



SONAE/
RELATÓRIO
& CONTAS
2009/

Índice

MENSAGEM DO CEO	4
RELATÓRIO DE GESTÃO.....	5
1 Principais acções estratégicas	6
2 Principais indicadores de negócio.....	8
3 Sobre a Sonae	10
4 Desempenho dos negócios	21
5 Sustentabilidade	32
6 Informação para o investidor.....	39
7 Glossário financeiro.....	42
8 Agradecimentos.....	44
RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES.....	45
0 Declaração de Cumprimento.....	46
1 Modelo de Governo.....	54
2 A Administração	55
3 Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências	61
4 A fiscalização	Error! Bookmark not defined.
5 Accionistas.....	67
6 Remuneração.....	70
7 Controlo dos Riscos.....	77
8 Comunicação de Irregularidades	84
9 Informação	85
ANEXO	108
Declaração nos termos do Artº 245, 1, al.c) do Código de Valores Mobiliários	109
Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º n.º 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008	111
Artigo 448º	114
Participações qualificadas	115
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS	116
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS.....	116



MENSAGEM DO CEO

É com grande satisfação que analiso o desempenho da Sonae em 2009, uma vez que creio que não era de todo certo que seria possível manter a nossa internacionalização e objectivos de crescimento exigentes no contexto da crise financeira e económica. Afinal, conseguimos dar resposta ao declínio do consumo privado de produtos não-alimentares e à necessidade de reduzir a dívida, apresentando assim um ano com um aumento de 6% do volume de negócios, um aumento de 8% do EBITDA e uma incursão definitiva no mercado espanhol, ao mesmo tempo que melhorámos substancialmente os nossos rácios financeiros e reduzimos a dívida líquida. Além disso, mantivemos o nosso compromisso público de criar novos postos de trabalho (1935 empregos) e aumentámos os salários relativos aos cargos de remuneração mais baixa.

Na venda de produtos alimentares e não-alimentares, a solução para manter o crescimento e a rentabilidade no mercado português baseou-se nos ganhos nas quotas de mercado. Nos sectores onde dispomos de fontes de informação independentes e fidedignas, aumentámos a nossa quota de mercado em produtos alimentares e em electrónica de consumo. Foi possível conseguir estes ganhos graças ao nosso investimento contínuo em inovação e no reforço das nossas competências de base. A SonaeMC e a SonaeSR apresentaram um crescimento combinado de 10%, permitindo-nos manter o nosso objectivo de crescimento a longo prazo, mesmo num contexto de declínio acentuado em certas categorias não-alimentares e de uma deflação muito significativa dos produtos alimentares. A internacionalização do nosso principal negócio de retalho contribuiu com 30% desse crescimento e começou a apresentar valores significativos: 38 lojas e vendas no valor de 144 milhões de euros.

O desempenho obtido não comprometeu, em nada, o nosso potencial de crescimento futuro. Os investimentos e custos de arranque (23 milhões de euros, EBITDA 09) necessários para entrar no mercado espanhol foram significativos e continuámos a expandir as nossas áreas de venda e a desenvolver novos formatos em Portugal.

Gostaria de salientar que estes feitos foram possíveis apesar de o Continente ser a única das cinco principais cadeias de venda de produtos alimentares em Portugal que é obrigada a encerrar aos domingos à tarde. Esta lei prejudica gravemente a concorrência e foi já provado que é totalmente injustificada, na medida em que não alcança os resultados para os quais foi promulgada; devido a este facto, fomos novamente obrigados a suprimir 1.100 postos de trabalho no fim da época do Natal.

A valorização das propriedades da Sonae Sierra e o seu ritmo de desenvolvimento na Europa foram prejudicados pela crise financeira. A Sonae Sierra conseguiu manter o EBITDA e aumentar os resultados directos em 13%, tendo também mantido um valor de alavancagem dos activos conservador, cerca de 50%. A segunda metade do ano trouxe um impacto bem menor das taxas de capitalização e assistimos a melhorias na disponibilidade de capital e financiamento para centros comerciais de primeira linha e projectos de qualidade. Por outro lado, o Brasil foi pouco prejudicado durante este período, o que nos permitiu acelerar o desenvolvimento.

A Sonaecom também apresentou melhorias a nível da rentabilidade e robustez financeira. De realçar o desempenho do segmento móvel, que apresentou uma margem de EBITDA de 27,5% sustentada num aumento da quota de mercado e numa redução de custos no período. As taxas de terminação móveis (TTM) assimétricas tiveram o seu fim durante o ano, tornando o plano de acção mais modesto, tardio e breve na Europa. A única alternativa a este importantíssimo instrumento de regulação do mercado é o decréscimo muito acentuado das TTM para valores que rondam os o cêntimos.

2009 foi um ano de trabalho extremamente intenso, em que reorganizámos a nossa estrutura empresarial, implementámos uma estratégia nova e complexa e continuámos a honrar o nosso compromisso de gerar crescimento económico e social de uma forma sustentável. Estou grato a toda a nossa equipa e parceiros pelo seu trabalho e talento, mas gostaria de destacar Nuno Jordão e Álvaro Portela pela sua sabedoria e planeamento cuidadoso da preparação para a sua sucessão. Os nossos feitos enchem-nos de renovada confiança e oferecem uma base sólida para progredirmos em 2010.

RELATÓRIO DE GESTÃO

1 Principais acções estratégicas

No início de 2009, a Sonae anunciou um conjunto de objectivos estratégicos da empresa para assegurar um contínuo crescimento futuro, com o principal objectivo de transformar a Sonae numa proeminente multinacional de retalho. Segundo estas linhas, a empresa posicionou-se claramente como uma empresa de retalho, com participações estratégicas de referência numa empresa de Centros Comerciais e de Telecomunicações. Adicionalmente, definiu a internacionalização como principal prioridade dadas as restrições de crescimento em Portugal, através da entrada em novos mercados nos quais os seus conceitos distintivos proporcionem uma clara vantagem competitiva face aos concorrentes já instalados.

Durante o ano, várias foram as iniciativas corporativas implementadas consistentes com os objectivos estratégicos definidos.

Internacionalização

Durante 2009, a Empresa acelerou o seu plano de expansão internacional, com o reforço da presença no mercado espanhol através de abertura de 22 lojas face ao final de 2008, num total de 22 mil m² de área de vendas. Até ao final de 2009, a Sonae detinha em Espanha 3 formatos: Worten, formato de electrónica de consumo, com 14 lojas a totalizar os 34 mil m²; SportZone, formato de artigos de desporto, com 14 lojas a totalizar os 17 mil m² de área de venda, e a Zippy, conceito de vestuário de criança, com 10 lojas a totalizar os 4 mil m². A Zippy estreou-se no mercado espanhol na segunda metade de 2009, enquanto a Worten e SportZone abriram as primeiras lojas em 2008.

De salientar o sucesso da reconversão das lojas de electrónica de consumo, adquiridas em Espanha no 1So8, para o conceito e marca Worten, com os consumidores a aceitarem bem as mudanças implementadas. Os custos de internacionalização reconhecidos no ano incluíram os custos de conversão associados à adaptação da marca, os quais, adicionados aos custos de novas aberturas e lançamento da nova marca Zippy, se reflectiram num EBITDA negativo gerado pela operação de retalho especializado em Espanha em 2009.

No cômputo geral, assistiu-se a um desempenho positivo das operações em Espanha, com níveis de crescimento promissores, numa base comparável, e a contribuir com cerca de 13% das vendas de retalho especializado em 2009, ou seja, 144 milhões de volume de negócios, a comparar com 30 milhões de euros em 2008.

De realçar a nomeação de dois novos membros Não Executivos da Administração da Sonae, com a finalidade de aumentar a experiência do Conselho de Administração, em particular no que diz respeito à internacionalização de operações de retalho.

Reorganização do centro corporativo

Foram implementadas várias alterações organizacionais, concebidas para providenciar maior enfoque na actividade de retalho, bem como desenvolver as competências dos gestores de topo:

Reorganização do negócio de retalho em 3 unidades separadas: 2 negócios core – Retalho de base alimentar e Retalho Especializado; 1 negócio relacionado – Imobiliário de Retalho

Esta nova estrutura tem em consideração as diferentes oportunidades de internacionalização, que são diferentes para os negócios de retalho alimentar e não alimentar, e é instrumental para o desenvolvimento dos executivos de topo em cada área. Além disso, espera-se que a nova unidade de negócios de Imobiliário de Retalho seja uma importante fonte de capital para financiar a expansão internacional e/ou reduzir a dívida.

Em Fevereiro de 2010, num evento subsequente ao ano, a Sonae alterou a sua identidade corporativa e assumiu uma nova imagem de marca a ilustrar os seus atributos – criativa, determinada, dinâmica, *world class*, entusiasta e aberta. Esta reformulação não tratou apenas de alterar a imagem da Sonae, mas passou também por mudar a imagem das 3 unidades de negócio acima mencionadas, nomeadamente: Sonae MC, a nova designação para os negócios de retalho de base alimentar, Sonae SR, designação para os negócios de retalho especializado, e Sonae RP, para integrar a gestão imobiliária dos negócios de retalho.

Fusão do centro corporativo do Retalho com a Sonae Holding

Desta forma, a Sonae reforçará o seu enfoque no retalho e nas áreas de negócio relacionadas e nas competências e activos que acredite terem maior potencial para sustentar o desenvolvimento de novos negócios de retalho. Adicionalmente, permitirá libertar os recursos necessários para os novos desenvolvimentos, sem aumentar o número de colaboradores.

Criação de uma unidade de gestão de investimentos

Foi criada uma unidade de apoio ao novo centro corporativo, com competências de fusões e aquisições (F&A) e um claro enfoque no sector de retalho. Numa primeira fase, esta unidade será responsável pelos investimentos da Sonae onde a actividade de F&A se apresenta tão importante como o crescimento orgânico, a fim de conseguir a criação de valor, nomeadamente: a área de seguros (MDS, Cooper Gay e LazamMDS), agências de viagens (a joint venture com o Grupo RAR – Star e Geotur) e DIY (joint venture com a CRH-Maxmat).

Diversificação do estilo de investimento

Em 2009, a unidade de gestão de investimentos recém-criada pela Sonae assinou um acordo de parceria para a sua área de corretagem de seguros, o que representa uma importante medida estratégica para permitir a esta unidade reforçar a presença no mercado latino-americano. Os termos do acordo envolveram a aquisição à família Feffer de uma participação efectiva de 55% na Lazam-mds, por contrapartida de 49,99% do novo capital social da MDS mais um encaixe financeiro de 47 milhões de euros recebido pela Sonae.

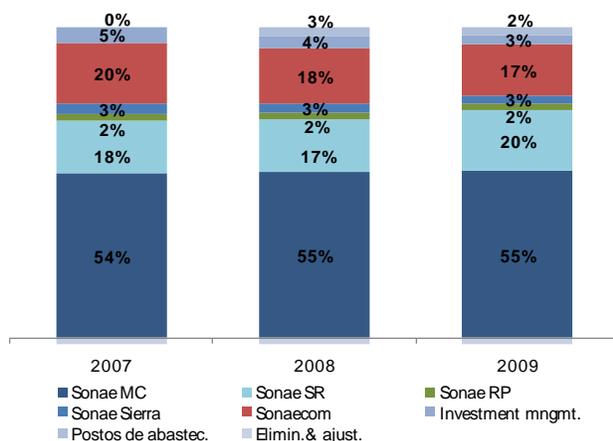
Desta operação resultou uma mais-valia de 29 milhões de euros, contribuindo para um aumento significativo do EBITDA e resultados directos alcançados no ano.

2 Principais indicadores de negócio

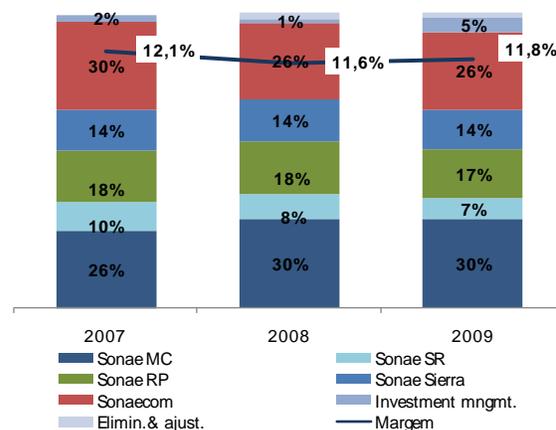
Milhões de euros	2007 ^(P)	2008	2009
Resultados directos			
Volume de negócios	4.417	5.353	5.665
EBITDA recorrente	536	602	633
% Volume de Negócios	12,1%	11,2%	11,2%
EBITDA	536	620	667
% Volume de Negócios	12,1%	11,6%	11,8%
EBIT	298	332	349
Resultados financeiros	-115	-174	-123
Resultado líquido directo	238	171	190
Atribuível aos accionistas	198	159	171
Resultados indirectos			
Resultado líquido indirecto	117	-132	-116
Atribuível aos accionistas	76	-79	-77
Resultado líquido			
Resultado líquido	355	39	74
Atribuível aos accionistas	275	80	94
CAPEX	1.454	886	614
Capital investido	4.292	4.721	4.781
Dívida líquida	2.526	3.139	3.028
Dívida líquida incluindo suprimentos	2.621	3.159	3.080
Retorno do capital investido (%)	6,9%	7,0%	7,3%
Colaboradores a 31 de Dezembro	34.896	37.437	39.372

(P) Valores Pro-Forma excluindo o contributo da Sonae Capital em 2007; os valores de 2007 consolidam os centros comerciais da Sierra Portugal Fund de acordo com o Método de Equivalência Patrimonial no 2.ºS8 e incluem a alocação do valor de mercado da aquisição do Carrefour no final de 2007.

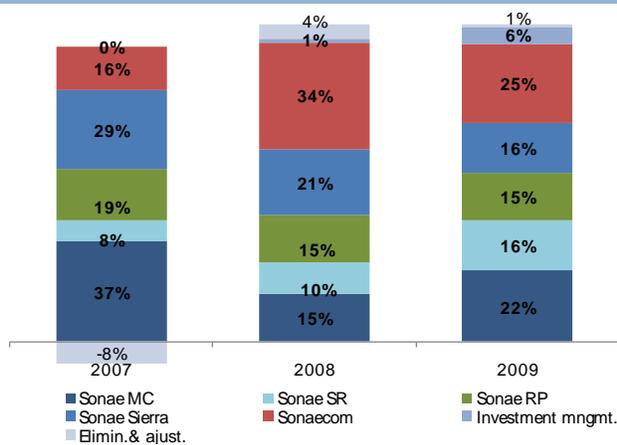
VOLUME DE NEGÓCIOS POR SEGMENTO



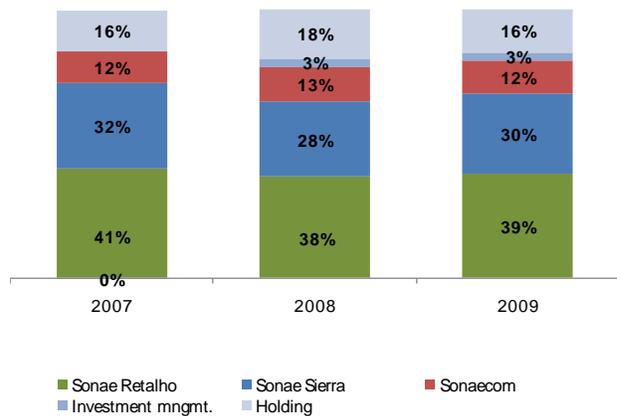
EBITDA POR SEGMENTO



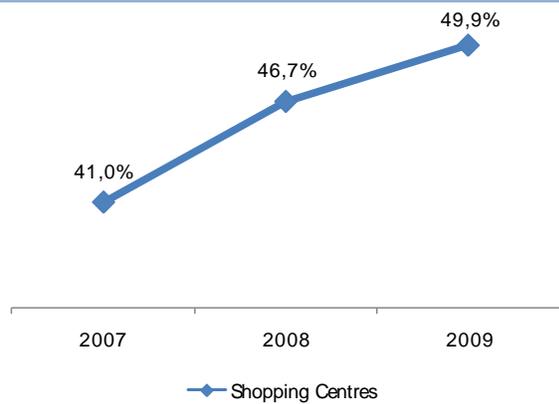
CAPEX POR SEGMENTO



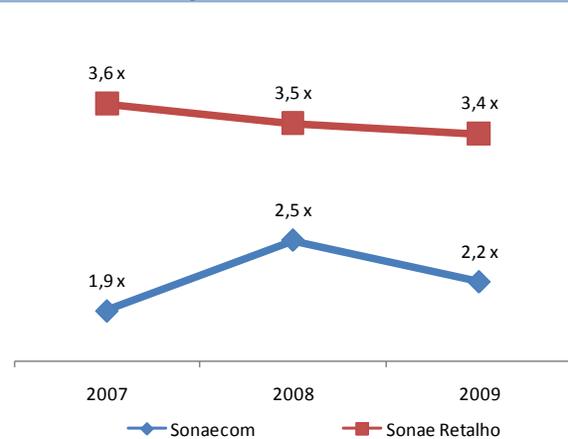
DÍVIDA LÍQUIDA POR SEGMENTO



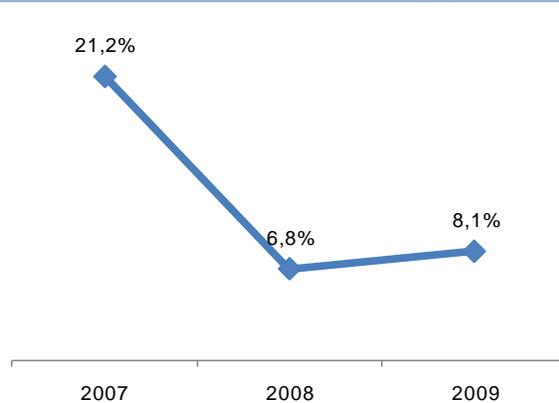
ALAVANCAGEM DE ACTIVOS DA SONAE SIERRA (%)



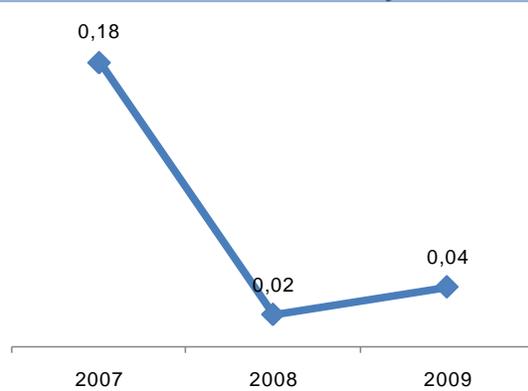
RÁCIO DE DÍVIDA DOS NEGÓCIOS DE RETALHO E TELECOMUNICAÇÕES (%)



RETORNO DOS CAPITALS PRÓPRIOS (%)



RESULTADOS LÍQUIDOS POR ACÇÃO (EUROS)



3 Sobre a Sonae

3.1. Perfil corporativo

A Sonae é uma das maiores empresas não financeiras em Portugal, com um total de 39.372 colaboradores e um volume de negócios de 5,7 mil milhões de euros em 2009, tendo apresentado um crescimento de receitas e rentabilidade, não obstante as recentes adversidades macroeconómicas enfrentadas. A Empresa apresenta uma estratégia clara e ambiciosa, com um potencial de crescimento elevado, aliado a uma cultura e valores fortes e uma elevada qualidade das equipas de gestão.

A Empresa iniciou a sua actividade, em Portugal, em 1959, no sector dos produtos derivados de madeira, mais especificamente como produtor de painéis decorativos de alta pressão. Os negócios da Sonae cresceram de forma contínua até à década de 80, data em que iniciou um processo de diversificação, através da aquisição de uma cadeia de supermercados, seguida da abertura do primeiro hipermercado em Portugal.

Actualmente, a Sonae apresenta-se como uma empresa de retalho com duas importantes parcerias no sector dos centros comerciais e telecomunicações. As unidades de negócio são geridas de forma independente por equipas de gestão totalmente dedicadas e com experiência nos sectores, que desenvolvem estratégias baseadas nos seus diferentes factores de geração de valor.

Estrutura organizacional

SONAE					
Volume de negócios 5,7 mil milhões euros (2009); EBITDA 667 milhões euros (2009); Invested Capital 4.8 billion euros (2009)					
100%	100%	100%	50%	53%	100%
SONAEMC Retalho alimentar	SONAESR Retalho especializado	SONAERP Imobiliário de retalho	SONAESIERRA Centros comerciais	SONAECOM Telco	Gestão de investimentos
Hipers e supers	Categorias de desporto; electrónica e têxtil	Activos de retalho	Desenvolvimento, detenção e gestão de centros	Serviços de comunicação	Unidades com actividades de F&A: seguros, viagens e DIY
55% Vendas 30% EBITDA 10% Capital investido	20% Vendas 7% EBITDA 5% Capital investido	2% Vendas 17% EBITDA 32% Capital investido	3% Vendas 14% EBITDA 35% Capital investido	17% Vendas 26% EBITDA 16% Capital investido	3% Vendas 4% EBITDA 3% Capital investido
NEGÓCIOS CORE		NEGÓCIOS RELACIONADOS	PARCERIAS CORE		GESTÃO DE INVESTIMENTOS

Negócios core

Sonae MC

A Sonae MC, o negócio de retalho alimentar, é considerada actualmente uma referência no sector, após ter revolucionado os hábitos de consumo e a estrutura comercial em Portugal com a abertura do primeiro hipermercado no país e o lançamento de formatos inovadores de retalho especializado. Esta unidade de negócio é composta por vários formatos distintos:



Continente (39 lojas)

A marca Continente foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal, continuando a ser a referência no sector de retalho alimentar do país. As suas lojas inserem-se em grandes centros comerciais nas principais cidades portuguesas e têm uma área de venda média de cerca 7.000 m². A marca encontra-se posicionada para oferecer preços altamente competitivos, a par de um leque alargado de produtos e normas exigentes de apoio ao cliente.



Modelo (125 lojas)

A cadeia Modelo compreende supermercados localizados sobretudo em centros populacionais de média dimensão. Com um núcleo muito forte na área alimentar e de perecíveis, as lojas aliam a proximidade com variedade e preços competitivos. A marca possui uma vasta gama de produtos de marca própria que são bem aceites pelos clientes.



Bom Bocado (80 lojas)

Tendo um conceito inovador, a cadeia de cafetarias Bom Bocado combina a conveniência da sua oferta com a qualidade do serviço personalizado, garantindo a frescura dos seus produtos e, assumindo, simultaneamente, uma nova abordagem do espaço.



Área Saúde (115 lojas)

A Área Saúde foi o primeiro espaço de saúde em Portugal, inserido numa cadeia de retalho de base alimentar, a vender medicamentos não sujeitos a receita médica. Os seus espaços apresentam em média cerca de 95 m² e estão maioritariamente situados junto de hipermercados Continente e supermercados Modelo. A marca complementa e enriquece a sua oferta com uma gama de produtos de beleza e de saúde alternativos.



Book.it (14 lojas)

A Book.it apresentou-se no mercado como a primeira marca de retalho especializado em Portugal a colocar num só espaço três conceitos de negócio: livraria, papelaria e tabacaria. É um ponto de referência cultural, pela variedade de livros e revistas em oferta. As lojas, com uma área de venda média de cerca 350 m², estão localizadas em centros comerciais e apresentam um ambiente informal e jovem, com uma segmentação

clara e de fácil assimilação pelo cliente.

Sonae SR

A Sonae SR, a unidade de retalho não alimentar, abarca um conjunto de 7 marcas com uma posição de referência nos seus respectivos segmentos de mercado.

A oferta é relacionada com os segmentos de desporto, moda e electrónica de consumo, a saber:



SportZone (75 lojas)

A SportZone é a maior cadeia de lojas de desporto em Portugal e conta com uma rede de lojas com uma área média de venda de cerca 800 m² presentes nos principais centros comerciais do país. Em 2008, a marca SportZone expandiu-se para o mercado espanhol, estando actualmente presente em Madrid, Barcelona, Galiza, Saragoça, Múrcia e Valência. A marca oferece uma gama alargada de artigos e equipamentos para as diferentes modalidades, com marcas de prestígio conjugadas com diversas opções ao nível de marcas próprias.



Loop (11 lojas)

A Loop é uma rede de sapatarias especializadas com uma oferta multimarca, para homem, senhora e criança. A cadeia disponibiliza a maior oferta do mercado nos segmentos casual urbano e casual desportivo, assistida por um atendimento de elevada qualidade e rapidez de serviço. A marca distingue-se também pelo ambiente de loja distintivo e de forte personalidade.



Worten (132 lojas)

A Worten é a cadeia líder de mercado na área dos electrodomésticos e da electrónica de consumo e entretenimento em Portugal. Com uma ampla gama de produtos, zonas de entretenimento e zonas de experimentação, esta marca oferece uma selecção de produtos tecnologicamente inovadores, apoiada por um atendimento conhecedor e qualificado e por uma variedade de serviços especializados, com duas tipologias distintas: as superstores, com cerca de 500 m² de área de venda, e as megastores, de 1.500 m². A marca expandiu-se para o mercado espanhol em 2008.



Vobis (17 lojas)

Especialista na informática de retalho em Portugal, a marca Vobis tem como missão tornar as novas tecnologias acessíveis a todos os portugueses. Com lojas de aproximadamente 500 m² integradas em centros comerciais, o cliente encontra na Vobis as melhores soluções ao nível da tecnologia (computadores, impressoras, acessórios de multimédia e de comunicações, telemóveis, software e jogos) a preços competitivos.



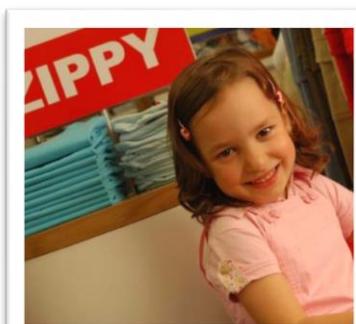
Worten Mobile (48 lojas)

A Worten Mobile oferece um sólido know-how no domínio das telecomunicações móveis. Com o apoio de uma equipa de colaboradores especialistas em telecomunicações móveis, a Worten Mobile aconselha o cliente na escolha do equipamento mais adequado às suas necessidades.



Modalfa (99 lojas)

Com lançamento em 1995, a cadeia afirmou-se no mercado têxtil nacional, conquistando a preferência das famílias portuguesas através de linhas muito atractivas de vestuário, calçado e acessórios. A sua actividade baseia-se numa rede de lojas, contando cada uma com cerca de 500 m² de área de venda. No primeiro



Zippy (34 lojas)

A primeira loja Zippy Kidstore abriu em Março de 2004 no Gaia Shopping (Portugal), tratando-se de um espaço com uma gama de roupa e acessórios para crianças dos 0 aos 14 anos, com uma área média de venda de cerca 350 m². De disposição renovada e funcional, as lojas apresentam hoje uma oferta mais completa, complementando o

semestre de 2008 foi lançado um novo conceito, a mega Modalfa, com uma área de vendas de 1.000 m². A proposta de valor da Modalfa caracteriza-se pelo desenvolvimento de colecções adaptadas aos diferentes estilos de vida dos seus clientes, respeitando as últimas tendências da moda e assegurando uma óptima relação qualidade/preço.

vestuário com uma extensa gama de puericultura, mobiliário e brinquedos. A marca expandiu-se para o mercado espanhol em 2009.

Parcerias Core

Centros Comerciais (Sonae Sierra)

A Sonae Sierra é uma empresa internacional, especializada em centros comerciais, com uma abordagem integrada de negócios que inclui actividades de desenvolvimento, propriedade e gestão (gestão de activos e gestão de propriedade). Esta abordagem de estar presente ao longo da cadeia de valor do negócio, inserida numa visão de investimento a longo prazo, assegura o contínuo aumento de valor dos centros comerciais. Criada em Portugal em 1989, é detida conjuntamente pela Sonae (50%) e a Grosvenor, do Reino Unido (50%).

A forte política de parcerias da Sonae Sierra, quer com investidores internacionais, quer com parceiros locais, confere à empresa uma sólida situação financeira, assim como a capacidade de adquirir rapidamente um conhecimento aprofundado de um mercado e criar novas oportunidades de negócio. No final de 2009, a Sonae Sierra encontrava-se presente em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil, sendo proprietária de 52 centros comerciais, com uma ABL¹ total de mais de 2.000 mil m², e detendo uma ABL sob gestão de mais de 2.200 mil m² e mais de 8.450 lojistas.

Telecomunicações (Sonaecom)

A Sonaecom detém 3 unidades de negócio principais – Telecomunicações, Software e Sistemas de Informação e Media – identificando e explorando as sinergias existentes, ao mesmo tempo que maximiza o potencial de crescimento das unidades. A France Telecom é um parceiro estratégico, com uma participação minoritária de 20%.

No negócio das telecomunicações, a empresa, através da marca Optimus, oferece uma gama completa de serviços de comunicações móveis, fixas e serviços multimédia, dirigidos a clientes residenciais e empresariais em Portugal. No final de 2009, o segmento móvel detinha uma quota de mercado de 20%, com aproximadamente 3,4 milhões de subscritores. No negócio das SSI, a empresa é líder de mercado do mercado de revenue assurance de telecomunicações com a WeDo Technologies, enquanto no negócio dos media encontra-se presente no mercado de imprensa diário em virtude de ser proprietária de um jornal de referência em Portugal, o Público.

¹ Área Bruta Locável

Negócios relacionados

A Sonae RP é uma unidade de negócio recém-criada responsável por gerir os activos de retalho imobiliário da Sonae. A sua missão consiste em gerir a base de activos de forma mais pró-activa e eficiente, libertar parcialmente o capital investido nos activos e desenvolver competências de gestão de imobiliário de retalho.

A unidade de negócio gere os seus activos através de 2 equipas relacionadas: uma equipa de Gestão de Activos, responsável por gerir o parque imobiliário, incluindo os projectos em desenvolvimento, novos investimentos e monetização de activos; e uma equipa de Gestão de Propriedades, responsável por acrescentar valor às áreas de pequeno retalho da Sonae através da gestão pró-activa dos lojistas e a promoção de iniciativas comerciais para captar consumidores para os espaços.

Actualmente, a Sonae RP detém os seus activos através de 29 empresas de imobiliário e 2 fundos. A carteira de activos inclui 34 hipermercados, 102 supermercados, 2 grandes centros logísticos, edifícios de escritórios e propriedade a ser explorada para futura expansão. No final de 2009, o capital investido da Sonae RP ascendia a 1,5 mil milhões de euros.

Gestão de investimentos

A área de Gestão de Investimentos cria valor para a Sonae ao apoiar a implementação da estratégia corporativa e de negócio, maximizando o retorno dos accionistas na sua carteira de activos, apoiando activamente o planeamento e a execução de F&A por parte dos negócios “core” e reforçando a rede de contactos empresariais da Sonae com outras indústrias, consultores de F&A e bancos de investimento. Actualmente o portfólio da área de Gestão de Investimentos inclui empresas que operam na área da bricolagem de retalho (Maxmat), agências de viagens (GeoStar) e corretagem de seguros (MDS), sectores onde se considera que as F&A terão um papel importante na criação de valor.

3.2. Valores & Princípios

Os valores e princípios corporativos da Sonae, partilhados pelos seus gestores e colaboradores, são considerados como factores fundamentais e estruturais para as competências distintivas da Empresa. Dada a dimensão e a estrutura organizacional da Sonae, com negócios a operar em diferentes países e culturas, muitas vezes com diferentes abordagens e posicionamentos no mercado, os valores e princípios corporativos são como que a “cola” que mantém todos os negócios unidos, garantindo a sua força colectiva e um futuro comum.

As características fundamentais da cultura corporativa da Sonae dividem-se em 7 princípios:

Ética e confiança

A Sonae tem como compromisso fundamental a criação de valor económico baseado em princípios de ética e desenvolvimento sustentável, num horizonte de longo prazo e assente em relações de confiança com todos os interlocutores.

Pessoas no centro do sucesso

Os colaboradores são um factor distintivo nos mercados onde a Sonae opera. A Empresa acredita que o desenvolvimento das capacidades e competências de cada um, o fomento de uma cultura interna que promova a meritocracia, os desafios constantes e a predisposição para a mudança são factores cruciais para a atracção de recursos humanos de elevada capacidade.

Ambição

A ambição da Sonae, a qual permitiu a transformação de um pequeno negócio de laminados de madeira numa das melhores empresas sediadas em Portugal, com uma presença internacional crescente e liderando quase todos os sectores nos quais está presente, continua a ser a principal força impulsionadora do seu sucesso.

A Sonae tem sempre por objectivo atingir posições de liderança nos negócios em que actua. Assim sendo, define continuamente objectivos ambiciosos, acima e além dos *benchmarks* e melhores práticas, alargando incessantemente as suas competências e exigindo dos seus gestores uma atitude ousada e empreendedora. A Empresa é altamente resiliente na concretização dos seus objectivos ambiciosos, pelo que implementa as melhores práticas de gestão de risco para conseguir equilibrar as suas atitudes ousadas com a garantia de uma rápida detecção e gestão de situações adversas.

Inovação

A inovação é vista como um dos pilares essenciais da sustentabilidade e diferenciação a longo prazo da Sonae e, consequentemente, esta continuamente explora e examina oportunidades com potencial de geração de valor, questionando os seus modelos de negócio, práticas, processos e políticas de mercado. Para a Sonae, a inovação consiste em muito mais do que simplesmente a criação de novos produtos e serviços. A inovação engloba também a observação do mercado e dos consumidores, analisando e antecipando as suas necessidades e, com base nos resultados obtidos, oferecer uma proposta atractiva, única e com valor acrescentado.

Responsabilidade social

A Sonae tem um forte sentido de responsabilidade social e inclui, nos seus valores e cultura, um princípio de sustentabilidade como base da adopção de um papel activo de contribuição para a melhoria da sociedade em que se insere, com forte preocupação ambiental, comunitária e com um respeito grande pelos colaboradores, clientes, accionistas e fornecedores.

Frugalidade e eficiência

A Sonae elimina despesas supérfluas e é muito conscienciosa relativamente aos custos, procurando sempre melhorar a sua eficiência operacional e a sua estrutura organizativa. Em linha com este princípio, a Sonae procura otimizar os seus recursos, seleccionando cuidadosamente onde e quando utilizar os mesmos, a fim de maximizar os seus retornos. Além do mais, a Empresa selecciona criteriosamente o seu investimento, alocando-o a áreas e iniciativas que permitam melhorar a sua capacidade para criar valor.

Cooperação e independência

A Sonae estabelece parcerias de longo prazo com outras entidades, as quais se baseiam em princípios de honestidade, integridade e transparência. A Sonae empenha-se totalmente no sucesso de cada parceria que estabelece, adoptando um papel activo, partilhando objectivos e riscos, facultando contribuições valiosas e garantindo os recursos necessários.

A Sonae procura cooperar com os governos centrais e regionais, sempre que se encontra numa posição que lhe permite contribuir com o seu conhecimento e experiência, para ajudar a melhorar as condições reguladoras, legislativas e sociais. No entanto, o compromisso e a disponibilidade da Sonae para ajudar a sociedade nunca conduzem à perda de independência nem ao envolvimento com a actividade dos partidos políticos.

3.3. Órgãos de gestão

O Conselho de Administração da Sonae é composto por dez membros, dos quais cinco são Administradores Não Executivos. A Sonae cumpre com os princípios de Governo da Sociedade relativos à separação de responsabilidades, nomeadamente no que concerne às funções de Presidente do Conselho de Administração e

Presidente da Comissão Executiva, e relativos à influência concedida aos Administradores Não Executivos no processo de decisão e na definição estratégica da Empresa.

	EXECUTIVOS	NÃO EXECUTIVOS		COMISSÃO DE AUDITORIA E FINANÇAS	COMISSÃO DE NOMEAÇÕES E REMUNERAÇÕES
		INDEPENDENTES	NÃO INDEPENDENTES		
PRESIDENTE					
Belmiro Mendes Azevedo					
ADMINISTRADORES					
Álvaro Cuervo					
Bernd Bothe					
Christine Cross					
José Neves Adelino					
Michel Bon					
Paulo Azevedo (CEO)					
Álvaro Portela					
Ângelo Paupério					
Nuno Jordão					

O Conselho de Administração é responsável pela gestão dos negócios da Sonae, monitorização de riscos, gestão de conflitos de interesse e desenvolvimento dos objectivos e estratégia da organização. Os Estatutos da Sonae permitem que o Conselho de Administração delegue poderes numa Comissão Executiva em matéria de negócios, deveres e responsabilidades de gestão corrente e nos termos considerados apropriados. O Conselho de Administração tem igualmente duas comissões de trabalho especializadas, nomeadamente a Comissão de Auditoria e Finanças (CAF) e a Comissão de Nomeação e Remuneração (CNR). A CAF é responsável, entre outras, pelo controlo e monitorização dos processos de divulgação de informação financeira, contabilidade e actividades de auditoria e gestão de risco. A CNR é responsável, entre outras, pela supervisão da remuneração dos Administradores do Grupo. É de realçar que a CAF é constituída unicamente por membros Não Executivos Independentes, os quais, durante 2009, se reuniram periodicamente e exerceram uma influência significativa sobre o processo de tomada de decisões e o desenvolvimento da estratégia e política da Sonae, não tendo encontrado quaisquer impedimentos na execução das suas funções.

3.4. Estratégia

A Sonae definiu um conjunto de objectivos estratégicos que acredita firmemente que deverão guiar as suas acções e ajudar a delinear os seus planos estratégicos individuais. São sobretudo ideias centrais que irão orientar o desenvolvimento dos negócios e a respectiva adaptação à evolução contínua das circunstâncias com que a Empresa se deparará. Trata-se de antecipar o modo “como a Sonae se apresentará no futuro”.

Internacionalização

A internacionalização, focada nos negócios core e áreas de negócio adjacentes, será o principal vector de crescimento futuro da Empresa ao longo dos próximos anos. Esta é a sua principal prioridade estratégica e, consequentemente, a Sonae irá dedicar-lhe todos os recursos necessários, sempre que tiver a oportunidade de aumentar a sua presença fora do país e transformar-se numa grande multinacional de retalho.

A estratégia da Sonae irá direccionar-se para “geografias de crescimento” e “mercados maduros”. Nas “geografias de crescimento”, procurará um forte crescimento económico e mercados de retalho ainda em desenvolvimento, dando preferência aos países com melhores práticas de governação. Nos “mercados maduros”, onde a Sonae já se encontra presente, procurará oportunidades de crescimento em que os seus conceitos

distintivos, as suas competências e os seus activos estratégicos proporcionem uma clara vantagem competitiva face aos concorrentes já instalados.

Diversificação do estilo de investimento

É intenção da Sonae alavancar os seus recursos e a eficácia da sua estratégia de implementação, adoptando o estilo ou a mistura de estilos de investimento mais apropriados a cada negócio, que vão da detenção da totalidade do capital à detenção de participações maioritárias, mas incluindo também as participações minoritárias com ou sem direitos especiais.

A Sonae admitirá participar no capital de empresas onde não garanta o controlo, em situações em que não disponha dos recursos necessários ou em que valorize a contribuição de terceiros como factor de geração de valor económico superior. Nestas circunstâncias, a Sonae irá promover processos de consolidação e outros movimentos de reestruturação dos sectores em causa, entrar em novas geografias como parceira com a capacidade de aportar conhecimentos técnicos e desenvolver a necessária rede de relacionamentos profissionais de alto nível.

Alavancar a excepcional base de activos em Portugal

A Sonae continuará a explorar novas oportunidades de negócio que derivem da sua excepcional base de activos em Portugal, como forma de criar um conjunto de opções de crescimento futuro. Estes projectos devem possuir a maioria das seguintes características: (i) potencial claro de internacionalização; (ii) níveis atractivos de rentabilidade potencial; (iii) permitam tirar proveito das grandes tendências globais; (iv) representem o reforço da sua posição competitiva no retalho; (v) disponham de potencial para se tornarem negócios de grande dimensão a médio prazo.

Ao manter um claro enfoque nestes objectivos e na estratégia global, a Sonae irá assim construir o seu futuro, gerindo os seus desafios diários com maior ambição para crescer, promovendo as condições para consolidar a sua presença internacional, adoptando uma atitude centrada no consumidor e assumindo uma postura de rigor na execução e na qualidade.

3.5. Marcos corporativos

A tabela seguinte apresenta uma descrição cronológica das últimas cinco décadas da Sonae:

1959	Fundação da Sonae. A Empresa introduz, em Portugal, a produção de estratífite a partir de um produto desperdiçado – o engaço de uva.
1965	A Sonae contrata Belmiro de Azevedo. O engenheiro químico de 26 anos inicia grandes reformas na produção e a Empresa começa a recuperar financeiramente, concentrando-se na produção de laminados.
1983	Joint-venture entre a Sonae e a Promodès no negócio do retalho, com o principal propósito de partilha de conhecimentos. Lançamento da Sonae no mercado de capitais.
1984	Início da actividade da Modelo Continente Hipermercados, na qual a Promodès detinha 20%. Criação da MDS, com o objectivo de gerir os seguros e gestão de risco das empresas Sonae.
1985	Abertura do primeiro hipermercado em Portugal.
1986	Inauguração do Hotel Porto Palácio, que rapidamente se tornou uma referência hoteleira da cidade.
1987	Aquisição dos supermercados “Invictos” e conversão da marca para Modelo. Criação de uma cadeia nacional de supermercados, introduzindo bens de base não alimentar na gama de produtos vendidos.

1988	Criação da Sonae Tecnologias de informação, com actuação no sector das tecnologias de informação e media, na altura liberalizados.
1989	Início da actividade da Sonae Imobiliária. Abertura dos dois primeiros centros comerciais geridos pela Sonae (Portimão e Albufeira). Aquisição da Star, uma agência de viagens com serviços de viagens de turismo e negócios.
1990	Lançamento do Público, um jornal diário nacional.
1991	Lançamento dos primeiros produtos da marca própria Continente. Abertura do primeiro centro comercial moderno em Portugal, o CascaiShopping.
1992	Participação no capital social da instituição financeira BPA, em processo de privatização.
1994	Constituição da Sonae Turismo
1995	Lançamento do Visa Universo, o primeiro cartão de crédito na Europa lançado em associação com uma cadeia de retalho; atribuía descontos em lojas da Sonae. Lançamento da Modalfa, uma cadeia de lojas de vestuário. Abertura do primeiro health club com a marca Solinca. Oferta pública de aquisição do BCP sobre 100% do capital social do BPA, com a Sonae a vender a sua participação na instituição financeira.
1996	Lançamento da Worten, um formato de electrodomésticos e electrónica de consumo.
1997	Inauguração do Centro Comercial Colombo, o maior na Península Ibérica. Lançamento da SportZone, formato de artigos de desporto; lançamento simultâneo em Portugal e Espanha. Aquisição da Torralta (Tróia), fortalecendo a presença no sector de turismo.
1998	Aquisição da terceira licença de fornecimento de serviços de telecomunicações móveis em Portugal. Lançamento da Optimus, o terceiro operador a entrar no mercado móvel em Portugal. Aquisição, gestão e venda de créditos na TVI, um canal de televisão português, pela Sonae Tecnologias de Informação.
1999	Aquisição de participação no capital da Portucel (produção de celulose e papel) Início da internacionalização da Sonae Imobiliária, com a entrada em Espanha, Grécia e Brasil. Lançamento do Clix, que rapidamente se torna líder no acesso à internet no segmento residencial. Lançamento da Novis, operador de serviços de telecomunicação fixa, aquando da liberalização do sector.
2000	A Sonaecom é admitida à cotação na Bolsa de Lisboa. A Optimus ganha 1 das 4 licenças de UMTS, investindo em dados sem fios e transmissão de voz. Entrada da Sonae Imobiliária em Itália e na Alemanha.
2001	Lançamento da WeDo, um provedor de tecnologias de informação especializado no sector das telecomunicações.
2002	Estabelecimento de uma joint-venture com o grupo Suzano, dando origem a uma das maiores corretoras de seguros no Brasil, a Lazam-mds. A WeDo Consulting abre escritórios em Espanha e Brasil.
2003	Lançamento do Fundo Sierra, um fundo de imobiliário pan-europeu com um valor de capital próprio de 1,08 mil milhões de euros e uma maturidade de 10 anos. Criação da Mainroad, uma empresa de tecnologias de informação com competências em áreas como <i>IT outsourcing</i> , apoio informático e <i>business continuity</i> .
2004	Alienação da participação na Portucel, retirando-se do mercado de celulose e papel, seguido da venda da participação na Gestcartão. A MDS integra a rede internacional de correctores Brokers Link.

	Lançamento da Zippy, uma cadeia de lojas de vestuário para crianças dos 0 aos 14 anos.
2005	Cisão da Sonae indústria; a Sonae não manteve qualquer participação na empresa. Alienação da Sonae Distribuição Brasil ao grupo Walmart. A Sonae Imobiliária passa a denominar-se Sonae Sierra, para criar uma marca internacional no sector de centros comerciais.
2006	Abertura da Worten Mobile, um formato de equipamento de telecomunicações. Lançamento da Área Saúde, para a venda de produtos de saúde e beleza. Lançamento do Clix Smart TV, a primeira oferta de IPTV em Portugal. A MDS torna-se líder em Portugal. Lançamento da oferta pública de aquisição (OPA) da Sonaecom sobre a PT e PT Multimedia.
2007	Alterações na estrutura de gestão da Sonae: Belmiro de Azevedo torna-se Chairman da Sonae e Paulo Azevedo assume a Presidência Executiva. A Sonae Distribuição adquire os hipermercados do Carrefour em Portugal, reforçando a sua posição de liderança no sector de retalho alimentar em Portugal. Lançamento dos cartões de cliente do Continente e Modelo. Lançamento da Book.it (livros e artigos de papelaria). A MDS adquire 14% de uma empresa de resseguros em Londres, a Cooper Gay. Cisão da Sonae Capital; a Sonae não manteve qualquer participação na empresa. A WeDo adquire a Cape Technologies, empresa sediada na Irlanda, tornando-se desta forma o líder mundial em <i>Revenue Assurance</i> .
2008	Lançamento da Loop, uma cadeia de sapatarias. Expansão internacional da SportZone e Worten para o mercado espanhol. A Sonae Capital é admitida à cotação na Euronext Lisboa. Fusão Geotur / Star (joint-venture entre a Sonae e RAR). Lançamento das cafetarias Bom Bocado. Lançamento do Fundo Sierra Portugal, a deter 8 dos centros comerciais portugueses da Sonae Sierra, com um valor do capital próprio de 300 milhões de euros.
2009	Apresentação da estratégia corporativa da Sonae e reorganização das áreas de negócio. Expansão da Zippy para Espanha. Celebração de acordo estratégico entre a MDS e a família Feffer.

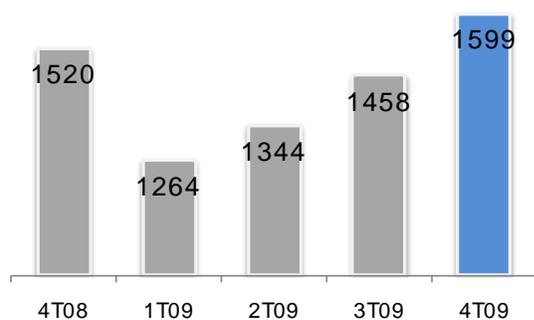
4 Desempenho dos negócios

4.1. Demonstração de resultados - destaques

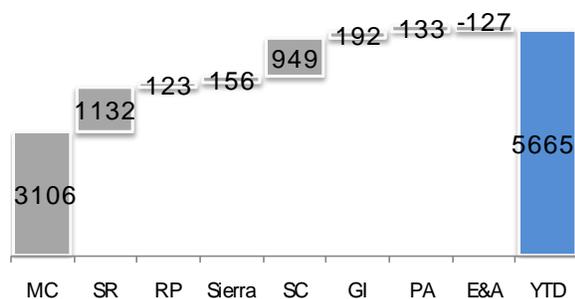
Volume de negócios			
Milhões de euros			
	2008	2009	Δ 08/09
Sonae	5,353	5,665	5.8%
Sonae MC	2,930	3,106	6.0%
Sonae SR	928	1,132	21.9%
Sonae RP	109	123	12.5%
Sonae Sierra ⁽¹⁾	158	156	-1.3%
Sonaecom	976	949	-2.7%
Investment mngmt.	221	192	-13.1%
Postos de abastec.	151	133	-12.0%
Elimin.& ajust.	-121	-127	-

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%).

Volume de negócios – evolução trimestral



Volume de negócios – divisão por segmento



Sonae MC = Retalho base alimentar; Sonae SR = Retalho especializado; Sonae RP = Propriedade de retalho; Sonae Sierra = Centros comerciais; Sonaecom = Telecomunicações

Volume de negócios

- O volume de negócios da **Sonae** aumentou 6% em 2009, com as unidades de retalho a manterem um forte ritmo de crescimento.
- A **Sonae MC** aumentou o volume de negócios em 6%, reflectindo: (i) o aumento de 1% das vendas numa base comparável, com o aumento do volume (+5%) a compensar uma redução do preço médio unitário (-4%), este último a reflectir um fenómeno de "trading down" e de deflação; (ii) o crescimento orgânico dos últimos 12 meses, com a abertura de 39 mil m² de área (89 lojas); (iii) o sucesso do cartão de fidelização; e (iv) o investimento em marca própria, a representar 23% da categoria de bens de grande consumo. De salientar o reforço da liderança em 2009 (Fonte: Nielsen).
- A **Sonae SR** manteve um crescimento significativo das vendas, a aumentar 22%, resultado da forte expansão orgânica dos últimos 12 meses, com a abertura de 61 mil m² (77 lojas). Numa base comparável, as vendas diminuíram apenas 3% (+2% no 4T09), com um crescimento nos formatos de têxtil e desporto a mitigar o desempenho dos formatos de electrónica. As operações em Espanha, numa base comparável, apresentaram crescimentos de vendas promissores e representaram cerca de 13% das vendas da Sonae SR em 2009.
- O volume de negócios da **Sonae Sierra** decresceu 1%, devido à consolidação do Fundo Sierra Portugal em 42% face a 100% no 1S08. Numa base comparável a este nível, o volume de negócios aumentou 4%, explicado: (i) pela elevada taxa de ocupação de 95%; (ii) pela manutenção das rendas totais; (iii) e pelas aberturas de novos centros comerciais, 4 centros em 2008 e 2 centros em 2009; compensando a menor actividade de desenvolvimento e a redução dos serviços de gestão.
- O volume de negócios da **Sonaecom** diminuiu 3%, com o aumento significativo das receitas de clientes móveis, a reflectir os ganhos de quota alcançados em todos os segmentos móveis, a não compensar o impacto de menores tarifas de terminação móvel, menores receitas da área fixa residencial e menores receitas de *roaming in*.

EBITDA recorrente ⁽¹⁾

Milhões de euros

	2008	2009	Δ 08/09
Sonae	602	633	5.3%
Sonae MC	187	199	6.4%
Sonae SR	52	48	-7.5%
Sonae RP	101	111	9.7%
Sonae Sierra ⁽²⁾	90	90	0.2%
Sonaecom	154	176	13.7%
Gestão investimentos	7	1	-79.7%
Elimin. & ajust.	11	9	-

(1) EBITDA a excluir valores extraordinários; (2) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%).

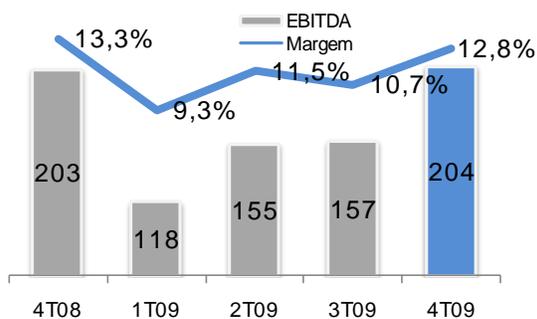
EBITDA recorrente ⁽¹⁾

% Volume de Negócios

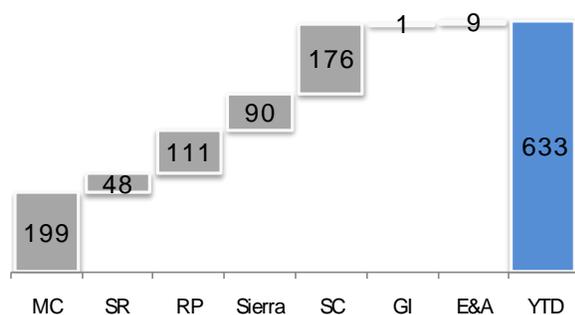
	2008	2009	Δ 08/09
Sonae	11.2%	11.2%	-0.1pp
Sonae MC	6.4%	6.4%	0pp
Sonae SR	5.6%	4.2%	-1.4pp
Sonae Sierra ⁽²⁾	57.1%	57.9%	0.9pp
Sonaecom	15.8%	18.5%	2.7pp
Gestão investimentos	3.1%	0.7%	-2.3pp

(1) EBITDA a excluir valores extraordinários; (2) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%).

EBITDA Recorrente – evolução trimestral



EBITDA Recorrente – divisão por segmento



EBITDA recorrente

- A **Sonae** continuou a aumentar o EBITDA recorrente que cresceu 5%, gerando uma margem de 11%.
- A **Sonae MC** melhorou o EBITDA recorrente em 6%, representando uma margem sobre vendas de 6,4%. Este desempenho reflectiu um reforço da quota de mercado e melhorias de eficiência operacional, nomeadamente ao nível do sistema de logística e da gestão centralizada das compras. Esta margem foi significativa, num cenário de forte intensidade concorrencial e deflação.
- A **Sonae SR** diminuiu o EBITDA recorrente 8%, representando uma margem sobre vendas de 4,2%. Esta redução reflectiu dois desempenhos opostos: (i) o contínuo ganho de rentabilidade da operação em Portugal; e (ii) o investimento decorrente do crescimento orgânico da operação em Espanha, actualmente com 56 mil m² e representada por 3 formatos, a Worten, SportZone e Zippy. O objectivo para o crescimento internacional é atingir EBITDA positivo em 2012.
- A **Sonae RP** reflecte sobretudo rendas internas, definidas de acordo com retornos mínimos sobre os investimentos realizados, na sua maioria alinhados com as taxas de capitalização do mercado. O EBITDA recorrente cresceu 10%, devido ao aumento dos activos detidos decorrentes do plano de expansão orgânica das operações de retalho em Portugal.
- O EBITDA recorrente da **Sonae Sierra** foi equivalente ao de 2008 devido à previamente referida consolidação do Fundo Sierra Portugal em 42%. Numa base comparável a este nível, o EBITDA aumentou 6%, sobretudo devido às iniciativas de controlo de custos e aumento de eficiência implementados.
- O EBITDA recorrente da **Sonaecom** aumentou 14%, desempenho justificado sobretudo pelo negócio móvel e SSI. As reduções nos custos de interligação, menores custos de Marketing e Vendas e outras iniciativas de corte de custos mais do que compensaram a redução das receitas de *roaming-in* e do EBITDA recorrente gerado pelo segmento fixo residencial.

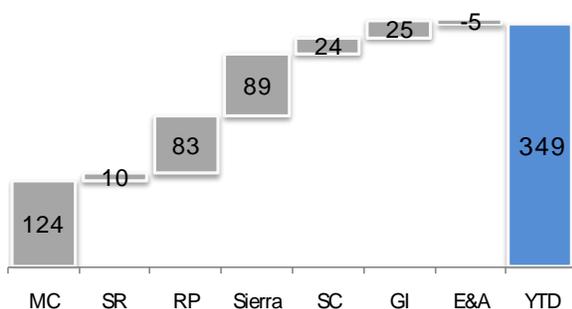
Resultados directos

Milhões de euros

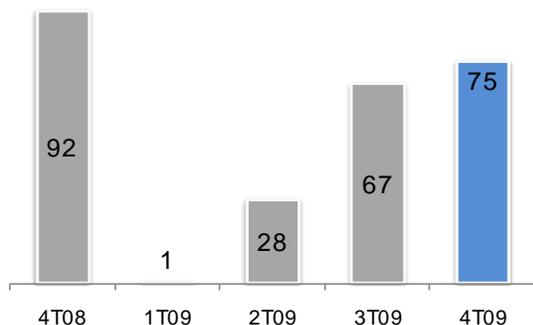
	2008	2009	Δ 08/09
EBITDA recorrente	602	633	5.3%
EBITDA	620	667	7.6%
Provisões&imparidades ⁽¹⁾	-15	-24	-60.2%
D&A ⁽²⁾	-274	-294	-7.4%
EBIT	332	349	5.3%
Resultados financeiros	-174	-123	29.3%
Outros resultados ⁽³⁾	15	2	-86.6%
EBT	173	228	32.2%
Imposto	-2	-38	-
Resultado líquido directo	171	190	11.2%
Accionistas	159	171	7.3%
Minoritários	12	19	63.6%

(1) inclui reversão de imparidades e goodwill negativo; (2) Depreciações e Amortizações; (3) Resultados relativos a empresas associadas, e dividendos.

EBIT – divisão por segmento



Resultado líquido (accionistas) – evolução trimestral



Resultado líquido directo – atribuível aos accionistas

- O EBITDA da Sonae aumentou 8% para os 667 milhões de euros, 34 milhões de euros acima do EBITDA recorrente, incluindo o ganho extraordinário de 29 milhões de euros em consequência do acordo de parceria estratégica assinado com a família Feffer no âmbito do negócio de mediação de seguros.
- O resultado líquido directo total da **Sonae** aumentou 11%, com a parte atribuível aos accionistas a alcançar os 171 milhões de euros, mais 12 milhões de euros do que o valor registado em 2008. Este crescimento justifica-se, sobretudo, pelo desempenho do EBITDA recorrente, o ganho de capital reconhecido no período e a redução do custo médio da dívida, não obstante um aumento do custo de depreciações e amortizações, bem como do imposto reconhecido.
- As depreciações e amortizações do período aumentaram 7%, explicado essencialmente pelo plano de investimento dos últimos anos, nomeadamente na expansão da rede de lojas das unidades de retalho.
- Os resultados financeiros melhoraram 29% face aos apresentados em 2008, reflectindo uma redução de 47 milhões de euros dos juros líquidos, decorrentes de uma redução do custo da dívida suportada por uma redução generalizada das taxas de juro.
- A linha de imposto apresentou um custo de 38 milhões de euros, face a 2 milhões de euros no período homólogo, explicado pelo aumento significativo do EBT, pelo reconhecimento de menos impostos diferidos activos, sobretudo na Sonaecom e pelo término dos créditos de imposto, durante o ano de 2008, nas unidades de retalho.

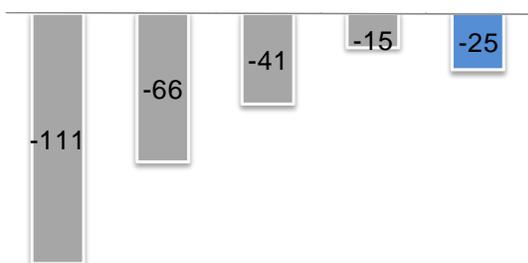
Resultados indirectos dos centros comerciais (1)

Milhões de euros

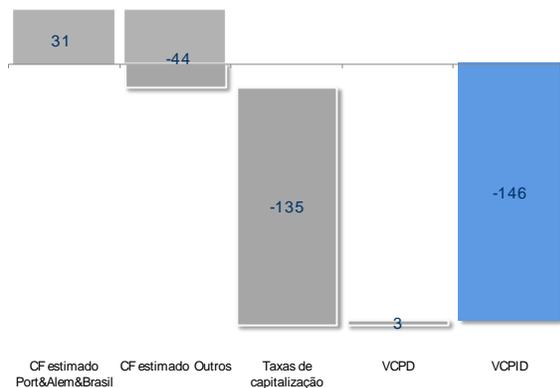
	2008	2009	Δ 08/09
VCPID (2)	-150	-146	3.0%
Outros	6	1	-
Impostos	12	29	134.5%
Resultado indirecto	-132	-116	11.7%
Accionistas	-79	-77	2.6%
Minoritários	-53	-40	25.2%

(1) Dados de gestão; (2) Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento; propriedades em desenvolvimento reconhecidas a partir do 4T08.

VCPID – evolução trimestral



VCPID – divisão por segmento



Resultados indirectos dos centros comerciais

- Os resultados indirectos consolidados, atribuíveis aos accionistas, alcançaram um valor negativo de 77 milhões de euros, ligeiramente inferior ao valor de 2008. Esta evolução reflecte o aumento generalizado das taxas de capitalização na Europa, aplicadas na avaliação dos centros comerciais, gerando um custo reconhecido com o valor criado em propriedades de investimento e desenvolvimento (meramente contabilístico) a influenciar os resultados.
- O valor criado em propriedades de investimento e desenvolvimento atingiu os 146 milhões de euros negativos, como resultado dos seguintes movimentos: (i) diminuição de 135 milhões de euros do valor dos centros comerciais detidos na Europa (uma desvalorização de 8% desde 2008); em 2009, a taxa média de capitalização da carteira atingiu os 7%, em comparação com uma taxa de 6,3% no final de 2008; (ii) 31 milhões de euros de aumento, resultante da melhoria do desempenho operacional estimado dos centros comerciais detidos em Portugal, Alemanha e Brasil; (iii) 3 milhões de euros de valor reconhecido nas propriedades em desenvolvimento; e (iv) uma redução de 44 milhões de euros na avaliação decorrente do ajustamento em baixa das projecções de *cash-flows* futuros dos centros comerciais nos outros países.
- No 4T09, as taxas de capitalização em Portugal aumentaram 34pb, em Espanha 6pb, em Itália 13pb, na Alemanha 9pb e no Brasil 4pb, com as taxas na Grécia e Roménia a não sofrerem qualquer alteração face ao trimestre anterior.
- A linha de imposto apresentou um ganho de 29 milhões de euros, reflectindo a anulação dos impostos diferidos passivos relacionados com a desvalorização das propriedades de investimento no ano.

4.2. Investimento

CAPEX

Milhões de euros

	2008	2009	Δ 08/09
Sonae	886	614	-30.7%
% volume negócios	16.6%	10.8%	-5.7pp
Sonae MC	133	137	3.3%
Sonae SR	88	97	10.5%
Sonae RP	131	90	-30.9%
Sonae Sierra ⁽¹⁾	185	98	-47.0%
Sonaecom	299	153	-48.8%
Gestão investimentos	11	34	-
Elimin. & ajust.	39	4	-
EBITDA menos CAPEX	-266	53	-

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%).

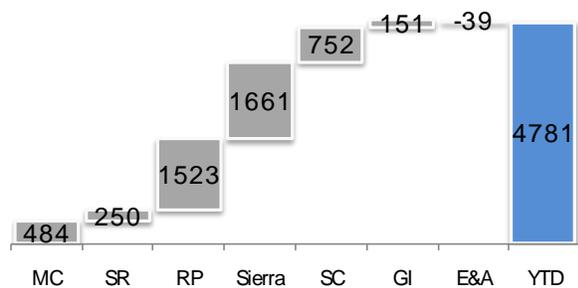
Capital investido

Milhões de euros

	2008	2009	Δ 08/09
Sonae	4,721	4,781	1.3%
Propriedades de inv. ⁽¹⁾	1,888	1,836	-2.8%
Inv. técnico ⁽²⁾	2,958	3,221	8.9%
Inv. financeiro	110	53	-51.3%
Goodwill	697	746	7.0%
Fundo de maneo	-932	-1,075	-15.4%

(1) Inclui centros comerciais contabilizados como investimentos financeiros no

Capital investido – divisão por segmento



CAPEX

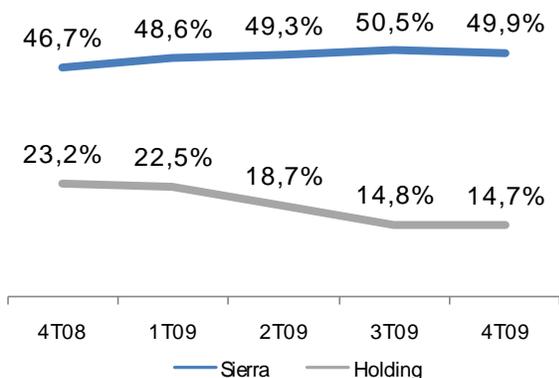
- O investimento da **Sonae** totalizou 614 milhões de euros (11% do volume de negócios), reflectindo sobretudo os planos de expansão das unidades de retalho, incluindo o processo de internacionalização.
- O CAPEX da **Sonae MC** de 137 milhões, valor ligeiramente superior ao de 2008, foi sobretudo direccionado: (i) ao investimento inicial (excluindo a componente de imobiliário) com a abertura de novas lojas (39 mil m²); (ii) à renovação do parque de lojas; (iii) aos trabalhos de preparação de futuras aberturas; e (iv) à melhoria contínua da infraestrutura logística.
- O CAPEX da **Sonae SR** atingiu os 97 milhões de euros (9 milhões de euros superior ao de 2008), reflectindo: (i) o investimento inicial (excluindo a componente de imobiliário de retalho) na abertura de 55 novas lojas em Portugal (40 mil m²); (ii) o investimento de manutenção do parque de lojas; e (iii) as despesas de investimento associadas à presença em Espanha, com a abertura de 22 lojas a totalizar 22 mil m² de área de vendas e a representar cerca de 37% do investimento total da Sonae SR.
- O CAPEX da **Sonae RP** alcançou os 90 milhões de euros, reflectindo o investimento em novas lojas e despesas de investimento por conta de aberturas futuras.
- O CAPEX da **Sonae Sierra** reflectiu: (i) a conclusão do Manauara, no Brasil (inaugurado em Abril); (ii) o progresso no desenvolvimento dos projectos anunciados, nomeadamente do Loop5 (inaugurado em Outubro), Leiria (abertura estimada em Março 2010) e a expansão do Guimarães Shopping (concluída em Outubro); e (iii) a aquisição da propriedade e o início do desenvolvimento de um novo projecto, Le Terrazze, em Itália.
- O CAPEX da **Sonaecom** incluiu sobretudo investimentos na rede móvel e reflectiu a estratégia de redução do capital investido associado, visível sobretudo no negócio fixo através de acordos de partilha de investimentos de rede.

4.3. Estrutura de capital

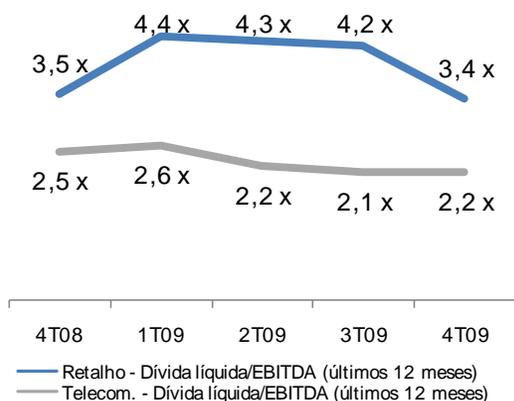
Estrutura de capital			
Milhões de euros			
	2008	2009	Δ 08/09
Dívida líquida inc. suprimentos	3,159	3,080	-2.5%
Unidades de Retalho	1,186	1,188	0.2%
Sonae Sierra ⁽¹⁾	889	927	4.2%
Sonaecom ⁽²⁾	400	376	-5.9%
Gestão investimentos	104	93	-9.7%
Holding ⁽³⁾	580	496	-14.5%

(1) Os centros comerciais são consolidados proporcionalmente (50%); (2) exclui a operação de securitização; (3) Inclui contas individuais da Sonae.

Sonae Sierra e empréstimo da holding a valorizar



Dívida líquida do retalho e telecomunicações /EBITDA (últimos 12 meses)



Nota: Rácios de endividamento calculados com base em dívida financeira (excluindo suprimentos)

Estrutura de capital

- A dívida líquida da **Sonae** diminuiu 79 milhões de euros, explicado pelo valor de EBITDA gerado no período de 667 milhões de euros, 53 milhões de euros mais do que o esforço de investimento do ano, e por uma gestão rigorosa do fundo de maneiio. No geral, em cada negócio, a dívida tem maturidades médias relativamente longas, com a maturidade média da dívida da **Sonae** a alcançar aproximadamente 5,1 anos (considerando 100% da dívida da Sonae Sierra), com apenas cerca de 220 milhões de euros de dívida de longo prazo a serem amortizados nos próximos 12 meses.
- A dívida líquida da **Sonae Retalho** manteve-se equivalente à do final de 2008, reflectindo o investimento necessário para o programa de crescimento orgânico, incluindo o processo de internacionalização; o rácio de dívida líquida sobre o EBITDA (últimos 12 meses) melhorou para as 3,4x, beneficiado pelo crescimento do EBITDA dos últimos 12 meses.
- A **Sonae Sierra** apresentou uma dívida líquida ligeiramente superior à de 2008, justificado sobretudo pela actividade de desenvolvimento. O rácio de alavancagem de activos atingiu um nível de 49,9% no final de 2008, sobretudo devido ao aumento das taxas de capitalização de mercado na Europa e resultante desvalorização dos centros comerciais detidos.
- A dívida líquida da **Sonaecom**, excluindo o encaixe resultante da operação de securitização, totalizou os 376 milhões de euros, 6% abaixo do verificado no período homólogo, reflectindo o esforço de investimento dos últimos 12 meses; o rácio de dívida líquida sobre o EBITDA (últimos 12 meses) foi de 2,2x, beneficiado pelo crescimento do EBITDA e pela redução da dívida líquida dos últimos 12 meses.
- A **Holding** reduziu a dívida líquida em 84 milhões de euros, incluindo o encaixe associado à operação de *equity swap*. O rácio de alavancagem da Holding atingiu os 14,7% no final de 2009, uma melhoria de 8,5pp face ao final de 2008.

4.4. Resultados individuais da Sonae

A actividade da Sonae, enquanto empresa individual, concentra-se na gestão das respectivas participações em empresas afiliadas.

O EBITDA atingiu um valor negativo de 2,9 milhões de euros, em comparação com os 4,6 milhões de euros negativos em 2008. O resultado líquido para o ano de 2009 atingiu os 91,7 milhões de euros, para o qual contribuíram os dividendos recebidos das empresas de retalho e Sonae Sierra.

4.5. Desenvolvimentos corporativos

Desenvolvimentos corporativos em 2009

- Na Assembleia-Geral da Sonae de 20 de Abril de 2009, foram deliberadas as seguintes alterações estatutárias:
 - Explicitação de que o prazo para a apresentação da declaração de bloqueio de acções emitida por instituição financeira comprovando, junto da emitente, a qualidade de accionista para efeitos de participação na Assembleia Geral, corresponde ao terceiro dia útil anterior à realização desta;
 - Enquadramento do exercício do direito de voto electrónico por correspondência;
 - Explicitação estatutária de que os votos por correspondência, por correio ou de forma electrónica, valem como votos negativos em relação a propostas de deliberação apresentadas em data posterior à data de emissão do voto.
- A unidade de retalho da Sonae concluiu um programa de refinanciamento da dívida de médio e longo prazo referente à parte que vencer durante o ano de 2009, tendo contratado facilidades de crédito de médio e longo prazo no montante de 165 milhões de euros, com um prazo médio próximo dos 4 anos. Esta operação garante à Sonae os fundos necessários para a prossecução dos seus objectivos estratégicos, permitindo o aumento da maturidade do endividamento da Sonae e a diversificação das suas fontes de financiamento.
- A unidade de gestão de investimentos assinou um acordo de parceria para a sua área de corretagem de seguros, estratégico para esta unidade reforçar a presença no mercado latino-americano. Nos termos desta transacção, foi celebrado um acordo com a família Feffer relativamente a uma operação de "roll-up", envolvendo 55% do capital detido por estes na Lazam-mds, por contrapartida de 49,99% do novo capital social da MDS mais um encaixe financeiro de 47 milhões de euros recebido pela Sonae. Desta operação resultou uma mais-valia de cerca de 27 milhões de euros, com base no *Enterprise Value* da unidade de corretagem de seguros de 139 milhões de euros.
- Foi anunciada uma Assembleia-Geral Extraordinária, a realizar a 9 de Novembro de 2009, com o principal propósito de:
 - Discutir e aprovar o aumento do número de membros do Conselho de Administração de 9 para 10 membros;
 - Aprovar a eleição de um novo membro Não Executivo da Administração.

O racional para esta nomeação é o de aumentar a experiência do Conselho de Administração, em particular no que diz respeito à internacionalização de operações de retalho alimentar.
- A Sonae procedeu à aquisição, a 23 de Abril, através da Euronext Lisbon Stock Exchange, de 1.134.965 acções próprias, representativas de aproximadamente 0,057% do seu capital social, com vista à satisfação do Plano de Desempenho Diferido. A referida atribuição das acções efectuou-se em momento imediatamente subsequente à respectiva aquisição.

4.6. Eventos subsequentes

- No dia 16 de Fevereiro de 2010 a Union Investment concluiu o acordo com a Sonae Sierra e a Foncière Euris/Rallye para se tornar no novo detentor maioritário do Alexa, no centro de Berlim, com uma posição de 91%. A Sonae Sierra que permanecerá responsável pela gestão do centro, pretende deter em exclusivo os restantes 9% da propriedade do Alexa no futuro.
- No dia 4 de Março de 2010, a Sonae Sierra Brasil, a entidade detida a 50% pela Sonae Sierra, apresentou à Comissão de Valores Mobiliários Brasileira (CVM), um pedido de registo de prospecto preliminar para uma possível oferta pública de distribuição primária de acções da Companhia, em condições ainda a serem definidas em conjunto com os bancos coordenadores – Credit Suisse e Itaú/BBA.
- Em Fevereiro de 2010 a Sonaecom procedeu à emissão de um novo empréstimo obrigacionista no montante de 30 milhões de Euros por um período de 3 anos.

4.7. Perspectivas para 2010

Perspectivas

- Para o ano de 2010, a Sonae adoptará um número de acções alinhadas com a ambição de reforço de posição competitiva nas áreas core e aumento da presença internacional, sem prejudicar a obtenção de elevados níveis de rentabilidade.
- A **Sonae MC**, a unidade de retalho de base alimentar, irá continuar a assegurar crescimento e uma posição de referência em termos de geração de *cash flow* e rentabilidade, através de várias acções: (i) implementação de uma política de arrendamento na sua expansão, sendo a maioria da componente imobiliária detida por terceiros; (ii) optimização do fundo de maneiio, por uma redução do investimento em stocks; (iii) reforço da proposta de valor, através de uma melhor implementação das iniciativas comerciais promovias através do cartão de cliente; (iv) implementação de programas de eficiência e controlo de custos; e (v) exploração de oportunidades de negócio adjacentes. Simultaneamente, a unidade estará atenta a possíveis oportunidades de internacionalização, em mercados com grande potencial de crescimento e com um retalho moderno incipiente, para uma expansão e crescimento orgânico.
- A **Sonae SR**, a unidade de retalho especializado, tem intenções de executar o seguinte plano de crescimento: (i) aumentar presença internacional, através: (a) de reforço de presença em Espanha, a concentrar mais de 70% da área de vendas adicional planeada para 2010; e (b) possível configuração de um modelo adicional de internacionalização, baseado em franchising e outros modelos de menor capital exigido, e que permitam acelerar o crescimento; (ii) consolidar quotas de mercado e rentabilidade em Portugal, através: (a) da cobertura total do mercado português com os formatos actuais; (b) do aumento da eficiência e produtividade dos processos internos; (c) e optimização das necessidades de fundo de maneiio.
- A **Sonae RP**, a unidade de propriedade de retalho, estima completar as operações de

sale&lease back do seu centro logístico da Azambuja e de 20 supermercados Modelo, bem como completar operações adicionais semelhantes, de forma a libertar capital investido e, desta forma, financiar o esforços de internacionalização e/ou reduzir a dívida.

No que respeita às parcerias core, as seguintes acções deverão ser tidas em conta: a **Sonae Sierra**, a unidade de centros comerciais, terá como preocupação principal manter a resiliência da sua operação face às condicionantes macroeconómicas e preparar-se para explorar todas as oportunidades de crescimento com a recuperação da economia. Desta forma, a empresa pretende: (i) adoptar políticas de contenção de custos; (ii) reduzir o capital empregue através do reforço de parcerias e aceitando posições minoritárias; (iii) reforçar a importância da actividade de serviços a terceiros operadores (desenvolvimento, gestão de activos e gestão de propriedades), e (iv) adaptar o ritmo de desenvolvimento de novos projectos às restrições de crédito existentes, adoptando o critério de desenvolvimento de novos projectos com financiamento garantido e com o mínimo de retorno do capital exigido. A **Sonaecom**, a empresa de telecomunicações, irá esforçar-se em melhorar o seu desempenho operacional e em gerir o seu *free cash flow*, ao mesmo tempo que continuará a promover o crescimento da sua base de clientes móvel, alavancando na força da sua marca, através da implementação de um conjunto de iniciativas comerciais e através de melhorias ao apoio ao cliente.

A Sonae mantém-se cautelosa quanto à evolução futura da economia e dos mercados onde opera, particularmente no que respeita aos indicadores macroeconómicos tais como desemprego e crescimento do consumo privado. Apesar desta postura, e tendo em conta resiliência dos *cash-flows* gerados pela maioria dos seus negócios em 2009, a Sonae tem confiança na capacidade de continuar a alcançar crescimento rentável, ao mesmo tempo que reforça as suas posições de mercado, mantendo assim a confiança dos seus accionistas.

5 Sustentabilidade

Os princípios de sustentabilidade estiveram sempre presentes na Sonae desde a sua criação. Ao longo dos anos, a Sonae apresentou desempenhos positivos, não só em termos de rentabilidade, mas também dos progressos sociais alcançados através do apoio à comunidade, ao ambiente e às preocupações de Governança Corporativa, cuja base esteve na adopção de políticas de transparência e regras internas concebidas para garantir comportamentos éticos e responsáveis por parte da organização.

5.1. Política de sustentabilidade

Os impactos económicos, sociais e ambientais da Sonae conduziram à integração progressiva no modelo de gestão da Sonae de uma política de sustentabilidade e à sua implementação por todas as unidades de negócio. O crescimento económico foi sempre acompanhado por um envolvimento activo nas discussões internacionais de assuntos relacionados com o desenvolvimento sustentável, pela participação em organizações internacionais de relevo e pela adesão aos seus princípios.

A tabela seguinte apresenta as principais actividades da Sonae relacionadas com a sua preocupação com a sustentabilidade.

1995	Lançamento do projecto Horizon, com o objectivo de reforçar a gestão ambiental, considerada como um factor de diferenciação e vantagem competitiva; adesão ao Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>).
1996	Criação do fórum ambiental, com o objectivo de discutir as boas práticas existentes, partilhar experiências e trocar informações sobre o ambiente.
1999	Lançamento do programa Eco2 XXI, tendo por objectivo a efectiva implementação de acções com vista ao aumento da eficiência ecológica.
2000	Aprovação, pelo Conselho de Administração, da política ambiental e do sistema de gestão ambiental da Sonae.
2001	Criação do Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>), apresentando-se a Sonae como membro fundador; publicação do primeiro relatório ambiental da Sonae.
2004	A Sonae adere ao <i>Global Compact</i> das Nações Unidas.
2005	Assinatura da <i>World Safety Declaration</i> ; criação do fórum de sustentabilidade, o qual se desenvolveu a partir do fórum ambiental.
2007	Publicação do primeiro relatório de sustentabilidade da Sonae.
2008	Assinatura do código de prática do VIH/SIDA; assinatura da Declaração de Direitos Humanos das Nações Unidas.
2009	Assinatura da carta relativa à Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

Este compromisso para com os princípios de desenvolvimento sustentável é visível no facto de a Sonae ter sido, em 1995, uma das primeiras empresas portuguesas a aderir ao Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development*), bem como um dos fundadores do Conselho de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável – Portugal (*Business Council for Sustainable Development – Portugal*), em 2001. Em 2004, a Sonae aderiu aos dez princípios do *Global Compact* das Nações Unidas, o qual exige a adopção de um conjunto de valores relacionados com os direitos humanos, as condições laborais, o ambiente e o combate à corrupção. Em 2008, a Sonae subscreveu o desafio lançado pelo UN

Global Compact de “Demonstrar a liderança em negócios e direitos humanos na ocasião do 60º aniversário da Declaração dos Direitos Humanos” e, em 2009, assinou a carta relativa à Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

A incorporação das orientações de sustentabilidade da Sonae em cada uma das suas unidades de negócio contribuiu para o correcto desenvolvimento sustentável da Empresa nas áreas económicas, sociais e ambientais, permitindo mitigar os impactos negativos resultantes das suas actuações e assegurar que são minimizados os riscos associados e identificadas novas oportunidades. O desafio feito a cada unidade de negócio de reforçar as suas políticas de sustentabilidade incentivou-as igualmente a assumir compromissos e a implementar mudanças nos seus processos e procedimentos internos.

Assim sendo, a Sonae implementou uma série de políticas e processos que permitem minimizar o seu impacto no ambiente, tendo adoptado igualmente diversas iniciativas de cariz social no sentido de mitigar o impacto dos problemas sociais existentes nos países nos quais opera. Por esta razão, a gestão de risco de assuntos sociais e ambientais é considerada como um elemento fundamental da estratégia de sustentabilidade da Sonae, sendo aplicada a todos os processos de gestão e considerada uma responsabilidade inerente a todos os colaboradores. É através do processo de gestão de risco que a Sonae controla as incertezas e ameaças que possam impactar os seus negócios, com o objectivo de criar valor. A metodologia utilizada neste processo baseia-se em regras internacionais, nomeadamente na Gestão de Riscos Empresariais – *Integrated Framework of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

Adicionalmente, a Sonae reorganizou toda a sua estrutura empresarial, implementou uma nova e complexa estratégia e continuou a honrar o compromisso de gerar crescimento económico e social de uma forma sustentável. Isto só foi possível com o trabalho e talento dos colaboradores e dos parceiros, bem como pelo apoio dos accionistas e confiança dos consumidores nas propostas de valor apresentadas pelos seus negócios.

A preocupação da Sonae em partilhar o seu sucesso levou também à repartição do valor gerado pelos seus diversos stakeholders, sendo que, em 2009, o valor económico distribuído ascendeu a 5.678 milhões de euros:

- (i) A Sonae reforçou o papel de maior empregador privado em Portugal, tendo criado 1.935 postos de trabalho e atingindo os 39.372 colaboradores, dos quais cerca de 71% com contratos sem termo. A Sonae é uma empresa de pessoas, pelo que, no último ano, continuaram a ser implementadas diversas acções de formação, proporcionando 1.515.951 horas de formação aos colaboradores. Os colaboradores da empresa beneficiaram de aumentos salariais, sendo as actualizações mais elevadas nas remunerações mais baixas.
- (ii) Aos clientes foram atribuídos descontos de 204 milhões de euros em Cartão e Talão e uma redução média de 4% no preço unitário dos produtos vendidos.
- (iii) Aos accionistas foi proposta a distribuição de um dividendo 5% acima do de 2008, o que premeia a sua aposta na Sonae.
- (iv) No último ano, foram ainda apoiadas 2.619 instituições de solidariedade social e associações, que auxiliam comunidades e famílias em todo o País, num total de 10 milhões de euros.
- (v) A Sonae também distribuiu valor para o Estado, aumentando em mais de 80% os impostos directos pagos e representando cerca de 11% do IVA liquidado em Portugal.

5.2. Recursos humanos

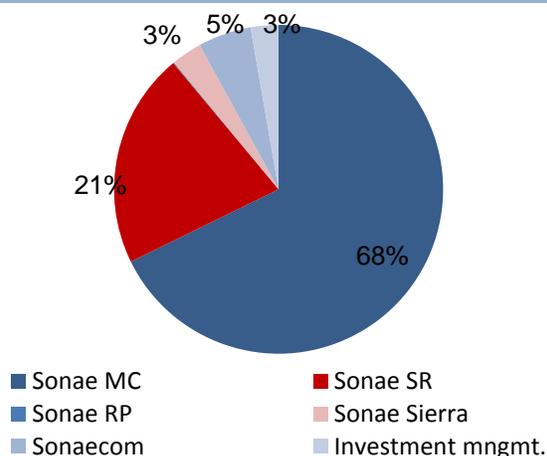
Trabalhar na Sonae significa contribuir para o desempenho de uma Empresa em constante evolução, inovadora, pró-activa e exigente, da qual os actuais e futuros colaboradores podem esperar: (i) oportunidades de desenvolvimento de carreira, onde a meritocracia é promovida e a discriminação intolerável; (ii) formação permanente; e (iii) um ambiente de trabalho exigente e amigável.

A Sonae considera os seus colaboradores como um dos activos mais valiosos: o talento, o conhecimento, o profissionalismo e a dedicação de cada um e de todos eles contribui para o sucesso contínuo, conhecimentos distintivos de negócio e competências da Sonae.

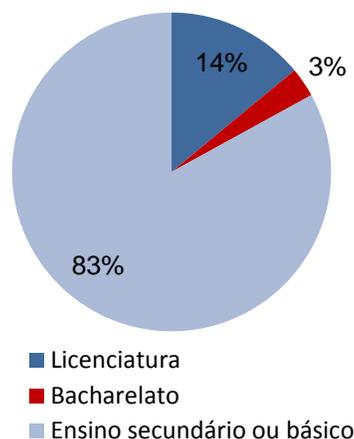
Colaboradores Sonae

Em 31 de Dezembro de 2009, a Sonae contava com 39.372 colaboradores, mais 5% do que no ano anterior. O custo total com os colaboradores atingiu os 655 milhões de euros, 7% acima do verificado em 2008, representando 12% do volume de negócios da Sonae.

COLABORADORES POR NEGÓCIO



QUALIFICAÇÕES DOS TRABALHADORES



Os percursos académicos são muito diversificados em todos os negócios da Sonae. A estimativa de colaboradores com o ensino secundário (após o nível obrigatório) é de 100% na Sonaecom e mais de 93% na Sonae Sierra, embora seja apenas de 42% nas unidades de negócio de retalho, devido à natureza dos próprios negócios. De acordo com a abordagem genérica da Empresa de investir continuamente no desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, através do acesso a programas educacionais e de formação, as unidades de negócio de retalho são participantes activos do programa "Novas Oportunidades", uma iniciativa governamental destinada a aumentar a qualificação académica da população portuguesa, com a abertura de centros de formação destinados a ministrar os níveis de educação obrigatórios, bem como outros programas profissionais e de formação.

Mobilidade interna

A Sonae necessita de uma combinação correcta de gestores comerciais e de marketing, de especialistas em tecnologia (I&D, engenharia e IT/IS) e de directores funcionais (finanças, recursos humanos e jurídicos) com talento e experiência, bem como de administradores e gestores de topo com experiência adquirida em diferentes domínios. A este respeito, a Empresa acredita que os novos desafios, as oportunidades de aprendizagem, o aumento de responsabilidades, a participação em projectos, o trabalho em rede e a rotação de funções numa determinada área funcional, ou mesmo entre diferentes negócios, são a melhor forma de garantir a progressão contínua ao longo da carreira.

A mobilidade interna na Sonae é fomentada e promovida com base nos seguintes princípios: (i) o talento deve ser gerido e estar ao serviço de toda a Empresa, e não apenas de uma unidade de negócio ou função específica; (ii) cada colaborador tem a responsabilidade de chamar a si o desenvolvimento da sua própria carreira; (iii) a Empresa oferece orientações, oportunidades e recursos com o intuito de manter a empregabilidade ao longo da carreira dos seus colaboradores; e (iv) a Sonae procura manter um equilíbrio entre o desenvolvimento de competências internas e a captação de competências fora da Empresa.

Partilha de conhecimentos e experiência

Para a Sonae, as suas unidades de negócio, embora geridas de forma independente e com as suas próprias forças e competências únicas, pertencem a uma só organização, trabalham em conjunto e partilham a mesma cultura e valores. Ao encorajar a partilha de conhecimentos e de experiências entre os seus negócios, fazendo confluir ideias diferentes, partilhando conhecimento e opiniões e desafiando pessoas que combinam talentos e características únicas a trabalharem em conjunto, a Sonae fomenta a inovação, reduz o risco de erros e promove a partilha e a adopção de boas práticas.

Para apoiar esta atitude de partilha de conhecimentos, a Sonae promove os seguintes fóruns:

- (i) FINOV, fórum dedicado à inovação, com o propósito de estimular e fomentar uma cultura de inovação na Sonae que permita sustentar elevados níveis de criação de valor;
- (ii) Fórum de Sustentabilidade, o qual tem por objectivo a partilha de conhecimentos e de boas práticas, aumentando a sensibilidade da Empresa para as questões de sustentabilidade, identificando assuntos comuns relevantes e encorajando sinergias e coesão no tratamento dos diversos desafios existentes nesta área;
- (iii) Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo de Gestão, com o propósito de promover a discussão e implementação das melhores metodologias de controlo em toda a Empresa;
- (iv) Fórum Legal, que tem por objectivo a partilha de conhecimentos e experiências entre os departamentos jurídicos internos, promovendo a discussão alargada de questões jurídicas essenciais e a abordagem comum a interpretações e procedimentos legais;
- (v) Fórum de Marketing e Comunicação, com o propósito de coordenar entre todas as unidades de negócio as negociações com os *media*, bem como promover a partilha de boas práticas de marketing em seminários específicos;
- (vi) Fórum de Engenharia, Construção e Segurança, que tem por finalidade promover e discutir a implementação de boas práticas nas actividades de engenharia e construção em toda a Empresa, com especial ênfase para as questões relacionadas com a saúde e segurança;
- (vii) Fórum de Negociação, com o propósito de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades de negociação conjunta com fornecedores das diferentes unidades de negócio, bem como a partilha de experiências e conhecimentos.

Para além dos fóruns descritos anteriormente, existem ainda duas comissões internas, criadas com o objectivo de servirem de plataforma para a partilha de conhecimentos e experiências, nomeadamente:

- (vi) Comissão de Auditoria, criada para apoiar a Comissão Executiva na definição de políticas, na revisão e coordenação das actividades de gestão de risco, nas auditorias internas e externas e na revisão dos sistemas e processos de controlo interno. Esta Comissão é apoiada pelo Grupo Consultivo de Gestão de Risco, o qual acompanha, de forma regular, a implementação das actividades internas de gestão de risco da Sonae, a fim de garantir a sua consistência com os objectivos estabelecidos.
- (vii) Comissão de Finanças, criada para rever e coordenar regularmente as políticas de gestão de riscos financeiros, relações com bancos e outros assuntos relativos às finanças de todas as filiais.

Existem igualmente três grupos consultivos, os quais, além de terem a mesma linha de actuação do que os fóruns anteriormente descritos, revêem continuamente as políticas internas existentes e propõem as alterações necessárias nas seguintes áreas:

- (i) Recursos humanos
- (ii) Gestão de risco
- (iii) Tecnologias de informação e comunicação

Qualquer um destes grupos informais, considerados como grupos de partilha e de coordenação, reúne diversas vezes por ano e organiza seminários específicos, *workshops* e cursos de formação internos.

Aprendizagem e desenvolvimento

Como princípio geral, a Sonae pretende que a formação e o investimento no desenvolvimento de competências sejam considerados como um factor essencial para a compreensão, antecipação e resposta aos actuais desafios do mercado e da concorrência, bem como para ir ao encontro das necessidades estratégicas da Empresa.

Neste sentido, os colaboradores da Sonae são constantemente desafiados para aprenderem e actualizarem as suas competências e conhecimentos, devendo aqui ser mencionados os seguintes planos de formação:

- (i) *Sonae Learning Centre*, criado em 2004, destinado essencialmente à organização de acções de formação específicas para os gestores de topo e colaboradores técnicos, conferências, sessões de formação, seminários, cursos de curta e média duração, exposições e eventos sociais de vária ordem.
- (ii) Financiamento de estudos de pós graduação, particularmente graus de MBA, em universidades portuguesas e estrangeiras, permitindo aos seus colaboradores mais talentosos prosseguir os seus estudos e desenvolver ainda mais as suas competências fundamentais.
- (iii) Foram realizadas sessões de formação contínuas, lideradas por gestores internos ou formadores externos, e às quais diversos colaboradores foram convidados a assistir. Em 2009, tal como em anos anteriores, um calendário com a programação circulou dentro da Empresa e cada departamento de Recursos Humanos foi encorajado a atribuir uma percentagem do seu orçamento à sua subscrição e participação.

Como resultado destas iniciativas específicas, bem como de todas as restantes iniciativas de formação, a Sonae completou aproximadamente 1.516 mil horas de formação em 2009 (vs 1.656 em 2008).

Remuneração e benefícios

Para fomentar a iniciativa e aumentar o empenho dos seus colaboradores, a Sonae oferece remunerações competitivas e atractivas, bem como um pacote de regalias e benefícios completo e flexível. Além da remuneração fixa, é ainda pago um prémio de desempenho, com o objectivo de premiar o cumprimento dos objectivos anuais previamente definidos, alinhados com os "indicadores de desempenho principais (KPI) das actividades da Empresa", "indicadores de desempenho principais do departamento" e "indicadores de desempenho principais pessoais". Como forma de promover a avaliação de desempenho, a cultura da Sonae encoraja fortemente todos os seus colaboradores a terem um papel activo no planeamento e definição dos seus "indicadores de desempenho principais" anuais, tendo em consideração a estratégia e os objectivos da empresa.

Como acontece habitualmente, em 2009 a Sonae completou o seu processo de avaliação de desempenho, através do qual o desempenho e o contributo de cada colaborador para o sucesso da organização foram medidos e avaliados, tendo sido calculada a respectiva remuneração variável a ser atribuída.

5.3. Gestão ambiental

A Sonae é uma Empresa ambientalmente consciente e, como tal, implementou políticas ambientais e adaptou os seus produtos, serviços, infra-estruturas e instalações com vista a minimizar o seu impacto no ambiente, nomeadamente:

- (i) Melhoria das medidas para quantificar e monitorizar o desempenho ambiental;
- (ii) Publicação de relatórios de sustentabilidade, incluindo indicadores ambientais essenciais e boletins ecológicos, disponíveis em versão impressa e online para todos os colaboradores da Empresa, a fim de aumentar a sua sensibilidade ambiental e encorajar a adopção de boas práticas;

- (iii) Organização de *workshops*, conferências e programas internos de ecoeficiência destinados a: identificar e reconhecer problemas ambientais em todas as instalações, actividades e produtos; encorajar a ecoeficiência; partilhar informação, experiências e boas práticas; e desafiar as unidades de negócio no sentido de agirem face aos problemas ambientais.

Das actividades ambientais realizadas durante o ano de 2009, gostaríamos de destacar as seguintes:

- (i) Patrocinador do "Green Project Awards", uma iniciativa destinada a recompensar os projectos inovadores em matéria ambiental;
- (ii) Apoio a iniciativas como "HiperNatura Continente", um projecto ambiental que visa recuperar, melhorar e modernizar os jardins públicos em várias cidades, aumentando assim a sensibilidade das pessoas para as questões ecológicas e ambientais;
- (iii) Participação no questionário português baseado no relatório internacional sobre o clima "Climate Group SMART 2020", com destaque para a adopção de uma economia global com um reduzido nível de carbono.

5.4. Responsabilidade sobre a cadeia de valor

A Sonae tem desenvolvido acções ao longo da sua cadeia de valor para, não só aumentar a qualidade e a segurança dos seus produtos e serviços, mas também melhorar o desempenho da Empresa em termos ambientais e sociais. A cadeia de valor da Sonae envolve uma série de *stakeholders* – fornecedores, colaboradores, visitantes, lojistas, clientes, parceiros de negócio e a sociedade em geral, os quais são cruciais para o desenvolvimento dos negócios e, como tal, alvo de acções específicas cujo objectivo consiste em promover o crescimento socioeconómico regional e nacional.

Destas acções, gostaríamos de destacar as seguintes:

- (i) Implementação de políticas de "Aprovisionamento Responsável", com a definição de cláusulas contratuais com os prestadores de serviços relativas a exigências ambientais e sociais, nomeadamente no respeito pelos Direitos Humanos, comportamentos éticos (exemplo: corrupção) e condições de trabalho oferecidas (exemplo: trabalho infantil);
- (ii) Processos de visita e auditoria aos fornecedores nacionais e internacionais com o objectivo de verificar o cumprimento das exigências internas de sustentabilidade da Sonae;
- (iii) Avaliação do desempenho sustentável dos fornecedores, incluindo os seus impactos sociais e ambientais;
- (iv) Extensão das exigências de sustentabilidade a um maior número de fornecedores no sector de retalho;
- (v) Desenvolvimento de programas de formação em sustentabilidade, específicos para os fornecedores;
- (vi) Desenvolvimento de sistemas de rótulos que permitam fornecer informações mais detalhadas sobre os produtos e, desta forma, permitir que os consumidores tomem decisões de compra mais conscientes em termos de efeitos na saúde;
- (vii) Realização de questionários junto dos fornecedores para identificar áreas de melhoria no relacionamento comercial.

5.5. Responsabilidade social

A Sonae teve sempre consciência do contexto local, regional e global onde as suas unidades de negócio operam. Para responder convenientemente às necessidades da comunidade e contribuir para a melhoria de problemas sociais existentes, a Sonae desenvolveu um conjunto de acções com o objectivo de promover o bem-estar social, as quais passaram por desenvolver parcerias com outras instituições e organizações locais.

Das várias áreas apoiadas durante o ano de 2009, as principais foram a cultura, educação, saúde, ambiente, ciência e a solidariedade social:

- (i) Membro fundador da "Casa da Música" e "Fundação de Serralves", duas referências da cultura nacional;
- (ii) Patrono do IPATIMUP – Instituto Molecular de Patologia e Imunologia da Universidade do Porto, uma referência na área de investigação oncológica.
- (iii) Patrocínio dos *Green Project Awards*, projecto com os seguintes objectivos: reconhecer e recompensar os projectos com boas práticas ambientais em Portugal ao nível da promoção de desenvolvimento sustentável; uma prática que contribua para sensibilizar a sociedade para a importância de um equilíbrio ambiental, económico e social; dar visibilidade às entidades e/ou instituições com preocupação em termos de responsabilidade social.
- (iv) Apoio à COTEC Portugal – associação empresarial de apoio à Inovação.
- (v) Patrocinador da "Causa Maior", um projecto em parceria com a Cruz Vermelha Internacional e que tem por objectivo melhorar a qualidade de vida dos cidadãos idosos, ajudando na luta contra a exclusão social e o isolamento e promovendo uma vida social mais activa para as pessoas mais velhas;

- (vi) Investimento na educação comunitária com várias iniciativas: “*Tudo a Ler*”, apoiando o Plano Nacional de Leitura Português e promovendo a leitura, através da doação de livros a diversas escolas; “*Escola Modelo*”, com a doação de equipamentos desportivos e tecnológicos; “*Programa Iniciativas-e*”, que tem por objectivo promover a inclusão entre estudantes e professores, facilitando o acesso às tecnologias de informação e à internet;
- (vii) Envolvimento em iniciativas de voluntariado social, nas quais os colaboradores são encorajados a participar no seu horário laboral; patrocínio do projecto “*Sorriso*”, um programa de trabalho voluntário criado para apoiar instituições de solidariedade social; patrocínio do programa “*Idade Maior*”, uma iniciativa que tem por objectivo promover a integração de pessoas mais velhas com formação tecnológica adequada; patrocínio do programa “*Porto de Futuro*”, destinado a ajudar as escolas da área do Grande Porto através de apoio consultivo na sua gestão, apoio a cursos de formação, oferta de material escolar e outras doações para fins educativos;
- (viii) Lançamento de painéis comunitários nos centros comerciais para promover o debate e a troca de ideias entre a comunidade e a gestão dos centros comerciais relativamente a questões ambientais, saúde, segurança e laborais, entre outras.

5.6. Governação

Para a Sonae, a transparência e o comportamento ético e responsável são princípios fundamentais que guiam os seus negócios e contribuem para o seu desempenho.

Código de Conduta

A Sonae promove, através do seu Código de Conduta, a adopção de certos princípios e regras comportamentais que englobam a integridade, transparência, respeito, responsabilidade social, compromisso para com o ambiente, saúde e segurança, confidencialidade e uso de informação privilegiada para gerir conflitos de interesse e comunicar irregularidades.

Aos Directores, gestores de topo e colaboradores da Sonae, bem como aos consultores externos, é exigido que cumpram o Código de Conduta no desempenho das suas actividades diárias, bem como nas suas relações internas e externas. A Sonae exige ainda aos seus consultores e fornecedores comportamentos éticos semelhantes.

Política de comunicação de irregularidades

De acordo com a cultura de responsabilidade corporativa social da Sonae, esta dispõe de uma política para comunicação de irregularidades internas, a qual define os procedimentos para responder com eficiência e justiça às alegadas irregularidades reportadas.

Com a implementação bem sucedida destes procedimentos e os esforços feitos para responder às alegadas irregularidades, a Sonae visa envolver todos os colaboradores na criação de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

Provedor

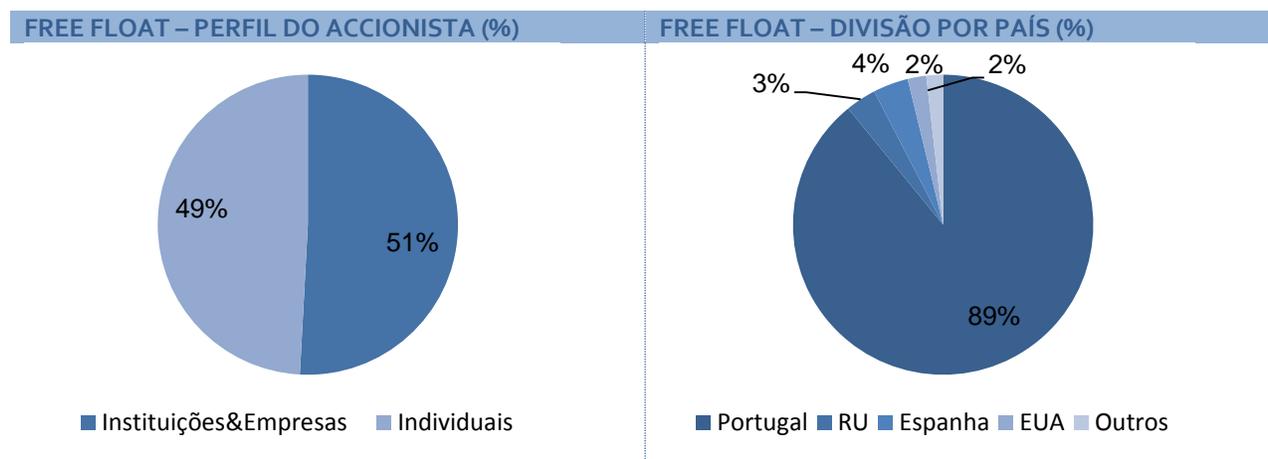
A Sonae disponibilizou sempre, através do seu sítio na internet (www.sonae.pt), para colaboradores e o público em geral, acesso directo ao seu Provedor, o qual reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração. Este método tem demonstrado ser eficaz ao facilitar o reporte de queixas e garantir a independência e a liberdade de opinião, bem como o tratamento igual e justo de todas as questões.

Pode ser encontrada informação adicional sobre os regulamentos de Governação da Sonae na secção 8 do Relatório de Governo da Sociedade.

6 Informação para o investidor

6.1. Estrutura accionista

A 31 de Dezembro de 2009, a Efanor Investimentos, uma holding familiar presidida por Belmiro de Azevedo, detinha uma participação maioritária na Sonae, com aproximadamente 53,0% das acções e dos direitos de voto. Os restantes 47,0% de capital eram detidos por 40.246 accionistas, dos quais 39.369 investidores individuais detinham 23,1% do capital e 877 investidores institucionais e empresas detinham 23,9% do capital. Uma percentagem significativa do capital, a totalizar os 89,1%, era detida por investidores portugueses, com o restante capital a encontrar-se disperso por vários países europeus.



Nesta data, a Sonae não detinha quaisquer acções próprias, tendo vendido as mesmas, no total de 132,9 milhões de acções, numa operação de mercado datada de Novembro de 2007. Não obstante, a Sonae não reconheceu, em balanço, o custo das acções próprias vendidas, isto porque simultaneamente contratou um instrumento financeiro derivado - Cash Settled Equity Swap, mantendo desta forma na íntegra a exposição económica à evolução da cotação dos títulos vendidos.

De acordo com o artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários, participações iguais ou superiores a 2%, 5%, 10%, 20%, 33,33%, 50%, 66,66% e 90% deverão ser notificadas à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e divulgadas ao mercado de capitais. Esta notificação é ainda exigida caso as participações diminuam abaixo das referidas percentagens.

Em finais de 2009, e de acordo com as notificações realizadas, as acções detidas por entidades com participações superiores a 2% do capital social da Sonae eram as seguintes:

ACCIONISTA	# ACÇÕES	% CAPITAL SOCIAL
Efanor Investimentos	1.061.515	53,0%
Banco BPI	178.040	8,9%
Fundação Berardo	49.850	2,5%

6.2. Informação sobre a acção

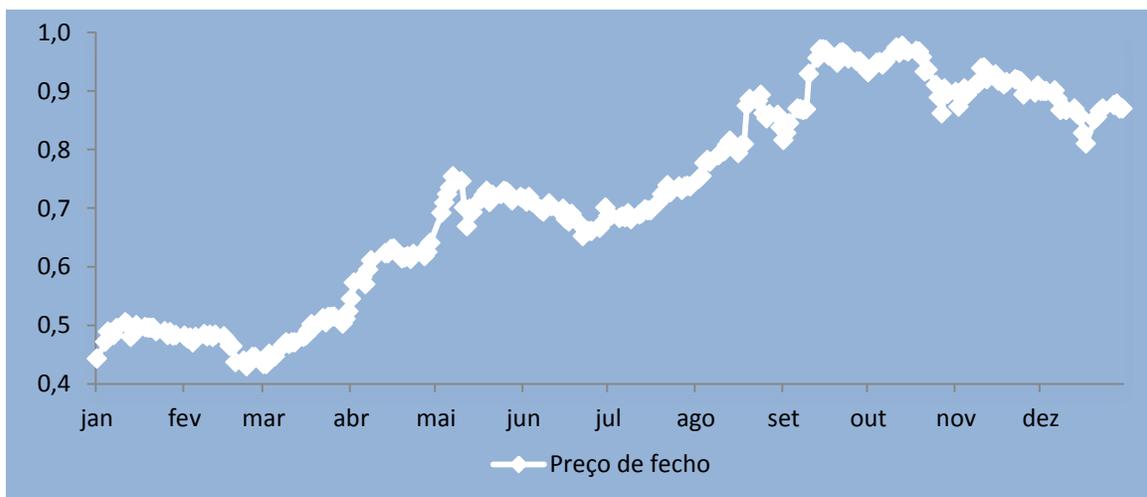
As acções da Sonae encontram-se cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI 20, do qual representam 2,7%, e o Euronext

150, do qual representam 1,0%, a final de Dezembro de 2009. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das acções da Sonae.

	2007	2008	2009
CÓDIGO ISIN		PTSONoAM0001	
CÓDIGO BLOOMERG		SON PL	
CÓDIGO REUTERS		SONP.IN	
CAPITAL SOCIAL	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
PREÇO DE FECHO DO ÚLTIMO DIA DE TRANSACÇÃO			
ANO	1,98	0,44	0,87
MÁXIMO ANO	2,17	1,75	0,98
MÍNIMO ANO	1,5	0,39	0,43
VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (ACÇÕES)	15.004.151	12.971.220	7.861.992
VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (EUROS)	28.666.669	10.965.297	5.644.343
CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (EUROS)	3.960.000.000	880.000.000	1.740.000.000

A cotação das acções Sonae no final do ano foi de 0,87 euros por acção, a que corresponde uma valorização nominal de 98% durante o ano e comparável à valorização de 34% do índice de referência do Mercado de capitais português – PSI 20.

O gráfico seguinte ilustra o desempenho das acções Sonae durante 2009:



6.3. Proposta de distribuição de dividendos

Após aprovação pelos accionistas na Assembleia-Geral Anual, os dividendos distribuídos pela Sonae nos últimos três anos de exercício podem ser resumidos na tabela abaixo.

	2007 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾	2009 ⁽¹⁾
DIVIDENDO ILÍQUIDO	0,0300	0,0300	0,0315

POR ACÇÃO (EUROS)			
DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS (MILHARES DE EUROS)	60.000	60.000	63.000
DIVIDEND YIELD (%) ⁽²⁾	1,5%	6,9%	3,6%
PAYOUT RATIO (%) ⁽³⁾	30,2%	37,7%	36,9%

⁽¹⁾ Ano de distribuição do dividendo; ⁽²⁾ Dividend yield = Dividendo distribuído / preço fecho em 31 Dezembro;

⁽³⁾ Pay out ratio = Dividendo distribuído / Resultados líquidos directos atribuíveis aos accionistas da Sonae.

A Sonae Holding apresentou um resultado líquido no montante de 91.729.048,00 euros. O Conselho de Administração irá propor à Assembleia Geral a seguinte aplicação do resultado:

Reservas legais	4.586.452,40 euros
Dividendos	63.000.000,00 euros
Reservas livres	24.142.595,60 euros

O Conselho de Administração propõe que o dividendo ilíquido a distribuir seja de 0,0315 euros por acção, num total de 63.000.000 euros. Esta proposta corresponde a um *dividend yield* de 3,6% sobre o preço de fecho da acção a 31 de Dezembro de 2009 e a um rácio de *pay out* de 37% dos resultados directos líquidos consolidados (excluindo o valor criado em propriedades de investimento e desenvolvimento) atribuíveis aos accionistas da Sonae.

6.4. Actividades de apoio aos investidores

Canal de comunicação

O Gabinete de Apoio ao Investidor tem como regra informar, de forma periódica, compreensiva e transparente, os seus accionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua actividade. Toda a informação divulgada é disponibilizada na página Web da Sonae (www.sonae.pt) enquanto a Empresa, através do seu Gabinete de Apoio ao Investidor, mantém um contacto permanente com investidores e analistas.

O Gabinete de Apoio ao Investidor estabelece contacto permanente com os seus investidores através da organização de "Roadshows", reuniões individuais e "Investor Days", bem como através da presença em conferências. O propósito destes eventos consiste em informar o mercado sobre os resultados obtidos, a estratégia seguida e as decisões tomadas, bem como receber opiniões e comentários dos accionistas sobre os mesmos. Nestes eventos, a Sonae é representada pelo Gabinete de Apoio ao Investidor e, em diversas ocasiões, por directores da Empresa.

Adicionalmente, a Sonae estabelece relações bilaterais com os investidores. Estas relações ocorrem por iniciativa da Sonae ou a pedido dos investidores, tendo como temas de discussão desde questões individuais até outras mais elaboradas sobre a comunicação de resultados anuais ou trimestrais.

A Sonae cumpre as suas responsabilidades na estrita observância das disposições legais e regulamentares quanto ao tratamento igual e não discricionário de toda a sua base de accionistas.

Pode ser encontrada informação adicional sobre as actividades do Gabinete de Apoio ao Investidor na secção 9.13. do Relatório de Governo da Sociedade.

Cobertura de analistas

Durante o ano de 2009, um total de 10 instituições financeiras publicaram análises regulares sobre a Sonae, nomeadamente o BPI, BCP, Santander, BANIF, UBS, JPMorgan, Goldman Sachs, Fidentiis, BES e Alpha Value.

INSTITUIÇÃO	ANALISTA	CONTACTO
UBS	Ignacio de Carvajal	ignacio.carvajal@ubs.com
GOLDMAN SACHS	Marcus Iwar	markus.iwar@gs.com
JPMORGAN	Jaime Vasquez	jaime.vazquez@jpmorgan.com
FIDENTIIS	Rui Cesário	rcp@fidentiis.com
BPI	João Safara Silva	joao.safara.silva@bpi.pt
BES	Filipe Rosa	frosa@besinv.pt
BANIF	Julieta Vital/Teresa Martinho	jvital@banifib.pt
SANTANDER	Luís Colaço	lfpenha@grupasantander.com
BCP	João Flores	joao.flores@millenniumbcp.pt
ALPHA VALUE	Virginie Blue	v.blin@alphavalue.eu

Contactos do Gabinete de Apoio ao Investidor

Qualquer interessado pode contactar o Gabinete de Apoio ao Investidor através dos seguintes meios:

Patrícia Mendes Pinheiro

Directora da Relação com os Investidores

Tel.: (+351) 22 010 47 94

Fax: (+351) 22 948 77 22

Endereço electrónico: patricia.mendes@sonae.pt / investor.relations@sonae.pt

Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

Sítio: www.sonae.pt

7 Glossário financeiro

As demonstrações financeiras consolidadas contidas neste reporte (relativas aos anos terminados em 2008 e 2009) são auditadas e foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro ("IFRS"), tal como adoptadas pela União Europeia; a informação trimestral não foi auditada.

ARPU	Receita média por cliente
Alavancagem de activos da Holding	Dívida líquida da holding/valor bruto do portfólio de investimentos da holding; valor bruto dos activos determinado com base em múltiplos de mercado, o NAV do imobiliário e capitalização bolsista para as empresas cotadas
Alavancagem de activos dos Centros Comerciais	Dívida líquida/ (propriedades de investimento + propriedades em desenvolvimento) a custo histórico
Capital investido líquido	Valor bruto de imóveis + outros activos fixos tangíveis e intangíveis - amortizações e perdas de imparidade + investimentos financeiros + fundo de maneio (incluindo outros activos e outros passivos como impostos diferidos); todos os valores a custo, com excepção dos referentes à Sonae Sierra
CAPEX	Investimento bruto em activos corpóreos, incorpóreos, propriedades de investimento e investimentos em aquisições
Centros Comerciais – Serviços prestados	Gestão de activos + gestão de centros comerciais
Dívida líquida	Obrigações + empréstimos bancários + outros empréstimos + locações financeiras – caixa, depósitos

	bancários e investimentos correntes
EBITDA	EBITDA = Volume de negócios + outras Receitas – reversão de imparidades – badwill – custos operacionais + ganhos/perdas com vendas de empresas; a incluir vendas de participações a partir do exercício de 2008
EBITDA recorrente	EBITDA excluindo valores não recorrentes, tais como ganhos com a venda de investimentos e outros valores que distorcem a comparabilidade
Eliminações & ajustamentos	Intra-grupos + ajustamentos de consolidação
EOP	No final do período em análise
Investimento técnico	Imobilizado corpóreo + imobilizado incorpóreo + outros activos imobiliário – depreciações e amortizações
Free Cash Flow	EBITDA – CAPEX operacional – variação do fundo de maneio – investimentos financeiros – resultados financeiros - impostos
Liquidez	Caixa & equivalentes de caixa e investimentos correntes
Margem EBITDA	EBITDA / volume de negócios
Outros resultados	Resultados relativos a empresas associadas + dividendos
Outros empréstimos	Outros empréstimos inclui obrigações, locação financeira e derivados
Propriedades de investimento	Valor dos centros comerciais em operação detidos pela Sonae Sierra
Resultado directo	Resultado directo exclui os contributos para o resultado indirecto
Resultados Indirectos	Resultado Indirecto inclui os contributos da Sierra para as demonstrações financeiras consolidadas, líquidos de impostos, que resultam de: i) avaliação de propriedades de investimento; (ii) ganhos (perdas) registadas com a alienação de investimentos financeiros, joint ventures ou associadas; (iii) perdas de imparidade (incluindo goodwill) e provisões para <i>assets at Risk</i>
Resultado líquido - atribuível ao accionistas	Resultados líquidos atribuíveis aos accionistas da Sonae
Retorno da capital investido	EBIT(últimos 12 meses) /Capital investido líquido
Vendas de base comparável de lojas	Vendas realizadas em lojas que funcionaram nas mesmas condições, nos dois períodos. Exclui lojas abertas, fechadas ou sujeitas a obras de remodelação consideráveis num dos períodos
Valor de activo líquido (“NAV”)	Valor de mercado atribuível à Sonae Sierra - dívida líquida - interesses minoritários + impostos diferidos passivos
Valor de mercado (“OMV”)	Justo valor dos activos imobiliários em funcionamento e em desenvolvimento (100%), avaliado por uma entidade independente
Valor criado em propriedades de investimento e em desenvolvimento	Aumento / (diminuição) no justo valor dos centros comerciais em operação ou em desenvolvimento; os centros comerciais em desenvolvimento são apenas incluídos se existir um elevado grau de certeza quanto à sua conclusão e abertura

8 Agradecimentos

O Conselho de Administração gostaria de agradecer ao Conselho Fiscal e ao Auditor Externo os valiosos conselhos e auxílio prestados no ano de 2009. O Conselho gostaria ainda de expressar a sua gratidão aos seus fornecedores, bancos e outros parceiros de negócio da Sonae pelo seu envolvimento contínuo e a confiança demonstrada na organização. Finalmente, o Conselho gostaria de expressar a sua gratidão aos Administradores Não Executivos pelo seu trabalho e conselhos valiosos, assim como a todos os colaboradores pelo seu tempo e dedicação que demonstraram ao longo do ano.

Maia, 16 de Março de 2010

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia; Vogal do Conselho de Administração

Bernd Bothe; Vogal do Conselho de Administração

Christine Cross; Vogal do Conselho de Administração

Michel Marie Bon; Vogal do Conselho de Administração

José Neves Adelino; Vogal do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; Presidente da Comissão Executiva

Álvaro Carmona e Costa Portela; Vogal da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; Vogal da Comissão Executiva

Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão; Vogal da Comissão Executiva

**RELATÓRIO
SOBRE O
GOVERNO DAS
SOCIEDADES**

o Declaração de Cumprimento

o.1. Normas adoptadas

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura e práticas seguidas pela Sociedade nos termos do artigo 245-A do Código dos Valores Mobiliários e foi elaborado para cumprimento dos deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 1/2007, de 21 Novembro, alterado pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008, de 15 de Outubro, contendo adicionalmente a informação exigida pelo Regulamento da CMVM n.º 1/2010, de 1 de Fevereiro, considerada complementar ao Regulamento da CMVM n.º 1/2007. O Anexo II ao presente Relatório contém um índice remissivo para o Anexo do Regulamento da CMVM n.º 1/2007 relativo ao esquema de relatório sobre o Governo da Sociedade.

São adicionalmente cumpridos os deveres de informação exigidos pelo art.º 2.º da Lei 28/2009, de 18 de Junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais e pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em Setembro de 2007.

Todos os normativos legais e regulamentares referidos encontram-se disponíveis em www.cmvm.pt.

Este documento deve ser lido como complemento e em conjugação com o Relatório Anual de Gestão e Contas Consolidadas.

Todas as remissões ora constantes devem ser consideradas efectuadas para o presente Relatório, salvo quando expresso o contrário.

o.2. Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adoptadas

I - 1 ASSEMBLEIA GERAL

I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

I.1.1 O presidente da mesa da assembleia geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente de Mesa da Assembleia Geral dispõe do apoio de elementos dos departamentos Legal e Administrativo da Sociedade na preparação de cada Assembleia Geral. Dispõe, igualmente, de apoio logístico específico para a divulgação do aviso convocatório da Assembleia Geral, bem como para a recepção da documentação enviada por accionistas da Sociedade, que lhe seja dirigida. A Sonae assegura, igualmente, a logística inerente aos contactos do Presidente da Mesa com os accionistas, de forma a permitir a entrega de todos os documentos necessários à sua participação, assim incentivando a presença daqueles na Assembleia Geral.

I.1.2 A remuneração do presidente da mesa da assembleia deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae divulga a remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral bem como a do Secretário, nos termos do ponto 6.5 deste Relatório.

I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA

1.2.1 A antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral imposta pelos estatutos não deve ser superior a 5 dias úteis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem a participação na Assembleia Geral aos accionistas que façam prova da sua qualidade até ao terceiro dia útil anterior ao da respectiva sessão, mediante declaração emitida pelo intermediário financeiro que certifique que o registo da titularidade e o bloqueio das acções se encontram efectuados no quinto dia útil anterior ao da sessão.

1.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência ordinária exigida na primeira sessão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos estabelecem uma antecedência de bloqueio das acções de cinco dias úteis anteriores à data da realização da reunião da Assembleia, por referência a qualquer uma das suas sessões.

1.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO

1.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária do voto por correspondência.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem o voto por correspondência relativamente a todas as matérias da ordem de trabalhos, conforme alteração aprovada na Assembleia Geral Anual de 20 de Abril de 2009.

1.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Nos Estatutos encontra-se estabelecido um prazo de antecedência de três dias de calendário para a recepção de votos por correspondência.

1.3.3 As sociedades devem prever, nos seus estatutos, que corresponda um voto a cada acção.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Este princípio encontra-se consagrado no nº 1 do artigo 22º dos Estatutos.

1.4 QUÓRUM

1.4.1 As sociedades não devem fixar um quórum constitutivo ou deliberativo superior ao previsto por lei.

Nova redacção das Recomendações da CMVM 2010

1.4.1 As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Com a nova redacção das Recomendações da CMVM em vigor a partir de 2010, a Sociedade passa a cumprir esta recomendação.

1.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS

1.5.1 As actas das reuniões da assembleia geral devem ser disponibilizadas aos accionistas no sítio da Internet da sociedade no prazo de 5 dias, ainda que não constituam informação privilegiada, nos termos legais, e deve ser mantido neste sítio um acervo histórico das listas de presença, das ordens de trabalhos e das deliberações tomadas relativas às reuniões realizadas, pelo menos, nos 3 anos antecedentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

No website da Sociedade – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais) – encontram-se disponíveis a lista de presenças, ordens de trabalhos e deliberações tomadas nos últimos três anos.

As actas das Assembleias Gerais, Ordinária e Extraordinária de 2009, foram disponibilizadas na página da internet da Sonae num período de cinco dias a contar da data da sua realização.

I.6 MEDIDAS RELATIVAS A MUDANÇA DO CONTROLO

I.6.1 As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade não adoptou quaisquer medidas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição e não tem conhecimento de que qualquer medida com esse propósito tenha sido tomada pelos accionistas.

I.6.2 Os estatutos das sociedades que, respeitando o princípio na alínea anterior, prevejam a limitação do número de votos que possam ser emitidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que seja consignado que, pelo menos de cinco em cinco anos será sujeita a deliberação pela Assembleia Geral a manutenção ou não dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal - e que nessa deliberação se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos não contêm cláusulas que restrinjam ou limitem o número de votos que podem ser emitidos ou exercidos por cada accionista.

I.6.3 Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Não foram adoptadas ou estabelecidas quaisquer medidas desta natureza.

II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

II. 1. TEMAS GERAIS

II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

II.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório de governo o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração avaliou o modelo de governo da Sociedade adoptado e não detectou quaisquer restrições susceptíveis de afectar o seu desempenho, conforme descrito no ponto 0.5 deste Relatório.

II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício de transparência do seu governo societário.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae estabeleceu sistemas internos de controlo de risco conforme descrito no ponto 7 deste Relatório.

II.1.1.3 Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal aprovaram os respectivos regulamentos que se encontram disponíveis no website – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

II.1.2.1 O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de dez membros, dos quais seis são não executivos (detalhes adicionais sobre a composição do Conselho encontram-se descritos no ponto 2.1.2 deste Relatório).

II.1.2.2 De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração conta com cinco membros não executivos independentes.

II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO

II.1.3.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no nº 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais (detalhes adicionais sobre a composição do Conselho Fiscal encontram-se descritos no ponto 4.1.2 deste Relatório) e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções (no Anexo I deste Relatório estão descritos os respectivos currículos).

II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

II.1.4.1 A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorrida no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade estabeleceu há muito uma política de comunicação de irregularidades, cujo procedimento se encontra descrito no Código de Conduta disponível no seu website – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). Para esse efeito, foi centralizada a recepção da participação de irregularidades relativas a colaboradores no Provedor da Sonae ou para o responsável do Governo Corporativo, se respeitantes a membros dos órgãos sociais.

II.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de comunicação de irregularidades da Sonae encontra-se descrita no ponto 8 deste Relatório.

II.1.5 REMUNERAÇÃO

II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade. Neste contexto: i) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente baseada no desempenho, devendo tomar por isso em consideração a avaliação de desempenho realizada periodicamente pelo órgão ou comissão competentes; ii) a componente variável deve ser consistente com a maximização do desempenho de longo prazo da empresa e dependente da sustentabilidade das variáveis de desempenho adoptadas; iii) quando tal não resulte directamente de imposição legal, a remuneração dos membros não executivos do órgão de administração deve ser exclusivamente constituída por uma quantia fixa.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de remuneração dos membros do Conselho de Administração encontra-se descrita no ponto 6 deste Relatório e foi deliberada nas Assembleias Gerais realizadas em 3 de Maio de 2007 e 21 de Abril 2008, sob proposta da Comissão de Vencimentos, sendo aplicável durante o mandato iniciado em 2007 e com termo em 2010. A remuneração dos membros executivos inclui a remuneração variável de curto prazo e a de médio prazo, sendo ambas baseadas na avaliação do desempenho efectivo. A avaliação é realizada pela Comissão de Vencimentos em cooperação com a Comissão de Nomeação e Remunerações. Os membros não executivos auferem uma remuneração fixa.

II.1.5.2 A comissão de remunerações e o órgão de administração devem submeter à apreciação pela assembleia geral anual de accionistas de uma declaração sobre a política de remunerações, respectivamente, dos órgãos de administração e fiscalização e dos demais dirigentes na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, neste contexto, devem, nomeadamente, ser explicitados aos accionistas os critérios e os principais parâmetros para a avaliação do desempenho para determinação da componente variável, quer se trate de prémios em acções, opções de aquisição de acções, bónus anuais ou de outras componentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de remuneração dos órgãos sociais foi aprovada na Assembleia Geral de 3 de Maio de 2007 e reapreciada na Assembleia Geral de 21 de Abril 2008, com inclusão da política aplicável a dirigentes da Sonae, em ambos os casos sob proposta da Comissão de Vencimentos. A política é aplicável ao mandato iniciado em 2007 e com termo em 2010.

Das respectivas propostas constam o critério e os factores utilizados na determinação da componente variável da remuneração recebida pelos membros executivos do Conselho de Administração.

II.1.5.3 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias gerais anuais de accionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Nas Assembleias Gerais anuais tem estado regularmente presente um membro da Comissão de Vencimentos.

II.1.5.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições gerais a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia geral as principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respectiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 21 de Abril 2008, nos termos das propostas nºs 8 e 9 dessa reunião disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais). Os termos específicos deste plano estão descritos no ponto 6.2.3 deste Relatório. Não foi adoptado nenhum plano de benefícios de reforma.

II.1.5.5 A remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais, distinguindo-se, sempre que for caso disso, as diferentes componentes recebidas em termos de remuneração fixa e de remuneração variável, bem como a remuneração recebida em outras empresas do grupo ou em empresas controladas por accionistas titulares de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Considera-se que esta recomendação se encontra integralmente cumprida através da informação prestada no ponto 6.2.4 deste Relatório.

II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

II.2.1 Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A administração quotidiana da Sonae encontra-se delegada na Comissão Executiva (vd. ponto 2.2).

II.2.2 O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a:

- i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade;
- ii) definir a estrutura empresarial do grupo;
- iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

As competências do Conselho de Administração não delegadas na Comissão Executiva encontram-se descritas no ponto 2.2.1 deste Relatório

II.2.3 Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o conselho de administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não tem funções executivas.

II.2.4 O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A secção 3.3 do Relatório Anual de Gestão contém a respectiva descrição.

II.2.5. O órgão de administração deve promover uma rotação do membro com o pelouro financeiro, pelo menos no fim de cada dois mandatos.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Conselho de Administração não atribuiu a qualquer dos seus membros o pelouro financeiro, sendo aquela função assumida pelo Presidente da Comissão Executiva. O Presidente da Comissão Executiva exerce presentemente o seu primeiro mandato.

II.3 ADMINISTRADOR DELEGADO, COMISSÃO EXECUTIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

II.3.1 Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Comissão Executiva disponibiliza o conteúdo de todas as deliberações por si tomadas ao Conselho de Administração, ao longo do ano, de forma tempestiva. Os membros executivos prestam aos membros não executivos todos os esclarecimentos necessários ao exercício das competências destes, quer por sua iniciativa, quer a solicitação dos mesmos.

II.3.2 O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente da conselho fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente da Comissão Executiva disponibilizou ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal toda a informação relativa às reuniões realizadas.

II.3.3 O presidente do conselho de administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adoptado não inclui um Conselho de Administração Executivo.

II.4. CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL

II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do cumprimento das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se:

- i) o definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade;
- ii) a estrutura empresarial do grupo; e
- iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adoptado não inclui um Conselho Geral e de Supervisão.

II.4.2 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação disponível em www.sonae.pt, juntamente com a informação financeira (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

II.4.3 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal, relativo ao exercício de 2009, disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), juntamente com os documentos de prestação de contas anuais a serem submetidos à apreciação anual da Assembleia Geral de Accionistas.

II.4.4 A comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a actividade e a independência do Revisor Oficial de Contas, com ele interagindo directamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). O Revisor Oficial de Contas foi eleito na Assembleia Geral realizada em 3 de Maio de 2007 sob proposta apresentada pelo Conselho Fiscal.

II.4.5 A comissão para as matérias financeiras, comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal onde se encontra avaliada a actividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas.

II.5. COMISSÕES ESPECIALIZADAS

II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:

- i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;
- ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas compostas por membros não executivos, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua actividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

As suas competências encontram-se descritas nos pontos 2.3.1 e 2.3.2 deste Relatório.

II.5.3 Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

São elaboradas actas das reuniões das comissões, em conformidade com as normas do seu funcionamento estabelecidas no Regulamento do Conselho de Administração, disponível no website da Sonae – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

III.1.2 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante. A descrição da sua actividade encontra-se no ponto 9.13 deste Relatório.

III.1.3 A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês:

- a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais;
- b) Estatutos;
- c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado;
- d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso;
- e) Documentos de prestação de contas;
- f) Calendário semestral de eventos societários;
- g) Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral;
- h) Convocatórias para a realização de assembleia geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão inglesa no website da Sociedade – www.sonae.pt.

0.3. Recomendação da CMVM parcialmente adoptada

II.5.2 Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral, sob proposta da accionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, SA. A sua participação na Comissão de Vencimentos

corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista conflito de interesses, designadamente no que se refere à fixação da sua remuneração, enquanto membro do órgão de administração.

0.4. Apreciação do Conselho de Administração sobre independência dos seus membros

O Conselho de Administração não detectou qualquer facto ou circunstância que tenha determinado a perda de independência dos seus membros independentes e não executivos no decurso do exercício a que este relatório se reporta, tendo confirmado esta conclusão através de informação escrita prestada pelos membros independentes a pedido deste órgão.

0.5. Declaração do Conselho de Administração sobre a sua avaliação do modelo de governo adoptado (emitida no âmbito da recomendação II.1.1.1 da CMVM)

A estrutura e as práticas de governo da Sonae não revelaram quaisquer constrangimentos ao normal funcionamento do Conselho de Administração ou das comissões constituídas no seu âmbito, nem tomou este órgão conhecimento da existência de constrangimentos ao funcionamento de outros órgãos sociais.

O Conselho Fiscal exerceu a sua competência fiscalizadora, tendo recebido o adequado apoio do Conselho de Administração para esse efeito, através da Comissão de Auditoria e Finanças, designadamente para a elaboração do seu relatório anual sobre a fiscalização da Sociedade e emissão de parecer sobre o relatório de gestão e propostas apresentadas pelo Conselho de Administração.

O Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da actividade da Sociedade e procedeu aos exames e verificações por si considerados necessários à revisão e certificação legais das contas, em interacção com o Conselho Fiscal, e com plena colaboração do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração, e especialmente a sua Comissão de Auditoria e Finanças, têm vindo a exercer a sua actividade em diálogo com o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas, prestando a colaboração solicitada com transparência e rigor, em observância dos respectivos regulamentos de funcionamento e das melhores práticas de governo societário.

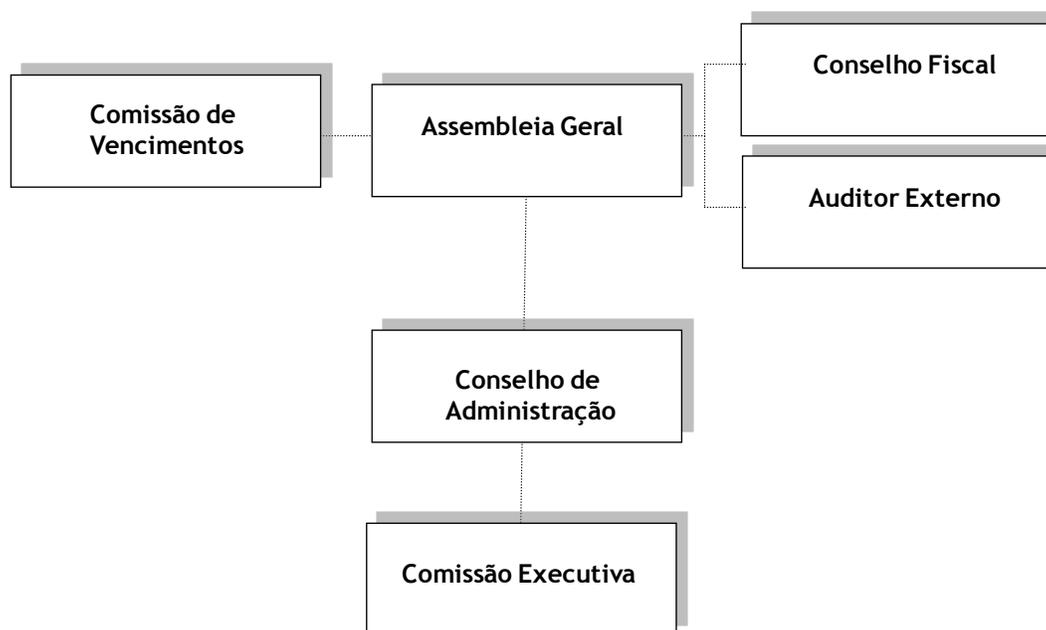
1 Modelo de Governo

A estrutura de Governo Societário da Sociedade é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas, todos eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas.

O Conselho de Administração delegou a gestão corrente da Sociedade numa Comissão Executiva.

Os membros dos órgãos sociais, da Mesa da Assembleia Geral e da Comissão de Vencimentos são eleitos por um quadriénio, sem prejuízo da possibilidade da sua reeleição.

A Assembleia Geral de Accionistas aprovou a política de remuneração dos órgãos sociais e dos dirigentes, tendo delegado a fixação da remuneração numa Comissão de Vencimentos, cuja remuneração igualmente fixou.



2 Administração

2.1. Conselho de Administração

2.1.1. Função

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os actos de administração relativos ao objecto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da actuação da Comissão Executiva e das restantes comissões especializadas por si constituídas.

2.1.2. Composição

Para o mandato actual que se iniciou em 2007 e terá o seu termo em 2010, a composição do Conselho de Administração é a seguinte:

Conselho de Administração	
Belmiro Mendes de Azevedo.....	Presidente – Não-Executivo
Álvaro Cuervo Garcia.....	Não-Executivo Independente
Michel Marie Bon.....	Não-Executivo Independente
José Neves Adelino.....	Não-Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe.....	Não-Executivo Independente
Christine Cross.....	Não-Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.....	Presidente Comissão Executiva
Álvaro Carmona e Costa Portela.....	Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério.....	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão.....	Executivo

Nota: Bernd Hubert Joachim Bothe foi cooptado pelo Conselho de Administração no dia 17 de Março de 2009, tendo essa cooptação sido ratificada na Assembleia Geral Anual de Accionistas realizada a 20 de Abril de 2009. Christine Cross foi eleita, para exercício de funções no presente mandato, em Assembleia Geral Extraordinária de Accionistas realizada a 9 de Novembro de 2009.

Os membros do Conselho de Administração foram primeiramente eleitos nos termos seguintes:

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração		
	Primeira	Fim do mandato
Belmiro Mendes Azevedo	1989	2010
José Neves Adelino	2007	2010
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2010
Michel Marie Bon	2004	2010
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2010
Christine Cross	2009	2010
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2010
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2010
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2010
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	1999	2010

O Conselho de Administração evidencia um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos seis administradores não executivos que actualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério de independência estabelecido pelo n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais. Os cinco administradores não executivos Independententes acima referidos não estão abrangidos por qualquer incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.ºA do Código das Sociedades Comerciais, com a única excepção do Administrador Michel Marie Bon, que exerce cargos de administração e fiscalização em mais de cinco sociedades. Este facto, no entender do Conselho de Administração, não afecta a sua independência.

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos Administradores são divulgadas infra no Anexo I a este Relatório, e as acções detidas por eles em sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao Relatório Anual de Gestão, nos termos exigidos pelo artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais e pelo n.º 6 do artigo 14.º do Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

2.1.3. Regras de designação e de substituição dos administradores

De acordo com os Estatutos, o Conselho de Administração pode ser composto por um número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de onze, eleitos em Assembleia Geral de Accionistas por proposta destes.

Os administradores, nos termos da lei e dos Estatutos, são eleitos para o Conselho de Administração, nos termos da composição constante da proposta aprovada.

Os Estatutos prevêm, todavia, que um administrador possa ser eleito isoladamente se existirem propostas subscritas por accionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros accionistas, acções representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo accionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deverá conter a identificação de, pelo menos duas pessoas elegíveis. Se existirem várias propostas subscritas por diferentes accionistas ou grupos de accionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Está ainda estabelecido estatutariamente que o Conselho de Administração em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, providenciará a sua substituição, por via de cooptação, sujeita a ratificação pelos accionistas na Assembleia Geral seguinte. No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho, a Comissão de Nomeação e Remunerações, composta exclusivamente por

administradores não executivos, é a comissão especializada desse órgão responsável por identificar potenciais candidatos ao cargo de administrador.

Adicionalmente, se um administrador faltar a duas reuniões, seguidas ou interpoladas, sem apresentar justificação para essa ausência que seja aceite pelo Conselho de Administração, considerar-se-á que incorre em falta definitiva.

Todavia, a falta definitiva, por qualquer motivo, de Administrador eleito ao abrigo das regras especiais acima descritas determina a obrigação de uma nova eleição pela Assembleia Geral.

O Conselho de Administração é responsável pela eleição do seu Presidente.

2.1.4. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

Os Estatutos estabelecem que o capital social pode ser aumentado por novas entradas em dinheiro até cinco mil milhões de euros, por uma ou mais vezes, por deliberação do Conselho de Administração que fixará, nos termos legais, as condições de subscrição e as categorias de acções a emitir, de entre as já existentes.

Esta competência, nos termos da lei, termina num prazo de cinco anos contados da deliberação dos accionistas tomada em Assembleia Geral realizada em 6 de Abril de 2006.

2.1.5. Modo de Funcionamento

O Conselho de Administração reúne-se pelo menos quatro vezes por ano, tal como definido nos Estatutos e no respectivo regulamento, e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros o convoquem. O quórum necessário à realização de qualquer reunião do Conselho de Administração considera-se devidamente constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações tomadas devem ser aprovadas por maioria, tendo o Presidente um voto de qualidade quando o Conselho de Administração tenha um número par de membros.

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração até 7 dias antes, e os documentos de apoio até 2 dias antes da realização da respectiva reunião.

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2009, realizaram-se 5 reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 98%.

2.1.6. Regulamento de Funcionamento

O regulamento de funcionamento do Conselho de Administração pode ser consultado na página de Internet da Sonae - www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

2.2. Comissão Executiva

2.2.1. Função

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade delegados pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação de poderes exclui as seguintes matérias do âmbito da delegação, as quais se mantêm na exclusiva competência do Conselho de Administração:

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de administradores;
- (iii) Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- (iv) Aprovação do Relatório e Contas anuais;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais;
- (vi) Deliberação sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de gestão do portfolio de negócios;
- (ix) Aprovação do orçamento anual e quaisquer alterações significativas subsequentes.

Nos termos do seu regulamento de funcionamento aprovado pelo Conselho de Administração, a Comissão Executiva deve apresentar um resumo em português e inglês das principais deliberações por si tomadas, nos documentos a distribuir em cada reunião do Conselho de Administração.

Estas deliberações são também disponibilizadas ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal.

A Comissão Executiva fornece ainda, atempadamente, todas as informações solicitadas pelos outros membros do Conselho de Administração.

2.2.2. Composição

A Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. Em 2009, esta Comissão Executiva apresenta a seguinte composição:

Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo - Presidente
 Álvaro Carmona e Costa Portela
 Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
 Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

De acordo com os Estatutos, a Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração.

2.2.3. Modo de Funcionamento

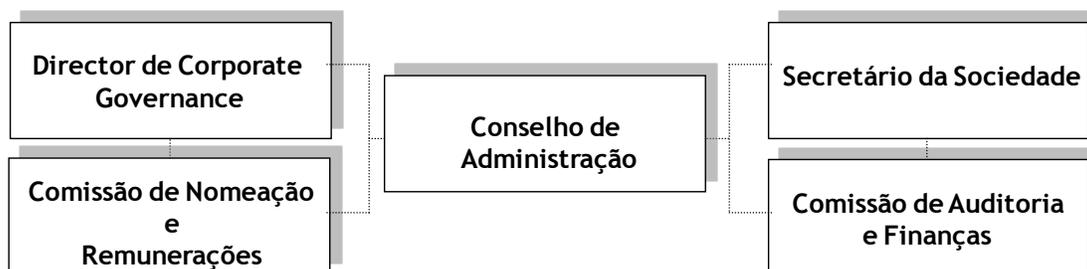
A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessário que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada. As deliberações tomadas devem ser aprovadas por maioria, tendo o Presidente um voto de qualidade quando a Comissão Executiva tenha um número par de membros.

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes, e os documentos de apoio até 2 dias antes da realização da respectiva reunião.

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2009, realizaram-se 12 reuniões da Comissão Executiva e a taxa de comparência foi de 100%.

2.3. Órgãos não estatutários designados pelo Conselho de Administração



2.3.1. Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)

Função

A CAF funciona com base no regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo controlo e monitorização dos processos de divulgação de informação financeira, pela revisão das normas de relato financeiro, pelo acompanhamento, em nome do Conselho de Administração, das actividades de auditoria e de gestão de risco da Sonae e pelo cumprimento das recomendações de Governo das Sociedades. No exercício das suas competências, a CAF interage com o Conselho Fiscal, os Auditores Externos da Sonae e os directores de Auditoria Interna e Gestão de Risco.

As responsabilidades da CAF são:

- (i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados, e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, antes dos documentos serem aprovados e assinados pelo Conselho de Administração;
- (ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os accionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas Contas Anuais e Semestrais da Sonae, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre a adequação e qualidade da informação interna fornecida pela Comissão Executiva, incluindo sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Comissão Executiva;
- (iv) Rever as competências da Função de Auditoria Interna e a sua relação com as competências do Revisor Oficial de Contas e discutir com o Revisor Oficial de Contas e com o Auditor Interno os seus relatórios intercalares e anuais, rever os seus relatórios de controlo interno, e aconselhar o Conselho de Administração a esse respeito.

Composição

A CAF é constituída por cinco membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles administradores não executivos independentes.

Comissão de Auditoria e Finanças

Michel Marie Bon	Presidente - Administrador Não Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia	Administrador Não Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino.....	Administrador Não Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe.....	Administrador Não Executivo Independente
Christine Cross.....	Administrador Não Executivo Independente

Nota: Bernd Hubert Joachim Bothe e Christine Cross deram início ao exercício de funções nesta comissão respectivamente em 17 de Setembro e 12 de Novembro de 2009.

Modo de Funcionamento

A CAF reporta, de forma regular, ao Conselho de Administração sobre o trabalho realizado, os resultados obtidos e problemas identificados. São exaradas actas das reuniões desta Comissão, e distribuídas aos outros membros do Conselho, assegurando deste modo a eficácia da sua actuação.

Esta Comissão reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, ou a Comissão Executiva considerem necessário.

Em 2009, a CAF reuniu-se 5 vezes, com uma taxa de comparência de 94%.

2.3.2. Comissão de Nomeação e Remunerações (“CNR”)

Função

A CNR funciona com base no regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração, sendo responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador, na esfera do exercício do direito de cooptação do Conselho.

Esta Comissão constitui adicionalmente o órgão centralizador da informação relativa à avaliação do desempenho dos administradores, actuando em coordenação com a Comissão de Vencimentos.

Cabe também no âmbito das competências da CNR a proposta de candidatos a cargos de topo da Sonae, bem como à respectiva avaliação de desempenho.

Composição

A CNR da Sonae inclui o Presidente do Conselho de Administração e um administrador não executivo independente, também designados pelo Conselho de Administração, tal como identificados no diagrama em baixo:

Comissão de Nomeação e Remunerações	
Belmiro Mendes de Azevedo.....	Presidente Não-Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente

Modo de Funcionamento

A CNR submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores sustentadas em proposta do Presidente do Conselho de Administração, relativamente à avaliação do desempenho dos administradores não executivos e do Presidente da Comissão Executiva, e em proposta conjunta daquele e do Presidente da Comissão Executiva, relativamente aos restantes administradores executivos.

No exercício das suas competências, a CNR tem à sua disposição o recurso a entidades externas especializadas.

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Entre reuniões formais, os membros da CNR mantêm-se interligados através de comunicações à distância.

Em 2009, realizaram-se duas reuniões da CNR, com uma taxa de comparência de 100%.

2.3.3. Director de Corporate Governance (“DCG”)

As principais responsabilidades do DCG são:

- (i) Assegurar a boa gestão das actividades do Conselho de Administração e respectivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respectivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respectivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos e procedimentos operacionais;
- (v) Ter um papel organizador das avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
- (vii) Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;

- (viii) Assegurar que o conceito de “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- (ix) Ajudar a assegurar que o procedimento de nomeação e eleição de Administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não executivos no que diz respeito à Sonae e às suas actividades;
- (xi) Facilitar e apoiar os administradores não executivos Independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xv) Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

O Director de Corporate Governance é David Graham Shenton Bain.

O DCG reporta hierarquicamente ao Conselho de Administração, através do seu Presidente, como também, sempre que apropriado, através do Administrador Não-Executivo Independente sénior.

2.3.4. O Secretário da Sonae

O Secretário da Sonae é responsável por:

- (i) Zelar pelas actas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Accionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais para a Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respectivas actas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos accionistas no âmbito da lei;
- (v) Proceder ao registo legal de qualquer acto ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

O Secretário da Sociedade é Luzia Gomes Ferreira, sendo suplente Anabela Nogueira de Matos.

3 Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências

3.1. Organização do Centro Corporativo

Durante o ano de 2009, foi decidido fundir o Centro Corporativo da Sonae com o do negócio do retalho criando uma estrutura corporativa única, geradora de sinergias e que permita libertar recursos necessários para os novos desafios, sem aumentar o número de colaboradores da Sonae. Esta mudança teve por objectivo reforçar o foco nas actividades de retalho, nas áreas de negócio relacionadas e nas competências e activos que a Sonae acredita serem as que têm maior potencial para sustentar o desenvolvimento de novos negócios e criar valor para os seus accionistas.

A proposta de valor do novo centro corporativo assenta na abrangência dos serviços que presta, primordialmente aos negócios de retalho, mas também aos outros negócios da Sonae, permitindo a centralização destas funções, o aumento de eficiência e a consequente captura de sinergias e evitando a existência de serviços redundantes nos diversos negócios.



Direcção de Auditoria e Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- (i) Direcção das auditorias de processos e cumprimento, segurança alimentar e segurança de sistemas de informação do centro corporativo e dos negócios *core* da Sonae;
- (ii) Desenvolver processos e metodologias de análise e gestão de risco;
- (iii) Apoio operacional à Comissão de Auditoria e ao Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae;

Direcção de Assessoria Legal e Governo Societário

Principais responsabilidades:

- (iv) Apoio legal à actividade da Sonae, enquanto empresa cotada;
- (v) Gestão da relação com a Euronext Lisboa, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os accionistas, a respeito de assuntos legais;
- (vi) Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio;
- (vii) Gestão do enquadramento normativo da Sonae;
- (viii) Apoio legal ao centro corporativo em transacções e outras operações análogas;
- (ix) Coordenar a partilha de conhecimentos legais de modo a alinhar posições da Sociedade com as de outros negócios da Sonae.

Direcção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

- (i) Optimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, propondo e implementando as adequadas políticas de gestão financeira;
- (ii) Negociação e contratação de financiamentos e produtos e serviços bancários para Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iii) Gestão de tesouraria da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (iv) Gestão do risco financeiro da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (v) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais;
- (vi) Apoio à área de *Corporate Development* e de Fusões e Aquisições;
- (vii) Condução de todas as operações de financiamento da Sonae (com excepção da Sonae Sierra) em coordenação com os Administradores com o pelouro financeiro dos negócios da Sonae;
- (viii) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transacções negociais;
- (ix) Apoio à Comissão de Auditoria e Finanças da Sonae.

Direcção de Assessoria Fiscal

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais da Sonae;
- (ii) Colaboração na definição da estratégia e dos objectivos fiscais, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- (iii) Apoio fiscal à actividade de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;
- (iv) Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proactiva das matérias fiscais dos negócios da Sonae;
- (v) Optimização da eficiência fiscal da Sonae, nomeadamente:
 - a. Controlo e monitorização dos procedimentos fiscais de todos os negócios da Sonae;
 - b. Garantia do cumprimento de todas as obrigações fiscais por parte de todos os negócios;
 - c. Controlo de todos os grupos fiscais existentes na Sonae;
- (vi) Gestão do dossier de preços de transferência da Sonae;
- (vii) Monitorização de todos os processos de litigação abertos com a Administração fiscal, e gestão da defesa dos negócios da Sonae;
- (viii) Consultoria Fiscal aos negócios, através do estudo de matérias fiscais.

Direcção Legal

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das actividades dos negócios;
- (ii) Desenvolver contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão de todos os aspectos relativos à propriedade intelectual e industrial usados pelos diferentes negócios tais como marcas, nomes, patentes, marketing slogans, etc.
- (iv) Apoio legal às lojas, nomeadamente quando confrontadas com auditorias externas efectuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE), bem como na resolução de conflitos com clientes;
- (v) Execução de todos os registos e notariado necessários pelos negócios, sejam eles de índole comercial, imobiliário, actas, etc.;
- (vi) Gestão de todas as acções e processos corporativos, nas fases pré-litigação e durante a litigação;
- (vii) Apoio no licenciamento predial, comercial, etc.;
- (viii) Acompanhamento da evolução da legislação relevante para os negócios;
- (ix) Gestão de reclamações dos clientes;
- (x) Apoio legal nas operações internacionais do retalho, bem como na análise de novas operações internacionais, em especial no que concerne à envolvente legal dos países analisados.

Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (ii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efectuar o respectivo reporte relativo à sua execução;
- (iii) Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objectivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios da Sonae, a sua performance e resultados;
- (iv) Preparar e analisar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anualmente, analisando desvios face ao orçamento e propondo acções correctivas;
- (v) Apoio às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio: responsável pela análise do capital investido e retorno do capital investido;
- (vi) Construir planos de negócio juntamente com as equipas de gestão dos negócios;
- (vii) Desenvolver estudos técnicos e de *benchmark* dos negócios existentes e da Sonae de modo a avaliar a sua performance face a concorrentes e outros *players* do mercado.

Direcção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;

- (ii) Gestão da direcção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
 - a. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
 - b. Assegurar processos de recrutamento, selecção, formação, gestão de desempenho/ desenvolvimento, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae;
 - c. Gestão das áreas de Medicina e Higiene e Segurança no trabalho;
 - d. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios nas áreas jurídico-laboral;
 - e. Suporte aos projectos / escritórios / negócios internacionais;
 - f. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
 - g. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

- (iii) Apoio ao departamento de Relações Institucionais na gestão dos assuntos respeitantes às boas práticas em recursos humanos;

Direcção de Relações Institucionais, Marca Sonae e Comunicação

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua Comissão Executiva;
- (ii) Gestão proactiva da relação com os Media;
- (iii) Apoio proactivo à gestão da relação da Sonae com o Governo, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (iv) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições;
- (iv) Coordenação de mensagens e linhas de comunicação com a direcção de Comunicação Exterior, e com os departamentos de Relações Públicas, em todos os contactos com os Media;
- (v) Promoção interna dos valores e cultura da Sonae;
- (vi) Apoio à função de Comunicação Externa na gestão da imagem da Sonae como empregador importante.

Direcção de Relação com Investidores

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da relação entre a Sonae e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e actualizada sobre a empresa;
- (ii) Apoio à Comissão Executiva e administradores providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais;
- (iii) Apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

Direcção de Serviços Administrativos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente de todos os processos administrativos dos negócios e da Sonae, garantindo a máxima fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- (ii) Gestão das áreas de 'contas a pagar', 'contas a receber' e 'stocks';
- (iii) Gestão dos activos imobilizados, nomeadamente a sua capitalização, transferência e inventariação;
- (iv) Responsável pela contabilidade dos negócios de retalho e de serviços, bem como pelos escritórios internacionais, efectuando e controlando todos os registos e movimentos contabilísticos;
- (v) Consolidação de contas dos negócios da Sonae;
- (vi) Prestação de serviços administrativos e contabilísticos a outros negócios da Sonae;

Direcção de Sistemas de Informação

Principais responsabilidades:

- (i) Manutenção e suporte das infra-estruturas e dos sistemas de informação existentes;

- (ii) Desenvolvimento de novas soluções que permitam melhorar a eficiência operacional e comercial dos negócios;
- (iii) Promoção da inovação dos sistemas de informação da Sonae.

3.2. Órgãos de Partilha de Conhecimentos

Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria da Sonae foi criada em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhando e coordenando as actividades de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Externa, e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Paulo Azevedo (Presidente da Comissão Executiva da Sonae) e incluindo os administradores com pelouro da função, bem como os responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae. Esta Comissão é apoiada pelo Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, enquanto órgão consultivo da função e dos processos de Gestão de Risco.

Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), e é composto pelos membros do Conselho de Administração dos negócios com o pelouro da função, pelos Directores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, e pelo responsável da Gestão de Seguros da Sonae.

Comissão de Finanças

A Comissão de Finanças da Sonae é presidida por Paulo Azevedo (Presidente da Comissão Executiva da Sonae) e é composta por cada um dos Administradores com pelouro financeiro dos negócios, pelos directores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos directores funcionais do centro corporativo da Sociedade, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente para analisar e coordenar as políticas de gestão dos riscos financeiros, as relações com a banca e outros assuntos relativos à área de *corporate finance*.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda dois outros grupos consultivos que também revêem as políticas da Sonae nas seguintes áreas:

- (i) Recursos Humanos;
- (ii) Tecnologias de Informação e Comunicação.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente durante o ano organizando seminários específicos, workshops e cursos de formação.

4 Fiscalização

4.1. Conselho Fiscal

4.1.1. Função

O Conselho Fiscal é responsável por:

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei e do contrato de Sociedade;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- (v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- (vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- (vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- (viii) Propor à Assembleia Geral a nomeação, bem como a destituição, do revisor oficial de contas;

- (ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- (x) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais.

4.1.2. Composição

De acordo com os Estatutos, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

Os membros do Conselho Fiscal foram eleitos na Assembleia Geral de Accionistas que teve lugar em 2007 e o mandato actual é de 2007 a 2010.

Conselho Fiscal
Daniel Bessa Fernandes Coelho.....Presidente
Arlindo Dias Duarte Silva
Jorge Manuel Felizes Morgado
Óscar José Alçada da Quinta.....Substituto

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do art.º 414.º, e não sofrem de nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais.

4.1.3. Regras de designação e de substituição

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de accionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer accionista pode, requerer a sua nomeação judicial.

Se a Assembleia Geral não designar o Presidente, o mesmo será designado pelos membros do Conselho Fiscal. Se o Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, o Conselho Fiscal escolhe um substituo para exercer essas funções até ao termo do mandato.

Os membros do Conselho Fiscal que estejam temporariamente impedidos, ou cujas funções tenham cessado, serão substituídos pelo suplente.

O suplente que substitua membro cujas funções tenha cessado mantém-se em funções até à primeira Assembleia Geral anual, na qual as vagas devem ser preenchidas.

No caso de não ter sido possível preencher uma vaga de um membro devido a falta de suplentes eleitos, as vagas existentes, tanto dos efectivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

4.1.4. Modo de Funcionamento

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples, tendo o Presidente voto de qualidade, caso este órgão seja composto por número par de membros.

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano. Em 2009, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 93%.

4.1.5. Regulamento de funcionamento

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sonae - www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

4.2. Revisor Oficial de Contas

4.2.1. Função

O Revisor Oficial de Contas é responsável por:

- (i) Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
- (ii) Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de activos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- (iii) Verificar a exactidão das demonstrações financeiras;
- (iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adoptados pela Sociedade resultam na correcta valorização dos activos e dos resultados;
- (v) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei.

4.2.2. Composição

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, S.A., completando o seu segundo mandato de 4 anos em 2010.

4.2.3. Regras de designação e de substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização

O Revisor Oficial de Contas é eleito pelos accionistas na Assembleia Geral por proposta no Conselho Fiscal, sendo a proposta de renovação do seu mandato sempre objecto de análise por parte deste órgão.

A falta de designação do Revisor Oficial de Contas pelo órgão social competente deve ser comunicada à Ordem de Revisores Oficiais de Contas nos 15 (quinze) dias seguintes, por qualquer accionista ou membro dos órgãos sociais. No prazo de 15 (quinze) dias a contar dessa comunicação, a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas deve nomear um Revisor Oficial de Contas para a Sociedade, podendo a Assembleia Geral confirmar a designação ou eleger outro Revisor Oficial de Contas para completar o respectivo período de funções.

5 Accionistas

5.1. Órgãos Estatutários

5.1.1. Assembleia Geral de Accionistas

A Assembleia Geral de Accionistas é dirigida pelo Presidente da Mesa ou, na sua ausência, pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, na ausência deste último, pelo accionista presente na Assembleia Geral que detenha a maior participação no capital social. A Assembleia Geral de Accionistas reúne-se em duas possíveis circunstâncias: (i) em sessão ordinária, numa data estabelecida por lei para a reunião anual da Assembleia Geral; (ii) em sessão extraordinária, sempre que o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal assim o entendam ou a pedido dos Accionistas, que representem o mínimo do capital social da Sociedade necessário por lei (actualmente a percentagem mínima é de 5%). Em 2009, realizaram-se duas Assembleias Gerais de Accionistas, respectivamente em sessão ordinária a 20 de Abril, e em sessão extraordinária em 9 de Novembro.

De acordo com os Estatutos, a Assembleia Geral só pode deliberar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados accionistas que detenham mais de 50% do capital social.

Numa segunda convocatória, a Assembleia Geral pode deliberar independentemente do número de accionistas e do capital social que representem.

O quórum deliberativo da Assembleia Geral está em conformidade com o disposto no Código das Sociedades Comerciais.

Na Assembleia Geral Ordinária realizada a 20 de Abril de 2009, estiveram representados 20 accionistas, todos institucionais, titulares de 55,5% do capital social. Na Assembleia Geral Extraordinária, realizada a 9 de Novembro de 2009, estiveram presentes 16 accionistas institucionais, a que corresponde 53,67% do capital social.

A convocatória, as propostas para discussão e decisão em Assembleia Geral de Accionistas, bem como todas as demais informações, são disponibilizadas aos Accionistas na sede da Sonae e são divulgadas na página de internet – www.sonae.pt – até 15 dias antes da realização da respectiva assembleia. Todavia se da convocatória constar deliberação respeitante à alteração dos Estatutos, a respectiva proposta é divulgada em simultâneo com a convocatória.

5.1.2. Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

As Assembleias Gerais de Accionistas são conduzidas por uma Mesa da Assembleia Geral, eleita pelos Accionistas para um mandato de quatro anos. O mandato actual é de 2007 a 2010.

A Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é composta por:

Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

Manuel Cavaleiro BrandãoPresidente

Maria da Conceição CabaçosSecretária

5.1.3. Comissão de Vencimentos

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos accionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos accionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de accionistas para integrar um mandato de quatro anos, entre 2007 e 2010.

Os membros da Comissão de Vencimentos são os seguintes:

Comissão de Vencimentos

Belmiro Mendes de Azevedo

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva

Bruno Walter Lehmann

A experiência profissional e qualificações técnicas dos membros da Comissão de Vencimentos permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma eficaz, rigorosa, salvaguardando o interesse da organização.

Belmiro Mendes de Azevedo abstém-se de discutir e decidir a sua própria remuneração de forma a assegurar a adequada imparcialidade e necessária transparência do processo, conforme explicação vertida na secção 0.3 em cumprimento da Recomendação da CMVM II.5.2.

Belmiro Mendes de Azevedo está em relação de parentesco com o Presidente da Comissão Executiva, Paulo Azevedo.

A Comissão de Vencimentos reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2009, efectuaram-se 3 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%.

5.2. Participação dos Accionistas

5.2.1. Regras estatutárias para o exercício do direito de voto

Só podem estar presentes na Assembleia Geral os accionistas que sejam titulares de acções da Sonae que observem as regras de comprovação da sua qualidade accionista para poderem intervir na Assembleia Geral.

5.2.2. Data limite para o bloqueio de títulos

Os Estatutos permitem a participação na Assembleia Geral apenas aos accionistas possuidores de acções que, até ao terceiro dia útil anterior à data da Assembleia Geral, por referência a qualquer uma das suas sessões, comprovem junto da Sonae a sua titularidade, mediante declaração emitida pelo intermediário financeiro que certifique o registo da titularidade e o bloqueio das acções operado no quinto dia útil, para efeitos de exercício do direito de participação.

5.2.3. Regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da Assembleia Geral

Em caso de suspensão da Assembleia Geral, a Sonae não exige o bloqueio das acções durante o período que corresponda à referida suspensão, sendo suficiente para que os accionistas participem na nova sessão, que procedam ao bloqueio das suas acções no quinto dia útil anterior ao reinício dos trabalhos.

5.2.4. Número de acções correspondentes a um voto

Uma acção corresponde a um voto.

5.2.5. Representação

O direito de voto por representação e o modo como este pode ser exercido constam das respectivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral por qualquer representante, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa que indique o nome, domicílio do representante e data da Assembleia. As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sonae disponibiliza informação adequada para que os Accionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação disponível na página da internet da Sonae (www.sonae.pt - separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

5.2.6. Voto por correspondência

Os accionistas poderão votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista, 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, ou através do voto por meios electrónicos, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, 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 ou de passaporte e, se pessoa colectiva ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o acto. No caso da declaração de voto ser enviada por via electrónica deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respectiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

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.

5.2.7. Modelo para o voto por correspondência

O modelo de boletim de voto por correspondência está disponível na página da internet da Sonae – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

5.2.8. Voto por meios electrónicos

O voto por correspondência electrónica encontra-se disponível desde a Assembleia Geral Extraordinária realizada a 9 de Novembro de 2009. A sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais) um formulário para solicitar os elementos técnicos necessários ao exercício do voto por correspondência por via electrónica.

6 Remuneração

6.1. Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos accionistas, em Assembleia Geral.

O órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais da Sonae é a Comissão de Vencimentos, de acordo com a política aprovada.

No caso de remuneração de membros do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações colabora com a Comissão de Vencimentos apresentando-lhe propostas previamente à tomada das suas deliberações.

6.2. Remuneração do Conselho de Administração

A política de remuneração dos administradores foi aprovada em Assembleia Geral de accionistas realizada em 3 de Maio de 2007 e reconfirmada em Assembleia Geral de 21 de Abril de 2008, tendo como objectivo remunerar de forma equitativa, efectiva e competitiva, levando em consideração as responsabilidades individuais e o desempenho de cada administrador.

A remuneração anual e outros elementos do pacote remuneratório é assente em critérios distintos, consoante se trate de administrador executivo ou não executivo.

6.2.1. Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos é paga numa base fixa trimestral. O valor acordado tem por base o valor de mercado praticado em sociedades comparáveis.

Não se encontram previstas quaisquer formas de remuneração variável aplicáveis a administradores não executivos.

O Presidente do Conselho de Administração recebe unicamente uma remuneração fixa, decidida exclusivamente pela Comissão de Vencimentos.

Para cada administrador não executivo, a remuneração fixa inclui parcela que diz respeito a honorários de comparência durante 2009, incluindo a preparação e a presença em, pelo menos, cinco reuniões do Conselho de Administração em cada ano (aproximadamente 15% da remuneração é paga como honorários de comparência). Os honorários de comparência dos administradores não executivos são pagos da seguinte forma: reuniões do Conselho de Administração €930; reuniões da CAF €640; e reuniões da CNR: €390. O presidente do Conselho de Administração apenas auferir honorários de comparência em reuniões de Conselho de Administração.

A remuneração fixa pode ser incrementada até 6% para os administradores não executivos que presidam a uma comissão de Conselho de Administração.

Adicionalmente, é paga a todos os administradores uma remuneração anual pela responsabilidade assumida, em valor que varia entre €1.900 e €3.000.

6.2.2. Administradores executivos

A política de remuneração dos administradores executivos visa assegurar uma contrapartida adequada e rigorosa do desempenho e contribuição de cada administrador para o sucesso da organização, alinhando os interesses dos administradores executivos com os dos accionistas e da sociedade.

As propostas de remuneração dos administradores executivos são elaboradas, tendo em conta:

- (i) Comparações de mercado global;
- (ii) Práticas de empresas comparáveis;
- (iii) Responsabilidades e avaliações individuais do desempenho de cada administrador executivo.

A remuneração é composta por uma componente fixa e uma variável, nos seguintes termos:

- (i) Remuneração fixa, acordada numa base anual, sendo o pagamento efectuado em 14 prestações mensais;
- (ii) Remuneração variável,
 - a. De curto prazo,
 - b. De médio prazo,

A remuneração variável pode ser paga em dinheiro, em acções, ou ainda em dinheiro e acções.

Não existe actualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de acções.

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para administradores e não há qualquer benefício não pecuniário relevante.

6.2.3. Descrição das componentes remuneratórias

(i) Remuneração Fixa

A remuneração e outros elementos do pacote remuneratório do administrador executivo são definidos em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e sujeitos a uma revisão anual.

Cada administrador é classificado num "grupo funcional" que tem por base o modelo internacional Hay, o que permite facilitar comparações de mercado.

(ii) Remuneração variável

A remuneração variável visa orientar e recompensar a administração pelo cumprimento de determinados objectivos. Subdivide-se em duas parcelas iguais, sendo uma de curto prazo e outra de médio prazo. A remuneração variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respectivo valor está dependente da consecução de objectivos, o seu pagamento não se encontra garantido.

- a) A remuneração variável de curto prazo tem o objectivo de incentivar e recompensar a consecução de objectivos anuais integrados no plano anual da companhia, previamente fixados e associados a indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators*).

A remuneração variável de curto prazo é anual, sendo definida como uma percentagem da remuneração base fixa que varia entre 33% e 75%

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPI's de negócio, isto é, indicadores objectivos, tais como indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento; no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae. A avaliação destes KPI's pode variar entre 0% e 160 % do objectivo previamente definido.

Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI's pessoais, incluindo, quer indicadores objectivos, quer indicadores subjectivos. A avaliação destes KPI's pode variar entre 0% e 120 % do objectivo previamente definido.

Reunindo ambas as componentes, o valor do prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 148% do objectivo de prémio previamente definido.

A avaliação global dos administradores é aprovada pela Comissão de Vencimentos, em colaboração com Comissão de Nomeação e Remunerações, nos termos referidos em 6.1.

- b) A remuneração variável de médio prazo visa alinhar os interesses do administrador com os objectivos estratégicos da organização, promover a sua lealdade e reforçar a percepção da importância do seu desempenho para o sucesso da Sonae, medido pela capitalização em bolsa.

São elegíveis para a atribuição da componente da remuneração variável de médio prazo os administradores nomeados até 31 de Dezembro do ano anterior.

Esta componente da remuneração variável é igualmente atribuída anualmente e reporta-se ao desempenho do exercício do ano anterior. O pagamento é diferido por um período de três anos, sendo realizado nos meses de Março ou de Abril.

O cálculo é efectuado em função do desempenho da empresa, sendo esse desempenho medido através de determinados indicadores e influenciado através do preço das acções, distribuição de dividendos e alterações ao capital social. Para o apuramento do valor da remuneração variável de médio prazo é considerado o quociente entre o valor atribuído e a cotação média das acções no mês anterior ao da atribuição.

O vencimento desta componente da remuneração variável encontra-se condicionado à manutenção do vínculo profissional entre o administrador e a empresa pelo período de três anos após a sua atribuição. Desta forma, a remuneração variável de médio prazo cessa com a saída do administrador da Sonae. No

entanto, este direito mantém-se em caso de morte ou invalidez permanente, sendo o valor pago ao administrador ou aos herdeiros, consoante os casos, no momento normal de pagamento.

6.2.4. Quadros resumo

Remuneração paga e atribuída

Aos membros do Conselho de Administração foi atribuída a seguinte remuneração (incluindo remuneração fixa, remuneração variável de curto prazo e remuneração variável de médio prazo) pela Sociedade e pelas sociedades do Grupo:

	2008*				2009*			
	Remuneração	Remuneração	Remuneração		Remuneração	Remuneração	Remuneração	
	Fixa	Variável	Variável	Total	Fixa	Variável	Variável	Total
<i>Valores em euros</i>								
<i>Desagregação Individual</i>								
Administradores Executivos								
Duarte Paulo Teixeira Azevedo (Presidente CE)	476.020	297.100	288.100	1.061.220	479.320	328.700	313.200	1.121.220
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	414.560	273.900	333.000	1.021.460	411.560	270.800	290.200	972.560
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	414.000	266.700	266.700	947.400	409.300	287.900	287.900	985.100
Álvaro Carmona e Costa Portela	406.780	173.800	93.100	673.680	406.780	231.900	175.200	813.880
	1.711.360	1.011.500	980.900	3.703.760	1.706.960	1.119.300	1.066.500	3.892.760
Administradores Não Executivos								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente CA)	435.900	–	–	435.900	435.900	–	–	435.900
Michel Marie Bon	39.170	–	–	39.170	39.560	–	–	39.560
Jose Alvaro Cuervo Garcia	37.150	–	–	37.150	37.150	–	–	37.150
José Manuel Trindade Neves Adelino	39.750	–	–	39.750	37.150	–	–	37.150
Bernd Hubert Joachim Bothe (apenas 8 meses em 2009)	–	–	–	–	25.677	–	–	25.677
Christine Cross (apenas 2 meses em 2009)	–	–	–	–	5.967	–	–	5.967
	551.970	0	0	551.970	581.403			581.403
Total	2.263.330	1.011.500	980.900	4.255.730	2.288.363	1.119.300	1.066.500	4.474.163

* Valores em euros

Parte das remunerações supra referidas são igualmente mencionadas nos relatórios sobre Governo das sociedades das Sonae, quando membros do Conselho de Administração da Sonae são também membros do Conselho de Administração daquelas.

Nenhum montante foi pago a ex-administradores relativamente à cessação das suas funções.

Participação dos Administradores Executivos nos planos de remuneração variável de médio prazo em aberto

Os planos de remuneração variável de médio prazo atribuídos aos administradores executivos e ainda não pagos são sumarizados no seguinte quadro:

Administrador Executivo	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor vencido em 2009*	Valor dos Planos Abertos à data de Atribuição*	Valor dos Planos Abertos a 31 de Dezembro de 2009*
Duarte Paulo Teixeira Azevedo (Nota 1)	2007	Março 2009	Março 2011		369.400	296.535
	2008	Março 2009	Março 2012		288.100	496.125
	Total			0	657.500	792.660
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	2005	Março 2006	Março 2009	144.054		
	2006	Março 2007	Março 2010		259.700	167.014
	2007	Março 2008	Março 2011		331.700	265.200
	2008	Março 2009	Março 2012		333.000	573.354
	Total			144.054	924.400	1.005.568
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (Nota 1)	2007	Março 2008	Março 2011		273.600	217.487
	2008	Março 2009	Março 2012		266.700	460.485
	Total			0	540.300	677.972
Álvaro Carmona e Costa Portela	2005	Março 2006	Março 2009	236.695		
	2006	Março 2007	Março 2010		318.202	264.650
	2007	Março 2008	Março 2011		330.500	224.354
	2008	Março 2009	Março 2012		93.100	127.495
	Total			236.695	741.802	616.499
TOTAL				380.749	2.864.002	3.092.699

Note 1: As datas de vencimento dos planos de 2005 e 2006 destes administradores executivos foram antecipados e o equivalente em numerário foi pago em 31 de Dezembro de 2007 como consequência da sua transferência para novas funções na Sonae.

* Valores em euros

Movimentos durante 2009:		
	Número de planos agregado	Euros
Em aberto a 31.12.2008:	8	1.325.244
Movimento no ano de 2009:		
Atribuídos	4	980.900
Vencidos	(2)	(380.749)
Ajustamentos ⁽¹⁾		405.806
Em aberto a 31.12.2009:	10	3.092.699

(1) Alterações no número de acções devido aos pagamentos de dividendos e alterações de valor devido a variações na cotação das acções.

6.2.5. Indemnização pela cessação de funções

Não se encontram previstos acordos com os administradores no sentido de assegurar qualquer compensação em caso de não recondução no mandato. Também não existem acordos que fixem os termos da cessação das funções dos dirigentes (vd. art.º 248.ºB n.º3 do Código dos Valores Mobiliários).

6.2.6. Outros administradores e quadros dirigentes de sociedades da Sonae

As componentes de remuneração variável de curto e médio prazo são igualmente aplicáveis a administradores de subsidiárias da Sonae, bem como a quadros dirigentes dessas sociedades cuja função e actividade profissional é considerada pelos respectivos Conselhos de Administração com impacto relevante nos resultados e no perfil de risco dos negócios.

6.3. Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo, baseada na situação da sociedade e nas práticas de mercado.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2008*	2009*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	12.500	9.900
Arlindo Dias Duarte Silva	10.500	7.900
Jorge Manuel Felizes Morgado	10.500	7.900
Total	33.500	25.700

* Valores em euros

6.4. Remuneração do Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sonae e Auditor é a Deloitte que está no segundo mandato. Os valores de facturação à Sonae em 2008 e 2009, incluindo filiais, são os que a seguir se discriminam:

	2008*		2009*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.535.355	38%	1.713.135	46%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	736.993	18%	461.726	12%
Consultoria fiscal	339.507	8%	359.555	10%
Outros serviços	1.430.857	35%	1.185.060	32%
Total	4.042.712	100%	3.719.475	100%

* Valores em euros

O peso dos honorários relativos a serviços de auditoria aumentou 8,1% em 2009.

Os honorários de outros serviços incluíram em 2009:

- serviços de consultoria prestados a diversas subsidiárias da Sonae Investimentos (13,7% do total dos honorários);
- serviços relacionados com incentivos fiscais (4,9% do total dos honorários),
- serviços de consultoria em recursos humanos (3,5% do total dos serviços);
- serviços de consultoria em sustentabilidade (2% do total dos honorários);
- serviços de inventariação de activos e etiquetagem (1,5% do total dos honorários),
- formação relativamente a normas contabilísticas em Portugal, Espanha e Brasil (1,2% do total de honorários).

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

Em 2009, os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram aproximadamente 2% do total da facturação anual da Deloitte, em Portugal.

O sistema de qualidade do Auditor Externo controla e monitoriza os riscos potenciais de perda de independência ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae.

Adicionalmente, é obtida uma "Carta de Independência", na qual a Deloitte garante o cumprimento com as orientações internacionais do IFAC (International Federation of Accountants) em matéria de independência do auditor.

6.5. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é constituída por um montante fixo, nos termos seguintes:

Mesa da Assembleia Geral	2008*	2009*
Presidente	7.500	7.500
Secretária	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

* Valores em euros

7 Controlo dos Riscos

7.1. Objectivos da Gestão de Risco

A gestão de risco é uma das componentes da cultura da Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores da 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 os objectivos de negócio e os negócios da Sonae, numa perspectiva de continuidade. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão do Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

7.2. Os processos de Gestão de Risco

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a gestão de risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae. O seu objectivo é identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objectivos de criação de valor.

A gestão e monitorização pela Sonae dos seus principais riscos é alcançada através de diferentes abordagens, entre as quais:

- (i) 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;
- (ii) 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 monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- (iii) Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização e planos de resiliência, contingência e de recuperação dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito 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;
- (v) A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos jurídicos é efectuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base o padrão internacional¹, que compreende nomeadamente o seguinte:

- (i) Definição dos objectivos estratégicos da organização;
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que afectam a organização ("linguagem comum"); definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);
- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos em função do impacto nos objectivos dos negócios e probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- (vi) Desenvolvimento de um plano de acção de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
- (vii) Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções.

7.3. A Organização da Gestão de Risco

A actividade de gestão de risco é apoiada e suportada pelas funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam directamente aos respectivos Conselhos de Administração.

As funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco têm 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 e dos sistemas de informação, entre os quais:

- (i) 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. Actua como um órgão independente de aconselhamento interno.
O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação. Actua como um órgão independente de aconselhamento interno;
- (ii) A função de Gestão de Risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.

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.

De salientar que os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela actividade de Auditoria Externa.

No final de Dezembro de 2009, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco tinham 40 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo o seu trabalho em todos os países onde a Sonae se encontra presente.

O Conselho de Administração, através da Comissão de Auditoria e Finanças, monitoriza as actividades de Auditoria Interna e Gestão de Risco.

7.4. Formação e desenvolvimento em Gestão de Risco e Auditoria Interna

No que respeita ao desenvolvimento das funções de Gestão de Risco e Auditoria Interna, em 2009 a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (The Institute of Internal Auditors) – o Certified Internal Auditor (CIA) e o Certification in Control Self Assessment (CCSA). Verifica-se ainda a existência de outras certificações em Auditoria e programas de Gestão de Risco, entre as quais o Certified Information System Auditor (CISA), Certified Information Security Management (CISM), Certified Information System Security Professional (CISSP), ISO/IEC 27001: 2005, Associated Business Continuity Professional (ABCP), Certified by Business Continuity Institute (CBCI), Certified Continuity Manager, BS 25999 Business Continuity Management, Project Management Professional (PMP).

Existem 38 certificações nas equipas de Auditoria Interna e Gestão de Risco da Sonae, treze CIA, sete CCSA, cinco CISA, três CISM, três ISO27001, um CISSP, um ABCP, um CBCI, dois CCM, um BS25999 e um PMP.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2010, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

7.5. Acções implementadas em 2009

De acordo com as metodologias definidas e implementadas em exercícios anteriores, os processos de gestão de risco foram integrados com os processos de planeamento e controlo de gestão dos negócios, desde a fase de reflexão estratégica até à fase de planeamento operativo, tendo as acções de gestão de risco sido incluídas nos planos de actividade das unidades de negócio e das unidades funcionais, e monitorizadas ao longo do exercício.

7.6. Riscos

7.6.1. Riscos de Envoltente

Regulação

A Empresa está sujeita a leis e regulamentos nacionais e locais de cada mercado onde opera e que visam assegurar: a segurança e protecção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a protecção do meio ambiente e o ordenamento do território e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, está naturalmente exposta ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam alterar as condições de condução do negócio e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objectivos estratégicos.

A postura da Empresa é de colaboração permanente com as autoridades no respeito e observação das disposições legais.

Concorrência

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes ou reposicionamento dos actuais e com as acções que eles possam levar a cabo para conquistar mercado (guerras de preços, introdução de novos conceitos, inovações, etc.). A incapacidade em competir em áreas como o preço, gama de produtos, qualidade e serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros da Companhia. De forma a minimizar este risco, a Sonae efectua constante benchmarking das acções da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes

Um factor fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, dependendo sobretudo de factores sociais e económicos.

Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e optimização da oferta e dos conceitos. Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, a Sociedade analisa regularmente informação sobre comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos e novos produtos é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. A Sociedade também aloca parte do seu investimento anual à modernização das lojas e espaços comerciais de forma a garantir a sua atractividade.

Marca

A Sonae é titular de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais activos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e notoriedade resultantes de acontecimentos extraordinários.

A Sociedade monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas entre outros estudos de mercado. Efectua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias, artigos de opinião, entre outros formatos publicados ou emitidos na comunicação social e na blogosfera.

7.6.2. Riscos dos activos tangíveis

Foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efectuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respectivos processos de monitorização e auto-avaliação (*Control Risk Self Assessment*). No que respeita aos riscos de terrorismo, foram lançados programas de prevenção e emergência, bem como patrocinadas sessões especiais de formação a responsáveis pela segurança e a colaboradores.

7.6.3. Riscos de segurança das pessoas

No que se refere aos riscos de segurança das pessoas (colaboradores, pessoas subcontratadas, clientes e visitantes), deu-se continuidade à implementação do Sistema de Gestão de Segurança na Sonae Sierra, iniciado com o projecto PERSONÆ e a projectos e funções de gestão de Saúde e Segurança de outros negócios tendo em vista o desenvolvimento integrado de acções

Uma das principais intervenções promovidas pela Sonae Sierra nesta área foi o seu projecto PERSONÆ, cujo objectivo final era o desenvolvimento de uma cultura de Segurança & Saúde em toda a empresa e nos seus centros comerciais, implementando medidas coerentes com a política e objectivos definidos para minimizar e controlar os riscos derivados das suas actividades.

Galardoado com os prémios "European Risk Management Award 2009" para melhor programa de formação, "DuPont Safety Award for Visible Management Commitment", em 2007, e com o Prémio ECO da Câmara de Comércio Brasileira, em 2006, o projecto PERSONÆ representou um investimento de cinco milhões de euros. Este projecto envolveu os centros comerciais da Sonae Sierra em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil tendo-se desenvolvido em 3 fases distintas ao longo de quatro anos (desde 2004 a 2008). Nestas 3 fases estiveram envolvidas mais de 70 mil pessoas entre empregados, fornecedores e lojistas da Sonae Sierra.

O projecto PERSONÆ lançou as bases do actual sistema de gestão de segurança e saúde implementado actualmente na Sonae Sierra. Este sistema foi certificado pela TUV no final de 2008, segundo os requisitos das OHSAS 18001. Ainda em 2008, 3 centros da Sonae Sierra (Centro Colombo em Portugal, e o Parque D. Pedro e o Shopping Penha no Brasil), viram os seus sistemas de gestão de segurança e saúde também certificados.

Em 2009 mais 5 centros em Portugal, 4 centros em Espanha, 1 centro em Itália e 1 centro no Brasil viram o seu sistema de gestão de segurança e saúde certificados também segundo as OHSAS 18001.

Mais recentemente, a Sonae Sierra tornou-se a primeira Empresa da Europa a obter a certificação de Segurança & Saúde na construção de um centro comercial, para o LeiriaShopping.

A gestão de Segurança e Saúde na Sonae Sierra visa a prevenção e antecipação de acidentes, para proteger os seus empregados e todas as pessoas que têm relação com a empresa (Prestadores de Serviços, Lojistas e Visitantes). "Zero acidentes" é a meta que Sonae Sierra se propõe atingir, através de valores comuns adoptados por toda a organização.

Os resultados e os principais indicadores de segurança e saúde evoluíram de forma muito positiva: o número de não conformidades por hora de observação reduziu em 33% de 2008 para 2009, tendo reduzido desde 2005 mais de 70%.

O absentismo dos trabalhadores devido a acidentes de trabalho diminuiu em 2009 26% comparado com 2008, e os acidentes com tempo perdido envolvendo prestadores de serviços na construção reduziram mais de 40% no último ano face ao ano anterior.

Na unidade de negócio de retalho, foi desenvolvido um projecto com vista a definir regras de segurança física para os clientes, o qual servirá como base a planos de acção com o objectivo de evitar e mitigar os riscos para a segurança dos clientes.

No final de 2005 foi assinado pela Sonae a World Safety Declaration, um compromisso global de negócios para a segurança no trabalho, sendo a Sonae um dos membros fundadores em conjunto com grandes empresas mundiais.

7.6.4. Risco de continuidade do negócio

Nos negócios mais relevantes, foram prosseguidos os projectos e programas com o objectivo de garantir a continuidade das operações, através da definição, revisão e implementação de procedimentos e processos de preparação para cenários de crise e catástrofe, nomeadamente através do desenvolvimento de planos de resiliência, emergência, contingência e de recuperação dos negócios.

Na unidade de Telecomunicações, prosseguiu-se com a consolidação dos planos de continuidade de negócio, destacando-se a avaliação de estratégias de resiliência adicionais para as plataformas de rede e o planeamento para a evolução da solução existente de disaster recovery dos sistemas de informação. Efectuou-se a identificação de funções core que poderão constituir pontos únicos de falha e a respectiva implementação de procedimentos de resiliência e de contingência para os mitigar. Iniciou-se o desenvolvimento da manutenção sustentável dos processos de continuidade nas diversas funções do negócio.

7.6.5. Risco de Pandemia da Gripe A (H1N1)

Em 2008 foi promovido ao nível da Sociedade e dos negócios um projecto com o objectivo de preparar e testar planos de continuidade do negócio face à ameaça da gripe pandémica.

Em Abril de 2009, na sequência da intensificação das ocorrências de gripe, com um novo vírus (H1N1) que atingiu o nível mais alto de pandemia na escala da OMS, as equipas de projecto dos vários negócios foram reactivadas de imediato, de forma a adaptar os planos de continuidade do negócio existentes à nova realidade da Pandemia e a preparar a activação dos respectivos Planos de Resposta.

Em cada um dos negócios os planos de resposta foram adaptados às diferentes fases da pandemia, tendo sido desenvolvidas acções em 3 principais vertentes:

- Protecção dos Colaboradores;
- Comunicação;

- Continuidade das Operações.

Foram estabelecidos contactos com entidades de saúde do Governo e outras entidades públicas para partilha de informação e conhecimento.

Entre as acções de natureza comum a diversas unidades de negócio, destacam-se a expansão de soluções de acesso remoto para possibilitar o trabalho a partir de casa dos colaboradores com funções críticas e a activação de medidas de Saúde e Segurança, tais como os procedimentos de viagem, o reforço de medidas de limpeza e a promoção de boas práticas de prevenção pessoal.

7.6.6. Riscos Ambientais

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, foram prosseguidas as auditorias e implementadas as acções de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental dos negócios da Sonae.

O Sistema de Gestão Ambiental da Sonae Sierra, cobre estes riscos em todas as actividades da Empresa, incluindo as fases de New Business, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

Em 2009, para além de ter mantido a certificação corporativa do Sistema de Gestão de acordo com o ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance, 39 centros comerciais (de um total de 51) já obtiveram individualmente a mesma certificação (4 dos quais em 2009). No desenvolvimento, 17 obras alcançaram certificações individuais ISO 14001 para a fase da construção. Na Sonae Sierra, o Sistema de Gestão Ambiental tem permitido a melhoria da performance dos Centros comerciais ao longo dos últimos anos.

A Sonae Distribuição obteve em 2007, e tem mantido a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance. Este sistema, entre outros aspectos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as actividades desenvolvidas pela Empresa no seu dia a dia. Paralelamente tem mantido o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo fechado 2009 com 14 instalações certificadas: 3 Continentes, 7 Modelos, 1 Worten e 3 entrepostos.

7.6.7. Riscos de projectos de mudança

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projectos de mudança, nomeadamente novos processos e projectos de mudança dos sistemas de informação, foram analisados e monitorizados, quer no âmbito da actividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da actividade de Auditoria Interna.

7.6.8. Riscos seguráveis

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se o objectivo de racionalização da transferência financeira deste tipo de riscos, quer pela correcta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos, quer pela intenção de ganhar ainda mais massa crítica nos tipos de risco abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitectura foi melhorada pela optimização das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efectiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, rede mundial de corretagem de seguros, e da Sonae Re, a resseguradora cativa da Sonae, coordenados pela MDS, consultores de seguros da Sonae.

7.6.9. Riscos de segurança alimentar

Na unidade de Retalho, em sequência de acções de reorganização iniciadas em anos anteriores, salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e

orientação para a tomada de acções correctivas. Este programa de auditorias teve como objectivo monitorizar, de forma sistemática, os riscos de segurança alimentar e o cumprimento das normas legais e do sistema interno de controlo da qualidade dos bens alimentares. Desde o seu lançamento, em 2003, o número médio de observações por auditoria reduziu 45% e, o que é mais importante, a média das observações críticas reduziu 60%.

7.6.10. Riscos de sistemas de informação

Os sistemas de informação da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, multifacetados e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias acções de mitigação do risco de comprometimento da disponibilidade e da integridade dos dados de negócio, nomeadamente o desenvolvimento de Manuais de Gestão da Continuidade do Negócio, realização de backups off-site, implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infra-estrutura de rede, verificação e controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis, implementação de anti-vírus.

7.6.11. Riscos financeiros

A Sonae está exposta a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez e riscos de crédito (detalhadamente descritos e analisados no Anexo ao Relatório e Contas Consolidado da Sonae). Tendo em conta a natureza diversificada dos diferentes negócios da Sonae, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, não existindo por parte da Sonae uma política de gestão de risco que os abranja na totalidade, privilegiando-se, uma política individualizada e adaptada a cada um dos negócios. A Sonae está igualmente exposto aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital. Durante 2009, e tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, além de políticas de gestão de cada um dos riscos identificados, e da implementação de mecanismos de controlo para os identificar e determinar, os negócios da Sonae utilizaram por vezes instrumentos derivados para a cobertura de determinados riscos. A política da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é determinada por cada um do Conselho de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios. A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças, onde uma análise do risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são definidas e revistas regularmente. O sistema implementado, assegura que em cada momento são adoptadas as adequadas políticas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objectivos estratégicos da Sonae. A postura da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos relacionados com a actividade normal da empresa, a Sonae, por princípio, não toma posições em derivados de outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua actividade ou com propósitos especulativos.

7.6.12. Riscos Jurídicos

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentemente dedicadas à respectiva actividade, as quais funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, de forma a assegurar, preemptivamente, a protecção dos interesses da Sonae no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como a aplicação das boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada, participam regularmente em acções de formação e actualização de iniciativa quer interna, quer externa

A assessoria legal e fiscal é igualmente garantida, a nível nacional e internacional, por profissionais externos, seleccionados de entre firmas de reconhecida reputação e de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

Os processos em contencioso mais relevantes, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo ao Relatório e Contas Consolidado da Sonae.

7.7. Divulgação de Informação Financeira

Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação.

As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e a impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

8 Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adopção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesse e deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros. Os valores e princípios da Sonae podem ser consultados na página da Sonae na Internet – www.sonae.pt (separador Sonae, secção relativa aos Valores e Missão).

Código de Conduta

O Conselho de Administração aprovou em 2009 um Código de Conduta que estabelece, de acordo com os princípios e valores da Sonae, normas de conduta para serem cumpridas pelos seus administradores e colaboradores, no exercício das suas funções, de forma transversal às diversas unidades de negócio da Sonae.

O Código de Conduta está disponível na página da internet da Sonae – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

Para além do Código de Conduta foram também aprovados regulamentos internos relativos a conflitos de interesses, aceitação e oferta de brindes e outros pagamentos, bem como a transacções com partes relacionadas.

Política de Comunicação de Irregularidades

A Sonae tem uma política e procedimentos para a comunicação de irregularidades internas, para lidar de modo eficiente e justo com alegadas irregularidades que sejam relatadas, incluindo:

- (i) A comunicação de qualquer irregularidade que se pense ou saiba ter sido efectuada por qualquer um dos colaboradores da Sonae, deve ser feito através de carta ou e-mail dirigido ao Provedor da Sonae, contendo uma descrição sumária dos factos. A identidade do participante será mantida anónima, se tal for explicitamente solicitado;
- (ii) A carta será analisada pelo Provedor, que levará a cabo as medidas que considerar apropriadas, se entender que existem fundamentos para sustentar a irregularidade reportada;
- (iii) O Provedor elabora um relatório trimestral com a síntese de todas as comunicações recebidas, dirigido ao Presidente do Conselho de Administração, com conhecimento à Comissão Executiva e ao Conselho Fiscal.

As comunicações de irregularidades reportadas directamente ao Conselho Fiscal são entregues ao seu presidente.

A política de comunicação de irregularidades da Sonae encontra-se inserida no seu Código de Conduta que pode ser consultado na página de Internet da Sonae - www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

Provedor

A Sonae tem disponível, através da sua página na Internet (www.sonae.pt – secção Contactos), o acesso directo, quer de colaboradores quer do público em geral, ao Provedor da Sonae, o qual reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração. Este meio tem-se demonstrado eficaz para comunicar reclamações,

para garantir a independência e a liberdade de opinião e para garantir um tratamento equitativo e justo de todos os temas reportados.

O Provedor da Sonae recebeu, ao longo de 2009, 2.712 reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (97% do total de reclamações recebidas), em comparação com 3.425 reclamações em 2008. O tempo médio de resposta foi de 13 dias, em comparação com 21 dias em 2008.

9 Informação

9.1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sociedade é de 2.000.000.000 euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de acções ordinárias, cada com o valor nominal de 1 euro.

9.2. Participações Qualificadas

No final de 2009, e de acordo com as notificações recebidas, as acções detidas por entidades com participações superiores a 2% do capital social da Sonae eram as seguintes:

ACCIONISTA	# ACÇÕES	% CAPITAL SOCIAL
Efanor Investimentos	1.061.515	53,0%
Banco BPI	178.040	8,9%
Fundação Berardo	49.850	2,5%
BestInver	41.200	2,1%

9.3. Direitos especiais de accionistas

Não existem accionistas com direitos especiais.

9.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

As acções da Sonae não têm nenhuma restrição quanto à transmissibilidade ou titularidade.

9.5. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objecto a Sonae.

9.6. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista

Não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

9.7. Impacto da alteração de controlo accionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sonae que contenham cláusulas com o objectivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo accionista.

A maioria do capital social da Sonae é imputada a um único accionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sonae e a Grosvenor Group Limited ("Grosvenor"), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor o poder de pôr termo ao acordo, em caso de mudança de controlo na Sonae, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, directa ou indirectamente, ao seu actual accionista de referência ou a algum dos seus familiares.

Esta cláusula aplica-se de forma idêntica em caso de alterações do actual controlo accionista da Grosvenor.

Os efeitos de cessação do acordo compreendem o exercício de uma opção de compra, partilha de activos ou venda da sociedade Sonae Sierra, SGPS, SA.

9.8. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação.

Para o funcionamento da Assembleia Geral, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na Assembleia Geral.

9.9. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

Não existe qualquer mecanismo de controlo da participação dos trabalhadores no capital social da Sonae.

9.10. Evolução da cotação das acções

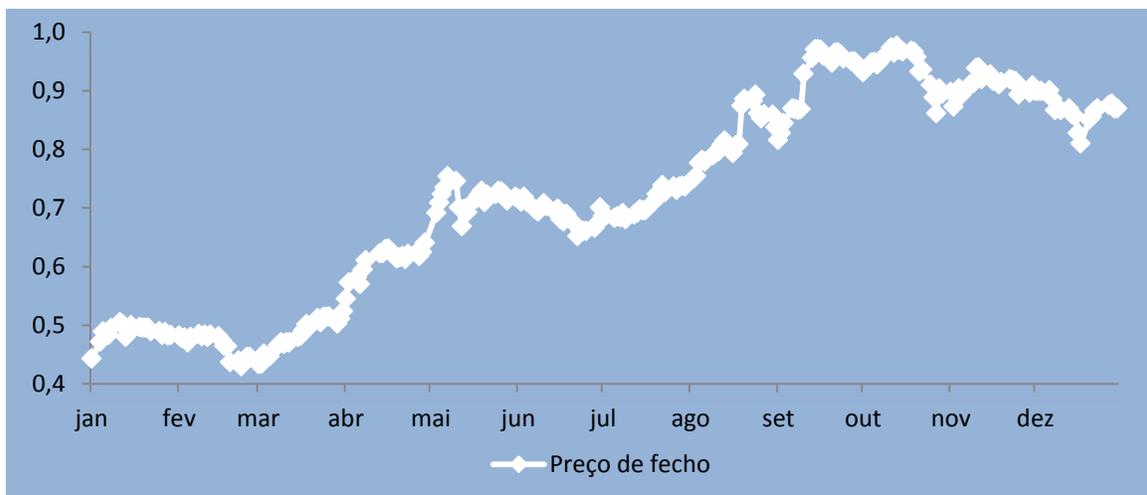
As acções da Sonae encontram-se cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI 20, do qual representaram 2,7%, e o Euronext 150, do qual representaram 1,0%, todos por referência ao final de Dezembro de 2009.

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das acções da Sonae.

	2007	2008	2009
CÓDIGO ISIN		PTSONoAM0001	
CÓDIGO BLOOMERG		SON PL	
CÓDIGO REUTERS		SONP.IN	
CAPITAL SOCIAL	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
PREÇO DE FECHO DO ÚLTIMO DIA DE TRANSACÇÃO			
ANO	1,98	0,44	0,87
MÁXIMO ANO	2,17	1,75	0,98
MÍNIMO ANO	1,5	0,39	0,43
VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (ACÇÕES)	15.004.151	12.971.220	7.861.992
VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (EUROS)	28.666.669	10.965.297	5.644.343
CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (EUROS)	3.960.000.000	880.000.000	1.740.000.000

A cotação das acções Sonae no final do ano foi de 0,87 euros por acção, a que corresponde uma valorização nominal de 98% durante o ano, que compara com a valorização de 34% do índice de referência do Mercado Accionista Nacional – PSI 20.

O gráfico seguinte ilustra o desempenho da acção Sonae durante 2009:



Durante o ano, os acontecimentos com impacto na cotação das acções Sonae foram os seguintes:

- (i) 18 Março: apresentação dos novos objectivos estratégicos, alterações na equipa de gestão e organização da estrutura de negócios;
- (ii) 18 Março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2008;
- (iii) 15 Maio: as acções da Sonae entraram no período de negociação ex-dividendos, relativamente ao ano que terminou a 31 de Dezembro de 2008;
- (iv) 20 Maio: pagamento dos dividendos de 3 cêntimos por acção, relativos aos lucros de 2008;
- (v) 20 Maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre;
- (vi) 20 Julho: a unidade de gestão de investimentos da Sonae assinou um acordo de parceria, com a família Feffer, para a sua área de corretagem de seguros, estratégico para esta unidade reforçar presença no mercado latino-americano;
- (vii) 21 Julho: a unidade de retalho da Sonae concluiu um programa de refinanciamento da dívida de médio e longo prazo, referente à parte a vencer-se durante o ano de 2009;
- (viii) 25 de Agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre;
- (ix) 12 de Novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses do ano.

9.11. Política de distribuição de dividendos

Após aprovação pelos accionistas na Assembleia-Geral Anual, os dividendos distribuídos pela Sonae nos últimos três anos de exercício podem ser resumidos na tabela abaixo.

	2007 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾	2009 ⁽¹⁾
DIVIDENDO ILÍQUIDO POR ACÇÃO (EUROS)	0,0300	0,0300	0,0315
DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS (MILHARES DE EUROS)	60.000	60.000	63.000
DIVIDEND YIELD (%)⁽²⁾	1,5%	6,9%	3,6%
PAYOUT RATIO (%)⁽³⁾	30,2%	37,7%	36,9%

⁽¹⁾ Ano de distribuição do dividendo; ⁽²⁾ Dividend yield = Dividendo distribuído / preço fecho em 31 Dezembro;

⁽³⁾ Pay out ratio = Dividendo distribuído / Resultados líquidos directos atribuíveis aos accionistas da Sonae.

Tendo em consideração os resultados líquidos do exercício de 2009, o Conselho de Administração proporá na Assembleia-Geral Anual de Accionistas um dividendo ilíquido de 0,0315 euros por acção. Esta proposta corresponde a um *dividend yield* de 3,6% sobre o preço de fecho da acção a 31 de Dezembro de 2009 e a um rácio de *pay out* de 37% dos resultados directos líquidos consolidados (excluindo o valor criado em propriedades de investimento e desenvolvimento) atribuíveis aos accionistas da Sonae.

9.12. Transacções relevantes com partes relacionadas

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sonae, com detentores de participações qualificadas, bem como com entidades directa ou indirectamente por estes controladas, e com os membros do Conselho de Administração foram realizadas em condições normais de mercado e integram-se na actividade normal da Sonae.

A Sonae não efectuou nenhum negócio ou operação com qualquer membro do Conselho Fiscal. Os serviços prestados pelo Revisor Oficial de Contas respeitam comparáveis de mercado e encontram-se discriminados no ponto 6.4.

9.13. Gabinete de Apoio ao Investidor

O Gabinete de Apoio ao Investidor é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a Comunidade financeira - actuais e potenciais investidores, analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, actualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar os seus accionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua actividade de forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

O Gabinete de Apoio ao Investidor prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das acções da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as actividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de E-mail ou por telefone.

Toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (www.cmvm.pt) e na página da Sonae na Internet (www.sonae.pt - separador Investidores, secção relativa a Comunicados). Nesta última poderá ser encontrada, a informação exigida pelo art.º 4 do Regulamento da CMVM n.º 1/2007 (actual art.º 5.º do Regulamento da CMVM n.º 1/2010), bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, entre a qual:

- Comunicados ao mercado com informação privilegiada;
- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos dois anos;
- Relatório Ambiental;
- Relatório sobre o Governo;
- A identificação dos responsáveis do Gabinete de Apoio ao Investidor, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- A convocatória das Assembleias Gerais;
- As propostas a serem apresentadas nas Assembleias Gerais;
- O calendário financeiro anual, abrangendo Assembleias Gerais e a divulgação dos resultados anuais, semestrais e trimestrais.

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, o Gabinete de Apoio ao Investidor organiza *road shows* nos centros financeiros mais importantes da Europa e Estados Unidos, e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou áudio conferências.

Qualquer interessado pode contactar o Gabinete de Apoio ao Investidor através dos seguintes meios:

Patrícia Mendes Pinheiro
Directora da Relação com os Investidores
Tel: (+351) 22 010 47 94
Fax: (+351) 22 948 77 22
Email: patricia.mendes@sonae.pt / investor.relations@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal
Site: www.sonae.pt

Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira
Representante para as Relações com o Mercado
Tel: (+351) 22 010 47 94
Fax: (+351) 22 010 47 19
Email: investor.relations@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

A Sonae 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.

ANEXO I

1. Conselho de Administração**1.1 Qualificações, experiência e responsabilidades****Belmiro Mendes de Azevedo****Data de Nascimento**

17 Fevereiro 1938

Curriculum Académico

1963	Licenciado em Engenharia Química Industrial - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1965-1968	Professor Assistente na Faculdade de Engenharia do Porto - Assistente da cadeira "Indústrias" (Projecto Industrial) - Responsável pela regência da cadeira "Química Orgânica Industrial"
1973	PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School
1985	Financial Management Program - Stanford University
1987	Strategic Management - Wharton University
1995	Global Strategy – University of California (Los Angeles)

Experiência Profissional

1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil, na Empresa Fabril do Norte (EFANOR)
1965-1967	Director de Investigação e Desenvolvimento da Sonae
1967-1984	Director- Geral e Administrador Delegado da Sonae
1985-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1989	Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), actual EGP-UPBS (University of Porto Business School)
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Distribuição SGPS, SA (actual Sonae Investimentos SGPS, SA)
1995	Membro do WBCSD – Ordem the Contribuidores Notáveis para o Desenvolvimento Sustentável
1997	Membro da Comissão de Cooperação Comercial União Europeia Hong-Kong
1998	Membro do Conselho Português do INSEAD, exercendo actualmente a função de Presidente
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
Desde 2000	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
2001-2005	Membro do Conselho Consultivo Regional da London Business School
Desde 2002	Membro da Direcção da Cotec Portugal
Desde 2004	Membro da European Roundtable of Industrialists
Desde 2005	Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School
Desde 2005	Membro fundador e Presidente da Mesa do Conselho de Fundadores do Forum Manufacture Portugal
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
Desde 2008	Presidente do Conselho Geral da EGP - UPBS

José Manuel Neves Adelino**Data de Nascimento**

19 Março 1954

Curriculum Académico

1976	Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
------	--

1981	DBA, Finance, Kent State University
1995	Agregado, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
Experiência Profissional	
1978-1981	Professor convidado, Kent State University
1981-1986	Membro do Conselho Directivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1981-1995	Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1986-1989	Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa
1987-1989	Professor convidado, Bentley College
1988	Professor convidado, ISEE
1990-1996	Director, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1992-1994	Membro do Conselho de Administração, BPA
1994-2002	Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos
1999-2002	Director, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2004	Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae SGPS
2003-2006	Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP
2003-2006	Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT
2003-2007	Presidente da Assembleia Geral da PT PRO
2004-2007	Membro do Comité de Investimento da PT Previsão
2003-2007	Membro da Comissão de Remunerações da Sonae SGPS

Álvaro Cuervo Garcia**Data de Nascimento**

30 Maio 1942

Curriculum Académico

1971	Doutoramento em Economia – Universidade de Madrid
1973	Mestrado em Estatística – Universidade de Madrid
1975	Mestrado em Psicologia Industrial – Universidade de Madrid

Experiência Profissional

1975	Professor de Economia Empresarial na Universidad Complutense de Madrid
1997-2006	Membro do Conselho Académico do Real Colegio Complutense da Universidade de Harvard
Desde 1997	Membro do Conselho de Administração da ACS, SA
Desde 2004	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA
2004	Chefe de Redacção do Universia Business Review
2006	Membro do Conselho de Administração da Bolsas Y Mercados Españoles
2007	Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability
	Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais
	Autor de vários livros e artigos publicados em jornais espanhóis e estrangeiros

Michel Marie Bon**Data de Nascimento**

5 Julho 1943

Curriculum Académico

1966	Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC
------	--

1971	Licenciado pela École National d'Administration
1986	Stanford Executive Program – Stanford University

Experiência Profissional

1971-1975	Inspector de Finanças no Ministério das Finanças e do Orçamento Francês
1975-1985	Director Geral de Crédito e posteriormente Vice-Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole (Banco)
1985-1992	Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour (Retailho)
1993-1995	Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França)
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
1998-2002	Co-presidente da French American Business Council
2003-2005	Presidente do Institut Pasteur
Desde 1984	Administrador do Institut Pierre Mendès France
Desde 1988	Administrador da French American Foundation
Desde 1994	Fundador e Administrador da Transparency International (França)
Desde 1998	Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf
Desde 2006	Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam
Desde 2006	Assessor Sénior da Roland Berger
Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

Bernd Hubert Joachim Bothe**Data de Nascimento**

o Maio 1944

Curriculum Académico

1966-1968	Gestão de Empresas – Faculdade para o Comércio e Indústria - Cologne, Alemanha
1968	Diploma – Betriebswirt com distinção

Experiência Profissional

1963-1966	Bank Für Gemeinwirtschaft Ag, Alemanha
1963-1965	Período de Estágio, Cologne
1965-1966	Funcionário Bancário, Cologne
1968-1970	Pintsch Bamag Ag (Thyssen-Bornemisza-Group), Alemanha Director Adjunto Membro do Planeamento Corporativo
1970-1973	MDS – Deutschland GmbH, Alemanha (Companhia Americana Multinacional em tecnologias da informação)
1970	Controlador Assistente e Director Adjunto do Departamento de Finanças, Contabilidade e Administração, Cologne
1971-1973	Controlador e Tesoureiro, Cologne
1973-1988	Kienbaum Consulting Group, Alemanha
1973-1974	Controlador e Director Executivo Sénior
1974-1975	Membro Adjunto do Conselho de Administração, Düsseldorf
1975-1979	Membro do Conselho de Administração – Director do Departamento de Pessoal, Consultoria, Düsseldorf
1979-1980	Membro do Conselho de Administração – Departamento de Consultoria de Gestão, Düsseldorf
1980-1983	Presidente Adjunto do Conselho de Administração - Director
1983-1988	Presidente do Conselho de Administração Presidente Adjunto do Conselho de Administração (Holding)

1988-1992	Kaufhof Holding Ag, Alemanha
1988-1989	Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne
1989-1992	Membro Adjunto do Conselho, Cologne
1992	Membro do Conselho Executivo, Cologne Responsável pelo Departamento de Vendas por Catálogo, responsável por IT, Logística, RH
1992-2002	Metro Ag, Alemanha
1992-1993	Membro do Conselho de Administração da Metro Internacional Management AG, Baar, Suíça Responsável de Operações
1993-1997	Presidente do Conselho de Administração, Metro International Management AG, Baar, Suíça
1997-1998	Presidente do Conselho de Administração Executivo da Metro International Management AG, Alemanha
1998-2002	Presidente do Conselho de Administração Executivo Director de Operações para a Europa Central Metro Cash & Carry GmbH Responsável pelo Departamento de Cash & Carry, Planeamento Corporativo de Marketing, Vendas, Operações, Relações Públicas, Construção & Manutenção/Equipamentos, Auditoria Interna
2002-2007	Membro do Conselho Geral e de Supervisão da Gardena, AG, Ulm
2004-2007	Membro do Conselho Geral e de Supervisão da Lekkerland-Tobacco Land GmbH & Co. KG, Frechen (Uma empresa líder em lojas de conveniência)
2002-2008	Droege & Comp.Gmbh, Alemanha Consultor internacional, Düsseldorf Director do Centro de Competências de bens de consumo e retalho Director do Centro de Competências da Europa de Leste, Düsseldorf
2002-2009	Presidente Verwaltungsrat Charles Vögele Holding AG, Pfäffikon SZ, Suíça

Christine Cross

Data de Nascimento

13 Junho 1951

Curriculum Académico

1973	Universidade de Newcastle - BEd (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição
1983	Universidade de Reading - MSc em Ciência Alimentar (Distinção)
1990	Open University (OU) – Diploma em Management Studies

Experiência Profissional

1975-1978	Universidade de Edinburgh – Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição
1979-1985	Bath SPA University College – Professora regente
1985-1989	Bath SPA University College – Professora regente e directora do programa de BSc (Hons)
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Directora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Directora Comercial
1998-2002	Directora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Directora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2006-2007	Consultora para o retalho - PWC Transaction Services

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Data de Nascimento

31 Dezembro 1965

Curriculum Académico

1986	Licenciatura em Engenharia Química – École Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA - EGP-UPBS

Formação Executiva

1994	Executive Retailing Program – Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program – Stanford Business School
2002	IMD – Breakthrough Program for Senior Executives - Lausanne
2008	Proteus Programme – London Business School

Experiência Profissional

1988-1990	Analista e Gestor de Projecto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projecto de Desenvolvimento Organizativo e Director Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Director de Planeamento e Controlo Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados (Merchandising, IT e Marketing Retailho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus (Operador Móvel)
1998-2007	Administrador Executivo da Sonae – SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonacem, SGPS, SA
2001-2002	Presidente da Apritel – Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral da EGP - UPBS
2002-2008	Presidente do Conselho Geral do Público Comunicação Social, SA
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz
2004-2008	Presidente do Conselho de Administração da Tafisa, SA

Álvaro Carmona e Costa Portela**Data de Nascimento**

4 Julho 1951

Curriculum Académico

1974	Licenciado em Engenharia Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1983	MBA , Mestrado em Gestão de Empresas - Universidade Nova de Lisboa
1997	AMP / ISMP - Harvard Business School

Experiência Profissional

1972-1979	Director e posteriormente Presidente da Direcção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977	Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1979-1985	Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM-Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de amidos)
1985-1986	Director Geral Adjunto e posteriormente Director Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA))
1986-1991 e 2006-	Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA)
1990	Presidente Executivo da Sonae Sierra SGPS
1992	Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae e desde 1999 Administrador Executivo e Vice Presidente da Sonae SGPS
1996-2001	Membro do ICSC Europe Awards Jury
1999-2002	Co-fundador e Administrador da EPRA- European Public Real Estate Association
2004-2009	Membro do International Advisory Board do Eurohypo

2005-2008	Trustee do International Council of Shopping Centres
2008	Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Data de Nascimento

14 Setembro 1959

Curriculum Académico

1982	Licenciado em Engenharia Civil - FEUP
1988/1989	Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (ISEE)

Experiência Profissional

1982-1984	Projectista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Director do Projecto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição - SGPS, SA (Retalho)
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA) e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retalho)
1996-2007	Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA
2004-2009	Administrador da MDS – Corretor de Seguros, SA
2009	Presidente do Conselho de Administração da MDS Consulting, SA

Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão

Data de Nascimento

27 Abril 1956

Curriculum Académico

1978	Licenciado em Economia – ISCTE (Universidade de Lisboa)
------	---

Experiência Profissional

1980-1986	Pingo Doce Supermercados - Carreira na Área de Operações
1986-1987	Hipermercados Continente, SA – Director de Hipermercado
1988-1989	Hipermercados Continente, SA – Director Geral
Desde 1990	Administrador Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)
Desde 1991	Presidente Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)
Desde 1999	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA

1.2 Cargos exercidos noutras sociedades

Belmiro Mendes de Azevedo

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da SC - SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da SPRED - SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Administrador único da BA – Business Angels, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA

Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Soc. Imobiliária, SA

Presidente do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA

José Manuel Neves Adelino

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

Professor convidado, Bentley College

Membro do Conselho Fiscal do Banco BPI

Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

Membro do Comité de Investimento de Portugal VC Initiative (EIF)

Álvaro Cuervo Garcia

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Chefe de redação do Universia Business Review

Membro do Conselho de Administração da Bolsas y Mercados Españoles

Michel Marie Bon

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Membro do Conselho de Administração da Provimi

Membro do Conselho de Administração da Compagnie Européenne de Téléphonie

Membro do Conselho de Administração da Lafarge (cimentos)

Membro do Conselho de Administração da Sonepar (retalho de equipamento eléctrico)

Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf (editora)

Membro do Conselho de Administração da Myriad (tecnologias)

Assessor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)

Assessor Sénior da Roland Berger (consultoria em estratégia)

Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam (tecnologias da informação)

Bernd Hubert Joachim Bothe

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Horn & Company GmbH, GERMANY

International Management Consultants

Director do Competence Centre Consumer Good & Retail

Sócio, Düsseldorf

Assessor Sénior IK Investment Partners (anteriormente denominada Industri Kapital) Stockolm Schweden

(private equity sueco)

Membro do Conselho Fiscal da Spar Österreichische Warenhandelsgesellschaft AG, Salzburg AU (cadeia austríaca de supermercados, também detendo centros comerciais)

Vice Chairman of the Supervisory Board H & E Reinert Group, Versmold (indústria alimentar alemã)

Membro do Conselho de Supervisão da Basler Fashion Holding GmbH, Goldbach (sociedade alemã da área de retalho de moda)

Christine Cross

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)

Consultora do Conselho de Administração da DCS Europe

Administradora Não Executiva da Next plc (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)

Consultora para o retalho da Apax Private Equity

Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

Consultora Sénior para o retalho da PWC

Consultora independente em gestão de retalho da CHRISTINE CROSS LTD

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS, SA)

Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest, Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos, SA

Membro do Conselho de Administração de sociedades detidas pela Sonae Investimentos - SGPS, SA (listadas nas Notas à Demonstração dos Resultados Consolidados)

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial

Membro do Conselho Geral da AEP – Associação Empresarial de Portugal

Membro Conselho Consultivo “Compromisso Portugal”

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

Álvaro Carmona e Costa Portela

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente da Comissão Executiva da Sonae Sierra, SGPS, SA

Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actual Sonae Investimentos - SGPS, SA)

Presidente do Conselho de Administração ou Director de sociedades detidas pela Sonae Sierra, SGPS, SA (listadas nas Notas à Demonstração dos Resultados Consolidados)

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

Administrador Não Executivo da CADE – Companhia Agrícola de Desenvolvimento, SA

Administrador Não Executivo da SOVICAR – Investimentos Agro-Turísticos, SA

Gerente de Portela & Portela, Lda.

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços de Comunicações, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Telecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da BE ARTIS – Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA

Presidente do Conselho de Administração da WeDo Consulting - Sistemas de Informação, SA

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA

Administrador Não-Executivo da Cooper Gay (Holdings) Limited

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV

Membro do Conselho de Administração da Sontel, BV

Administrador da MDS, SGPS, SA

Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA)

Administrador Não-Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Presidente da Assembleia Geral da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

Membro do Conselho de Administração da Lapidar, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Love Letters – Galeria de Arte , SA

Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA

Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente Executivo Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)

Presidente ou Membro do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Sonae Investimentos - SGPS, SA (listadas nas Notas à Demonstração dos Resultados Consolidados)

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Nenhum

2. Conselho Fiscal

2.1 Qualificações, experiência e responsabilidades

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Data de Nascimento

6 Maio 1948

Curriculum Académico

1970 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

1986 Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

Experiência Profissional

Desde 1970	Docente na Universidade do Porto
1970-1999	- Faculdade de Economia
1988-2000	- ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)
1989-2002	- Faculdade de Engenharia
2000-2008	- EGP – Escola de Gestão do Porto
2008-2009	- EGP – University of Porto Business School
2009	- Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Directivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1989-1990	Presidente da Comissão Instaladora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
1990-1995	Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1996-2000	Director Executivo da AURN – Associação das Universidades da Região Norte
2000-2008	Presidente da Direcção da EGP – Escola de Gestão do Porto
2008-2009	Presidente da Direcção da EGP – University of Porto Business School
1992-1995	Porta-Voz do Partido Socialista para as questões económicas e financeiras
1995	Deputado eleito à Assembleia da República
1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português
2003-2004	Encarregado de Missão junto dos Ministérios da Economia e da Segurança Social e do Trabalho do Governo Português para coordenar a elaboração técnica do PRASD - Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos
1996-2006	Administrador Não-Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não-Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2000	Administrador de Finibanco, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2007-2010	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2000-2010	Presidente do Conselho Consultivo do IGCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Eléctricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2003-2010	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2005-2010	Presidente do Gabinete de Estudos da OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (ex CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas)
2009-2010	Director-Geral da COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação
1983-2010	Economista em regime de profissão liberal
1988-2010	Autor de “Processo Inflacionário Português 1945-1980”. E vários artigos publicados nas revistas Análise Social, Cadernos de Ciências Sociais, Cadernos de Economia, Estudos de Economia, Indústria . Revista de Empresários e Negócios, Pensamento Iberoamericano – Revista de Economia Política, Praxis e Revista Crítica de Ciências Sociais

Arlindo Dias Duarte Silva

Data de Nascimento

27 Outubro 1936

Curriculum Académico

1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

Experiência Profissional

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

1968-1971 Serviço Militar obrigatório, inclusive em Angola (interrupção na actividade bancária)

1976-1979 Reinício da actividade bancária, sendo subdirector do Banco BPA desde 1976

Desde 1979	Inscrito como Revisor Oficial de Contas, desempenhando essas funções quer como sócio de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, quer em nome individual
Desde 1979	Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de Bancos, Orbitur – Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS – SGPS, SA, MDS – Corretor de Seguros, SA, Imoareia – Sociedade Imobiliária, SA e Contacto – SGPS, SA
1989-1992	Membro do Conselho Geral na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas
1992-1995	Membro do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas
1995-1997	Vice-Presidente do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

Jorge Manuel Felizes Morgado

Data de Nascimento

6 Junho 1955

Curriculum Académico

Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

MBA em Finanças – IEDE Madrid

MBA em Gestão e Sistemas de Informação – Faculdade de Economia e Gestão – Universidade Católica

Revisor Oficial de Contas nº 775

Experiência Profissional

1980-1989 Assistente e Manager de Auditoria da Coopers & Lybrand

1989-1991 Responsável pelo Controlo de Gestão e Auditoria Interna do Grupo Coelima

1991-2004 Partner da Deloitte – Membro do Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas de várias Empresas, Responsável pela consultoria no Norte do País e pelo Corporate Finance em Portugal até 2001

Desde 2004 Revisor Oficial de Contas em várias empresas nacionais e Internacionais, e Partner da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda.

Professor do MBA da European University

Consultor de várias empresas tais como Bolsa de Valores, Grupo Somelos, Hedva (República Checa), BAI (Angola), Grupo Vaz Pinheiro, Siemens, Corticeira Amorim

2.2 Cargos exercidos noutras sociedades

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Administrador da Finibanco Holding, SGPS, SA

Administrador Não-Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Bial – Portela e Companhia, SA

Arlindo Dias Duarte Silva

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos SGPS, SA (anteriormente denominada Sonae Distribuição SGPS, SA)

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Revisor Oficial de Contas da DMJB – Consultoria de Gestão, SA

Revisor Oficial de Contas da Orbirio – Imobiliário e Empreendimentos Turísticos, SA

Revisor Oficial de Contas da Loisir – Equipamentos de Diversão e Ocupação de Tempos Livres, SA
 Membro do Conselho Fiscal da Rochinvest – Investimentos Imobiliários e Turísticos, SA
 Membro do Conselho Fiscal da ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual
 Membro do Conselho Fiscal do Centro Social e Paroquial Padre Ângelo Ferreira Pinto
 Membro do Conselho Fiscal da Associação de Apoio Social de Peráfitá
 Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão
 Membro do Conselho Fiscal da Liga dos Amigos do Hospital Pedro Hispano

Jorge Manuel Felizes Morgado

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Sociedades:

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA
 Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Equipamentos, SA
 Revisor Oficial de Contas da GRIN – Gestão de Resíduos Urb. e Ind., SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Imobiliária, SA
 Revisor Oficial de Contas da Sucitesa Portugal, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Org. e Gestão, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Serviços – Limpeza Industrial, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Jardins, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Ambiente – Preservação e Controlo, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Química – Higiene Profissional, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vadeca Manutenção – Serviços Integrados, SA
 Revisor Oficial de Contas da E3C – Comunicação e Eventos, SA
 Revisor Oficial de Contas da Timeloft, SA
 Revisor Oficial de Contas da Valorinveste – Soc. Invest. Imob., SA
 Revisor Oficial de Contas da Jofabo – Construção e Imobiliária, SA
 Revisor Oficial de Contas da Polibrás – Polimentos e Abrasivos, SA
 Revisor Oficial de Contas da Know it – Soluções Formação Tecnologia, SA
 Revisor Oficial de Contas da J. Medeiros, SGPS, SA
 Revisor Oficial de Contas da Tratobem – Administ., CMP, VND, IMOV., SA
 Revisor Oficial de Contas da Hidroeléctrica S. Pedro, SA
 Revisor Oficial de Contas da Hidroeléctrica S. Nicolau, SA
 Revisor Oficial de Contas da JIZ – Arquitectura de Interiores e Pub., SA
 Revisor Oficial de Contas da Cortwoo - Marqueting, SA
 Revisor Oficial de Contas da Mindegames–Sociedade de Comunicação, Produções Auidivisuais e Futebol, SA
 Revisor Oficial de Contas da FeedWater - Tubos, SA
 Revisor Oficial de Contas da SkyWorld, SA
 Revisor Oficial de Contas da Vincos Válvulas, SA
 Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA
 Revisor Oficial de Contas da VNG – Gestão, Consultoria e Gestão, SA
 Revisor Oficial de Contas da PM. IQS – Projecto, Gestão e Supervisão, SA
 Revisor Oficial de Contas da Imoguedes – Imobiliária e Engenharia, SA
 Revisor Oficial de Contas da Indinvest – Investimentos, SGPS, SA
 Revisor Oficial de Contas da Construções Fernando Guedes II, SA

Revisor Oficial de Contas da Silvii, SA

Revisor Oficial de Contas da Sivil, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Praianorte – Hotelaria e Turismo, SA

Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, SA

Revisor Oficial de Contas da PREC – Projectos de Engenharia e Construções, SA

Revisor Oficial de Contas da PlanoPharma - Gestão de Farmacias, S.A.

ANEXO II

Regulamento da CMVM n.º 1/2007	Ref. Relatório
Capítulo o Declaração de cumprimento	
o.1.Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.	o.1
o.2. Indicação discriminada das recomendações contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM adoptadas e não adoptadas. Entende-se, para este efeito, como não adoptadas as recomendações que não sejam seguidas na íntegra.	o.2 e o.3
o.3. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas e as razões dessa divergência.	o.3
o.4. O órgão social ou a comissão em causa deve ajuizar em cada momento da independência de cada um dos seus membros e fundamentar aos accionistas, através de declaração incluída no relatório sobre o governo da sociedade, a sua apreciação, seja no momento da designação, seja quando se verifique circunstância superveniente que determine a perda da independência.	o.4
Capítulo I Assembleia Geral	
I.1. Identificação dos membros da mesa da Assembleia Geral.	5.1.2
I.2. Indicação da data de início e termo dos respectivos mandatos.	5.1.2
I.3. Indicação da remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral.	6.5
I.4. Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das acções para a participação na Assembleia Geral.	5.2.2
I.5. Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral.	5.2.3
I.6. Número de acções a que corresponde um voto.	5.2.4
I.7. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto, incluindo sobre quóruns constitutivos e deliberativos ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.	5.1.1, 5.2.1 e 5.2.5
I.8. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.6
I.9. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.7
I.10. Exigência de prazo que medeie entre a recepção da declaração de voto por correspondência e a data da realização da Assembleia Geral.	5.2.6
I.11. Exercício do direito de voto por meios electrónicos.	5.2.8
I.12. Informação sobre a intervenção da Assembleia Geral no que respeita à política de remuneração da sociedade e à avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração.	6.1
I.13. Indicação das medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.	9.6
I.14. Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade, bem como os efeitos respectivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, excepto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais.	9.7
I.15. Acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.	6.2.5
Capítulo II Órgãos de Administração e Fiscalização	
II.1. Identificação e composição dos órgãos da sociedade.	1.1, 2.1, 2.2, 4.1 e 4.2
II.2. Identificação e composição de outras comissões constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da sociedade	1.2 e 2.3
II.3. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre o âmbito das delegações de competências ou distribuição de pelouros entre os titulares dos órgãos de administração ou de fiscalização e lista de matérias indelegáveis.	2.1, 2.2, 2.3 e 3

II.4. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade, designadamente, quanto ao processo de divulgação de informação financeira	7
II.5. Poderes do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento de capital.	2.1.4
II.6. Indicação sobre a existência de regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade, ou outras regras relativas a incompatibilidades definidas internamente e a número máximo de cargos acumuláveis, e o local onde os mesmos podem ser consultados.	2.1.6 e 4.1.5
II.7. Regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização.	2.1.3, 4.1.3 e 4.2.3
II.8. Número de reuniões dos órgãos de administração e fiscalização e de outras comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa.	2.1.5, 2.2.3, 2.3.2 e 4.1.4
II.9. Identificação dos membros do conselho de administração e de outras comissões constituídas no seu seio, distinguindo-se os membros executivos dos não executivos e, de entre estes, discriminando os membros que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da prevista na alínea b), e o critério de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	0.4, 2.1.2, 2.2, 2.3.1 e 2.3.2
II.10. Qualificações profissionais dos membros do conselho de administração, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 2.1.2
II.11. Funções que os membros do órgão de administração exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
Conforme aplicável:	
II.12. Identificação dos membros do conselho fiscal, discriminando se cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A e o critério de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	4.1.2
II.13. Qualificações profissionais dos membros do conselho fiscal, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 4.1.2
II.14. Funções que os membros do conselho fiscal exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
Ou,	
II.15 Identificação dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio, discriminando-se, os membros que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A, incluindo a alínea f), e o critério de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	N/A
II.16. Qualificações profissionais dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	N/A
II.17. Funções que os membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	N/A
II.18. Descrição da política de remuneração, incluindo, designadamente, os meios de alinhamento dos interesses dos administradores com o interesse da sociedade e a avaliação do desempenho, distinguindo os dos não executivos, e um resumo e explicação da política da sociedade relativamente aos termos de compensações negociadas contratualmente ou através de transacção em caso de destituição e outros pagamentos ligados à cessação antecipada dos contratos.	6
II.19. Indicação da composição da comissão de remunerações ou órgão equivalente, quando exista, identificando os respectivos membros que sejam também membros do órgão de administração, bem como os seus cônjuges, parentes e afins em linha recta até ao 3.º grau, inclusive.	5.1.3

<p>II.20. Indicação da remuneração, individual ou colectiva, entendida em sentido amplo, de forma a incluir, designadamente, prémios de desempenho, auferida, no exercício em causa, pelos membros do órgão de administração. Esta indicação deve incluir o seguinte:</p> <p>a) Explicitação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca do eventual diferimento do pagamento da componente variável da componente variável;</p> <p>b) Distinção da importância devida aos administradores executivos em relação à devida aos não executivos;</p> <p>c) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia qualquer direito a acções, a opções sobre acções ou a componentes variáveis da remuneração;</p> <p>d) Informação suficiente sobre a ligação entre a remuneração e o desempenho;</p> <p>e) Identificação dos principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários;</p> <p>f) Atribuição de acções e ou direitos de adquirir opções sobre acções e ou a qualquer outro sistema de incentivos com acções;</p> <p>g) Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e ou participação nos lucros foram concedidos;</p> <p>h) Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício;</p> <p>i) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo;</p> <p>j) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores;</p> <p>l) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores.</p>	6
<p>II.21. Indicação, em termos individuais, dos montantes cujo pagamento esteja previsto, independentemente da sua natureza, em caso de cessação das funções durante o mandato, quando excedam o dobro da remuneração mensal fixa.</p>	6.2.5
<p>II.22. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adoptada na sociedade.</p>	8
<p>Capítulo III Informação</p>	
<p>III.1. Estrutura de capital, incluindo indicação das acções não admitidas à negociação, diferentes categorias de acções, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.</p>	9.1
<p>III.2. Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários.</p>	9.2
<p>III.3. Identificação de accionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.</p>	9.3
<p>III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.</p>	9.4
<p>III.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.</p>	9.5
<p>III.6. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade;</p>	9.8
<p>III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.</p>	9.9
<p>III.8. Descrição da evolução da cotação das acções do emitente, tendo em conta, designadamente:</p> <p>a) A emissão de acções ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de acções;</p> <p>b) O anúncio de resultados;</p> <p>c) O pagamento de dividendos efectuado por categoria de acções com indicação do valor líquido por acção.</p>	9.10
<p>III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adoptada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por acção distribuído nos três últimos exercícios.</p>	9.11
<p>III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de acções e dos planos de atribuição de opções de aquisição de acções adoptados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adopção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano.</p> <p>Indicação:</p> <p>a) Do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano;</p> <p>b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano;</p> <p>c) Da apreciação em Assembleia Geral das características dos planos adoptados ou vigentes no exercício em causa.</p>	6.2.2 e 6.2.3

<p>III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização, titulares de participações qualificadas ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, excepto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições normais de mercado para operações similares e façam parte da actividade corrente da sociedade.</p>	9.12
<p>III.12. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Funções do Gabinete; b) Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete; c) Vias de acesso ao Gabinete; d) Sítio da sociedade na Internet; e) Identificação do representante para as relações com o mercado. 	9.13
<p>III.13. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Serviços de revisão legal de contas; b) Outros serviços de garantia de fiabilidade; c) Serviços de consultoria fiscal; d) Outros serviços que não de revisão legal de contas. <p>Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor.</p> <p>Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio.</p>	6.4

ANEXO

Declaração nos termos do Artº 245, 1, al.c) do Código de Valores Mobiliários

Os signatários individualmente declaram que, tanto quanto é do seu conhecimento, o relatório de gestão, as contas anuais, a certificação legal de contas e demais documentos de prestação de contas exigidos por lei ou regulamento foram elaborados em conformidade com as normas internacionais de relato financeiro ("IFRS") tal como adoptadas pela União Europeia, dando uma imagem verdadeira e apropriada do activo e do passivo, da situação financeira e dos resultados do emitente e das empresas incluídas no perímetro da consolidação e que o relatório de gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição do emitente e das empresas incluídas no perímetro da consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam.

Maia, 16 de Março 2010

Belmiro Mendes de Azevedo; Presidente do Conselho de Administração

Álvaro Cuervo Garcia; Vogal do Conselho de Administração

Bernd Bothe; Vogal do Conselho de Administração

Christine Cross; Vogal do Conselho de Administração

Michel Marie Bon; Vogal do Conselho de Administração

José Neves Adelino; Vogal do Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo; Presidente da Comissão Executiva

Álvaro Carmona e Costa Portela; Vogal da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério; Vogal da Comissão Executiva

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão; Vogal da Comissão Executiva



Artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º n.º 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008

Divulgação de acções e outros título detidos por membros do Conselho de Administração e por Dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas, nos termos do Artigo 248.º B do Código dos Valores Mobiliários, e de transacções sobre os mesmos efectuados no decurso do exercício

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	31.12.2009
						Quantidade
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA						75.537
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)						
Sonae, SGPS, SA						125.934
Sonaecom, SGPS, SA						5.000
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA						250.000
Sonaecom, SGPS, SA						225.000
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (*****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1.969.996
Sonae, SGPS, SA						3.293 (a)
Michel Marie Bon (*)						
Sonae, SGPS, SA						131.363
Compra	20.01.2009	12.000	0,497			
Compra	31.08.2009	19.000	0,852			
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (*****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA						170 (b)
Linhacom, SGPS, SA (6)						99.996
Sonaecom, SGPS, SA						0
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções	10.03.2009	1.861	0,000			
Venda	31.03.2009			1.861	1,210	
Nuno Teixeira de Azevedo (**) (*****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA						10.500 (a)

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	31.12.2009
						Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA						659.650.000
Pareuro, BV (2)						2.000.000
Sonaecom, SGPS, SA						1.000
(2) Pareuro, BV						
Sonae, SGPS, SA						400.000.000
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae Investments, BV						2.000.000
Sontel, BV						4.286
Sonaecom, SGPS, SA						838.649
(4) Migracom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA						1.485.000
Sonaecom, SGPS, SA						387.342
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(5) Imparfin, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA						4.105.280
(6) Linhacom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA						351.296
Sonaecom, SGPS, SA						38.044
Compra	17.03.2009	1.861	1,210			
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						5.714
Sonaecom, SGPS, SA (9)						10.500.000
Compra	23.12.2009	1.750.000	1,822			
Compra	24.12.2009	8.750.000	1,822			
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						183.374.470
Compra	12.01.2009	34.750	1,048			
Compra	13.01.2009	80.705	1,054			
Compra	19.01.2009	95.000	1,060			
Compra	20.01.2009	5.000	1,048			
Compra	22.01.2009	42.000	1,066			
Compra	23.01.2009	56.500	1,050			
Compra	26.01.2009	10.000	1,050			
Venda	23.12.2009			1.750.000	1,822	
Venda	24.12.2009			8.750.000	1,822	

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	31.12.2009
						Quantidade
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonaecom, SGPS, SA (acções próprias)						7.169.574
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções	10.03.2009			786.243	0,000	
Compra	13.03.2009	150.000	1,191			
Compra	16.03.2009	163.500	1,216			
Compra	17.03.2009	55.000	1,207			
Compra	18.03.2009	180.000	1,247			
Compra	24.03.2009	82.500	1,429			
Compra	25.03.2009	117.500	1,467			
Compra	26.03.2009	100.000	1,486			
Compra	27.03.2009	20.000	1,487			
Compra	30.03.2009	44.350	1,471			
Compra	31.03.2009	53.704	1,494			
Compra	01.04.2009	27.658	1,499			
Compra	02.04.2009	85.590	1,507			
Compra	03.04.2009	160.000	1,533			
Compra	06.04.2009	121.500	1,606			
Compra	08.04.2009	58.500	1,582			
Acções entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Acções	02.11.2009			8.628	0,000	
Compra	18.12.2009	50.000	1,799			
Compra	21.12.2009	110.000	1,813			
Compra	22.12.2009	90.000	1,821			
Compra	23.12.2009	34.000	1,823			
Compra	28.12.2009	52.000	1,879			
Compra	29.12.2009	58.000	1,894			
Compra	30.12.2009	145.000	1,918			
Compra	31.12.2009	75.000	1,932			

(*) administrador da sociedade

(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade directa e indirectamente dominante) (1)

(***) dirigente da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade directa e indirectamente dominante) (1)

(****) pessoa estreitamente relacionada com o Presidente do Conselho de Administração da Sonae, Eng. Belmiro de Azevedo

(*****) administrador da sociedade Imparfin, SGPS, SA (5)

(a) acções detidas por descendentes menores a seu cargo

Nota: O membro não executivo independente do Conselho de Administração, José Manuel Neves Adelino, é membro do Conselho Fiscal do Banco BPI, SA, que detém actualmente 178.039.855 acções, representativas de 8,902% do capital social.

Artigo 448º

Número de acções detidas por accionistas com mais de 10%, 33% e 50% do capital social da Sonae.

	<u>Número de acções a 31.12.2009</u>
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae, SGPS, SA	659.650.000
Pareuro, BV	2.000.000
Pareuro, BV	
Sonae, SGPS, SA	400.000.000

Participações qualificadas

Acções detidas e direitos de voto de empresas que detêm mais do que 2% do capital social da Sonae.

Accionista	Nº de acções	% Capital Social	% Direitos de voto
Efanor Investimentos, SGPS, SA			
Directamente	659.650.000	32,983%	32,983%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	400.000.000	20,000%	20,000%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,001%	0,001%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	3.293	0,000%	0,000%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor e detidas pelo cônjuge)	170	0,000%	0,000%
Através de Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	10.500	0,001%	0,001%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	1.485.000	0,074%	0,074%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	351.296	0,018%	0,018%
Total imputável	<u>1.061.515.160</u>	<u>53,076%</u>	<u>53,076%</u>
Banco BPI, SA			
	132.851.868	6,643%	6,643%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,018%	0,018%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,004%	2,004%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,238%	0,238%
Total imputável	<u>178.039.855</u>	<u>8,902%</u>	<u>8,902%</u>
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social			
	49.849.514	2,492%	2,492%
Total imputável	<u>49.849.514</u>	<u>2,492%</u>	<u>2,492%</u>

**DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS
INDIVIDUAIS**



**DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS
CONSOLIDADAS**



ADVERTÊNCIAS

Este documento pode conter informações e indicações futuras, baseadas em expectativas actuais ou em opiniões da gestão. Indicações futuras são indicações que não são factos históricos.

Estas indicações futuras estão sujeitas a um conjunto de factores e de incertezas que poderão fazer com que os resultados reais difiram materialmente daqueles mencionados como indicações futuras, incluindo, mas não limitados, a alterações na regulação, indústria, da concorrência e nas condições económicas. Indicações futuras podem ser identificadas por palavras tais como “acredita”, “espera”, “antecipa”, “projecta”, “pretende”; “procura”, “estima”, “futuro” ou expressões semelhantes.

Embora estas indicações reflectam as nossas expectativas actuais, as quais acreditamos serem razoáveis, os investidores e analistas são advertidos de que as informações e indicações futuras estão sujeitas a vários riscos e incertezas, muitos dos quais difíceis de antecipar e para além do nosso controlo, e que poderão fazer com que os resultados e os desenvolvimentos difiram materialmente daqueles mencionados em, ou subentendidos, ou projectados pelas informações e indicações futuras. Todos são advertidos a não dar uma inapropriada importância às informações e indicações futuras. Nós não assumimos nenhuma obrigação de actualizar qualquer informação ou indicação futura.

Relatório disponível no site Institucional da Sonae
www.sonae.pt

Contactos para os Media e Investidores

Miguel Rangel
Responsável pelas Relações Institucionais e Comunicação
mrangel@sonae.pt
Tel: + 351 22 010 4705

Patrícia Mendes Pinheiro
Responsável pela Relação com Investidores
patricia.mendes@sonae.pt
Tel: + 351 22 010 4794

A Sonae encontra-se admitida à cotação na Euronext Stock Exchange. Informação pode ser obtida na Reuters com o símbolo SONP.IN e na Bloomberg com o símbolo SONPL

Sonae
Lugar do Espido Via Norte
4471-909 Maia
Portugal
Tel.: +351 229487522
Fax: +351 229404634