

Relatório sobre o Governo da Sociedade

31 de Dezembro de 2005



Modelo Continente, SGPS, SA

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 e pelo Regulamento n.º 10/2005 de 3 de Novembro de 2005.

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

Nota prévia

- A Modelo Continente, SGPS, SA alienou no passado dia 13 de Dezembro de 2005 a totalidade da sua participação na sociedade de direito brasileiro Sonae Distribuição Brasil, SA, cessando assim a sua actividade de retalho naquele país. Já em meados do ano a empresa tinha concretizado a venda de um conjunto de 10 hipermercados na área metropolitana de São Paulo. Como tal, a leitura dos agregados contabilísticos consolidados surge prejudicada, não se prestando desde logo a comparações com o ano anterior. No entanto, nas componentes do presente relatório que se reportem à actividade realizada no decurso de 2005 far-se-á menção à actividade conjunta da empresa em ambos os mercados, ressaltando-se em capítulos específicos a realidade presente de actuação da Modelo Continente.

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

A 31 de Dezembro de 2005, o Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA era composto por sete membros, tal como se pode apreciar na listagem anexa.

Conselho de Administração (31 de Dezembro de 2005)

- Eng.º Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)
- Dr. Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão (CEO)
- Eng.º Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CFO)
- Dr. Fernando Sérgio Maia Rebelo
- Eng.º Manuel José Ferreira Fontoura
- Dr. Luís Filipe Campos Dias de Castro Reis
- Dr. José Manuel Alves Elias da Costa

Posteriormente, renunciaram aos respectivos cargos que ocupavam no Conselho de Administração o Dr. Fernando Sérgio Maia Rebelo e o Dr. Luís Filipe Campos Dias de Castro Reis.

Os membros do Conselho de Administração têm funções de coordenação e de gestão das funções de soberania (direcções funcionais), funcionando colegialmente.

Ao longo de 2005, o organigrama funcional da sociedade assumiu a seguinte estrutura:



A empresa conta igualmente com uma Comissão de Vencimentos, tal como descrito no ponto 1.8., não integrando qualquer outra Comissão com competências em matéria de gestão.

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 mesmos 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. Ao longo de 2005 esta actividade foi desenvolvida de forma independente ao nível de estrutura de suporte das operações da empresa em Portugal e 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

Os títulos representativos do capital social da Modelo Continente, SGPS, SA encontram-se admitidos à cotação no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa. As suas principais características técnicas encontram-se sintetizadas em anexo:

Denominação:	Modelo Continente, SGPS, SA
Capital social:	1.100.000.000 euros
Valor nominal das acções:	1€
Nº de acções:	1.100.000.000
Negociação das acções:	Euronext Lisbon
ISIN/Código Euronext:	PTMOC0AE0007
Reuters:	MDCT.IN1
Bloomberg:	MCON PL
Código central:	MOCAE

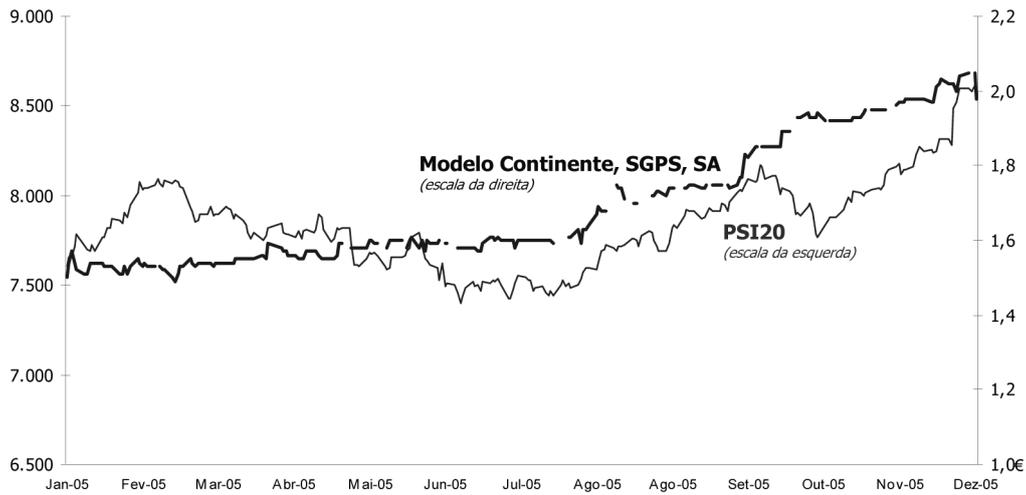
A cotação dos títulos da empresa ascendia no início do ano a 1,50 € por acção, tendo terminado o exercício de 2005 com um registo de 1,98 € por acção. O valor médio anual ascendeu a 1,69 € por acção. O valor máximo do ano foi de 2,05 € por acção e foi alcançado nas últimas sessões do ano. O dia 15 de Fevereiro conheceu o valor mínimo, o qual se cifrou em 1,49€ por acção.

Quando comparadas as cotações médias de 2004 com as de 2005 verificamos que o título observou uma apreciação de 16%. Para este mesmo período, o índice representativo da capitalização bolsista do mercado português registou uma valorização média de 7%. O confronto pontual das cotações das últimas sessões de cada ano traduz uma valorização de 36% da cotação do título.

O comportamento do título ao longo de 2005 encontra-se descrito no gráfico apresentado de seguida, quer em termos de desempenho individual quer em termos de evolução comparativa face ao índice de referência do mercado bolsista português (Psi20).

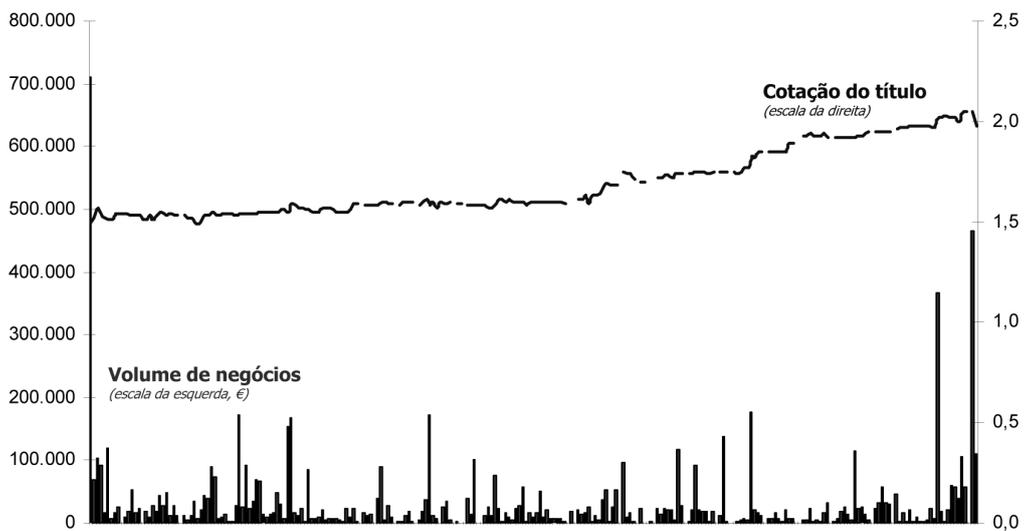
Evolução da cotação do título da Modelo Continente e do Psi20

ao longo de 2005



Evolução da cotação do título e do volume de negócios da Modelo Continente

ao longo de 2005



A evolução dos principais indicadores bolsistas no cômputo dos 3 últimos exercícios pode ser analisada no quadro anexo.

	2003*	2004*	2005
Referências			
Capital social (€)	1.100.000.000	1.100.000.000	1.100.000.000
Nº de acções	1.100.000.000	1.100.000.000	1.100.000.000
Valor nominal por acção (€)	1,0	1,0	1,0
Resultado Líquido após minoritários (€)	74.664.172	114.415.880	214.122.570
Resultado Líquido por acção (€)	0,068	0,104	0,195
Dividendo por acção (€)	0	0	0,05
Cotação (€)			
Início do ano	1,59	1,45	1,50
Máxima	1,64	1,64	2,05
Mínima	1,14	1,35	1,49
Média	1,39	1,45	1,69
Final do ano	1,42	1,46	1,98
Transacções (quantidade diária)			
Máximo	1.360.775	2.824.880	475.427
Mínimo	0	0	0
Médio	23.705	35.290	17.642
Transacções (montante diário, €)			
Máximo	1.703.600	3.818.745	710.233
Mínimo	0	0	0
Médio	32.749	51.166	29.499
Capitalização bolsista			
Final do ano (€)	1.562.000.000	1.606.000.000	2.178.000.000
Variação	- 12%	3%	36%

* Os resultados consolidados referentes a 2003 e 2004 apresentam-se de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade português [POC], encontrando-se os valores de 2005 de acordo com as normas internacionais de relato financeiro (IFRS)

De forma a auxiliar a adequada análise da evolução das cotações da empresa ao longo de 2005, evidenciamos em seguida as datas mais relevantes dos eventos e comunicados ao mercado da empresa.

- Comunicado de resultados consolidados do exercício de 2004 - 3 de Março
- Comunicado de resultados consolidados a 31 de Março - 4 de Maio
- Informação sobre participações qualificadas - 23 de Maio
- Informação sobre alienação de um conjunto de lojas no Estado de S. Paulo, no Brasil - 9 de Junho
- Comunicado de resultados consolidados a 30 de Junho - 7 de Setembro
- Comunicado de resultados consolidados a 30 de Setembro - 28 de Outubro
- Informação sobre participações qualificadas - 2 de Dezembro
- Informação sobre alienação da totalidade da operação de retalho da empresa no Brasil - 14 de Dezembro

1.4 Distribuição de dividendos

Ao longo dos exercícios de 2003 e 2004 a Modelo Continente, SGPS, SA não distribuiu dividendos. No que respeita a 2005, será proposta à Assembleia Geral uma distribuição de dividendos de 0,05 Euro por acção, num total de 55 milhões de euros.

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

A Comissão de Vencimentos da Modelo Continente, SGPS, S.A. aprovou em 16 de Março de 2005 um regulamento que define as condições de atribuição de um plano de compensação diferida. Este plano tem como fundamento proporcionar a partilha do valor criado pela intervenção directa dos aderentes na definição da estratégia e na gestão dos negócios, sendo para tal elegíveis os administradores e quadros da Modelo Continente, SGPS, S.A. cuja intervenção tem maior impacto sobre o desempenho dos negócios.

A compensação diferida é atribuída pelo órgão de gestão em relação aos quadros e pela Comissão de Vencimentos em relação aos administradores, em percentagem do valor do prémio de desempenho anual atribuído.

O valor da compensação diferida varia em função directa de uma carteira padrão de acções constituída por acções da Sonae, SGPS, SA e acções da Modelo Continente, SGPS, SA. Os planos de compensação são valorizados à data de atribuição a preços representativos da cotação, no mercado de acções em Portugal, dos títulos que compõem a carteira. Considera-se para tal o valor mais baixo entre a cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à assembleia-geral ou a cotação média de fecho dos últimos 30 dias anteriores à assembleia-geral.

O Administrador/Quadro pode optar por:

- Adquirir a custo zero, três anos após a atribuição, um número de acções igual ao valor em euros da compensação diferida atribuída e o valor da cotação mencionada anteriormente, ou
- Adquirir ao valor de cotação à data de atribuição, três anos após a atribuição, um número de acções determinado pela aplicação do modelo de Black-Scholes ao valor em euros da compensação diferida atribuída.

Em qualquer dos casos a aquisição poderá efectuar-se entre a data homóloga do terceiro ano após a atribuição e o final desse ano. A sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das acções, o valor equivalente em dinheiro. O direito à compensação diferida caduca com a saída do Administrador/Quadro da Modelo Continente, SGPS, S.A. e mantém-se até ao vencimento no caso de reforma. Em caso de morte ou invalidez permanente o plano de compensação diferida é valorizado a preços de mercado e entregue aos herdeiros ou ao próprio.

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), 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 – 6ºDtto
4464-501 Senhora da Hora (Matosinhos – Portugal)
Telefone: 351.22.9561958
Fax: 351.22.9561318
Email: 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, SA, 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

A auditoria à sociedade é realizada pela Deloitte & Associados, SROC, SA, que em 2005 facturou à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação o valor total de 853.000 euros (dos quais 307.000 euros relativos a serviços prestados a filiais no estrangeiro), sendo 57 % relativos a serviços de auditoria e revisão legal de contas, 5 % relativos a serviços de consultoria fiscal e 37 % 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.

Atento o previsto no n.º 2 do artigo 22.º do contrato social, o accionista deverá, com pelo menos 8 dias antes da data da realização da Assembleia Geral, fazer a conveniente e necessária prova das acções que possui.

Estarão à disposição dos accionistas, para consulta, na sede social e no Site da Emitente na Internet www.modelocontinente.pt, 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 conduz naturalmente a uma redobrada atenção pelo 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

i) Auditoria interna e 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. Ao longo de 2005, a Direcção de Auditoria e Gestão de Risco manteve-se dedicada a um conjunto alargado de temas, entre os quais destacamos:

Auditoria de processos e cumprimento

- Auditorias de cumprimento às variáveis críticas do negócio, incluindo compras, vendas, anulações, devoluções, talões de desconto e inventários.
- Alargou-se o âmbito das auditorias de cumprimento às áreas de legislação ambiental e para pessoas com

mobilidade condicionada.

- Auditorias a processos chave do Negócio, incluindo devolução de vendas, alterações locais de preço de venda e crédito ao consumo.
- A constituição de uma nova aplicação de suporte à Auditoria Interna que permite uma melhor gestão da evolução das situações de risco identificadas nas auditorias, bem como o aumento da produtividade da função.

Auditoria de sistemas de informação

- Desenvolvimento de um Plano de Continuidade de Negócio que cobre o risco de falha dos Sistemas de Informação
- Testes de Intrusão aos Sites de Comércio Electrónico e Redes Wireless
- Desenvolvimento de um indicador de Segurança baseado no ISO 17799
- Auditorias às bases de dados críticas do negócio
- Auditoria à disponibilidade dos sistemas críticos
- Auditoria ao Software da Modelo Continente
- Auditorias de segurança aos servidores Wintel e UNIFO (Front Office)

Gestão de risco

- Implementação de um processo de "control self assessment" nas lojas com periodicidade trimestral, suportado por uma aplicação baseada na Intranet, com os objectivos de efectuar o diagnóstico da exposição a riscos físicos e desenvolver planos de acções para as não conformidades identificadas. Áreas de risco incluídas: Emergência, Segurança contra Incêndios, Vigilância e Intrusão e Formação e Sensibilização.
- Análise de risco aos entrepostos logísticos para avaliação da evolução do perfil de risco.
- Execução diária de auditorias de segurança alimentar às lojas, entrepostos e centros de fabrico.
- Desenvolvimento de um Manual de Gestão de Crise para as operações das Lojas com os principais objectivos de, em caso de ocorrência de um sinistro de alto impacto, garantir a continuidade das operações e minimizar as perdas financeiras e de imagem.

Simultaneamente a direcção de Auditoria e Gestão de Risco acompanhou de forma muito próxima todos os processos de mudança de maior impacto na Modelo Continente, verificando da sua exequibilidade e da sua conformidade com os princípios de excelência neste campo.

ii) Riscos financeiros

Em termos de riscos financeiros, a Modelo Continente está maioritariamente exposta a riscos derivados das flutuações das taxas de juro e das taxas de câmbio. Com o objectivo de assegurar a gestão destes riscos, o grupo utiliza instrumentos financeiros derivados com o objectivo de limitar a exposição a essas flutuações. A contratação dos instrumentos derivados não têm como objectivo a especulação.

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 (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. A sociedade não adoptou quaisquer medidas impeditivas do êxito de Ofertas Públicas de Aquisição.

Capítulo 4. Órgãos de administração

4.1 Órgãos de administração

A 31 de Dezembro de 2005, o Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA era composto por sete membros, com funções de coordenação e de gestão das funções de soberania (direcções funcionais), funcionando colegialmente. O mandato do Conselho de Administração é de quatro anos e terminou em 2005. Os administradores foram eleitos em lista

única, não tendo sido apresentada lista alternativa por nenhum dos accionistas. Durante 2005 o Conselho reuniu 9 vezes, estando as actas correspondentes registadas no respectivo livro de actas.

Posteriormente, renunciaram aos respectivos cargos que ocupavam no Conselho de Administração o Dr. Fernando Sérgio Maia Rebelo e o Dr. Luís Filipe Campos Dias de Castro Reis.

Na presente data, o Conselho de Administração é composto pelos seguintes elementos:

		Executivo*	Não Executivo*	Não independente*
Eng.º Belmiro Mendes de Azevedo	(Presidente)		x	x
Dr. Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	(CEO)	x		x
Eng.º Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	(CFO)	x		x
Eng.º Manuel José Ferreira Fontoura		x		x
Dr. José Manuel Alves Elias da Costa			x	x

* caracterização de acordo com a redacção dada pelo Regulamento da CMVM nº10/2005

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

• **Dr. Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão (CEO)**

Assume funções de coordenação global no âmbito das tradicionalmente adstritas à figura de CEO, com âmbito de actuação alargado

• **Engº Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CFO)**

Assume funções de coordenação global no âmbito das tradicionalmente adstritas à figura de CFO, com âmbito de actuação alargado

• **Engº Manuel José Ferreira Fontoura**

Assume responsabilidade pelas operações de loja de base alimentar da Modelo Continente, SGPS, SA.

Apresenta-se em seguida um breve resumo do curriculum de cada um dos administradores, com indicação das respectivas qualificações e actividades profissionais:

Engº Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)

• **Formação académica**

- Licenciado em Engenharia Química Industrial – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- PMD (Programme for Management Development) – Harvard Business School
- Financial Management Programme – Stanford University
- Strategic Management – Wharton University

• **Actividade profissional**

- Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Industria - SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Com, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Setimanale - SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Dr. Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão (CEO)

- **Formação académica**
 - Licenciatura em Economia - ISCTE
- **Actividade profissional**
 - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, S.A.
 - Administrador da Modelo Continente, SGPS, S.A. (CEO)
 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae Turismo, SGPS, S.A.
 - Administrador de outras empresas participadas pela Sonae, SGPS, S.A.

Eng.º Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CFO)

- **Formação académica**
 - Mestrado em gestão de empresas, MBA - Instituto Superior de Estudos Empresariais
 - Licenciatura em Engenharia Civil - Universidade do Porto
- **Actividade profissional**
 - Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae SGPS, S.A.
 - Administrador da Modelo Continente, SGPS, S.A. e Sonae Sierra SGPS, S.A.
 - Presidente Executivo da Sonae Capital, SGPS, S.A.
 - Presidente da Comissão de Finanças do Grupo Sonae
 - Administrador de outras empresas participadas pela Sonae, SGPS, S.A.

Eng.º Manuel José Ferreira Fontoura

- **Formação académica**
 - Licenciatura em Engenharia Zootécnica - Instituto Universitário de Trás-os-Montes e Alto Douro
 - Programa de Alta Direcção de Empresas – AESE
- **Actividade profissional**
 - Administrador da Modelo Continente, SGPS, S.A.
 - Administrador de outras empresas participadas pela Modelo Continente, SGPS, S.A.

Dr. José Manuel Alves Elias da Costa

- **Formação académica**
 - Licenciatura em Finanças - ISCTE
- **Actividade profissional**
 - Administrador do Banco Santander Totta, S.A.
 - Administrador da Modelo Continente, SGPS, S.A.

Nenhum dos administradores mencionados anteriormente detém acções na sociedade Modelo Continente, SGPS, SA.

O quadro seguinte refere as datas das primeiras designações e termo dos mandatos dos referidos administradores:

	1ª Designação	Termo do mandato
Eng.º Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)	13.04.1999	2005
Dr. Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão (CEO)	31.03.1989	2005
Eng.º Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CFO)	29.08.1995	2005
Eng.º Manuel José Ferreira Fontoura	31.03.2000	2005
Dr. José Manuel Alves Elias da Costa	16.11.2004	2005

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 2005, 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 3.086.159 euros, das quais 1.801.493 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 2008, podendo ser majorado ou minorado em função da evolução da cotação.

O presidente do Conselho de Administração auferiu uma remuneração total de 50.000 euros, não englobando qualquer componente a título de prémio de desempenho. O CEO da sociedade auferiu uma remuneração total de 988.183 euros, incluindo um prémio de desempenho de 650.083 euros.

A média da remuneração total auferida pelos restantes membros executivos do Conselho de Administração foi de 682.659 euros, incluindo um prémio de desempenho médio de 383.803 euros. Os restantes membros não executivos do Conselho de Administração não auferiram qualquer rendimento.

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 Política de comunicação de irregularidades

A Modelo Continente dedica uma atenção muito especial à questão da detecção, responsabilização e correcção oportuna das irregularidades que eventualmente ocorram no seio da organização.

As questões mais frequentes prendem-se com incorrecções pontuais na operação de loja (ao nível do atendimento, da gama de produtos ou do equipamento físico, entre outros) sendo os cerca de 2.000.000 de clientes semanais que visitam as lojas da empresa em Portugal os principais detectores destas ocorrências. Muitos dos clientes deixam uma indicação das situações ocorridas ao fazer uma reclamação ou deixar uma sugestão junto da equipa de loja onde tais irregularidades foram detectadas.

A Modelo Continente valoriza muito estes contactos, na medida em que o cliente está a dar à empresa uma oportunidade de resolução do problema e de identificação de áreas de melhoria que o beneficiem directamente a si e a outros igualmente afectados.

De forma a tratar de forma cabal e atempada estas questões, a empresa desenvolveu um Sistema de Sugestões e Reclamações, com uma estrutura de pivots descentralizada em várias direcções da organização e sob o acompanhamento e responsabilidade directa do Conselho de Administração. A Direcção de Marketing é responsável pela coordenação e controlo central de todo o processo, ainda que as questões sejam tratadas e respondidas pela entidade a quem o cliente se dirige, com conhecimento e co-responsabilidade das áreas específicas que estejam em causa (ex: Controlo de Qualidade, Departamento Jurídico, etc).

Simultaneamente, a Modelo Continente (no âmbito do grupo Sonae) disponibiliza à sua equipa de colaboradores e público em geral o acesso ao Provedor.

O Provedor funciona como uma entidade que complementa o processo de sugestões e reclamações. Esta figura depende directamente do Presidente do Grupo Sonae, e tem por função dar andamento oportuno a reclamações, queixas ou sugestões que lhe são dirigidas por clientes, fornecedores e colaboradores da empresa.

As suas atribuições são a afirmação e promoção pela via apropriada dos direitos e interesses legalmente protegidos dos clientes, utentes ou fornecedores das empresas, a reposição da justiça e da regularidade violadas e a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados pelas empresas. Pode ser contactado através do endereço electrónico **provedor@sonae.pt**, ou no seguinte endereço:

Lugar do Espido, Via Norte
Apartado 1011 - 4471-909 Maia Portugal
Tel: 22 010 4631 - Fax: 22 010 4784

4.4 Funções exercidas em outras sociedades

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

Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)

- Sonae, SGPS, S.A.
- Sonae Industria - SGPS, S.A.
- Modelo Continente, SGPS, S.A.
- Sonae Com, SGPS, S.A.
- Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Setimanale - SGPS, S.A.
- Praça Foz - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Casa Agrícola de Ambrães, S.A.
- Sonae Capital, SGPS, S.A.

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão (CEO)

- 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.
- Cacettino - Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
- Campimeios - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Carnes do Continente - Indústria 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.
- Citorres - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, S.A.
- Contimobe - Imobiliária do Castelo de Paiva, S.A.
- Country Club da Maia - Urbanismo, S.A.
- Cumulativa - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Difusão - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Distrifin Comercio y Prestacion de Servicios, S.A.
- Efanor - Design e Serviços, S.A.
- Efanor - Indústria de Fios, S.A.
- Empreendimentos Imobiliários da Quinta da Azenha, S.A.
- Equador - Agência de Viagens e Turismo, S.A.
- Estêvão Neves - Hipermercados da Madeira, S.A.
- Exit Travel - Agência de Viagens e Turismo Online, S.A.
- Fozimo - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Fozmassimo - Comércio e Indústria de Produtos Alimentares, S.A.
- Gestholding - SGPS, S.A.
- Global S - Hipermercado, Lda.
- Golf Time - Golfe e Investimentos Turísticos, S.A.
- IGI - Investimento Imobiliário, S.A.
- Igimo - Sociedade Imobiliária, S.A.

- Iginha - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Imoarea - 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.
- Marina de Tróia, 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.
- MJLF - Empreendimentos Imobiliários, 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.
- 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.
- S.I.L. - Soberana - Investimentos Imobiliários, S.A.
- Selifa - Sociedade de Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Sesaguest - 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, SA
- Sonae Retalho Espanã - Servicios Generales, 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 (CFO)

- 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.
- Cacettino - Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
- Campimeios - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Canasta - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Carnes do Continente - Indústria 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 Automóveis, S.A.
- Choice Car, SGPS, S.A.
- Citorres - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, S.A.
- Contimobe - Imobiliária do Castelo de Paiva, S.A.

- Country Club da Maia – Imobiliária, S.A.
- Cumulativa - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Difusão – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Distrifin Comercio y Prestación de Servicios, S.A.
- Efanor - Design e Serviços, S.A.
- Efanor - Indústria de Fios, S.A.
- Elmo, SGPS, S.A.
- Empreendimentos Imobiliários Quinta da Azenha, S.A.
- Espimaia - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Estêvão Neves - Hipermercados da Madeira, 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.
- 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.
- 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.
- Inparvi – SGPS, 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.
- Marina de Tróia, S.A.
- Marinamagic - Exploração de Centros Lúdicos e Marítimos, Lda
- Marmagno - Explor. Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Martimope – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Marvero - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- MaxOffice – Art. e Serviços para Escritório, S.A.
- MDS – Corrector de Seguros, S.A.
- MJLF - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Modalfa - Comércio e Serviços, S.A.
- Modelo - Dist. de Materiais de Construção, S.A.
- Modelo - Soc. Gestora de Participações Sociais, S.A.
- Modelo Continente – Op. 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.
- Norscut – Concessionária de Auto-Estradas, S.A.
- O.K. Bazar - Comércio Geral, S.A.
- Pargest, SGPS, S.A.
- Partnergiro - Empreendimentos Turísticos, Lda.
- Peixes do Continente - Indústria e Distribuição de Peixes, SA
- 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 – Insurance and Risk, SGPS, S.A.
- SC – Sociedade de Consultadoria, S.A.
- Selfrio, Engenharia do Frio, S.A.
- Selfrio, SGPS, S.A.
- Selifa - Soc. de Empreendimentos Imobiliários 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.
- Sociedade Construções do Chile, S.A.
- Socijofra - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Sociloures - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Sodesa – Comercialização de Energia, S.A.
- Softlorin, 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 – Panels, Pul and Paper, SGPS, S.A.
- Sonae Capital, SGPS, S.A.
- Sonae Investments, BV
- Sonae Retalho Espanã – Servicios Generales, S.A.
- Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Sonae Turismo, SGPS, S.A.
- Sonae Wood Products, BV
- Sonae, SGPS, S.A.
- Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.
- Sondis Imobiliária, S.A.
- Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Sontur, BV
- Sonvecap BV
- Sopair, 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 S. Gabriel – Imobiliária, S.A.
- TP - Sociedade Térmica Portuguesa, S.A.
- Troiaverde – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Tulipamar - Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Urbisedas – Imobiliária das Sedas, 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.
- Estêvão Neves – Hipermercados da Madeira, S.A.
- IGI - Investimento Imobiliário, S.A.
- Inesco – Insular de Hipermercados, S.A.
- Modelo - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
- Modelo Continente – Op. de Retalho, SGPS, S.A.
- Modelo Continente Hipermercados, 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.
- Todos os Dias – Comércio Retalhista e Exploração de Centros Comerciais, S.A.
- Casa da Quinta de Vale d'Arados, Turismo Rural, Lda.
- Sempre a Postos – Produtos Alimentares e Utilidades, Lda.
- Peixes do Continente – Indústria e Distribuição de Peixe, S.A.

José Manuel Alves Elias da Costa

- Santander Totta, SGPS, S.A.
- Banco Santander de Negócios Portugal, S.A.
- Santander – Gestão de Activos, SGPS, S.A.
- Santander Gestão de Activos – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, S.A.
- Modelo Continente, SGPS, S.A.

Matosinhos, 27 de Fevereiro de 2006