	Administrador
ENERSIS, SGPS, S.A. (GS)	Presidente Conselho Administração
ENERVIA-Soc.de Produção de Energia, S.A. (GS)	Administrador
Fornecedora de Britas do Carregado, S.A. (GS)	Administrador
JAYME DA COSTA-Mecânica e Electricidade, S.A.	Administrador
JOBRITA-Indústrias Extractivas, S.A. (GS)	Administrador
HE 70 - Energias Renováveis Reunidas, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
HIDROCORGÓ-Hidroeléctrica do Corgo, S.A. (GS)	Administrador
Hidroeléctrica da Ribeira de Alforfa, S.A. (GS)	Administrador
HIDROMARÃO-Sociedade Produtora de Energia, S.A. (GS)	Administrador
MCD-Materiais de Construção Dragados e Betão Pronto, S.A. (GS)	Administrador
LONGAPAR, SGPS, S.A.	Administrador
PARSECIL, SL (GS)	Administrador
PARSEINGES-Gestão de Investimentos, SGPS, SA (GS)	Administrador
PESL-Parque Eólico da Serra do Larouco, S.A. (GS)	Administrador
SCG-Société des Ciments de Gabès, SA (GS)	Administrador
SECIL BETÕES E INERTES, SGPS, S.A. (GS)	Presidente Conselho Administração
SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A. (GS)	Administrador
SECIL Investimentos, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
SEINPART - Participações, SGPS, S.A (GS)	Administrador
SEMAPA Inversiones, SL (GS)	Administrador
SONACA-Sociedade Nacional de Canalizações, S.A. (GS)	Presidente Conselho Administração
SECILPAR S.L. (GS)	Administrador
Alto Marão - Energia Eólica, Unipessoal, Lda. (GS)	Gerente
Aproveitamento Hidrico Vale Ruvinhosa, Lda (GS)	Gerente
CIMENTOSPAR - Participações Sociais, Lda. (GS)	Gerente
Comp ^a das Energias Renováveis da Serra dos Candeeiros, Lda. (GS)	Gerente
Domus Eólia - Prod de Energias Renováveis, Lda (GS)	Gerente
Enerflora - Produção de Energia Electrica, Lda. (GS)	Gerente
ENEPRO - Projectos de Energias enováveis (GS)	Gerente
Freita Eólica - Energia Eólica, Lda. (GS)	Gerente
Hidroeléctrica da Barroca, Lda. (GS)	Gerente
Hidroeléctrica de Dornelas, Lda, (GS)	Gerente
Hidroeléctrica de Fraga, Unipessoal, Lda. (GS)	Gerente
Hidroeléctrica de Janeiro de Baixo, Lda. (GS)	Gerente
Hidroeléctrica da Mesa do Galo, Lda. (GS)	Gerente
Hidroeléctrica de Penacova, Lda. (GS)	Gerente
Mini Hidrica do Palhal, Lda. (GS)	Gerente
Parque Eólico Cabeça Alta, Lda. (GS)	Gerente
Parque Eólico Chiqueiro, Lda. (GS)	Gerente
Parque Eólico do Infante - Prod.Energ.Renováveis, Lda. (GS)	Gerente
Parque Eólico de Marco Negro-Prod.Ener.Renováveis,Ld ^a (GS)	Gerente
Parque Eólico da Penha da Gardunha, Lda. (GS)	Gerente
Parque Eólico Serra da Opa, Lda. (GS)	Gerente

Parque Eólico do Zibreiro, Lda. (GS)	Gerente
PECF-Parque Eólico de Chão Falcão, Lda. (GS)	Gerente
PEL-Parque Eólico da Lousão, Lda. (GS)	Gerente
PEP-Parque Eólico da Povoeira, Lda. (GS)	Gerente
PESM-Parque Eólico da Serra das Meadas, Lda. (GS)	Gerente
PEVB-Parque Eólico de Vila do Bispo, Lda. (GS)	Gerente

Francisco José Melo e Castro Guedes

CDS-Ciment de Siblinge, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
CIMINPART-Investimentos e Participações, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
CMP-Cimentos Maceira e Pataias, S.A (GS)	Administrador
ENERSIS, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
PARSEINGES-Gestão de Investimentos, SGPS, SA (GS)	Administrador
PHAISTOS, S.A. (GS)	Administrador
SCG-Société des Ciments de Gabès (GS)	Administrador
SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A. (GS)	Administrador
SECIL Investimentos, SGPS, S.A. (GS)	Administrador
SEINPART Participações, SGPS, S.A (GS)	Administrador
SEMAPA Inversiones, SL (GS)	Administrador
SILONOR, S.A. (GS)	Administrador

Paulo Jorge Barreto de Carvalho Ventura

Besleasing e Factoring – Instituição Financeira de Crédito, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
CARREFOUR - Sociedade de Exploração de Centros Comerciais, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
CIMIANTO - Gestão de Participações, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
CIMIANTO - Sociedade Técnica de Hidráulica, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
CIMINPART - Investimentos e Participações,SGPS, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral
CMP - Cimentos Maceira e Pataias, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral
Companhia de Seguros Allianz, Portugal, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
Companhia de Seguros Tranquilidade, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
ESIA - Inter Atlântico Companhia de Seguros, AS	Presidente da Mesa da A.Geral
Espírito Santo Financial (Portugal), S.G.P.S., SA	Presidente da Mesa da A.Geral
EUROGES - Aquisição de Créditos a Curto Prazo, SA (até 2-2-04)	Presidente da Mesa da A.Geral
Galerias Ritz - Imobiliária, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
GOLIATUR - Sociedade de Investimentos Imobiliários, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
HIDROPROJECTO - Engenharia e Gestão, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
Hotel Ritz, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
JCDECAUX AIRPORT - Publicidade em Aeroportos, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
JCDECAUX NEONLIGHT – Publicidade Luminosa, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
Parque Ritz - Imobiliária, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
PARSEINGES - Gestão de Investimentos, SGPS, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral
RED PORTUGUESA - Publicidade Exterior, SA	Presidente da Mesa da A.Geral
SAIVANE Imobiliária SA	Presidente da Mesa da A.Geral
SECIL - Companhia Geral de Cal e Cimento, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral
SECIL - Investimentos, SGPS, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral
SECIL, Betões e Inertes - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral
SEINPART - Participações, SGPS, SA (GS)	Presidente da Mesa da A.Geral

SODIM - SGPS, SA
SONACA - Sociedade Nacional de Canalizações, SA
VÉRTICE - Gestão de Participações, SGPS, SA

Presidente da Mesa da A.Geral
Presidente da Mesa da A.Geral
Administrador.

Luís Manuel Pego Todo Bom

Banco Finantia, S.A.
Amorim Imobiliária, SGPS, S.A.
Celulose do Caima, SGPS, S.A.
Companhia de Seguros Sagres, S.A.

Administrador
Administrador
Administrador
Administrador

2. Comissão Executiva

A única comissão com competência em matéria de gestão é a Comissão Executiva, sendo composta, como se adiantou já, pelos administradores Senhores Pedro Mendonça de Queiroz Pereira, Eng. Carlos Eduardo Coelho Alves, Dr. José Alfredo de Almeida Honório, Eng. Gonçalo Allen Serras Pereira e Dr. Francisco José Melo e Castro Guedes.

Estão delegados na Comissão executiva os mais amplos poderes de gestão, na sua grande parte discriminadamente indicados no acto de delegação, e apenas limitados no que respeita à matéria identificada no artigo 407º nº 4 do Código das Sociedades Comerciais

3. Funcionamento do Órgão de Administração

A gestão da sociedade é centrada na articulação entre o Conselho de Administração e a Comissão Executiva.

A coordenação e a aproximação é assegurada pela existência de um presidente comum, pela transmissão regular de toda a informação relevante relativa à gestão corrente da sociedade aos membros do Conselho de Administração que não são membros da Comissão Executiva por forma a permitir um acompanhamento permanente da vida societária, e pela convocação de reuniões do Conselho de Administração para todas as decisões consideradas especialmente relevantes, ainda que se enquadrem no âmbito dos poderes gerais delegados.

É relevante notar neste âmbito o facto de existir uma permanente disponibilidade dos membros da Comissão Executiva para prestar as informações que sejam solicitadas pelos restantes membros do Conselho de Administração e a prática seguida de transmissão imediata a estes de todas as informações que a relevância ou urgência assim o imponham.

Estão vedadas à Comissão Executiva as deliberações sobre:

- i) Escolha do Presidente do Conselho de Administração;
- ii) Cooptação de administradores;
- iii) Pedido de convocação de assembleias gerais;
- iv) Relatórios e contas anuais;
- v) Prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade;
- vi) Mudança de sede e aumentos de capital, e
- vii) Projectos de fusão, de cisão e de transformação da sociedade.

Não existe definição interna de incompatibilidades ou de número máximo de cargos acumuláveis pelos administradores em órgãos de gestão de outras sociedades.

Durante o ano de 2003 o Conselho de Administração reuniu nove vezes.

4. Política de Remuneração

A política de remuneração, que não é determinada pelo próprio Conselho de Administração, alinha os interesses dos administradores com os da sociedade dividindo a remuneração numa parte fixa e noutra variável.

Quanto à primeira, é estabelecida tendo em conta os usuais critérios em funções de administração, ponderando em especial o nível das responsabilidades, a dimensão e capacidade da sociedade, os valores praticados no mercado para funções equivalentes e a natureza executiva ou não das funções. Quanto à segunda, traduziu-se no exercício anterior numa participação nos resultados aprovada em assembleia geral e estatutariamente limitada a 5% dos resultados líquidos.

5. Valores de Remuneração

A remuneração total auferida pelo conjunto dos administradores com funções executivas na sociedade, incluindo os montantes pagos a qualquer título por sociedades em relação de domínio, foi de 3.865.558,76€, sendo de 2.848.892,76€ a parte fixa e de 1.016.666,00€ a parte recebida a título de participação nos lucros.

Quanto aos administradores com funções não executivas, a remuneração total auferida, incluindo os montantes pagos a qualquer título por sociedades em relação de domínio, foi de 974.330,98€, sendo de 540.996,98€ a parte fixa e de 433.334,00€ a parte recebida a título de participação nos lucros.